

Universidad Empresarial Siglo 21



Autora: María Luisa Escudero
Trabajo Final de Graduación
Licenciatura en Administración

**“Evaluación de un proyecto de inversión para la creación
de cabañas de alojamiento en el pueblo de La Silleta en la
provincia de Salta.”**

Enero-2017

Resumen Ejecutivo

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo formular y evaluar un proyecto de inversión de cabañas con destino turístico en la provincia de Salta, Argentina; en base a su crecimiento como destino turístico por su amplia demanda en el mercado nacional como internacional.

Por tal motivo, se ha realizado un estudio sobre las condiciones internas y externas del mercado. Con la información obtenida se reflejara a lo largo del trabajo los *objetivos* planteados para saber si es conveniente la aceptación o rechazo de la propuesta.

Por ello, es importante el estudio macro y micro económico del tipo de negocio; se pone en énfasis las viabilidades *comerciales* y el plan de *marketing* para el logro de una óptima demanda del mercado; tiene en cuenta la importancia de una buena oferta del mercado con el estudio de la *viabilidad técnica y de gestión*. Por medio de la *evaluación económica financiera*, se plasman los resultados del proyecto como una alternativa de negocio.

PALABRAS CLAVES: Objetivos; comerciales; marketing; viabilidad técnica; gestión; evaluación económica financiera.

Abstract

The present work end of graduation has as objective to develop and evaluate an investment project of cottages with tourist destination in the province of Salta, Argentina; on the basis of their growth as a tourist destination for its wide demand in the domestic and international market.

For this reason, a study has been carried out on the internal and external conditions of the market. With the information obtained should be reflected throughout the work objectives to know if it is appropriate for the acceptance or rejection of the proposal.

It is therefore important to study macro and micro economic of business type; turns emphasis the viability of trade and marketing plan for the achievement of optimum market demand; takes into account the importance of a good offer of the market with the study of the technical feasibility and management. By means of the financial economic assessment embodies the results of the project as an alternative of business.

KEYWORDS: Objectives; trade; marketing; technical feasibility; management; financial economic evaluation

ÍNDICE	Página
RESUMEN	02
ABSTRACT.....	03
1. INTRODUCCIÓN	07
2. JUSTIFICACIÓN	09
3. OBJETIVOS.....	11
4. MARCO TEÓRICO	12
5. METODOLOGÍA	43
6. ANÁLISIS MACRO	45
7. ANÁLISIS MICRO	49
8. VIABILIDAD COMERCIAL	52
9. VIABILIDAD TÉCNICA.....	61
10. VIABILIDAD DE GESTIÓN.....	69
11. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	73
12. CONCLUSIONES FINALES	82
13. BIBLIOGRAFÍA.....	85
14. ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura general para evaluar un proyecto.....	13
Figura 2: Etapas de un proyecto.....	16
Figura 3: Etapas para construcción de flujo de caja	39
Figura 4: Valor Actual Neto.....	40
Figura 5: Calculo de TIR.....	40
Figura 6: Relación VAN y TIR	41
Figura 7: Composición del grupo de viaje	49
Figura 8: Origen del turista	49
Figura 9: Ensayo imagen Cabañas Don Carmelo	57
Figura 10: Organigrama de la empresa	69
Figura 11: Diagrama de Flujo Cliente-Recepción-Pago	71
Figura 12: Tasa Neta de Ocupación anual, por región	88
Figura 13: Tasa neta de ocupación por mes	88
Figura 14: Tasa neta de ocupación de capital según categoría	89
Figura 15: Tasa neta de ocupación por regiones y localidades	89
Figura 16: Pernocte promedio por mes.....	90
Figura 17: Evaluación anual pernocte promedio en Salta	90
Figura 18: Pernoctaciones por región	91
Figura 19: Cantidad de arribos turísticos.....	92
Figura 20: Costo promedio diario por turista	92
Figura 21: Gastos promedio diario por turista	93
Figura 22: Composición de gasto Julio 2014 vs. Julio 2013.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Metodología	44
Tabla 2: Principales actividades que alguien hace en la ciudad de Salta	52
Tabla 3: Tasa de ocupación por mes alrededor de Salta	54
Tabla 4: Pernocte promedio por mes alrededor de Salta	54
Tabla 5: Demanda estimada de personas pernocte por temporada	55
Tabla 6: Precios del servicio a ofrecer.....	56
Tabla 7: Balance de equipos.....	61
Tabla 8: Balance de obras físicas	62
Tabla 9: Balance de personal	63
Tabla 10: Balance de personal al incorporar más recepcionistas	63
Tabla 11: Balance de insumos	63
Tabla 12: Costos variables	64
Tabla 13: Costo de financiación del préstamo por año.....	65
Tabla 14: Costo de financiación de equipos.....	66
Tabla 15: Costos fijos, variables y mano de obra directa el primer año	66
Tabla 16: Costos fijos, variables y mano de obra directa del año 1 a 5.....	67
Tabla 17: Posibles riesgos de invertir	71
Tabla 18: Detalles del préstamo.....	73
Tabla 19: Ingreso mensual presupuestado para el primer año.....	74
Tabla 20: Ingreso mensual presupuestado para cada año	74
Tabla 21: Flujo de caja	75
Tabla 22: Calculo periodo de recuperacion	76
Tabla 23: Ingreso con 80% ocupación temporada alta y 25% temporada baja	77
Tabla 24: Flujo de caja optimista	78
Tabla 25: Calculo PRI optimista	79
Tabla 26: Ingreso con la mitad de ocupación del cálculo del proyecto	79
Tabla 27: Flujo de caja pesimista	80
Tabla 28: Cuota de financiación	94

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, se piensa que el turismo es una gran fuente de ingreso en la provincia de Salta por lo cual, el proyecto de aplicación profesional será como respuesta a la necesidad de analizar la posibilidad de obtener ganancias realizando una inversión del tipo turístico.

Por tal motivo, se hará el estudio de la posibilidad de invertir en el rubro de cabañas turísticas localizadas en el pueblo de La Silleta, en la provincia de Salta. La elección de ese mercado se debe al crecimiento del turismo de Salta, calculado en 5% anual según el Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta, como se puede apreciar se encuentra en una etapa de progresos e innovaciones ampliando la gama al comercio y servicio. Así, la ciudad se convertirá en captor de capitales destinados a la formulación de nuevos negocios.

Es importante saber acerca de La Silleta, que de acuerdo a lo expuesto en la página web del Gobierno de Salta se pudo conocer que

Desde el aeropuerto tomando por la ruta Nacional 51 rumbo a Campo Quijano hasta el refugio de ómnibus. Doblando a la derecha de la ruta, aparece el pueblo de la Silleta ubicada al pie de la Precordillera de los Andes y con una vista excepcional del mágico Valle de Lerma, localidad de Campo Quijano, Departamento de Rosario de Lerma, próxima a la ciudad de Salta (18 Km.).

Sus costumbres y sabrosas comidas preparadas artesanalmente son la delicia del viajero que amansa su alma en estos bellos paisajes de cuento. (Recuperado de <http://www.portaldesalta.gov.ar/silleta.htm> Consultado el 25/11/16)

Para llevar a cabo el proyecto de inversión, en primera instancia se plantearán los objetivos y por medio de la investigación, se logrará obtener información del contexto externo de la empresa para poder proyectar un contexto

interno y así acérmanos más a la realidad. Se utilizarán diferentes herramientas para analizar los indicadores resultantes de investigaciones a lo largo del trabajo.

Se podrá interés en las diferentes viabilidades tales como la comercial, técnica, de gestión, económica y financiera, para obtener conclusiones sobre si es conveniente o no realizar la inversión.

2. JUSTIFICACIÓN

Tema: “Evaluación de un proyecto de inversión para la creación de cabañas de alojamiento en el pueblo de La Silleta en la provincia de Salta.”

Fundamentación del proyecto de inversión

El proyecto de inversión surge de la idea de utilizar el lugar ubicado en el pueblo de La Silleta de la provincia de Salta, a fin de satisfacer el ingreso que desea obtener el dueño de las mismas; la decisión de crear cabañas de turismo es el resultado de observar el desarrollo económico y financiero del rubro del turismo en la provincia de Salta en los últimos cinco años.

De acuerdo con la búsqueda de antecedentes sobre investigaciones de similares características a la que en estas páginas se plantea, cabe destacar que se encontraron diversas propuestas sobre cómo llevar a cabo inversiones de diferentes productos y servicios con el común denominador de los pasos a seguir en cuanto al estudio de mercado y estudio técnico para el correcto desenvolvimiento del negocio.

Sin embargo, no se encontraron investigaciones con afinidad a lo planteado aquí sobre un proyecto de inversión para la creación de cabañas de alojamiento en el pueblo de La Silleta en la provincia de Salta considerando al mercado turístico, lo cual posibilita que el presente trabajo resulte original y novedoso.

Cabe destacar, que la actividad turística está en crecimiento constante en los años mencionados, ya que llegan turistas de todo el mundo en busca de vacaciones en un lugar tranquilo y seguro como es la provincia de Salta y la potencialidad de esa demanda además, se puede notar en las diferentes localidades de esa provincia, tal como lo es La Silleta.

En consecuencia, en la actualidad se puede observar cómo evolucionó el mercado del turismo con el establecimiento de lugares de residencia y explotación de lugares naturales de la provincia de Salta como así también, obtuvo una propia identidad religiosa, histórica y cultural, diversificando de esta manera, buenas propuestas de ofertas turísticas, haciendo eco de su eslogan de promoción en este rubro que expresa la frase: “Salta, la Linda”

Así, el crecimiento que esta provincia experimenta es debido a una fuerte política turística de incentivo a los visitantes que recibe este lugar cada año y en cada estación del mismo, ya que la expansión de actividades y servicios dentro del sector privado y el posicionamiento de Salta como uno de los principales destinos del turismo son indicadores que incrementan en el tiempo de manera sostenida.

Por otro lado, desde el Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta, se impulsa el desarrollo turístico y facilita créditos para proyectos de inversión en micro emprendimientos turísticos, exigiendo a las partes interesadas, la demostración de las capacidades técnica y administrativa para ejecutar el proyecto.

En base a lo planteado, se considera que la construcción de cabañas sería una gran oportunidad para explotación de las tierras en La Silleta para que el pueblo crezca como atracción turística y además, como crecimiento económico en la zona. Se estima la construcción de dos (2) cabañas con capacidad para cuatro (4) a seis (6) personas y una (1) piscina.

Se calcula que con la inversión y puesta en marcha en 1 año, al ser nuevo el proyecto es necesario aprender y adaptarse al trabajo por lo cual, los primeros años se habilitarán dos (2) cabañas, para así en un futuro poder ampliar el negocio.

Asimismo, otro lado bueno de la inversión en la hectárea que se encuentra en La Silleta, es el amplio sector natural que tiene, con algunos árboles grandes y otros en crecimiento, el ambiente natural es un punto a favor ya que es saludable y se encuentra lejos de los ruidos de una ciudad.

El plan de negocios tiene una gran expectativa con crecimiento a futuro y cuenta con el lugar para poder explotar el sector de turismo buscando la utilización de las nuevas tecnologías para hacer conocer el lugar y que se encuentre en constante movimiento comercial todo el año.

En sentido económico tener un nuevo emprendimiento ayudará a que La Silleta sea un nuevo atractivo turístico y eso, generará mayores ingresos al pueblo, lo cual puede impulsar al intendente de tener la oportunidad de invertir más en el sector turístico a fin de ser una gran atracción al público visitante.

3. OBJETIVOS

3.1. General:

- Formular y evaluar la viabilidad de un proyecto de inversión sobre la construcción de cabañas de turismo en la localidad La Silleta de la provincia de Salta en el período 2016-2020.

3.2. Específicos:

1. Realizar un diagnóstico de entorno actual donde se desarrollará el emprendimiento.
2. Reconocer si el producto es aceptable en el mercado identificando sus competidores, proveedores y clientes.
3. Evaluar correctamente la viabilidad comercial y la importancia de adoptar buenas estrategias de comercialización.
4. Instaurar una correcta gestión administrativa y de recursos humanos dentro del emprendimiento.
5. Determinar la viabilidad técnica del proyecto reconociendo los materiales necesarios para poner en funcionamiento el proyecto.
6. Evaluar viabilidad económica y financiera en un horizonte de planeación de 5 años para aprobación o rechazo del mismo.

4. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN Y PREPARACIÓN DE PROYECTO DE INVERSIÓN

I.1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

La preparación y evaluación de un proyecto es una herramienta utilizada para poder asignar de manera correcta los recursos para una inversión. En primer lugar, es importante reconocer el concepto de “proyecto de inversión” que de acuerdo a Lezama (2006, en sub referencia de Tirado Rojas, J, 2010, p. 16), es *“Un plan que se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrán producir un bien o un servicio, útil a la sociedad en dónde se desarrollan.”*

En segundo lugar, la siguiente fuente de marco teórico extraída del autor Sapag Chaín (2011), “Proyectos de Inversión”, y Baca Urbina (2000), “Evaluación de Proyecto”, tiene el propósito de guiar el plan de negocio para poder obtener si es rentable o no el negocio. Con los pasos que se describirán a continuación, se expresará cómo se desarrollará el proyecto de la presente investigación.

El estudio de proyectos, tomado como un proceso de generación de información que sirva de apoyo a la actividad gerencial, ha alcanzado un posicionamiento indiscutible entre los instrumentos más empleados en la difícil tarea de enfrentar la toma de decisiones de inversión, tanto para crear nuevas empresas como para modificar una situación existente en una empresa en marcha. (Sapag Chaín, 2011, p. 18)

“El proyecto tiene como objetivo inversión, esto quiere decir que hay un monto de capital que se puede utilizar para abastecernos de insumos para producir un bien o servicio, útil para la sociedad.” (Baca Urbina G, 2000).

Como se plantea, el presente proyecto es de inversión, lo quiere decir que se desarrollará un estudio de las diferentes variables para poder poner en marcha una empresa y de tales variables se tomara una decisión de aceptación o rechazo

del servicio o bienes a ofrecer a la sociedad según la rentabilidad económica que podría generar.

Según lo que describe Baca Urbina (2001), la estructura general para evaluar un proyecto es la siguiente:



Figura 1: Estructura general para evaluar un proyecto

I.2. TIPOLOGÍA DE PROYECTO

I.2.1. SEGÚN EL OBJETO DE INVERSIÓN

Considerando la finalidad de la asignación de recursos, pueden identificarse dos tipos de proyecto, aquellos que buscan crear nuevos negocios y aquellos que buscan analizar un cambio, mejora o modernización.

En el primer caso, se consideran aquellos proyectos que inician sus actividades, la preparación del proyecto se concentra en identificar y evaluar todos los ingresos, inversiones y costos de operación relacionados con el nuevo negocio, por ejemplo la apertura en este caso de un delivery de pizzas aptas para celíacos.

En el segundo caso, se busca incrementar la productividad de las operaciones de una empresa que ya está funcionando, la preparación del proyecto se concentra en identificar aquellos ingresos, inversiones y costos relevantes para la decisión a tomar, por ejemplo si el delivery de pizzas aptas para celíacos evaluará la posibilidad de abrir una sucursal en otro punto de la ciudad. (Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, 2008, Cap. I)

Se entiende entonces, que el proyecto de construcción de cabañas en La Silleta es considerado como un nuevo negocio, en el cual se debe recurrir a la búsqueda de información sobre cómo funciona el rubro y como deberá desarrollarse tanto a nivel ingresos como costo para lograr su rentabilidad.

I.2.2. SEGÚN LA FINALIDAD DEL ESTUDIO

Considerando la finalidad de lo que se busca medir en la evaluación, se identifican tres tipos de proyectos que requieren formular flujo de caja diferente para cada uno de los mismos.

Cuando la finalidad es estudiar la rentabilidad del proyecto, se trata de conocer el porcentaje de ganancias que posiblemente se obtendría con la inversión a realizar sin identificar la fuente de financiación, es decir, sin separar dentro del monto a invertir, el capital propio del capital financiado por terceros (entidades financieras o proveedores).

En cambio, si el objetivo a lograr es medir la rentabilidad del inversionista, es decir, los recursos propios a invertir en el proyecto, es necesario diferenciar las fuentes de financiación, para así identificar el margen de ganancias a obtener por el capital del emprendedor. Este estudio es significativo para todo aquel que analiza la posibilidad de

emprender un nuevo negocio, porque muchas veces sucede que un emprendimiento productivo arroja una rentabilidad que solo alcanza para devolver los préstamos recibidos con sus respectivos intereses.

El tercer tipo de evaluación, consiste en medir la capacidad de pago, es decir, la capacidad financiera que tendría el emprendimiento para generar fondos suficientes para hacer frente al pago de las deudas que surjan en la puesta en marcha del mismo. (Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, 2006, Cap. I)

El tipo de objetivo que tiene el proyecto es estudiar la rentabilidad, como ya se vio anteriormente, se concentrará en saber si es rentable o no para poder tomar la decisión de aceptar o no el proyecto, y tener el conocimiento del porcentaje que se ganará.

I.3. PROCESO DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN

En el proceso de preparación y evaluación de proyectos se identifican cuatro etapas, cada una de ellas con sus respectivas particularidades: Idea- Preinversión- Inversión- Operación.

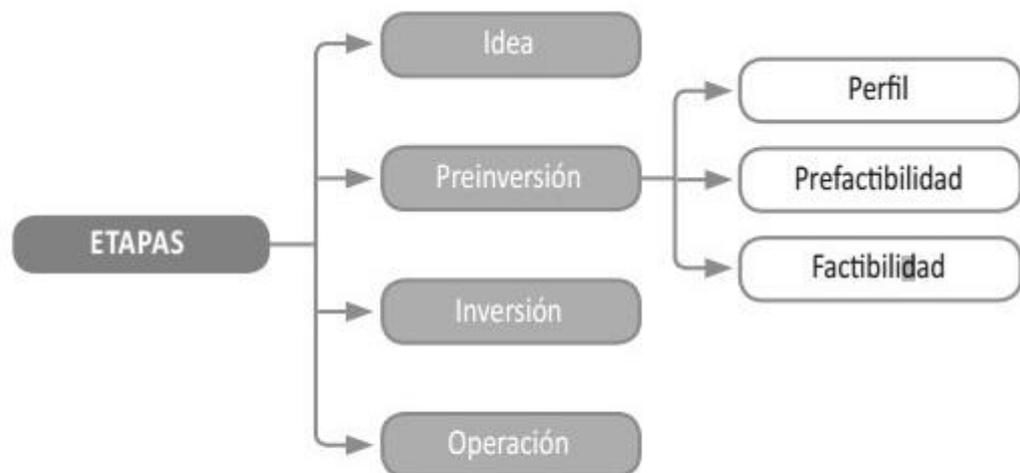


Figura 2: Etapas de un proyecto
Imagen extraída del libro de Sapag Chain (2011), pág 30.

I.4. IDEA

El punto de partida de todo emprendimiento es la “*idea*” que busca solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de negocios atractiva. La responsabilidad principal del evaluador, ante una situación que requiere solución, es buscar alternativas posibles, así contar con opciones acerca de cómo explotar la idea. Una alternativa importante a considerar es no hacer nada, esto se conoce, como la situación base o situación sin proyecto.

Un error muy común entre emprendedores es estudiar una única iniciativa de inversión definida previamente, sin considerar la existencia de una mejor solución.

Dentro de esta etapa, se pueden identificar tres momentos:

- a) Generación de alternativas: presentación de los posibles cursos de acción a seguir.

b) Tamizado de alternativas: identificación de aquellas alternativas que se presentan como viables de acuerdo a los recursos financieros del inversionista.

c) Elección de la alternativa a seguir: selección del curso de acción, que a juicio del evaluador, permitirá la optimización de los recursos en la ejecución del emprendimiento.

Si se encarga la evaluación de un mismo proyecto a dos especialistas, es muy difícil que coincidan. Esto se debe a que podrían diferir sobre las apreciaciones que se hagan sobre el futuro, en lo que respecta a los ingresos y costos asociados a dicho proyecto.

Pese a que está siempre latente la posibilidad que exista criterios disímiles entre los analistas de un mismo proyecto, lo decisivo es plantear premisas y supuestos que sean susceptibles de comprobación empírica. Para ello, estos supuestos y premisas deben nacer del contexto donde funcionará el proyecto. (Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, 2006, p. 20)

De tal fragmento, se destaca que ya se ha elegido una alternativa de idea para aprovechar oportunidad de negocio, ya que el proyecto tiene la idea de construcción de cabañas turísticas en el pueblo de La Silleta de la provincia de Salta en el año 2016.

I.5. PREINVERSIÓN

De acuerdo a lo expresado por Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, (2006, p. 20), “En esta etapa es conveniente diferenciar dos fases, una

relacionada con los estudios de viabilidad a realizarse y otra con el nivel de profundidad que tendrá el análisis del proyecto a evaluarse.”

El presente proyecto pondrá énfasis en la etapa de reinversión relacionada con el estudio de las viabilidades para llegar a las conclusiones necesarias para la toma o no de la decisión de invertir.

I.5.1. NIVELES DE ESTUDIO

Nuevamente, siguiendo a Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, (2006, p. 20), “cada una de las ideas que pueden dar origen a un emprendimiento productivo, se convierten en un posible proyecto. Estas distintas opciones deben ser evaluadas para recomendar el abandono, la postergación, la profundización del estudio o su implementación.”

I.5.2. NIVEL DE PERFIL

El estudio se basa en información existente, el juicio común y la opinión de expertos. Su objetivo fundamental es determinar si existen antecedentes que justifiquen el abandono del mismo sin efectuar gastos futuros en estudios de mayor profundidad.

Por ejemplo: Para analizar la posibilidad de la apertura del delivery de pizzas aptas para celíacos que compita en el mercado gastronómico salteño. Uno de los requisitos primarios a cumplirse es contar con un local con ciertas instalaciones y ventilaciones para obtener la habilitación municipal. Como no se puede hallar un local que cumpla con dichas exigencias, el proyecto se desecha, sin necesidad de realizar otro análisis. (Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, 2006, p. 20)

I.5.3. NIVEL DE PREFACTIBILIDAD

Este estudio profundiza la investigación, y se basa principalmente en información de fuentes secundarias para definir, con cierta exactitud, el comportamiento de variables que tengan mayor incidencia en el desarrollo del emprendimiento como la capacidad financiera del inversionista, los niveles de demanda del bien o servicio al que se refiere el proyecto o las opciones técnicas de producción. Su objetivo fundamental es estimar por un lado las inversiones y costos de operación que demandará el proyecto, como así también los ingresos que generará el mismo. Nassir Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, 2006, p. 20)

El nivel de prefactibilidad será el que se utilizará para el desarrollo del proyecto, ya que se van a estudiar de diferentes fuentes para obtener información suficiente para llegar a la conclusión de costos e ingresos que generará el proyecto.

I.5.4. NIVEL DE FACTIBILIDAD

Este estudio se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente a través de fuentes primarias de información. Esta etapa constituye el paso final del estudio pre-inversional, por lo que el cálculo de los distintos ítems que componen los ingresos, las inversiones y los costos de operación deben ser precisos.

El evaluador trabaja con los antecedentes económicos específicos del emprendimiento reemplazando las aproximaciones con que se trabaja en el nivel de estudio anterior por cálculos exactos.

El estudio de proyectos, cualquiera sea la profundidad con que se realice, distingue dos grandes etapas: la de *formulación y preparación del proyecto*, en la que se reconocen a su vez dos subetapas: una que se caracteriza por recopilar información y otra que se encarga de sistematizar, en términos monetarios, la información disponible.

Esta sistematización se traduce en la construcción del flujo de caja proyectado que servirá de base para la evaluación del emprendimiento.

La otra etapa es la de *evaluación del proyecto* que busca determinar si el emprendimiento generará la rentabilidad que cubra las expectativas del inversionista.

I.6. INVERSIÓN

Una vez aprobada la evaluación del proyecto, el siguiente paso es la puesta en marcha del mismo. En esta etapa es necesario tener confeccionado el calendario de inversiones, diferenciando las necesarias para el inicio del emprendimiento de aquellas que se realizarán durante el funcionamiento del mismo para garantizar su normal desarrollo.

No es conveniente, aún cuando la rentabilidad del emprendimiento esté garantizada en un 100%, iniciar la ejecución de un proyecto si no se tiene plena seguridad de la obtención de los fondos necesarios para invertir en tiempo y forma. (Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, 2006, p. 21)

I.7. OPERACIÓN

Continuando el pensamiento de Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, (2006, p. 20), “la implementación del proyecto es tan importante para el éxito del emprendimiento como su evaluación. Un aspecto fundamental para hacer que las cosas sucedan según las expectativas del inversionista es contar con recurso humano capacitado en el “saber hacer.”

Conforme con los conceptos mencionados anteriormente, en este trabajo se pretende poner la atención en la etapa de pre inversión, a través del desarrollo de las diferentes viabilidades desarrolladas por el autor Sapag Chaín y con apoyo de las teorías de Baca Urbina, para cumplir con el objetivo fundamental del trabajo y tomar la decisión correcta a través de la evaluación de la información obtenida.

CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

II.1. ALCANCE DEL ESTUDIO DE MERCADO

El alcance del estudio de mercado, es más que el análisis y determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto.

Metodológicamente, cuatro son los aspectos que deben estudiarse:

1. El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
2. La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
3. Comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
4. Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados. (Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, 2006, Cap. I, p. 23)

Se puede entender la importancia del estudio del mercado porque se tomará en cuenta el consumidor y las ofertas que actualmente el rubro del turismo mantiene y son los que principalmente puede dar éxito o fracaso del proyecto.

II.2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO: BIEN Y/O SERVICIO

El análisis del *producto*, consiste en definir las características que tendrá el mismo y el carácter diferenciador que lo hará atractivo para el mercado al que se dirige.

Por esta razón, debe conocerse la necesidad que se quiere satisfacer y las características que debe reunir para el consumidor el satisfactor de dicha necesidad.

Todo emprendedor debe tener presentes dos principios a la hora de definir los aspectos distintivos del producto a lanzar:

1) Concepto de calidad: capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, factibilidad de operación y reparación, y otros atributos valiosos;

2) El cliente es quien define la calidad de un producto: esto quiere decir que al estudiar el mercado elegido para el emprendimiento, es fundamental conocer cuáles son los atributos que el cliente valora en el satisfactor de sus necesidades.

Cada mercado tiene características propias que lo diferencian de otros en lo referente a lo que esperan del satisfactor de sus necesidades. Es fundamental investigar los gustos y preferencias de los consumidores que componen el segmento elegido, no solamente lo relacionado con sus necesidades, sino también los atributos que valoran en los productos deseados para satisfacerlas. (Kotler P. y Armstrong, G. 2008, Cap. 8, p. 287)

Parte fundamental del proyecto, el producto o servicio a ofrecer, quiere decir la importancia de saber comprender al cliente de tal manera de que el servicio y producto a ofrecer sea de la calidad necesaria para satisfacer su necesidad.

II.3. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA FUTURA

Pronosticar significa estimar la demanda futura anticipando la conducta de compra de los consumidores basándose en ciertas condiciones dadas.

La demanda futura que se calcule no es una cifra fija que se basa en condiciones establecidas por el elaborador del proyecto del emprendimiento.

De acuerdo con la teoría de la demanda del consumidor, la cantidad demandada de un producto o servicio depende del precio que se le asigne, del ingreso de los consumidores, del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las preferencias de los consumidores.

En el estudio de viabilidad de un proyecto es vital la definición adecuada de la naturaleza de la demanda del bien que se producirá, así como de las variables que la modifican y de la magnitud de la reacción ante cambios en ciertos parámetros que se consideren apropiados.

La teoría económica indica que la relación funcional entre precio y cantidad demandada es inversa, es decir al subir el precio disminuye la cantidad demandada aumenta. (Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, 2006, Cap. III, pp. 36 y 37)

Para realizar una proyección se deben ejecutar tres etapas:

- Un análisis del comportamiento histórico
- Un análisis de la situación actual
- Una estimación de la situación futura con y sin el proyecto

El estudio del comportamiento histórico busca recolectar información cuantitativa que sirva para estimar tendencias de carácter estadísticos y

para identificar experiencias exitosas y fracasadas vinculadas con decisiones de negocios que se relacionen a la idea del negocio que se quiere implementar, de forma tal que se puedan explicar las relaciones causa-efecto que determinaron cambios en el pasado.

En cuanto al análisis de la situación actual, su importancia radica en que constituye la base de cualquier predicción, que permite la identificación de los precios de equilibrio vigentes en los mercados de insumos y productos.

Para la estimación de los comportamientos futuros de los consumidores, es trascendental entender que los comportamientos del pasado y actual, difícilmente coincidirán con aquellos que se proyecten, pues, a veces la sola creación de un proyecto alterar el orden de cosas establecidas en el mercado.

Las técnicas de pronósticos se clasifican en: cuantitativas y cualitativas. Las técnicas cuantitativas de predicción poseen la ventaja de que al estar expresadas matemáticamente, su procedimiento de cálculo y los supuestos empleados carecen de toda ambigüedad. Dos grupos se identifican en esta categoría: los modelos causales y los modelos de series de tiempo. (Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, 2006, Cap. III, p. 65)

Los principales métodos cualitativos se basan en opiniones de expertos que se obtienen de la aplicación de una (o una combinatoria) de las técnicas conocidas como el método Delphi, la investigación de mercado y la predicción tecnológica. En general, estas técnicas se fundamentan en el valor que se otorga a las experiencias pasadas y a la capacidad de

las personas para intuir anticipadamente efectos sobre las variables relevantes en la viabilidad de un proyecto, así como el conocimiento especializado de éxitos, fracasos, y estándares de desempeño en materias similares. (Sapag Chain, N y Sapag Chain, R, 2006, Cap. II, p. 86)

El pronóstico de la demanda futura es la base fundamental para saber si el negocio funcionara y tendrá los ingresos necesarios para cubrir los costos. Como se observó anteriormente, hay técnicas para la predicción tales son de modelos matemáticos como cualitativos.

II.4. ESTRATÉGIA COMERCIAL

La estrategia comercial que se defina para el proyecto deberá basarse en cuatro decisiones fundamentales que influyen en la composición del proyecto. Estas decisiones se refieren a cada uno de los componentes de la mezcla de mercado a utilizarse para alcanzar los objetivos propuestos por el emprendimiento: Producto – Precio - Plaza o Distribución y Promoción, Comunicación o Publicidad. (Kotler P. y Armstrong, G. 2008, Cap. 8, p. 298)

Antes de comenzar con el análisis de las viabilidades, se realizará un diagnóstico del entorno macro y micro económico para lograr comprender el ambiente donde se desenvolverá el proyecto.

ANÁLISIS MACRO ENTORNO

Para analizar el ambiente externo de la empresa, se utilizará la técnica Pestel, describir el entorno a través de los factores Políticos y legales, sabiendo que:

Leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

Económicos: tiene en cuenta el nivel de distribución de la renda, el tipo de interés el tipo de cambio y el tipo de inflación como también la etapa del ciclo económico de la economía. (El macroentorno y microentorno; recuperado de <http://territoriomarketing.es/> Consultado el 12/11/16)

Social: obliga a realizar un análisis descriptivo para comprender los valores y el comportamiento de potenciales clientes, proveedores, competidores y trabajadores. Para ello, es importante estudiar las tradiciones, los valores y principios éticos, las creencias, las normas, las preferencias, los gustos y las actitudes frente al consumo.

Demográfico: permite determinar el comportamiento de la población atendida por otras empresas y de aquella por atender con el proyecto, su tasa de crecimiento, los procesos de migración, la composición por grupos de edad, sexo, educación y ocupación, la población económicamente activa empleada y desempleada, etcétera.

Tecnológico: busca identificar las tendencias de la innovación tecnológica en los procesos de producción y apoyo a la administración, así como el grado de adopción que de ella hagan los competidores.

Ecológico: Se refiere a los recursos naturales, requeridos como insumos o que son afectados por las actividades de marketing de las empresas.

El ambiente externo debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades para poder orientar la situación de la empresa y factores competitivos. (Koontz, H, y Weihrich, H, 2001)

Se hará una breve mención de los aspectos mencionados para poder comprender el entorno y poder dirigir el proyecto de manera que con él se pueda obtener beneficios.

ANÁLISIS MICRO ENTORNO

El análisis Porter será el que permitirá conocer las fuerzas más oportunas y amenazadoras entre ellas están:

1. La influencia de compradores: los clientes influyentes pueden hacer variar el precio y exigir calidad. Serán fuertes si cuentan con influencia negociadora especialmente si son sensibles a los precios. Tienden a aumentar cuando: no hay diferenciación en productos, los consumidores compran en volumen, pueden cambiar fácilmente de marcas. Algunas estrategias a tomar para reducir su poder y obtener su lealtad son: buscar diferenciación, mayor servicios posventa, mejores garantías, aumentar promociones de ventas.

2. La influencia de proveedores: influyen en el valor de los productos y su calidad. Algunos son más influyentes que otros. El poder de negociación tienden a aumentar cuando: existen pocas materias primas sustitutas, el costo de cambiar de materia prima es alto, las empresas realizan compras con poco volumen. Las posibles estrategias para

reducir su poder de negociación es: adquirir proveedores, producir materias primas que uno necesita, realizar alianzas estratégicas.

3. La amenaza de nuevos aspirantes: ejerce presión en precios, costos e índice de inversión necesario ya que desean obtener una cuota del mercado. Es un límite de beneficios que podemos obtener. Esta depende de las barreras de acceso al mercado algunas de ellas son: la necesidad de economía de escala, tener tecnología, falta de experiencia, necesidad de grandes inversiones, altos aranceles, falta de acceso a materias primas, entre otras. Estudiarnos nos permite formular estrategias para fortalecer barreras de entrada o hacer frente a competidores.

4. La amenaza de los sustitutos: realizan una función parecida a la del producto de una industria, pero de manera diferente. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Suelen ingresar fácilmente cuando en la industria: los precios de sustitutos son bajos, existe poca publicidad de productos existentes, hay poca lealtad de consumidores, el costo de cambios bajo. Para ello se deben adecuar las estrategias para lidiar con los sustitutos: aumentar calidad de producto, reducir precio, aumentar publicidad, entre otros.

5. La rivalidad entre competidores existentes: se adaptan a diferentes formas como los descuentos en precios, publicidad, mejores productos entre otros. Buscan aprovechar debilidad de competidores. Tienden a aumentar cuando: la demanda disminuye, existe poca diferenciación, reducciones de precios, consumidores cambian fácilmente de marca, costos fijos altos, entre otros. Mientras más intensa es la competencia,

las ganancias de la industria disminuyen. Analizar este punto permitirá comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales. (Michael E. Porter, 2009)

En base a lo expuesto, resulta importante el análisis desarrollado por Porter, para saber reconocer e interpretar los comportamientos del mercado, con el que la empresa se encontrara, para poder presentar un negocio con determinadas estrategias para que logre un crecimiento crecer y poder llegar a ser competitivo. La información se recopilara de diferentes fuentes para llegar a una conclusión.

ANÁLISIS DE VIABILIDADES

VIABILIDAD COMERCIAL

1. Para conocer la viabilidad comercial se debe identificar el rubro del mercado en el que se involucra el proyecto y el alcance del tal mercado para modificar el comportamiento de la demanda, oferta, de costo y la obtención de beneficios. A continuación, se reflejarán conceptos relacionados directamente la viabilidad comercial.

Demanda: *“deseo por producto específico según las capacidades de pago.”*
(Kotler, P, y Keller, K, 2012)

Factores del comportamiento de la demanda:

Ingreso de consumidores, cantidad de consumidores, precio de bienes complementarios, precio de bienes sustitutos, gustos y preferencias y por ultimo expectativas. Es muy importante tener en cuenta el tamaño del mercado, nivel de demanda, su estacionalidad, los competidores y la segmentación del mercado. (Sapag Chaín, 2011)

Mercado potencial: *“conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés suficiente en una oferta de mercado.”* (Kotler, P, y Keller, K, 2012)

Mercado objetivo: *“del mercado disponible ya calificado, la empresa decide a cual desea dirigir su oferta.”* (Kotler, P, y Keller, K, 2012)

Oferta: *“se conoce como oferta a la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.”* (Baca Urbina, 2001)

Costos: *“integran los costos fijos (independiente al de producción) y variable (depende de cantidad empleada de factores).”* (Benker, V, y Mochón, F, 2004)

Mercado proveedor: *“es aquel que proporciona los insumos o materiales necesarios para fabricar el producto u ofrecer el servicio”* (Baca Urbina, 2001) También es preciso estudiar sus precios, su disponibilidad y calidad de producto o servicios, para poder obtener una mejor calidad de bienes o servicios.

Mercado competidor: “refiere a empresas o personas que ofrecen bienes o servicio de características iguales y similares”. Es necesario conocer la oferta del mercado competidor al cliente. (Baca Urbina, 2001)

Técnicas de predicción que se conocen son tanto cualitativas como cuantitativa, en el caso de este proyecto se utiliza los cálculos cuantitativos que realizó el Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta y el indicador utilizado para el cálculo de la demanda y el precio será la media de la predicción futura de demanda y oferta con la información que ya se obtuvo.

Información secundaria utilizada para desarrollar el análisis Porter será Informe Estadístico Turismo del año 2014 del Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta.

2. Marketing como primera estrategia.

Se va incluir un análisis del marketing para comprender mejor cómo se debe realizar la introducción al mercado de prestación de servicio de alojamiento y encontrar una estrategia aplicable al proyecto.

Las “4 P” del marketing: *“Analizado el segmento del mercado utilizaremos las 4 P del marketing para poder llamar la atención al cliente. Ellas son Precio, Producto, Plaza y Promoción.”*(Kotler, P, y Keller, K, 2012)

En primer lugar, se definirá “marketing”, según el libro de Kotler (2012). El concepto elegido es *“satisfacer las necesidades de manera rentable”*. Es necesario saber identificar la manera de llamar la atención al cliente, por ello se identificará:

Precio: es el valor del producto en término monetario, se relaciona con la utilidad al satisfacer una necesidad. Todo en relación a la demanda estimada, y lo que estudios realizados que dan un promedio del precio promedio de gasto pernocte. Sera un tipo de precio interno en la provincia de Salta.

Producto: es lo que se ofrece al mercado para satisfacer un deseo o necesidad.

Plaza: son los posibles canales de distribución a utilizar por la empresa.

Promoción: son las estrategias que se utilizará para informar y dar a conocer el producto que ofrece una empresa. (Baca Urbina, 2001)

3. Estrategia de diferenciación y posicionamiento

Primero se hablará de la definición de “estrategia” como la *“acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un determinado momento y bajo determinadas condiciones relacionándola con su entorno y su capacidad interna.”* (Garrido, 2003)

Michael Porter (2009) habla de tres estrategias genéricas: liderazgo de costo, de diferenciación y enfoque.

En el caso del tipo de inversión, se quiere conseguir una estrategia de enfoque y diferenciación, es decir, al hacer referencia al enfoque que el servicio será destinado a una parte del segmento del mercado y al hablar de diferenciación, es lograr diferentes desempeños que el cliente valore como propio de la empresa.

La diferenciación será útil para atraer al cliente, hay que tener en claro cuáles serán y cómo se lograrán. Así, para poder posicionarse de manera definitiva en el mercado pasando por diferentes procesos, se debe identificar el atributo o beneficio más importante para poder llevar a cabo una empresa. (Kotler, P, y Keller, K, 2012)

En la presente investigación, se habla de una nueva empresa por lo tanto, se encuentra en el inicio o introducción en su vida comercial. Consecuentemente, se utilizará la matriz de Ansoff la cual apoyará en la dirección que tomará la estrategia de la empresa.

“Las estrategias de crecimiento que desarrolla Ansoff son las siguientes: estrategia de penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, diversificación y desarrollo de nuevos mercado.”(<http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/> ; 2015)

Estrategia de penetración de mercados: es la posibilidad de obtener mayor cantidad de demanda trabajando en el producto actual con el que opera la empresa. Hay diferentes acciones como aumentar el consumo con venta cruzada, atraer clientes potenciales con publicidad y promoción y atraer a clientes de la competencia.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: desarrolla nuevos productos para el mercado en el que opera actualmente. A veces es necesario porque el mercado está en constante cambio y surge nuevas necesidades para ser cubiertas.

Estrategia de diversificación: es necesario estudiar las oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: si puede desarrollar la empresa nuevos mercados con productos actuales. Es necesario identificar nuevos segmentos de mercado para su distribución.

La matriz de Ansoff ayudara a tomar las decisiones correctas para el crecimiento estratégico de la empresa para ello el proyecto al ser nuevo se centrara en la estrategia de desarrollo de nuevos productos para mercados actuales.

De esta manera, se podrá diseñar una buena oferta para poder atraer a los que demandan el servicio y se buscará ser objetivo con la búsqueda de estrategias, por lo cual resultará necesario un buen nivel de análisis para poder guiar a la empresa en el mercado ya existente.

VIABILIDAD TÉCNICA

De acuerdo a lo expresado por Sapag Chaín, (2011), se debe *“determinar si es posible hacer el proyecto y evaluando lo que la empresa tiene para el desarrollo de sus actividades.”*

Es muy importante saber identificarlos, ya que es una viabilidad relacionada directamente con lo financiero. Se buscarán las mejores ofertas del mercado para llevar a cabo las compras necesarias a fin de poner en marcha el proyecto y lograr que sea una prestación de servicio eficaz y eficiente.

Asimismo, se identificará cada ítem sobre la cantidad, la vida útil y su costo.

1- Balance de equipos: activos físicos para el funcionamiento del proyecto. Si convendrá obtenerlos mediante una compra, un leasing o un arriendo normal. Incluirá lo que es necesario y el balance de duración de los mismos y cuando será necesario reposiciones.

Importante a tener en cuenta la calidad del producto y del proveedor.

2- Balance de obras físicas: Conocidas la cantidad de equipos y su distribución física más adecuada, se pueden determinar los requerimientos de espacios para su instalación. La idea es una distribución óptima de los espacios para minimizar costos.

3- Balance de personal: calcular el costo del recurso humano. Este puede variar en el tiempo según empresa que se trate. Se debe saber el cargo y la remuneración.

4- Balance de insumos: La estimación de los costos de los insumos que se utilizarán en el proceso de producción, embalaje, distribución y venta tiene la dificultad de depender de la configuración de los tipos y de la cantidad de productos que se pronostique elaborar.

5- Tamaño: para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación que, a su vez, permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados.

6- Localización: dependerá de la aceptación o rechazo del cliente. Es fundamental tener en cuenta los detalles para mejorar o brindar diferentes servicios.

7- Estimación de costos: basándose en información histórica de la propia empresa o recurriendo a estándares generalmente aceptados.

(Sapag Chaín, 2011)

La información a utilizar para el estudio técnico será extraídas de internet en páginas de compra de equipos para poner en funcionamiento la empresa, considerando a proveedores en línea tales como: www.fravega.com, www.jumbo.com.ar, www.easy.com.ar.

También, se tendrá en cuenta lo expresado desde lo legal sobre cuál es el salario básico de los recursos humanos necesario para el funcionamiento de las cabañas.

VIABILIDAD DE GESTIÓN

“Establece si existen las capacidades gerenciales internas para lograr correcta implementación y eficiente administración del negocio.”(Sapag Chaín, 2011, p. 23), definiendo sí la organización que se implementará, utilizando herramientas como el organigrama, análisis de puesto, su misión, visión, capacidad instalada, diagrama de flujo y los riesgos de invertir.

Organigrama: Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", proporciona la siguiente definición de organigrama " Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.”

Descripción de puestos: *“es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajos y otros aspectos de un pues determinado.”*(Wherther, W. 1991)

Misión: *“Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional de la organización.”* (Garrido, 2003)

Visión: *“descripción de cómo se verá la empresa llevando a cabo sus estrategias con éxito para alcanzar su potencial.”* (Garrido, 2003)

Capacidad instalada de diseño: *“actividad en condiciones normales de funcionamiento.”* (Sapag Chain, 2011)

Diagrama de flujo: según Gómez Cejas, G. (1997) *“representación gráfica del flujo de información.”*

Riesgo de invertir: *“proviene de la imposibilidad de predecir los acontecimientos futuros esto quiere decir cambios en el ambiente que son incontrolables para la empresa.”* (Sapag Chaín, 2011).

A partir de lo mencionado en la parte de gestión de la empresa se hará una breve descripción de cómo funcionará el negocio en relación al personal que trabajara, según cómo serán su misión y visión.

VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

Por último, se analizará la viabilidad económica financiera que ayudará a determinar si es aceptable o no el proyecto a nivel rentable. La evaluación se basará de la recopilación de datos hasta el momento estudiado.

- Efectos tributarios: El impuesto y generalmente corresponde a un porcentaje sobre las utilidades del negocio o del patrimonio.
- “Endeudamiento: El costo financiero de una deuda, correspondiente al pago de intereses sobre aquella parte de la inversión financiada con préstamo, como cualquier costo, es deducible de impuestos y, en consecuencia, tiene un efecto tributario positivo que debe incluirse en el flujo de caja cuando se busca medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en un proyecto.” (SapagChaín, 2011, p. 162)

1. Estudio de beneficios del proyecto

Los ingresos por la venta del servicio que será resultado de la proyección de curva de oferta y demanda. Como ya se dio la definición de ambas, la proyección de la demanda será en base a análisis estadísticos de series de tiempo.

Toda información es brindada por el trabajo realizado por el Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta, el comportamiento del mercado se determina por lo sucedido en el pasado, tales estudios se refieren a la tasa neta de ocupación, pernocte promedio, pernoctaciones, arribos turísticos, tipos de alojamientos y plazas, entre otras información de utilizada para calcular una media promedia de demanda.

“En estos casos hay que tener en cuenta el marketing porque es el que hará conocer la empresa y atraerá demanda. El precio otra parte importante para saber la demanda que tendremos.” (Sapag Chaín, 2011)

2. Construir flujos de caja

Los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa.

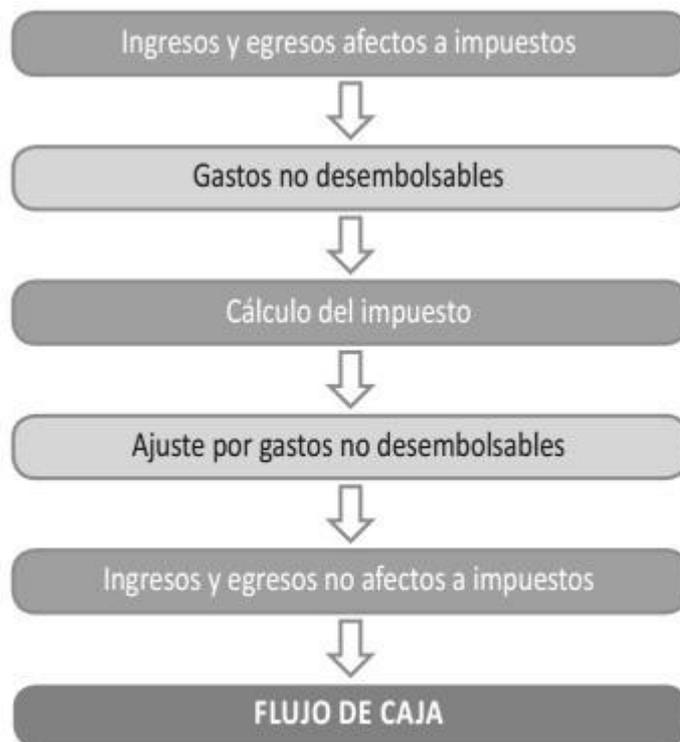


Figura 3: Etapas para construcción de flujo de caja.
Imagen extraída del libro de Sapag Chaín (2011), pág 251.

3. Cálculos y análisis de la rentabilidad:

El estudio de la evaluación económica es la última parte de análisis de factibilidad del proyecto, se sabrá si es un mercado atractivo para invertir.

Valor Actual Neto (VAN): mide el resultado después de la rentabilidad esperada y de recuperar la inversión. (Sapag Chaín, 2011). Criterio de valuación si $VAN \geq 0$ se acepta inversión y si $VAN < 0$ se rechaza el proyecto. (Baca Urbina, 2001)

Calculo de VAN:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de periodos considerado.

k es el tipo de interés.

Figura 4: Valor Actual Neto

Imagen extraída de https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net

El tipo de interés (“ k ”) o más conocida como tasa de corte es la relación del valor del dinero en el tiempo, según Baca Urbina (p. 195) se la define como:

“ k ”= $i+f+i f$

“ i ”= riesgo país

“ f ”= inflación

Donde “ f ” e “ i ” se calculará de un promedio de varias fuentes nacionales investigadas.

Tasa Interna de Retorno. (TIR): mide la rentabilidad como un porcentaje. (Sapag Chaín, 2011). Es denominada así porque se supone que lo que se ha ganado en un año luego se reinvierte en el otro en su totalidad (Baca Urbina, 2001). Calculo de TIR:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I = 0$$

Donde:

F_t es el Flujo de Caja en el periodo t .

n es el número de periodos.

I es el valor de la inversión inicial.

Figura 5: Calculo TIR

Imagen extrida de https://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno

Definición de rentabilidad: el beneficio que genera una inversión.

Relación VAN y TIR

$VAN > 0$ y $TIR > 0$	La rentabilidad es superior a la exigida después de recuperar toda la inversión.
$VAN = 0$ y $TIR > 0$	La rentabilidad es igual a la exigida después de recuperar toda la inversión.
$VAN < 0$ y $TIR > 0$	La rentabilidad es inferior a la exigida después de recuperar toda la inversión.
$VAN < 0$ y $TIR = 0$	La rentabilidad es 0, pero se recupera toda la inversión.
$VAN < 0$ y $TIR < 0$	La rentabilidad es 0 y no se recupera toda o parte de la inversión.

Figura 6: Relación VAN y TIR

Imagen extraída del libro de Sapag Chain (2011), pág 306.

Con las variables mencionadas sabremos si es aceptable el negocio.

Periodo de recuperación de la inversión (PRI): medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado.

En conclusión con el análisis de las variables anteriormente mencionadas, podremos llegar a ver si es rentable el proyecto, si se recupera la inversión y en qué tiempo.

4. *Riesgo e incertidumbre en el proyecto*

Herramientas para su análisis: Se utilizará análisis de escenarios, esto quiere decir modificar van en diferentes variables para saber el riesgo que se prestará ante cambios de la demanda estimada.

4.1. MARCO REFERENCIAL

El trabajo que sirvió como guía o completar el trabajo final de graduación fue el Informe Estadístico Turismo del año 2014 del Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta.

En el mismo, se encontraron encuestas realizadas a los turistas que demandan diferentes servicios en Salta, lo que resulta la base de investigación necesaria para realizar el presente proyecto, ya que en el citado informe se encuentra quién, dónde y cómo se manejan las personas que visitan Salta.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Servicio: refiriéndonos al alquiler de la o las cabañas.

VAN: Valor Actual Neto también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto (en inglés net present value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

TIR: La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir".

PRI: Periodo de recupero de inversión

IVA: Impuesto al valor agregado.

5. METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se utilizará será la metodología descriptiva, se buscará la correcta interpretación de diferentes datos relacionándolos con el proyecto para poder cumplir con los objetivos planeados, teniendo en cuenta los conceptos fundamentales brindados por el marco teórico.

Asimismo, en el presente trabajo se utilizaron fuentes primarias como secundarias para la obtención de información para el análisis del mercado, el plan de marketing, viabilidad técnica, viabilidad legal y económica.

Fuente primaria: Se utilizó la observación directa no participativa para determinar la cantidad de demanda y el tipo de consumo. También, para la obtención de precios de competidores para poder hacer estadísticamente la media en el precio del servicio a ofrecer.

Por medio de la herramienta anteriormente mencionada, se obtuvieron los precios de insumos mobiliario y equipamiento necesarios para poner en marcha la empresa. La obtención de costos promedios se obtuvo a través de este método.

La realización de cuestionarios a personas del rubro del proyecto dieron una visión del tipo de inversión a realizar.

Fuente secundaria: La utilización de revisión bibliográfica, búsqueda y análisis de distintos elementos como ser páginas web, manuales y leyes. Con este método se obtuvieron los datos sobre los aspectos necesarios para determinar la población del mercado meta, cantidad de competidores, el tipo de demanda y balance de personal acorde a salarios actuales.

A continuación, se realizará un cuadro describiendo cada proceso de investigación y en que parte del proyecto se utilizará:

Tabla 1

Metodología

Objetivo perseguido	Modalidad de investigación	Herramienta
Identificar la oferta de turismo y nivel de competencia	Primaria y analítica	Libros y encuestas hecha por entes provinciales
	Secundaria y documental.	Análisis e interpretación
Análisis de característica de la demanda turística	Primaria y analítica	Libros y encuestas hecha por entes provinciales
	Secundaria y documental.	Análisis e interpretación
Viabilidad técnica	Primaria y descriptiva	Libros, estadística-media
Aspectos legales	Primaria y analítica	Libros, leyes
	Secundaria y documental	Análisis e interpretación

Fuente: elaboración propia

Tipo de estudio/diseño	Descriptivo
Metodología/ Enfoque	Cualitativa
Técnica de recolección de datos	1. Observación no participante abierta. 2. Datos obtenidos de informe de organismo de gobierno.
Instrumento de recolección de datos	1. Guía de observación no sistemática. 2. Recopilación de datos numéricos.
Población	1. Observación: al mercado para observar su población meta, cantidad de competidores, el tipo de demanda y balance de personal acorde a salarios actuales.
Criterio muestral	Probabilístico aleatorio
Muestra	1. Observación: TIR, VAN, Flujo de caja.

Fuente: Cuadro de elaboración propia.

6. ANÁLISIS MACRO

A continuación se realizará el análisis de la situación en que se encuentra la provincia de Salta que fue realizado el Ministerio de Cultura y Turismo en el año 2014 con proyecciones hacia los años 2015-2016. Se hará en primer lugar, del área externa que influye al proyecto que se pretende llevar a cabo.

- *Político-legal:*

Por parte de la política de Salta son los que difunden que se realicen actividades turísticas, ya que es uno de los principales ingresos de la política en Salta. Otras de las iniciativas a nivel provincial son las capacitaciones de manera gratuita que destinan al sector turístico.

Un balance en 2016, indica un impacto económico de 600 millones con un gasto diario promedio de 1025 y 124.405 arribos en febrero 2016. Por tales razones, la política de Salta incentiva las inversiones, ya que representa el 7% del PBG (Producto Bruto Gráfico).

Como se mencionó, la política turística provincial estimula inversiones y visitas e invierte en el embellecimiento de la provincia y en aumento de actividades turísticas. Entre ellas las inversiones en proyectos públicos son el museo de Martín Miguel de Güemes y la Guerra Gaucha; Estación de fauna autóctona y centro de interpretación ambiental en finca las costas (San Lorenzo); Casa Leguizamón; Restablecimiento del Tren a las Nubes y otros centros culturales.

Otra iniciativa que ha surgido en el año 2016 es la apertura de viajes internacionales en el aeropuerto provincial lo que facilita la llegada de personas extranjera de manera más económica y directa. Tras este proyecto el gobierno invertirá 27 millones de pesos para tener una mejorar la oferta y crezca las líneas aéreas que quieran trabajar con el aeropuerto de Salta.

A fines de 2015, hubo cambios en la política nacional Argentina, tal vez por esta situación pueda haber cambios económicos que afecte a todo el país incluyendo la provincia de Salta.

A nivel nacional la ley que regula la actividad turística es la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 para la cual, la actividad turística resulta prioritaria dentro de las actividades políticas de Estado. Son principios de la presente ley la facilitación; el desarrollo social, económico y cultura; desarrollo sustentable,

calidad y accesibilidad. De esta manera, se observa que el marco legal la cual regula las actividades turísticas en la provincia de Salta son:

Ley provincial el marco legal que regula las actividades turísticas es la ley N° 7045, donde se detallan los beneficios de la actividad turística y cómo se fomenta la provincia de Salta.

También, se toma en cuenta lo que dice el decreto N° 2461 que pretende fomentar el desarrollo sostenible y sustentable de la actividad general y del turismo receptivo. En los anexos se completara con la información de ambas leyes.

Lo más importante de la información recolectada será el registro de alojamientos turísticos Decreto N° 1125/80, que establece lo que se debe hacer para que una empresa pueda estar habilitada:

Regula la clase y categorías del emprendimiento turístico.

Los procedimientos de habilitación: planos aprobados, certificado de bombero, cedula parcelaria, contrato de locación, contrato social, fotos del establecimiento.

Realización del informe: inspección, dictamen y resolución

Tarifas: se fija libremente, deben comunicarla al Ministerio de Turismo con 10 días de anticipación.

Llevar al día el libro de registro de pasajeros.

Libro de quejas rubricados y foliados.

Obligación de seguridad turística.

Existen sanciones de: apercibimiento, multa, suspensión, inhabilitación, revocación o caducidad o clausura.

En el caso del proyecto se pretende trabajar de manera de que no tenga inconveniente de manera legal, no se tomara como un costo que impacte el flujo de caja.

Al tener conocimiento de los procesos a llevar a cabo, en el caso del servicio que se prestara las cabañas corresponde a alojamiento turístico y tiene relación directa con los objetivos tiene la provincia de Salta, el desarrollo turístico. Si se cumple con lo que dicta las leyes se pueden tener beneficios fiscales como el diferimiento del pago del impuesto de las ganancias hasta el 60%.

- *Económico:*

En Argentina, Salta tiene un crecimiento ante la llegada de turismo. Esto quiere decir que es una actividad económica genera un impacto económico de \$570 millones en enero y febrero de 2014 según la Prensa del Gobierno de Salta.

Se genera 40 mil puestos de trabajos. Salta dejó de ser un destino estacional. Esto quiere decir que se considera una de las actividades motoras de la economía de Salta. Tiene una amplia oferta turística y reconocida por la variedad de actividades que ofrece.

Por tales razones, a nivel político-económico otorgan créditos de diferentes niveles económicos que van de los \$170.000 para pequeñas empresas hasta \$2.000.000 a grandes empresas para activar la inversión en el rubro turístico.

Actualmente, se ve afectada la economía por la actividad política, en este sentido se ve aumentos de inflación entre 2 al 3% mensual según el INDEC, tasas de intereses entre otros pero según diarios y el ministerio de cultura y turismo hubo una retracción del mercado interno argentino, pero a pesar de la decaída a nivel nacional del turismo, Salta fue uno de los destinos más elegidos en las vacaciones de invierno 2016.

- *Cultural y social:*

Salta desarrolla una gran capacidad para la recepción de turistas, ofrece buenos servicios de alojamiento y de entretenimiento. Es conocida por su gran variedad culinaria. Ofrece turismo como el teleférico, ruta del vino, el tren de las nubes, turismo religioso, amplia variedad de turismo relacionado con la naturaleza.

En el caso del proyecto, se desarrolla en el pueblo de La Silleta, que se encuentra ubicada sobre la Ruta Nacional 51.

A nivel provincial el Ministerio de Cultura y Turismo se creó un fondo en 2012, destinado para concreten proyectos de patrimonio cultura, artes visuales, diseño y nuevas tecnologías, gastronomías, industrias culturales y también bibliotecas. Desde su inicio hasta el año 2015 el fondo entrego \$12.882.978 en 554 proyectos.

- *Demográfico:*

La provincia de Salta, para el Censo 2010, cuenta 535.303 habitantes. (Instituto Nacional de Estadística y Censo, INDEC, 2010). Cuenta con varias ofertas turística en toda la provincia.

En el caso del proyecto el pueblo de La Silleta es una localidad argentina de la provincia de Salta, ubicada en el departamento de Rosario de Lerma, que cuenta con 1402 habitantes (INDEC, 2010).

- *Tecnológico y ecológico:*

El pueblo La Silleta se encuentra alejado de la ciudad de Salta Capital a 30 kilómetros, con respecto a esta situación la señal de teléfonos móvil es muy variable o a veces inexistente, es un inconveniente.

Respecto a demás aspectos tecnológicos no habría problema ya que para instalación de otras actividades tecnológicas no hay problemas de conexiones como el de internet o señal de cable.

La organización pretende a futuro tener aparatos tecnológicos adecuados a la realidad y que brinde más comodidad para el cliente.

El lugar cuenta con arbolada de todo tipo y plantas. Es un lugar excelente y se pretende a futuro lograr aspectos ecológicos con tecnologías. Se busca un lugar amigable con el medio ambiente.

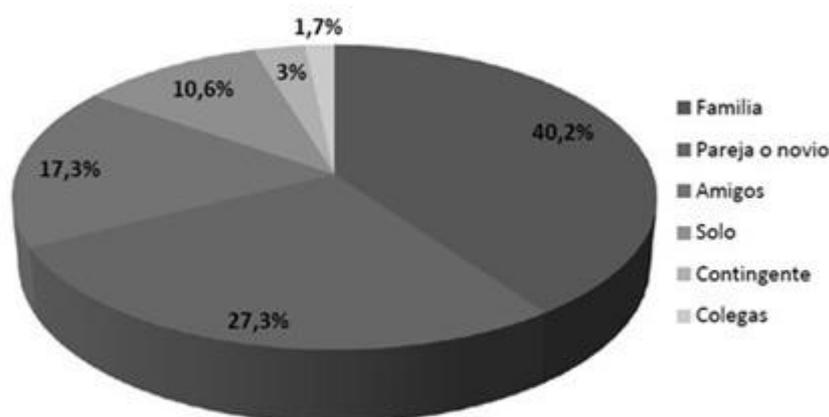
7. ANÁLISIS MICRO

A continuación se hará el análisis Porter para conocer el micro entrono del proyecto que se pretende realizar.

Poder de negociación de los clientes

Según las estadísticas las tendencias de grupo de viajes en la Provincia de Salta:

Gráfico N°11: Composición del grupo de viaje. Año 2014



Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo - Área de Estadísticas en base a Encuesta en vía pública

Figura 7: Composición del grupo de viaje.

El origen de los turistas en la Provincia de Salta:

Cuadro N°16: Origen del turista por temporada

	Verano	Semana Santa	Invierno
Nacionales	89%	83%	91%
Extranjeros	11%	17%	9%

Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo - Área de Estadísticas en base a Encuesta en vía pública.

Figura 8: Origen del turista.

Los clientes pueden elegir entre varios servicios, por eso es esencial tener en cuenta las necesidades y gustos para poder atraer a los turistas. Debido a esto sabemos qué gran porcentaje de los clientes son grupos familiares, y ellos están dispuestos a buscar los mejores precios y calidad.

En el caso de turistas nacionales en general se mueven en su propio transporte y a partir de esa habilidad un hospedaje a 20 minutos de la ciudad capital no sería problemas para ellos. Para el caso, de quienes no llegan en vehículo propio, el transporte público (Colectivo Urbano de pasajeros) pasa por el frente del lugar donde se pretende construir las cabañas.

Por otro lado, al hacer referencia a turistas extranjeros cabe destacar que no presentan tanta sensibilidad con los precios altos pero exigen calidad al servicio.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de servicio para que funcionen correctamente el negocio son: trabajadores de las cabañas (repcionista y mucama). Es primordial que existan contratos por medio, teniendo en cuenta que es posible conseguir los recursos humanos en el pueblo, lo que al mismo le beneficiaría un trabajo cerca de su hogar.

Para brindar un mejor servicio se deberá motivar al trabajador para su capacitación mediante el trabajo y estudios. En conclusión, las personas buscan ingresos estables y será una buena oportunidad.

Los alimentos serán los necesarios que se brindarán en el desayuno, tales como: manteca, mermelada, te, frutas, azúcar, leche, jugos, otros. Serán obtenidos en proveedores mayoristas para contar con suficiente stock con especial atención a la fecha de vencimiento de los mismos. En el caso de los productos de panadería, la idea es obtener un proveedor del pueblo, para otorgarle trabajo y tener pan casero como elemento diferenciador ante la competencia y brindar mejor servicio.

Los pequeños proveedores con quien no se negocia son en donde se adquieren los utensilios comunes a las cabañas, para cambios o cuando hay una rotura.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Barrera de entradas al mercado:

- Ubicación: Al incrementarse el tamaño del mercado turístico de la provincia de Salta ya no quedan terrenos grandes y cercanos a la ciudad para comprar, lo que implica que es difícil acceder a un lugar para poder realizar un proyecto del estilo. La ventaja en este trabajo es que el dueño de las tierras es la persona que quiere invertir en este tipo de proyecto

- Alta inversión inicial: Al no tener infraestructura se debe hacer una inversión para obtener las características del servicio quien se desea brindar.

Amenaza de productos sustitutos

En Salta existen muchos productos sustitutos, reconociendo la existencia de noventa y cuatro (94) tipos de hospedaje en el Valle de Lerma de la provincia de Salta. Los mismos remplazan el servicio básico, en lo que se compite en el precio y los requerimientos del cliente. La mayoría no tienen página web para ver precios,

ubicación o fotos, lo que será una oportunidad para utilizar para marketing páginas web.

La existencia de turismo alternativo (vacaciones diferentes a la tradicional) es otra amenaza al hotelero tradicional, en la actualidad hay 37 servicios de este tipo.

Rivalidad entre competidores

El más cercano de todos los cometedores es el “Hostal Loki” pero el mismo ofrece tiene como estrategia un precio bajo dirigido a clientes extranjeros y jóvenes sin familia. El aspecto positivo de este proyecto sería la diferenciación por la ubicación, ya que dentro del pueblo no se brinda este tipo de servicio y el tipo de alojamiento, cabañas.

También, hay muchos destinos turísticos a nivel provincial y nacional. A nivel provincial, hay más 19.736 plazas hoteleras repartido en 504 establecimientos hoteleros o parahoteleros. En relación con el nivel nacional, existen varias provincias que ofrecen el rubro turístico, las principales son: Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Entre Ríos y Misiones.

Conclusiones del micro y macro entorno

Conforme a las variables que se han estudiado anteriormente se puede observar diferentes actores externos que afectan directamente a la rentabilidad del proyecto.

Así, se observa que a nivel macro entorno en general lo social y cultural hay una oportunidad de desarrollo turístico donde se lo quiere incorporar, lo político a nivel Provincial hay iniciativas para el desarrollo de actividades turísticas de todo tipo. Una amenaza detectada a la hora de implementar el proyecto sería que en el País Argentina hay elevadas tasas de inflación que podría llegar a frenar el hecho de crear cabañas de turismo.

El nivel de micro entorno no se observan demasiadas barrera de entrada para la realización del proyecto, la principal será el nivel de inversión para poner en marcha la empresa. Solamente se recomendará un buen nivel estratégico para poder llegar a ser un buen rival para los competidores en el rubro, ya que hay tal crecimiento en el nivel turístico de demanda como así de oferta.

Como se observa el mayor riesgo actual del rubro es el nivel de inflación más adelante se verá el desarrollo del valor actual neto para saber si se rechaza o no el proyecto.

8. VIABILIDAD COMERCIAL

Demanda

Mercado Potencial

El mercado potencial del rubro turístico se compone de demanda de personas nacionales y extranjeros que visitan diferentes sectores de Argentina y especialmente un centro turístico de importante es Salta Capital. Atraídos por la belleza y las actividades que se pueden realizar. Por esa razón, es importante saber las estadísticas relacionadas a la demanda en Salta para así poder conocer a los turistas y poder satisfacer con sus requerimientos.

De acuerdo con las estadísticas realizadas por el Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta, históricamente en el año 2014, arribos turísticos en ciudad de Salta fueron de 1.706.703. Los cuales en la ciudad de Salta fueron 957.917, alrededores 50.572, principales destinos 381.362, resto de la provincia 170.204 y turista hospedados en casas de familia y otros un 146.647. El gasto turístico e impacto económico en los meses de enero y febrero de 2015 fue de \$570 millones.

De las características de los turistas se reconoce lo siguiente:

1. Los turistas nacionales visitan Salta en mayor porcentaje en temporada de invierno y casi compitiendo con la temporada de verano, siguiendo así con Semana Santa. Los turistas extranjeros visitan en mayor porcentaje en época de Semana Santa, siguiendo la temporada de verano y la de invierno.

2. En cuestión de edad, entre 26-45 años son las personas que más demandan el turismo de Salta, siguiendo las personas entre 46-60 años

3. Composición de grupo de viaje, el mayor porcentaje se presenta en grupos familiares, siguiendo parejas, amigos, solos, contingente y colegas

4. Principales actividades que eligen realizar en Salta son:

Tabla 2

Principales actividades que alguien hace en la ciudad de Salta

Relacionado con:	Verano	Semana Santa	Invierno
La naturaleza	81%	76.7%	70.4%
Al patrimonio arquitectónico y cultural	27%	27.1%	30.5%
A la tranquilidad, amabilidad y hospitalidad	36%	38.6%	41.0%
Oferta turística	10%	14.1%	11.1%

Lugares turísticos y/o religioso	9%	6.7%	10.0%
La cultura y los museos	5.1%	7.2%	10.6%

Fuente: Ministerio de la Cultura y Turismo 2014.

También, es importante mencionar que Salta es uno de los principales destinos turísticos de Argentina. Es el destino mejor promocionado del país ya que el Ministerio de Cultura y Turismo desafía encontrar esta industria la posibilidad de progreso social.

Mercado objetivo

Característica del cliente.

El modelo de negocio es más atractivo para grupos de familias que disfrutan de un ambiente natural y actividades relacionadas con la naturaleza. Por esa razón, se cree que este tipo de cliente está dispuesto a pagar por el servicio que se les brindará.

Como se puede apreciar, el mercado objetivo es un sub-grupo de clientes que estadísticamente es la mayor proporción de turistas que visitan Salta.

Cuantificación de la demanda

Relacionado con las estadísticas que se maneja el Ministerio de Cultura y Turismo, se infiere sobre la demanda, al notar que los alojamientos tipo cabaña en la región del Valle de Lerma son de 43 unidades en total, pero de ellas en La Silleta no hay ningún hospedaje de este tipo. Por este motivo, se asegura la entrada de clientes en este sector de la provincia.

A continuación, se realizará un análisis de la demanda esperada según los estudios estadísticos realizados por el Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta.

Primero, se habla de la oferta la cual cuenta con:

A nivel provincial hay 19563 plazas y 504 establecimientos hoteleros y parahoteleros. Alrededor de la provincia la cual es la clasificación en la que se encuentra La Silleta con la que cuenta 1249 plazas. En el anexo de este trabajo, se adherirán los cuadros donde se obtuvo la información.

En La Silleta actualmente la oferta hotelera y parahotelera es de 4 establecimientos y en total en el resto de alrededor de Salta es de 90 establecimientos.

El promedio de oferta alrededor de salta será las plazas dividido la cantidad de establecimiento el cálculo será:

$$1249/94= 13,14 \text{ plazas por establecimiento hotelero.}$$

Ahora que tenemos conocimiento de la oferta nos ocuparemos de describir como es la demanda en la Provincia de Salta y sus alrededores.

La tasa neta de ocupación anual históricamente para el 2014 es para la región del 55% para Salta Capital y un 28% alrededor en el 2014, en el 2013 en alrededores fue un 26%, esto no lleva a la conclusión que creció un 2% en esos 2 años-. Se tomará la información de alrededor que es donde se encuentra el establecimiento de “La Silleta”, para sacar la demanda que se espera en números.

Tabla 3

Tasa de ocupación por mes alrededor de Salta para el año 2014

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Alrededores	57%	31%	23%	23%	14%	8%	42%	23%	32%	39%	24%	17%	28%

Fuente: Anuario Ministerio de Cultura y Turismo 2014

Otra información para tener en cuenta a la hora de contemplar la demanda esperada por mes será el pernocte promedio por mes, a continuación se detallará en una tabla.

Tabla 4

Pernocte promedio por mes alrededor de Salta para el año 2014

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Alrededores	3,44	3,06	2,35	2,14	2,30	1,85	2,96	2,04	1,47	2,26	2,07	1,67	2,33

Fuente: Anuario 2014- Ministerio de Cultura y Turismo

Con un promedio de 28% anual de ocupación. También, es importante mencionar que la cantidad de noches por viajante promedio es de 2.33 pernocte anualmente. Las temporadas se diferenciaran por pernocte promedio la cual aquellos que sean superior a 2,25 será considerada temporada alta y menor de 2,25 temporada baja. Entonces, temporada alta Enero, Febrero, Marzo, Mayo, Julio. Octubre. Y temporada baja Abril, Junio, Agosto, Septiembre, Noviembre y Diciembre.

Se hará un cálculo de la cantidad que anualmente se hospedan alrededor de la provincia de Salta y el total de establecimientos que hay incluyendo el del proyecto. Esto sería lo siguiente:

Cantidad de percnotes para 2014 en establecimientos alrededor es del 119.017.

Promedio según cantidad de establecimiento que anteriormente se mencionó que son 94 más 1 el del proyecto es igual 95 establecimientos.

Se realizara un promedio relacionando las pernoctes promedio anual por cantidad de establecimientos este cálculo quedará:

$$119.017/95 = 1252.81 \text{ pernocte promedio por establecimiento.}$$

Tal número 1252.81 representa la cantidad de pernoctes que cada establecimiento tiene anualmente.

Para hacerlo de manera que se entienda se corresponderá que de esas pernoctes promedio el 25% será ocupación será de temporada baja y el 75% de pernoctes para temporada alta.

Temporada baja: $1252.81 * 25\% = 313,21$ pernocote promedio temporada baja.

$$\text{Temporada alta: } 1252.81 * 75\% = 939,60 \text{ pernocte promedio temporada alta.}$$

Ahora que sabemos por temporada lo haremos con un promedio de pernoctes por meses de temporada.

Temporada baja: $313.21/6 = 52.20$ pernocte promedio por mes de temporada baja.

Temporada alta $939.60/6 = 156,60$ pernocte promedio por mes de temporada alta.

Tabla 5

Demanda estimada de pernocte por temporadas.

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Pernocte	156,60	156,60	156,60	52,20	156,60	52,20	156,60
Mes	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
Pernocte	52,20	52,20	157,60	52,20	52,20	1253,80	

Fuente: Elaboración propia.

Estos cálculos servirán para poder saber cuántas personas promedio de demanda se pretende obtener por año.

Para adentrarse a una aproximación del tipo de marketing que deberá llevar a cabo, se describirá el mix comercial:

- Producto:

Producto básico: Brindará la cantidad de 2 cabañas con la capacidad de 6 personas por cada una con todos los servicios incluidos en una tarifa única por

persona según temporada. Lo único que no incluirá en el precio es el servicio de limpieza, que se lo deberá abonar aparte el día que se entrega la cabaña o se podrá contratar un servicio por día si lo desea.

El beneficio central es el servicio que compra el cliente que es el de descansar y dormir cómodamente. Tendrá una habitación con cama doble y otra con 2 cuchetas. También, contando comodidades básicas relacionadas con el hogar. Como los sectores relacionados con la cocina, baño y living-comedor.

Producto genérico: Otro servicio que se prestara es el uso de la piscina de 3 x 4 metros. Todos los huéspedes tendrán acceso a la misma sin costo alguno.

Asimismo, relacionado al esparcimiento un lugar para que puedan jugar los niños, considerando además, que el ambiente está enmarcado en contacto directo con la naturaleza, con mucha arbolada alrededor y un lugar perfecto para el descanso y tranquilidad.

- Precio

Para la estimación del precio final será según la estadística brindara por el Ministerio de Cultura y Turismo que señala que el gasto total de un turista por día en general es \$822 para el 2014, según el INDEC la tasa de inflación promedio para el 2015 fue de 16.50% por tal motivo, se calcula que el gasto promedio del turista se elevó a 957.63 y con un promedio de 30% de ese gasto es en hospedaje. Se habla entonces, de \$287.28 por persona.

Se redondeará para temporada alta por pernocte por persona \$300 y para temporada baja \$200.

Tabla 6

Precio del servicio a ofrecer

Temporada	Alta	Baja
Precio	\$300,00	\$200,00

Fuente: Elaboración propia.

El precio incluye la estadía, el uso de la piscina y desayuno. El adicional por limpieza será de \$50 diario.

- Puntos de ventas

Como la empresa “Cabañas Don Carmelo” se basa en la prestación de un servicio, nuestro canal de distribución es directo. Es un producto intangible que se consume al mismo tiempo que se lo entrega al cliente. Lo que se puede hacer para

lograr fidelidad del servicio, buscar una diferenciación y reforzar el reconocimiento del servicio, además a futuro aplicar más inversiones.

La distribución directa a través de la página web y publicidad en redes sociales. Más adelante se pretende interiorizar páginas nacionales como internacionales para la reserva de las cabañas.

- Promoción

Para la comunicación y dar a conocer el servicio es necesario atraer el interés de los clientes. Se debe dar una imagen de que se va satisfacer las necesidades, por eso se debe transmitir eficazmente el servicio que se brinda. Se utilizará el marketing directo para llegar al consumidor.

Se iniciará con publicidad informativa para dar a conocer la marca y el nuevo producto, esto será a través de página web propia de las cabañas y el uso de redes sociales mediante publicaciones periódicas. Un ensayo de cómo se pretende que sea la imagen de “Cabañas Don Carmelo”:



Figura 9: Ensayo imagen “Cabañas Don Carmelo”

Al empezar a crecer la empresa es importante empezar con la publicidad persuasiva, donde se generará aproximación y favoritismo hacia el producto. En este caso, a medida que madure comercialmente la empresa se buscará medios más grandes para publicitar el servicio.

Estrategia de diferenciación y posicionamiento

Estrategia de diferenciación:

-Diferenciación en base al producto: al ser un lugar de descanso, una de las características principales será la calidad de los colchones y camas para un adecuado descanso. Tratando de cambiar los mismos cada 10 años. Con un ambiente hogareño donde se sientan cómodos y disfruten de sus días al aire libre.

Se trabajará con la confiabilidad, ante la entrega de los servicios cuando se presente un problema, se actuará inmediatamente para que no se interrumpa el descanso.

-Diferenciación en base a los servicios: Facilidad de reservas de pagos. Asociarse a conocidos programas online que facilitaran tanto a personas nacionales como extranjeras el pago y la reserva de las cabañas.

-Diferenciación en base al personal: Se pretende que el personal trate con cortesía al cliente, creando un vínculo de buena comunicación para que no se generen problemas. Lo que se sugiere es hacer que el cliente se sienta como en su casa, crear un ambiente hogareño será primordial.

Posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento ante la competencia será posicionarse en la mente del consumidor especialmente al brindar una imagen de hogar para el sector de cliente que se quiere atraer.

Al ser un nuevo proyecto, las cabañas paulatinamente se posicionarán en la mente del cliente, tratando de no dar una imagen incorrecta del servicio. Por eso, se trabajará con un buen manejo de la información para darse a conocer y llamar la atención del turista.

Matriz de Ansoff

La estrategia de crecimiento que se observa que debe tomar el proyecto es la de en primer lugar la penetración del mercado a través de un buen desarrollo de nuevos producto. Esto quiere decir que al ingresar un nuevo producto se agranda la competencia y hay que llevar a cabo diferentes acciones como adaptarse a la demanda actual del mercado y llevar a cabo estrategias para satisfacer los deseos del cliente.

Primero al desarrollar penetración del mercado, tratando de vender más de lo mismo pero a mismas personas. En el caso del proyecto lo ideal será:

1- Canales de ventas como es internet, creando páginas de redes sociales tales como “facebook”, también páginas de internet, proporcionado imágenes del lugar, la descripción y lo que ofrece las cabañas. Especialmente creando confianza y contacto con las personas que quieren elegir el servicio.

2- Instaurar programa de fidelidad del cliente a través de un contacto progresivo y dar el servicio que esperan del lugar, esto a través de encuestas y mejorar según la demanda lo pida.

3- Al cubrir con los costos para poder funcionar, el establecimiento de promociones y ofertas para atraer al mercado.

4- Tratar de aumentar las ventas con un trabajo intenso de marketing, ofertas y buscando la fidelidad al cliente.

Por otro lado, la tarea conjunta de una estrategia de penetrar al mercado con nuevos productos entre las cuales se puede mencionar los siguientes trabajos a realizar:

Realizar un buen impacto a nivel de calidad y servicio brindado, con los estudios realizados, las personas que buscan hacer turismo en la ciudad de Salta y alrededores buscan un servicio que este en contacto directo con la naturaleza y un ambiente hogareño, es por esa razón que la empresa deberá poner énfasis a esas dos características para ofrecer el servicio.

CONCLUSIÓN PARCIAL DE VIABILIDAD COMERCIAL

La inversión a realizar en cabañas en el pueblo de La Silleta en la provincia de Salta, tiene como objetivo atender a la demanda de arribos turísticos con la prestación de un servicio único para poder diferenciarse ante los competidores.

Como se analizó en la viabilidad comercial, se tiene como mercado objetivo al sector de familia para poder obtener beneficios. Se obtuvieron una probable cuantificación de la demanda estimada a través de análisis de información que dio una conclusión media de 1252.81 pernocte por año.

Finalmente, analizando el tipo de servicio que se prestará, el tipo de precio se lo obtuvo de la información otorgada por el Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta que es de \$300,00 por persona en temporada alta y \$200,00 en temporada baja.

Además, se pudo adentrar en los puntos de ventas actuales y el tipo de promoción a llevar a cabo para lograr conocido en el mercado como unas de las opciones ideales para vacacionar en Salta.

Se aconseja prestar atención a las estrategias de crecimiento del negocio, para poder así alcanzar la demanda que se desea obtener y además poder mejorarla y aumentarla a lo largo del desarrollo de la empresa, para así obtener un buen nivel de ingreso para cubrir los costos.

Se recomienda realizar una buena actividad de marketing para poder penetrar al mercado y ser una buena opción para el cliente. Tal vez, más adelante una vez que tenga una buena actividad de cliente se recomendaría ampliar la oferta del negocio.

9. VIABILIDAD TÉCNICA

Se detallará cada balance correspondiente a la viabilidad técnica.

Balance de equipos:

Cada uno de los ítems y cantidad fue aproximadamente lo que se necesitaría para poder dar el servicio. El cálculo de vida útil se realizó con el método comercial. Los precios fueron sacados de páginas web de lugares comerciales conocidos.

Tabla 7

Balance de equipos

Balance de equipos				
Ítem	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil
Cómoda	4	\$ 1.455,00	\$ 5.820,00	10 años
Colchones 1 plaza	8	\$ 1.609,00	\$ 12.872,00	10 años
Cama cucheta	4	\$ 2.319,00	\$ 9.276,00	10 años
Colchón y somier 2 plazas	2	\$ 4.383,49	\$ 8.766,98	10 años
Horno eléctrico	2	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00	10 años
Anafe eléctrico	2	\$ 919,00	\$ 1.838,00	10 años
Heladera	2	\$ 4.959,00	\$ 9.918,00	10 años
Pava	2	\$ 150,00	\$ 300,00	10 años
Juego de cubierto	3	\$ 300,00	\$ 900,00	10 años
Juego de ollas	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	10 años
Utensilios de cocina	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	10 años
Basurero	2	\$ 100,00	\$ 200,00	10 años
Mesa grande más 6 sillas	2	\$ 5.100,00	\$ 10.200,00	10 años
Televisor 32"	3	\$ 6.259,00	\$ 18.777,00	10 años
Mesa chica	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00	10 años
Silla	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	10 años
Sillón chico	2	\$ 1.840,00	\$ 3.680,00	10 años
Radio	2	\$ 899,00	\$ 1.798,00	10 años
Computadora	1	\$ 10.199,00	\$ 10.199,00	10 años
Mostrador	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	10 años
Silla para mostrador	2	\$ 280,00	\$ 560,00	10 años
Teléfono	1	\$ 329,00	\$ 329,00	10 años
Hamaca	1	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	10 años
Pasamano	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	10 años
Tobogán	1	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00	10 años
Hamaca doble	1	\$ 1.499,00	\$ 1.499,00	10 años

Elementos para el desayuno	1	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	10 años
Total de gastos			\$ 114.332,98	

Fuente: Elaboración propia

Se calcula que al final de la vida útil se lo podrá vender al 50% de lo que costaron.

Balance de obras físicas:

Las tierras donde se construirán las cabañas ya contienen una infraestructura necesaria para el recibimiento de los clientes y para el servicio de desayuno que se desea brindar. Por ese motivo, las inversiones que se realizarán son de la construcción de las cabañas y la piscina.

Cabañas de ladrillos, con 2 habitaciones, cocina, living-comedor y baño. El proveedor que tiene su página web www.tuvienda.com brindó un presupuesto hecho en el año 2015 que ofrecía construir en 15 días las cabañas, con la instalación eléctrica, cañerías de agua fría y caliente en baño y cocina, aislación termo acústica con lana de vidrio. El costo total será de \$160.000,00 por las 2 cabañas.

La piscina será realizada por el dueño del lugar que tiene conocimientos y pasó un presupuesto promedio de \$40.000,00.

Tabla 8

Balance de obras físicas

Balance de obras físicas			
Ítem	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cabañas	2 unidades	\$ 80.000,00	\$ 160.000,00
Piscina	1 unidad	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Costo total			\$ 200.000,00

Fuente: Elaboración propia

Balance de personal:

La remuneración al personal está calculada en base a lo que gana un trabajador promedio en la provincia de Salta. Según el cargo varían las remuneraciones. Cabe aclarar, que el monto que se le pagará a la mucama va a ser variable, ya que es un costo que al haber huéspedes serán cubiertos por ellos, pero cuando la empresa necesite sus servicios serán sus gastos. Igualmente, se colocará el gasto como algo inherente a la empresa.

El salario básico mínimo vital es de \$7.560,00 y por hora, el valor sería \$37,80 será la base para el cálculo de los salarios.

Tabla 9

Balance de personal

Balance de personal			
Cargo	Cantidad en el puesto	Remuneración	
		Unitaria x hora	Total
Recepcionista (4 hs)	1	\$ 37,80	\$ 4.536,00
Mucama (aprox. 2 hs)	1	\$ 37,80	\$ 2.268,00
Total mensual			\$ 6.804,00
Total anual			\$ 81.648,00

Fuente: Elaboración propia.

Si cada año aumenta un 5% el segundo año el costo será de \$85.550,40

Para el tercer año \$89.827,92. A partir del cuarto año se estima que se contrataran a la recepcionista se le ampliara el rango horario a 8 horas. Costo mano de obra directa a partir de tercer año.

Tabla 10

Balance de personal al incorporar más recepcionistas

Balance de personal para cuarto año			
Cargo	Numero de puesto	Unitaria x hora	Total x mes
Recepcionista (8 horas)	1	\$43.69	\$10.485,60
Mucama (aproximadamente 2 hs por día)	1	\$43.69	\$2.621,40
Total mensual			\$13.107,00
Total anual			\$157.284,00

Fuente: Elaboración propia

Año 5 con un aumento del 5%: \$165.148,20

Balance de insumos:

Cada uno de los insumos, se hizo un cálculo de cantidad de días que se estima que se consumirán. En el caso de la leche se estima 3 litros por día. El café como el té, 4 paquetes mensuales. Pan 3 kilos por mes. Azúcar 8 paquetes. Edulcorante 2 paquetes. Elementos de limpieza incluye combo de detergente, lavandina e instrumentos para utilizarlas.

Se realizó un cálculo de un costo estimado de los servicios que serán utilizados, estimación a base de gastos generales de un hogar.

Tabla 11

Balance de insumos

Balance de insumos				
Insumo	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Costo variable				
Leche	1 litros	\$11	\$990,00	\$11.880,00
Café	1 paquete	\$50	\$200,00	\$2.400,00
Te	1 paquete	\$50	\$200,00	\$2.400,00
Pan	1 kilos	\$10	\$900,00	\$10.800,00
Azúcar	1 kilo	\$10	\$80,00	\$960,00
Edulcorante	1 unidad	\$5	\$50,00	\$600,00
Elementos para limpieza	1 unidad	\$40	\$1.200,00	\$14.400,00
Costos variables total			\$3.620,00	\$43.440,00
Costo fijos				
Luz	Mes		\$300,00	\$3.600,00
Gas	Mes		\$200,00	\$2.400,00
Agua	Mes		\$400,00	\$4.800,00
Cable televisión	Mes		\$600,00	\$7.200,00
Internet y teléfono	Mes		\$600,00	\$7.200,00
Costo variable total			\$2.100,00	\$252.000,00

Fuente: Elaboración propia

Los costos variables se modifican según la temporada será alta o baja, el costo será para temporada alta el 60% de lo presupuestado en la tabla anterior y un 30% en temporada baja. Tanto costo fijo y variable con un aumento estimativo del 5% anual.

Tabla 12

Costos Variables

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Material directo	\$ 2.172,00	\$ 2.172,00	\$ 2.172,00	\$ 724,00	\$ 2.172,00	\$ 724,00
Mes	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Material directo	\$ 2.172,00	\$ 724,00	\$ 724,00	\$ 2.172,00	\$ 724,00	\$ 724,00

Fuente: Elaboración Propia

Total año 1: \$ 17.376,00

Año 2: \$18.244,80

Año 3: \$19.157,04

Año 4: \$20.114,89

Año 5:\$21.120,63

Costo fijo aumentan el 5% anual.

Año 1: \$25.200,00

Año 2:\$26.460,00

Año3: \$27.783,00

Año 4:\$29.172,15

Año 5:\$30.630,75

Tamaño

Las cabañas tienen capacidad de diseño para 12 personas por día. Se observará los primeros meses una capacidad ociosa grande, ya que no se conoce el lugar. La capacidad mensual de pernocte es de 360 pernocte en total por mes.

Como se analizó, se calcula una vista anual de 1252.81pernocte, aproximadamente 156.60 pernocte en temporada alta y 52.20 pernocte en temporada baja. Es muy posible que al hacerse conocida las cabañas crezca la demanda, es en el momento que tiene la oportunidad de volver a invertir. Por eso, será necesario un buen marketing, para evitar ociosidad y poder saldar las deudas de las inversiones.

Localización

La ubicación del proyecto ya se sabe que será en La Silleta, un pueblo de la localidad de Salta; se analizan los principales factores que influyen.

-Mercado que se desea atender, el segmento de grupo familiar, es perfecto para la ubicación que se encuentra, ya que este tipo de cliente busca un lugar donde puedan compartir en familia y cerca de la naturaleza.

-Transporte y accesibilidad: Al lugar se puede acceder con diferente transporte, el único inconveniente que la calle no está asfalta. Hablando de transporte público, tiene su parada al frente del predio.

-Regulaciones legales: no hay limitantes de este tipo.

-Aspectos técnicos: condiciones topográficas optimas, con disponibilidad de agua de riesgo, con ningún inconveniente climático.

Estimación de costo promedio

El monto de las inversiones para poder iniciar el proyecto: \$114.332,98+ \$200.000,00= \$314.332,98

Costo de financiarse con el préstamo adquirido de \$170.000,00 por año con el método francés será:

Tabla 13

Costo de financiación del préstamo por año.

Años	1	2	3	4
Total de costo anual	\$15.427,50	\$65.760,41	\$64.904,73	\$63.982,62

Fuente: Elaboración Propia.

Costo de equipos financiado en con tarjeta de crédito del dueño de \$114.332,98 en 2 años sería:

Tabla 14

Costo de financiación de equipos.

Años	1	2
Total anual	\$57.166,49	\$57.166,49

Fuente: Elaboración propia.

\$30.000,00 aportado por el dueño de la empresa.

El material directo calculado según temporada, de los insumos variables corresponde el 60% a temporada alta y el 20% de ese monto a la temporada baja.

Tabla 15

Costos fijos, variables y mano de obra directa el primer año

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
MD	\$ 2.172,00	\$ 2.172,00	\$ 2.172,00	\$ 724,00	\$ 2.172,00	\$ 724,00
MOD	\$ 6.804,00	\$ 6.804,00	\$ 6.804,00	\$ 6.804,00	\$ 6.804,00	\$ 6.804,00
CF	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
Total	\$ 11.076,00	\$ 11.076,00	\$ 11.076,00	\$ 9.628,00	\$ 11.076,00	\$ 9.628,00
Mes	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
MD	\$ 2.172,00	\$ 724,00	\$ 724,00	\$ 2.172,00	\$ 724,00	\$ 724,00
MOD	\$ 6.804,00	\$ 6.804,00	\$ 6.804,00	\$ 6.804,00	\$ 6.804,00	\$ 6.804,00
CF	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
Total	\$ 11.076,00	\$ 9.628,00	\$ 9.628,00	\$ 11.076,00	\$ 9.628,00	\$ 9.628,00

Fuente: Elaboración Propia.

MD= Material Directo

MOD=Mano de Obra Directa

CF=Costo fijo

Costo total año 1: \$107.376,00

Tabla 16

Costos fijos, variables y mano obra directa del año 1 a 5.

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo variable	\$ 17.376,00	\$18.244,80	\$19.157,04	\$20.114,89	\$21.120,63
Mano de Obra directa	\$ 81.648,00	\$85.550,40	\$89,827,92	\$157.284,00	\$165.148,20
Costo fijo	\$ 25.200,00	\$26.460,00	\$27.783,00	\$ 29.172,15	\$ 30.630,75
Total costo	\$107.376,00	\$112.744,80	\$118.382,04	\$276.087,04	\$287.509,98

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN PARCIAL DEL ESTUDIO TÉCNICO

El tipo de proyecto necesita de varias inversiones para que pueda funcionar correctamente y brinde los servicios que se quiere ofrecer. Todos los costos son fáciles de conocer, pero hay que tener en cuenta el entorno económico, ya que las conclusiones numéricas fueron realizadas antes de cambios que se viven actualmente. Se entiende entonces, que los números pueden modificarse entre un 10% o 35%, dependiendo de cuándo se comience el proyecto.

De acuerdo al mercado, se infiere que se pueden cumplir con la viabilidad técnica y afirma su factibilidad, se puede cumplir con las especificaciones que se requiere.

Se pretende que la preparación para poner en marcha la empresa se aproveche las ofertas del mercado y la utilización de los préstamos provinciales que actualmente tiene una tasa baja de interés ya que es necesario una inversión grande en sentido monetario para poner en funcionamiento el proyecto. A continuación, se realizará un análisis de cómo se gestionará el negocio según las características técnicas como comerciales.

10. VIABILIDAD DE GESTIÓN

A continuación se demostrará cómo es el posible funcionamiento de las “Cabañas Don Carmelo.” En primer lugar, se presentará el posible organigrama y como se administrará.

Organigrama

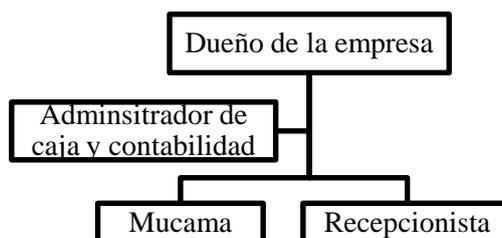


Figura 10: Organigrama de la empresa

Dueño de las cabañas: Es el encargado de controlar y supervisa que la recepción y la mucama estén a tiempo y que trabajen con eficiencia. También, controlará que se realicen correctamente las operaciones. Tendrá a su cargo las funciones administrativas y comerciales. Es quien tomará las decisiones más grandes en relación de la empresa.

Administrador de caja y contabilidad: Llevará a cabo las actividades de reserva, ventas, comunicación con proveedores, marketing, los libros diarios, el balance general y asesorar en aspectos relacionados con los impuestos. El encargado será su hijo sin pago hasta que se regularice la actividad de la empresa.

Recepcionista: Encargada/o de la recepción del cliente, se ocupará de mostrar el lugar, las habitaciones y entregar las llaves. Registrará los datos del cliente, las entradas y salidas. Registrará reclamos y quejas. Se encargará de servir el desayuno. En la hora de entrada y salida se contratará con una persona para este puesto, y el resto del día lo atenderá el dueño y sus hijos.

Mucama: Serán contratadas por hora, se encargarán de limpiar las cabañas y el resto del lugar.

Efectos económicos presupuestalmente hablamos de un gasto anual de \$81.648.00, y de esta manera aumentando hasta el cuarto año que se registrara un aumento alto por qué se va ampliar el trabajo de una recepcionista de 4 a 8 horas.

Visión

Posicionarnos entre las mejores cabañas de Salta y ser reconocidas por nuestra propuesta tanto en visitantes nacionales como extranjeros, transformándonos en un destino conocido y deseado por nuestros clientes.

Misión

La misión como ‘Cabañas Don Carmelo’ será entregar la mejor calidad de servicio de hospedaje, otorgando un ambiente grato, familiar y ecológico a nuestros clientes donde ellos puedan relajarse y disfrutar de la Ciudad de Salta.

Capacidad instalada

Contará con 2 cabañas con capacidad de 6 personas por cada una, una piscina, lugar con juegos para niños y lugar de recepción. La capacidad por mes se calcula $6 \text{ personas} * 2 \text{ cabañas} = 12 \text{ diaria}$ y $12 \text{ personas} * 30 \text{ días} = 360 \text{ personas}$. Podemos decir que se puede ofrecer al mes la capacidad de hospedar a 360 personas.

Cada cabaña tendrá una cocina, living-comedor, un baño, una habitación con cama doble y otra habitación con 6 camas cuchetas.

Cocina: Hornallas, horno, heladera, utensilios de cocina (vasos, platos, hoyas, cubiertos, otros); Living-comedor: un televisor, mesa con 6 sillas, un pequeño sofá y un reproductor de música; Baño: con equipamiento completo; Habitaciones: cada una con su guardarropa, equipadas con sus sábanas, almohadas y frazada.

Lugar de recepción, contará con una computadora y en este mismo lugar, es donde se servirán los desayunos. La piscina será un lugar de esparcimiento, al igual que el parque con juegos de niños. Contarán con agua corriente, luz, gas, cable de televisión e internet con conexión libre tipo WIFI.

Diagrama de Flujo

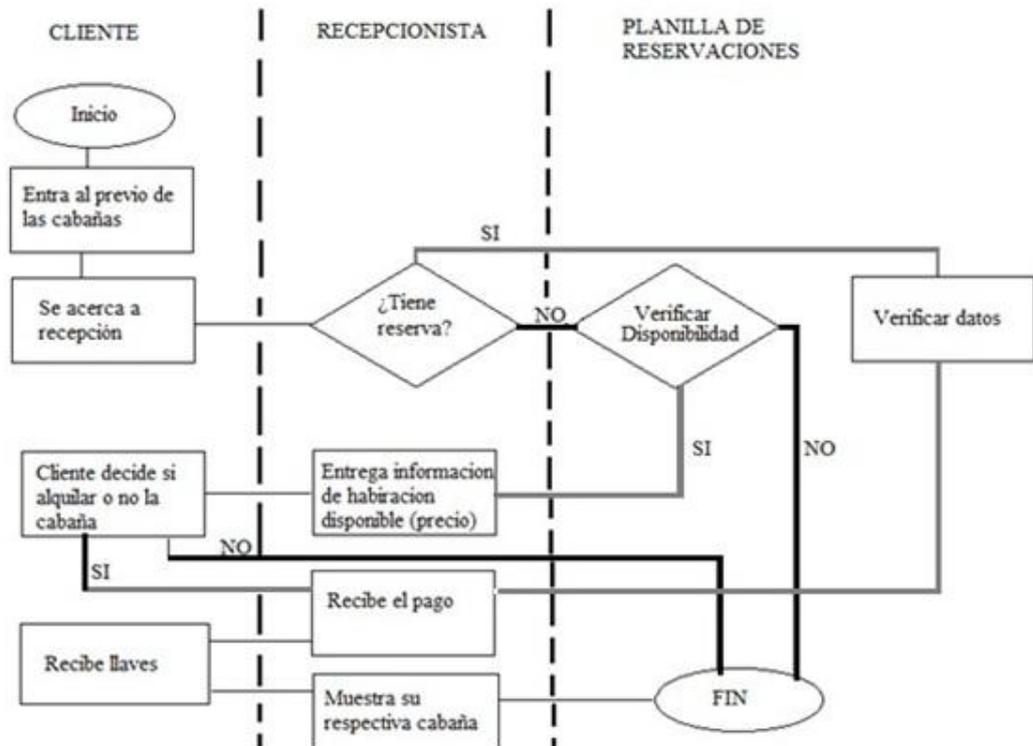


Figura 11: Diagrama de Flujo Cliente-Recepción-Pago

Riesgo

Tabla 17

Posibles riesgos de invertir.

Riesgos	Impacto	Medidas a tomar
Tener mala predicción de los futuros clientes que demanden el servicio	Alto	En tal caso se deberá disponer más formas de comunicar al público. Contactarse con agencias de turismo nacionales como internacionales.
No contar con los ingresos necesarios para saldar deudas de inversiones	Alto	Buscar otra salida laboral que se incluya en los servicios, para así poder atraer más clientes.
Catástrofes naturales	Medio	Contar con seguro contra riesgos.
Dificultad para conseguir recurso humano capacitado	Bajo	En tal caso se permitirá o buscará gente que se esté capacitando todavía en el rubro turismo o se motivará al personal contratado para estudiar o brindar la calidad de servicio que se desea.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN PARCIAL DEL ESTUDIO DE GESTIÓN

Conforme a la disponibilidad de recursos humano en “La Silleta” en Salta al iniciar el proyecto la gestión será realizada por el interesado de la inversión por tal razón las personas que trabajaran serán familiares, se sugiere que al obtener más ganancias adquirir personal más adecuado para las tareas indicadas.

Tal y como se ha demostrado, se seguirá una serie de pasos para la recepción de los turistas y el encargado que lo realice de manera correcta será el dueño de las cabañas.

11. VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

Estudios de efectos tributarios.

-Al ser monotributista, se pagará impuesto al segundo año en base al ingreso que no supere el \$300.000. Pagará según la categoría que corresponda.

-Se paga el impuesto a la ganancia actual que es del 35%, según la ley 7.045 se ve que para poder hacer progresar el turismo difiriendo el pago del impuesto de la ganancia cumpliendo con los requisitos, se disminuye el 60% de lo que se paga. Esto quiere decir que si anteriormente por ejemplo si por \$10.000,00 se pagaba \$3.500,00 con un beneficio del 60% menos sobre lo pagado será \$1.400,00. Esto quiere decir que se utilizará como porcentaje para el cálculo del impuesto a la ganancia del 14%.

-Endeudamiento, a continuación se presentara los detalles del préstamo que se solicitara para el desarrollo del emprendimiento.

Tabla 18

Detalles del préstamo

Monto del Crédito =	\$170.000,00	Plazo	Total =	48	meses
Tasa Nominal Anual =	7,50%	Gracia =	12	meses	
T.E.M. =	0,63%	7,76%	(T.E.A.)	Cuotas	Mensuales
T.C.F. =	0,7563%	9,46%	(T.E.A.) con IVA	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Inversión del proyecto

Será un préstamo que se tomara con el método Francés. El resto financiado con aporte de capital del dueño de las cabañas el mismo se adjuntara en el Anexo N° 2 en el cual se observará cómo evolucionarán las cuotas de la deuda, pago de cuota, interés y amortización.

El capital aportado por el dueño de la empresa de manera directa será de \$30.000,00; \$114.322,98 en 24 cuotas sin interés. Y la cantidad de \$170.000,00 con financiación de un préstamo otorgado por la provincia.

Ingresos

Todo el ingreso calculado será por la cantidad de personas y no la capacidad de las cabañas, ya que la capacidad instalada nos permite por mes hospedar 360

personas mes y como sabemos que no supera la demanda mensual calculada que es la que a continuación se volverá a mencionar.

Los ingresos serán calculados del siguiente modo. Al haber 1252,81 pernocte anual anuales, los cuales ya calculamos que 156.60 pernoctes serán para temporada alta y 52.20 para temporada baja. Y los precios que se manejan serán de \$300,00 temporada alta y \$200,00 temporada baja.

Ahora, se calculará el ingreso promedio por mes, con la cantidad percnoces mencionada y los precios promedios.

Tabla 19

Ingreso mensual presupuestado para el primer año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Precio	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 200,00
Demanda por mes	156,60	156,60	156,60	52,20	156,60	52,20
Ventas en \$	\$46.980,00	\$46.980,00	\$46.980,00	\$10.440,00	\$46.980,00	\$10.440,00
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Precio	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Demanda por mes	156,60	52,20	52,20	156,60	52,20	52,20
Ventas en \$	\$46.980,00	\$10.440,00	\$10.440,00	\$46.980,00	\$10.440,00	\$10.440,00

Fuente: Elaboración propia.

Total de ingreso el primer año es de \$344.520,00

Se estima que aumentara un 5% el ingreso cada año.

Tabla 20

Ingreso presupuestado para cada año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	\$ 344.520,00	\$ 361.746,00	\$ 379.833,30	\$ 398.824,97	\$ 418.766,21

Fuente: Elaboración propia.

Se proyectaron costos, ingresos, forma de financiamiento y los impuestos a pagar, a continuación se formulará el flujo de caja con toda la información reunida en los párrafos anteriores. Con la herramienta a utilizar, se sabrá si se obtiene ganancias y si se recupera la inversión.

Tabla 21

Flujo de caja

Años	0	1	2	3	4	5
Ingreso		\$344.520,00	\$361.746,00	\$379.833,30	\$398.824,97	\$418.766,21
Costos variables		17.376,00	18.244,80	19.157,04	20.114,89	21.120,63
Costos fijos		25.200,00	26.460,00	27.783,00	29.172,15	30.360,75
Mano de obra		81.648,00	85.550,40	89.827,92	157.284,00	165.148,20
Cuentas a pagar		57.166,46	57.166,46			
Interés del préstamo		12.750,00	10.970,13	6.897,46	2.502,50	
IVA préstamo		2.677,50	2.303,73	1.448,47	565,51	
Depreciación de construcción		5.333,33	5.333,33	5.333,33	5.333,33	5.333,33
Depreciación de piscina		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Depreciación de equipos		11.433,30	11.433,30	11.433,30	11.433,30	11.433,30
Utilidad		\$128.935,41	\$142.283,85	\$215.952,78	\$170.419,29	\$183.370,01
Impuesto monotributista			\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
Impuesto a la ganancia 14%		\$ 18.050,96	\$ 19.919,74	\$ 30.233,39	\$ 23.858,70	\$ 25.671,80
Utilidad neta		\$110.884,45	\$121.814,11	\$185.169,39	\$146.010,59	\$157.148,20
Depreciación de construcción		\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Depreciación de piscina		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Depreciación de equipos		\$ 12.385,20	\$ 12.385,20	\$ 12.385,20	\$ 12.385,20	\$ 12.385,20
Aporte del dueño	\$ 30.000,00					
Equipo	\$ 114.332,98					
Préstamo	\$ 170.000,00					
Amortización		\$ 0,00	\$ 52.486,56	\$ 56.561,22	\$ 60.952,22	
Valor desecho						
Flujo	\$ 314.332,98	\$130.069,65	\$ 88.512,75	\$147.793,37	\$104.243,57	\$176.333,40

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de indicadores de toma de decisión

A continuación se calculara la tasa de corte para poder calcular el VAN y saber si el proyecto es aceptable o no.

El riesgo país es de 17.58% para el 01/12/2016.

La inflación acumulada según el INDEC en lo que va del año según diferentes fuentes se supone un 29.32%.

El cálculo de tasa de corte quedaría en

$$0.2932 + 0.1758 + (0.2932 * 0.1758) = 0.52$$

Podríamos decir que con una tasa del 52% es muy difícil que un proyecto sea rentable igual calcularemos según tal.

VAN con el 52% tasa de corte quedaría en = -70.463.12

TIR = 28%

Tabla 22

Cálculo del periodo de recupero

	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-\$314.332,98	\$130.069,69	\$88.512,75	\$147.793,37	\$104.443,57	\$176.333,40
Flujo acumulado		-\$184.263,29	-\$95.750,54	\$ 52.042,83	\$156.486,40	\$332.819,80
Periodo anterior al cambio de signo						
Valor absoluto del flujo acumulado			\$ 95.750,54			
Flujo de Caja siguiente periodo				\$ 147.793,37		
Periodo de payback						2,65

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL FLUJO DE CAJA

Se analizaron las partidas de ingresos, egresos e inversiones para evaluar de forma económica y financiera la propuesta de “Cabañas Don Carmelo” en un flujo de caja. Se ha mencionado en el análisis del entorno macro que la economía del país está variando por la elección de un nuevo presidente, por ese motivo la inflación a nivel país ha variado demasiado y nos da como resultado una tasa de corte a utilizar muy alta, por ese motivo se podría rechazar el proyecto.

Pero la tasa de TIR dio del 28% tal no es inferior a la que si sería colocado el dinero de inversión a plazo fijo generaría menos ingreso.

Por eso es posible la aceptación del proyecto con un cierto riesgo a largo plazo, lo positivo es que se recupera la inversión realizada en 2.65 años.

A futuro, se recomienda visualizar el avance de la inflación y ver si se estabiliza la situación económica a nivel país para una posible aceptación del proyecto.

Análisis de escenarios

Escenario optimista, se realizará el mismo flujo de caja cambiando el ingreso como si hubiera el 80% de ocupación mensual para temporada alta y un 25% para temporada baja. En los meses de temporada alta 288 pernócte y para temporada baja será de 90 pernócte.

Tabla 23

Ingreso con 80% ocupación en temporada alta y 25% temporada baja

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Precio	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 200,00
Cantidad total	288	288	288	90	288	90
Ventas en \$	\$86.400,00	\$86.400,00	\$86.400,00	\$18.000,00	\$86.400,00	\$18.000,00
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Precio	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Cantidad total	288	90	90	288	90	90
Ventas en \$	\$86.400,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$86.400,00	\$18.000,00	\$18.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Total por año \$626.400,00 no se usará la variabilidad del 5% para los siguientes años. Los costos siguen siendo los mismos, se modifica el ingreso obtenido, y así quedara el flujo de caja optimista:

Tabla 24

Flujo de caja optimista

Años	0	1	2	3	4	5
Ingreso		\$ 626.400,00	\$626.400,00	\$ 626.400,00	\$ 626.400,00	\$626.400,00
Costos variables		17.376,00	18.244,80	19.157,04	20.114,89	21.120,63
Costos fijos		25.200,00	26.460,00	27.783,00	29.172,15	30.360,75
Mano de obra		81.648,00	85.550,40	89.827,92	157.284,00	165.148,20
Cuentas a pagar		57.166,46	57.166,46			
Interés del préstamo		12.750,00	10.970,13	6.897,46	2.502,50	
IVA préstamo		2.677,50	2.303,73	1.448,47	565,51	
Depreciación de construcción		5.333,33	5.333,33	5.333,33	5.333,33	5.333,33
Depreciación de piscina		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Depreciación de equipos		11.433,30	11.433,30	11.433,30	11.433,30	11.433,30
Utilidad		\$ 410.815,41	\$406.937,85	\$ 462.519,48	\$ 397.994,32	\$391.003,79
Impuesto monotributista			\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
Impuesto a la ganancia 14%		\$ 57.514,16	\$ 56.971,30	\$ 64.752,73	\$ 55.719,21	\$ 54.740,53
Utilidad neta		\$ 353.301,25	\$349.416,55	\$ 397.216,75	\$ 341.725,12	\$335.713,26
Depreciación construcción		\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Depreciación piscina		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Depreciación equipos		\$ 12.385,20	\$ 12.385,20	\$ 12.385,20	\$ 12.385,20	\$ 12.385,20
Aporte del dueño	\$ 30.000,00					
Equipo	\$ 114.332,98					
Préstamo	\$ 170.000,00					
Amortización		\$ 0,00	\$52.486,56	\$ 56.561,22	\$ 60.952,22	
Valor desecho						
Flujo	\$ 314.332,98	\$ 372.486,45	\$316.115,19	\$ 359.840,73	\$ 299.958,10	\$354.898,46

Fuente: Elaboración propia.

VAN calculados con una tasa del 52%. También calculado en Excel.

VAN: \$ 177.596,59

TIR= 109%

Tabla 25

Calculo de PRI optimista

	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	\$-314.332,98	\$372.486,45	\$316.115,19	\$359.840,73	\$ 299.958,10	\$ 354.898,46
Flujo acumulado		\$ 58.153,47	\$374.268,66	\$734.109,39	\$1.034.067,49	\$1.388.965,95
Periodo anterior al cambio de signo	0					
Valor absoluto del flujo acumulado	\$ 314.332,98					
Flujo de Caja siguiente periodo	\$ 58.153,47					
Periodo de payback	0,5					

Fuente: Elaboración propia.

Escenario negativo: será con la mitad de ocupación del cálculo original que del temporada alta fue de 43.50% y de temporada baja 14.50. Entonces la mirad será de 21.75% para temporada alta y 7.25% temporada baja, con los cálculos será 78,30 pernocte en temporada alta y 26,10 pernocte en temporada baja. A continuación se elaborara el ingreso, flujo de caja y periodo payback.

Tabla 26

Ingreso con la mitad de ocupación del cálculo del proyecto

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Precio	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 200,00
Cantidad total	78,30	78,30	78,30	26,10	78,30	26,10
Ventas en \$	\$ 23.490,00	\$ 23.490,00	\$ 23.490,00	\$ 5.220,00	\$ 23.490,00	\$ 5.220,00
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Precio	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Cantidad total	78,30	26,10	26,10	78,30	26,10	26,10
Ventas en \$	\$ 23.490,00	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00	\$ 23.490,00	\$ 5.220,00	\$ 5.220,00

Fuente: Elaboración propia.

El total por año del ingreso es de \$172.260,00, a continuación se realizará el flujo de caja.

Tabla 27

Flujo de caja pesimista

Años	0	1	2	3	4	5
Ingreso		\$172.260,00	\$172.260,00	\$172.260,00	\$172.260,00	\$172.260,00
Déficit año anterior			\$ 24.139,39	\$105.192,90	\$134.739,44	\$233.202,14
Costos variables		17.376,00	18.244,80	19.157,04	20.114,89	21.120,63
Costos fijos		25.200,00	26.460,00	27.783,00	29.172,15	30.360,75
Mano de obra		81.648,00	85.550,40	89.827,92	157.284,00	165.148,20
Cuentas a pagar		57.166,46	57.166,46			
Interés del préstamo		12.750,00	10.970,13	6.897,46	2.502,50	
IVA préstamo		2.677,50	2.303,73	1.448,47	565,51	
Depreciación de construcción		5.333,33	5.333,33	5.333,33	5.333,33	5.333,33
Depreciación de piscina		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Depreciación de equipos		11.433,30	11.433,30	11.433,30	11.433,30	11.433,30
Utilidad		\$-43.324,59	\$-71.341,54	\$-96.813,42	\$-190.885,12	\$-296.338,35
Impuesto monotributista			\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
Impuesto a la ganancia 14%						
Utilidad neta		\$-43.324,59	\$-71.891,54	\$-97.363,42	\$ -191.435,12	\$ -296.888,35
Depreciación construcción		\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Depreciación piscina		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Depreciación equipos		\$ 12.385,20	\$ 12.385,20	\$ 12.385,20	\$ 12.385,20	\$ 12.385,20
Aporte del dueño	\$ 30.000,00					
Equipo	\$ 114.332,98					
Préstamo	\$ 170.000,00					
Amortización		\$ 0,00	\$ 52.486,56	\$ 56.561,22	\$ 60.952,22	
Valor desecho						
Flujo	\$ -314.332,98	\$-24.139,39	\$-105.192,90	\$ -134.739,44	\$ -233.202,14	\$ -277.703,15

Fuente: Elaboración propia.

No se calculan las variables porque el flujo da resultados negativos.

CONCLUSIONES PARCIALES DE ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El impacto económico en el *escenario optimista* sería positivo para el proyecto ya que con la tasa de corte calculada el proyecto daría un buen ingreso y rentabilidad. Es importante saber para que se cumpla tal condición es necesario que los clientes sean fieles al producto se podrá tener buen nivel de ganancia. En tal caso, de tener buenos ingresos es posible ampliar el negocio agregando mayor capacidad instalando nuevas cabañas.

En el caso del *escenario negativo*, se puede ver que si no se tiene suficiente demanda no se podrá cubrir las inversiones ni tampoco se obtendrá ganancia, será de quiebra la mayoría de los años, en el caso de ocurrir tal descripción será necesario trabajar con un plan de marketing intensivo para poder cubrir con las inversiones hechas. Mejorar la oferta hacia la demanda será la decisión a tomar.

Comparando los 3 casos, es posible realzar la demanda no hay que temer los hechos futuros si no poder hacer frente los mismos con las herramientas que conocemos actualmente.

12. CONCLUSIONES FINALES

El proyecto no se llevará adelante, a continuación se detallará cuáles objetivos se han cumplido y cuáles son los causantes del rechazo del proyecto de inversión.

En primer lugar, se planteó el objetivo de realizar un diagnóstico de entorno actual donde se desarrollará el emprendimiento. Tal objetivo, se desarrolló buscando información del ambiente externo e interno de la empresa para poder conocer cuáles eran los puntos a tener en cuenta para ejecutar según el entorno, las variables para hacer frente a los factores internos.

En consecuencia, se entiende que es de vital importancia identificar esos factores, a fin de poder desarrollar de manera correcta el proyecto conociendo los riesgos del entorno.

En el caso del presente proyecto, se pudo observar cuáles son los principales objetos estudiados que pueden brindar un impacto directo en la rentabilidad del negocio analizado, como ser: la inflación, la cantidad necesaria de invertir para poder entrar al rubro del turismo y sobre todo, saber entender la demanda de servicio.

En segundo lugar, el objetivo de reconocer si el producto es aceptable en el mercado identificando sus competidores, proveedores y clientes, se pudo concretar a través de la información obtenida de diferentes fuentes para poder tener conocimiento los tipos de mercados que se deben conocer para el desarrollo del proyecto.

Se infiere que hay un amplio mercado de oferta en relación al turismo tanto en Salta como en toda la Argentina, por lo tanto hay que diferenciarse para enfrentar a la demanda potencial que tiene la provincia de Salta como el principal centro turístico del norte Argentino.

Al diseñar un producto que la demanda tanto nacional como internacional acepte, se va poder cubrir los costos de poner en funcionamiento el proyecto y obtener una rentabilidad deseada.

En tercer lugar, en base al objetivo evaluar correctamente la viabilidad comercial y la importancia de adoptar buenas estrategias de comercialización se

hizo realidad al conocer cuáles serían buenas estrategias para la empresa en crecimiento.

Al tener diferentes variables, resulta necesario saber identificar el producto a poner en ventas y cuáles son los puntos clave de tal para llamar la atención del comprador.

Se puede enunciar entonces, diferentes variables importantes del proyecto como diseño webs para la publicidad del mismo y una adecuada presentación del servicio para satisfacer la demanda esperada.

Como se mencionó a lo largo del proyecto, “*Cabañas Don Carmelo*” adoptará la estrategia de diferenciación del producto ofreciendo calidad y amabilidad a la hora de entregar el servicio y unas de las características para ser el producto esperado es el entorno de naturaleza en donde se localiza.

En cuarto lugar, para dar cumplimiento al objetivo de instaurar una correcta gestión administrativa y de recursos humanos dentro del emprendimiento, cabe destacar que el estudio sobre tal fue haciendo referencia a la actividad que se va realizar cumpliendo las normas y al principio en un ambiente familiar, ya que el recurso humano para contratar tiene un fuerte impacto en el costo de funcionamiento del proyecto.

En quinto lugar, para determinar la viabilidad técnica del proyecto reconociendo los materiales necesarios para poner en funcionamiento el mismo, se realizó una búsqueda de precios actuales para identificar lo necesario para poner en funcionamiento el proyecto según la identificación hecha del producto en la viabilidad comercial.

Resulta necesaria una fuerte inversión económica para realizar el producto que se desasea para la prestación de servicio. El cumplimiento de tal, pone en evidencia los costos que se puede obtener a lo largo de los años y es relevante, ya que tener un promedio aproximado dará un resultado más real de la rentabilidad que se puede obtener con la implementación del proyecto.

Por último, a fin de evaluar viabilidad económica y financiera en un horizonte de planeación de 5 años para aprobación o rechazo del proyecto, se estimó que en la situación financiera del proyecto se observa un gran impacto en la cantidad monetaria a invertir y el endeudamiento.

Tales variables son de vital importancia a fin de saber lo que se necesita para poner en funcionamiento un negocio de turismo. En la actualidad, se conoce el

impacto económico que tiene la variable inflacionaria en Argentina a la hora de invertir en nuevos proyecto y eso hace que según ella, no sea aceptable invertir en estos momentos en ningún un negocio que necesite mucha inversión para funcionar y tenga altos costos en el servicio.

En el caso del negocio estudiado “Cabañas Don Carmelo”, según las variables estudiadas, el resultado de valor actual neto es negativa por la alta tasa de corte efectuada por el hecho que la economía del país está atravesando por un nuevo sistema que da como resultado una tasa de inflación muy alta y la tasa interna de retorno es positiva, esto quiere decir analizando ambas variables estudiadas se recupera toda la inversión realizada pero la rentabilidad es la inferior a la que se espera.

En consecuencia, se puede rechazar el proyecto en el tiempo que se regularice la situación a nivel nacional, ya que éste si cubre con las inversiones y costos que se conocen, en el momento que se estabilice la economía país será recomendable invertir en el proyecto porque la tasa interna de es de 28%, lo que quiere decir que es mayor a la tasa que otorga la inversión en plazo fijo.

María Luisa Escudero

13. BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, Gabriel. (2001). Evaluación de Proyectos. (4ta. Ed.). México. Mc. Graw Hill
- Barcnas Maldonado, J. et. Al. (2008). Proyectos de Inversión. Trabajo Final de Contador Nacional. México: Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás.
- Barrera E. y Muñoz R. (2003). Manual de turismo rural para micro, pequeños y medianos empresarios rurales. Argentina. Promer.
- Beker, V. y Mochón, F. (2004). Economía elementos de micro y macroeconomía. Argentina. Mc. Graw Hill.
- Garrido Buj, S. (2003). Dirección Estratégica. España: Mc Graw Hill.
- Gobierno de la provincia de Salta. (Recuperado de <http://www.portaldesalta.gov.ar/silleta.htm> Consultado el 25/11/16)
- Gómez Cejas, G. (1997). Sistemas administrativos: análisis y diseño. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001). Administración, Una Perspectiva Global. (11va. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Kotler P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. (6° Ed.) México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. (14va. Ed.) México: Pearson Educación.
- Lezama, O. (2006). Componentes de un proyecto de inversión.
- Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta. (2014). Informe Estadístico Turismo.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo, Edición actualizada y aumentada. España. Deusto.
- Ruiz, C. (2010). Marco legal para emprendimientos turísticos en Salta. Ministerio de Turismo y Cultura de la provincia de Salta.

- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2006). Preparación y evaluación de Proyectos. (5ta. Ed.) Argentina: Mc Graw Hill
- Sapag, Chain, N. (2011). Proyecto de Inversión, Formulación y Evaluación. (2da.Ed.). Chile. Pearson Educación.
- Tirado Rojas, J. (2010). Proyecto de inversión para un restaurante de comida rápida de mariscos en la ciudad y puerto de Guaymas, Sonora. Tesis de Maestro en Administración. México: Instituto Académico de Sonora, Dirección Académica Unidad Guaymas. (Recuperado de http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/300_tirado_jorge.pdf Consultado el 26/11/16)
- Wherther, W. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Mc Graw – Hill.

14. ANEXOS

- Anexo 1: Investigaciones secundarias:

Demanda turística de la ciudad de Salta- Realizado por el Ministerio de Cultura y Turismo 2014

Metodología:

Dirigida a: Establecimientos hoteleros y para-hoteleros.

Objetivo: Medir el impacto del turismo nacional e internacional sobre la actividad de los establecimientos hoteleros y para-hoteleros, para elaborar indicadores que permitan medir, desde la óptica de la oferta y la evolución de la actividad, así como la oferta y utilización de la infraestructura; y, desde la demanda, el ingreso de viajeros (argentinos o extranjeros), su origen y permanencia.

Principales variables investigadas: Categoría del establecimiento, habitaciones o unidades y plazas disponibles, entrada de viajeros según lugar de residencia habitual, habitaciones o unidades y plazas ocupadas.

Cobertura: El operativo se inició en el año 1998 en 3 localidades y durante el 2003 se realizó en 6 localidades que permitieron cubrir las diferentes regiones turísticas del país. En el 2006, la muestra se amplió a 15 localidades. En la tabla siguiente se muestran las localidades muestreadas:

- Alrededores: La Caldera, La Calderilla, La Silleta, San Lorenzo, San Luis, Vaqueros.

- Principales Destinos: Cafayate, Cachi, Rosario de la Frontera, San Antonio de los Cobres, Coronel Moldes.

- Resto de la Provincia: Tartagal, Oran y Metán

Diseño muestral: Marco de muestreo

Los marcos muestrales, a partir de donde se construyen los diseños muestrales, son padrones de hoteles por localidad, recibidos del Área de Fiscalización. Para cada localidad (dominio muestral) se diseña una muestra estratificada, con selección simple al azar en cada estrato.

Los estratos se construyen teniendo en cuenta la categoría de cada uno de los hoteles del marco. El estrato compuesto por los hoteles de cuatro y cinco estrellas es de inclusión forzosa, es decir todos sus hoteles se incluyen en la muestra.

Tamaño de la muestra:

El tamaño de muestra en cada localidad se adjudica a través de una asignación óptima (utilizando el número de plazas) en cada uno de los estratos. Los hoteles en cada estrato sin inclusión forzosa, se seleccionan a través de un muestreo con probabilidad proporcional al tamaño.

De tal muestra en resumen, se mostrará la información utilizada para destino del presente Trabajo Final de Graduación.

Tasa Neta de Ocupación

	2013	2014
Capital	53%	55%
Alrededores	26%	28%
Principales destinos	39%	42%
Resto de la provincia	28%	32%
TNO Provincial	46%	48%
TNO Provincial - Turística*	49%	50%

* Turística incluye Capital, Alrededores y Principales Destinos

Figura 12: Tasa Neta de Ocupación anual, por región.

Cuadro N°9: Tasa Neta de Ocupación por mes

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom Anual
Capital	57%	48%	47%	55%	54%	47%	72%	60%	64%	67%	56%	33%	55%
5*	N/D												
4*	62%	56%	55%	62%	57%	50%	72%	63%	69%	72%	68%	39%	61%
3*	50%	41%	44%	53%	56%	50%	77%	69%	70%	74%	58%	26%	56%
2*	49%	36%	37%	45%	42%	33%	67%	52%	59%	53%	45%	21%	45%
1*	79%	69%	67%	69%	67%	56%	83%	71%	70%	73%	72%	52%	69%
Ap	71%	62%	54%	71%	67%	58%	89%	71%	77%	80%	70%	50%	68%
RA	53%	44%	42%	48%	36%	31%	54%	39%	38%	41%	39%	29%	41%
RB	73%	54%	49%	49%	48%	38%	62%	49%	49%	54%	48%	39%	51%
S/C	79%	56%	77%	77%	66%	48%	87%	76%	76%	90%	79%	53%	72%
GR	26%	57%	43%	44%	50%	39%	67%	52%	57%	64%	53%	37%	49%
Alrededores	57%	31%	23%	23%	14%	8%	42%	23%	32%	39%	24%	17%	28%
Pples Dest.	55%	38%	44%	39%	32%	24%	55%	40%	42%	51%	52%	30%	42%
Cafayate	58%	49%	47%	40%	33%	23%	59%	43%	45%	52%	54%	33%	45%
Cachi	69%	47%	51%	47%	33%	24%	59%	41%	37%	53%	52%	34%	46%
Ros. Front	25%	21%	20%	21%	27%	29%	39%	32%	32%	41%	34%	23%	29%
S.A.C.	48%	35%	52%	49%	31%	27%	47%	41%	44%	55%	66%	37%	44%
Moldes	63%	44%	28%	28%	16%	13%	28%	13%	21%	27%	32%	26%	28%
Resto	24%	24%	30%	29%	35%	36%	36%	33%	35%	36%	38%	28%	32%
TNO	52%	43%	44%	47%	46%	39%	63%	51%	55%	59%	51%	30%	48%

Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo – Área de Estadísticas en base al Relevamiento Hotelero Diario
 Ap: Apart-hotel; RA: Residencial "A"; RB: Residencial "B"; S/C: Incluye a los hoteles Boutiques y aquellos establecimientos cuya categoría aun se encuentra en trámite; GR: Hoteles Gremiales.

N/D: No se puede informar el Dato. (por Ley 17.622)

Figura 13: Tasa neta de ocupación por mes

Cuadro N°10: Tasa Neta de Ocupación de Capital según categoría

CATEGORIA	2013	2014
4*	59%	61%
3*	51%	56%
2*	43%	45%
1*	71%	69%
Ap	63%	68%
RA	46%	41%
RB	51%	51%
S/C	71%	72%
GR	48%	49%
TNO Capital	53%	55%

Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo – Área de Estadísticas en base al Relevamiento Hotelero Diario

Figura 14: Tasa neta de ocupación de capital según categoría.

Cuadro N°11: Tasa Neta de Ocupación por regiones y localidades₁

LOCALIDAD	2013	2014
Alrededores (San Lorenzo, Vaqueros, La Caldera, San Luis, La Silleta)	26%	28%
Principales Destinos	39%	42%
Cafayate	40%	45%
Cachi	43%	46%
Ros. De la Frontera	31%	29%
San Antonio de los Cobres	37%	44%
Coronel Moldes	48%	28%
Resto de la provincia	28%	32%

Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo – Área de Estadísticas en base al Relevamiento Hotelero Diario

Figura 15: Tasa neta de ocupación por regiones y localidades.

Pernocte Promedio

El pernocte es la cantidad promedio de noches que cada viajero permanece alojado en un establecimiento hotelero o parahotelero, fuera de su lugar de residencia habitual, en el lugar visitado. Se estima a partir de la información suministrada por los hoteles en relación a ingresos y egresos de pasajeros.

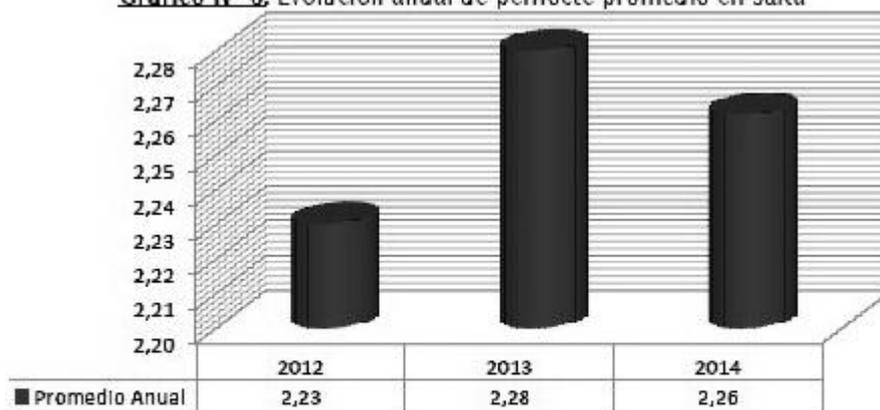
Cuadro N°12: Pernocte promedio por mes

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Annual
Capital	2,66	2,45	2,48	2,44	2,41	2,51	2,77	2,61	2,56	2,54	2,47	2,25	2,51
5*	N/D												
4*	2,95	2,85	2,63	2,65	2,60	2,64	3,39	2,64	2,77	2,66	2,55	2,40	2,73
3*	3,72	2,61	4,09	3,53	2,87	3,42	3,35	4,4	3,33	3,68	3,21	2,60	3,40
2*	2,11	2,14	2,03	2,23	2,18	2,17	2,73	2,42	2,54	2,39	2,12	1,98	2,25
1*	2,17	2,14	2,15	2,04	2,17	2,13	2,22	2,03	2,18	2,1	1,94	1,78	2,09
AP	3,16	3,25	2,68	3,04	2,81	3,01	3,3	3,08	3,27	3,28	3,37	3,52	3,15
RA	1,85	1,86	1,8	1,79	1,92	1,83	2,03	1,87	1,9	1,91	1,85	1,76	1,86
RB	2,13	2,23	2,08	2,23	2,07	2,19	2,3	2	2,26	2,07	2,09	1,87	2,13
GR	2,52	2,02	2,22	2,19	2,39	2,47	2,66	2,42	2,47	2,32	2,10	2,13	2,33
S/C	2,70	2,27	2	2,06	2,17	2,12	2,44	2,45	2,19	2,41	2,21	2,00	2,25
Alrededores	3,44	3,06	2,35	2,14	2,37	1,85	2,96	2,04	1,74	2,26	2,07	1,67	2,33
Principales destinos	1,50	1,58	1,44	1,25	1,21	1,32	1,27	1,22	1,22	1,29	1,32	1,35	1,33
Cafayate	1,53	1,74	1,50	1,28	1,22	1,3	1,24	1,19	1,23	1,28	1,36	1,43	1,36
Cachi	1,67	1,42	1,54	1,25	1,14	1,3	1,22	1,27	1,20	1,13	1,12	1,33	1,30
Rosario de la Frontera	1,29	1,27	1,23	1,22	1,34	1,5	1,40	1,44	1,36	1,68	1,47	1,21	1,37
Coronel Moldes	2,54	1,85	1,82	1,64	1,51	1,8	1,98	1,43	1,26	1,45	1,77	1,48	1,71
San Antonio de los Cobres	1,03	1,03	1,02	1,01	1,00	1,0	1,22	1,01	1,05	1,05	1,02	1,01	1,04
Resto de la provincia	2,22	2,22	2,17	2,29	2,04	2,41	2,46	2,11	2,12	2,48	2,92	2,33	2,32
Pernocte Promedio en la Pcia.	2,43	2,29	2,24	2,19	2,14	2,25	2,47	2,25	2,20	2,30	2,32	2,07	2,26

Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo – Área de Estadísticas en base al Relevamiento Hotelero Diario

Figura 16: Pernocte promedio por mes.

Gráfico N° 6: Evolución anual de pernocte promedio en Salta



Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo – Área de Estadísticas en base al Relevamiento Hotelero Diario

Figura 17: Evolución anual de pernocte promedio en Salta

Pernoctaciones

Corresponde a la cantidad de noches camas que los turistas se alojaron en establecimientos hoteleros y parahoteleros habilitados por el Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta. Obviamente que, al tener mayor participación en el total de plazas provinciales, la de Salta aporta la mayor proporción de turistas que pernoctan en la Provincia, pero aun así se puede destacar que en los principales

destinos la cantidad de pernотaciones crecieron en mayor medida (20%) pasando de 381.823 pernотaciones en 2.012 a 456.247 en 2.013.

Cuadro N°13: Cantidad de pernотaciones por región

	2013	2014	Variación
Capital	2.275.486	2.331.409	2,5%
Alrededores	118.627	119.017	0,3%
Principales destinos	458.790	514.284	12,1%
Resto de la provincia	330.187	392.397	18,8%
Total de pernотaciones	3.183.090	3.357.107	5,5%

Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo - Área de Estadísticas en base al Relevamiento Hotelero Diario.

Figura 18: Pernотaciones por región.

El Gráfico N°7, representa el comportamiento mensual que tuvo el total de las pernотaciones en la provincia de Salta en el año 2014, en el cual se observa claramente picos por encima del valor promedio mensual (279.759 pernотaciones) en los meses de Enero, Julio, Septiembre, Octubre y Noviembre. Si se definiera como temporada alta a aquellos meses donde la cantidad de pernотes sea superior en al menos 1,5 desvío estándar a la media mensual y como temporada baja a aquellos meses cuya cantidad de pernотes sea inferior en al menos 1,5 desvío estándar al promedio mensual sólo el mes de Julio y Diciembre son considerado como temporada alta y baja respectivamente, mostrando una desestacionalización marcada en los últimos años.

Arribos turísticos

Cuadro N°14: Cantidad de arribos turísticos

Localidad	2014	2013	2012	2011
Ciudad de Salta	957.917	927.931	897.318	915.254
Alrededores	50.572	47.141	49.203	54.770
Principales Destinos	381.362	335.082	271.563	250.235
Cafayate	264.644	209.890	148.874	142.416
Cachi	55.482	53.382	43.949	36.544
Rosario de la Frontera	30.015	32.594	36.703	43.457
Coronel Moldes	18.436	27.884	37.401	23.844
San Antonio de los Cobres	11.283	11.333	4.636	4.443
Resto de la Provincia^a	170.204	168.270	175.143	161.590
Subtotal	1.560.055	1.478.117	1.393.227	1.381.850
Estimación de la cantidad de turistas que se hospedaron en casas de familiares, camping y otros	146.647	200.906	125.291	125.232
Cantidad Total de arribos	1.706.703	1.679.023	1.518.517	1.507.082

^aA partir del año 2.013 la localidad Iruya se incorpora a la región Resto de la Provincia, razón por la cual, se verán modificaciones en los totales de dicha región y en Principales destinos pero no en el total acumulado para los años anteriores.

Figura 19: Cantidad de arribos turísticos.

Gasto turísticos e impacto económico

El gasto promedio diario turístico (GPDT) comprende todo gasto de consumo de bienes y servicios efectuado por un turista o por cuenta de un turista durante su estadía en el lugar visitado. Excluye el valor del transporte de arribo y salida de la provincia, pero incluye el valor del transporte dentro de la misma. Se considera Julio como mes de referencia.

Cuadro N°17: Gasto promedio diario por turista

	jul-14	jul-13	jul-12	jul-11
Gasto promedio diario general en \$	\$ 822	\$ 572	\$ 483	\$ 405
Gasto promedio diario general en USD	USD 100	USD 104,06	USD 111,26	USD 98,06

Figura 20: Costo promedio diario por turista.

“Evaluación de un proyecto de inversión para la creación de cabañas de alojamiento en el pueblo de La Silleta en la provincia de Salta.”

La siguiente tabla muestra el GPDT de Julio de 2014 por localidad y su composición:

Localidad	Gasto diario x Turista	Alojamiento	Comidas y bebidas	Culturas y artesanías	Excursiones	Otros	Ropa y calzado	Transporte
Salta	\$ 810,32	39%	22%	11%	10%	1%	3%	14%
San Lorenzo	\$ 839,02	30%	18%	18%	14%	1%	4%	14%
Cafayate	\$ 747,35	30%	26%	19%	6%	0%	2%	18%
Cachi	\$ 775,22	32%	22%	12%	15%	2%	1%	16%
R ^o de la Frontera	\$ 854,74	50%	21%	0%	0%	0%	0%	29%
San Antonio de los Cobres	\$ 971,25	19%	13%	11%	40%	0%	0%	17%
Orán	\$ 931,06	22%	13%	5%	0%	25%	9%	26%
Metán	\$ 558,11	25%	18%	1%	3%	13%	2%	38%
Cnel. Moldes	\$ 868,68	29%	22%	14%	11%	1%	2%	21%

Figura 21: Gastos promedios diario por turista.

Gráfico N° 9: Composición del gasto según tipo de gasto. Julio 2014 vs. Julio 2013

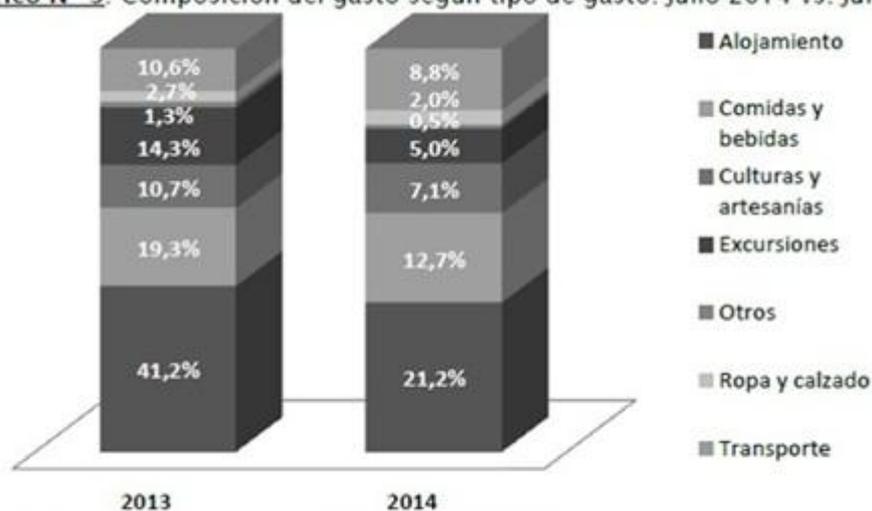


Figura 22: Composición de gasto Julio 2014 vs. Julio 2013

-Anexo n° 2

Tabla N° 28

Cuota de financiación

N° cuota	Amortiz.	Interés	IVA	Cuota
1	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
2	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
3	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
4	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
5	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
6	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
7	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
8	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
9	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
10	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
11	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
12	\$ 0,00	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 1.285,63
13	\$ 4.225,56	\$ 1.062,50	\$ 223,13	\$ 5.511,18
14	\$ 4.251,97	\$ 1.036,09	\$ 217,58	\$ 5.505,64
15	\$ 4.278,54	\$ 1.009,52	\$ 212,00	\$ 5.500,06
16	\$ 4.305,28	\$ 982,77	\$ 206,38	\$ 5.494,44
17	\$ 4.332,19	\$ 955,87	\$ 200,73	\$ 5.488,79
18	\$ 4.359,27	\$ 928,79	\$ 195,05	\$ 5.483,10
19	\$ 4.386,51	\$ 901,54	\$ 189,32	\$ 5.477,38
20	\$ 4.413,93	\$ 874,13	\$ 183,57	\$ 5.471,62
21	\$ 4.441,51	\$ 846,54	\$ 177,77	\$ 5.465,83
22	\$ 4.469,27	\$ 818,78	\$ 171,94	\$ 5.460,00
23	\$ 4.497,21	\$ 790,85	\$ 166,08	\$ 5.454,14
24	\$ 4.525,31	\$ 762,74	\$ 160,18	\$ 5.448,23
25	\$ 4.553,60	\$ 734,46	\$ 154,24	\$ 5.442,29
26	\$ 4.582,06	\$ 706,00	\$ 148,26	\$ 5.436,32
27	\$ 4.610,70	\$ 677,36	\$ 142,25	\$ 5.430,30
28	\$ 4.639,51	\$ 648,54	\$ 136,19	\$ 5.424,25
29	\$ 4.668,51	\$ 619,55	\$ 130,10	\$ 5.418,16
30	\$ 4.697,69	\$ 590,37	\$ 123,98	\$ 5.412,03
31	\$ 4.727,05	\$ 561,01	\$ 117,81	\$ 5.405,87
32	\$ 4.756,59	\$ 531,46	\$ 111,61	\$ 5.399,66
33	\$ 4.786,32	\$ 501,74	\$ 105,36	\$ 5.393,42
34	\$ 4.816,24	\$ 471,82	\$ 99,08	\$ 5.387,14

“Evaluación de un proyecto de inversión para la creación de cabañas de alojamiento en el pueblo de La Silleta en la provincia de Salta.”



35	\$ 4.846,34	\$ 441,72	\$ 92,76	\$ 5.380,82
36	\$ 4.876,63	\$ 411,43	\$ 86,40	\$ 5.374,46
37	\$ 4.907,11	\$ 380,95	\$ 80,00	\$ 5.368,06
38	\$ 4.937,78	\$ 350,28	\$ 73,56	\$ 5.361,62
39	\$ 4.968,64	\$ 319,42	\$ 67,08	\$ 5.355,14
40	\$ 4.999,69	\$ 288,37	\$ 60,56	\$ 5.348,61
41	\$ 5.030,94	\$ 257,12	\$ 53,99	\$ 5.342,05
42	\$ 5.062,38	\$ 225,68	\$ 47,39	\$ 5.335,45
43	\$ 5.094,02	\$ 194,04	\$ 40,75	\$ 5.328,80
44	\$ 5.125,86	\$ 162,20	\$ 34,06	\$ 5.322,12
45	\$ 5.157,90	\$ 130,16	\$ 27,33	\$ 5.315,39
46	\$ 5.190,13	\$ 97,92	\$ 20,56	\$ 5.308,62
47	\$ 5.222,57	\$ 65,49	\$ 13,75	\$ 5.301,81
48	\$ 5.255,21	\$ 32,85	\$ 6,90	\$ 5.294,95
Totales	\$170.000,00	\$33.120,06	\$6.955,21	\$210.075,27

**ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO
FINAL DE GRADUACIÓN**

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO
O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Maria Luisa Escudero
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36.934.571
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	<i>“Evaluación de un proyecto de inversión para la creación de cabañas de alojamiento en el pueblo de La Silleta en la provincia de Salta.”</i>
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	malu-escudero@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____ certifica
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado
