

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA:

EMPRESA CONSULTORA DE PYMES TURÍSTICAS
PROYECTO DE INVERSIÓN

C.A.E.: LIC. JAVIER LITRENTA

LIC. ROBERTO BAZÁN

ALUMNA: DANIELA AMUCHÁSTEGUI

ÍNDICE GENERAL

1.	Resumen Ejecutivo	5
2.	Presentación del Proyecto	6
2.1.	Introducción	6
2.2.	Tema	8
2.3.	Elección del tema	8
3.	Objetivos	10
4.	Metodología	11
4.1.	Plan de Trabajo	13
5.	Marco teórico	14
5.1.	Análisis competitivo del sector	14
5.2.	Investigación de mercados	16
5.3.	Evaluación de proyectos de inversión	18
5.3.1.	<i>Criterios de evaluación de proyectos</i>	22
5.4.	Consultoría	24
5.5.	PyMes	26
5.6.	Fundraising	30
6.	Desarrollo	32
6.1.	Análisis del sector	33
6.1.1.	<i>Análisis de la actividad turística</i>	33
6.1.1.1.	Turismo en Argentina	33
6.1.1.2.	Análisis del sector turístico en el Valle de Calamuchita	38
6.1.2.	<i>Análisis del sector de la consultoría</i>	41
6.2.	Análisis de mercado	51
6.2.1.	<i>Investigación preliminar</i>	51
6.2.2.	<i>Diseño de la investigación</i>	51
6.2.3.	<i>Recolección de datos</i>	53
6.2.4.	<i>Preparación y análisis de los datos</i>	55
6.3.	Análisis de Fundraising	61
6.4.	Análisis de casos	63
7.	Diagnóstico	64
7.1.	Análisis del sector	64
7.2.	Análisis del mercado	66
7.3.	Análisis de Fundraising	66

7.4. Análisis de casos	66
7.5. Conclusión del diagnóstico	68
8. Desarrollo de la propuesta	69
8.1. Conformación de la consultora	70
8.1.1. <i>Estudio comercial</i>	71
8.1.2. <i>Estudio técnico</i>	76
8.1.3. <i>Estudio de gestión</i>	77
8.1.4. <i>Estudio legal</i>	78
8.1.5. <i>Estudio financiero</i>	79
8.2. Evaluación	83
9. Conclusiones	84
10. Recomendaciones	85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	86
Anexo 2	88
Anexo 3	89
Anexo 4	90
Anexo 5	91
Anexo 6	93
Anexo 7	94
Anexo 8	95
Anexo 9	98
Anexo 10	110
Anexo 11	112
Anexo 12	113
Anexo 13	120
Anexo 14	123
Anexo 15	124
Anexo 16	127
Anexo 17	129
Anexo 18	131
Anexo 19	136
Anexo 20	149

Anexo 21	150
Anexo 22	159
Anexo 23	160
Anexo 24	167
Anexo 25	174

BIBLIOGRAFÍA	181
---------------------	------------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución 4º trimestre de llegadas extranjeros	33
Gráfico 2: Total de turistas extranjeros que visitan Argentina por año.	34
Gráfico 3: Llegada de turistas extranjeros según su procedencia	35
Gráfico 4: Afluencia turística temporada 2005-2006	38
Gráfico 5: Afluencia turística en las principales regiones turísticas de Córdoba	39

1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo final de graduación surge a raíz del auge observado en la actividad turística como generadora de crecimiento de las economías regionales¹. Para favorecer este crecimiento, se plantea la mejora de las condiciones de las PyMes turísticas. En este marco se propone la consultoría especializada para brindar a estas empresas asistencia y profesionalizar su gestión.

El tema planteado es evaluar un Proyecto de Inversión de una Consultora destinada a PyMes de la actividad Turística en Valle de Calamuchita.

Para realizar el análisis de pre-factibilidad del mismo, se realizan una serie de pasos concatenados:

En primer lugar se analiza el sector de la consultoría y se determinan los factores de la competitividad, encontrando un nicho atractivo. A su vez se tiene en cuenta la industria turística nacional y regional para conocer el potencial crecimiento de las empresas clientes de la consultora.

Paso siguiente, se relevan las necesidades de consultoría de las principales PyMes dedicadas a la actividad turística en el Valle de Calamuchita, mediante un sondeo de mercado. También se detecta un programa con el cual es posible captar fondos gubernamentales para aplicar a los distintos proyectos de las PyMes (Fundraising).

Con la información recabada, se efectúa un diagnóstico. Éste sienta las bases para plantear la propuesta, consistente en la conformación de la consultora y su estudio comercial, técnico, legal y de gestión. Los datos extraídos de estos estudios permiten la realización de un flujo de fondos, con el cual se realiza una evaluación financiera del proyecto.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

¹ <http://www.sectur.gov.ar/esp/prensa/news/n21012006cla.htm>

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

2.1. INTRODUCCIÓN

La actividad turística ha venido evolucionando de acuerdo a las necesidades de los mercados que marcan el devenir del sector. La creciente exigencia de los clientes, la globalización de la información y la necesidad de adaptarse a un entorno dinámico han marcado la necesidad ineludible de profesionalizar los servicios turísticos brindados.

El presente trabajo propone a la consultoría como un elemento para contribuir en la optimización de la gestión de las PyMes turísticas. Por esto, se desarrolla un análisis de pre-factibilidad del proyecto de inversión de una consultora especializada.

Por otra parte, es notorio que el gobierno debe responder a realidades cada vez más complejas y a la profesionalización progresiva del sector, como la búsqueda de la sostenibilidad o la complejidad de las formas de financiación. Esto pone en evidencia la actualidad e importancia del concepto de Fundraising (captación de fondos privados). Este término alude a los diversos mecanismos que se aplican para obtener fondos con los que realizar proyectos, y ha incidido de forma significativa en el funcionamiento de las entidades sin fines de lucro². Es por eso que se analizó esta modalidad en el presente trabajo, para sustentar el financiamiento de la consultoría propuesta.

A continuación se brindan algunas razones, vigentes al momento de la realización del trabajo, que avalan la inversión en turismo en Argentina.

“¿POR QUÉ INVERTIR EN TURISMO EN ARGENTINA?”

1. La actividad turística se encuentra en una fase de crecimiento. Tanto los extranjeros como los argentinos están eligiendo nuevas opciones dentro de la oferta turística de la Argentina.

- Importante llegada de turistas extranjeros
- Importantes ingresos por turismo

11. Reconocimiento internacional de la jerarquía y variedad de los atractivos turísticos que ofrece la Argentina.

- Por ejemplo, la Patagonia tiene un sello y una marca reconocida a nivel mundial.

² Ulrike Burkardt, Master en Economía Social y Dirección de las Entidades sin Ánimo de Lucro de la Universidad de Barcelona en la edición del año 2005.

12. Importante diversidad geográfica y climática permiten explotar una gran variedad de negocios.

- La Argentina tiene una extensión de casi 3,8 millones de km². En ella contrastan la Cordillera de los Andes al oeste y las llanuras orientales. Clima y relieve varían de forma tal que se puede ofrecer un sin fin de opciones turísticas.

13. Desarrollada oferta de infraestructura turística.

- Oferta de alojamiento hotelero y parahotelero: alrededor de 500.000 plazas.
- Más de 3.000 agencias de viajes.

14. Notable potencial de crecimiento y oportunidades de negocios.

- Posibilidades de diversificación de la oferta turística.
- Incremento en los arribos a los destinos turísticos no tradicionales.
- Turismo menos estacional.

15. Argentina es uno de los países pioneros en conservación de la naturaleza.

- La creación de áreas protegidas se inicia en 1903.
- Importante Red Nacional de Áreas Naturales Protegidas (aproximadamente 12.357.853 ha).

16. Argentina ofrece al visitante un atractivo pluralismo cultural.

- Importante patrimonio cultural como por ejemplo el Teatro Colón, el Museo de Arte Latinoamericano, las Estancias Jesuíticas, el Museo de Bellas Artes.

17. La industria turística es una de las actividades con mayor índice de Inversión.

- Según el Monitoreo Sectorial del Ministerio de Economía, sólo en Buenos Aires existen diez proyectos, entre iniciados y en estudio, para abrir hoteles de entre tres y cinco estrellas con una inversión superior a los 200 millones de dólares.

18. Fuerte impulso privado y estatal para el desarrollo del sector.

- La Secretaría de Turismo de la Nación implementó el Plan de Promoción de Inversiones en Turismo, al mismo tiempo apoya y fomenta la capacitación y formación turística, entre otras actividades”³.

³ Paper: Invertir en argentina- Turismo. Agencia de Desarrollo de Inversiones. República Argentina.
<http://www.inversiones.gov.ar/documentos/turismo.pdf>

2.2. TEMA

EMPRESA CONSULTORA DE PYMES TURÍSTICAS

PROYECTO DE INVERSIÓN

2.3. ELECCIÓN DEL TEMA

La elección del tema resulta de la concurrencia de dos factores apreciados en la realidad argentina.

Por una parte, “el turismo generó en 2005 un ingreso de divisas de 3.254,5 millones de dólares, lo que ubicó a esta industria en el tercer puesto dentro del ranking de exportaciones de bienes y servicios que realiza el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)”⁴.

De acuerdo a estos datos, los ingresos económicos por turismo receptivo, que tuvieron un crecimiento del 12 por ciento, superaron a los generados por las exportaciones de cereales, petróleo y carnes⁵.

Además, según las estimaciones de la Secretaría de Turismo de la Nación, para el 2006 se esperaba una cifra superior a los 4.100.000 turistas extranjeros, y un ingreso de divisas que llegaría a los 3.500 millones de dólares.

“El aporte del turismo a la economía argentina representó el 8,1 por ciento en las exportaciones de bienes y superó el 50 por ciento de las exportaciones de servicios”⁶.

Por otro lado, es sabido que un 90% de las empresas argentinas, y las que mayor empleo brindan, son **PyMes**⁷. Ya se hablaba hace tres años en el III Foro Internacional “Ciudad, Comercio y Turismo, Estrategias para su desarrollo”⁸ de la importancia de fomentar adecuadamente la industria del turismo para lograr un crecimiento sostenido. En este foro, Jorge Busquets⁹ vinculó directamente la actividad turística con el desarrollo de

⁴ <http://www.clarin.com/diario/2006/05/06/um/m-01190758.htm>

⁵ <http://www.terra.com.ar/canales/economia/137/137762.html> Buenos Aires, 6 de mayo de 2006 - 13:28 hs.

⁶ Ibidem.

⁷ Ver Anexo 1

⁸ A usp.: Fomin, Confederación Argentina de la Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo. Octubre 2003. Hotel Sheraton Córdoba.

⁹ Asesor de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina. Año 2003

PyMes. Rafael Fuentes¹⁰, a su vez, encontró como claves de la competitividad tanto a la promoción como la calidad de los servicios turísticos.

Este trabajo final de graduación plantea que muchos empresarios de las PyMes cordobesas no tienen el tiempo ni los instrumentos para desarrollar estratégicamente su negocio. Al atender la problemática diaria, se deja relegada la planificación y búsqueda de crecimiento a mediano y largo plazo.

En este marco, la consultoría permitiría el desarrollo planificado y sostenido de la actividad turística regional. Esto se deduce de que se ha reconocido como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implementen. La labor actual del consultor como "*agente de cambio*", implica la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.

El lugar elegido para la localización de dicha consultora fue la provincia de Córdoba, considerando el mayor conocimiento de la región y fines de practicidad. También se tuvo en cuenta en la elección el amplio apoyo de los gobernantes a la actividad turística. En palabras de Carlos Alesandri, Presidente de la Agencia Córdoba Turismo, "Estamos trabajando en forma mancomunada y activa junto con la Secretaría de Turismo de la Nación para tratar de que Argentina se consolide como destino turístico"¹¹.

Sin embargo, la provincia es a su vez muy extensa y hubiese sido de mucha complejidad efectuar un estudio sobre dicha superficie. Por ende, y a los fines de acotar aún más el campo de investigación, se ha decidido su ubicación en el Valle de Calamuchita. Esta alternativa se consideró oportuna debido a que se contaba con un amplio acceso a la información debido a la excelente predisposición de la Secretaría de Turismo de Santa Rosa de Calamuchita.

A su vez, el área cuenta con una gran variedad de recursos que pueden ser explotados dentro de la actividad turística "es el valle más completo en cuanto a infraestructura turística ya que contamos con todos los servicios que nuestro huésped necesita y con una característica distintiva, en la mayoría de los casos los establecimientos son atendidos por sus propietarios"¹².

¹⁰ Presidente de la Asociación de Analistas de Turismo de Andalucía, España. Año 2003.

¹¹ <http://www.cordobaturismo.gov.ar/Articulos.aspx?IdArticulo=505>

¹² <http://www.vgb.org.ar/valle-de-calamuchita.php>

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Realizar un proyecto de inversión en nivel de prefactibilidad de la creación de una consultora especializada en PyMes turísticas del Valle de Calamuchita

Objetivos específicos:

- *Analizar el sector turístico en Argentina y la región del Valle de Calamuchita.*
- *Analizar el sector de la consultoría y determinar los factores de competitividad para encontrar un nicho atractivo.*
- *Detectar las necesidades de consultoría de las principales PyMes dedicadas a la actividad turística en el Valle de Calamuchita, y una posible fuente de financiamiento para las mismas.*
- *Estimar el flujo de fondos de la consultora propuesta*
- *Determinar la pre-factibilidad de la creación de dicha consultora mediante un estudio comercial, técnico, legal, de gestión y financiero.*

4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

Para recabar la información se utilizaron diferentes herramientas en las distintas etapas de relevamiento:

1- Desarrollo:

a. Análisis del sector:

Se recurrió a fuentes secundarias, tanto en lo que concierne a la industria turística como específicamente a la de la consultoría especializada en PyMes. En este último caso, además se realizaron encuestas (fuente primaria) a consultoras cordobesas y/o especializadas en PyMes; debido a que se consideró que los propios participantes eran quienes contaban con la información más precisa.

b. Análisis del mercado:

Se consultaron fuentes primarias, se realizó un sondeo de mercado través de un cuestionario realizado telefónicamente.

c. Análisis de fundraising:

Las principales fuentes fueron secundarias, se buscó un programa acorde al proyecto en cuestión que permitiera la financiación de los proyectos a contratar por los posibles clientes de la consultora.

d. Análisis de casos:

En esta instancia las fuentes consultadas fueron principalmente primarias. Se realizaron entrevistas abiertas con consultores de la ciudad de Córdoba para obtener información plausible de ser extrapolada, aunque más no sea en parte, a la estructura interna de la del proyecto en cuestión. Se utilizó la entrevista, porque permitió que la persona incorporara inquietudes que considerara importantes y que el indagador pudiera no haber tenido presente.

2- Diagnóstico:

Con los datos extraídos en el desarrollo, se realizó un diagnóstico de cada uno de los análisis.

3- Desarrollo de la Propuesta:

Las fuentes fueron en su mayoría primarias. Para la conformación de la consultora, los distintos estudios y su evaluación, se tuvo presente la información recabada a lo largo de todo el trabajo.

4.1. PLAN DE TRABAJO

Se trabajó considerando cada uno de los objetivos:

1. **Analizar el sector turístico en Argentina y la región del Valle de Calamuchita.**
 - Se examinó el contexto internacional, el turismo en Argentina y finalmente se situó específicamente en el Valle de Calamuchita.
2. **Analizar el sector de la consultoría y determinar los factores de la competitividad para encontrar un nicho atractivo.**
 - Se efectuó un análisis competitivo del sector de la consultoría en Córdoba y destinadas a PyMes.
3. **Detectar las necesidades de consultoría de las principales PyMes dedicadas a la actividad turística en el Valle de Calamuchita y una posible fuente de financiamiento para las mismas.**
 - Sondeo de mercado: Se tomaron elementos de un análisis del mercado, para reflejar tanto las necesidades de consultoría de los potenciales clientes, así como otros atributos a ser considerados para estimar el flujo de fondos de la consultora.
 - Fundraising: Se analizó un programa gubernamental que permitiera el financiamiento de los potenciales clientes relevados.
4. **Estimar el flujo de fondos de la consultora propuesta**
 - Se tomaron aquellos elementos que incidirían en el flujo de fondos, considerando el estudio comercial, técnico, legal y de gestión. Se tomó como input la información recabada en el Desarrollo (Punto 6), reflejada en el Diagnóstico (Punto 7).
5. **Determinar la pre-factibilidad de la creación de dicha consultora mediante un estudio comercial, técnico, legal, de gestión y financiero**
 - Se realizó un flujo de caja proyectado, y se evaluó el proyecto en términos de rentabilidad estimada, considerando la información obtenida a lo largo de todo el trabajo.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR

Teniendo presente que el objeto de este Trabajo de Aplicación Profesional es la creación de una empresa nueva, se consideró muy importante realizar un análisis del ambiente externo, incluso más que en el caso de una empresa en marcha. Esto se visualizó porque, una vez detectadas las necesidades del mercado, al considerar las condiciones competitivas del sector se podría optar bajo qué escenario resultaría más conveniente plantear la consultora. “Las características económicas y las condiciones competitivas de la industria, así como la forma en la cual se espera que varíen, determinan si los futuros prospectos de utilidades serán malos, buenos o excelentes.”¹³ Así se pretendió atender a las necesidades del mercado, pero sin incursionar en un ambiente atestado de competidores que resultara en utilidades marginales.

Se tomó como base el Análisis Industrial y Competitivo que plantean Thompson & Strickland. “El análisis de la industria y competitivo utiliza un conjunto de herramientas, conceptos y técnicas para lograr una evaluación clara sobre las características clave de la industria, la intensidad de la competencia, los impulsores del cambio, las posiciones de mercado, las estrategias de las compañías rivales, las claves para el éxito competitivo, y la futura perspectiva de utilidades.”¹⁴

Este conjunto de herramientas permitió pensar de manera estratégica sobre el sector de la consultoría, para concluir qué opciones de negocios dentro de ella representarían una inversión atractiva. El análisis del sector y competitivo estuvo orientado al desarrollo de respuestas a siete preguntas:

1. **¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?**
2. **¿Cuáles son las fuerzas competitivas operantes en la industria y que tan poderosas son?**
3. **¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrían?**
4. **¿Qué compañías se encuentran en las posiciones competitivas más poderosas/débiles?**
5. **¿Qué compañía es probable que tome medidas competitivas y cuáles serían estas medidas?**

¹³ Thompson Arthur A. Jr., - Strickland III A. J. , *Administración Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill Undécima Edición. Pág. 72

¹⁴ Íbidem. Pág. 74

6. ¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivos?

7. ¿Qué tan atractiva es la industria en términos de sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?”¹⁵

En lo que respecta a las **fuerzas competitivas**, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La rivalidad entre los competidores

Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los compradores

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En lo que concierne a los **impulsores de cambio**, existen fuerzas que están en movimiento y crean incentivos o presiones para el cambio que era importante prever, ya que permiten actuar antes que la competencia. “El propósito y el valor del monitoreo del entorno empresarial es incrementar la conciencia de los administradores sobre los desarrollos potenciales que podrían tener un impacto importante en las condiciones de la industria y visualizar nuevas oportunidades o amenazas.

Para detectar cuáles eran las compañías que ocupan **posiciones competitivas más fuertes y débiles**, fue fundamental restringir el campo de actuación de la consultora.

Por otra parte, se considera muy importante saber cuáles son los **factores clave para el éxito** competitivo. Estos son los aspectos que afectan más a la capacidad de los miembros de la industria para triunfar en el mercado, y “conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero”¹⁶

Finalmente, se tomaron elementos de los análisis anteriores para determinar **si era atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio**.

¹⁵ (13) Op. Cit Pág. 74

¹⁶ Ibidem Pág. 102

5.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para estimar las necesidades del mercado, se consultó bibliografía específica sobre Investigación de mercados para extraer aquellos elementos que pudieran utilizarse en el presente trabajo. “En un sentido comercial la empresa debe comprender que los bienes o servicios que se producen son para venderse y además estas ventas deben realizarse con éxito, de tal forma, que los bienes y servicios fabricados por una organización sean aceptados por el mercado al cual se dirigen, mejor que los que ofrece la competencia. Para ello, se debe orientar la empresa al mercado o sea, saber cuáles son los gustos, preferencias y necesidades de ese mercado, y estar en condiciones de satisfacerlas mejor que la competencia.”¹⁷

- Definición de Investigación de mercados:

Se debe tener claridad en lo que concierne a una investigación comercial propiamente dicha, para establecer fundadas diferencias con el estudio que se plantea en esta instancia del trabajo. La definición dada por la American Marketing Association (A.M.A.), dice que Investigación Comercial "es la sistemática aplicada a la búsqueda identificación objetiva, recogida, análisis y distribución de información con el propósito de asistir a la dirección en la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades en marketing".

Este trabajo no pretende extrapolar los resultados obtenidos al resto de la población, pero se considera que la búsqueda será útil para identificar objetivamente las necesidades de un grupo de empresarios PyMes que, debido a características particulares, podrían requerir servicios de consultoría.

- Tipos de investigación existentes:

Estos se distinguieron en función del tipo de cuestión a estudiar y los objetivos perseguidos.

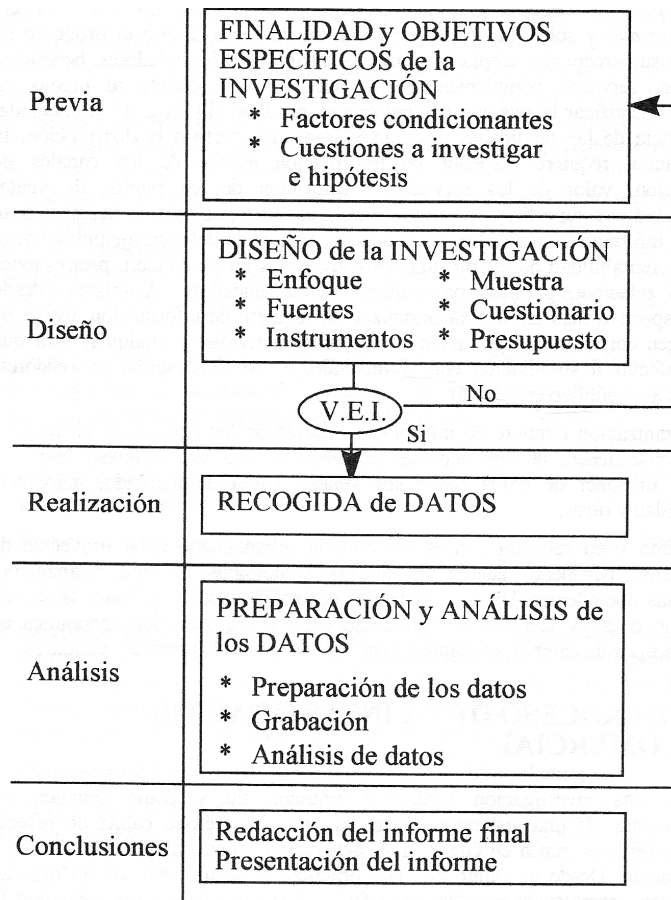
- Estudios exploratorios
- Estudios descriptivos
- Estudios causales

¹⁷ Miquel Salvador, Bigné Enrique, Levy Jean-Pierre, Cuenca Antonio Carlos, Miquel Ma. José. *Investigación de Mercados*. Ed. Mc. Graw Hill.1997 . Págs. 1 y 2

- Proceso de la investigación comercial:

“Abordar una investigación comercial requiere,..., de una sistematización que garantice un método capaz de ofrecer información homogénea en cuanto a su generación y una fiabilidad en cuanto a su obtención”¹⁸

Estos pasos sistemáticos se describen a continuación. Para realizar el trabajo, adaptó cada fase a las necesidades específicas. Por ejemplo, se conformó una muestra y marco muestral con un criterio.



¹⁸ (19). Op. Cit. Pag. 21

5.3. EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Para estructurar el proyecto de inversión como tal, se consideraron una serie de elementos teóricos. Estos fueron tomados del libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”¹⁹, y fueron explicados con la correspondiente incidencia en este trabajo en particular.

- Estudio de proyectos de inversión:

Es importante destacar que un proyecto, antes que nada, es “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana”²⁰. Entonces, es ineludible aclarar cuál es la necesidad planteada en este caso: si bien surgió de la investigación de mercado, se planteaba que las PyMes turísticas de la ciudad de Córdoba manifestaban una necesidad latente de consultoría correspondiente con el auge económico de esta actividad en pleno crecimiento (Ver Análisis de la actividad turística, Pto. 6.1.1)

En este proyecto se buscó considerar más información respecto del entorno cambiante e inestable característico de nuestro país, para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. “Lo fundamental en la toma de decisiones es que se encuentre cimentada en antecedentes básicos concretos que hagan que las decisiones se adopten concienzudamente y con el más pleno conocimiento de las distintas variables que entran en juego, las cuales, una vez valoradas, permitirán en última instancia adoptar en forma consciente las mejores decisiones posibles”²¹.

“La evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas que resultan del estudio del proyecto, y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes de evaluación.”²²De esta forma, planteando premisas y supuestos válidos de una consultora, y sometiéndolos a convalidación a través de diferentes formas de justificación, se valoran correctamente los beneficios esperados y, consecuentemente, es posible definir acertadamente el criterio de evaluación. “La clara definición del objetivo que se persigue con la evaluación constituye un elemento clave para tener en cuenta en la correcta selección del criterio evaluativo”²³. La planificación es un elemento básico de la evaluación de proyectos, ya que ayudó a determinar qué efectos

¹⁹ Sapag Chain Nassir - Sapag Chain Reinaldo, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Ed. Mc Graw Hill 3º Edición. 1995 Pag. 1

²⁰ Ibidem. Pag. 1

²¹ Ibidem. Pág. 4

²² Ibidem. Pág. 5

²³ Ibidem.

tendrían las acciones realizadas en el presente en un futuro que podía preverse a corto, mediano o largo plazos.

- El proceso de preparación y evaluación de proyectos:

El autor destaca que son cinco los estudios particulares que deben realizarse para evaluar todo proyecto:

- *Viabilidad comercial:*

“Indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo, de esta forma, determinar la postergación o rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo”²⁴. En el proyecto, en primer lugar se define qué servicio de consultoría es el que este mercado necesita, y desde ahí se analizan los demás factores que influyen en la propuesta. En esta viabilidad, por lo tanto, es importante definir la estrategia de comercialización más adecuada tomando en consideración la información recabada “muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial”²⁵. Para esto, se definen las variables del Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

- *Viabilidad técnica:*

“...estudia las posibilidades materiales, físicas y químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto”²⁶. Muchos de los datos que se extraen en este estudio permiten confeccionar el flujo de fondos, ya que se obtienen los costos fijos, variables, y otras erogaciones que se desencadenan por su funcionamiento.

- *Viabilidad legal*

“Podrían existir algunas restricciones de carácter legal que impedirían su funcionamiento en los términos que se pudiera haber previsto, no haciendo recomendable su ejecución”²⁷ Esta instancia enmarcó legalmente a la consultora según las formas legales existentes, y se evalúan las implicaciones económicas.

²⁴ (15) Op. Cit. Pág. 14

²⁵ Ibidem Pág. 20

²⁶ Ibidem

²⁷ Ibidem

- *Viabilidad de gestión*

“El objetivo de este estudio es, principalmente, definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional.” Se evalúa si existen personas con capacidad de llevar adelante el proyecto, implementando herramientas de gestión eficientes y administrando los recursos de manera correcta.

- *Viabilidad financiera*

“El estudio de la viabilidad financiera de un proyecto determina, en último término, su aprobación o rechazo. Éste mide la rentabilidad que retorna a la inversión, todo medido en bases monetarias”²⁸ Se confecciona el flujo de fondos con toda la información recabada en los estudios anteriores, y se determina cuantitativamente el beneficio estimado de instalarse la consultora.

Al igual de lo que plantea el autor, “se efectuarán estudios de mercados, técnicos, legales y organizacionales, no con el objeto de verificar su viabilidad respectiva, sino para extraer los elementos monetarios que permitirán evaluar el aspecto financiero del proyecto.”²⁹

A su vez, el autor describe tres posibles niveles de profundidad de su análisis (considerando la calidad y cantidad de la información empleada):

- *Perfil*: “...se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la opinión que da la experiencia. En términos monetarios sólo presenta estimaciones muy globales de las inversiones, costos o ingresos, sin entrar en investigaciones de terreno.”³⁰
- *Prefactibilidad*: “...Este estudio profundiza la investigación, y se basa principalmente en información de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las alternativas técnicas de producción y a la capacidad financiera de los inversionistas”³¹
- *Factibilidad*: “...se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente a través de fuentes primarias de información. Las variables cualitativas son mínimas comparadas con los estudios anteriores. El cálculo de las

²⁸ (15) Op. Cit. Pag. 15

²⁹ Ibidem. Pág. 15

³⁰ Ibidem. Pág. 16

³¹ Ibidem.

variables financieras y económicas debe ser lo suficientemente demostrativo para justificar la valoración de los distintos ítems.”³²

La imposibilidad de recabar todos los datos de primera mano obliga a afirmar que el objetivo del trabajo fue lograr un acabado nivel de *pre-factibilidad*.

³² (15) Op. Cit. Pag. 16

5.3.1. Criterios de evaluación de proyectos

Para evaluar este Proyecto de Inversión se consideraron sólo métodos que tuvieran en cuenta el *valor del dinero en el tiempo*. Briedman y Smidt explican el significado del valor actual señalando que “un dólar recibido ahora es más valioso que un dólar recibido dentro de cinco años en virtud de las posibilidades de inversión disponibles para el dólar de hoy. Al invertir o prestar el dólar recibido hoy, puedo tener considerablemente más de mi dólar dentro de cinco años. Si el dólar recibido se emplea ahora para el consumo, estaré dando más que el valor de un dólar de consumo en el año cinco. Por esta razón, los ingresos futuros deben descontarse siempre”³³

- Métodos que tienen en cuenta el Valor Tiempo del Dinero:
 - VAN.
 - TIR.
 - Periodo de recupero Descontado.

El **VAN** desde el punto de vista económico es el monto de dinero que agrega valor a la empresa a través de este proyecto de inversión. “...plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.”³⁴

El valor del proyecto esta dado por la sumatoria de los Flujos de efectivo (FEN) del proyecto descontados a la tasa “R”. Y el costo estará dado por la inversión inicial más los gastos erogables en los distintos meses o años en que se midan los flujos (salarios, costos derivados de la capacitación, etc).

Por lo tanto, se tienen que generar flujos que alcancen para pagar los costos y también para devolver el capital que se pidió prestado o el costo del capital de los dueños (costo de oportunidad, por no haber invertido ese dinero de otra manera), como también sus respectivos intereses: lo que queda después de todo eso es el Valor Actual Neto.

Criterio de aceptación: Cuando un proyecto de inversión posea VAN igual a cero ese proyecto rinde a la tasa que se le exige, generalmente adoptando la ganancia que se obtendría por otra inversión con el mismo riesgo “el proyecto renta justo lo que el inversionista exige a la inversión”³⁵ Si es mayor a 0, esa cantidad será un agregado de valor del proyecto, por lo que, en principio, sería conveniente a aceptar “...si el resultado fuese, por ejemplo, 100 positivos, indicaría que el proyecto proporciona esa cantidad de

³³ Bierman H. y Smidt S., El presupuesto de bienes de capital. México: Fondo de Cultura Económica, 1977, Pág. 78

³⁴ (15).Op. Cit. Pág. 317

³⁵ Ibidem. Pág. 318

remanente por sobre lo exigido...”³⁶ Igualmente, cuando un proyecto de inversión posea un VAN menor o igual a cero ese proyecto le quita valor a la empresa por lo tanto económicamente, lo voy a rechazar.

El método de la **TIR** consiste en el cálculo de esa tasa de rentabilidad o tasa interna de retorno. Esa tasa no es más que la tasa de rentabilidad actuando como tasa de descuento, que iguala la sumatoria de los valores actuales de los Flujos de efectivo del proyecto con el costo del proyecto, es decir con la inversión inicial. "...representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo”³⁷

Esta TIR es el verdadero rendimiento del proyecto.

En formula la TIR implica que los flujos de fondos netos sub. “t”, sobre uno más la tasa “TIR”, que es nuestra incógnita, tiene que ser igual a la inversión inicial.

También se podría definir a la TIR como la Tasa de descuento que hace que el VAN sea cero: si la inversión inicial es igual a la suma de los valores actuales de los flujos de efectivo del proyecto, si se aplica la fórmula del VAN, el VAN va a ser igual a cero.

Siendo el verdadero rendimiento del proyecto tenemos que compararlo con otra tasa para saber si el proyecto es bueno o malo, esa tasa es la de la tasa de rendimiento mínimo exigido o la tasa del costo de oportunidad.

Criterios de aceptación de la TIR: De la misma manera que en le caso del Van, cuando la TIR es mayor o igual a la tasa “R”, se acepta el proyecto, y en caso de ser menor o igual se rechaza. Si se actúa con racionalidad económica, se invertirá hasta que la tasa de rentabilidad sea igual a la tasa de descuento.

En el **período de recupero descontado**, se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial descontados a la tasa de descuento. Este método ignora las ganancias posteriores al período de recuperación, subordinando la aceptación a un factor de liquidez más que de rentabilidad.

Criterios de aceptación del período de recupero descontado: En este caso, se compara el resultado con el número de periodos aceptable por la empresa.

³⁶ (15) Op. Cit. Pág. 318

³⁷ (21) Op. Cit. Pág. 39

5.4. CONSULTORÍA

Los distintos aspectos de la consultoría, así como sus modalidades y manifestaciones, serían primordiales a la hora de plantear la estructura con la que contaría la consultora. Es a partir de esta estructura sobre la cual se proyectaron los costos asociados en el proyecto de inversión como tal. Por esta razón, se resaltaron los principales aspectos a tener en cuenta extraídos de “La consultoría de empresas: Guía para la profesión” de la Oficina Internacional de Trabajo Ginebra.

- Qué es la consultoría:

Se consideró que existen principalmente dos enfoques al respecto. Uno, donde se entiende la consultoría como la función de proporcionar ayuda sobre el proceso, contenido o estructura de una tarea o conjunto de ellas a los responsables de ejecutarlas. En este caso podría ser realizada por personas con trabajos muy diferentes. El otro enfoque, en cambio, considera que es un servicio profesional especial con características propias.

En palabras de la Oficina Internacional del Trabajo, (OIT), “Es indudable que la consultoría de empresas se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. De modo paralelo, la consultoría de empresas es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo.”³⁸

Independientemente de a qué especialidad se dedicara la consultora, la inherente mejora del gerenciamiento y del desempeño que trae aparejada la intervención fundamenta la afirmación expresada en la elección del tema (Pto. 2.3.), acerca de que permitiría el desarrollo planificado y sostenido de la actividad turística regional.

³⁸ Oficina Internacional del Trabajo, *La Consultoría de Empresas – Guía para la profesión*. Ed. LIMUSA (Noriega Editores). Segunda Edición. 1998. Pág. 4

- Clientes: Refiriéndose sólo a las pequeñas empresas, se afirma que la decisión de recurrir a un consultor externo podía ser difícil: el dueño puede considerarlo caro, y no ver de qué manera se puede contribuir a su situación especial. Este obstáculo se consideró en el análisis de mercado.

“No obstante, el volumen de los servicios de asesoramiento proporcionados a las empresas pequeñas ha ido en aumento. Algunos consultores de empresas se especializan en los problemas de la empresa pequeña y en algunos países se dispone de servicios de consultoría subvencionados para las empresas más pequeñas como parte de los programas de desarrollo de este sector”³⁹ Se tuvo presente, pro consiguiente, al gobierno como competidor potencial en el análisis competitivo del sector.

“Es evidente que la demanda de servicios de consultores de empresas procede de todos los sectores de la actividad humana y de todos los tipos de organizaciones, debido a una creciente presión económica y social para mejorar la gestión y alcanzar niveles más elevados de rendimiento y eficiencia.”⁴⁰

El objetivo del consultor se considera ayudar al cliente en la introducción de cambios progresivos en su organización. Así, al ayudarlo a poner al descubierto y a resolver problemas técnicos concretos, el consultor se ocupa, a su vez, de problemas y aspectos humanos del cambio de la organización. Es por esta razón que a los consultores se los llamó a menudo «agentes del cambio».

³⁹ (23) Op. Cit. Pág. 11

⁴⁰ Ibidem. Pág. 12

5.5. PYMES

Al orientar la consultoría específicamente a este mercado, se observó imprescindible destacar sus principales características. Esto permite contar con más elementos para satisfacer adecuadamente sus necesidades particulares. “El consultor debe conocer los factores que suelen distinguir a la pequeña empresa de la grande. En primer lugar, la pequeña empresa se financia principalmente con ahorros personales o familiares y sólo recurre en medida limitada a la financiación exterior durante sus etapas de formación. En segundo lugar, el director tiene un estrecho contacto personal con todo su lugar de trabajo, y en tercer lugar, la empresa funciona en un sector geográfico limitado. Estos factores de «pequeñez» influyen de modo considerable en el proceso consultivo.”⁴¹

La información se estructuró basándose en la disertación de la Dra. Liliana Cichero, cuyo tema fue “Consultoría en PyMes.”⁴² Por otra parte, la OIT reservó un capítulo especial respecto de la consultoría en las pequeñas empresas, que también se referencia para ampliar y destacar conceptos. Se observó una completa consonancia entre los postulados de ambos.

- Qué es una PyMe:

De acuerdo a las Resoluciones N° 401/89, 208/93 y 52/94 del Ministerio de Economía de la Nación, la condición de PyMe se determina a partir de los componentes de cada unidad productiva, según su actividad. En los sectores que nos atañen, se especifica:

Sector comercial y de servicios: Personal ocupado: hasta 100 empleados; ventas anuales, excluido impuesto al valor agregado e impuestos internos, hasta: \$ 12.000.000; patrimonio neto ajustado por inflación, hasta: \$ 2.500.000.

Sector hoteles de turismo: Personal ocupado, hasta: 100 empleados; habitaciones, hasta: 130; ventas anuales, excluido el impuesto al valor agregado e impuestos internos, hasta: \$ 6.500.000.

El personal ocupado se toma como promedio de los niveles declarados en los formularios de pago de obligaciones previsionales o los que surgen e los libros rubricados de personal, el que fuere más elevado, correspondientes a los doce meses que abarcaran el último ejercicio económico concluido. En las sociedades cooperativas se considerab

⁴¹ (23) Op. Cit. Pág. 316

⁴² Conferencia realizada en el CPCE 11 Y 12/09/98

personal ocupado también al que trabaja en la empresa, aunque no esté en relación de dependencia.

El valor de ventas es el consignado en el último balance o información contable equivalente adecuadamente documentada. Por activos productivos se entiende el valor de los bienes de uso según el último balance, netos de amortizaciones, excluyendo inmuebles, construcciones y obras en curso. El patrimonio neto es el que corresponde al último balance o información contable equivalente adecuadamente documentada. En el caso de los activos productivos, los valores que se tomaran no pueden ser inferiores al diez por ciento (10%) del valor de las ventas anuales sin IVA ni impuestos internos, y en el de patrimonio neto no puede ser inferior al cinco por ciento (5%) de las mismas ventas.

En el sector hoteles de turismo sólo se consideran establecimientos de hasta cuatro estrellas.

Cálculo del puntaje:

La medición de los componentes citados se utiliza para el cálculo de un puntaje asignado a la unidad productiva en base a la siguiente fórmula:

POe VAe Ape 1/3

$$P = (10 \frac{POe}{e} \times 10 \frac{VAe}{m} \times 10 \frac{Ape}{m})$$

POm VAm APm

Donde:

P = puntaje Pyme asignado a la empresa.

PO = personal ocupado.

VA = ventas anuales sin IVA ni impuestos internos.

AP = activos productivos o patrimonio neto, según corresponda.

e = dato real de la empresa.

m = tope máximo establecido para cada sector de actividad.

Si correspondiese tomar solamente dos parámetros, se aplicará raíz cuadrada en vez de cúbica

- Dificultades principales de las PyMes

Los problemas de las pequeñas empresas pueden ser generales o específicos. Los problemas de carácter general suponen:

- Aspectos jurídicos de la empresa
- Acceso al crédito
- Acceso a las materias primas y
- *Falta de una asistencia técnica y gerencial apropiada.*

Pero a su vez, “Los consultores de empresa deben conocer los problemas en el plano de la empresa, los cuales pueden parecer más difíciles de superar al director de una empresa pequeña que los problemas de una gran empresa a su presidente.”⁴³

- Dificultad para obtener y retener buenos empleados: “Debido a que la pequeña empresa sólo puede pagar salarios mínimos y ofrece escasas prestaciones adicionales, una reducida seguridad en el empleo y pocas posibilidades de ascenso, es lógico que tropiece con dificultades para contratar a empleados muy calificados.”⁴⁴
- **Dificultad para obtener fuentes de financiación:** “Una pequeña empresa nueva no suele atraer a los inversionistas profesionales, por lo que su director se ve muy limitado en su capacidad de obtener capital inicial. Este problema se agrava cuando, como sucede muy a menudo, la empresa tropieza con los problemas de crecimiento o dificultades de funcionamiento y su director trata de obtener más fondos para hacer frente a la expansión o a situaciones de crisis.”⁴⁵
- Vulnerabilidad a los cambios del entorno “A causa de este problema de la limitación de las reservas, unido a la escasa capacidad de endeudamiento, la empresa pequeña es en particular vulnerable a los cambios desfavorables de la coyuntura y a las recesiones económicas.”⁴⁶
- “La **existencia financiera sin reservas de la empresa no favorece las posibilidades de formación y perfeccionamiento del personal, con la**

⁴³ (23) Op. Cit. Pág. 317

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ Ibidem

⁴⁶ Ibidem

pérdida consiguiente en la realización del pleno potencial de los recursos humanos de la empresa.”⁴⁷

- Imposibilidad de obtener descuentos por cantidad o otros beneficios de las economías de escala: “Es difícil conseguir una alta productividad, debido a que la pequeña empresa no tiene los bajos costos de las empresas importantes que pueden, por ejemplo, comprar con descuento, conseguir economías de escala, recurrir a su sistema de comercialización y distribución perfeccionado, llevar a cabo sus propias actividades de investigación y desarrollo y constituir equipos de diseño de sistemas.”⁴⁸
- “La pequeña empresa suele limitarse a un único producto o servicio o a una gama reducida de productos o servicios, de tal modo que en momentos difíciles no puede diversificar las actividades como una gran empresa.”⁴⁹
- Falta de estudios específicos “El jefe es a menudo incapaz de comprender e interpretar a su conveniencia la legislación, las medidas del gobierno y las ventajas concedidas a la pequeña empresa.” Ignorancia respecto de la importancia del lobby.
- Carencia de protección frente a la gran empresa (éstas tienen una visión mucho más global, y eso está relacionado con la cultura)
- Requerimiento de apoyo de las empresas globales

⁴⁷ (23) Cit. Pág. 317

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ Ibidem.

5.6. FUNDRAISING

Se vislumbró una oportunidad interesante para el proyecto en cuestión dentro del concepto de fundraising, por lo cual el mismo se expone a continuación. Éste se extrajo de un proyecto de final de curso del master de Ulrike Burkardt, Master en Economía Social y Dirección de las Entidades sin Ánimo de Lucro de la Universidad de Barcelona en la edición del año 2005.

EL CONCEPTO DE FUNDRAISING⁵⁰

En la gestión de las entidades sin ánimo de lucro (ESALs) ha cobrado especial relevancia en los últimos años el concepto Fundraising, porque gracias a él las entidades disponen de distintas fuentes de financiación que permiten cubrir gastos y funcionar de forma independiente y garantizar un mejor servicio al acercar y difundir sus objetivos en la sociedad. De forma general podemos definirlo como la captación de fondos privados. Así lo indica la etimología de este término procedente del inglés: *'fund'* viene de 'fondo' y *'to raise'* significa 'conseguir o captar'. Sin embargo esta definición no agota todos los aspectos de la palabra. En la medida en que la realidad que pretende describir se va haciendo más y más compleja el concepto se amplía, modifica o precisa hasta el punto de afirmar que no existe unanimidad crítica para definirlo, que no hay del mismo una explicación universal, común o valedera para todos. Han sido varios los intentos de precisarlo vinculándolo al marketing. Cada uno de estos intentos ofrece en realidad sólo la perspectiva sobre el asunto de aquel que pretende describirlo.

El término, que tuvo su origen en los Estados Unidos, fue definido por HAIBACH como la creación de una estrategia de comunicación para recaudar fondos económicos y, especialmente recursos, que no tienen formas estables de financiación ni llegan de forma continuada. KIM KLEIN lo aclara de forma más simple: *"fundraising is the principle of asking, asking again and asking for more."* Desde otra perspectiva lo aprecia HANK ROSSO: *"Fundraising is the gentle kind of teaching people the joy of giving."* El economista URSELMANN lo entiende no tanto en el sentido de una estrategia comunicativa como una ecuación económica. Se trataría de la captación de fondos necesarios sin que la entidad tenga que dar una contrapartida material adecuada con el mercado. Para FABISCH es el proceso de la planificación estratégica de captar dinero, bienes, tiempo y conocimientos

⁵⁰ Boletín N° 35 del Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES). Barcelona. <http://www.grupcies.com/Html/boletin35.html>

con los que se realizan objetivos de interés general. Nosotros nos inclinamos, una vez expuestas las diversas posturas críticas existentes sobre el concepto, por aplicarlo en nuestro trabajo de forma variada, considerando así los dos aspectos fundamentales que afectan al mismo y están implícitos, aunque más o menos potenciados, en las definiciones: por un lado el carácter de relaciones públicas, que está presente en el término y pretende alcanzar una mayor familiaridad con la entidad a través de la creación de una imagen positiva de la misma, y, por otro, el logro de la motivación suficiente para que se done dinero.

Del amplio debate sobre el concepto podemos destacar, en cualquier caso, la gran complejidad que presenta, el notable valor que tiene para el mismo la acción al entenderse como estrategia o proceso, el hecho de que su definición pueda matizarse en buena medida por la perspectiva del captador de fondos y la necesidad de considerar, para comprenderlo, el intercambio de recursos y las relaciones abiertas por las ESALs. El término alude, por tanto, a la construcción de relaciones, al fomento de valores, a la mejora de la calidad de vida de las personas y al cambio social. Todo ello obliga al estudio del Fundraising bajo el prisma del marketing.

Fundraising es, efectivamente, como afirma KOTLER, un principio del marketing a partir del cual las entidades analizan, planifican, realizan y controlan proyectos con el fin de establecer y consolidar relaciones que son provechosas para el público interesado en los objetivos que dicha entidad ha definido previamente. Ello se observa en el funcionamiento de las ESALs. Estas entidades realizan actividades económicas de forma continuada con el fin de satisfacer un objetivo social que ni el sector público ni el privado cubren. Son entidades que, orientadas al mercado, ofrecen a la comunidad bienes y servicios vinculados a la consecución del bienestar social. En el caso de operar en el ámbito de la cooperación internacional las entidades persiguen mejorar las condiciones de vida en los países en vías de desarrollo. Para que las ESALs puedan garantizar la consecución de este objetivo sin aportación alguna de los beneficiarios han de realizar acciones que deben ser desarrolladas siempre mediante marketing. Deben convencer a contribuyentes potenciales de los países ricos del significado, valor y utilidad de sus proyectos con el fin de que se interesen lo suficiente en los mismos como para realizar aportaciones, sean estas donaciones financieras o de otro tipo. Las ESALs lograrán este objetivo si, en primer lugar, saben captar la atención de los clientes sobre su trabajo, bienes o servicios y, después, motivar el apoyo prestado mostrando una imagen rigurosa y seria de mejor opción frente a la competencia.

6. DESARROLLO

En primer lugar se elaboró un análisis del sector, en el cual se estudió a la actividad turística: el turismo en Argentina y específicamente el sector turístico del Valle de Calamuchita.

En segunda instancia se realizó un análisis del mercado, consistente en un sondeo para detectar la predisposición de compra de los potenciales clientes, así como las necesidades específicas de consultoría que ellos tuviesen.

A su vez, se buscó un programa mediante el cual se pudiera efectuar fundraising, obteniendo financiación para este particular mercado, considerando las características de este tipo de clientes ya mencionadas en el marco teórico (Punto 5.5.).

Finalmente, se efectuó un análisis de distintas consultoras destinadas a PyMes y de la ciudad de Córdoba. El objetivo principal fue obtener información respecto de la estructura interna que poseen, de acuerdo al mercado al que apuntan, para estimar los requerimientos necesarios de la consultora propuesta.

6.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

6.1.1. Análisis de la actividad turística

6.1.1.1. Turismo en Argentina⁵¹

El turismo ha sido uno de los sectores más dinámicos de la economía argentina. La depreciación del peso del año 2001 contribuyó a atraer turistas de todo el mundo. El desarrollo de la infraestructura y los servicios asociados al sector, más los esfuerzos de promoción de la actividad han permitido sostener esa ventaja en el tiempo.

En el año 2004 se registraron 3.352.090 llegadas de turistas internacionales a la Argentina, representando un aumento del 11,9% respecto al año anterior. Los datos para el 4º trimestre de 2006 suponían la continuación de esta tendencia previendo más de un millón de arribos.

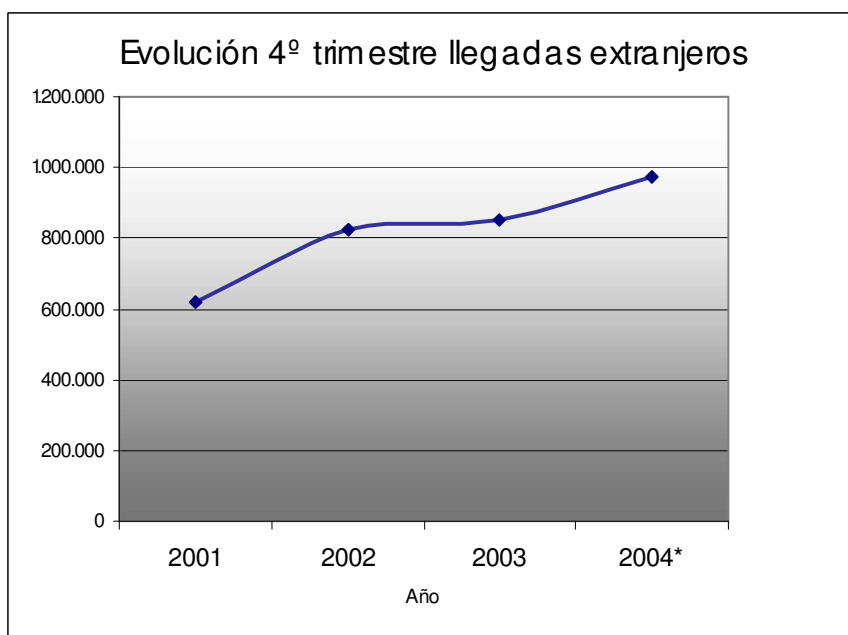


Gráfico 1.

Según estimaciones de la Secretaría de Turismo de la Nación, para el 2006 se esperaba una cifra superior a los 4.100.000 turistas extranjeros, y un ingreso de divisas que llegaría a los 3.500 millones de dólares.

La actividad turística Turismo ha crecido sostenidamente a lo largo de los últimos 50 años. Los sucesos del 11 de septiembre de 2001 marcaron el primer freno mundial a los viajes y turismo, sin embargo la actividad se modificó y goza actualmente de buena salud.

⁵¹ (7) Op. Cit.

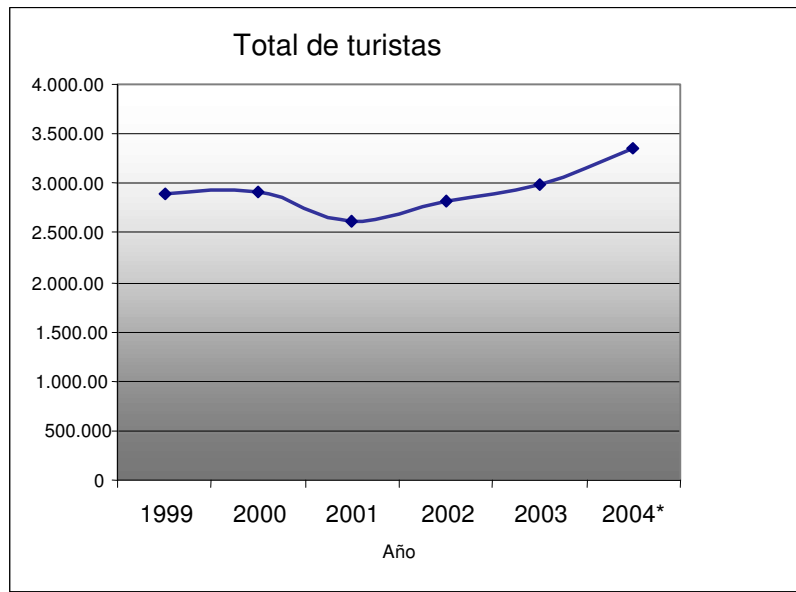


Gráfico 2. Total de turistas extranjeros que visitan Argentina por año.

Fuente: Propia. Datos: Secretaría de Turismo de la Nación.

Como se observa en el Gráfico N° 2, el total de turistas extranjeros que ha llegado a la Argentina se ha incrementado desde el año 2001 en adelante, registrando la llegada de 3.700.000 visitantes durante el 2005. Ese año además, por primera vez, se revirtió la balanza turística argentina superando el número de ingresos de turistas extranjeros al de los argentinos que salieron al exterior.

Se observa a su vez la importancia relativa del turismo en relación a la exportación de mercancías⁵²: El aporte del turismo a la economía argentina representó el 8,1 por ciento en las exportaciones de bienes y superó el 50 por ciento de las exportaciones de servicios.

Hay que considerar que al aporte del turismo receptivo hay que sumar el movimiento económico que genera el turismo a nivel nacional: La importancia económica del turismo interno radica en el aporte que realiza al fortalecimiento de las economías regionales.

En el Anexo 3 se visualiza que el turismo en el año 2003 era el cuarto generador de ingresos provenientes de exportación.

⁵² Ver Anexo 2

Se sabe que generó en el 2005 un ingreso de divisas de 3.254,5 millones de dólares, lo que ubicó a esta industria en el tercer puesto dentro del ranking de exportaciones de bienes y servicios que realiza el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

En los últimos años se produjo un cambio en el perfil de los turistas: mientras que en los noventa eran básicamente hombres de negocios, actualmente el turista extranjero medio es un viajero que viene de vacaciones.

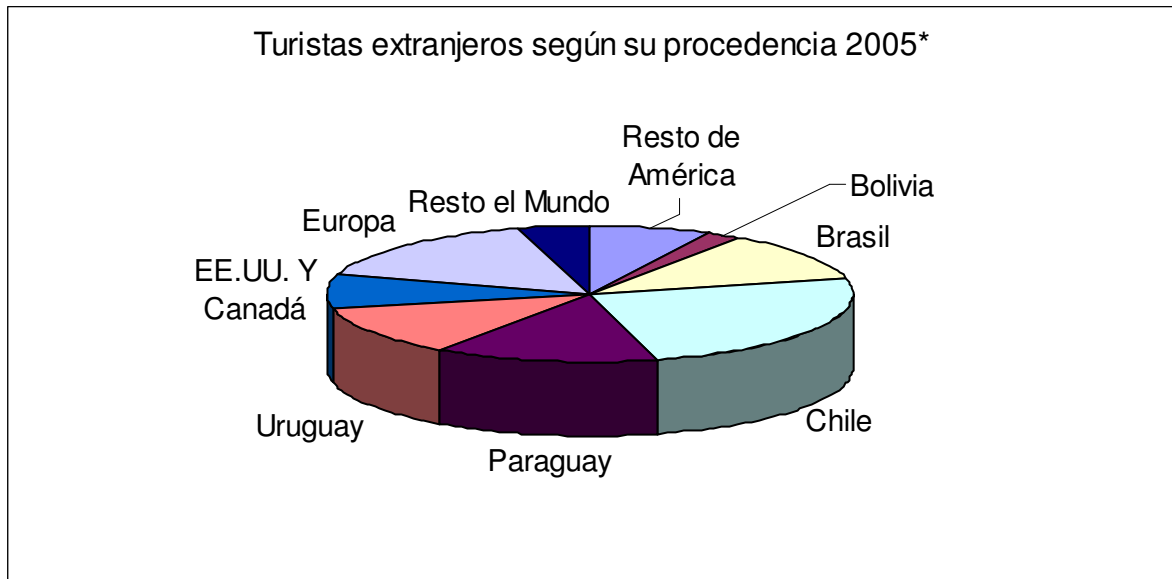


Gráfico 3. Fuente: Propia. Datos: Secretaría de Turismo de la Nación.

En el Gráfico 3 se observa que el 72% de los turistas provenían de América Latina. Luego de la devaluación, los primeros en llegar fueron los latinoamericanos, en particular chilenos, brasileros y paraguayos. Hacia mitad de 2005, la relación a favor del euro respecto del dólar atrajo a los europeos, quienes conformaban un 16% del total.

La inversión en el sector (Hoteles y Restaurantes) muestra un cambio de tendencia luego de la crisis: en el año 2003 la inversión fue igual a 174,6 millones de dólares y para el primer semestre de 2004 las cifras oscilaron alrededor de los 623 millones de dólares (ver Anexo 4)

Organización del sector, integran básicamente el sector del turismo los organismos oficiales y las empresas privadas.

- Sector Público: Secretaría de Turismo de la Nación, Organismos Provinciales y Entes Municipales.
- Sector Privado: Organizaciones de prestadores de servicios y profesionales que a su vez integran la Cámara Argentina de Turismo.

Nuevos negocios alentados por los cambios de tendencia en el enfoque del turismo:

- La importancia del paisaje dejó lugar a la importancia de la actividad dentro del paisaje.
- Incremento de la conciencia pública en cuestiones socio-culturales y medioambientales.
- Creciente congestión urbana en los países industrializados.
- Necesidad del consumidor de experiencias nuevas y únicas.

Surgen nuevos productos como por ejemplo:

- Eco-turismo
- Turismo Rural
- Turismo Arqueológico - Cultural
- Turismo Salud
- Turismo Deportivo

Nuevos Mercados

- Demanda de turismo nacional.
- Turismo internacional con mayor poder adquisitivo

OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN

Existe una gran variedad de productos turísticos, la matriz presentada a continuación muestra las oportunidades de negocios respecto a los distintos productos turísticos por región y provincia:

REGIONES	PROVINCIAS	PRODUCTOS TURÍSTICOS										INTERÉS ESPECIAL																
		NATURALEZA					DEPORTES					CULTURA					INTERÉS ESPECIAL											
		SOL Y PLAYA	TURISMO ACTIVO	ECOTURISMO	AVISTAJE DE FAUNA	TURISMO RURAL	PARQUES NACIONALES	PESCA DEPORTIVA	POLO	DEPORTES DE MONTAÑA	GOLF	TANGO	TURISMO RELIGIOSO	TURISMO ARQUEOLÓGICO	TURISMO CULTURAL	TURISMO ÉTNICO	PRODUCCIÓN	CAZA	CONGRESOS Y FERIAS	CRUCEROS	PARQUES TEMÁTICOS	COMPRAS/GASTRONOMÍA	PATRIMONIO MUNDIAL	TURISMO SALUD	TURISMO JOVEN	TURISMO DE INCENTIVO	TRENES TURÍSTICOS	
NOROESTE	Jujuy	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
	Salta	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Tucumán	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Santiago del Estero Catamarca	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
NORESTE	Misiones	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Corrientes	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Entre Ríos	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Formosa	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Chaco	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	La Rioja	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
CUYO	San Juan	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	San Luis	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Mendoza	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
PAMPEANA	Cdad. de Buenos Aires	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Buenos Aires	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Santa Fe	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Córdoba	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
PATAGONIA	La Pampa	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Neuquén	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Río Negro	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Chubut	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Santa Cruz	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	Tierra del Fuego	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Fuente: Secretaría de Turismo.

6.1.1.2. Análisis del sector turístico en el Valle de Calamuchita

- Afluencia turística

Al realizar un análisis en cuanto a la afluencia turística de la Provincia, Calamuchita es la segunda zona en importancia después de Punilla, cuyo producto turístico, además, es sustancialmente distinto debido a características particulares de infraestructura y oferta de servicios, mucho más masivos.

Afluencia turística temporada 2005-2006

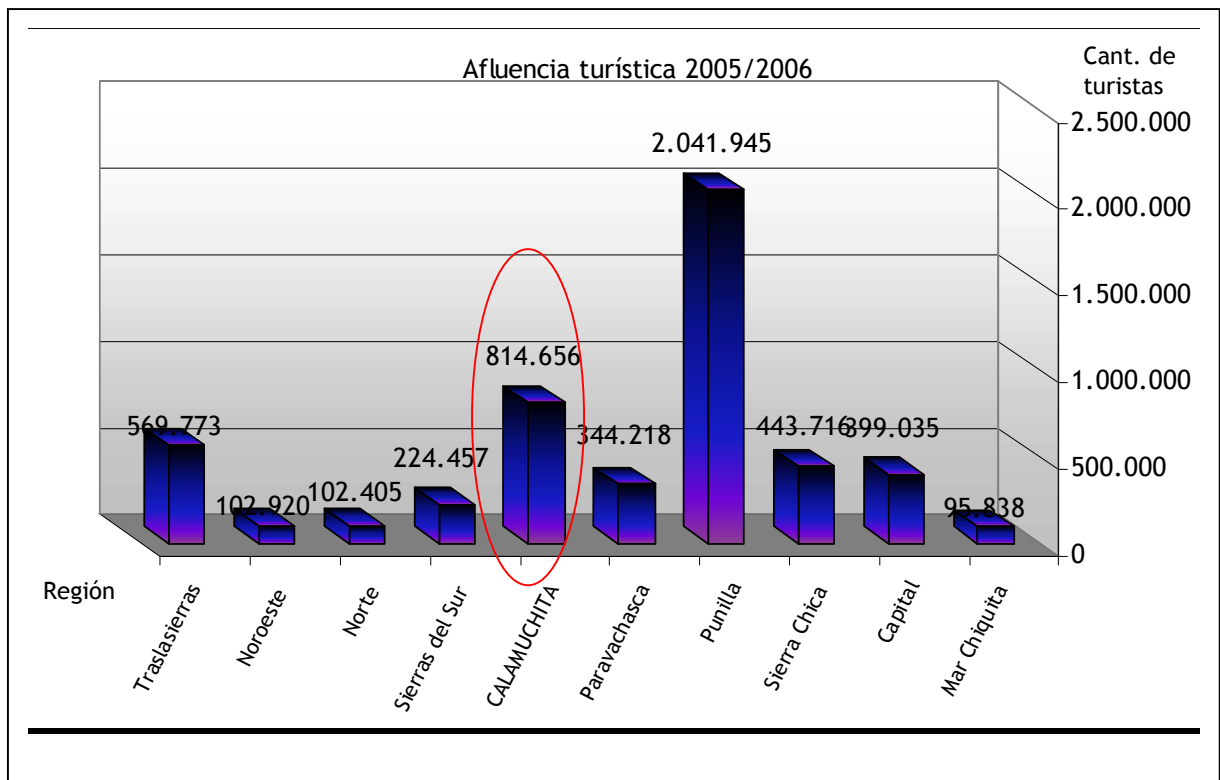


Gráfico 4

Fuente: Departamento de Estudios Sectoriales
Dirección de Inversiones y Servicios turísticos
Agencia Córdoba Turismo S.E.M.⁵³

⁵³ Ver Anexo 5

Afluencia turística en las principales regiones de Córdoba

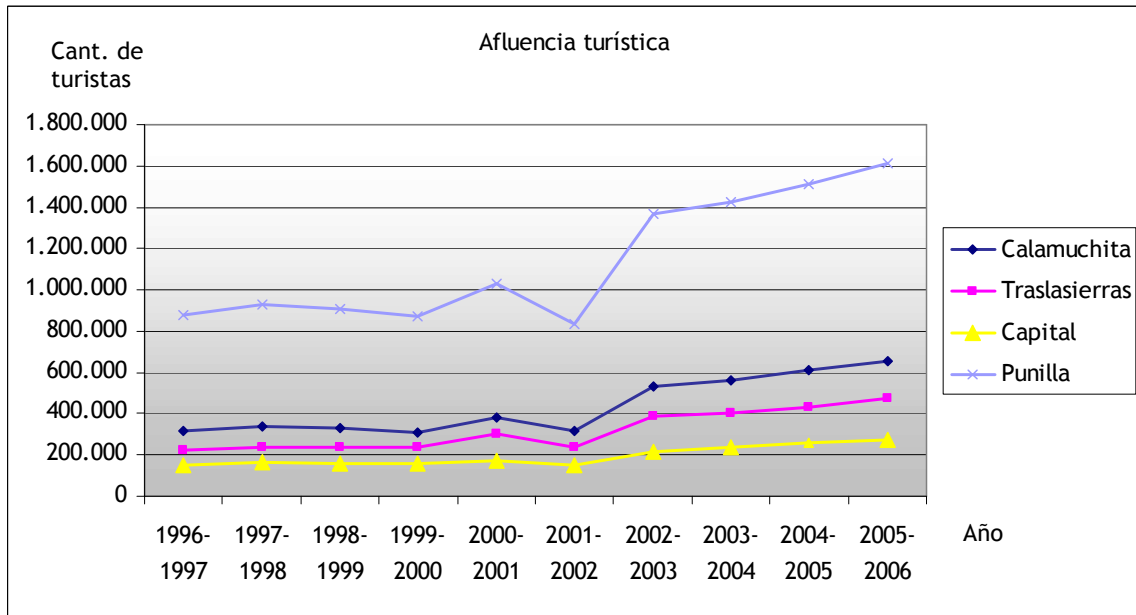


Gráfico 5

Fuente: Departamento de Estudios Sectoriales
Dirección de Inversiones y Servicios turísticos
Agencia Córdoba Turismo S.E.M.⁵⁴

Se visualizaba también un crecimiento de la actividad turística superior en Calamuchita que en localidades con similares niveles de afluencia turística. Sobre todo a raíz de la devaluación, los años posteriores al 2001 habían visto despegar la cantidad de turismo en la región: En el período 2001-2002 se incrementó un 67%, mientras que en Traslasierras un 61%, en Capital un 45% y en Punilla 65%.

- Compromiso de la dirección - Nivel regional

Otro punto importante de análisis fue el importante grado de **compromiso** que se observaba en la Secretaría de Turismo, colaborando para capitalizar los logros y hacer crecer la región sobre pasos firmes:

- Brinda capacitación a los empresarios y empleados de la industria turística,
- Búsqueda constante de aplicación de mejoras e inversiones⁵⁵
- Genera de información valiosa a los fines estadísticos⁵⁶

⁵⁴ Ver Anexo 6

⁵⁵ Ver Anexo 7

⁵⁶ Ver Anexo 8

- Compromiso de la dirección - Nivel provincial

Se consideró además que, al crecimiento natural de la zona, se le sumaría el proveniente de los beneficios otorgados por la Ley de Fomento Turístico N° 7232 y sus Decretos Reglamentarios N°4557/85 y N° 1360/00⁵⁷ que, de acuerdo a las características de la inversión, contemplan beneficios para el inversor y también para las personas físicas o jurídicas que asuman la responsabilidad de explotar los servicios fomentados por la precitada norma.

“Los máximos beneficios abarcan la etapa de construcción y de explotación de un nuevo establecimiento (Art. 3, Inc. a). Los inversores, según sea la naturaleza del emprendimiento, su jerarquía y localización, pueden desgravar hasta un treinta por ciento (30 %) de la inversión, o diferir hasta un ciento por ciento (100 %) del monto de obra.

Solamente entran en el fomento, de acuerdo a lo establecido por el decreto n° 1360/00, los establecimientos que alcancen la categoría de tres estrellas como mínimo.- Los hoteles de cuatro o cinco estrellas están comprendidos en un régimen de Especial Promoción.

Los establecimientos que jerarquicen su categoría (decreto reglamentario n° 1359/00) dependiendo de la zona donde se encuentren, también pueden acceder a importantes beneficios (Art. 3 Inc.b).

La misma norma contempla la posibilidad de fomentar inversiones en:

Art. 3 Inc.c : obras para congresos , convenciones, ferias, actividades culturales y recreativas.

Art. 3 Inc.d: obras para establecimientos de servicio de comida.

Art. 3 Inc.e: empresas de excursiones.

Art. 3 Inc.f: empresas de turismo receptivo.

Art. 3 Inc.g,h: artesanías.

Art. 3 Inc.i : publicidad. (suspendida)

Art. 3 Inc j: aportes de empresas. Asistencia Financiera

El Banco Provincia de Córdoba ofrece líneas de crédito para la compra, remodelación y equipamiento de establecimientos alcanzados por la ley 6483, Dec. 1359/00”⁵⁸

⁵⁷ Se adjunta Primer Capítulo de la mencionada Ley en el Anexo 9

⁵⁸ <http://cordobaturismoafull.com.ar/economiaeinversiones.asp>

6.1.2. *Análisis del sector de la consultoría*

El sector analizado fue el de las consultoras de la ciudad de Córdoba y/o dedicadas a PyMes. Para esto, se confeccionó un cuestionario⁵⁹ donde se plasmaron las principales inquietudes, y a su vez se realizaron entrevistas para contextualizar y entender el funcionamiento del sector.

- **Características económicas de la industria:**

- *Esfera de acción de la rivalidad competitiva*

Debió establecerse una importante distinción entre las consultoras internacionales (E. & Young, KPMG, Deloitte) y el resto. Según la consultora Cevinver, “Las primeras son las más demandadas por las grandes empresas locales y por las corporaciones multinacionales. No solo por el prestigio de las consultoras sino porque las grandes empresas tienen recursos suficientes para poder pagar sus servicios o, como el caso de algunas multinacionales, su casa matriz realiza contratos globales para atender a todas sus filiales alrededor del mundo.

Esto deja un mercado conformado por los pequeños nichos que dejan las consultoras internacionales en las grandes empresas y en las multinacionales más el mercado PyMe. ”

Por esta razón, se consideró que en lo que concierne a las consultoras destinadas a PyMes la competencia era fundamentalmente local.

- *Índice de crecimiento del mercado y posición de la industria en el ciclo de crecimiento*

El mercado se encuentra en crecimiento para la mayor parte de los consultados, y la consultora PyMes de Familia alegó que:

“Primero: la Argentina está en una etapa de expansión, y de protección (indirecta a través del valor del dólar) de las PyMes, lo que hace que estas tengan necesidades de capacitación y además estén financieramente mas descomprimidas.

Segundo: La competencia es cada vez mas intensa y las PyMes perciben cada vez más la necesidad de ayuda. Sumado a esto hay en el mundo un auge del GERENCIAMIENTO de empresas y esto llega a los empresarios a través de los medios”

⁵⁹ Ver Anexo 10

- *Número de rivales y volúmenes relativos*

El mercado está enormemente atomizado con muchas consultoras pequeñas para PyMes, algunas medianas y pocas y conocidas grandes (por lo general internacionales).

- *Número de clientes y volúmenes relativos*

Considerando que el mercado meta son las empresas de tipo PyMe dedicadas a la actividad turística, el número de clientes es muy alto: no sólo que la dicha actividad se encuentra en crecimiento (ver Punto 6.1.1); sino que aproximadamente el 90% de los establecimientos hoteleros de Córdoba⁶⁰ son residenciales, hosterías, hospedajes, estancias, cabañas, bungalows, moteles y hoteles de menos de dos estrellas (que se presumen emprendimientos de tipo PyMe).

- *Tipos de canales utilizados para llegar al cliente*

Se utiliza principalmente el “boca a boca”, las relaciones públicas. También se realizan eventos; presentaciones institucionales, cursos para empresarios, disertaciones en universidades y recomendaciones de los clientes. Otra opción es la promoción tradicional, en revistas especializadas y en Internet.

- *La diferenciación de los servicios de las consultoras*

Son altamente diferenciados, ya que cada cliente tiene necesidades muy diferentes.

Se hizo una mención importante respecto de las empresas del tipo PyMe: la clásica no logra detectar diferencias entre la consultoría que puede ofrecerle una consultora u otra. En cambio, las medianas y grandes las perciben claramente.

- *Rentabilidad de la industria*

El sector servicios, además de continuar siendo el motor principal de la economía, experimentó crecimientos significativos en sus principales indicadores.

⁶⁰ Ver Anexo 11

- *Si Influye el aprendizaje de la propia experiencia en el precio*

Es un factor muy importante en esta industria, debido a la ventaja competitiva que constituyen la experiencia y el reconocimiento de los consultores. Se considera que es un factor fundamental, a su vez, debido a que la consultoría se aprende con el paso del tiempo, ejerciéndola.

- *Requerimientos de recursos y facilidad de ingreso y salida*

La dificultad que se observó en el ingreso, referida al capital humano adecuado: “Fundamentalmente conocimientos técnicos sólidos, experiencia comprobable, relaciones y capacidad de gestión”⁶¹ y a las relaciones y red de contactos con la que se cuente.

Si bien es necesario poseer infraestructura, se consideró que inicialmente puede instalarse con recursos mínimos (PC, movilidad, lugar físico que puede alquilarse). Es por eso que las barreras de salida son bajas, pero esto depende de lo que la consultora haya invertido (será muy alta en el caso de las multinacionales, que cuentan con una estructura superior).

- *Si los rendimientos de la industria son inferiores o superiores a lo normal.*

Los rendimientos son superiores a lo “normal”, pero una vez que la consultora se encuentra afianzada y con una cartera importante de clientes.

⁶¹ Consultora Duxis

- **Análisis de las Fuerzas Competitivas:**

Cinco fuerzas de Porter.

1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* Para prever esta amenaza se observaron las barreras de entrada y salida, y se visualiza principalmente en:
 - La existencia de marcada preferencia de los clientes por ciertas Consultoras de **renombre y lealtad de los clientes** no marca una barrera de ingreso alta, ya que las empresas de tipo PyMe priorizan el precio sobre la trayectoria.
 - Los requerimientos de **recursos materiales** que se necesitan para instalar una consultora, que en el caso de la atención a PyMes eran bajos (ver Pto. 6.1.2.), constituyen una barrera baja de entrada y salida. Los recursos que marcan una barrera alta son los **humanos**, conformados principalmente por la trayectoria, reconocimiento y la experiencia de los profesionales afectados a la actividad.
 - Las **utilidades** de la industria son atractivas, “pero dependen directamente del servicio profesional brindado (capacidad, experiencia, compromiso, seriedad, etc.) NO todos los que ingresan en la industria obtienen la misma rentabilidad”⁶². Atrae fundamentalmente a pequeños emprendedores, quizás novatos, que deben tener presente que “la mayor barrera de entrada es la experiencia, la capacitación y la reputación del consultor”⁶³.

Michael Porter plantea una matriz donde se visualiza el resultado obtenido de las barreras evaluadas. Se destaca el cuadrante en el que se ubica la consultoría de PyMes en la ciudad de Córdoba.

		Barreras de salida	
		Bajas	Altas
Barreras de entrada	Bajas	Rendimientos Bajos, Estables	Rendimientos Bajos, Riesgosos
	Altas	Rendimientos Elevados, Estables	Rendimientos Elevados, Riesgosos

⁶² Consultora Grupo Caissa

⁶³ Consultora PyMes de Familia

2. *La rivalidad entre los competidores:* En el mercado la **competencia** es intermedia, si bien son muchos los competidores también es muy amplio el mercado. Se dijo que “No existe una rivalidad directa entre consultores. Nuestro mayor enemigo es que el cliente vea que necesita ayuda y que esté dispuesto a pagarla”⁶⁴ Así algunos consultores resaltaron que no se observan “técnicas defensivas”⁶⁵

Sin embargo, fluctúa con el tiempo y en períodos de recesión “Hay mucha gente expulsada como dependiente desde el sistema laboral, por alguna incapacidad, hoy dedicada a la consultoría, lo que prostituye el valor y sentido del metier”⁶⁶

“Muchas veces se respetan códigos de éticas profesionales, que en otros tipos de industrias no lo tienen en cuenta”⁶⁷

Por otra parte, se distingue que la competencia se basa tanto en el desempeño como el en precio. En cuanto al mercado de las PyMes, se advierte una preponderancia del factor **precio** en la decisión del consumidor.

Respecto de la tendencia, Sergio Israel de la consultora Bayton afirmó que la misma se **intensificará** con el tiempo.

3. *Poder de negociación de los proveedores:* Como los proveedores son los profesionales que brinden servicios de consultoría, su poder de negociación es alto debido a que deben ser personas con mucha trayectoria y experiencia.

4. *Poder de negociación de los compradores:* Los clientes no están organizados, y el servicio no posee muchos sustitutos porque es muy diferenciado. Pero se debe tener presente también que:

- En el caso de tener que cambiar de consultora, al cliente no le sería costoso “...en términos relativos. Si, evaluamos la inversión en tiempo y en dinero realizada por una decisión de compra mal tomada. En consultoría de empresas hablamos de negocios, en los negocios el tiempo perdido o mal invertido, es mucha plata”⁶⁸.

⁶⁴ Consultora PyMes de familia

⁶⁵ Consultora Indigo

⁶⁶ Consultora Consulnet

⁶⁷ Consultora Grupo Caissa

⁶⁸ Consultora Grupo Caissa

De todas maneras, depende de la relación que se haya conformado entre ambos, y en el caso de las PyMes ésta tiende a ser estrecha. Esto disminuye el poder de los compradores.

- Los clientes potenciales son muchos, pero también los consultores. Estudios realizados años atrás demostraron que, sobre un universo de 180 empresas, había 76 consultoras -muchas de las cuales eran unipersonales⁶⁹.
- Las consultoras coincidieron en que los empresarios de PyMes no están bien informados sobre consultoría y sus opciones. Esto disminuye también el poder de los compradores.

5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*: Esta amenaza es alta, ya que el gobierno puede ofrecer un servicio de consultoría con costos sustancialmente inferiores o nulos.

Existían a su vez organizaciones que brindaban capacitación a distintos sectores de la economía, como el caso del Instituto Superior de Capacitación y Desarrollo I.S.C.A.D.⁷⁰, la fundación CANE⁷¹, como así también sitios de Internet tales como InterPyMes⁷², cámaras, etc.

⁶⁹ Consultora Consulnet

⁷⁰ <http://www.institutoiscad.com.ar/presentacion.htm>

⁷¹ <http://www.fundacioncane.org.ar/>

⁷² <http://interPyMes.net/capacitacion.htm>

- **Impulsores de cambio:**

Para determinar estos impulsores se entrevistó al gerente regional de una de las consultoras más importantes de la ciudad de Córdoba, Bayton⁷³, ya que cuenta con una visión más global del negocio, y una planificación a mediano y largo plazos que en las pequeñas no siempre es posible (Ver Punto 5.5).

Impulsores de cambio de mayor repercusión:

- *Cambios en el índice de crecimiento de la industria:* Argentina es un país cíclico, en este momento está en crecimiento y seguirá haciéndolo aunque a un ritmo menor durante dos o tres años más. Hay que saber adaptarse a los distintos escenarios del país, e invertir en investigación y desarrollo para ser pioneros. De esta manera se aprovechan las oportunidades que surgen de los constantes cambios, anticipándose a la competencia. Bayton planifica cada año considerando los tres siguientes como mínimo.

Es importante considerarlo porque, como se menciona anteriormente, el mercado está en crecimiento, y muchas empresas pueden querer ingresar a competir o intensificar las medidas actuales de competencia.

- *Tendencias en el uso de la consultoría:* Se está utilizando cada vez más el servicio de consultoría, y se considera como un “socio estratégico”. Por eso es importante crecer a la par de las empresas, para no estancarse y dejar de serles de utilidad.
- *Innovación del servicio de consultoría:* Es constante en este nivel. Actualmente Bayton acaba de lanzar un nuevo producto, Bayton Tecnología, por la tendencia que se viene. Para lanzarlo hoy se vio la necesidad hace por lo menos dos años, y de esa manera hoy se está pensando en qué se necesitará más adelante también.
- *Competencia extranjera:* En el mercado de las multinacionales existe y es mucha. No así en el mercado de PyMes.
- *Difusión de conocimientos:* Es fundamental ingresar primero en las innovaciones. Después de lanzado el producto, comienzan a imitarlo y se erosionan las ganancias... Por eso la diferencia está en detectar las necesidades a tiempo, sin estar pendientes de lo que hacen las demás consultoras. Esto te lo permite la estructura con que cuenta Bayton, la investigación y desarrollo es crucial.

⁷³ Entrevista realizada a Sergio Israel, Gte. Regional de Bayton.

- *Incremento de la globalización:* Es evidente que modifica las conductas, de los competidores y de los clientes. Cada vez son más exigentes, se quiere llegar más allá.
- *Cambios en los costos y la eficiencia:* Esto es un problema grave que debe considerarse, ya que las ventajas de poseer una gran estructura tienen su contrapartida en el incremento de los costos. Y no siempre el cliente valora la diferencia que esto marca.
- *Incertidumbre del riesgo del negocio:* Es mayor cuanto mayores son las barreras de salida. En el caso de Bayton estas barreras son considerablemente más altas que las de una consultora destinada a PyMes con infraestructura inferior.

Si bien los puntos tratados se refieren específicamente a esta gran consultora, se consideró que la visión macro es igualmente útil a los fines de delinear las principales tendencias y características del mercado.

- **Posiciones competitivas más fuertes y débiles:**

Pudo detectarse que existe una diferencia muy marcada: las grandes consultoras de cada rubro, que atienden a empresas multinacionales y cuentan muchas veces con sucursales en todo el país e incluso en el extranjero; y las consultoras de menor porte destinadas a PyMes.

- **Posibles medidas estratégicas de los rivales:**

Como el sector está en crecimiento se presume que las consultoras pequeñas pelearían por detectar nichos aún no explotados, y las grandes continuarían diferenciándose por la calidad de los servicios, que es lo que hace a las multinacionales elegirlos. Por lo cual, debe ser una constante la búsqueda de actualización y capacitación para poder ser adecuados “socios estratégicos”.

Otro punto a tener en cuenta es que las grandes multinacionales pueden penetrar con facilidad en el mercado de las consultoras menores, y no así a la inversa.

Finalmente, el gobierno podía representar una fuerte amenaza considerando que puede brindar capacitación y asesoramiento de manera gratuita.

▪ **Factores clave para el éxito competitivo:**

Surgieron de la definición de tres respuestas cruciales:

- *Sobre qué base eligen los clientes entre las marcas en competencia de las consultoras?*

Las consultoras del análisis efectuado coincidieron en el hecho de que la base de elección es una combinación entre:

- Conocimientos técnicos sólidos,
- Experiencia comprobable, trayectoria. Trabajos realizados con reconocimiento o recomendación de otra empresa
- Relaciones, “feeling”, confiabilidad
- Capacidad de gestión,
- Responsabilidad, compromiso con el proyecto
- Reputación, imagen de la consultora

Si bien sería de utilidad ponderar estos factores, el número de respuestas obtenidas impide la representatividad de la muestra y por lo tanto las conclusiones podrían ser erróneas.

Por otra parte, se introduce el factor *precio* “Si mezquinamente procuran cumplir algún requisito obligatorio (p.e. normas) o por ignorancia de a quiénes deben elegir para acompañarlos en un proyecto estratégico, la base es el precio”⁷⁴. Se consideró que en el mercado de las PyMes este factor cobra protagonismo, ya que hace a la accesibilidad del servicio.

- *Qué debe hacer una empresa para tener éxito en el aspecto competitivo, cuáles son los recursos y habilidades competitivas que necesita?*

El centro de las habilidades y recursos requeridos es el consultor mismo, su experiencia y capacitación. “La diferencia de una consultora la marca su capital humano”⁷⁵. Se determinó que también debe “Hacer bien su trabajo, aceptar fracasos y volver a emprender su tarea con fuerza”⁷⁶, pero fundamentalmente “Darle a cada empresa lo que realmente necesita y no un servicio estándar”⁷⁷

⁷⁴ Consultora Consulnet

⁷⁵ Consultora Grupo Caissa

⁷⁶ Consultora Indigo

⁷⁷ Consultora PyMes de Familia

- *Qué se necesita para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible?*

Si bien “la dirección de cada empresa define su potencial competitivo”⁷⁸, es recurrente la necesidad de concentrarse en las necesidades del cliente y entender la mejor manera de brindarles una solución. Para esto, se necesita mucha “dedicación y preparación”⁷⁹ “Se necesita trabajar con seriedad y compromiso. Nuestro propósito es construir con el empresario el cambio, nos aliamos, trabajamos asociados, involucrados en el proyecto, manteniendo la objetividad necesaria para realizar un trabajo profesional en serio.”⁸⁰

⁷⁸ Consultora Consulnet

⁷⁹ Consultora Indigo

6.2. ANÁLISIS DE MERCADO

En esta instancia, como se mencionó anteriormente, se realizó un sondeo de mercado: se efectuó una investigación preliminar más específica acerca del Valle de Calamuchita, y se extrajeron las localidades más relevantes a los fines del análisis en este trabajo. Posteriormente, se diseñó la investigación y se recolectaron los datos para poder, finalmente, ser preparados y analizados.

6.2.1. Investigación preliminar

En primer lugar, se destacaron las características más importantes del Valle de Calamuchita⁸¹.

De esta investigación se extrajo que las localidades más importantes en cuanto a su actividad turística⁸², son:

- Santa Rosa de Calamuchita
- Villa General Belgrano
- La Cumbrecita

En base a esta información, fue focalizado el sondeo de mercado.

6.2.2. Diseño de la investigación

Tal como se planteó en el marco teórico (5.2.), para estimar las necesidades de los potenciales clientes se tomaron elementos de la investigación de mercado propiamente dicha.

Así, se adoptó como metodología de trabajo el *proceso de muestreo*:

1. Definición de objetivos:

- Detectar entre los empresarios PyMe de las empresas turísticas del Valle de Calamuchita, la existencia de mercado potencial para el consumo de los servicios de consultoría.
- Detectar cuáles eran las necesidades de consultoría de estas empresas.

⁸¹ Ver Anexo 12

⁸² Belén Cismondi, Directora de Turismo de Calamuchita

2. Definición de la Población: La población de estudio fueron los propietarios de:

- Hoteles
- Complejos de cabañas
- Establecimientos gastronómicos
- Comercios y servicios

De los establecimientos más importantes ubicados en las zonas determinadas como las más significativas en cuanto a su actividad turística (Punto 6.1.1.): Santa Rosa de Calamuchita, Villa General Belgrano y La Cumbrecita.

3. Definición del marco muestral⁸³: Tomando elementos del muestreo por juicios, en la definición de este marco se le solicitó a Belén Cismondi que recomendara cuáles eran las empresas turísticas de mayor porte en la región: se consideró una persona altamente capacitada para determinarlo, ya que es la Directora de Turismo de Calamuchita.

4. Selección del procedimiento de muestreo: No probabilístico, de conveniencia.

5. Establecer el tamaño de la muestra: Para establecer el tamaño de la muestra. Se consideraron las empresas incluidas dentro del marco muestral, ya que eran las potenciales clientes. Se calculó sobre una cantidad de 66 individuos, intentando no incurrir en un error mayor al 10% y con una fiabilidad del 80%. Se calcula considerando el valor máximo de varianza: 0,5.

$$\frac{1.28^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 66}{0.10 \times (66-1) + 1.28^2 \times 0.5 \times 0.5} = 26$$

6. La obtención de la muestra⁸⁴:

Instrumento de recolección de datos:

Se utilizó un cuestionario breve, para ser efectuado telefónicamente. Para su confección se contó con el aporte de un especialista en Marketing, quien estableció además pautas para el relevamiento:

⁸³ Ver Anexo 13

⁸⁴ Ver Anexo 14

- Llamadas fuera de horarios conflictivos (mediodía, horas de la siesta)
- Preguntas breves, concretas
- Presentación previa del encuestador y breve explicación del sondeo.
- Agradecimiento y referencias del trabajo a realizarse con esos datos.

A su vez, Belén Cismondi destacó la importancia de atender a los períodos de temporada alta (ej. Fiesta de la Cerveza en Villa General Belgrano) para no interferir con la actividad diaria cuando esta es intensiva.

6.2.3. Recolección de datos⁸⁵

Se realizó desde el mes de septiembre a octubre del año 2006, durante días hábiles y en horarios de 10 a.m. a 12 p.m. y de 5 p.m. a 8 p.m.

En primera instancia se testeó el cuestionario, al cual se le hicieron pequeñas modificaciones para aclarar ciertos puntos y facilitar la comprensión de los encuestados.

El cuestionario anexado⁸⁶ es el definitivo.

6.2.4. Preparación y análisis de los datos

Se agruparon las respuestas en función de la pregunta a la cual hacía referencia, y no se consideró la localidad de donde provino, ya que el resultado requerido era a nivel regional.

⁸⁵ Ver Anexo 15

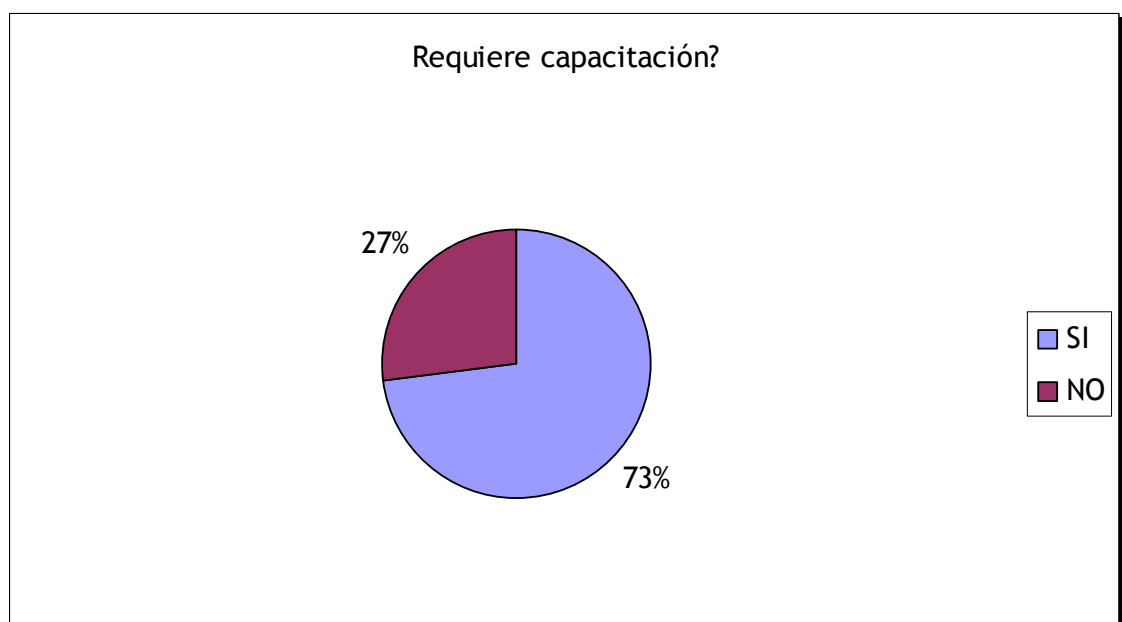
⁸⁶ Ver Anexo 16

Las preguntas tabuladas fueron las siguientes:

1. *Existe algún tema o aspecto en el cual le gustaría recibir capacitación para mejorar su negocio?*

Si -- En qué aspecto?

No -- Porqué no?



La primera pregunta del cuestionario pretendió contribuir con la Secretaría de Turismo, ya que al consultar sobre las necesidades de capacitación fue posible reflejar las inquietudes locales. Al ser una pregunta abierta, la información fue más completa. Los temas que surgieron fueron:

- Turismo rural
- Cómo publicitar a turismo extranjero
- Atención al público, gastronomía, primeros auxilios
- Ventas y marketing, “ya que la Dirección de turismo brinda otro tipo de capacitaciones”.
- Reclutamiento
- “Para el personal, limpieza, mantenimiento. Atención global al cliente. Bañeros, mucamas”.

- Comercialización
- Dirección del personal
- Turismo
- Idiomas para los empleados
- Conocer las características de los clientes
- “Atención, ya que no hay mucamas, etc,... personal capacitado. Quizás deberían darse incentivos monetarios a quienes estén capacitados”.

Es destacable que el 35% mencionó que la capacitación necesaria era fundamentalmente para los empleados.

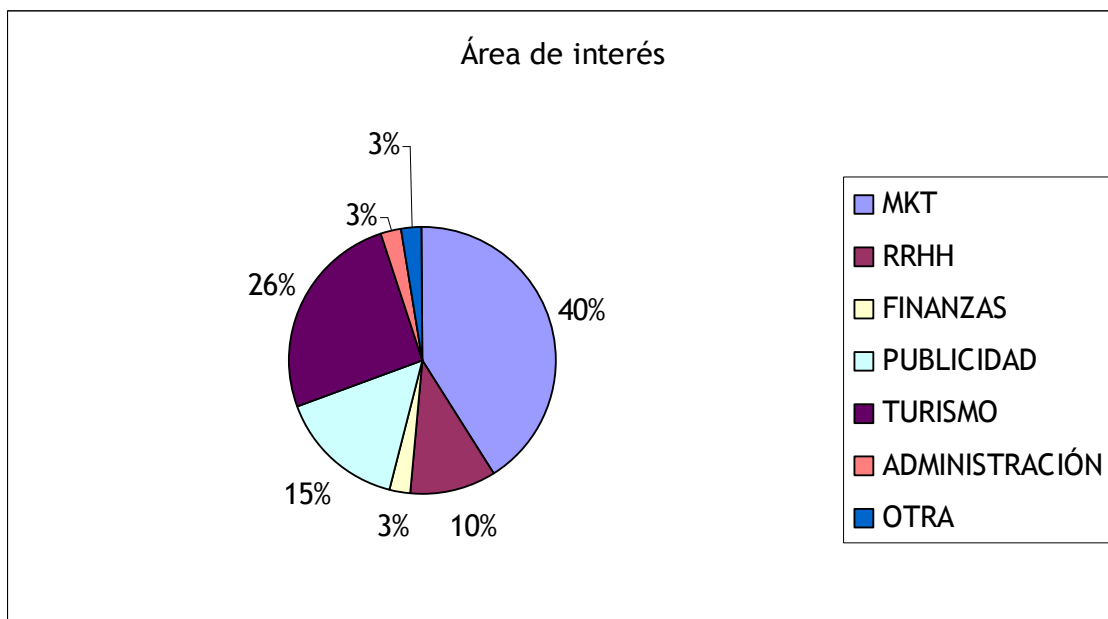
Respecto de la capacitación brindada por el sector gubernamental, se afirma que es realizada normalmente en localidades ubicadas a una distancia considerable: el hecho de que en su mayoría sean ellos mismos quien estén a cargo del cuidado y atención de su negocio, les impide abandonar la región y así deben dejar de asistir a dichas capacitaciones.

Otros, en cambio, aseguraron que se “prefiere ayuda del estado en cuanto a exenciones impositivas. Hay entes que cobran un monto por cada televisor de las cabañas...”

Hay quienes afirmaron que “falta comunicación entre la Secretaría y los comercios”. Finalmente, respecto de la actividad del **marketing y turismo**, también se afirmó que “Es importante que a nivel región se promoció, porque cuando se conoce el lugar la gente sola busca en páginas y demás” como así también que “falta gente especializada en toda la comuna”.

2. Ud., como empresario, le gustaría recibir colaboración en alguna de las siguientes áreas de su empresa?

- a. MKT
- b. RRHH
- c. Finanzas
- d. Publicidad
- e. Turismo
- f. Gerenciamiento



Se observa una marcada tendencia al sector de marketing, seguido por el turismo. Esas son las áreas que tuvieron prioridad para brindar el servicio de consultoría.

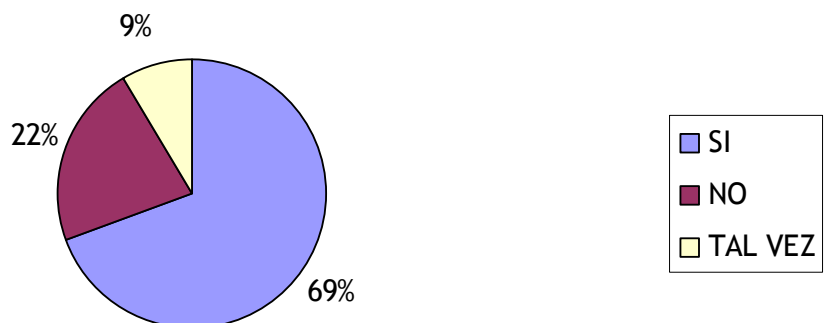
3. Consideraría la posibilidad de que (a esa ayuda) le sea brindada por un profesional externo?

Si → Qué características debería tener este profesional?

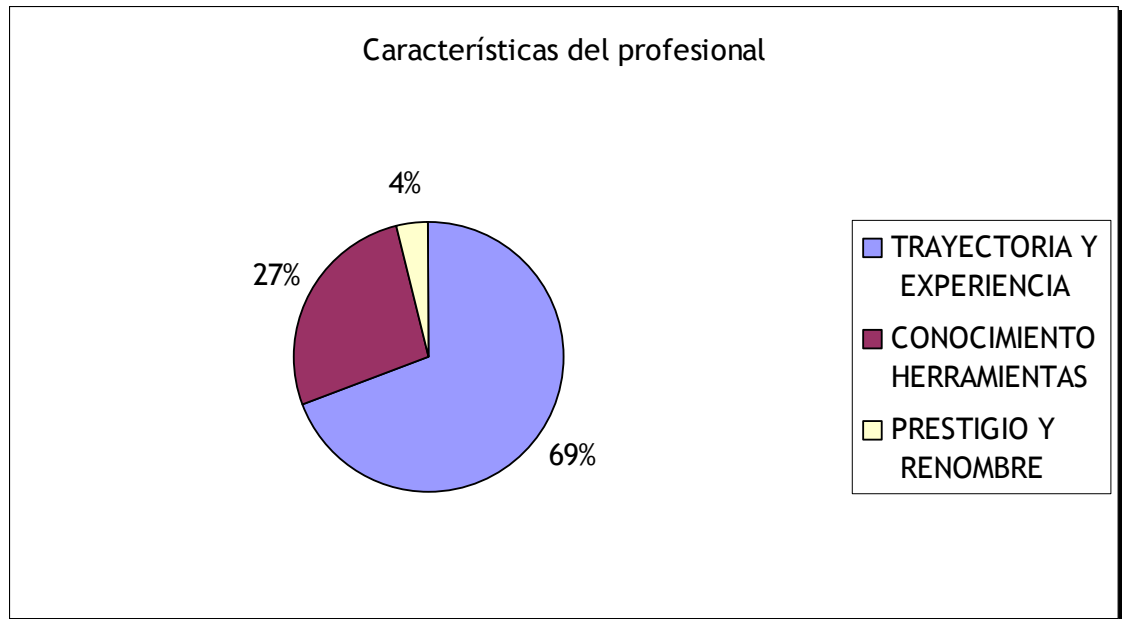
- i. Trayectoria y experiencia
- ii. Conocimiento de herramientas especializadas
- iii. Prestigio

No → De considerarlo, qué características... ?

Recurriría a un profesional externo?



Es destacable que casi el 70% de los encuestados respondiera afirmativamente a esta pregunta, ya que habla de un grado de apertura en los empresarios muy conveniente para la ejecución de este emprendimiento.

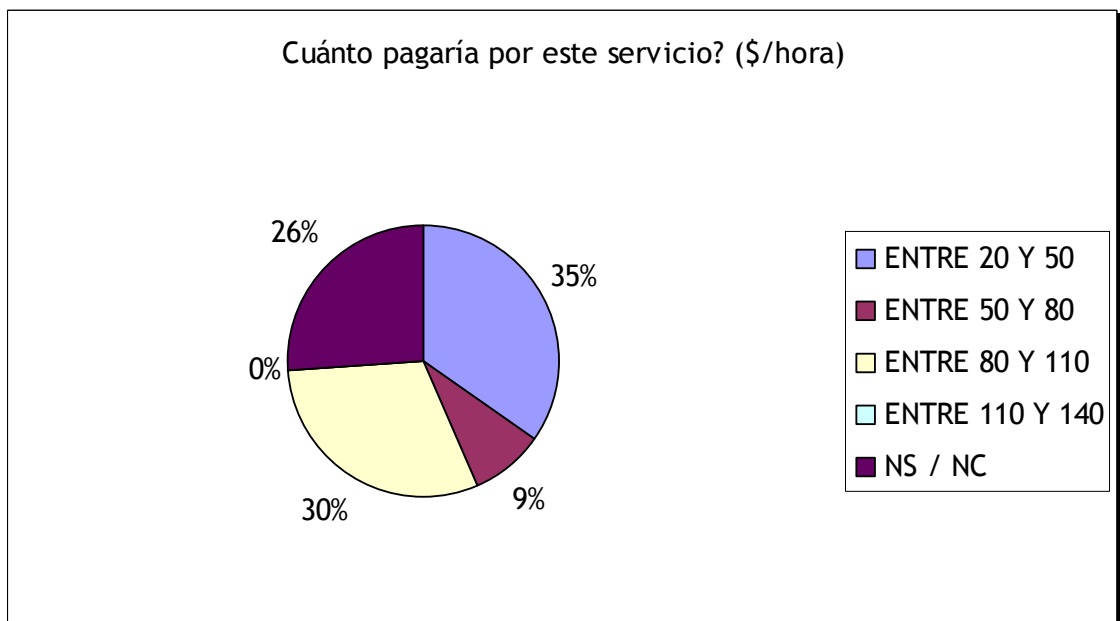


La trayectoria y experiencia fue elegida como prioritaria en cuanto a la característica del profesional que contratarían seguida por el conocimiento de herramientas. El prestigio y renombre, en cambio, resultó insuficiente y carente de valor para este mercado.

Hay quienes afirmaron al consultar sobre un profesional externo que “no sabían bien quién de acá podría ser”, lo que permite entrever que sería bien recepcionada una persona ajena al mercado local. Sin embargo, también se destacó la importancia de que esta persona “conozca la idiosincrasia del lugar”, por lo que debería adentrarse y capacitarse en la problemática específica de la región.

4. *Cuánto estaría dispuesto a pagar este servicio?*

- g. *Entre \$20 y \$50 la hora*
- h. *Entre \$50 y \$80*
- i. *Entre \$80 y \$110*
- j. *Entre \$110 y \$140*



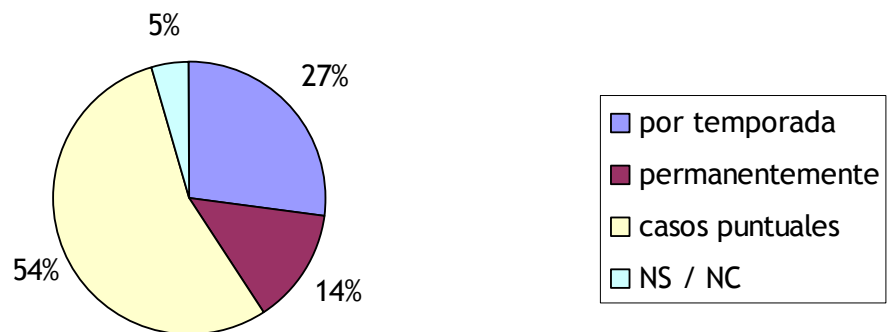
Se encontró una marcada polarización en cuanto a lo que pagarían los empresarios, dependiendo del reconocimiento que le confieren al trabajo profesional y conocimiento del mercado que poseen. Sin embargo, la mayor parte del mercado no pagaría más de \$50 por este servicio.

Si bien las preguntas fueron cerradas en el resto del cuestionario, algunos propietarios disintieron en la manera de valorizar el servicio: los precios que se pagarían por hora de consultoría. Aseguraron que un costo global sería más adecuado, y que éste debía estar íntimamente ligado a los resultados. En palabras de dos personas distintas: “si me cobra por no hacer nada, \$3 es caro”; “si viene y me hace un diagnóstico, asegurándome de cómo puedo mejorar mi negocio, aunque me cobre \$10.000 lo voy a contratar”

5. Con qué frecuencia recurriría a este servicio?

- k. Por temporada
- l. Permanentemente
- m. En casos puntuales

Con qué frecuencia recurriría?



Respecto de la frecuencia, fue marcada la tendencia a utilizar la consultoría para casos puntuales. Esto se debió también a que se consideraba a la capacitación del empresario local una parte fundamental de la consultoría, para capitalizar los conocimientos como parte del negocio.

Esta frecuencia es la que guió el tipo de producción de los servicios (en este caso, por proyectos).

6.3. ANÁLISIS DE FUNDRAISING

Como se mencionó en la elección del tema, el Fundraising se analizó como mecanismo para la obtención de fondos, ya que podía ser conveniente para financiar cada uno de los proyectos que contrataran las PyMes.

Para este trabajo en particular, se analizó un programa la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina, financiado con fondos aportados por el Gobierno Argentino, las empresas participantes y el Banco Interamericano de Desarrollo - BID-: el PRE⁸⁷.

PROGRAMA DE APOYO A LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL (PRE)

El objetivo del PRE es apoyar el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas argentinas, facilitando el acceso a servicios profesionales de asistencia técnica y mejorando la oferta de dichos servicios.

Se determinó la posibilidad de adherir a las empresas-cliente al programa considerando las características del programa⁸⁸:

- Se encuentra vigente al momento de realización del trabajo.
- Beneficia a las empresas cofinanciando, mediante Aportes No Reembolsables (ANR), hasta el 50% de la inversión que las empresas realizaran en la contratación de servicios técnicos profesionales para mejorar su competitividad.
- Los requisitos son fácilmente alcanzables por los clientes de la consultora ya que:
 - Califican como PyMe según lo establecido por la Ley N° 25.300.
 - Son empresas privadas.
 - Poseen en su mayoría una antigüedad mínima de dos años en actividad.
 - Están radicadas en la Argentina.

⁸⁷ Ver Anexo 17

⁸⁸ Ver Anexo 18

- Cuentan con una Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT).
- Pueden tener una cuenta corriente bancaria habilitada.
- No poseen en su mayoría deudas fiscales ni previsionales exigibles
- Son personas físicas o jurídicas, con una adecuada organización en los aspectos técnicos, legales, administrativos y de control financiero que garantizaban una eficiente utilización de los recursos otorgados por el Programa.
- Tienen capacidad operativa y financiera necesaria para realizar el Proyecto propuesto dentro de los plazos determinados, o la adquirirían mediante la colaboración de la consultora en proyecto.
- Los proyectos de la consultora no excederían los \$ 75.000 en Aportes No Reembolsables.

6.4. ANÁLISIS DE CASOS

Con el objeto de analizar la estructura interna idónea para la consultora, se recurrió a describir casos de distintas consultoras en marcha. Para tener parámetros comparables⁸⁹, se definieron elementos centrales que permitieron tener una noción básica de los requerimientos de la futura consultora. Estos fueron:

- × Cantidad de personal e inversión inicial
- × Alianzas con otras empresas
- × Los recursos tecnológicos
- × Los recursos humanos
- × La organización y los procesos internos de trabajo
- × Los factores clave de éxito

De esta forma, se les preguntó sobre cada punto a consultoras de distinto tamaño y características; para obtener una visión amplia que aporte suficientes instrumentos al análisis.

Se tomaron casos de consultoras pequeñas, medianas y una grande (esta distinción se realizó específicamente a los fines de este trabajo), y con base en la información extraída de las entrevistas y cuestionarios. Ver Anexo 19.

⁸⁹ El caso de Bayton no toma estos parámetros porque no se considera comparable ni provee información para el tipo de consultora a la que se apunta.

7. DIAGNÓSTICO

7.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

En primera instancia se analizó la actividad turística a nivel nacional, y se detectó un importante potencial debido a:

- La relevancia económica del turismo, en cuanto al aporte al fortalecimiento de las economías regionales: El aporte del turismo a la economía argentina representó el 8,1 por ciento en las exportaciones de bienes y superó el 50 por ciento de las exportaciones de servicios.
- La importancia relativa del turismo en relación a la exportación de mercancías, ocupando el tercer puesto dentro del ranking de exportaciones de bienes y servicios.
- El crecimiento del sector, para el 2006 se esperaba una cifra superior a los 4.100.000 turistas extranjeros. La inversión en el sector (Hoteles y Restaurantes) mostraba un cambio de tendencia luego de la crisis.
- El surgimiento de:
 - Nuevas oportunidades de inversión
 - Nuevos productos (Eco-turismo, Turismo Rural, Turismo Arqueológico - Cultural, Turismo Salud, Turismo Deportivo)
 - Nuevos Mercados (Demanda de turismo nacional, Turismo internacional con mayor poder adquisitivo)

Por otra parte, a nivel regional se observa en Calamuchita:

- Un crecimiento en la afluencia turística superior en Calamuchita que en localidades con similares niveles de afluencia turística
- El segundo lugar en importancia turística después de la zona de Punilla
- Un grado de compromiso positivo por parte de la Dirección de la Secretaría de Turismo de Santa Rosa de Calamuchita
- Un importante incentivo a nivel provincial para el sector turístico, mediante la Ley de Fomento Turístico N° 7232

Finalmente, el sector de la consultoría se consideró atractivo debido a que:

- Considerando las *altas barreras de entrada* y *bajas barreras de salida* de nuevos competidores, y de acuerdo con la Matriz de Michael Porter mencionada anteriormente, se esperan rendimientos elevados y estables.

- La *rivalidad entre los competidores* es intermedia, y está basada fundamentalmente en el factor precio. Se detectó una importante amplitud en el mercado, razón por la cual no se ven intensificadas las medidas competitivas de la competencia en el mercado de las PyMes (no así en el caso de las grandes consultoras).
- Los *compradores*, al no estar organizados, y el servicio ser muy diferenciado; tienen un *poder de negociación* bajo. A su vez, se ve disminuido a causa de que los empresarios de las PyMes tampoco están bien informados sobre la consultoría y sus opciones.

Sin embargo, hay que considerar que:

- El poder de negociación de los proveedores es alto.
- La amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta, ya que el gobierno u otras organizaciones podían ofrecer un servicio de consultoría con costos sustancialmente inferiores o nulos.
- Las grandes multinacionales podían penetrar con facilidad en el mercado de las consultoras menores, y no así a la inversa.

Considerando que las líderes acaparaban la mayor parte de las ganancias obtenidas de las grandes empresas, hubo que formular estrategias para captar a las **PyMes**. Una buena manera, después de lo investigado, fue basarse en la diferenciación y la satisfacción de necesidades específicas.

Para descubrir alguna de estas necesidades se utilizó como referencia las detectadas el sondeo, resultando así la consultoría en marketing y turismo. Esto produciría una imagen positiva en la percepción del empresario argentino, que confiaría en que la dedicación exclusiva beneficiará sus intereses. A su vez, este tipo de prestación de servicio sería una ventaja sobre las grandes multinacionales en el caso de que penetraran en el mercado de las consultoras menores.

Respecto del capital humano, se debió considerar la importancia de contar con **profesionales** destacados en el ámbito, como así también su constante actualización para suplir la imposibilidad de contar con una estructura de investigación y desarrollo.

Estos profesionales, a su vez, ayudarían a formar una buena **imagen** a los ojos del cliente. Esta podría ser reforzada con la intervención en PyMes conocidas en la industria por su eficiencia y solidez.

Debía ser el objeto de la consultora “**aliarse estratégicamente**” a los clientes, y **adaptarse** a los cambios del entorno para comprender y atender a los cambios en sus **necesidades**.

7.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

En vista de los resultados obtenidos, se visualiza que los empresarios tienen la necesidad candente de capacitación, y la reconocen: requieren el asesoramiento de un profesional del **marketing**, con **conocimiento** y **experiencia**, que colabore en la gestión de su negocio para acaparar al mercado al que apuntan. También se valoraba los conocimientos en el área del **turismo** para mejorar el producto turístico brindado.

Se pagaría aproximadamente entre **20 y 50 pesos** en la mayoría de los casos, y se recurriría al servicio en **casos puntuales**.

Por otra parte, se reconoce que falta también capacitación para los empleados, y gente especializada en toda la comuna. Para mitigarla, las capacitaciones que brinda la Secretaría deberían ser ejecutadas en la misma región y en períodos de escasa demanda turística para favorecer la mayor cantidad de asistentes.

7.3. ANÁLISIS DE FUNDRAISING

Este programa gubernamental permitiría financiar hasta un 50% de la inversión que las empresas realizaran en la contratación de servicios técnicos profesionales para mejorar su competitividad, ya que los requisitos eran fácilmente alcanzables por los potenciales clientes de la consultora.

7.4. ANÁLISIS DE CASOS

Al evaluar las distintas estructuras, se pudo concluir que la apropiada para la consultora en proyecto debía asemejarse a la de las **pequeñas**. Esto derivó del mercado al que se detectó provechoso apuntar: empresas de tipo PyMe (ver punto 6.2.).

De esta forma, los requerimientos principales deberían oscilar entre:

- Personal fijo entre dos y tres profesionales
- Inversión inicial de alrededor de \$10.000
- Alianzas con especialistas de determinadas disciplinas de las que los profesionales no tengan conocimiento

- Recursos tecnológicos clave, en principio, una computadora con acceso a Internet, una impresora multifunción, un proyector y teléfono
- Considerar la capacitación como una inversión insustituible

Basar la difusión de la consultora en la calidad de los recursos humanos, e intervenciones en ámbitos afines.

7.5. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

A partir del Desarrollo (Punto 6) se reconoció a la consultoría como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones, a la vez que se considera oportuna en el sector elegido -la actividad turística- dadas las condiciones económicas vigentes. Además, habiendo analizado el sector de la consultoría, se detectó atrayente incursionar en el nicho no acaparado por las grandes consultoras, el de las empresas de tipo PyMe (Punto 6.1.2.). La estrategia adecuada para hacerlo fue mediante la diferenciación y la satisfacción de necesidades específicas, en este caso la consultoría en marketing y turismo.

Es por esto que se decidió continuar con la propuesta de este trabajo, consistente en el análisis de prefactibilidad del proyecto de inversión de una consultora destinada a PyMes turísticas en el Valle de Calamuchita. Para su realización, se delineó a grandes rasgos una consultora propuesta con la información obtenida y se realizaron los distintos estudios que permitieron la conformación de un adecuado flujo de fondos, con el cual se realizó la evaluación financiera del proyecto. Esta planificación del desarrollo de la propuesta plasmó en un Diagrama de Gantt⁹⁰.

⁹⁰ Ver Anexo 20

8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Una vez analizado el potencial de la actividad turística, a la cual pertenecerían los clientes de la consultora; y el atractivo del sector de la consultoría, como también el nicho al que se apuntaría, se realizó el análisis de pre-factibilidad del proyecto de inversión.

Se conformó una consultora de acuerdo a la información recabada previamente, y se realizó un estudio comercial, técnico, legal y de gestión, para estimar su flujo de fondos. Éste permitió la realización de un estudio financiero del proyecto.

8.1. CONFORMACIÓN DE LA CONSULTORA

Como se menciona a lo largo del trabajo, la información recabada en las instancias anteriores permitió la conformación de una consultora. El diagnóstico (Punto 7) basado en los análisis previos (Punto 6), permitió proyectar los lineamientos básicos de la propuesta:

VISIÓN:

“Brindar servicios de asesoramiento y capacitación a empresas de tipo PyMe dedicadas a la actividad turística, permitiéndoles planificar estratégicamente y alcanzar eficientemente sus propósitos fundamentales, buscando alternativas económicamente viables para su concreción”

CLIENTES:

Los servicios profesionales de consultoría están dirigidos a:

- Empresas PyMes destinadas a la actividad turística que busquen la diversificación y el posicionamiento en un sector que crece sostenidamente en los últimos años.

SERVICIOS OFRECIDOS:

Si bien los servicios ofrecidos por la consultora se adaptan a las necesidades de cada cliente, éstos se vinculan principalmente a tres áreas:

- Desarrollo de proyectos turísticos sustentables
- Marketing y promoción
- Desarrollo del capital humano

RECURSOS HUMANOS:

El staff permanente se compone de profesionales con **trayectoria y experiencia** en marketing y turismo. Este personal está constantemente actualizado. A su vez, integran el plantel asistentes profesionales jóvenes con **nuevos conocimientos**, y disponibilidad horaria para asistir a congresos y seminarios. Se capacitan también mediante e-learning en nuevas tecnologías y tendencias.

Se contrata, a su vez, **asesores y técnicos** especializados, con sólida formación profesional, orientados hacia la prestación de **servicios integrales** para las empresas del sector turístico.

8.1.1. Estudio comercial

Para lo que se conoce como Marketing Mix, herramienta que ayuda a definir el **producto** a ofrecer (Servicios), a qué **precio**, cómo se **promociona** y cuál es la **plaza** en donde se comercializa dicho producto.

SERVICIOS

Como se mencionó anteriormente, los servicios ofrecidos son específicos para satisfacer la necesidad de cada PyMe en particular. Sin embargo, se enumeran algunas de las opciones comprendidas dentro de cada una de las áreas especificadas anteriormente:

- Desarrollo de proyectos turísticos sustentables
 - Reorganización administrativa
 - Planes estratégicos
 - Planificación y gestión turística
 - Logística y gestión de compras
 - Diversificación de servicios
 - Programas de incentivos para empresas

- Marketing y promoción
 - Estudios de mercado
 - Imagen corporativa
 - Estrategia comercial
 - Publicidad y promoción
 - Páginas Web
 - Capacitación en Mercado

- Desarrollo del capital humano
 - Incorporación, evaluación y capacitación de personal
 - Calidad en los servicios ofrecidos
 - Capacitaciones específicas a pedido del cliente.

PRECIO

Es necesario aclarar que se efectuó un promedio de las horas que puede llevar cada proyecto a los fines de este análisis, pero la variabilidad de los proyectos impide una proyección exacta de las mismas. A su vez, en el trabajo se considera que una empresa que representa un cliente nuevo para la consultora necesita más horas (aprox. un 30%) que otro con el cual ya se ha trabajado y, por consiguiente, se conoce más acabadamente.

Para determinar el precio de los servicios se consideró el costo de las horas de los consultores, los precios que el mercado está dispuesto a pagar y el margen de ganancia esperado:

El *costo de las horas* de los consultores se estimó calculando, según la cantidad de proyectos del escenario medio (aprox. 2 mensuales), un sueldo superior al promedio en una función de similares características⁹¹. El consultor especialista en marketing, de esta forma, ganaría \$3.440 (mensuales, trabajando un promedio de 8,6 hs diarias) en el caso de empresas nuevas; y \$2.640 en el caso de empresas ya clientes (donde las horas de trabajo se reducen a 6,6).

Para este cálculo también se tuvo en cuenta el *sondeo de mercado*, ya que la mayor parte de los encuestados no está dispuesto a pagar más de \$50 la hora.

El *margen de ganancia esperado* difiere en caso de que la empresa sea cliente de la consultora o no: en el caso de empresas nuevas, el margen es de 60%. Para las empresas ya clientes, el margen puede ser del 100% ya que el costo de las horas de consultoría es inferior.

	Costo unitario	Margen	Valor proyecto
Empresas no clientes	5697,5	3418,5	9116
Empresas clientes	4372,5	4372,5	8745

El costo unitario refleja un cálculo estimado considerando las horas promedio que puede insumir a cada profesional determinado proyecto. Sin embargo, éste muchas veces puede ser inferior (ver en la Organización del Trabajo, Punto 8.1.2.), debido a la capitalización de la información que la consultora genera a medida que trabaja con distintas empresas.

⁹¹ Un “Coordinador de Marketing” gana, realizando un promedio, \$2.851 mensuales (Remuneración Básica Total) en la ciudad de Córdoba. Encuesta realizada por la consultora Pedemonte y Asociados, Diciembre de 2006.

El valor del proyecto se calcula de forma global, considerando la apreciación del mercado “un costo global sería más adecuado, y que éste debía estar íntimamente ligado a los resultados” (Punto 6.2.). A su vez, la venta de un proyecto global y no de horas presenciales de los consultores, permite optimizar las tareas utilizando las mismas horas de investigación para más de una empresa. De igual manera, es posible utilizar la misma base ya confeccionada de una herramienta para más de un proyecto.

- Personal contratado:
 - Un profesional con trayectoria y experiencia y un técnico en Marketing con conocimiento de nuevas tendencias y tecnologías. Este joven profesional sería contratado mediante la modalidad de pasantía (lo cual exime la asignación de un salario mínimo al contratado).
 - Un profesional con trayectoria y experiencia y un técnico en Turismo con conocimiento de nuevas tendencias y tecnologías. Este joven profesional también sería contratado mediante la modalidad de pasantía.
 - Se abona a un Administrador de Empresas honorarios profesionales para la formulación del PDE (del Programa de Fundraising). El monto sería del 70% del pago que efectúa el gobierno (\$3000).

Empresas nuevas	Cargo	Valor hora	Promedio de Cantidad horas por proyecto	Total		Total horas proyecto
	Consultor marketing	40	86	3440	0,4	215
Consultor marketing Jr.	5	43	215	0,2		
Consultor turístico	30	64,5	1935	0,3		
Consultor turístico Jr.	5	21,5	107,5	0,1		
			5697,5			



Empresas cliente	Cargo	Valor hora	Promedio de Cantidad horas por proyecto	Total		Total horas proyecto
	Consultor marketing	40	66	2640	0,4	165
	Consultor marketing Jr.	5	33	165	0,2	
	Consultor turístico	30	49,5	1485	0,3	
	Consultor turístico Jr.	5	16,5	82,5	0,1	
					4372,5	

De esta manera, es posible calcular los costos variables por proyecto:

Costos variables						
Costo 1	Empresas no clientes					
Proyectos anuales	Cantidad horas proyecto	Costo Proyecto	Costo viajes por proyecto	Costo total por proyecto	Costo viajes proyectos	Costo total
12	215	\$ 5.697,50	\$ 100,00	5.797,50	1.200,00	\$ 69.570,00
22	215	\$ 5.697,50	\$ 100,00	5.797,50	2.200,00	\$ 127.545,00
30	215	\$ 5.697,50	\$ 100,00	5.797,50	3.000,00	\$ 173.925,00
Costo 2	Empresas clientes					
Proyectos anuales	Cantidad horas proyecto	Costo Proyecto	Costo viajes por proyecto	Costo total por proyecto	Costo viajes proyectos	Costo total
12	165	\$ 4.372,50	\$ 100,00	4.472,50	1.200,00	\$ 53.670,00
22	165	\$ 4.372,50	\$ 100,00	4.472,50	2.200,00	\$ 98.395,00
30	165	\$ 4.372,50	\$ 100,00	4.472,50	3.000,00	\$ 134.175,00
Costo viajes: \$5 por persona contando 5 viajes en la totalidad del proyecto						

PLAZA Y PROMOCIÓN

Con respecto a la plaza, inicialmente se considera a la región del Valle de Calamuchita. Como los clientes son las empresas PyMes destinadas a la actividad turística, para planificar la promoción se consideró:

- Que estas empresas funcionan generalmente en un sector geográfico limitado (Punto 5.4)
- Que la competencia de este tipo de consultora es principalmente local y que el canal más utilizado para llegar a este cliente es el “boca a boca” y las relaciones públicas (Punto 6.1.2.)
- Que es recomendable basar la difusión de la consultora en la calidad de los recursos humanos y en intervenciones en ámbitos afines (Punto 7.4.)

El énfasis está dado en la asistencia a eventos regionales y la difusión de los resultados positivos obtenidos en las intervenciones realizadas en los clientes: Se acude a ellos para que sean una referencia del trabajo que la consultora realiza. A su vez, se efectúa un seguimiento continuo para monitorear su evolución, acudir en caso de inconvenientes y ofrecerles nuevos servicios.

Por otra parte, se atiende también a la imagen que proyecta la oficina, por lo cual es debidamente refaccionada.

Por estas razones, las inversiones iniciales en promoción y publicidad estimadas son:

Promoción y Página Web: \$1.000

Folletería y publicidad: \$1.000

Refacción de la oficina: \$2.000

Mensualmente se estima un gasto de \$50 en tarjetas personales (Imprenta) y \$200 en folletería y publicidad. Además, el mantenimiento de la página Web es de \$50.

8.1.2. Estudio Técnico

Tomando como base la estructura apropiada para la consultora definida en el Punto 7.4. y adicionando los requerimientos propios de la actividad del Marketing y Turismo, se definieron los insumos necesarios y las decisiones tomadas:

- Proceso de producción: El mismo se determinó **por proyectos**, siendo éstos de longitud y costo variable dependiendo del tema o problema del cliente.

A los fines de realizar una estimación del flujo de fondos, se calculó un ingreso, y costo estándar. La distinción que sí se consideró fue respecto a las empresas que ya fueran clientes y las que no, ya que en cuanto a marketing se trata los tiempos que insumiría cada una serían sustancialmente diferentes.

- Inversiones en obras físicas: No se previeron inversiones en esta área inicialmente. Se alquilaría una oficina, considerándose conveniente debido a que:
 - Permitiría mayor flexibilidad ante los cambios del mercado
 - Reduciría la inversión inicial, inmovilizando menor proporción del capital

A su vez, se consideró que al no producirse economías de escala (por el tipo de servicio), el costo fijo que se generaría no sería compensado.

- Equipamiento:
 - Dos PCs con capacidad para manipular numerosas bases de datos.
 - Impresora multifunción
 - Teléfonos corporativos

Máquinas	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil	Valor de desecho
PC	2	1500	3000	3	500
Impresora multifunción	1	200	200	2	50
Celulares corporativos	5	70	350	1	0
Muebles y útiles	1	3000	3000	5	0
			6550		

- La organización del trabajo: Si bien se realizaron las estimaciones en base a cuatro consultores, dos para cada especialidad abarcada, se contempló la posibilidad de que los distintos proyectos necesitarán distintos profesionales, incluso externos. A los fines de realizar una estimación, se asumió que estas diferencias se compensarían. Ejemplo: Si determinado proyecto necesita contratar encuestadores, pero no serían necesarios los consultores turísticos, la previsión monetaria para estos consultores será destinada a los encuestadores.

A su vez, es importante destacar que la cantidad de horas de consultoría vendidas en un proyecto a veces difiere de la cantidad de horas ocupadas por los consultores: existen tareas que pueden estar preparadas, o determinados trabajos utilizados en una empresa pueden brindar información para otra (por lo cual se disminuye el tiempo de investigación). Esto puede ser efectuado porque la cantidad de horas vendidas no es presencial, sino por proyecto.

- A raíz del programa PRE analizado en el punto 6.3., se consideró necesaria también la inscripción⁹² en el DIRCON (Directorio de prestadores de servicios de asistencia técnica y capacitación). Ésta es libre y gratuita.

8.1.3. Estudio de gestión

- Recursos humanos

La **organización y seguimiento** de la consultora está a cargo de un Licenciado en Administración, que cuya visión permitirá focalizar en los objetivos propuestos y la consideración del impacto financiero de cada medida tomada.

Además, se consideró necesario este perfil debido a los requerimientos del programa de Fundraising elegido, ya que debería formularse un Proyecto de Inversión Empresarial (PDE) para cada una de las empresas- cliente -y este consistía en una serie de Servicios y Actividades Elegibles concatenadas, que tenían como objetivo llevar a cabo un Plan de Negocios-. A su vez, algunos de los servicios brindados por la consultora requieren de una visión administrativa de los procesos.

⁹² Ver Anexo 21

La ejecución de los proyectos también la llevarían a cabo:

- Dos profesionales, uno con basta trayectoria y experiencia en el ámbito del Marketing y otro en del Turismo.
 - Dos jóvenes profesionales de ambas disciplinas para que colaboren en la ejecución de los proyectos.
- Costos operativos

El estudio de gestión también muestra los gastos asociados a las operaciones cotidianas de la consultora.

Estos gastos permanecerían estables a lo largo del tiempo.

	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Total
Agua potable	Bidón 20 lts.	5	5	25
Energía	Kw.	600	0,2	120
Impuestos	mes		150	150
Banda ancha	mes	1	20	20
Teléfono	mes			250
Insumos de computación	mes			100
Insumos varios	mes			100
Limpieza	mes	30	5	150
Mantenimiento	mes			50
Imprenta	mes	1	50	50
Folletería y Publicidad	mes		200	200
Total				1215

8.1.4. Estudio legal

Se conforma una sociedad de hecho, siendo cada uno de los consultores monotributistas. Los costos iniciales de la conformación de la sociedad se reflejan en el flujo de fondos.

	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Contrato de Sociedad de Hecho	1	500	500
Contratos de Locación de Servicios	2	300	600

8.1.5. Estudio financiero

Para efectuar el Estudio Financiero se conformó un flujo de fondos con toda la información recabada en las instancias anteriores.

La tasa de descuento se determinó a partir de una actividad cuyo riesgo es similar: la consultoría en una empresa de Software que trabaja con PyMes.

La tasa de descuento aproximada es del 30% anual, debido al alto riesgo de la actividad: Por lo tanto, la tasa calculada es del 35%.

El horizonte de tiempo planificado es de dos años, debido a que la inestabilidad del mercado de Argentina impedía prolongar el análisis. Además, se extrajo del análisis previo que para el sector de la consultoría los períodos de crecimiento y recesión del país son altamente influyentes, y se estima que Argentina crecerá por aproximadamente durante ese período⁹³.

Se plantearon tres posibles escenarios, en los cuales se consideraron: los ingresos estimados (mediante una estimación de la cantidad de proyectos), los egresos asociados, el flujo de fondos resultante y la evaluación financiera de cada uno.

Para estimar los flujos de fondos, se tomaron los siguientes supuestos:

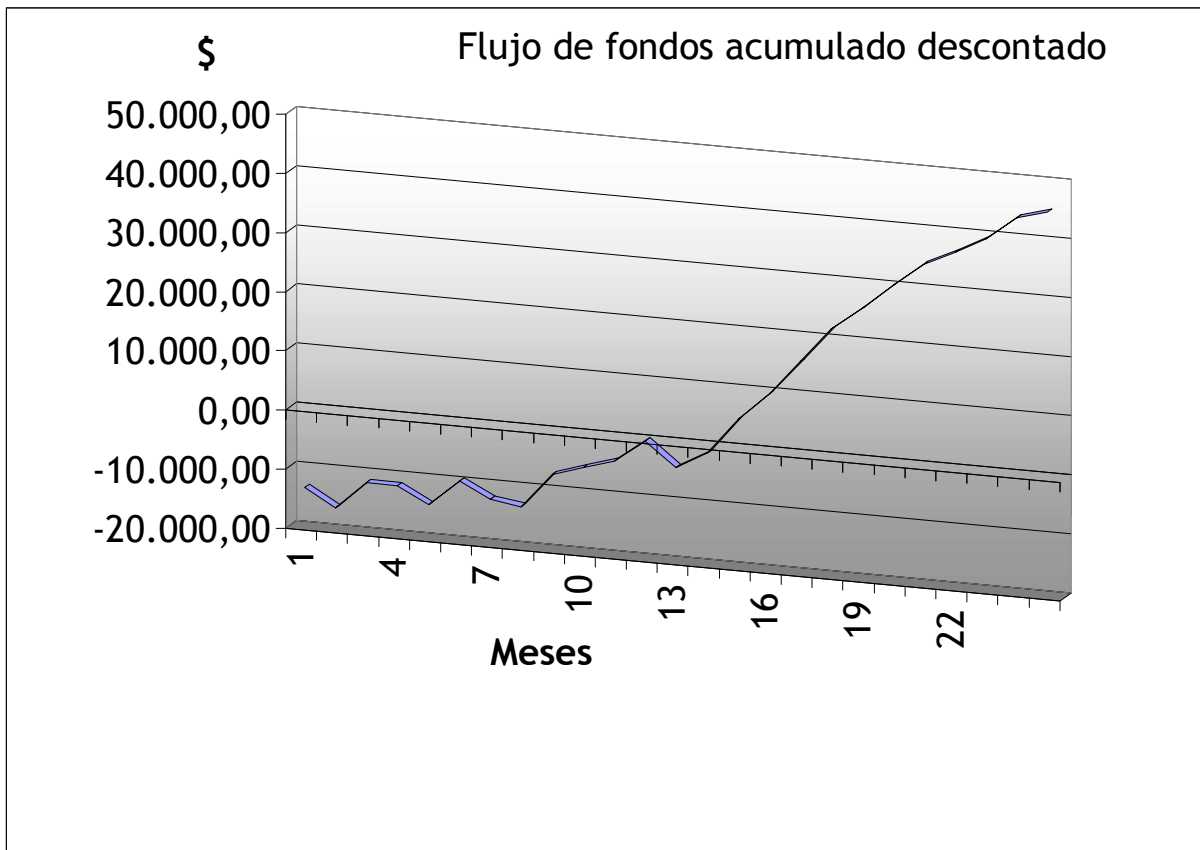
- Se calcularon la cantidad de proyectos tomando como base que el máximo de horas trabajadas por consultor 200 horas mensuales, y en el caso de los pasantes 144. Esto proyecta una cantidad total de 688 mensual destinadas a los proyectos.
- Para cada proyecto se consideraron aproximadamente 100 horas mensuales, por lo cual la capacidad máxima para atender proyectos simultáneamente era de 6.88. Esto resultaba en una cantidad máxima de 41 proyectos anuales.
- La modalidad de pago de los proyectos es financiada 50% inicialmente y a su término el 50% restante.
- Los gastos operativos no se modificaban ante la cantidad de proyectos que la consultora afrontara.

⁹³ Ver Anexo 22

Escenario 1: Regular⁹⁴

Cantidad máxima de proyectos por mes:	5
Cantidad de proyectos por año:	
Primer año	10
Segundo año	23

Primer año		período de recuero descontado	
VAN	\$ -4.114,98	14	
TIR	-2%	meses	
Total dos años			
VAN	\$ 44.093,01		
TIR	13%		

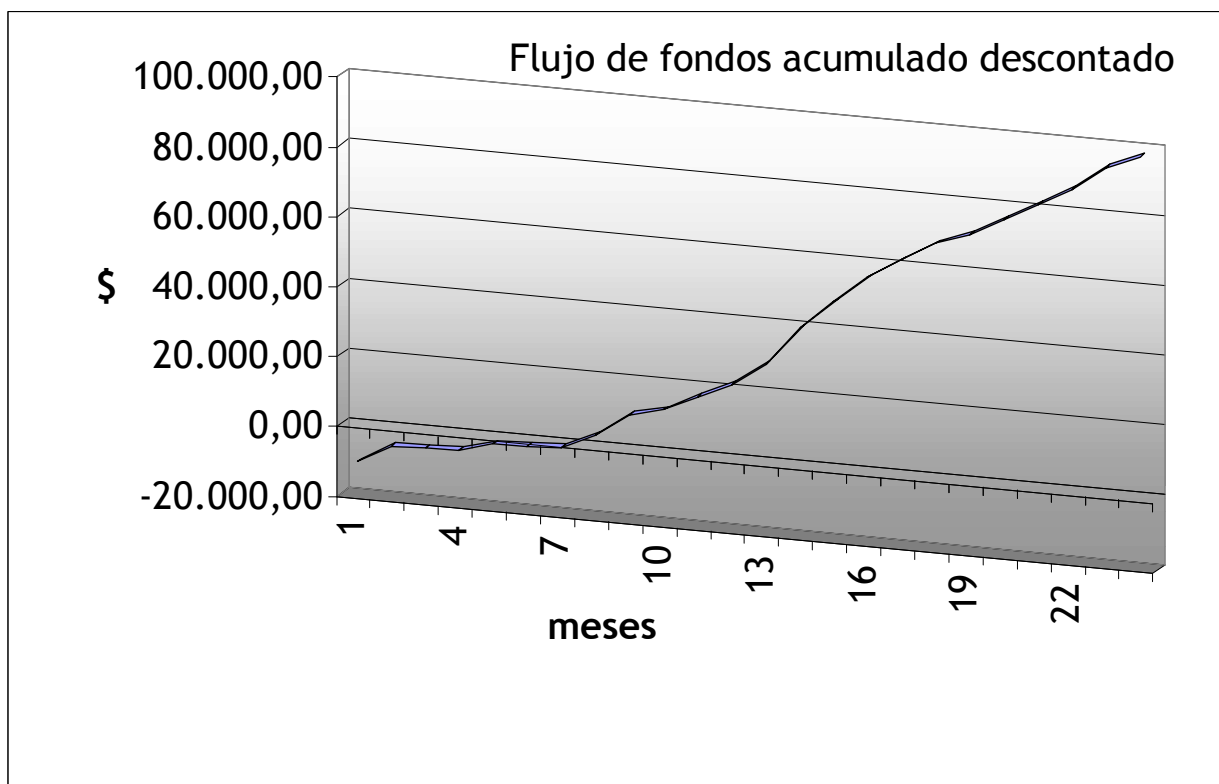


⁹⁴ Ver Anexo 23

Escenario 2: Medio⁹⁵

Cantidad máxima de proyectos por mes:	6
Cantidad de proyectos por año:	
Primer año	13
Segundo año	25,5

Primer año		período de recupero descontado	
VAN	\$ 21.153,03	8	
TIR	19%	meses	
Total dos años			
VAN	\$ 96.000,19		
TIR	25%		

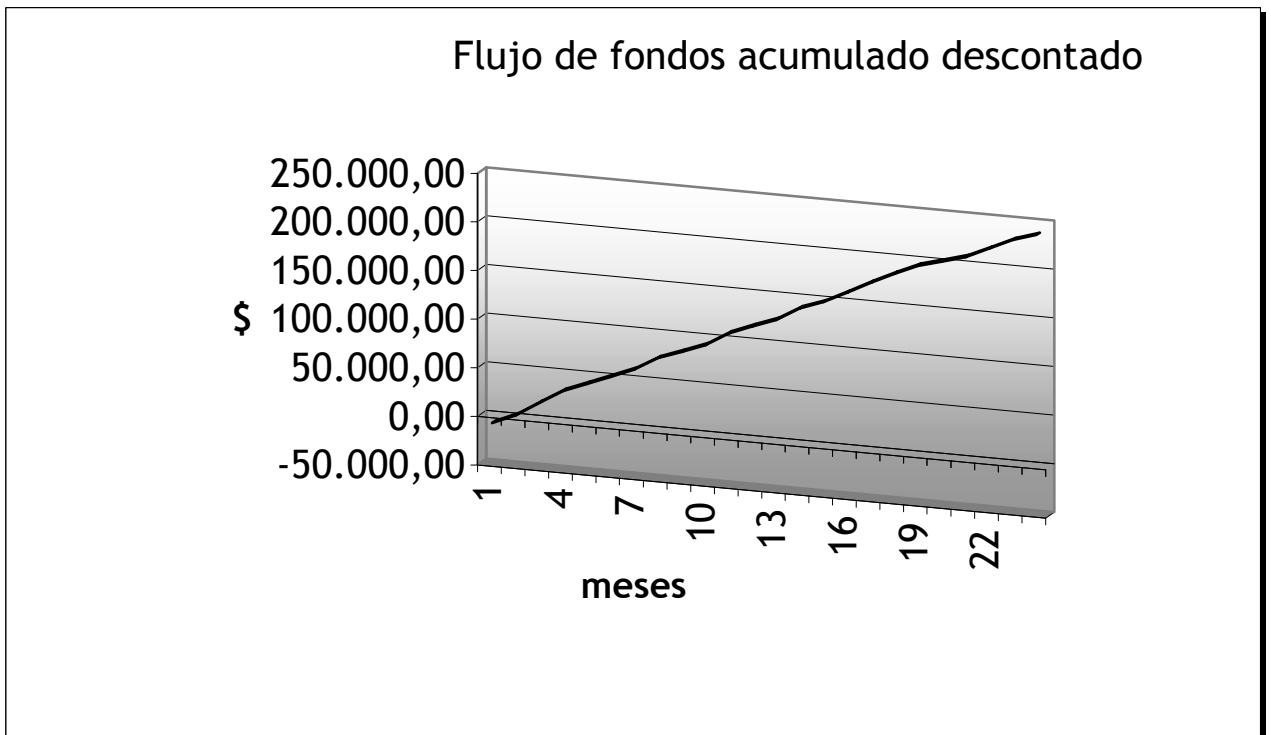


⁹⁵ Ver Anexo 24

Escenario 3: Bueno⁹⁶

Cantidad máxima de proyectos por mes:	5
Cantidad de proyectos por año:	
Primer año	25,5
Segundo año	27,5

Primer año		periodo de recupero descontado
VAN	\$ 114.187,16	2
TIR	73%	meses
Total dos años		
VAN	\$ 233.870,48	
TIR	73%	



⁹⁶ Ver Anexo 25

8.2. EVALUACIÓN

Una vez analizados los tres escenarios planteados, se visualiza que la rentabilidad es muy sensible a la cantidad de proyectos de la consultora. Así, el proyecto se considera aceptable bajo dos escenarios: cuando la cantidad de proyectos supera los 20 anuales.

Es por esta razón que posee un riesgo considerable -lo cual se tuvo en cuenta en la tasa de descuento solicitada- pero la ganancia es acorde también, ya que en el Escenario 3 (bueno) se recupera rápidamente la inversión y se obtienen ganancias superiores a los \$200.000 en un plazo de sólo dos años.

9. Conclusiones

A modo de conclusión es posible afirmar que fueron cumplidos los objetivos propuestos:

Se analizó el sector de la consultoría y determinaron los factores de la competitividad, encontrando un nicho atractivo. A su vez se tuvo en cuenta la actividad turística nacional y regional para conocer el potencial crecimiento de las empresas clientes de la consultora.

Se detectaron las necesidades de consultoría de las principales PyMes dedicadas a la actividad turística en el Valle de Calamuchita, mediante un sondeo de mercado. También se detectó un programa gubernamental con el cual era posible efectuar Fundraising.

Finalmente, se realizó un estudio comercial, técnico, legal y de gestión de la consultora, para volcar los datos en un flujo de fondos que permitió la evaluación financiera del proyecto.

El cumplimiento de estos objetivos permitió afirmar que:

El estudio de pre-factibilidad para desarrollar una consultora destinada a empresas turísticas en el Valle de Calamuchita arroja concretamente que es un negocio rentable, ya que existe la posibilidad de que reditúe ganancias a sus propietarios. Sin embargo, posee un alto nivel de riesgo asociado.

Es importante reparar en que este proyecto en particular se analizó en un área geográfica determinada debido a restricciones de tiempo y económicas. Sin embargo, la visión de la consultora está abierta a distintos mercados, dentro de la provincia de Córdoba o de la Argentina. Asimismo, a pesar de haber utilizado un único programa de fundraising en la propuesta de este trabajo, no se descarta la posibilidad de utilizar distintos programas ante necesidades diferentes de los clientes, ya que la propuesta de la consultora es colaborar con las PyMes.

Finalmente, hay que considerar que el presente trabajo es un estudio de pre-factibilidad, por lo cual es necesario completar la información más detalladamente en un estudio de factibilidad para tomar la decisión de poner en marcha el proyecto.

10. Recomendaciones

Se debe considerar el riesgo que trae aparejada esta inversión debido a la alta sensibilidad detectada ante la cantidad de proyectos.

Además, durante el desarrollo del trabajo surgieron aspectos que pueden ser contemplados en el estudio de factibilidad:

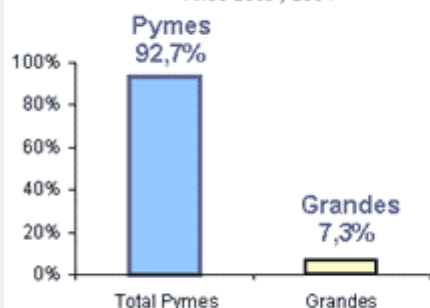
- Investigar una zona geográfica de mayor amplitud para analizar el potencial del mercado meta.
- Analizar como potenciales clientes Organismos Públicos o Privados, de todos los niveles, en su empeño por desarrollar un turismo profesional y de alta calidad en zonas con potencial turístico. Se recuerda que en este trabajo la consultoría se plantea inicialmente para favorecer el desarrollo planificado y sostenido de la actividad turística regional.
- Teniendo presentes los beneficios esperados de la actuación de una consultora de éstas características, se vislumbra también la posibilidad de realizar alianzas u asociaciones con entes gubernamentales. Se considera el interés de la Secretaría de Turismo de Santa Rosa de Calamuchita manifestado por la temática tratada, y la buena predisposición y apertura observada con su colaboración a este trabajo.

Las PyMes crearon el 93% del empleo en los últimos dos años

En el sector formal, 76,8% del empleo fue generado por firmas chicas. Las más dinámicas fueron las microempresas.

Las empresas chicas y medianas lideraron el proceso de generación de empleo privado en los últimos dos años: el 92,7% de los puestos de trabajo creados entre 2003 y 2004 en el sector privado fueron en PyMes, mientras que las grandes firmas solo participaron del 7,3% restante. Siguiendo la encuesta permanente de Hogares que trimestralmente difunde el INDEC, y datos relevados por el Ministerio de Trabajo y CAME, surge que, entre el primer trimestre de 2003 y el último trimestre de 2004 se crearon en el país 1.634.000 empleos en relación de dependencia, de los cuales 1.515.000 fueron contratados por PyMes y solo 119.000 por firmas de mayor tamaño.

Las Pymes lideran la creación de empleo
(Participación de las empresas en la creación de empleo)
Años 2003 y 2004



Fuente: CAME en base a datos del INDEC y Ministerio de Trabajo.

- El 36,5% del empleo creado en 2003 y 2004 fue en el sector comercio, incluyendo restaurantes y hoteles. En total ese sector, con fuerte participación de empresas Pymes, creó 596.385 empleos.
- La Industria manufacturera fue el segundo sector más dinámico: generó el 24,5% del empleo (400.577 puestos de trabajo)
- Las empresas de la construcción crearon 245.623 empleos (15%).

La participación de las PyMes en la creación de empleo formal también viene siendo muy importante. Siguiendo las estadísticas del Ministerio de Trabajo, se puede estimar que, el 76,8% del empleo 'en blanco' creado en 2003 y 2004 fue en empresas PyMes.

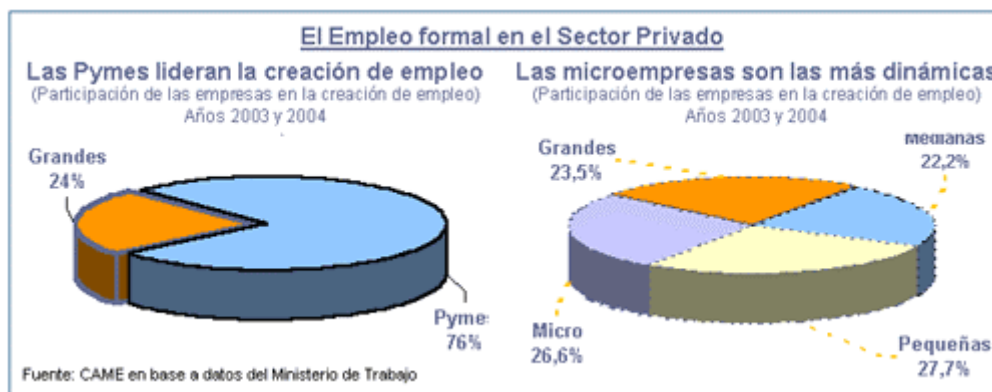
Es un porcentaje de gran magnitud, sobre todo si se recuerda que, del total de empleos perdidos entre el cuarto trimestre de 1998 y el cuarto trimestre de 2002 en el sector formal, el 43% fue mano de obra que quedó cesante en grandes empresas y otro 57% quedó sin trabajo en firmas más chicas. Sin embargo, a la hora de reconstruir, la recuperación del trabajo en las PyMes fue mucho más veloz: las PyMes crearon casi 77% del empleo y las grandes el 23% restante. Coincide este hecho con dos factores:

1) **En el ciclo de destrucción de empleo:** las empresas grandes cuando debieron despedir personal, lo hicieron. En cambio las firmas de menor tamaño resistieron cuanto pudieron. Esa resistencia se debe a la relación más personalizada que generalmente tienen las PyMes con su personal y a que a menudo no les es posible asumir los costos laborales que implica un despido (indemnizaciones).

2) **En el ciclo de creación de empleo:** las firmas más chicas tomaron la iniciativa, lo que coincide con la iniciativa que tuvieron las PyMes en el proceso de inversiones que se dio en la etapa post crisis.

Hay otro dato para destacar. Las microempresas fueron las que más empleo crearon en los últimos dos años calendario. Del total de empleo formal generado en esos meses, el 54,3% se dio en pequeñas y microempresas (27,7% en firmas pequeñas y 26,6% en micro). Esto coincide con las estadísticas mundiales que ubican a la Argentina entre los países más emprendedores del mundo. Es que buena parte de los nuevos emprendimientos que ocurrieron en los últimos tres años, fueron de dimensiones económicas más reducidas. En cambio el 22,2% de la mano de obra contratada en 2003 y 2004 fue por empresas medianas y 23,5% por grandes firmas.

Buenos Aires, 20 de Abril de 2005



Puestos de trabajo en relación de dependencia

creados en 2003 y 2004
(cifras en miles)

Creación total de empleo asalariado	1.634
Creación de empleo asalariado informal	1.120
Creación de empleo asalariado formal	514
Creación total de empleo en Pymes	1.515
Creación total de empleo en grandes firmas	119
% del empleo creado por Pymes	92,7%
% del empleo creado por firmas grandes	7,3%

- En los últimos dos años, la participación del empleo en negro se ha incrementado.
- El 68,5% de los empleos asalariados que se crearon entre el primer trimestre de 2003 y el cuarto de 2004 fue en el sector informal.

<http://redcame.org.ar>

Importancia relativa del turismo en relación a la exportación de mercancías (%) 2000				
	OECD	Unión Europea	Países en Desarrollo	Países menos desarrollados
Turismo	8	7,5	8,5	11,3
Alimentación	9,6	9,1	14,3	57,6
Agricultura	2,9	2	3,6	5,2
Combustible	4,9	3,2	12	7,5
Manufacturas	71,2	75,6	55,1	11,3

Fuente: WTO

WTO: World Trade Organization (Organización Internacional del Comercio)

Tabla 1

Ingresos comparados por Rubros de Exportación	
Año 2003	US\$ Millones
Grasas y Aceites	2.831,5
Cereales	2.306,7
Petróleo Crudo	2.298,6
Viajes	2.097,0

Fuente: Ministerio de Economía. Dirección Nac. de Cuentas Internacionales.

Tabla 2

Sectores con mayor nivel de Inversión - 1er sem 2004	
Sector	Total
Petróleo y gas	2.386,14
Transporte	808,66
Hoteles y restaurantes	622,93
Comunicaciones	620,14
Construcción	485,45
Celulosa y papel	460,70

Fuente: CEP

Tabla 3

AGENCIA CORDOBA TURISMO S.E.M.
 DIRECCION DE INVERSIONES Y SERVICIOS TURISTICOS
 DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SECTORIALES

ESTIMACION DE AFLUENCIA TURISTICA SEGÚN AREA Y MODALIDAD DE ALOJAMIENTO

**PERIODO: TEMPORADA 2005/ 2006: Temporada Estival
 Sem. Santa, Vac. de Invierno y Fines de Sem.
 Largos**

a) TURISTAS

AREA	HOTEL	COLONIA	CAMPAM.	VIVIENDA	TOTAL	% Dist.
TRASLASIERRAS	189.429	9.559	165.296	205.489	569.773	11,09
NOROESTE	20.670	2.173	33.021	47.056	102.920	2,00
NORTE	20.402	---	19.282	62.721	102.405	1,99
SIERRAS DEL SUR	58.868	5.150	52.297	108.143	224.457	4,37
CALAMUCHITA	199.065	63.481	235.970	316.140	814.656	15,85
PARAVACHASCA	38.934	44.492	69.277	191.515	344.218	6,70
PUNILLA	566.256	216.474	247.859	1.011.356	2.041.945	39,73
SIERRA CHICA	48.468	31.558	85.306	278.385	443.716	8,63
CAPITAL	330.739	9.797	4.762	53.737	399.035	7,76
MAR CHIQUITA	23.901	---	42.072	29.865	95.838	1,86
TOTALES	1.496.732	382.683	955.143	2.304.407	5.138.966	100,00

b) PERNOCTACIONES

AREA	HOTEL	COLONIA	CAMPAM.	VIVIENDA	TOTAL	% Dist.
TRASLASIERRAS	911.080	54.716	694.379	1.547.260	3.207.435	10,68
NOROESTE	83.087	8.189	112.420	351.665	555.361	1,85
NORTE	80.296	---	57.068	524.438	661.802	2,20
SIERRAS DEL SUR	147.297	21.859	165.893	784.063	1.119.113	3,73
CALAMUCHITA	1.013.420	379.728	969.488	2.552.880	4.915.516	16,37
PARAVACHASCA	168.230	242.787	277.804	1.538.785	2.227.608	7,42
PUNILLA	2.572.733	1.255.425	1.011.878	8.013.834	12.853.870	42,81
SIERRA CHICA	210.464	165.646	350.857	2.169.479	2.896.446	9,65
CAPITAL	778.976	37.952	13.109	322.122	1.152.159	3,84
MAR CHIQUITA	99.049	---	178.241	161.183	438.472	1,46
TOTALES	6.064.631	2.166.303	3.831.137	17.965.709	30.027.781	100,00

Equipo de Trabajo:

Relevamiento y Procesamiento: Silvia Bianco y Gabriela Lanzaco

Fuente: Muestreo telefónico: Oficinas de Informes, Establecimientos Privados y Sindicales

AGENCIA CORDOBA TURISMO S.E.M.
 DIRECCION DE INVERSIONES Y SERVICIOS TURISTICOS
 Departamento Estudios Sectoriales

a)TURISTAS

CALAMUCHITA	HOTEL	COLONIA	CAMPAM.	VIVIENDA	TOTAL
Diciembre	25.284	10.982	17.344	38.157	91.768
1° quinc. Enero	30.910	8.896	45.561	39.952	125.318
2° quinc. Enero	38.319	9.443	74.333	62.519	184.614
1° quinc. Febrero	25.621	6.074	45.349	43.106	120.151
2° quinc. Febrero	19.553	6.940	37.348	35.258	99.099
1° quinc. Marzo	13.109	4.337	8.654	9.317	35.416
TOTAL TEMP	152.797	46.671	228.589	228.309	656.366
Sem.Sta.	15.374	4.985	7.381	54.071	81.811
Rally + 01 de Mayo	4.533	1.391	s/d	5.467	11.392
Junio	4.511	1.099	s/d	3.550	9.160
Vac. Inv.	21.850	9.335	s/d	24.743	55.928
Agosto					
Octubre					
TOTALES	199.065	63.481	235.970	316.140	814.656

B) PERNOCTACIONES

CALAMUCHITA	HOTEL	COLONIA	CAMPAM.	VIVIENDA	TOTAL
Diciembre	106.194	71.972	52.032	312.889	543.087
1° quinc. Enero	163.822	48.927	227.804	479.427	919.979
2° quinc. Enero	186.084	57.742	281.863	531.414	1.057.102
1° quinc. Febrero	161.414	34.852	204.071	413.821	814.159
2° quinc. Febrero	122.935	43.165	156.863	345.524	668.487
1° quinc. Marzo	60.522	28.271	25.819	84.783	199.395
TOTAL TEMP	800.971	284.929	948.452	2.167.858	4.202.209
Sem.Sta.	73.795	26.025	21.036	227.097	347.953
Rally + 01 de Mayo	17.097	4.800	s/d	21.869	43.765
Junio	12.739	3.297	s/d	10.295	26.331
Vac. Inv.	108.818	60.678	s/d	125.761	295.257
Agosto					
Octubre					
TOTALES	1.013.420	379.728	969.488	2.552.880	4.915.516

Afluencia Turística (sin considerar pernотaciones)

	Calamuchita	Traslasieras	Capital	Punilla
1996-1997	317.550	221.478	152.749	880.296
1997-1998	335.711	237.539	166.648	931.135
1998-1999	333.743	239.884	161.197	906.450
1999-2000	311.096	239.600	158.231	870.260
2000-2001	381.195	304.846	175.523	1.028.786
2001-2002	318.274	240.298	151.020	832.578
2002-2003	531.222	387.050	219.297	1.369.874
2003-2004	563.090	403.321	235.612	1.422.126
2004-2005	613.558	433.386	260.432	1.511.106
2005-2006	656.366	472.744	276.873	1.614.714

Fuente: Departamento de Estudios Sectoriales
Dirección de Inversiones y Servicios turísticos
Agencia Córdoba Turismo S.E.M.

Inauguración de obras en Santa Rosa



En agosto se inauguraron importantes obras en Santa Rosa de Calamuchita, el Gobernador de la Provincia, Juan Manuel De La Sota, acompañado del Presidente de la Agencia Córdoba Turismo, Carlos Alesandri, estuvieron presentes.

El pasado jueves 24 de agosto, el Gobernador de la Provincia, Dr. José Manuel de la Sota y el Presidente de la Agencia Córdoba Turismo, Carlos Alesandri, asistieron a la inauguración de la Posta Regional de Turismo, el Museo de Antropología, y obras de pavimento en la localidad de Santa Rosa de Calamuchita. En la oportunidad, también estuvieron presentes la Secretaria General de la Gobernación y Control de Gestión, Cra. Ma. Del Carmen Poplawsky; el Ministro de Obras y Servicios Públicos, Ing. Hugo Testa; la Directora de Inversión Turística de la Nación, Arq. Elena Blassi, la Intendente de Santa Rosa de Calamuchita, Noemí Magalhaes; y la Directora de Turismo, Belén Cismondi.

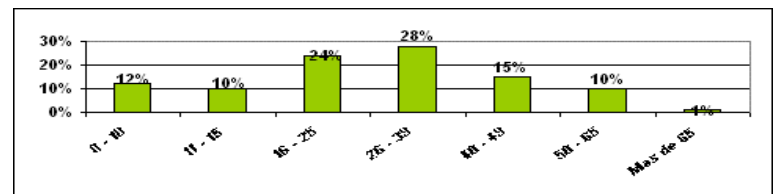
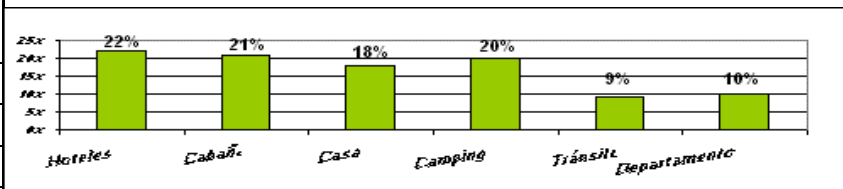
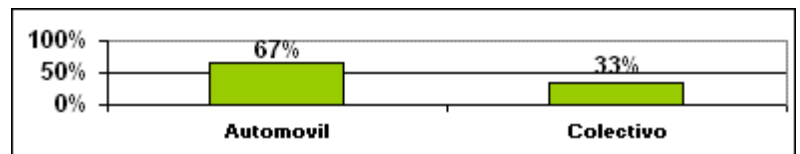
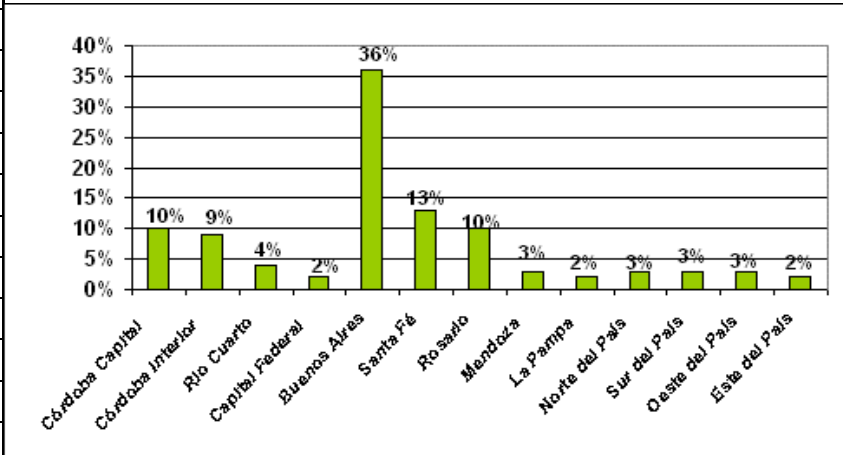
Las obras inauguradas fueron ejecutadas en el último año con fondos aportados por el municipio, la Provincia y la Nación, con una inversión total de aproximadamente 800 mil pesos. En la oportunidad, el Primer Mandatario Provincial realizó el anuncio de un aporte provincial de 300 mil pesos para que el municipio construya un nuevo puente que reemplace al vado de acceso a barrio Santa Rosa del Río.

Además, se realizó la inauguración de dos tramos de pavimento recientemente concretados sobre la avenida costanera y la calle de barrio Villa Incor, el edificio de un nuevo dispensario para ese mismo barrio y las ampliaciones hechas en la escuela Luis María Drago y el instituto terciario Valle de Calamuchita. ■

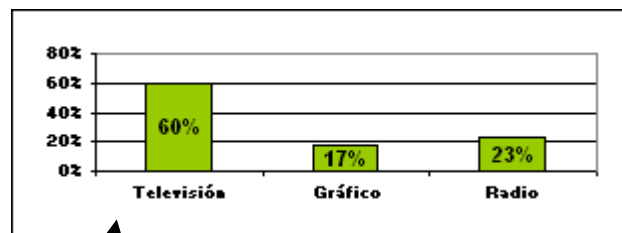
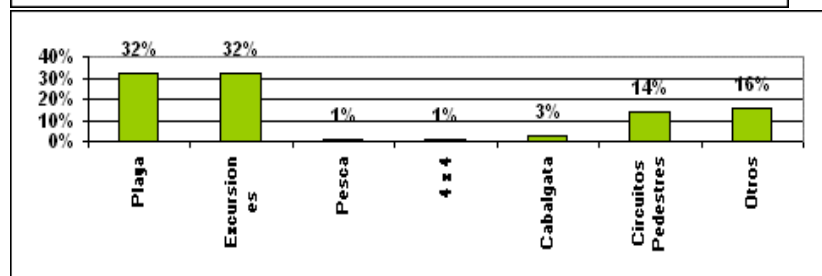
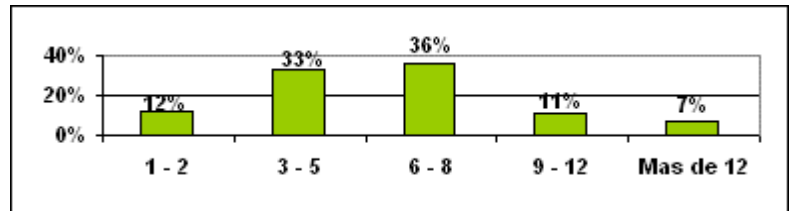
TEMPORADA 2005/2006

RESULTADO DE ENCUESTAS REALIZADAS A TURISTAS DESDE OFICINAS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA

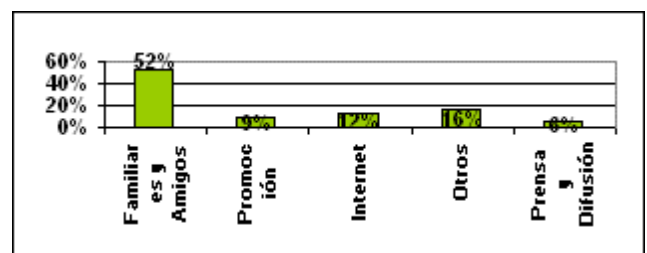
PROCEDENCIA	
Córdoba Capital	10%
Córdoba Interior	9%
Río Cuarto	4%
Capital Federal	2%
Buenos Aires	36%
Santa Fé	13%
Rosario	10%
Mendoza	3%
La Pampa	2%
Norte del País	3%
Sur del País	3%
Oeste del País	3%
Este del País	2%
MOVILIDAD	
Automovil	67%
Colectivo	33%
ALOJAMIENTO	
Hoteles	22%
Cabaña	21%
Casa	18%
Camping	20%
Tránsito	9%
Departamento	10%
EIDADES	
0 - 10	12%
11 - 15	10%
16 - 25	24%
26 - 39	28%
40 - 49	15%
50 - 65	10%
Mas de 65	1%

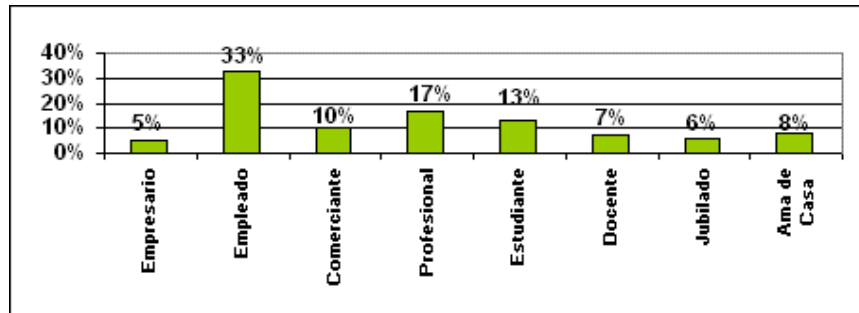
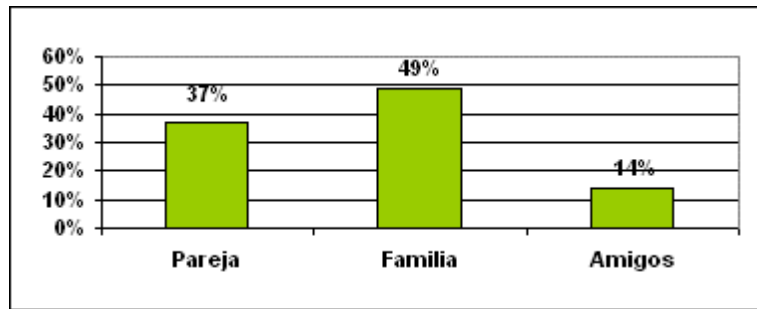


DIAS DE PERMANENCIA	
1 - 2	12%
3 - 5	33%
6 - 8	36%
9 - 12	11%
Mas de 12	7%
ESPARCIMIENTO	
Playa	32%
Excursiones	32%
Pesca	1%
4 x 4	1%
Cabalgata	3%
Circuitos Pedestres	14%
Otros	16%
PRIMERA VISITA	
Si	60%
No	40%
OCUPACION	
Empresario	5%
Empleado	33%
Comerciante	10%
Profesional	17%
Estudiante	13%
Docente	7%
Jubilado	6%
Ama de Casa	8%
COMO SE ENTERO?	
Familiares y Amigos	52%
Promoción	9%
Internet	12%
Otros	16%
Prensa y Difusión	6%
GRUPO DE VIAJE	
Pareja	37%
Familia	49%
Amigos	14%



Televisión 60%
Gráfico 17%
Radio 23





TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS

1919

3066

Fuente: Dirección de Turismo, Municipalidad de Santa Rosa de Calamuchita.

LEY 7232

RÉGIMEN DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO

EL SENADO Y LA CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA SANCIONAN CON FUERZA DE:

LEY 7232

Objeto y Zonas Promovidas.

Artículo 1°.- Declarase promovido a los fines del logro de los objetivos previstos por la ley N° 5457, el desarrollo del sector turismo en todas las Áreas Turísticas y Rutas de Acceso .

Artículo 2°.- A los efectos de determinar los alcances y extensión de los beneficios establecidos en esta ley, instituyese dentro de las Áreas Turísticas y Rutas del Acceso definidas por el decreto N° 6270, una zona de “Especial Promoción” integrada por las áreas Norte, Noroeste, Sierras del Sur y Mar Chiquita; una zona de “Promoción A” constituida por las áreas Punilla con excepción del ejido Municipal correspondiente a Villa Carlos Paz, Capital -con excepción del ejido Municipal Ciudad de Córdoba, Calamuchita, Traslasierras y Sierras Chicas; y una zona de “Promoción B” compuesta por el ejido Municipal de Villa Carlos Paz, pertenecientes al área Punilla y el ejido Municipal ciudad de Córdoba correspondiente al Área Capital.

Para la construcción, equipamiento y comercialización de Hoteles de 4 y 5 estrellas se considerará zona de Especial Promoción a todo el ámbito de la provincia.

***Artículo 3°.-** A los fines de la presente Ley se promueve las siguientes acciones de conformidad con lo que establezca esta Ley y su Reglamentación:

a) La construcción y equipamiento de establecimientos nuevos destinados a la explotación de los alojamientos turísticos, ubicados en las Áreas Turísticas y Rutas de Acceso, que ofrezcan normalmente hospedaje o alojamiento en habitaciones amuebladas por períodos no menores al de una pernoctación a personal que no constituyen su domicilio permanente en ellas; como así también los campamentos turísticos públicos y privados ubicados en esas mismas Áreas Turísticas y Rutas de Acceso. Todo ello debe encuadrarse dentro de alguna de las “clases” y “categorías” establecidas en la reglamentación respectiva.

Entiéndese por “Establecimientos Nuevos” a aquellos que al tiempo de sanción de esta Ley no tuvieren existencia física o que teniéndola nunca explotaron la actividad específica de alojamiento turístico.

La reglamentación determinará las “clases” y “categorías” de establecimientos promovidos según sus localizaciones dentro del ámbito de las Áreas Turísticas y Rutas de Acceso de conformidad con lo dispuesto por la Ley N° 6483 y su reglamentación.

Quedando exceptuados de los beneficios previstos en este inciso los llamados “hoteles alojamiento” “por hora” o “albergues transitorios”.

b) La reforma, ampliación, mejora y equipamiento de los establecimientos existentes a que se refiere el inciso precedente que impliquen un cambio jerarquizado en la categoría del negocio según lo establecido por la Ley N° 6483 y su reglamentación.

Entiéndese por “Establecimientos Existentes” a aquellos que tuvieren una estructura edilicia adecuada al servicio que prestan o pretenden prestar y que estuviere o hubieren estado inscripto como tales aún cuando al tiempo de sanción de esta ley se encontraren cerrados.

No serán acreedores a los beneficios establecidos en este inciso, los llamados “Hoteles alojamientos”, “por hora”, o “albergues transitorios”.

c) Las obras de infraestructura y equipamiento destinadas a la iniciación de la explotación de Congresos, Convenciones, Ferias y Actividades Culturales, Deportivas y Recreativas.

- d) Las obras de infraestructura y equipamiento de establecimientos destinados a la iniciación de la explotación de servicios de comida en las condiciones y localizaciones que dentro de las Áreas Turísticas y Rutas de Acceso determine la reglamentación, excepto el ejido Municipal de Córdoba, en el área Capital.
- e) La incorporación de unidades de transportes a las empresas de excursiones terrestres, lacustres y aéreas existentes o a constituirse, debidamente autorizadas, que cumplan circuitos turísticos aprobados por el organismo de aplicación.
- f) Las prestaciones vinculadas al turismo receptivo que realicen dentro de la provincia, las agencias de pasaje, agencias de turismo, empresas de viajes y turismo y empresas de excursiones que hagan uso de cualquier medio de transporte adecuado y con finalidades de turismo.
- g) La realización de acontecimientos de carácter cultural, científico, artístico y deportivo en el ámbito de la Provincia, que por su trascendencia el organismo de aplicación declare de interés turístico.
- h) La producción, difusión y comercialización de artesanías autóctonas debidamente reconocidas.
- i) La Publicidad que en forma individual o conjunta realicen las empresas destinadas a alguna de las actividades en artículo 4° de la Ley N° 5457, referidas al turismo respectivo, conforme lo establezca la reglamentación.
- j) La colaboración que prestaren las empresas radicadas en la Provincia, cualquiera fuera la actividad que desarrollen, a los planes de Promoción, información, capacitación, equipamiento turístico complementario, recuperación y puesta en valor del patrimonio cultural, previa aprobación de la autoridad de aplicación, con exclusión de la publicidad de cualquier índole.

Instrumentos de Promoción

Artículo 4°.- El desarrollo turístico promovido en la presente Ley realizará mediante la utilización por parte del Estado Provincial de los siguientes instrumentos:

- a) Exenciones impositivas.
- b) Diferimiento en el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- c) Créditos en condiciones de fomento, de conformidad con lo que dispongan las entidades crediticias correspondientes.
- d) Venta en condiciones de fomento o cesión por cualquier título de bienes inmuebles integrantes del dominio privado del Estado Provincial.
- e) Subsidios, Becas y Asistencia Técnica.
- f) Provisión de infraestructura de servicios públicos esenciales dentro de las previsiones de los planes de gobierno, y de los respectivos créditos presupuestarios.
- g) Integración en sociedades de economía mixta.

Beneficiarios

Artículo 5°.- Se encuentran comprendidos dentro de los alcances de esta ley las personas físicas o jurídicas legalmente constituidas que realicen alguna de las acciones promovidas en el artículo 3° y que el organismo de aplicación hubiere declarado “beneficiarios definitivos”.

Artículo 6°.- A los fines de declaración de “beneficiarios definitivos” el solicitante, además de cumplir con las disposiciones de la presente ley y su reglamentación, deberá .

- a) Constituir domicilio en el ámbito de la Provincia.
- b) Realizar en forma regular la actividad promovida, a excepción de la acciones que revistan carácter eventual o transitorio y las previstas en el Art. 15.
- c) Cumplimentar con las disposiciones legales que rigen la actividad de que se trata.

Artículo 7°.- No podrán ser beneficiarios:

- a) Las personas que hubiesen sido condenadas por cualquier tipo de delito doloso con penas privativas de la libertad y/o inhabilitación mientras no haya transcurrido un tiempo igual al doble de la condena. En caso de persona jurídica la condena debe haber recaído en sus representantes o directores.
- b) Las personas que al tiempo de concedérseles el beneficio tuvieren deudas exigibles e impagas a favor del Estado Nacional Provincial y/o Municipal, de carácter fiscal o previsional.
- c) Las personas que registren antecedentes por incumplimiento de cualquier régimen de Promoción nacional o provincial.

Los procesos judiciales o actuaciones administrativas pendientes por los delitos, infracciones o incumplimientos a que se refieren los incisos precedentes paralizarán el trámite administrativo iniciado a los fines de esta Ley hasta que no se resuelva el caso en forma definitiva.

Artículo 8°.- Las personas que proyecten realizar alguna de las acciones previstas en el Art. 3° podrán solicitar al organismo de aplicación la declaración de “beneficiario provisorio” a cuyo fin deberán constituir domicilio en el ámbito de la provincia, y prestar garantía real ante la Dirección General de Rentas, y cumplir con los requisitos que establezca la reglamentación.

El Organismo de Aplicación se expedirá mediante resolución, dentro de los treinta (30) días a contar desde que el solicitante hubiere cumplimentado la totalidad de los requisitos establecidos a ese fin.

Artículo 9°.- En la resolución aludida en el artículo anterior se fijará, según la naturaleza del Proyecto, el plazo dentro del cual se deberá comenzar en forma regular la actividad promovida. El plazo no podrá exceder de tres años corridos a contar desde la fecha de resolución pudiendo el Organismo de Aplicación prorrogarlo por un año a solicitud del interesado, debiendo probarse que por razones de fuerza mayor o caso fortuito no se ha podido cumplimentar la obligación asumida dentro del término establecido.

Artículo 10°.- La calidad de “Beneficiario Provisorio” se transformará en “definitiva” cuando se concluya la obra correspondiente y se comience a desarrollar en forma regular la actividad de que se trata a cuyo fin el Organismo de Aplicación deberá dictar la resolución correspondiente tan pronto como se acrediten tales circunstancias y se cumplimenten los demás requisitos establecidos por esta Ley y su reglamentación.

Beneficios, Alcances, Extensión.

Artículo 11°.- Las personas declaradas beneficiarias de esta ley, según sea la acción que desarrollen en el sector turismo gozarán de los siguientes beneficios con la extensión y alcances que se establezcan en este artículo.

1) Cuando se trate de las acciones previstas en el artículo 3 inc a).

I) Exención en el pago del impuesto sobre los ingresos brutos del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción, del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 5 años y el 50% por los subsiguientes en las zonas de Promoción “B”.

Esta exención se refiere solo a la actividad promovida y correrá a partir del comienzo de la explotación de la actividad de que se trate.

II) Exención en el pago del impuesto Inmobiliario del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “B”.

III) Exención en el pago del Impuesto de Sellos del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “B”. Las exenciones previstas en los incisos b) y c) tendrán carácter provisorio hasta que se comience a explotar la actividad de que se trata.

2) Cuando se trate de acciones previstas en el Art. 3 inc. b):

I) Exención en el pago de los impuestos sobre los Ingresos Brutos del 60% por 10 años en las zonas de Especial Promoción del 60% por 6 años en las zonas de Promoción “A” o del 40% por 6 años en las zonas de Promoción “B” y comenzará a regir a partir del momento en que se declare al peticionante “Beneficiario Definitivo”.

II) Exención en el pago del Impuesto Inmobiliario del 100% por 10 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 8 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 6 años en las zonas de Promoción “B”.

III) Exenciones en el pago del impuesto de sellos, del 100% por 10 años en las zonas de Especial Promoción, del 100% por 8 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 6 años en las zonas de Promoción “B”.

3) Cuando se trate de las acciones previstas en el Art. 3° Inc. c):

I) Exención en el pago de los impuestos sobre los Ingresos Brutos del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 5 años y 50% por los 5 años subsiguientes en las zonas de Promoción “B”.

Esta exención se refiere a la actividad promovida y correrá a partir del comienzo de la explotación de la actividad que se trata.

II) Exenciones en el pago del Impuesto Inmobiliario del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “B”.

III) Exenciones en el pago del Impuesto de Sellos del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “B”.

4) Cuando se trate de las acciones previstas en el artículo 3° inciso d):

I) Exención del pago del impuesto sobre los Ingresos Brutos del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción, del 100% por 7 años y del 75% por los 5 años subsiguientes en las zonas de Promoción “B”.

Esta exención se refiere solo a la actividad promovida y comenzará a regir a partir del comienzo de la explotación de la actividad de que se trata.

II) Exención del pago del Impuesto Inmobiliario del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “B”.

III) Exención en el pago del impuesto de Sellos del 100% por 15 años en las zonas de Especial Promoción del 100% por 12 años en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 10 años en las zonas de Promoción “B”.

5) Cuando se trate de las acciones previstas en el Art. 3° Inc. e) :

I) Exención del pago de Impuesto sobre los Ingresos Brutos del 100% por 6 años, pero no más del 75% de la inversión realizada en las zonas de Promoción “A” y del 100% por 6 años pero no más del 50% de la inversión realizada, en las zonas de Promoción “B”.

II) Exención del tributo establecido por Ley N° 3963 del 100% por 6 años en las zonas de Especial Promoción, de Promoción “A”, y de Promoción “B”.

Estas exenciones no podrán superar en su totalidad y por todo el período el 50% de la inversión realizada y empezará a regir a partir del momento que comience la prestación del servicio con las unidades incorporadas.

6) Cuando se trate de las acciones previstas en el Art. 3° Inc. f):

I) Exención del 100% en el pago de Impuesto sobre los Ingresos Brutos, todo el año, durante el lapso de 15 años en las zonas de Especial Promoción del 50% durante 10 años para las zonas de Promoción “A” y del 100% durante el periodo comprendido entre el 1 de abril y el 30 de junio, y el 1 de agosto y el 30 de noviembre en las zonas de Promoción “B” por un lapso de 5 años.

7) Cuando se trate de las acciones previstas en el Art. 3° Inc. j):

l) Exención en el pago del impuesto sobre los Ingresos Brutos igual al 100% de las sumas invertidas, en las zonas de Especial Promoción; exención igual al 75% de las sumas invertidas para las zonas de Promoción “A” y una exención igual al 50% de las sumas invertidas en las zonas de Promoción “B”, sin perjuicio de lo establecido por el Art. 19.

8) Cuando de trate de las acciones previstas en el Art. 3° inciso l):

l) Exención del pago del impuesto sobre los Ingresos Brutos por un monto equivalente al 50% de las sumas invertidas en un ejercicio Fiscal, sin perjuicio de lo establecido en el Art. 19.

9) Cuando se trate de las acciones provistas en el Art. 3° inciso g) y h):

l) Otorgamiento de subsidios en forma y condiciones que establezca la reglamentación y la legislación general en la materia.

Artículo 12° Las exenciones del Impuesto Inmobiliario establecidas en el artículo precedente solo se operarán sobre el inmueble destinado a la explotación de la actividad para la cual fue otorgado el beneficio y comenzará a regir a partir de que se otorgue al solicitante el carácter de “beneficiario provisorio” y se comiencen a realizar las obras correspondientes.

Artículo 13°.- Las exenciones del impuesto de Sellos establecidas en el artículo 11, se referirán a los actos de adquisición o locación de bienes muebles o inmuebles destinados a la construcción, refacción o equipamiento del establecimiento de que se trate, a la constitución o transformación de sociedades vinculadas a la acción promovida y a todos los actos relacionados con la explotación que corresponda.

Esta exención comenzará a regir a partir de la declaración de “beneficiario provisorio” del solicitante.

Artículo 14°.- La Autoridad de Aplicación realizará las gestiones pertinentes ante los diversos organismos estatales para implementar distintos instrumentos de Promoción establecidos en el Art. 4° de la presente Ley.

Artículo 15°.- Las personas físicas o jurídicas que no se dediquen a ninguna de las actividades declaradas de interés turístico especial por la Ley N° 5457 y que realicen inversiones para desarrollar las acciones previstas en el Art. 3° Inc. a), c) y d) gozarán de exención o diferimento en el pago del impuesto sobre los ingresos brutos cualquiera sea la actividad que hubiere generado ese tributo en proporción al inversión realizada, con los alcances y extensión que se determina en los artículos siguientes.

Artículo 16°.- El diferimento establecido en el artículo anterior se concederá para las inversiones que se realicen en las áreas de Promoción y comprenderá al tributo correspondiente al período comprendido entre la iniciación de la obra y los tres años siguientes a su terminación, y comienzo de la explotación. El impuesto diferido deberá abonarse en tres anualidades consecutivas a partir de la finalización del período establecido en el párrafo precedente. Las sumas que por tal concepto deban abonarse serán reajustadas de conformidad con el índice de actualización que establezca la reglamentación y no devengará intereses.

Artículo 17°.- La exención establecida en el Artículo 15 se concederá para las inversiones que se realicen en las áreas de Especial Promoción y se extenderá hasta el comienzo de la explotación correspondiente con un máximo de tres años a partir de la fecha en la que se hubiere declarado al peticionante “beneficiario provisorio”.

Esta exención podrá alcanzar hasta el 100% del tributo siempre que no supere, en su totalidad y por todo el periodo, el treinta por ciento de la inversión realizada.

Artículo 18°.- El beneficio establecido en el artículo anterior, con igual extensión y alcance se aplicará a las personas físicas o jurídicas que se encontraren desarrollando alguna de las actividades declaradas de interés turístico especial, por la Ley N° 5457, que realizaren inversiones para desarrollar alguna de las acciones previstas en el Art. 3° inc. a), b), c) y d) en cualquiera de las áreas turísticas y rutas de acceso.

Artículo 19°.- Los beneficios establecidos en la presente ley con sus alcances y extensiones, en ningún caso podrán exceder el 100% de las obligaciones tributarias de que se trate.

Obligaciones y sanciones.

Artículo 20°.- El beneficiario queda obligado a desarrollar, por sí o por terceros, las actividades promovidas durante el plazo de vigencia de los beneficios.

Artículo 21°.- En caso de incumplimiento total o parcial de las disposiciones establecidas en esta ley y su reglamentación, imputable al beneficiario, este se hará pasible de las siguientes sanciones, las que serán impuestas por el organismo de aplicación:

- a) Pérdida de los beneficios acordados.
- b) Caducidad de los compromisos de venta, concesión, locación o comodato.
- c) Reintegro del subsidio acordado, reajustado según el índice de actualización que establezca la reglamentación e intereses.
- d) Exigibilidad del pago del tributo exento o diferido reajustado según el índice de actualización que establezca la reglamentación vigente e intereses.
- e) Exigibilidad del total de los préstamos acordados en la forma y condiciones que establezca la entidad crediticia otorgante del préstamo.
- f) Multas de hasta el 2% del monto actualizado de la inversión prevista, cuya graduación se fijará en la reglamentación.

Disposiciones generales

Artículo 22°.- La Subsecretaría de Turismo será el Organismo de Aplicación de la presente ley.

Artículo 23°.- Los plazos establecidos en esta ley se contarán en forma corrida.

Artículo 24°.- Las Municipalidades de la Provincia, podrán adherirse al régimen de esta ley. En tal caso cada Municipio determinará los beneficios a otorgar en esas jurisdicciones.

Artículo 25°.- El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley en el término de ciento ochenta (180) días de su vigencia.

Artículo 26°.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

GROSSO - CENDOYA - MOLARDO - MEDINA ALLENDE.

TITULAR DEL PODER EJECUTIVO: ANGELOZ

DECRETO DE PROMULGACION: 27/85

NOTICIAS ACCESORIAS

FECHA DE SANCION: 26.12.85

FUENTE DE PUBLICACION

B.O.: 16.01.85.

CANTIDAD DE ARTICULOS QUE COMPONEN LA NORMA: 26

OBSERVACION: POR ART. 11 LN° 8826 (B.O. 05.01.00) SE ESTABLECE UN CUPO PARA EL EJERCICIO 2000 AFECTADO A LAS PROPORCIONES ESTABLECIDAS EN LA PRESENTE LEY.

OBSERVACION: POR DECRETO N° 2209/99 (B.O. 16.11.99) SE PRORROGA LA MEDIDA ADOPTADA POR DECRETO N° 1724/99 SOBRE BENEFICIOS QUE OTORGA ESTA LEY, HASTA QUE FINALICEN LOS ESTUDIOS DE POLÍTICAS DE PROMOCIÓN TURÍSTICA. -

OBSERVACION: POR DECRETO N° 1724/99 (B.O. 05.08.1999) SE SUSPENDE TODA GESTION PARA LA OBTENCION DE LOS BENEFICIOS CONTEMPLADOS EN EL ARTICULO 3 DE ESTA LEY HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

OBSERVACIÓN: POR ART. 1 DECRETO N° 1360/00 (B.O. 12.09.00) SE PRORROGA LA SUSPENSIÓN DISPUESTA POR ESTE DECRETO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE HOTELES CATEGORÍA CUATRO Y CINCO ESTRELLAS, A PARTIR DE LA FECHA DEL DECRETO N° 1360/00.

OBSERVACIÓN ART. 3 INC A: POR ART. 3 DECRETO 3240/86 (B.O. 29.01.87) SE ESTABLECE QUE EL PLAZO DE SESENTA DÍAS DISPUESTO POR ART. 24 DEL DECRETO REGLAMENTARIO N° 4557/85, RIGE SOLAMENTE PARA EL SUPUESTO PRESCRIPTO POR EL PRESENTE ART.

TEXTO. ART. 3 INC. J: CONFORME MODIFICACIÓN POR ART. 75 DE L.N° 7850 (B.O. 17.11.89).

OBSERVACION ART. 3 INC. J: REGLAMENTADO POR DECRETO N° 276/88 (B.O. 04.02.88).

ANEXO A

DECRETO REGLAMENTARIO N° 4557/85 REGLAMENTA L.N° 7232 -LEY DE FOMENTO TURÍSTICO.-

Córdoba, 13 de Agosto de 1985

VISTO: El expediente N° 0260-01524/85 en el que la Subsecretaría de Turismo gestiona la reglamentación de la Ley N° 7232 de Fomento Turístico.

Y CONSIDERANDO:

Que en tal sentido el Organismo recurrente eleva el proyecto respectivo el que ha sido redactado teniendo en cuenta el propio espíritu de la Ley, con especial atención en los aspectos referidos al desarrollo armónico de todos los sectores de todas las áreas geográficas; al mejoramiento de actividades y servicios; a la promoción de la ampliación de la oferta ya la preservación de los recursos naturales y culturales.

Por ello, y atento a los Dictámenes Nros. 05791/85 del Departamento Jurídico del Ministerio de Hacienda y 1464/85 de Fiscalía de Estado.

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA

DECRETA:

Capítulo Primero: De las acciones promovidas- Beneficios- Alcances -Extensión Beneficiarios

Artículo 1° - Los establecimientos comprendidos dentro de las acciones promovidas por el Artículo 3° inciso "a" de la Ley 7232, para los que rigen exenciones en el pago del impuesto sobre los Ingresos Brutos del cien por ciento (100%) por quince (15) años en las zonas de Especial Promoción, del cien por ciento (100%) por diez: (10) años en las zonas de Promoción "A" y del ciento por ciento (100%) por cinco (5) años y el cincuenta por ciento (50%) por los cinco (5) años subsiguientes en las zonas de Promoción "B"; en el del Impuesto Inmobiliario del cien por ciento (100%) por quince (15) años en las zonas de Especial Promoción, del cien por ciento (100%) por doce (12) años en las zonas de Promoción "A", y del ciento por ciento (100%) por diez (10) años las zonas de Promoción "B" y en el del Impuesto de Sellos del cien por ciento (100%) por quince (15) años en las zonas de Especial Promoción, del cien por ciento (100%) por doce (12) años en las zonas de Promoción "A" y del cien por ciento (100%) por diez (10) años en las zonas de Promoción "B", deberán ajustarse a las siguientes pautas: a) Contar con servicios de infraestructura básica de agua corriente, energía eléctrica permanente y tratamientos de

efluentes debidamente aprobados por los organismos competentes: b) Estar equipado para funcionar durante todo el año c) Observar las normas de edificación del lugar donde se construya el establecimiento. En ausencia de normas específicas en la materia, el organismo de aplicación las fijará en cada caso particular. d) En las zonas comprendidas dentro del radio establecido por el artículo 4° inciso "a" de la Ley 5286 de cada Municipio de las Áreas Turísticas y de las Rutas de Acceso, sólo podrán construirse establecimientos por este régimen cuando el índice de ocupación de plazas fijas de los negocios existentes de igual clase y categoría en el radio respectivo sea de más del cincuenta por ciento (50%) en los últimos tres (3) años, siempre que las plazas a construirse, en conjunto no superen la tercera (3°) parte del número de plazas instaladas habilitadas de igual clase y categoría. Para determinar el índice de ocupación se considerará el periodo comprendido entre el primero (1°) de diciembre y el treinta y uno (31) de marzo del año subsiguiente a excepción de la zona correspondiente a la Municipalidad de Córdoba en la que el cómputo se practicará entre el primero (1°) de marzo y el treinta y uno (31) de diciembre del mismo año. La capacidad correspondiente a la tercera (3°) parte de las plazas instaladas habilitadas establecidas en el presente inciso podrá ser superada únicamente por un (1) solo establecimiento cuando su capacidad fuere superior al total correspondiente a ese porcentaje o al saldo de plazas que existiere por efecto de autorizaciones otorgadas con anterioridad a otros establecimientos nuevos.

Fuera de las determinadas precedentemente la instalación de establecimientos promovidos no estará condicionada durante el término de cinco (5) años a contar desde la vigencia de la presente reglamentación pero la autoridad de aplicación podrá limitar el número de establecimientos cuando los estudios técnicos pertinentes hagan suponer fundadamente un exceso de oferta hotelera.

El principio establecido en el párrafo anterior regirá también para el caso de que no existiere ningún establecimiento de igual clase y categoría dentro de cada una de las zonas establecidas en el primer párrafo del presente inciso.

Artículo 2°: los proyectos de construcción de establecimientos serán atendidos por orden de presentación teniendo el peticionante un plazo de noventa (90) días a contar desde su declaración de "beneficiario provisorio" para comenzar la obra.

El organismo de aplicación verificará el cumplimiento de dicho plazo como así también el avance de la obra en los plazos previstos, pudiendo considerar los otros proyectos a los fines de su autorización cuando se constatare mora en el comienzo o avance de la obra, sin perjuicio de las sanciones que correspondieren por incumplimiento.

Artículo 3°. El organismo de aplicación podrá rechazar el pedido de autorización para la construcción de un establecimiento por el sistema de la Ley 7232 cuando considere que no se preservan los valores históricos, arquitectónicos, paisajísticos y/o naturales del entorno.

Artículo 4°- La Subsecretaría de Turismo fijará los índices de capacidad instalada habilitada y de ocupación previstos en el artículo 1° inciso "d", dentro de los sesenta (60) días corridos a contar desde la vigencia del presente. Dichos índices tendrán una vigencia de tres (3) años, cumplidos los cuales se fijarán en forma anual. El organismo de aplicación podrá reajustar los índices fijados por el término de tres (3) años cuando fundadamente pudiere suponer una alteración de la situación originaria.

Artículo 5°- Las explotaciones referidas en el artículo 3° Inciso "c" de la Ley 7232 deberán efectuarse en forma regular y estar destinadas al uso público.

En los casos de salas de cine y/o teatro y/o Congresos y/o Convenciones la capacidad de cada uno de ellos no podrá ser inferior a la del establecimiento afín de mayor capacidad existentes en el radio urbano correspondiente, con un mínimo de trescientas (300) butacas.

Artículo 6°- En todas las zonas afectadas a la promoción establecida por el artículo 3° inciso 'd' de la Ley 7232 se incluirán los negocios que se inicien en la explotación de restaurantes con categoría cuatro (4) o cinco (5) tenedores según la legislación vigente en la Provincia, siempre que cuenten como mínimo con las siguientes exigencias: a) Superficie mínima de comedor por comensal: 1,34 m². b) Superficie de comedor, incluidos entrada, mostrador y paredes: por persona: 1,50 m². c) Superficie cocina y accesorios con respecto a la superficie del comedor:

cuarenta por ciento (40%), con revestimiento de azulejos hasta dos (2) metros de altura como mínimo d) Accesos e Ingresos principal y de servicios independientes, e) Guardarropa. l) Parquización del área libre; g) Contar en la cocina con aparatos para renovación de aire y extractor de humo con campana y equipos de refrigeración adecuados. h) Contar con refrigeración y calefacción por sistema de aire acondicionado central. i) Las medidas de las mesas 0,80 m. de lado si son cuadradas, 0,80 m. de lado mínimo si son rectangulares y 0,80 m. de diámetro si son redondas, j) Los sanitarios para público diferenciados por sexo con superficie total para ambos equivalente a diez (10) m², por cada cien (100), cubiertos, no pudiendo tener un contacto directo con el salón. Deberán contar con un revestimiento hasta una altura mínima de dos (2) metros y pisos, ambos de cerámica esmaltada o calidad superior. k) Contar con recintos destinados a vestuarios y servicios sanitarios para personal, diferenciados por sexo con revestimientos de hasta dos (2) metros de altura.

Artículo 7°.- A los fines del otorgamiento de los beneficios establecidos para las acciones previstas en el artículo 3° Inciso "e" de la Ley 7232 se deberán observar todas y cada una de las normas vigentes para los distintos tipos de excursiones allí previstas, dándose intervención al Organismo competente.

Las empresas de excursiones terrestres reglada por la Ley 3963 para acogerse a los beneficios de la Ley 7232 deberán incorporar unidades de transporte nuevas que unitariamente o en conjunto tengan una capacidad no inferior a los treinta (30) asientos, siempre que cada unidad posea como mínimos siete (7) asientos.

El monto de la inversión a los fines del artículo 11 punto 5 de la Ley será el precio neto de lista del vehículo.

En ausencia de lista de precios se tomará en cuenta el valor neto consignado en la factura de compra pudiendo en este caso la autoridad de aplicación reajustar dicha suma cuando resulte fundadamente superior a los precios corrientes de plaza.

Artículo 8°.- En los supuestos de las prestaciones vinculadas al turismo receptivo que se realicen conforme lo previsto en el Artículo 3° Inciso "i" de la Ley 7232, a los fines de determinar los porcentajes y modalidades de exención establecidos en el Artículo 11 punto 6° de la Ley 7232, se tendrá en cuenta la sede de la empresa.

Las empresas que utilicen este beneficio deberán acreditar fehacientemente su inscripción en el Registro. Nacional de Agentes de Viaje y que el ingreso objeto del beneficio proviene única y exclusivamente de las prestaciones relacionadas con el turismo receptivo, debiendo a estos fines adecuar su contabilidad.

Artículo 9° - Están comprendidos dentro de los alcances del Artículo 3° inciso "i" de la Ley 7232 las empresas dedicadas a alguna de las actividades referidas en el Artículo 4° de la Ley 5457 que realicen publicidad de sus establecimientos o servicios tendientes a la captación de turistas, quedando excluida la que se efectúe por medios que no trasciendan el ámbito del Municipio en el que este ubicada la empresa anunciante.

Artículo 10° - La publicidad referida en el Artículo anterior podrá realizarse por medios regulares o no regulares. Entiéndase por publicidad por medios regulares la contenida en diarios o revistas de circulación reconocida por los organismos pertinentes, emisoras radiales, canales de T.V., pantallas en la vía pública y proyecciones en salas cinematográficas. Considerase publicidad por medios no regulares la realizada en folletería, afiches, audiovisuales, guías turísticas y todo otro tipo no incluido como publicidad por medio regular.

Artículo 11° - Toda publicidad que se realice conforme lo establecido por el Artículo 3° inciso "i" de la Ley 7232, sea por medios regulares o no regulares deberán contener el slogan o mensaje oficial en una proporción del diez por ciento (10%) con relación al aviso pero no menos de diez (10) centímetros cuadrados (cm²) cuando se trate de publicidad escrita y del diez por ciento (10%) con relación a la pauta publicitaria en los casos de publicidad oral, televisiva o cinematográfica.

***Artículo 12° -** La Secretaría de Turismo establecerá mediante resolución las condiciones que deberán reunir la publicidad por medios regulares.

***Artículo 13°** - La publicidad a través de medios no regulares deberá contar con la previa autorización de la Secretaría de Turismo.

Artículo 14° - En todos los casos de publicidad por medios no regulares deberá entregarse a la Subsecretaría de Turismo, sin cargo, un número de ejemplares equivalentes al diez por ciento (10%) del tiraje total.

Artículo 15° - La base a considerar para la aplicación del beneficio establecido para la acción prevista en el Artículo 3° Inciso "i" de la Ley 7232 será, para la publicidad realizada por medios regulares la tarifa del medio de difusión y para la concretada por medios no regulares los gastos de producción debidamente acreditados.

Artículo 16° - A los fines de determinar los porcentajes de exención en el pago del Impuesto sobre los Ingresos Brutos del cien por ciento (100%), el setenta y cinco por ciento (75%) y el cincuenta por ciento (50%) de las sumas invertidas para las zonas de Especial Promoción, Promoción "A" y Promoción "B" respectivamente establecidos en el Artículo 11 punto 7 de la Ley 7232 se tendrá en cuenta la sede de cada una de las empresas anunciantes.

***Artículo 17°** - DEROGADO POR DECRETO N° 276/88.

Artículo 18° - En los casos de exenciones del impuesto sobre los Ingresos Brutos previstos en el Artículo 11 puntos 1, 2, 3 y 4 de la Ley, el beneficiario deberá acreditar fehacientemente que los Ingresos provienen de la actividad desarrollada en el inmueble cuya obra de infraestructura y equipamiento resultó promovida.

A estos fines el beneficiario deberá organizar su contabilidad de manera que permita identificar la actividad de conformidad con lo establecido en el párrafo precedente.

***Artículo 19°** - Toda persona física o jurídica que proyecte realizar alguna de las acciones promovidas por la Ley 7232, para obtener la resolución que provisionalmente la declare beneficiaria, deberá presentar solicitud con carácter de Declaración Jurada en la forma y ordenamiento que determine el Organismo de aplicación, con la siguiente información básica sin perjuicio de la que específicamente exigiere la Subsecretaría de Turismo.

a) Para las personas físicas: Datos personales y domicilio real. Para las personas jurídicas Nombre o razón social, domicilio, copia autenticada y/o legalizada del Contrato Social y sus modificaciones, inscriptas en el Registro Público de Comercio si correspondiere, y datos personales completos de los directores o socios.

b) Constituir domicilio especial conforme lo prescripto por la Ley de Procedimiento Administrativo Provincial.

c) Acreditar la personería invocada con mandato suficiente en los términos de la Ley de Procedimiento Administrativo Provincial, con excepción de los autorizados en el respectivo Contrato Social para quien invoque la representación de una persona jurídica.

d) Toda la información y documentación sobre evolución de la empresa, proyecto de obra civil aprobado por el organismo profesional competente y con aprobación previa municipal, información económica y toda otra declaración o documentación que para cada una de las acciones promovidas determine el organismo de aplicación.

e) Estimación del monto total de la inversión y de la/s fecha/s en que se irán concretando.

f) Estimación de la fecha en que comenzara a desarrollarse la actividad correspondiente dentro de los plazos legalmente establecidos.

g) Nómina de los inversores, monto a invertirse por cada uno de ellos con su correspondiente número de contribuyente del impuesto sobre los Ingresos Brutos.

h) Opción expresa para ser encuadrado en alguna de las acciones promovidas.

i) Presentación de un plan de avance de la obra.

j) Ofrecimiento de la garantía real que se prestara ante la Dirección General de Rentas por una suma equivalente al doble del monto del beneficio.

Dicha garantía asegurará, además, la indemnización prevista por el artículo 26 bis de este Decreto.

k) Declaración que no esta comprendido en los supuestos del Artículo 7° de la Ley 7232.

l) Plan de desgravación desarrollado en un lapso no inferior al 80% del tiempo consignado en el plan de avance de obra. El monto total del beneficio deberá distribuirse en cuotas mensuales, iguales y ajustables, según la actualización del presupuesto, previsto en el artículo 31 del presente Decreto. Cuando el monto del impuesto que pudiere diferir o eximir el beneficiario fuere inferior al valor ajustado de la cuota prevista en el párrafo anterior, la diferencia podrá acumularse a los meses siguientes con el mismo ajuste que sufiere la cuota mensual.

***Artículo 20°** - La resolución que declara provisionalmente beneficiario o que deniegue la solicitud, referida en el artículo anterior, será dictada por el organismo de aplicación.

Previo a la declaración de beneficiario provisorio de las personas físicas o jurídicas que prevean desarrollar algunas actividades promovidas en el artículo 3° de la Ley N° 7232, la Autoridad de Aplicación deberá dar participación al Ministerio de Economía y Finanzas, el que deberá emitir un dictamen sobre la viabilidad del proyecto, en relación a los recursos presupuestarios disponibles y a los que se prevean para los ejercicios siguientes.

Sin el mencionado dictamen favorable, el que deberá dar cuenta del monto que puede afectarse al proyecto total, el órgano de aplicación no podrá otorgar el beneficio.

La Resolución que haga lugar al pedido de declaración de "beneficiario provisorio" contendrá como mínimo los siguientes datos: a) Nombre o razón social y domicilio del/los beneficiarios. b) Determinación de la acción promovida y su encuadre legal c) Beneficios comprendidos. d) Plazo para iniciar la actividad promovida. e) Número de contribuyente del Impuesto sobre el que se le acuerda el beneficio. f) Monto de la inversión total y el monto parcial correspondiente a cada inversor. Previo a la declaración de "beneficiario provisorio" el Organismo de Aplicación deberá correr vista a la Dirección General de Rentas de la garantía real propuesta, a los fines de su aceptación. Para hacer uso de los beneficios previstos en la Ley N° 7232, los beneficiarios provisorios deberán constituir previamente la garantía real aceptada por la Dirección General de Rentas, como lo prevé el artículo 8° de la misma.

Defínese como "Inversor", a los fines del artículo 15 de la Ley N° 7232, a toda persona física o jurídica que, estando comprendida en los beneficios de la citada Ley, efectúe aportes dinerarios, de bienes, servicios, etc, para realizar algunas de las acciones previstas en el artículo 3° de la Ley N° 7232 y que configuren aportación de capital con el alcance previsto en la Ley N° 19550 (modificada por la Ley N° 22903), de Sociedades Comerciales.

Así mismo revestirá la misma categoría de "inversor", la persona física que afecte parte de su patrimonio a la consecución de los fines mencionados anteriormente.

Cuando la inversión se realizare a través de aportes o anticipos efectuados o recibidos a cuenta de futuras integraciones de capital, el inversor podrá gozar de los beneficios en oportunidad de concretar cada uno de los aportes o anticipos a condición que los receptantes de los mismos asuman el compromiso de iniciar los trámites de inscripción del aumento de capital dentro de los dos (2) años de haberse formalizado dichas aportaciones.

Transcurrido dicho plazo, sin que se hubiere cumplimentado el requisito anterior, se darán por decaídos de pleno derecho, los beneficios.

***Artículo 21°.-** La Secretaría de Turismo establecerá los requisitos administrativos que deberán reunir quienes desarrollen algunas de las actividades previstas en el Artículo 3° de la Ley N° 7232 para ser declarados beneficiarios definitivos.

Artículo 22°.-La resolución por la que se acuerde o se deniegue el carácter de "beneficiario definitivo" será dictada por el organismo de aplicación. La resolución que haga lugar al pedido de beneficiario definitivo, una vez firme, deberá notificarse a la Dirección General de Rentas y contendrá como mínimo los siguientes datos: a) Nombre o razón social y domicilio del beneficiario. b) Acción promovida y su encuadre legal. c) Beneficios comprendidos. d) Fecha de iniciación y caducidad de los beneficios. e) Intimación al beneficiario para que adecue su contabilidad a las normas establecidas por el presente Decreto cuando sean aplicables. f) Numero de contribuyente para los impuestos sobre los Ingresos Brutos y/o sellos y/o su

individualización a los fines del tributo establecido por la Ley N° 3962 y/o número de inscripción en el Registro General de la Provincia y de empadronamiento en la Dirección General de Rentas cuando el beneficio comprendiere el impuesto inmobiliario.

Artículo 23°.- En los supuestos de los artículos 15, 16, 17 y 18 de la Ley 7232, el organismo de aplicación fijará el monto de la inversión prevista a los fines de la aplicación del beneficio teniendo en cuenta la documentación acompañada por el peticionante y el precio que corresponda conforme lo establecido en el artículo 31.

El monto de la inversión para el rubro "construcción" no podrá superar en ningún caso el precio resultante de la aplicación del Artículo 31. La inversión correspondiente a "equipamiento" deberá ser acreditada por el beneficiario e incluirá las inversiones comprendidas dentro del rubro Bienes de Uso en los términos de la fórmula oficial de balance para Sociedades Anónimas destinados estrictamente a la actividad promovida. El precio considerado para el terreno donde se construya la obra será el correspondiente a su valuación fiscal. El monto total así determinado registrará a valores constantes, durante la vigencia de los beneficios acordados, utilizándose en los casos de actualización el índice que elaborará el organismo de aplicación de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 31.

***Artículo 23°.-Bis.-** El Organismo de Aplicación verificará mensualmente el estricto cumplimiento del plan de avance de obra aprobado, a través del Departamento Evaluación de Proyectos de la Dirección de Servicios Turísticos que expedirá la certificación que convalide la efectivización de los beneficios hasta el mes inmediato anterior.

El no cumplimiento del avance de la obra en los plazos establecidos, dará lugar a la suspensión de los beneficios, lo que será notificado por el Organismo de Aplicación a la Dirección General de Rentas y a los beneficiarios, dentro de los diez (10) días de verificada la demora.

Estos beneficios podrán efectivizarse una vez regularizado el plan de avance, previa constatación del Organismo de Aplicación.

***Artículo 23°.-Ter.-** A partir de la fecha del presente Decreto, todos los proyectos de obra referidos a la construcción de nuevos establecimientos hoteleros, deberán contar con la aprobación de su presupuesto por parte de la Dirección General de Arquitectura para lo cual el Organismo de Aplicación remitirá las actuaciones y aquella se expedirá dentro de los treinta (30) días de la fecha de remisión.

***Artículo 24°.-** Si al tiempo de la sanción de la Ley 7232 existieren obras en construcción, sólo podrán gozar de los beneficios allí establecidos las inversiones realizadas o que se realicen con posterioridad a su vigencia, teniendo los particulares un plazo de sesenta (60) días partir de la publicación del presente Decreto para formular la petición correspondiente.

En estos casos no será aplicable la norma del Artículo 1° inciso d) de esta Reglamentación.

Artículo 25°.- A los fines del reajuste previsto en el artículo 16 de la Ley 7232, el índice de actualización será el correspondiente a los precios mayoristas nivel general que determina el I.N.D.E.C.-

Artículo 26°.- Cuando se hubiere hecho uso de los beneficios establecidos en los artículos 15, 16, 17 y 18 de la Ley 7232, el destino de la obra por el término de vigencia de los beneficios establecidos en el Artículo 11 de la Ley no podrá ser otro que aquel para el cual fue construido, aún cuando estos beneficios no fueren solicitados, salvo casos de fuerza mayor.

El beneficiario provisorio y/o definitivo será el responsable de su cumplimiento ante el organismo de aplicación.

La Subsecretaría de Turismo podrá autorizar en casos especiales el cambio de destino siempre que la nueva afectación se encuadre dentro de los supuestos de los incisos a), c) o d) del Artículo 3° de la Ley 7232.

***Artículo 26° Bis.-** Ante el incumplimiento de la obligación prevista en el artículo 20 de la Ley, la Provincia, tiene el derecho a reclamar una indemnización equivalente al veinte por ciento (20%) del monto actualizado de la inversión.

Cuestionario

ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA:

CONSULTORAS DESTINADAS A PYMES DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

4- Características económicas dominantes de la industria:

- Esfera de acción de la rivalidad competitiva: (*local, regional, nacional, internacional, global...*)
- Índice de crecimiento del mercado y posición de la industria en el ciclo de crecimiento: (*desarrollo, crecimiento, madurez...?*)
- Número de rivales y volúmenes relativos: (*si hay muchas consultoras pequeñas o está dominada por pocas grandes*)
- Número de clientes y volúmenes relativos
- Tipos de canales utilizados para llegar al cliente
- Los servicios de las consultoras, son altamente diferenciados o esencialmente idénticos?
- Influye el aprendizaje de la propia experiencia en el precio?
- Requerimientos de recursos y facilidad de ingreso y salida
- Los rendimientos de la industria son inferiores o superiores a lo normal?

5- Competencia y fuerzas competitivas:

- Rivalidad entre competidores:
 - Se basa en el precio o en el desempeño?
 - Es fuerte o débil? Existen maniobras ofensivas o defensivas? Se incrementa o disminuye con el tiempo?
- Ingreso potencial:
 - Existe preferencia por ciertas Consultoras de renombre y lealtad de los clientes?
 - Son muchos los requerimientos de recursos que se necesitan para instalar una?

- Existen políticas reguladoras por parte del Gobierno?
 - Las utilidades de la industria son atractivas para atraer a nueva competencia?
- Poder compradores:
- Sería costoso para un cliente cambiar de consultora?
 - Son muchos o pocos los clientes?
 - Están bien informados los empresarios PyMes sobre consultoría y sus opciones?

6- Factores clave para el éxito competitivo:

- Sobre qué base eligen los clientes entre las marcas en competencia de las consultoras?
- Qué debe hacer una empresa para tener éxito en el aspecto competitivo, cuáles son los recursos y habilidades competitivas que necesita?
- Qué se necesita para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible?

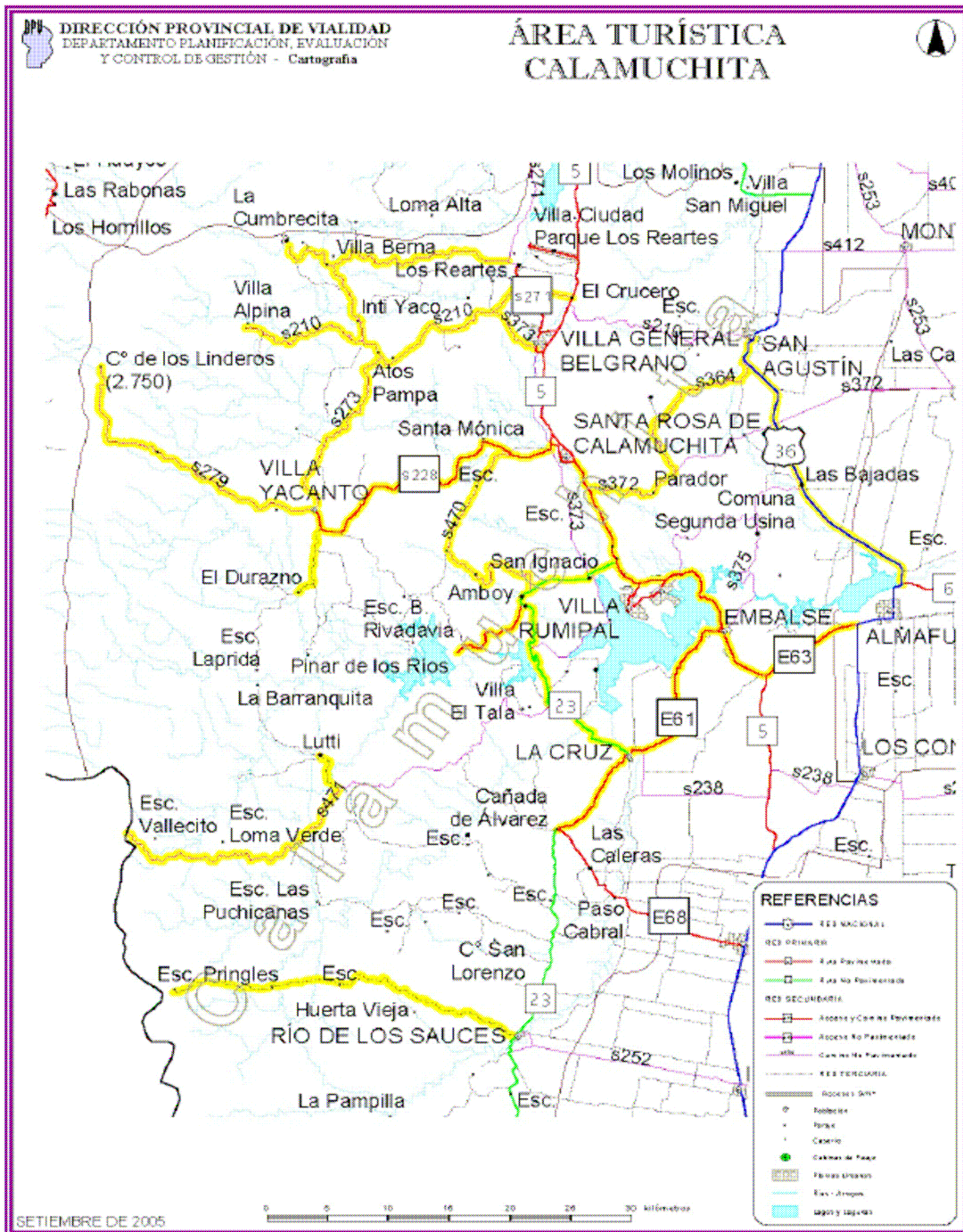
Cantidad de establecimientos hoteleros de 1 a 5 estrellas, apart-hotels y otras formas de alojamiento, según provincia.
Total del país. Año 2002

Provincia	Total	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	Apart-hotel	Otras formas de alojamiento (1)
Total del país (2)	7.433	932	730	510	189	38	308	4.726
Ciudad de Buenos Aires	412	28	43	41	50	15	41	194
Buenos Aires	2.188	358	291	188	45	3	99	1.204
Catamarca	104	2	1	9	1	-	1	90
Chaco	70	12	6	6	1	-	1	44
Chubut	226	8	10	11	5	-	12	180
Córdoba	1.022	217	154	51	16	3	19	562
Corrientes	273	40	15	11	3	-	-	204
Entre Ríos	367	24	15	15	3	2	15	293
Formosa	50	2	2	5	-	1	1	39
Jujuy	108	11	9	3	4	-	-	81
La Pampa	116	4	3	4	2	-	-	103
La Rioja	57	4	1	3	3	-	2	44
Mendoza	244	34	29	19	4	1	21	136
Misiones	128	13	4	12	4	4	-	91
Neuquén	330	14	19	16	3	1	27	250
Río Negro	504	36	23	22	6	5	2	410
Salta	180	8	12	15	8	-	4	133
San Juan	96	2	5	4	-	1	7	77
San Luis	235	31	8	10	3	-	1	182
Santa Cruz	178	15	9	6	3	-	5	140
Santa Fe	171	17	22	24	13	-	8	87
Santiago del Estero	215	40	34	15	5	-	35	86
Tierra del Fuego	64	1	4	8	3	1	6	41
Tucumán	95	11	11	12	4	1	1	55

- (1) Otras formas de alojamiento incluye: hoteles sin categorizar, residenciales, hosterías, hospedajes, estancias, cabañas, bungalows, moteles, hoteles sindicales, mutuales, complejos municipales y turísticos, pensiones.
- (2) Datos actualizados hasta octubre 2002, con excepción de las provincias de Tucumán, Santiago del Estero, Santa Fe y Chubut cuyos datos están actualizados a abril 2001.

Fuente: Presidencia de la Nación.
Secretaría de Turismo y Deportes.
Dirección de Mercadotecnia, en base a datos suministrados por los Organismos Provinciales de Turismo.

ZONA DE
CALAMUCHITA⁹⁷



⁹⁷ Guía de inversiones y servicios turísticos. Área inversiones Pág. 39

Región caracterizada por importantes recursos naturales (ríos y embalses) y culturales.

Posibilidad de diversificar la oferta en nuevos productos y servicios turísticos.

MUNICIPIOS

Almafuerte	Embalse	La Cruz
Santa Rosa de Calamuchita	Villa del Dique	Villa General Belgrano
Villa Rumipal	Yacanto	
Río Tercero (en evaluación para su incorporación)		

COMUNAS

Amboy	La Cumbrecita	Las Caleras
Los Reartes	San Ignacio	Segunda Usina
Villa Amancay	Villa Quillín	

PARAJES

Atos Pampa	Villa Alpina	Villa Berna
------------	--------------	-------------

Información general de la Zona⁹⁸

La región de Calamuchita, también conocida como la región de los Grandes Lagos (*siete en total*), es una extensa área donde se combinan tres paisajes bien definidos: el faldeo de la Sierra Grande, los ríos, y los lagos -razón por la cual también se lo suele denominar “El Valle Azul de los Grandes Lagos”. Esta variedad de ambientes permite a



los visitantes de Calamuchita disfrutar a pleno la naturaleza, hacer turismo de aventura, pescar en las nacientes de los ríos o en embalses, acampar en lugares de ensueño, deleitarse con la tradicional gastronomía centro-europea, refrescarse en los ríos o practicar deportes náuticos en los lagos, además de ser un lugar ideal para el descanso.

Breve descripción de las localidades más importantes en cuanto a su actividad turística:

*Santa Rosa de Calamuchita*⁹⁹: *Hermosa* localidad turística se encuentra ubicada al Suroeste de Córdoba Capital, sobre la ruta N° 5 a 96 Km. Posee una población estable de 11.500 habitantes, y en época estival supera los 30.000. Su nombre deriva de CTALAMOCHITA, que significa en voz aborigen “Zona de Talas y Montes”. Su santo patrono es Santa Rosa de Lima, conmemorándose todos los 30 de Agosto.



Sin dudas las condiciones geográficas del lugar, sus cualidades ambientales y su ubicación relativa indujo fuertemente el nacimiento de Santa Rosa como hecho urbano llevando a sus propietarios a actuar frente a los hechos.

El asentamiento existía desde tiempos remotos, con una gravitación importante sobre



⁹⁸ <http://www.cordobaglobal.com.ar/calamuchita.htm>

⁹⁹ <http://www.cordobaglobal.com.ar/calamuchita/srosa.htm>

una vasta zona de influencia. Innumerables hechos así lo demuestran: la existencia del curato de Calamuchita desde 1762 con sede en Santa Rosa, luego dividido y creado el del Río de los Sauces y San Agustín.

Así mismo, la presencia de las principales instituciones que dan soporte a la estructura social del momento lo testifican: la Capilla, cuyos datos más antiguos se remontan a 1784, la Escuela primaria de 1891, la policía, la estafeta del correo y otras; además de documentales como el censo de 1840 por el gobernador Manuel López que dan noción de aquella primitiva estructura. Santa Rosa contaba con 310 personas.

Existen dos hechos significativos que pueden considerarse para la comprensión y el esclarecimiento de este proceso:

El primero lo constituye la donación que hiciera en 1877 Doña Mercedes Prado Nuñez y Don Estanislao Baños a favor de la Iglesia de Santa Rosa, departamento Calamuchita.

El segundo hecho lo constituye la compra, fraccionamiento y loteo que realiza el Sr. Diego Garzón en 1935 del actual casco céntrico de Santa Rosa. También merece citarse las donaciones que realizó para sede de la escuela, el cementerio nuevo, etc.

A modo de síntesis se puede decir que Santa Rosa nunca fue fundada, no hay documento que así lo testifique en rigor de verdad, más bien pertenece a las poblaciones de generación espontánea.

*Villa General Belgrano*¹⁰⁰: Villa General Belgrano, ubicada en el Valle de Calamuchita sobre Ruta N° 5 a 83 Km. al sur de Córdoba.

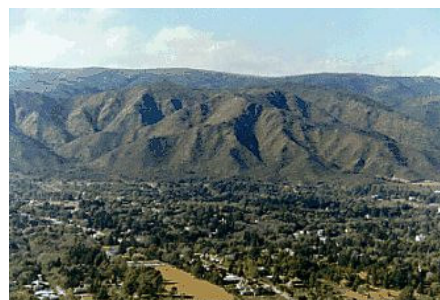


En Villa Gral Belgrano, se realizan fiestas

como: Fiesta Nacional de la Cerveza (Oktoberfest), Fiesta Nacional de la Masa Vienesa y de Chocolate Alpino.



Villa General Belgrano está situada en un lugar privilegiado del Valle de Calamuchita, bordeada por las Sierras Chicas al este, y las Sierras Grandes al oeste



¹⁰⁰ <http://www.cordobaglobal.com.ar/calamuchita/belgrano.htm>

cuyo contraste ofrece un paisaje formidable. El estilo constructivo del pueblo es el alpino, la conservación de los jardines y paseos, los incomparables hoteles, restaurantes, confiterías y casas de té, hacen que el turista se encuentre sumergido en un ambiente centroeuropeo.

Con su primer nombre "El Sauce", la Villa fue fundada en 1932 por dos visionarios Alemanes, quienes con el correr del tiempo fueron recibiendo a grupos de: Alemanes, Austriacos, Suizos, Húngaros, Italianos, Españoles, que conjuntamente con los criollos formaron lo que hoy es VILLA GENERAL BELGRANO y denominada habitualmente por sus habitantes como V.G.B. ó VGB.

Características típicas del paisaje Alpino son las que conforman nuestra Villa, situada en el centro del Valle de Calamuchita, entre dos lagos de los más hermosos de Córdoba: el dique de Los Molinos y Embalse de Río Tercero.

Si bien ya en el siglo pasado visitaban nuestra provincia viajeros de distintos lugares, fue en los últimos veinte años que se consolidó Córdoba como región Turística y en particular dentro de las opciones en nuestras serranías hubo un cambio a los destinos tradicionales, tomando a Villa General Belgrano, La Cumbrecita y sus zonas de influencia como el nuevo rumbo.

En el año 1940 son internados en Capilla Vieja, distante solo a siete kilómetros de la Villa, parte de la tripulación del Acorazado Alemán Panzerschiff Admiral Graf Spee, que una vez terminada la guerra, de ese grupo se contó con los primeros técnicos que contribuyeron al mejoramiento urbano del naciente poblado.

La Villa ofrece muchas de alojamientos (*Complejos de Cabañas, Posadas, Hoteles, Apart, Residenciales, Camping, Albergues, etc.*) y las posibilidades de



disfrutar el tiempo libre realizando: cabalgatas, o paseos en carruaje, la pesca, para los alpinistas hay escaladas guiadas al cerro Champaquí, además de recorrer los siete Lagos y todo el valle de Calamuchita. En el pueblo mismo se encuentran canchas de tenis, paddle y bowling. Además la villa posee un aeroclub con capacidad de recibir aeronaves deportivas. Mas tranquilas son las visitas al Museo del Carruaje, Museo Ovni.

Eventualmente se puede disfrutar de un concierto sinfónico, Rally de autos antiguos, carreras de mountain bike, de motocross, y de las fiestas tradicionales, una en cada estación del año.

En Villa General Belgrano, las caminatas son clásicas, los paseos ofrecen a cada paso motivos placenteros; un paseo al Cristo Grande, al Pozo Verde, al Mirador, al

Cerro de la Virgen y Pico Alemán y los paseos recorriendo el arroyo que atraviesa Villa General Belgrano.

*La Cumbrecita*¹⁰¹: La Cumbrecita se encuentra enclavada en las Sierras Grandes, entre los ríos Almbach y del Medio, con una población estable de 370 personas aproximadamente, siendo además con sus 1450 m. s/n del mar, la población turística más alta de la provincia. En las cercanías se erige el cerro Champaquí de casi 3000 metros de altura; deleite de escaladores en cualquier época.

Su clima es muy benigno y saludable, con días cálidos y noches frescas en verano, además llueve con frecuencia, después de la puesta del sol. El invierno es seco y frío, con buen sol casi todos días y nevadas de hasta 50 cm. de espesor.

La Cumbrecita es el lugar ideal para gozar de verdaderas vacaciones en contacto con la naturaleza; en ese sentido se fue estructurando toda la oferta turística que se le brinda al visitante.



Intentamos convertir a La cumbrecita en el primer PUEBLO PEATONAL del país; quienes nos visiten tienen a su disposición, en caso de algún impedimento físico, transporte gratuito en vehículos eléctricos adaptados especialmente para ese fin.

Su historia: En el año 1934, el Dr. Helmut Cabjolsky y su familia compran 503 hectáreas llamadas "La Cumbrecita".

Las poblaciones más cercanas eran Los Reartes y la recientemente surgida "El Sauce", que más adelante se llamaría Villa General Belgrano. Para abastecerse era imprescindible viajar a Alta Gracia o a la ciudad de Córdoba. Hay que tener en cuenta que la Ruta asfaltada que hoy conocemos, no existía y era menester atravesar la estancia Potrero de Tutzer, hoy bajo las aguas del lago Los Molinos.

Tampoco había camino hasta La Cumbrecita y le correspondió al hermano menor de la Sra. Cabjolsky el trazado y la demarcación del mismo, transportándose las provisiones en un camión Chevrolet modelo 1927. En un primer momento, los pioneros tenían que vivir en carpas; la primera casa de verano se construyó donde hoy se levanta el Hotel La Cumbrecita.



¹⁰¹ <http://www.cordobaglobal.com.ar/calamuchita/cumbrecita.htm>



La explotación turística propiamente dicha se inició en 1938, cuando el Sr. Reinaldo Schefski se hizo cargo de la pequeña Hostería "La Cumbrecita" de 14 camas.

Poco a poco, y no sin grandes sacrificios, el pueblo se fue transformando, hasta adquirir la fisonomía que exhibe hoy en día y con la firme intención de mantener la identidad que originalmente le otorgaran sus fundadores

Marco Muestral

Localidades	Establecimientos
<p>Santa Rosa de Calamuchita</p>	<p>H O T E L E S</p> <p>Arcos del Río</p> <p>C O M P L E J O S D E C A B A Ñ A S</p> <p>Cerro Azul</p> <p>Alcalá de Henares</p> <p>Aldea Alentue</p> <p>Altos de la Estancia</p> <p>Altos Del Olimpo</p> <p>Armonías del Río</p> <p>Brisas Del Río</p> <p>Colonia Miraflores</p> <p>El Parador</p> <p>El Rodeo</p> <p>La Campiña</p> <p>La Olla</p> <p>Los Galenos</p> <p>Mapuhueney</p> <p>Nahuascat</p> <p>Piedras Amarillas</p> <p>Posta Carreta</p> <p>Puerta del Sol</p> <p>Ruphay</p> <p>Stein Weiss</p> <p>Valle del Sol</p> <p>O T R O S C O M E R C I O S</p> <p>Yullin</p>
	<p>G A S T R O N O M Í A</p> <p>La pulpería de los Ferreira</p>



<p>Villa Gral Belgrano</p>	<p>A L O J A M I E N T O Cabañas Altos de Belgrano Hotel Edelweiss Aldea de Los Pájaros Am Bach Casitas del Bosque Carpe Diem Berghütten ** Blumenau Del Milagro Balcón al Champaquí *** Los Mirlos Mirasoles La Aldea Nuova Terra Samay Huasi G A S T R O N O M Í A Restaurante Bierkeller Restaurante Viejo Munich</p>
-----------------------------------	--

<p>La Cumbrecita</p>	<p>H O T E L E S</p> <p>Las Cascadas La Cumbrecita Las Verbenas Panorama Tilcara</p> <p>C A B A Ñ A S</p> <p>Am Hang Amancay Cerro Cristal Cerro Cumbrecita De la Compañía Ingelein Los Abedules Río Manso Ta Pefka Terra Nostra Villa del Fiume Waldhütten</p> <p>G A S T R O N O M Í A</p> <p>Bar Suizo Bar y Pizzería El Encuentro Restaurante y Confitería MiniBar Confitería y restaurante El Paseo Confitería Liesbeth Restaurant La Colina Restaurant El Puente Piano Bar Jazzmin & Blues</p>
-----------------------------	---

Muestra seleccionada

Arcos del Río
Cerro Azul
Alcalá de Henares
El Parador
El Rodeo
La Campiña
La Olla
Nahuascat
Stein Weiss
Valle del Sol
Yullin
La pulpería de los Ferreyra
Cabañas Altos de Belgrano
Casitas del Bosque
Blumenau
Del Milagro
Rstaurante Bierkeller
Las Cascadas
Tilcara
Amancay
Ingelein
Río Manso
Villa del Fiume
Waldhütten
Bar Suizo
Restaurant La Colina

localidades	establecimientos	PREGUNTA 1		PREGUNTA 2							PREGUNTA 3			PREGUNTA 4		
		SI	NO	MKT	RRHH	FINANZAS	PUBLICIDAD	TURISMO	ADMINISTRACIÓN	OTRA	SI	NO	TAL VEZ	TRAYECTORIA Y EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO HERRAMIENTAS	PRESTIGIO Y RENOMBRE
	Arcos del Río		1				1						1	1		
	Cerro Azul	1			1					1					1	
	Alcalá de Henares	1		1				1		1				1		
	El Parador	1		1				1						1		
	El Rodeo	1		1						1				1		
	La Campiña	1							1			1		1	1	
	La Olla	1		1			1	1		1				1		
	Nahuascat	1		1	1					1				1		
	Stein Weiss		1									1				
	Valle del Sol	1		1	1			1						1		
	Yullin	1		1			1			1					1	
	La pulpería de los Ferreyra	1							1		1					
	Cabañas Altos de Belgrano	1		1				1		1					1	
	Casitas del Bosque	1		1				1		1				1		
	Blumenau	1		1			1	1		1				1	1	1
	Del Milagro		1													
	Restaurant Bierkeller		1									1				
	Las Cascadas	1					1	1				1		1		
	Tilcara	1		1						1				1		
	Amancay		1	1						1				1		
	Ingelein	1						1		1				1		
	Río Manso		1	1			1	1		1				1		
	Villa del Fiume		1									1		1		
	Waldhütten	1		1						1					1	
	Bar Suizo	1		1	1	1				1				1	1	
	Restaurant La Colina		1	1						1				1		



PREGUNTA 5					PREGUNTA 6				
ENTRE 20 Y 50	ENTRE 50 Y 80	ENTRE 80 Y 110	ENTRE 110 Y 140	NS / NC	por temporada	por temporada permanente	casos puntuales	NS / NC	
				1				1	
1							1		
1					1	1			
		1					1		
		1					1		
				1	1	1			
1								1	
	1	1						1	
		1						1	
1								1	
	1							1	
1					1	1			
				1	1	1			
1								1	
1					1	1			
1								1	
		1			1	1			
				1				1	
				1			1		
		1						1	
		1						1	
				1				1	



Total de las respuestas obtenidas:

PREGUNTA 1		PREGUNTA 2										PREGUNTA 3	
SI	NO	MKT	RRHH	FINANZAS	PUBLICIDAD	TURISMO	ADMINISTRACIÓN	OTRA	SI	NO	TAL VEZ		
19	7	16	4	1	6	10	1	1	16	5	2		
PREGUNTA 4		PREGUNTA 5					PREGUNTA 6						
TRAYECTORIA Y EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO HERRAMIENTAS	PRESTIGIO Y RENOMBRE	ENTRE 20 Y 50	ENTRE 50 Y 80	ENTRE 80 Y 110	ENTRE 110 Y 140	NS / NC	por temporada	permanentemente	casos puntuales			
18	7	1	8	2	7	0	6	6	3	12			

Cuestionario

Mi nombre es Daniela Amuchástegui. Soy alumna/o de la UE Siglo 21, y estoy realizando un sondeo para detectar las necesidades de los empresarios de las PyMes turísticas del Valle de Calamuchita. Este trabajo cuenta con el aval de la Secretaría de Turismo, y son cinco preguntas que no le tomarán más de cinco minutos de su tiempo.

1. Existe algún tema o aspecto en el cual le gustaría recibir capacitación para mejorar su negocio?
Si -- En qué aspecto?
No -- Porqué no?
2. Ud., como empresario, le gustaría recibir colaboración en alguna de las siguientes áreas de su empresa?
 - a. MKT
 - b. RRHH
 - c. Finanzas
 - d. Publicidad
 - e. Turismo
 - f. Gerenciamiento
3. Consideraría la posibilidad de que (a esa ayuda) le sea brindada por un profesional externo?
Si→ Qué características debería tener este profesional?
 - i. Trayectoria y experiencia
 - ii. Conocimiento de herramientas especializadas
 - iii. Prestigio
No→ De considerarlo, qué características... ?

4. Cuánto estaría dispuesto a pagar este servicio?
 - a. Entre \$20 y \$50 la hora
 - b. Entre \$50 y \$80
 - c. Entre \$80 y \$110
 - d. Entre \$110 y \$140

5. Con qué frecuencia recurriría a este servicio?
 - a. Por temporada
 - b. Permanentemente
 - c. En casos puntuales

Muchas gracias, le agradezco mucho por su tiempo. Este trabajo una vez concluido quedará en manos de la Secretaría de Turismo por cualquier consulta.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30 de noviembre de 2005.-

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA PRE, ORIENTADO A LAS PYMES

UNA APUESTA AL DESARROLLO DEL SECTOR TURÍSTICO

En un evento dirigido especialmente al sector turístico, la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional presentó hoy el Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial (PRE) que, con apoyo del BID, brinda asistencia financiera a empresas interesadas en mejorar su competitividad.



En el encuentro sectorial, denominado “PRE – Temporada Turística”, estuvieron presentes el Director Nacional de Gestión de Calidad Turística de la Secretaría de Turismo de la Nación, Leonel Villella y el Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Economía y Producción de la Nación, Federico Poli. También disertaron Lelio Marmona, quien desarrolló el Programa PRE y Laura Rizzo, del Plan Nacional de Diseño.

(De izq. a der): LELIO MARMONA, REPRESENTANTE DEL PROGRAMA PRE. LEONEL VILLELLA, DIRECTOR NACIONAL DE GESTIÓN DE CALIDAD TURÍSTICA. FEDERICO POLI, SUBSECRETARIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL. LAURA RISSO, DEL PLAN NACIONAL DE DISEÑO.

La apertura del encuentro estuvo a cargo de Villella, quien destacó a este programa como una oportunidad para desarrollar la calidad y la competitividad turística a largo plazo. “Hoy nos encontramos en una situación en la que dejamos de ser un país preponderantemente emisor para ser un país receptor de turistas. Esta modificación del escenario nos obliga a tomar decisiones y a tener una visión de largo plazo. Tenemos que poner en valor, mejorar la eficiencia y no basarnos solamente en una competitividad fundamentada en los precios.”

La Ley Nacional de Turismo tiene entre sus principios rectores la calidad y la competitividad. A su vez, el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) contempla a la gestión de la calidad como uno de sus campos de acción.

Por este motivo, Villella señaló que desde la Secretaría de Turismo de la Nación se está liderando la implementación de la gestión de la calidad, comenzando por el sector público. El trabajo, realizado desde y en el organismo nacional, se extiende a las provincias y a los municipios con capacitación y fortalecimiento de los gestores de los destinos. Cabe destacar que el sector privado también está avanzando y tomando conciencia de que la Gestión de la Calidad es un factor indispensable para lograr la consolidación de Argentina como un país turístico de excelencia.

EL PRE

El Programa PRE está pensado como una herramienta de financiamiento para la mejora de la competitividad de las PyMes. Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el PRE beneficia a las empresas mediante Aportes No Reembolsables

que cubren hasta el 50% de la inversión que realicen en la contratación de Servicios de Asistencia Técnica, que apunten al desarrollo de la organización y sistemas de información, de los recursos humanos, de mercado, de la infraestructura productiva y del nivel de calidad en procesos y servicios.

El Programa PRE es una oportunidad para el desarrollo del turismo en el país, considerado como una actividad estratégica para el crecimiento. “Este Programa va a permitir que los empresarios turísticos puedan fortalecer sus empresas y tener mejores condiciones de competitividad”, destacó Villella.

Para finalizar el encuentro, el Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Federico Poli destacó que el sector turístico es uno de los que se están priorizando. “El Programa PRE, junto con los programas de capacitación y financiamiento (como FonaPyMe), son una línea directriz de política pública de apoyo al sector.”

Fuente: Secretaría de Turismo República Argentina

PRE PROGRAMA DE APOYO A LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL

El PRE es un Programa de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Economía y Producción de la República Argentina, financiado con fondos aportados por el Gobierno Argentino, las empresas participantes y el Banco Interamericano de Desarrollo –BID-.

El objetivo del PRE es apoyar el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas argentinas, facilitando el acceso a servicios profesionales de asistencia técnica y mejorando la oferta de dichos servicios.

A continuación se describen las características del PRE, así como la manera de acceder a los beneficios por él ofrecidos.

Fecha límite para la presentación de Proyectos:

El Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial informa que debido al interés mostrado por las empresas, evidenciado por la cantidad de proyectos presentados los días anteriores al cierre anunciado para el 30 de septiembre, la SSEPyMeyDR ha logrado dejar **sin efecto el corte previsto** en la recepción de proyectos.

Por lo tanto, se levanta el cierre programado para el 30 de septiembre de 2006 **y se continuarán recibiendo proyectos sin interrupción.**

¿Para qué sirve el PRE?

El PRE beneficia a las empresas cofinanciando, mediante Aportes No Reembolsables (ANR), hasta el 50% de la inversión que las empresas realicen en la contratación de servicios técnicos profesionales para mejorar su competitividad.

Requisitos para acceder al beneficio

¿Qué requisitos debe completar una PyMe para ser beneficiaria del PRE?

- Calificar como PyMe según lo establecido por la Ley N° 25.300.
- Ser una empresa privada.
- Poseer como mínimo dos años de antigüedad en actividad.
- Estar radicada en la Argentina.
- Contar con la Clave Unica de Identificación Tributaria (CUIT).
- Tener cuenta corriente bancaria habilitada.
- No poseer deudas fiscales ni previsionales exigibles
- Ser personas físicas o jurídicas, que posean una adecuada organización en los aspectos técnicos, legales, administrativos y de control financiero y que garanticen una eficiente utilización de los recursos otorgados por el Programa.
- Tener la capacidad operativa y financiera necesaria para realizar el Proyecto propuesto dentro de los plazos determinados, o que la adquieran mediante la colaboración de otras instituciones o personas.

Ley N° 25.300

Para completar el encuadre de la empresa dentro del sector existe una metodología a aplicar establecida por la Ley N° 25.300. Así, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas según la clasificación reflejada en el siguiente cuadro. El mismo describe máximos valores de ventas totales anuales en pesos (\$) (excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder).

Tamaño / Sector	Agropecuario \$	Industria y Minería \$	Comercio \$	Servicios \$	Construcción \$
Microempresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña Empresa	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, aquel que surja del consignado en el último balance o información contable equivalente, adecuadamente documentado y presentado al PRE.

Cuando una empresa tenga ventas por más de uno de los rubros establecidos en el cuadro anterior, se tomará en consideración aquel cuyas ventas hayan sido mayores durante el último año.

No serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que, reuniendo los requisitos establecidos en los párrafos anteriores, se encuentren controladas por o vinculadas a empresas o grupos económicos que no reúnan tales requisitos, conforme lo establecido por el artículo 33 de la Ley N° 19.550 y sus modificatorias.

Puede consultar el encuadre de la empresa dentro de la Ley N° 25.300, Res. SePyMe 24/2001 y modificatorias, Res. SePyMe 22/2001 y Res. SePyMeyDR 675/2002 ingresando en www.infoleg.mecon.gov.ar.

¿Qué PyMe no pueden participar en el Programa?

No serán elegibles las empresas que:

- Posean una participación accionaria extranjera superior al 49%.
- Sean importadoras y cuya facturación de bienes importados supere el 25% de la facturación total.
- Tengan deudas fiscales y/o previsionales exigibles.
- Pertenezcan a los sectores financieros o brinden esencialmente servicios profesionales (como por ejemplo abogados, contadores, economistas, consultores, despachantes de aduana, etc.). No están comprendidas en esta limitante las PyMe de servicios pertenecientes a los sectores de educación, salud y turismo.

Servicios Elegibles

Si su PyMe cumple con los requisitos para ingresar al PRE, el segundo paso es pensar en el Proyecto que Usted necesita, y en los servicios y actividades que deberá desarrollar para llevarlo a cabo.

En el marco del PRE, los proyectos se denominarán "[Proyectos de Desarrollo Empresarial \(PDE\)](#)". Un PDE es una serie de Servicios y Actividades Elegibles concatenadas, que tienen como objetivo llevar a cabo un Plan de Negocios.

Servicios y Actividades *Elegibles* son aquellos que puede contratar una PyMe con la ayuda del Programa si su PDE fue aprobado. Por eso es importante que Usted diseñe su Proyecto pensando en Servicios y Actividades Elegibles.



SERVICIOS Y ACTIVIDADES ELEGIBLES	
SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA	ACTIVIDADES
<u>FORMULACION DEL PDE</u>	
SERVICIOS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION Y SISTEMAS DE INFORMACION	Asesoramiento legal Estudios económicos y financieros Reorganización administrativa Planes estratégicos Reingeniería de procesos administrativos Seguridad y sanidad laboral Sistemas de información y comunicaciones Capacitación en organización y sistemas
SERVICIOS DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	Incorporación, evaluación y promoción de personal
SERVICIOS DE DESARROLLO DE MERCADO	Comercio electrónico Estrategias de compras y proveedores Envases y presentaciones Logística y distribución Diversificación de producto Estudios de mercado Imagen corporativa Estrategia comercial Publicidad y promoción Servicios de post-venta Capacitación en Mercado
SERVICIOS DE DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	Localización y diseño de planta Estudios ambientales Incorporación de tecnología Logística Planificación y control de la producción Reingeniería de procesos industriales Capacitación en infraestructura productiva
SERVICIOS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Investigación y desarrollo Testeo y prototipos Lanzamiento Calidad de producto Capacitación en productos y servicios
SERVICIOS DE DESARROLLO DEL NIVEL DE CALIDAD EN PROCESOS Y SERVICIOS	Implementación de sistemas de calidad Capacitación en calidad Certificación

Gastos cofinanciables

Una vez diseñado el PDE sobre la base de Servicios y Actividades elegibles, el PRE podrá cofinanciar:

- Servicios de Asistencia Técnica: Honorarios de los Prestadores de Servicios de Asistencia Técnica inherentes a la ejecución del Proyecto.
- Adquisiciones de equipamiento: Hardware, software, instrumental para medición, ensayos y diagnóstico. El tope cofinanciable en adquisiciones es del 20% del ANR total del PDE.
- Gastos asociados a la asistencia técnica: Pasajes aéreos nominados a favor del consultor de la actividad relacionada. El tope cofinanciable en gastos es del 5% del ANR total del PDE.

IMPORTANTE

- Las Adquisiciones y Gastos deben ser facturados a nombre de la Empresa.
- La suma de ANR para Adquisiciones y Gastos NO puede superar el 25% del ANR total del PDE.
- Las contrataciones de consultores y las adquisiciones deben ser realizadas sobre productos y profesionales provenientes de países miembros del BID (www.iadb.org).
- Los gastos de formulación serán reconocidos en un 100%, hasta un monto de \$3.000, una vez aprobado el PDE.

Porcentajes y topes de financiamiento

El porcentaje máximo de cofinanciamiento que la empresa podrá recibir es del 50% del costo total del PDE, hasta un máximo de \$ 75.000 de ANR.

Una empresa no puede participar en más de un Proyecto simultáneamente. Podrá acceder a un segundo cofinanciamiento a partir de que haya cumplimentado todas las actividades del Proyecto en curso.

¿Qué es un PDE?

En el marco del PRE, los Proyectos se denominarán "[Proyectos de Desarrollo Empresarial \(PDE\)](#)". Un PDE es una serie de Servicios y Actividades Elegibles concatenadas, que tienen como objetivo llevar a cabo un Plan de Negocios.

Serán considerados PDE elegibles:

- (1) aquellos Proyectos que cumplan con los objetivos generales del PRE, tendiendo a mejoras en la competitividad de las PyMe a través de la contratación de servicios de asistencia técnica.
- (2) aquellos cuyos montos de ANR, porcentajes de cofinanciamiento y actividades se encuadren dentro de los establecidos por el Programa.

Una vez formulado el Proyecto, la PyMe lo debe presentar ante alguna de las Ventanilla PREFI autorizadas para dar inicio a la etapa de Precalificación.

Se encuentra disponible el Formulario Electrónico para la Presentación de Proyectos de Desarrollo Empresarial (PDE). Los pasos a seguir son:

1. Descargar Guía para la Presentación de Proyectos de Desarrollo Empresarial (PDE)
Descargar documento: - [Formato Word \(780 kb\)](#)
2. Descargar Formulario para la Presentación de Proyectos de Desarrollo Empresarial (FPDE)

Descargar formulario electrónico: [Formato Zip \(1,2 Mb\)](#)



¿ Cuando y cómo se solicita un ANR?

Aprobado un PDE, la PyMe beneficiaria queda en condiciones de ejecutar un Proyecto. La empresa podrá solicitar los sucesivos desembolsos de ANR a medida que vaya ejecutando Actividades completas. Las solicitudes de desembolsos de ANR deberán ser formuladas siguiendo la [Guía para la Solicitud de Desembolso de ANR](#) y utilizando el [Formulario para la Solicitud de Desembolso de ANR \(FSDE\)](#).

¿Qué es la Unidad Ejecutora del Programa – UEP -?

La UEP es la unidad de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional responsable de la coordinación y ejecución del Programa.

¿Qué son las Ventanillas PREFI?

Las Ventanillas PREFI son instituciones intermedias vinculadas a las PyMe que operan como instituciones de primer nivel del Programa, trabajando directamente con las empresas, orientándolas en la preparación, presentación y eventual ejecución de sus Proyectos. Asimismo, son las encargadas de recepcionar los Proyectos y realizar su precalificación.

¿Qué es el Directorio de Consultores?

El DIRCON es un Directorio de prestadores de servicios de asistencia técnica y capacitación. Sus funciones son:

- Oficiar de registro de Consultores. Todos los proveedores de servicios de consultoría que realizan trabajos en el marco del Programa deben estar inscriptos en el mismo.
- Ayudar a las empresas beneficiarias en la identificación, búsqueda y contratación de los proveedores para el desarrollo de sus Proyectos.

[Consultar el DIRCON](#)

[¿Cómo inscribirse en el DIRCON?](#)

Programa PRE:

Personalmente: Av. Paseo Colón 189, Piso 1º, CP 1063, Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Por correo postal: Avda. Julio A. Roca 651, PB. (C1067ABB) Ciudad Autónoma de Bs.As.
E-mail: preconsulta@sePyMe.gov.ar

Análisis de casos

Pequeñas:

ATRIA: Comunicación Integral

× **“Cantidad de Personal e Inversión Inicial**

Personal: 3

Inversión Inicial: \$10.000

× **Alianzas con otras empresas**

Si, tenemos una alianza con Made In Heaven, una agencia de diseño gráfico.

× **Los recursos tecnológicos**

Comenzamos con 1 PC y una impresora, actualmente contamos con 3 computadoras, 1 impresora y 1 multifunción.

× **Los recursos humanos**

Estables en Atria somos 2: Romina Weidmann y Andrés Benetti. Pero tenemos staff de diferentes disciplinas a quienes recurrimos en caso de que un cliente requiera asesoría en otros aspectos que nos sean de Relaciones Públicas e Institucionales.

Además contamos con colaboradores cuando debemos realizar grandes eventos o acciones que nos demanden más personal.

× **La organización y los procesos internos de trabajo**

Internamente cada uno es responsable por sus cuentas, pero se trabaja en grupo en los casos en que se requiera un plan de acción para un cliente, de esta manera compartimos ideas y buscamos lo más específico y rentable para el cliente.

De la parte Administrativa-Financiera se encarga Andrés.

La coordinación general de la consultora está en mis manos.

× **Los factores clave de éxito (Key success factors)**

Los factores claves del éxito...nosotros hace 2 años que estamos en el mercado, que no hace mucho comenzó a profesionalizarse y al ser un servicio intangible exige que se estudien las maneras precisas de llegar al cliente y que ellos confíen en los servicios brindados, que en la mayor parte de los casos son a mediano y largo plazo, eso podría nombrarse como clave externa.

Internamente se requiere de paciencia desde los inicios y siempre proyectando, no bajar el nivel de expectativas...siempre ir por más y mejor.”

MÓNICA JUNCOS: *Gestión Integral de las Organizaciones*

× **“Cantidad de Personal e Inversión Inicial:**

2 fijos y dos rotativos acorde a la cantidad de trabajo y tipo de tarea a realizar.

Inversión inicial \$ 10.000

× **Alianzas con otras empresas**

La consultora sirve de soporte o realiza alianzas estratégicas para otras dos empresas de personal eventual, que no son competencia en las actividades propias de la Consultora Monica Juncos Gio.

× **Los recursos tecnológicos**

Internet, impresora multifunción, fax, teléfono, proyector.

× **Los recursos humanos**

Como comenté al principio fijo dos personas y dos rotativas, pero también se producen alianzas con otras empresas de servicios como medicina laboral, seguridad e higiene laboral, empresas eventuales.

× **La organización y los procesos internos de trabajo**

La organización esta estructurada bajo la modalidad de profesional independiente realizando las tareas de:

Búsqueda, selección,...

× **Los factores clave de éxito (Key success factors)**

- Ideología de la organización basada en Valores (los que figuran al inicio de la pag. web)
- Procesos rigurosos tanto en la selección como en cualquier otro de los servicios que el cliente contrate.
- Profesionalismo de más de 20 años puesto al servicio del trabajo solicitado.
- Capacitación permanente de los miembros de la Consultora.
- Conocer lo que el cliente necesita, hemos estado desde todos los puntos de las aristas laborales:

- Consultor dependiente
- Dentro de las organizaciones con relación de dependencia
- Consultor independiente
- Como postulante para distintas búsquedas.



-
- Aquí vuelve a aparecer el tema de los Valores “tratar al otro como nos gustaría que nos traten a nosotros”.
 - Brindar la confianza tanto al cliente como al postulante que se les esta dando un trato sincero y que se les está interpretando lo que ellos necesitan.
 - Costos razonables.
 - La mayoría de nuestros clientes han venido recomendados por clientes anteriores o por postulantes.”

GRUPO CAISSA: Consultora Estratégica de Negocios

× **“Cantidad de Personal e Inversión Inicial:**

Grupo Caissa es una Consultora conformada por una alianza estratégica de profesionales independientes de diferentes especialidades. No posee personal en relación de dependencia. La Dirección Comercial, Administrativa y Financiera están lideradas por sus titulares. La principal inversión es la selección correcta del Factor humano que integra la consultora, sus conocimientos, valores y principios. Es un servicio intangible que debe ser comunicado permanentemente a través de soportes tangibles.

× **Alianzas con otras empresas:**

La asociatividad es un eje principal para la Consultora, con lo cual nos vinculamos profesionalmente con otras empresas prestadoras de servicios profesionales especializados (Ingenieros, Calidad, Inteligencia de Negocios, Comunicación, Psicología, etc.) como así también proveedores de servicios específicos tales como: Desarrolladores de páginas Webs, A.R.T., Desarrolladores de Software, Empresas de Seguros, etc.

× **Los recursos tecnológicos:**

Grupo Caissa posee tecnología acorde a las necesidades propias de la eficiente prestación del servicio profesional: Pcs - Conexión a Internet - Pagina Web - Correo Electrónico - Celulares - Laptop - Softwares administrativos contables.

× **Los recursos humanos:**

Es el principal recurso de la Consultora. Al ser proveedores de servicios profesionales, la calidad de los mismos es excluyente. Poseemos reconocimiento académico y trayectoria laboral profesional. Compartimos valores y la comunicación interna es fundamental.

× **La organización y los procesos internos de trabajo:**

La organización interna se divide en departamento comercial y departamento administrativo financiero. Los trabajos son organizados por proyectos, determinando los líderes de los mismos, quienes fijan los lineamientos de coordinación de cada servicio en particular. Se realizan reuniones semanales entre los profesionales asociados a los proyectos. Al terminar un servicio se realiza una encuesta de evaluación del mismo. Permanente contacto y atención al cliente actual y potencial.

× **Los factores clave de éxito (Key success factors):**

Grupo Caissa es socio y aliado de su cliente. Se involucra en el negocio del cliente.”

CEPINVER S.R.L.

× **“Inversión Inicial:**

Conformación de la sociedad, gastos de Alquiler de Oficina, acondicionamiento de la misma, equipamiento tecnológico, muebles y varios iniciales aprox. \$25.000.

Gastos fijos mensuales promedio, sin retiro de los socios durante el primer año: \$5.100. (por lo tanto se requirió de aproximadamente \$61.200 en concepto de capital de trabajo).

× **Cantidad de Personal**

Nosotros éramos dos socios (uno de ellos mayoritario, con el 60% de aporte). El socio principal es Licenciado en Organización de Producción y MBA y el otro socio es Contador Público y Licenciado en Administración más una secretaria.

Hoy la plantilla creció en una persona. Se trata de una persona que terminó la carrera de publicidad y nos está ayudando con algunos temas. El resto del personal se los contrata por proyecto en forma full-time o part-time.

× **Alianzas con otras empresas**

Si bien es un ejercicio permanente que deben realizar las empresas PyMe. En el comienzo las alianzas son un factor esencial para el crecimiento futuro.

Así nacieron las alianzas con Imagen & Comunicación, Herramientas Gerenciales, Vivenco y otras dos en negociación que nos vincularan con una consultora especializada en estudios de mercado cuali y cuantitativos y con otra empresa dedicada al análisis de riesgo.

× **Los recursos tecnológicos**

El otro factor se relaciona con los recursos tecnológicos. Contar desde el comienzo con la mejor tecnología informática posible (red, acceso a Internet, página web, un servidor con buena capacidad, laptops, software utilitarios como Office incluido Project, software de diseño, e-mail, proyectores, pizarras, rotafolios, bibliografía disponible, central telefónica y adecuados medios de comunicación, etc). Siempre bajo la consigna que la instalación de tecnología si bien representa una inversión inicial importante debe generar los menores costos fijos posibles.

× **Los recursos humanos**

Son recursos esenciales en este tipo de negocio. Pero el problema se presenta al inicio del negocio porque cuando se pasa de una simple idea a un proceso embrionario no se pueden tomar profesionales que luego no tendrán trabajo. Lo mejor, o lo que a nosotros nos resultó fue, además de contar con nuestro propio background profesional, construir una base multidisciplinaria de profesionales, conocidos la mayor parte de ellos y algunos desconocidos y ubicados a través de buscadores de empleo. Fueron entrevistados y registrados en la base.

En todos los casos se le propuso asociarlos y cuando apareciera un trabajo en el que se los necesitará. Sabíamos que sacrificaríamos margen en los primeros trabajos pero era parte del costo que debíamos pagar.

× **La organización**

El segundo factor está vinculado a la organización interna. Definir la visión, la misión y los valores. Graficar el modelo de trabajo interno. Tener un lugar de trabajo que resulte agradable para todos los integrantes. Es decir poner la piedra fundamental a la futura cultura organizacional.

× **Los factores clave de éxito (Key Success Factors)**

Si conocemos el mercado y su potencial de crecimiento además la decisión es seguir adelante, como en todo negocio es importante sentarse a pensar y definir los factores clave para el éxito.”

INDIGO

× **Cantidad de Personal e Inversión Inicial:**

Inicialmente \$60.000 aproximadamente, y dos socios. Se considera la oficina, recursos tecnológicos, mobiliario y aproximadamente \$5.000 en libros de distintas disciplinas.

× **Alianzas con otras empresas:**

Se recurre en caso de desconocimiento de algún tema específico, un buen consultor tiene que tener la humildad de reconocer que no se puede ser experto en todas las áreas. Depende de la consultora será el tipo de asociación. Actualmente éstas se realizaron con Bayton y Novarum.

× **Los recursos tecnológicos:**

Se cuenta con tres notebooks, y impresora láser

× **Los recursos humanos:**

Actualmente además de los dos socios, hay una psicóloga laboralista y cuatro ingenieros.

× **La organización y los procesos internos de trabajo:**

Existe un ingeniero que, desde el lugar de agente externo de ventas, localiza los prospectos. Una vez localizados se derivan a uno de los socios, quien negocia, fideliza, resuelve el contrato con los términos específicos y lo cotiza. Cuando se convierte en cliente, la empresa cuenta con al exclusividad de la atención de los socios durante los primeros seis meses, donde se detectan sus necesidades. Posteriormente pueden ser derivados a los ingenieros asociados. Por lo general los clientes no hacen una consulta y la finalizan en un lapso determinado de tiempo, sino que continúan requiriendo los servicios de consultoría bajo tres modalidades:

- Demandas abiertas: Grandes empresas, requieren mucho estudio y planteo de cosas diferentes.
- Abonados: Se pacta por asesoramiento de una cantidad de horas, y en el caso de superarse se cobra por el excedente.
- Personalizado: Sólo con la atención de los socios, es el servicio más caro que se ofrece.

× **Los factores clave de éxito (Key success factors):**

Principalmente los valores humanos, el profesionalismo. Es importante la asertividad del consultor y la capacidad de preguntar a la gente idónea.

BAYTON¹⁰²: Capital Humano

× **Nuestra Misión**

Colaborar con el desarrollo de las empresas, en sus necesidades de tercerización de Recursos Humanos, con personal calificado, compromiso de renovación tecnológica aplicada al servicio y estándar de calidad certificada bajos las normas ISO, orientándonos al mercado profesional, de servicio y de producción.

× **Nuestra Visión**

Ser reconocidos como una empresa líder nacional de competencia y proyección internacional, en la prestación de servicios de Recursos Humanos adaptando con plasticidad y cohesión nuestros propios recursos y nuestra estrategia para satisfacer con calidad las necesidades del mercado, incrementando el valor de nuestra empresa.

× **Nuestra filosofía y nuestros valores**

SER ETICOS

Conducir nuestros negocios con equidad e integridad, asumiendo el compromiso de cumplir con los requisitos tanto legales como comerciales pactados con nuestros clientes.

Buscar permanentemente la excelencia en el manejo de las relaciones interpersonales, tanto de nuestro personal interno como con nuestros clientes y colaboradores.

Proveer liderazgo y aplicar nuestros valores en la interacción con la comunidad.

SER EFECTIVOS Y EFICIENTES

Brindar la mejor respuesta del mercado, suministrando a nuestros clientes servicios con calidad superior, priorizando la rapidez y el costo eficiente.

Estimular la iniciativa personal y la oportunidad para nuestros recursos humanos.

SER PLASTICOS

Adaptar nuestro servicio permanentemente ante las exigencias cambiantes del mercado, para garantizar la satisfacción de nuestros Clientes.

× **Historia**

Bayton S.A. es una moderna empresa de servicios, dedicada a proveer mano de obra calificada al mercado argentino. Cubriendo de norte a sur, todo el territorio de nuestro país, con una amplia red de 25 sucursales, atendida por más de 150 profesionales, abocados a la tarea de satisfacer las necesidades de recursos humanos de sus clientes.

¹⁰² Extraído de la Página web de Bayton www.bayton.com.ar

Desde sus inicios en Julio de 1979, su fundador y Presidente, el Sr. Ricardo Wachowicz, poseedor de una innovadora y clara visión del mercado de personal eventual, impuso una estratégica dinámica de crecimiento y expansión que se mantiene hasta nuestros días.

Instalada en sus comienzos en el corazón de Buenos Aires, su filosofía desde su creación fue incorporar como clientes a empresas medianas y grandes, lo que implica un mayor esfuerzo de la organización para satisfacer un segmento de mercado de alta exigencia en calidad de servicio.

Comenzando con su estrategia de crecimiento, en el año 1984 Bayton S.A. funda su primera sucursal en el Gran Buenos Aires en la localidad de San Isidro, sumándose en el corto plazo las sucursales de Ramos Mejía y La Plata.

Bayton S.A. se establece por primera vez en el interior del país en la ciudad de Mendoza en el año 1989, continuando con su política de expansión en San Luis y Villa Mercedes.

Actualmente suman 25 las sucursales de Bayton S.A. distribuidas estratégicamente en Gran Buenos Aires y en el interior del país.

Entendiendo que los sistemas informáticos eran parte del futuro en el desarrollo de las empresas, Bayton S.A. compra su primer sistema de liquidaciones en el año 1985. Fecha a partir de la cual y por decisión estratégica se ha continuado en permanente evolución.

Hoy Bayton S.A. cuenta con un exclusivo sistema de gestión de base de datos preclasificados, lo que permite encontrar los perfiles exactos en forma rápida y eficiente.

En 1997 como auto-exigencia en la búsqueda de la excelencia y como herramienta de confianza en la calidad de sus productos, Bayton S.A. decide comenzar el proceso de certificación de la calidad de sus servicios.

Luego de 2 años de trabajo intenso, el 15 de Noviembre de 1999 le fue otorgada por la DNV, la certificación de la calidad de sus procesos bajo las normas ISO 9002:94 y recertificación ISO:9001:2000, convirtiéndose en la primer empresa argentina en lograrlo.

Empresas clientes que acompañan a Bayton S.A. desde su inicio, demuestran que el compromiso asumido de ser la empresa con el mejor servicio del mercado es una constante en sus prestaciones.

En cuanto a RRHH sabemos que el personal adecuado para una moderna organización como Bayton S.A., requiere de alta capacitación y especialización. Esto se logra con una política de RRHH basada en objetivos mensurables, que permite desarrollar el potencial del personal de la empresa, con metas previamente delineadas. Colaboradores con más de 15 años de antigüedad en la organización, demuestran fehacientemente el compromiso mutuo entre Bayton S.A. y su gente.

Entre las actividades de capacitación realizadas In-Company podemos destacar: liderazgo, conducción efectiva, evaluación de desempeño, trabajo en equipo, planificación

estratégica, gerenciamiento proactivo, calidad en atención y servicio al cliente, calidad total, proceso de resolución de problemas.

Bayton S.A. es miembro activo de asociaciones como ADRHA, DRIO, ADRISUR, INDIPE, con las cuales colabora activamente, participando en eventos nacionales e internacionales organizados por dichas entidades o por asociaciones similares de distintos países.

Es miembro fundador y activo integrante de FAETT, asociación que nuclea a las empresas de servicios de personal eventual más prestigiosas del país.

Bayton desde sus inicios ha cumplido con el compromiso asumido en su Misión, estar entre las más grandes empresas del Mercado de Personal Temporario de la Argentina, liderando el mismo con ética y responsabilidad.

Bayton es miembro activo de las siguientes asociaciones, con las cuales colabora activamente a través de la participación en eventos nacionales e internacionales organizados por dichas entidades o por asociaciones similares de distintos países.

FEDERACION
ARGENTINA
DE EMPRESAS
DE TRABAJO
TEMPORARIO



FAETT es la asociación que nuclea a las empresas de servicios de personal eventual más prestigiosas del país. Bayton es miembro fundador y activo integrante.

FAETT es miembro activo de la Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporario (CIETT), el organismo que promueve los mismos objetivos en el ámbito mundial en un contexto de franco crecimiento de la actividad.



DRIO, Directivos de Relaciones Industriales del Oeste



El Instituto de Dirigentes de Personal - **INDIPE**- representa a los hombres dirigentes de Recursos Humanos, con 35 años de trayectoria continua realizando innumerables actividades de capacitación, conferencias, seminarios, encuestas y estadísticas sobre remuneraciones, consultoría empresaria, encuentros con hombres del ámbito empresario, político y sindical, como así también ciclos compartidos con otras Instituciones, sobre temas de actualidad, legislación y jurisprudencia laboral, marco económico y social y temas relacionados con la función de Recursos Humanos a nivel nacional e internacional.



ADRISUR Asociación de Directivos de Relaciones Industriales del Sur

ADRHA congrega a los representantes de Recursos Humanos de las más importantes asociaciones del país.

Representa a la República Argentina ante la FIDAP (la Federación Latinoamericana), y en la actualidad uno de sus integrantes, el Dr. Carlos Aldao Zapiola, ejerce la

presidencia de la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), una red internacional que incluye a más de cincuenta Asociaciones que representan la función de RRHH a nivel regional y global.

En la parte académica ADRHA mantiene también fuertes lazos de colaboración con todas las Universidades y Centros de Formación más importantes del país, y con Cornell University de los Estados Unidos, una de las Escuelas más prestigiosas dentro de la especialidad.

× Alianzas

En Bayton hemos establecido y construido sólidas alianzas estratégicas con compañías líderes, que nos permiten aprender y mejorar nuestras habilidades operativas y de mercadotecnia, para satisfacer mejor y más eficientemente las cambiantes necesidades de nuestros clientes y para estar mejor preparados en la competencia nacional. Las asociaciones con las que cuenta Bayton son:

- IAE

Bayton ha realizado una alianza estratégica con la Escuela de Dirección y Negocios de La Universidad Austral, la que cuenta con más de 20 años de experiencia en la formación de Empresarios y Ejecutivos en Sudamérica. Dentro de las principales actividades acordadas se encuentran:

- Los Ciclos Económicos del IAE
- La asamblea Anual de Antiguos Alumnos del I.A.E.
- Revista Mercado

Bayton y Revista Mercado han acordado una Alianza Estratégica con la finalidad de obtener más resultados y efectividad uniendo esfuerzos.

× Comunidad

En Bayton consideramos una obligación colaborar en la solución de problemáticas sociales.

- Nuestros Proyectos:
- Fenix-Bayton.

El Club Fenix - Bayton de Pilar es el primer equipo de hockey femenino argentino de hipoacúsicos, el cuál cuenta con un reglamento aprobado por la Federación Internacional de hockey, que fue readaptado para los sordos cambiando el silbato por banderines de colores que con su visualización marca las pautas de juego.

- Fundación Asistencial San Jorge.

× **Treland CONSULTORÍA**



Qué es TRELAND?

Empresa del grupo Bayton, dedicada a soluciones de Capital Humano.

Treland SA cuenta con profesionales especializados para diagnosticar las necesidades de las empresas y elaborar junto con el cliente los programas adecuados para optimizar los procesos de Selección, Capacitación y desarrollo, Plan de jóvenes profesionales, Outplacement, coaching y auditoría en RRHH. Nuestra vasta experiencia como empresa de RRHH nos habilita para brindar soluciones adecuadas en las más variadas disciplinas profesionales.

× **Soluciones de Capital Humano**

La Selección de personal profesional requiere de técnicas más específicas; el proceso incluye:

- Elaboración conjunta del perfil del puesto, identificación de puntos clave, definición de variables actitudinales y aptitudinales
- Análisis y elección de la estrategia de reclutamiento (Base de datos propia, Internet, publicaciones etc.)
- Selección por competencias
- Entrevistas personales en profundidad
- Administración de Test Sistema Skill Pro
- Definición de finalistas

- × CALIDAD de SERVICIO CERTIFICADA BAJO LA NORMA ISO 9001:2000
- × BAYTON OBTUVO SU PRIMER CERTIFICADO BAJO LAS NORMAS ISO EN EL AÑO 1999.



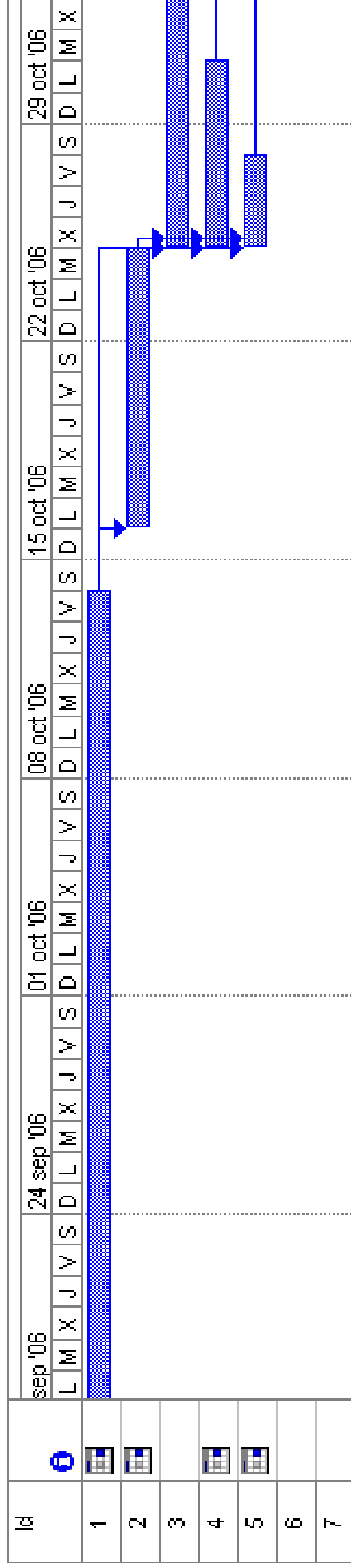
Los procedimientos de Bayton están certificados bajo las normas ISO desde noviembre 1999. Obtener y mantener a través de estos 5 años el certificado, es un logro permanente de todo el staff de nuestra Empresa. Es un reconocimiento a la calidad de nuestros servicios.

El Comité de la Calidad de Bayton evalúa permanentemente los comentarios e inquietudes de nuestros clientes y colaboradores para, a través de la implementación de técnicas para la "Mejora Continua", apuntar a satisfacer los requerimientos de las empresas clientes que, como nosotros, buscan la optimización del servicio.

El programa de capacitación permanente apunta a que todo el personal, adquiera los conocimientos y habilidades que garanticen la mejora continua de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.



Diagrama de Gantt





**GUIA PARA LA INSCRIPCION EN
EL
DIRECTORIO DE CONSULTORES
(DIRCON)**

Octubre 2005

Pasos a seguir para descargar el Formulario Electrónico de la página web.

1. Ingrese a www.pre.gov.ar
2. Seleccione DIRCON del menú de opciones que aparece a la izquierda de la página
3. Verifique que su PC tenga instalado el programa WINZIP u WINRAR para descompresión de archivos.
4. Haga clic en “Formato zip” y guarde ese archivo zip en una carpeta creada a tal fin en su PC¹⁰³.
5. Haga clic sobre FormDircon con el botón derecho del mouse, y seleccione la opción “Extract to...”
6. Aparecerá una ventana nueva, seleccione la opción “I Agree” para descomprimir el archivo.
7. Aparecerá una Ventana con la lista de archivos y un cuadro de dialogo. En el mismo seleccione la carpeta creada y presione “Extract”. Esta operación descomprimirá los archivos en la carpeta.
8. Para poner en funcionamiento el Formulario haga clic sobre el archivo “**fdircon**”
9. Aparecerá en pantalla la siguiente Ventana:

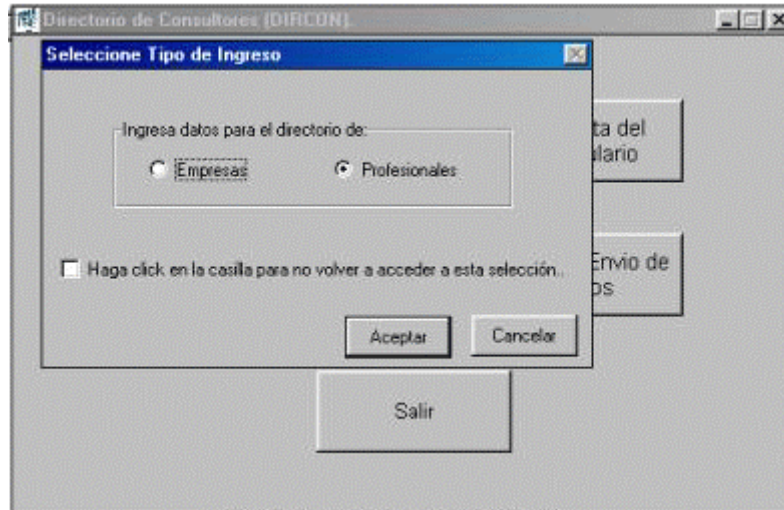
Gráfico 1
-Ventana Menú-



10. A continuación haga clic sobre el botón “Carga de Datos”.
11. Aparecerá en pantalla la siguiente Ventana:

¹⁰³ RECUERDE que no podrá ejecutar el Formulario Electrónico dentro de la ventana del WINZIP. Es necesario que lo haga desde una carpeta de su PC.

Gráfico 2
-Ventana de Opción-

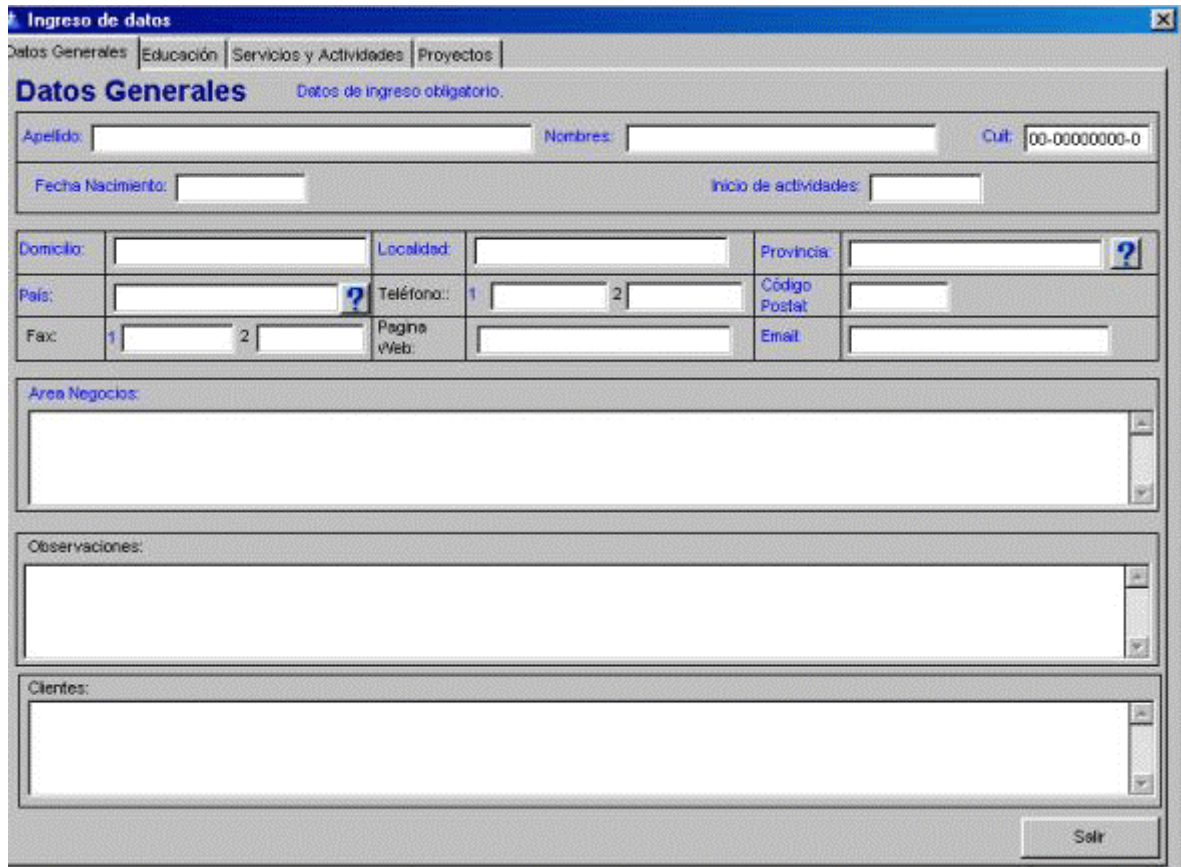


12. En esta ventana deberá optar entre realizar la inscripción en carácter de “Profesional” o “Empresa”, luego haga clic en el botón “Aceptar” para comenzar con el Ingreso de datos.

INGRESO DE DATOS EN EL FORMULARIO

I. Datos Generales

Gráfico 3
-Ventana Datos Generales-



Ingreso de datos

Datos Generales | Educación | Servicios y Actividades | Proyectos

Datos Generales Datos de ingreso obligatorio.

Apellido: Nombres: Cuit: 00-00000000-0

Fecha Nacimiento: Inicio de actividades:

Domicilio: Localidad: Provincia: ?

País: ? Teléfono: 1 2 Código Postal:

Fax: 1 2 Página Web: Email:

Área Negocios:

Observaciones:

Clientes:

Salir

Esta ventana es común para profesionales y empresas. Se deberá completar con datos de carácter general del interesado; como Apellido, Nombres, Razón Social, Dirección, etc. Todos los campos cuyo título se encuentra en azul son de llenado obligatorio.

El campo "Área de Negocios" se refiere al tipo de actividad que desarrolla el Profesional o la Empresa interesado en inscribirse en el DIRCON.

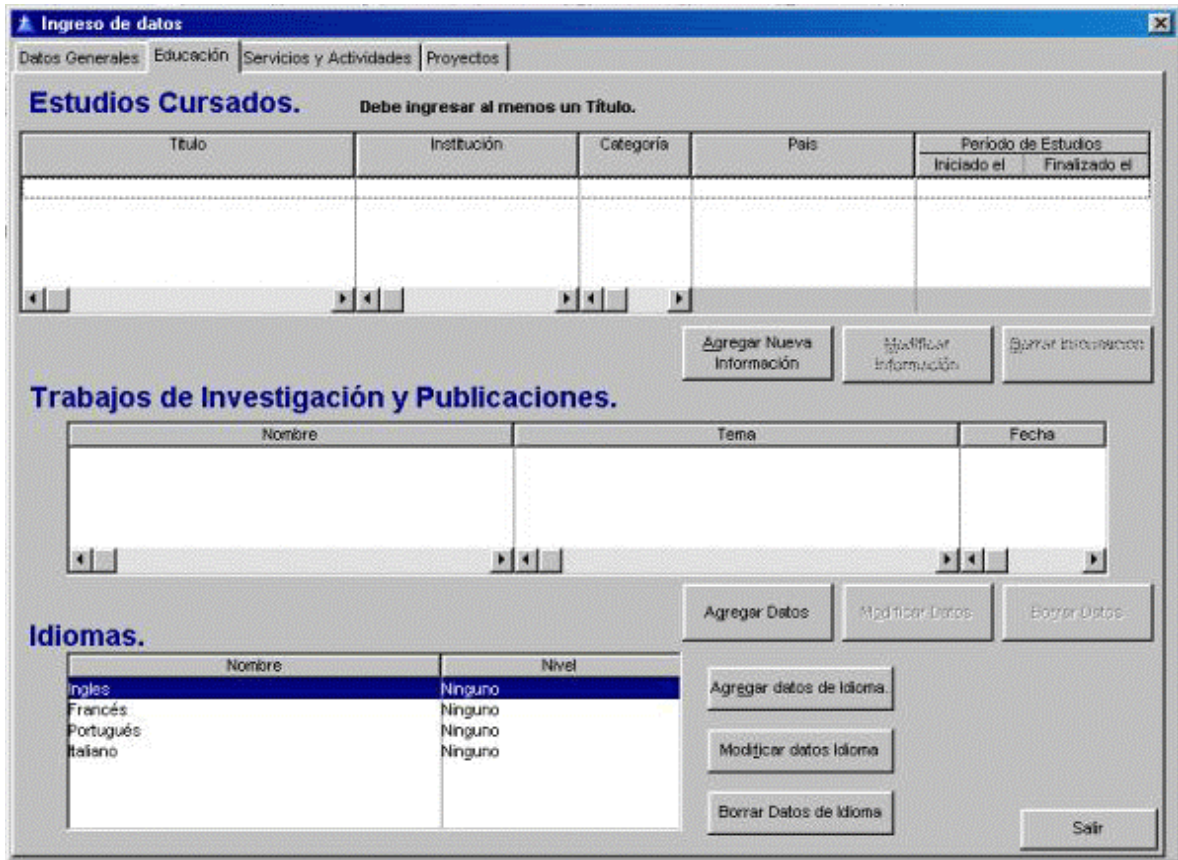
El campo "Clientes" se puede completar con los principales clientes del interesado. El mismo no es de llenado obligatorio a fin de respetar situaciones de confidencialidad consultor – cliente.

El campo "Observaciones" se puede completar con información a criterio del interesado. El mismo no es de llenado obligatorio.

II. Educación (sólo para profesionales)

Haciendo clic en la solapa "Educación" aparecerá la siguiente ventana:

Gráfico 4
-Ventana Educación-



Ingreso de datos

Datos Generales | Educación | Servicios y Actividades | Proyectos

Estudios Cursados. Debe ingresar al menos un Título.

Título	Institución	Categoría	País	Periodo de Estudios	
				Iniciado el	Finalizado el

Trabajos de Investigación y Publicaciones.

Nombre	Tema	Fecha

Idiomas.

Nombre	Nivel
Inglés	Ninguno
Francés	Ninguno
Portugués	Ninguno
Italiano	Ninguno

Esta ventana hace referencia a la formación académica del Profesional.

En primer término, y haciendo clic sobre el botón “Agregar Nueva Información”, se podrá ingresar información general referente a los **Estudios Cursados**. Los mismos deben estar finalizados.

Si se hubieren cometido errores en la carga de la información, la misma podrá ser modificada o eliminada mediante los botones “Modificar Información” o “Borrar Información”.

El campo “Estudios Cursados” es de llenado obligatorio, debiéndose ingresar al menos un Título obtenido.

En segundo lugar el profesional podrá ingresar datos sobre **Trabajos de Investigación y Publicaciones** realizados. La información se ingresa haciendo clic en el botón “Agregar Datos”, en el mismo se solicita el Nombre, Tema y Año de Publicación.

Si se hubieren cometido errores en la carga de la información, la misma podrá ser modificada o eliminada mediante los botones “Modificar Datos” o “Borrar Datos”.

Este campo no es de llenado obligatorio.

Finalmente, el consultor puede brindar información sobre su conocimiento en **Idiomas**. El Formulario tiene definidos los idiomas Inglés, Francés, Portugués e Italiano. Para incorporar información sobre el grado de conocimiento de los mismos se deberá hacer clic sobre el botón “Modificar Datos Idioma”, donde podrá seleccionar el nivel de conocimiento adquirido.

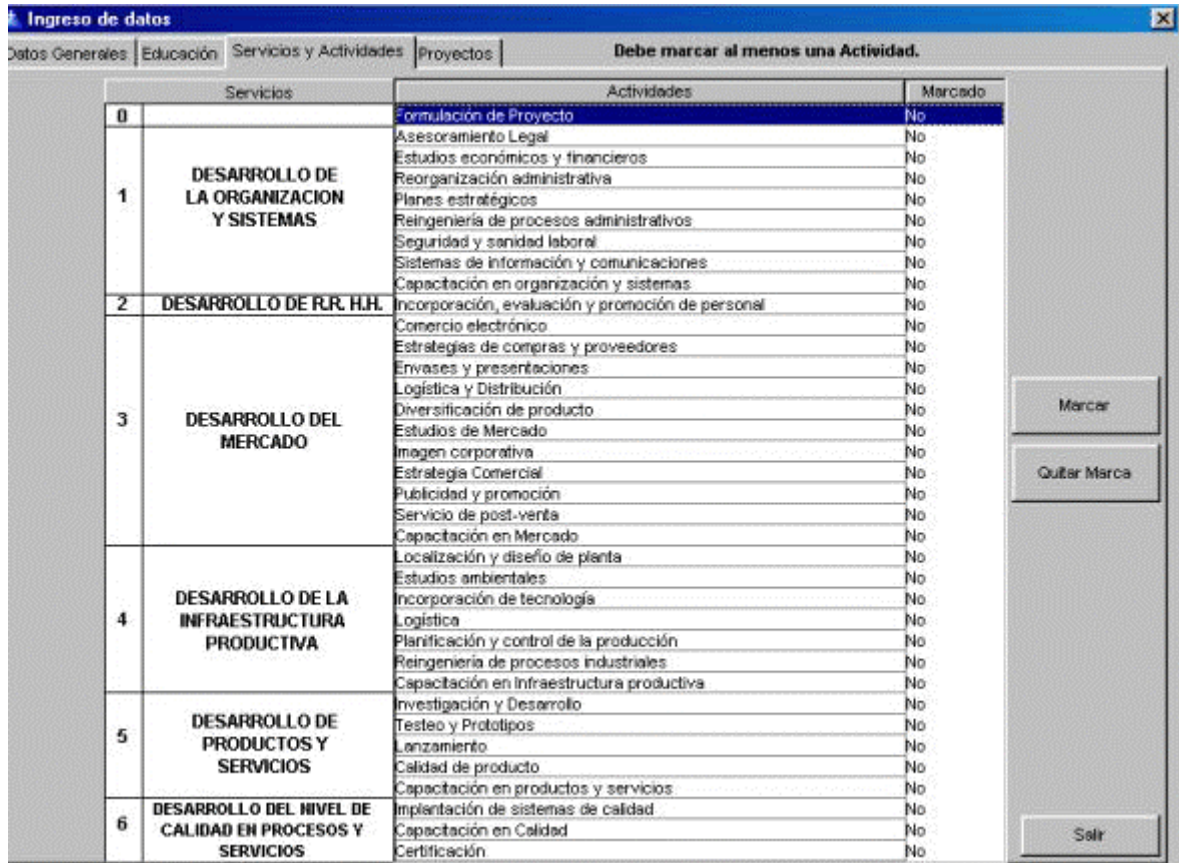
Si el interesado tuviera conocimientos en lenguas no definidas en el Formulario, podrá incorporar esta información haciendo clic en el botón “Agregar Datos Idioma”, donde se le solicitará que incorpore la lengua en cuestión y su nivel de conocimiento de la misma.

Si se hubieren cometido errores en la carga de la información, la misma podrá ser modificada o eliminada mediante los botones “Modificar Datos Idioma” o “Borrar Datos de Idioma”. Este campo no es de llenado obligatorio.

III. Servicios y Actividades

Haciendo clic en la solapa “Servicios y Actividades” aparecerá la siguiente ventana:

Gráfico 5
-Ventana Servicios y Actividades-



Servicios		Actividades	Marcado
0		Formulación de Proyecto	No
1	DESARROLLO DE LA ORGANIZACION Y SISTEMAS	Asesoramiento Legal	No
		Estudios económicos y financieros	No
		Reorganización administrativa	No
		Planes estratégicos	No
		Reingeniería de procesos administrativos	No
		Seguridad y sanidad laboral	No
		Sistemas de información y comunicaciones	No
		Capacitación en organización y sistemas	No
2	DESARROLLO DE R.R. H.H.	Incorporación, evaluación y promoción de personal	No
3	DESARROLLO DEL MERCADO	Comercio electrónico	No
		Estrategias de compras y proveedores	No
		Envases y presentaciones	No
		Logística y Distribución	No
		Diversificación de producto	No
		Estudios de Mercado	No
		Imagen corporativa	No
		Estrategia Comercial	No
		Publicidad y promoción	No
		Servicio de post-venta	No
		Capacitación en Mercado	No
		4	DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA
Estudios ambientales	No		
Incorporación de tecnología	No		
Logística	No		
Planificación y control de la producción	No		
5	DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Reingeniería de procesos industriales	No
		Capacitación en infraestructura productiva	No
		Investigación y Desarrollo	No
		Testeo y Prototipos	No
6	DESARROLLO DEL NIVEL DE CALIDAD EN PROCESOS Y SERVICIOS	Lanzamiento	No
		Calidad de producto	No
		Capacitación en productos y servicios	No
		Implementación de sistemas de calidad	No
		Capacitación en Calidad	No
		Certificación	No

En esta ventana el interesado debe informar los Servicios y Actividades que brinda en su labor profesional de consultoría y asistencia técnica.

Los Servicios y Actividades definidos en el formulario son los que se consideran elegibles a los efectos del Programa PRE.

Para incorporar la información el interesado deberá hacer clic sobre la actividad que desee y luego oprimir el botón “Marcar”, una vez realizada esta acción la casilla a la derecha de la actividad en cuestión cambiará su estado a “Si”.

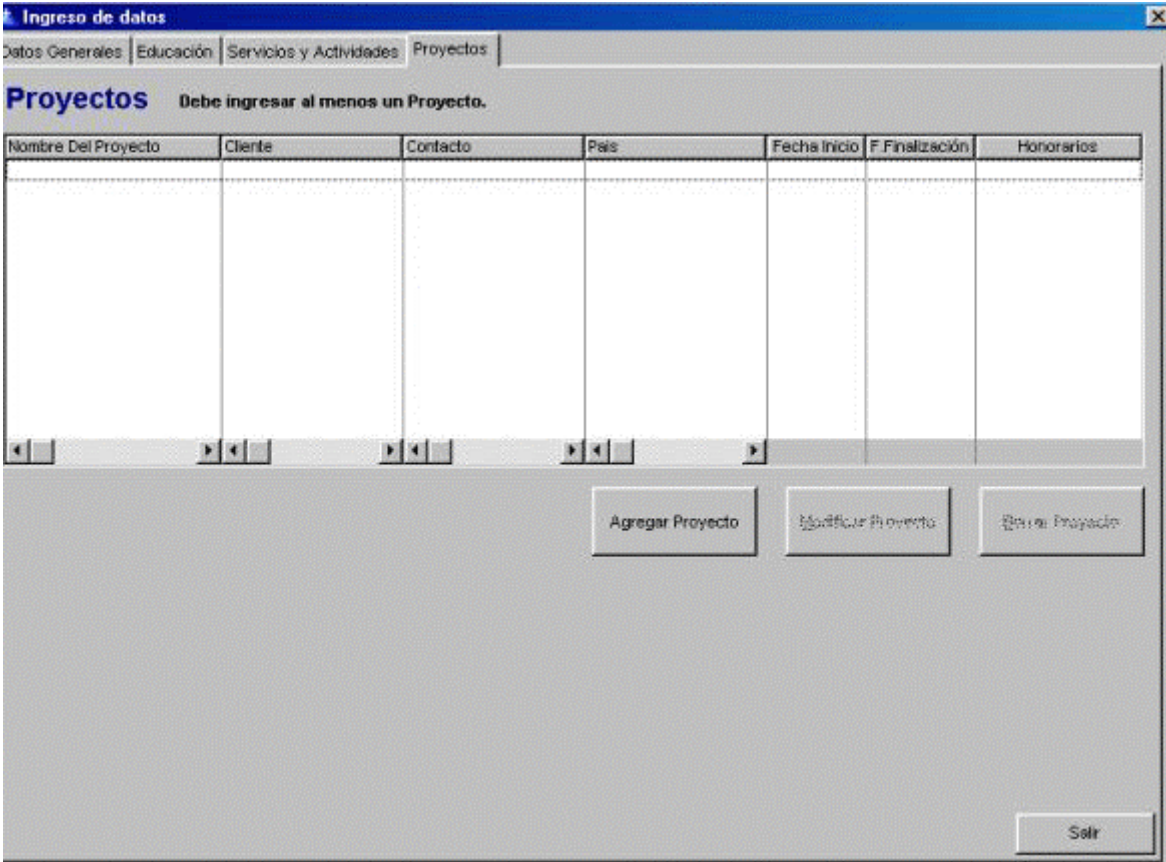
En caso de error u equivocación la marca podrá ser retirada haciendo clic en el botón “Quitar Marca”, volviendo el estado a “No”.

Es obligatorio marcar al menos una actividad.

IV. Proyectos

Haciendo clic en la solapa “Proyectos” aparecerá la siguiente ventana:

Gráfico 6
-Ventana Proyectos-



Nombre Del Proyecto	Cliente	Contacto	País	Fecha Inicio	F. Finalización	Honorarios

En esta ventana se podrá desarrollar la descripción de hasta 30 proyectos relacionados con la experiencia en trabajos de asistencia técnica de la empresa o profesional.

Los proyectos a incorporar deben guardar relación con la información ingresada en la ventana “Servicios y Actividades”. Preferentemente los mismos deben haber finalizado, no siendo necesario que se hallan desarrollado en el marco del Programa PRE.

Para incorporar un proyecto se debe hacer clic sobre el botón “Agregar Proyecto”. Aparecerá una ventana solicitando datos generales del proyecto tales como Inicio, Finalización, Nombre, Descripción, Resultados, etc. Los campos escritos en letras azules revisten carácter obligatorio. Si se hubieren cometido errores en la carga de la información, la misma podrá ser modificada o eliminada mediante los botones “Modificar Proyecto” o “Borrar Proyecto”.

Es obligatorio completar al menos un proyecto.

IMPORTANTE:

- **La información ingresada es guardada al momento de su carga, por lo cual se puede presionar el botón “Salir” en cualquiera de las solapas sin riesgo de pérdida de la información.**
- Tenga en cuenta que no es importante respetar el orden de ingreso de los datos y que se puede interrumpir la carga en cualquier momento sin perder lo que se haya cargado. De esta manera usted podrá realizar la tarea de llenado del formulario en tantas etapas como desee.
- Cada vez que presione la tecla “Salir” en cualquiera de las solapas, la aplicación le informará todos los campos obligatorios que se encuentren incompletos.

CONSULTA DE DATOS INGRESADOS

En cualquier momento, inclusive sin finalizar la carga de los datos obligatorios, se podrá consultar la información resultante de los datos ingresados haciendo clic en el botón “Consulta del Formulario” que se muestra en el “Gráfico 1”. La información aparecerá presentada como un reporte de modo tal que también puede ser impresa.

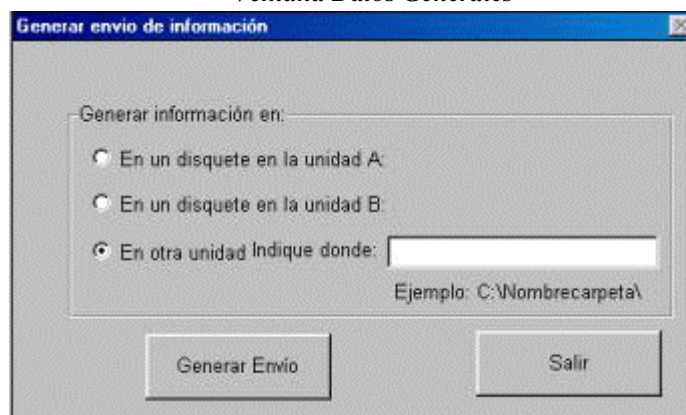
IMPRESIÓN FINAL DEL FORMULARIO PARA PRESENTAR

El botón “Impresión del Formulario” imprime la versión final del mismo para ser presentada al Programa PRE, el mismo sólo permitirá realizar el impreso cuando todos los datos obligatorios se encuentren completos.

GENERACIÓN DE ARCHIVO PARA PRESENTAR

Al hacer clic en el botón “Generar Envío de Datos” aparecerá la siguiente pantalla:

Gráfico 7
-Ventana Datos Generales-



Esta ventana le permite generar el archivo que debe presentar al Programa PRE y que lleva como nombre “envio.txt”.

En el mismo esta contenida toda la información ingresada

El formulario sólo le permitirá generarlo cuando todos los datos obligatorios se encuentren completos.

El archivo “envio.txt” puede ser guardado en disquetes de 3.5” o 5.25” seleccionando las opciones “En un disquete en la unidad A” o “En un disquete en la unidad B” respectivamente. Si en lugar de guardarlo en disquetes se opta por salvarlo en el disco rígido se deberá marcar la opción “En otra unidad. Indique donde”, y posteriormente ingresar el paso correspondiente según el siguiente formato: “C:\windows\Escritorio\Dircon\”. Si se optará por esta posibilidad posteriormente se deberá copiar el archivo “enivo.txt” al soporte magnético elegido para enviar la información (disquete o CD).

A continuación debe hacer clic en el botón “Generar envío”.

El Formulario le informará cuando la operación se haya completado.



PRESENTACIÓN AL PROGRAMA PRE

La documentación debe ser presentada en una copia impresa inicialada y firmada en todas sus hojas y en soporte magnético de 3,5'' en:

Atención: Gerencia de Operaciones
Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial
Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional
Paseo Colon 189, 1° Piso
C1063 ABC, Ciudad de Buenos Aires

A los 10 días de recibida la documentación correspondiente, podrá constatar su inscripción consultando al DIRCON en la página web www.pre.gov.ar, ingresando con su nombre o la razón social de su empresa.

Panorama a mediano plazo

América Latina y el Caribe: página 2 de 3

Desde una perspectiva histórica, la región de América Latina y el Caribe tiene buenas posibilidades.

Se prevé que el robusto crecimiento mundial contribuirá a mantener la demanda de las exportaciones de la región y el elevado precio de los productos básicos, lo que reactivará los ingresos y la demanda interna.

Según las proyecciones, sin embargo, el retorno a tasas de crecimiento más sostenibles en Argentina y en la República Bolivariana de Venezuela, las limitaciones de la capacidad en los sectores extractivos y el aumento de las tasas de interés internacionales atenuarán la expansión en los próximos años.

En 2006, estas fuerzas serían compensadas por una distensión de las políticas monetarias en Brasil y México. En consecuencia, se proyecta que este año el crecimiento regional se mantendrá bastante estable y luego se desacelerará hasta llegar al 3,7%, aproximadamente, en 2008.

Según las proyecciones, la firme demanda interna alimentada por los altos precios de los productos básicos mantendrá el crecimiento de las importaciones aunque los ingresos de exportación dejen de aumentar con la misma rapidez. En consecuencia, se proyecta que la cuenta corriente de la región se deteriorará y pasará de un superávit del 1,5% del PIB el año pasado al 0,3% del PIB en 2008.

Según las proyecciones, la inflación de la región en conjunto seguirá disminuyendo, aunque las fuertes presiones inflacionarias plantean graves problemas en varios países, principalmente en Argentina y en la República Bolivariana de Venezuela, y deben ser objeto de seguimiento en Costa Rica, Jamaica y Paraguay.

Si bien las medidas para imponer controles de precios y limitar las exportaciones de alimentos pueden reducir las presiones inflacionarias a corto plazo en Argentina, es improbable que tengan éxito a largo plazo y seguramente perjudicarán al sector agroindustrial, que hasta el momento ha desempeñado un papel importante en la recuperación del país.

En la República Bolivariana de Venezuela, la adopción de medidas similares para intervenir en la economía y fijar los precios ha intensificado las distorsiones del mercado y menoscabado los derechos de propiedad, y probablemente socavarán el crecimiento potencial a largo plazo. Según lo previsto, las elecciones presidenciales que se llevarán a cabo en 2006 en siete países no producirán un cambio significativo en la política macroeconómica, ya sea porque se estima que el gobierno actual será reelecto o porque existe consenso general respecto de las políticas vigentes.

Con todo, existe menos certeza respecto de los resultados de las elecciones en Perú, Ecuador y Nicaragua y sus consecuencias en la política económica; en estos países, el descontento popular con las políticas vigentes podría influir marcadamente en los resultados políticos.

Fuente: Banco Mundial

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTDECPGSPA/EXTGBLPROSPECTSPA/EXTCHLGBLPROSPECTAPRILSPA/0,,contentMDK:20433412-menuPK:679788-pagePK:64646902-piPK:2583722-theSitePK:659199,00.html>



Escenario Regular:

- Ingresos por proyectos Año 1, Año 2.
- Egresos por proyectos Año 1, Año 2.
- Flujo de Fondos

Escenario Regular- Ingresos Año 1

N° Proyecto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
1	4.558,00	4.558,00										
2					4.558,00	4.558,00						
3				4.558,00	4.558,00							
4												
5		4.558,00	4.558,00									
6								4.558,00	4.558,00			
7							4.558,00	4.558,00				
8							4.558,00	4.558,00				
9												
10									4.558,00	4.558,00		
11												
12										4.558,00	4.558,00	
13											4.558,00	4.558,00
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
Total ingresos	4.558,00	9.116,00	4.558,00	4.558,00	9.116,00	4.558,00	9.116,00	13.674,00	9.116,00	9.116,00	9.116,00	4.558,00
Acumulado	4.558,00	13.674,00	18.232,00	22.790,00	31.906,00	36.464,00	45.580,00	59.254,00	68.370,00	77.486,00	86.602,00	91.160,00
Cant de proyectos	1	2	1	1	2	1	2	3	2	2	2	1

Escenario Regular- Ingresos Año 2

enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
						4.372,50	4.372,50				
			4.372,50	4.372,50							
									4.372,50	4.372,50	
	4.372,50	4.372,50									
4.558,00	4.558,00										
				4.558,00	4.558,00						
										4.372,50	4.372,50
4.558,00	4.558,00										
4.558,00	4.558,00										
		4.558,00	4.558,00								
			4.558,00	4.558,00							
					4.558,00	4.558,00					
					4.558,00	4.558,00					
							4.558,00	4.558,00			
							4.558,00	4.558,00			
							4.558,00	4.558,00			
		4.558,00	4.558,00								
				4.558,00	4.558,00						
	4.558,00	4.558,00									
								4.558,00	4.558,00		
									4.558,00	4.558,00	
										4.558,00	4.558,00
			4.558,00	4.558,00							
13.674,00	22.604,50	18.046,50	22.604,50	22.604,50	18.232,00	18.046,50	18.046,50	13.674,00	13.488,50	17.861,00	8.930,50
104.834,00	127.438,50	145.485,00	168.089,50	190.694,00	208.926,00	226.972,50	245.019,00	258.693,00	272.181,50	290.042,50	298.973,00
3	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	2

Escenario Regular- Egresos Año 1

N° Proyecto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
1	2.898,75	2.898,75									2.236,25	2.236,25
2					2.898,75	2.898,75						
3				2.898,75	2.898,75							
4												
5		2.898,75	2.898,75									
6								2.898,75	2.898,75			
7							2.898,75	2.898,75				
8							2.898,75	2.898,75				
9											2.898,75	2.898,75
10									2.898,75	2.898,75		
11												
12										2.898,75	2.898,75	
13											2.898,75	2.898,75
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
Costo total	-2898,75	-5797,5	-2898,75	-2898,75	-5797,5	-2898,75	-5797,5	-8696,25	-5797,5	-5797,5	-10932,5	-8033,75
Costo acumulado	-2898,75	-8696,25	-11595	-	-	-23190	-28987,5	-	-43481,25	-	-60211,25	-68245

Escenario Regular- Egresos Año 2

enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
			2.236,25	2.236,25							
									2.236,25	2.236,25	
	2.236,25	2.236,25									
				2.898,75	2.898,75						
										2.236,25	2.236,25
2.898,75	2.898,75										
2.898,75	2.898,75										
		2.898,75	2.898,75								
			2.898,75	2.898,75							
					2.898,75	2.898,75					
					2.898,75	2.898,75					
							2.898,75	2.898,75			
							2.898,75	2.898,75			
							2.898,75	2.898,75			
		2.898,75	2.898,75								
				2.898,75	2.898,75						
	2.898,75	2.898,75									
								2.898,75	2.898,75		
									2.898,75	2.898,75	
										2.898,75	2.898,75
			2.898,75	2.898,75							
-5797,5	-10932,5	-10932,5	-13831,25	-13831,25	-11595	-8696,25	-8696,25	-8696,25	-8033,75	-10270	-5135
-74042,5	-84975	-95907,5	-109738,75	-123570	-135165	-143861,25	-152557,5	-161253,75	-169287,5	-179557,5	-184692,5

Escenario Regular- Flujo de Fondos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
Proyectos		4.558,00	9.116,00	4.558,00	4.558,00	9.116,00	4.558,00	9.116,00	13.674,00	9.116,00	9.116,00	9.116,00	4.558,00
Formulación PDE		1500	3000	1500	1500	3000	1500	3000	4500	3000	3000	3000	1500
Costo de ventas													
Promedio sueldos proyectos		-2.898,75	-5.797,50	-2.898,75	-2.898,75	-5.797,50	-2.898,75	-5.797,50	-8.696,25	-5.797,50	-5.797,50	-10.932,50	-8.033,75
Honorarios Form. PDE		-1.050,00	-2.100,00	-1.050,00	-1.050,00	-2.100,00	-1.050,00	-2.100,00	-3.150,00	-2.100,00	-2.100,00	-2.100,00	-1.050,00
Rdo. Operativo		2.109,25	4.218,50	2.109,25	2.109,25	4.218,50	2.109,25	4.218,50	6.327,75	4.218,50	4.218,50	-916,50	-3.025,75
Otros gastos													
Alquiler de la oficina	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900
Publicidad y pág. Web	-1000	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Agua potable	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
Energía	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120
Impuestos	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
Banda ancha		-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20
Teléfono		-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250
Insumos de computación	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Insumos varios	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Limpieza	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
Mantenimiento	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Imprenta	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Publicidad	-1000	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
Cap. De trabajo													
Equipamiento	-6.550,00												
Refacción oficina	-2000												
Contratos	-1100												
Flujo de fondos	-13.295,00	-55,75	2.053,50	-55,75	-55,75	2.053,50	-55,75	2.053,50	4.162,75	2.053,50	2.053,50	-3.081,50	-5.190,75
Flujo de fondos acumulado	-13.295,00	-13.350,75	-11.297,25	-11.353,00	-11.408,75	-9.355,25	-9.411,00	-7.357,50	-3.194,75	-1.141,25	912,25	-2.169,25	-7.360,00
Flujo actualizado		-505,44	-55,72	2.001,00	-52,97	-51,65	1.854,98	-49,11	1.763,73	3.486,35	1.677,05	1.635,35	-2.393,03
Factor de actualización		1,00	1,03	1,05	1,08	1,11	1,14	1,16	1,19	1,22	1,26	1,29	1,32
Flujo act. Acum.	-13.295,00	-13.350,72	-11.349,71	-11.402,68	-11.454,33	-9.599,35	-9.648,45	-7.884,72	-4.398,37	-2.721,32	-1.085,97	-3.479,00	-7.409,91

Escenario Regular- Flujo de Fondos

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
13.674,00	22.604,50	18.046,50	22.604,50	22.604,50	18.232,00	18.046,50	18.046,50	13.674,00	13.488,50	17.861,00	8.930,50
4500	7500	6000	7500	7500	6000	6000	6000	4500	4500	6000	3000
-5.797,50	-10.932,50	-10.932,50	-13.831,25	-13.831,25	-11.595,00	-8.696,25	-8.696,25	-8.696,25	-8.033,75	-10.270,00	-5.135,00
-3.150,00	-5.250,00	-4.200,00	-5.250,00	-5.250,00	-4.200,00	-4.200,00	-4.200,00	-3.150,00	-3.150,00	-4.200,00	-2.100,00
7.876,50	11.672,00	7.114,00	8.773,25	8.773,25	6.637,00	9.350,25	9.350,25	4.977,75	5.454,75	7.591,00	3.795,50
-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900
-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120
-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60
-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250
-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
-350											
6.671,50	11.717,00	6.709,00	8.818,25	8.818,25	6.232,00	8.945,25	8.945,25	4.122,75	4.599,75	7.186,00	2.490,50
-688,50	11.028,50	17.737,50	26.555,75	35.374,00	41.606,00	50.551,25	59.496,50	63.619,25	68.219,00	75.405,00	77.895,50
4.926,81	8.438,09	4.711,68	6.039,42	5.889,72	4.059,22	5.682,19	5.541,51	2.490,80	2.710,23	4.129,36	1.395,76
1,35	1,39	1,42	1,46	1,50	1,54	1,57	1,61	1,66	1,70	1,74	1,78
-2.483,09	5.955,00	10.666,68	16.706,10	22.595,82	26.655,04	32.337,24	37.878,75	40.369,55	43.079,78	47.209,14	48.604,90



Escenario Medio:

1. Ingresos por Proyecto Año 1, Año 2.
2. Egresos por Proyecto Año 1, Año 2.
3. Flujo de Fondos

Escenario Medio- Ingresos Año 1

N° Proyecto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
1	4.558,00	4.558,00									4.372,50	4.372,50
2					4.558,00	4.558,00						
3				4.558,00	4.558,00							
4												
5		4.558,00	4.558,00									
6								4.558,00	4.558,00			
7												
8							4.558,00	4.558,00				
9											4.558,00	4.558,00
10									4.558,00	4.558,00		
11												
12	4.558,00	4.558,00										
13											4.558,00	4.558,00
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24								4.558,00	4.558,00			
25									4.558,00	4.558,00		
Total ingresos	9.116,00	13.674,00	4.558,00	4.558,00	9.116,00	4.558,00	4.558,00	13.674,00	18.232,00	9.116,00	13.488,50	13.488,50
Acum.	9.116,00	22.790,00	27.348,00	31.906,00	41.022,00	45.580,00	50.138,00	63.812,00	82.044,00	91.160,00	104.648,50	118.137,00
	28	27	29	29	28	29	29	27	26	28	27	27
Cantidad de proyectos	2	3	1	1	2	1	1	3	4	2	3	3

Escenario Medio- Ingresos Año 2

enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
			4.372,50	4.372,50							
									4.372,50	4.372,50	
	4.372,50	4.372,50									
4.372,50	4.372,50										
				4.558,00	4.558,00						
		4.372,50	4.372,50						4.372,50	4.372,50	
4.558,00	4.558,00									4.372,50	4.372,50
4.372,50	4.372,50										
		4.558,00	4.558,00								
					4.558,00	4.558,00					4.372,50
					4.558,00	4.558,00					
			4.558,00	4.558,00			4.372,50	4.372,50			
						4.558,00	4.558,00				
		4.558,00	4.558,00				4.558,00	4.558,00			
				4.372,50	4.372,50						
	4.372,50	4.372,50									
								4.558,00	4.558,00		
4.372,50	4.372,50								4.558,00	4.558,00	
										4.372,50	4.372,50
							4.558,00	4.558,00			
17.675,50	26.420,50	22.233,50	22.419,00	17.861,00	18.046,50	13.674,00	18.046,50	18.046,50	17.861,00	22.048,00	13.117,50
135.812,50	162.233,00	184.466,50	206.885,50	224.746,50	242.793,00	256.467,00	274.513,50	292.560,00	310.421,00	332.469,00	345.586,50
26	24	25	25	26	26	27	26	26	26	25	27
4	6	5	5	4	4	3	4	4	4	5	3

Escenario Medio- Egresos Año 1

N° Proyecto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
1	2.898,75	2.898,75									2.236,25	2.236,25
2					2.898,75	2.898,75						
3				2.898,75	2.898,75							
4												
5		2.898,75	2.898,75									
6								2.898,75	2.898,75			
7												
8							2.898,75	2.898,75				
9											2.898,75	2.898,75
10									2.898,75	2.898,75		
11												
12	2.898,75	2.898,75										
13											2.898,75	2.898,75
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24								2.898,75	2.898,75			
25									2.898,75	2.898,75		
26												
27												
28												
29												
30												
Total Costos	-5.797,50	-8.696,25	-2.898,75	-2.898,75	-5.797,50	-2.898,75	-2.898,75	-8.696,25	-11.595,00	-5.797,50	-8.033,75	-8.033,75
Acumulado	-5.797,50	-14.493,75	-17.392,50	-20.291,25	-26.088,75	-28.987,50	-31.886,25	-40.582,50	-52.177,50	-57.975,00	-66.008,75	-74.042,50

Escenario Medio- Flujo de Fondos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
Proyectos		9.116,00	13.674,00	4.558,00	4.558,00	9.116,00	4.558,00	4.558,00	13.674,00	18.232,00	9.116,00	13.488,50	13.488,50
Formulación PDE		6000	9000	3000	3000	6000	3000	3000	9000	12000	6000	9000	9000
Costo de ventas													
Promedio sueldos		-5.797,50	-8.696,25	-2.898,75	-2.898,75	-5.797,50	-2.898,75	-2.898,75	-8.696,25	-11.595,00	-5.797,50	-8.033,75	-8.033,75
Honorarios F. PDE		-4.200,00	-6.300,00	-2.100,00	-2.100,00	-4.200,00	-2.100,00	-2.100,00	-6.300,00	-8.400,00	-4.200,00	-6.300,00	-6.300,00
Rdo. operativo		5.118,50	7.677,75	2.559,25	2.559,25	5.118,50	2.559,25	2.559,25	7.677,75	10.237,00	5.118,50	8.154,75	8.154,75
Otros gastos													
Alquiler de la oficina	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900
Publicidad y pág. Web	-1000	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Agua potable	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
Energía	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120
Impuestos	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
Banda ancha		-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20
Teléfono		-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250
Insumos de computación	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Insumos varios	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Limpieza	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
Mantenimiento	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Imprenta	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Publicidad	-1000	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
Capital de trabajo													
Equipamiento	-6.550,00												
Refacción oficina	-2000												
Instrumentos legales	-2.293,00												
Flujo d fondos	-13.295,00	2.953,50	5.512,75	394,25	394,25	2.953,50	394,25	394,25	5.512,75	8.072,00	2.953,50	5.989,75	5.989,75
Flujo de fondos acumulado	-13.295,00	10.341,50	-4.828,75	-4.434,50	-4.040,25	-1.086,75	-692,50	-298,25	5.214,50	13.286,50	16.240,00	22.229,75	28.219,50
Flujo actualizado		2.951,70	5.371,82	374,58	365,24	2.667,98	347,26	338,62	4.616,99	6.592,23	2.352,09	4.651,52	4.535,98
F. de actualización		1,00	1,03	1,05	1,08	1,11	1,14	1,16	1,19	1,22	1,26	1,29	1,32
Flujo actualizado acumulado	-13.295,00	10.343,30	-4.971,48	-4.596,89	-4.231,65	-1.563,67	-1.216,41	-877,79	3.739,20	10.331,43	12.683,51	17.335,04	21.871,01

Escenario Medio- Flujo de Fondos

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
17.675,50	26.420,50	22.233,50	22.419,00	17.861,00	18.046,50	13.674,00	18.046,50	18.046,50	17.861,00	22.048,00	13.117,50
12.000,00	18.000,00	15.000,00	15.000,00	12.000,00	12.000,00	9.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	15.000,00	9.000,00
-9.607,50	-14.080,00	-12.506,25	-13.168,75	-10.270,00	-10.932,50	-8.696,25	-10.932,50	-10.932,50	-10.270,00	-11.843,75	-6.708,75
-8.400,00	-12.600,00	-10.500,00	-10.500,00	-8.400,00	-8.400,00	-6.300,00	-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00	-10.500,00	-6.300,00
8.068,00	12.340,50	9.727,25	9.250,25	7.591,00	7.114,00	4.977,75	7.114,00	7.114,00	7.591,00	10.204,25	6.408,75
-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900
-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120
-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60
-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250
-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
-350											
9.113,00	15.535,50	12.022,25	11.545,25	8.986,00	8.509,00	5.472,75	8.509,00	8.509,00	8.986,00	12.499,25	6.903,75
37.332,50	52.868,00	64.890,25	76.435,50	85.421,50	93.930,50	99.403,25	107.912,25	116.421,25	125.407,25	137.906,50	144.810,25
6.729,83	11.188,02	8.443,14	7.907,08	6.001,76	5.542,35	3.476,40	5.271,26	5.140,79	5.294,66	7.182,57	3.869,09
1,35	1,39	1,42	1,46	1,50	1,54	1,57	1,61	1,66	1,70	1,74	1,78
28.600,84	39.788,86	48.232,00	56.139,08	62.140,83	67.683,19	71.159,58	76.430,84	81.571,63	86.866,30	94.048,86	97.917,95

Escenario Bueno

Ingresos Año 1, Año 2.

Egresos Año 1, Año 2.

Flujo de Fondos

Escenario Bueno- Ingresos Año 1

Nº Proyecto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
1	4.558,00	4.558,00									4.372,50	4.372,50
2					4.558,00	4.558,00						
3				4.558,00	4.558,00							
4												
5		4.558,00	4.558,00									
6					4.558,00	4.558,00	4.372,50	4.558,00	4.558,00			
7					4.558,00	4.558,00	4.372,50	4.558,00				
8							4.558,00				4.372,50	4.372,50
9			4.558,00	4.558,00					4.558,00	4.558,00		
10												
11												
12	4.558,00	4.558,00								4.372,50	4.372,50	
13											4.558,00	4.558,00
14												
15						4.558,00	4.558,00					
16												
17					4.558,00	4.558,00						
18										4.558,00	4.558,00	
19												
20			4.558,00	4.558,00								
21												
22												
23												
24			4.558,00	4.558,00				4.558,00	4.558,00			
25									4.558,00	4.558,00		
26												
27			4.558,00	4.558,00								
28							4.558,00	4.558,00				
29	4.558,00	4.558,00										4.558,00
30												
Total ingresos	13.674,00	18.232,00	22.790,00	22.790,00	18.232,00	18.232,00	18.046,50	22.604,50	18.232,00	18.046,50	22.233,50	17.861,00
Acumulado	13.674,00	31.906,00	54.696,00	77.486,00	95.718,00	113.950,00	131.996,50	154.601,00	172.833,00	190.879,50	213.113,00	230.974,00
Cantidad de proyectos	27	26	25	25	26	26	26	25	26	26	25	26
	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4

Escenario Bueno- Egresos Año 1

N° Proyecto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
1	2.898,75	2.898,75									2.236,25	2.236,25
2					2.898,75	2.898,75						
3				2.898,75	2.898,75							
4												
5		2.898,75	2.898,75									
6								2.898,75	2.898,75			
7					2.898,75	2.898,75	2.236,25	2.236,25				
8							2.898,75	2.898,75				
9			2.898,75	2.898,75							2.236,25	2.236,25
10									2.898,75	2.898,75		
11												
12	2.898,75	2.898,75								2.236,25	2.236,25	
13											2.898,75	2.898,75
14												
15						2.898,75	2.898,75					
16												
17					2.898,75	2.898,75						
18										2.898,75	2.898,75	
19												
20			2.898,75	2.898,75								
21												
22												
23												
24			2.898,75	2.898,75				2.898,75	2.898,75			
25									2.898,75	2.898,75		
26												
27			2.898,75	2.898,75								
28							2.898,75	2.898,75				
29	2.898,75	2.898,75										2.898,75
30												
Total ingresos	-8.696,25	-11.595,00	-14.493,75	-14.493,75	-11.595,00	-11.595,00	10.932,50	-13.831,25	-11.595,00	-10.932,50	-12.506,25	-10.270,00
Acumulado	-8.696,25	-20.291,25	-34.785,00	-49.278,75	-60.873,75	-72.468,75	83.401,25	-97.232,50	-108.827,50	119.760,00	132.266,25	142.536,25

Escenario Bueno- Flujo de Fondos

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
Proyectos		13.674,00	18.232,00	22.790,00	22.790,00	18.232,00	18.232,00	18.046,50	22.604,50	18.232,00	18.046,50	22.233,50	17.861,00
Form. PDE		9.000,00	12.000,00	15.000,00	15.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	15.000,00	12.000,00	12.000,00	15.000,00	12.000,00
Costo de ventas													
Promedio sueldos		-8.696,25	-11.595,00	-14.493,75	-14.493,75	-11.595,00	-11.595,00	-10.932,50	-13.831,25	-11.595,00	-10.932,50	-12.506,25	-10.270,00
Honorarios Form. PDE		-6.300,00	-8.400,00	-10.500,00	-10.500,00	-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00	-10.500,00	-8.400,00	-8.400,00	-10.500,00	-8.400,00
Rdo. operativo		7.677,75	10.237,00	12.796,25	12.796,25	10.237,00	10.237,00	10.714,00	13.273,25	10.237,00	10.714,00	14.227,25	11.191,00
Otros gastos													
Alquiler de la oficina	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900
Publicidad y pág. Web	-1000	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Agua potable	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
Energía	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120
Impuestos	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
Banda ancha		-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20
Teléfono		-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250
Insumos de computación	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Insumos varios	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Limpieza	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
Mantenimiento	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Imprenta	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Publicidad	-1000	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
Capital de trabajo													
Equipamiento	-6.550,00												
Refacción de la oficina	-2000												
Instrumentos legales	-1.100,00												
Flujo d fondos	-13.295,00	5.512,75	10.631,25	15.749,75	15.749,75	10.631,25	10.631,25	11.585,25	16.703,75	10.631,25	11.585,25	18.611,75	12.539,25
Flujo de fondos acumulado	-13.295,00	-7.782,25	2.849,00	18.598,75	34.348,50	44.979,75	55.611,00	67.196,25	83.900,00	94.531,25	106.116,50	124.728,25	137.267,50
Flujo actualizado		5.509,39	10.359,47	14.964,13	14.590,90	9.603,50	9.364,24	9.950,44	13.989,59	8.682,31	9.226,17	14.453,52	9.495,85
Factor actualización		1,00	1,03	1,05	1,08	1,11	1,14	1,16	1,19	1,22	1,26	1,29	1,32
Flujo act. Acum..	-13.295,00	-7.785,61	2.573,86	17.537,99	32.128,89	41.732,39	51.096,63	61.047,07	75.036,66	83.718,97	92.945,14	107.398,67	116.894,51

Escenario Bueno- Flujo de Fondos

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
17.861,00	22.048,00	17.861,00	22.419,00	22.233,50	22.419,00	22.604,50	18.232,00	18.046,50	22.233,50	22.048,00	17.675,50
12.000,00	15.000,00	12.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	12.000,00	12.000,00	15.000,00	15.000,00	12.000,00
-10.270,00	-11.843,75	-10.270,00	-13.168,75	-12.506,25	-13.168,75	-13.831,25	-11.595,00	-10.932,50	-12.506,25	-11.843,75	-9.607,50
-8.400,00	-10.500,00	-8.400,00	-10.500,00	-10.500,00	-10.500,00	-10.500,00	-8.400,00	-8.400,00	-10.500,00	-10.500,00	-8.400,00
11.191,00	14.704,25	11.191,00	13.750,25	14.227,25	13.750,25	13.273,25	10.237,00	10.714,00	14.227,25	14.704,25	11.668,00
-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900	-900
-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120
-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60	-60
-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250
-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
-350											
12.149,25	19.525,75	12.499,25	17.617,75	18.571,75	17.617,75	16.663,75	10.591,25	11.545,25	18.571,75	19.525,75	13.453,25
149.416,75	168.942,50	181.441,75	199.059,50	217.631,25	235.249,00	251.912,75	262.504,00	274.049,25	292.621,00	312.146,75	325.600,00
8.972,06	14.061,63	8.778,13	12.066,00	12.404,09	11.475,35	10.585,13	6.561,19	6.975,17	10.942,70	11.220,27	7.539,64
1,35	1,39	1,42	1,46	1,50	1,54	1,57	1,61	1,66	1,70	1,74	1,78
125.866,57	139.928,20	148.706,33	160.772,33	173.176,42	184.651,77	195.236,91	201.798,10	208.773,27	219.715,98	230.936,25	238.475,89



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS CONSULTADOS

Thompson, Arthur A. Jr.- Strickland III, A. J., *Administración Estratégica*, Ed. Mc Graw Hill Undécima Edición

Sapag Chain, Nassir - Sapag Chain, Reinaldo, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Ed. Mc Graw Hill 3º Edición. 1995 Pag. 1

Miquel Salvador, Bigné Enrique , Levy Jean-Pierre , Cuenca Antonio Carlos , Miquel Ma. José. *Investigación de Mercados*. Ed. Mc. Graw Hill.1997 .

Bierman H. y Smidt S., *El presupuesto de bienes de capital*. México: Fondo de Cultura Económica, 1977

Oficina Internacional del Trabajo, *La Consultoría de Empresas - Guía para la profesión*. Ed. LIMUSA (Noriega Editores). Segunda Edición. 1998

PÁGINAS WEB

<http://www.terra.com.ar/canales/economia/137/137762.html>

<http://redcame.org.ar>

<http://www.inversiones.gov.ar/documentos/turismo.pdf>

<http://www.institutoiscad.com.ar/presentacion.htm>

<http://interPyMes.net/capacitacion.htm>

http://www.secyt.gov.ar/publica_planplur/anePyMe_n.htm

<http://www.grupcies.com/Html/boletin35.html>

<http://www.cordobaglobal.com.ar/calamuchita.htm>

http://www.secyt.gov.ar/publica_planplur/anePyMe_n.htm

<http://cordobaturismoafull.com.ar/economiaeinversiones.asp>

<http://www.cordobaturismo.gov.ar/Articulos.aspx?IdArticulo=505>

<http://www.vgb.org.ar/valle-de-calamuchita.php>