



Universidad Nacional del Sur

Departamento de Geografía y Turismo

Propuesta para la creación de un emprendimiento recreativo,
formativo y educativo enfocado al turismo aventura de bajo riesgo
en el Centro Recreativo Don Tomas, Santa Rosa La Pampa

Tesista: María Belén Sánchez

Director: Lic. (Mg) Mauro R. Trellini

BAHÍA BLANCA, BUENOS AIRES, ARGENTINA 2016

ÍNDICE	PÁGINA
1. Introducción	2
2. Aspectos metodológicos	3
2.1. Problemas de la investigación	3
2.2. Finalidad de la investigación	3
2.3. Objetivos de la investigación	4
2.3.1. Objetivo general	4
2.3.2. Objetivos intermedios	4
2.3.3. Objetivos específicos	4
2.4. Hipótesis de la investigación	4
2.5. Justificación e importancia de la investigación	4
2.6. Metodología empleada	5
3. Marco teórico	6
3.1. Turismo	6
3.2. Nueva tendencia del turismo	7
3.2.1. Turismo activo	8
3.2.1.1. Modalidades de turismo activo	9
3.2.1.2. Turismo aventura	12
3.3. Plan de negocios	16
3.3.1. Modelo básico de un plan de negocios	17
3.3.2. Elementos básicos de un plan de negocios	18
4. Análisis de caso	53
4.1. Introducción	53
4.2. Estudio de mercado	55
4.2.1. El entorno y el sector	55
4.2.2. Análisis cualitativo y cuantitativo de la demanda	58
4.2.2.1. Delimitación del mercado de referencia	58
4.2.2.2. Cuantificación de la demanda	62
4.2.3. Análisis de la competencia	64
4.3. Estudio técnico	66
4.3.1. Definición de las líneas de producto	66
4.3.2. Localización del proyecto	66
4.3.3. Proceso de servucción	69
4.4. Estudio de marketing	69
4.4.1. Producto	69
4.4.2. Precio	71
4.4.3. Distribución	72
4.4.4. Comunicación	72
4.5. Plan de compras	73
4.6. Estudio administrativo	74
4.7. Estudio legal e impositivo	75
4.8. Estudio económico – financiero	76
4.8.1. Estudio económico – financiero: escenario optimista	76
4.8.2. Estudio económico – financiero: escenario pesimista	84
4.8.3. Análisis de sensibilidad	91
5. Conclusión	96
6. Bibliografía	99
7. Referencias tablas y mapas	103

1. Introducción

El turismo y la recreación son actividades que se complementan, debidos a que numerosas personas en el mundo buscan momentos para relajarse y distraerse. Es un fenómeno que, con el pasar del tiempo, ha experimentado un continuo desarrollo y una profunda diversificación; convirtiéndose en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo.

El turismo, más que cualquier otro sector productivo, responde a la tendencia de localizarse en espacios físicos y sociales que le son más favorables; donde ocurre la conversión de sus atractivos en creación, promoción y comercialización de productos, servicios y atracciones. Esta peculiaridad ha permitido el desarrollo y el crecimiento de distintas localidades, complementando sus ingresos con algún tipo de actividad turística.

Pero, no sólo es una actividad económica, sino también una interacción de seres humanos y una valorización de patrimonios tanto naturales y culturales de los diferentes destinos, entendiendo a los mismos como los rasgos de autenticidad que les brindan atraktividad turística.

Además de recursos capaces de atraer al turista, para desarrollar actividades turísticas y de recreación, se necesitan los servicios básicos que hagan que el visitante se sienta a gusto; bien sea infraestructura como transporte, servicios públicos, entre otros.

Se considera que la industria turística adquirió la tendencia de adaptar la oferta apuntando a satisfacer determinadas necesidades y expectativas de la demanda insatisfecha; buscando la diferenciación de la competencia entre los distintos oferentes.

Existen muchas clases de turismo dependiendo de las motivaciones, exigencias y objetivos de los turistas; una de ellas es el turismo activo. La finalidad de esta modalidad de turismo se basa en la ejecución de actividades mayoritariamente deportivas de riesgo o deportivas de aventura en un entorno natural.

El turismo activo ha aumentando rápidamente su popularidad, apuntando a vivir vacaciones inusuales, nuevas experiencias, interés por la recreación, la naturaleza, disfrute al aire libre, desarrollo de competencia, diversión, emoción, desafío personal y adrenalina.

En aquellas zonas geográficas que son propicias para su práctica; el desarrollo y crecimiento dependen de la promoción y oferta de servicios turísticos de calidad. El turista interno no es ajeno a la búsqueda de emociones y adrenalina, por lo que las localidades que

cuenten con paisajes agrestes y apropiados para el turismo activo deben preparar y acondicionar su oferta.

El presente trabajo consiste en un planeamiento estratégico para el desarrollo de la submodalidad turismo de aventura en la localidad de Santa Rosa La Pampa, zona con atractivos potenciales que requiere de impulso y planificación para ser sostenible y competitiva en el tiempo.

En este orden, la presente tesina, pretende evidenciar si realmente es viable llevar a cabo un microemprendimiento recreativo, formativo y educativo; aplicando las herramientas necesarias para analizar la oportunidad del negocio, su viabilidad de mercado, técnica, económica y financiera así como desarrollar las estrategias de marketing.

El mismo se propone en complementar al Centro Recreativo Municipal Don Tomas de Santa Rosa La Pampa; considerándolo un espacio concreto, con características peculiares por su fin social, y que cuenta con los elementos tanto primarios como secundarios para el desarrollo de un turismo aventura de bajo riesgo.

“Si piensas que la aventura es peligrosa, prueba la rutina... Es letal.” (Paulo Coelo).

2. Aspectos metodológicos

2.1. Problemas de la investigación

¿Es posible la creación de un nuevo emprendimiento recreativo, formativo y educativo enfocado al turismo aventura de bajo riesgo en el Centro Recreativo Don Tomas de la localidad de Santa Rosa La Pampa?

¿La creación de un nuevo emprendimiento recreativo, formativo y educativo destinado al turismo aventura de bajo riesgo es económicamente viable dirigiéndolo a tres segmentos específicos de la localidad de Santa Rosa La Pampa?

¿El Plan de Negocio, como herramienta estratégica, sirve para afrontar los requerimientos mínimos y necesarios para la creación y apertura de un emprendimiento recreativo, formativo y educativo destinado al turismo aventura de bajo riesgo?

2.2. Finalidad de la investigación

A través del desarrollo de un modelo de plan de negocio; establecer un planeamiento estratégico para la creación de un emprendimiento recreativo, formativo y educativo enfocado al turismo aventura de bajo riesgo en el Centro Recreativo Don Tomas, Santa Rosa La Pampa.

2.3. Objetivos de la investigación

2.3.1. Objetivo general

Analizar la rentabilidad económica-financiera aplicando un plan de negocios a un microemprendimiento recreativo, formativo y educativo enfocado al turismo aventura de bajo riesgo en el Centro Recreativo Don Tomas, Santa Rosa La Pampa.

2.3.2. Objetivos intermedios

- Realizar una investigación de mercado.
- Definir las características de la futura empresa a través del estudio técnico.
- Formalizar el estudio administrativo, legal e impositivo para el proyecto empresarial.
- Determinar la factibilidad económica y financiera del nuevo microemprendimiento.

2.3.3. Objetivos específicos

- Delimitar el mercado de referencia y cuantificar la demanda.
- Establecer líneas de producto y un adecuado proceso de servucción que respondan a las necesidades recreacionales.
- Definir las estrategias del marketing mix: Producto, Precio, Distribución y Promoción.
- Fijar un tipo de organigrama y describir sus funciones.
- Precisar la forma jurídica que adquirirá la nueva empresa y el estudio impositivo correspondiente.
- Adquirir información sistematizada y estimada sobre futuros escenarios posibles, tanto optimistas o pesimistas, en los que se puede situar la empresa.

2.4. Hipótesis de la investigación

H1: La creación de un plan de negocios proporciona las herramientas adecuadas para la creación de un nuevo microemprendimiento recreativo, formativo y educativo en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa.

H2: El microemprendimiento recreativo, formativo y educativo a localizarse en Santa Rosa La Pampa, es viable desde el punto de vista económico-financiero.

2.5. Justificación e importancia de la investigación

El turismo se ha consolidando como una de las principales actividades dentro del contexto económico internacional. En lo que respecta al turismo activo, es una rama dentro del sector turístico que aún puede ofrecer oportunidades. Es una actividad rentable que permite estar en contacto con la naturaleza y que cada vez es más demandada en cualquiera de sus

diferentes denominaciones (turismo alternativo, de aventura, de ocio y tiempo libre, deportivo, etc.).

La notabilidad que han venido adquiriendo las prácticas deportivas y turísticas en los últimos años, hay que enmarcarla en los cambios experimentados por el sector del ocio a lo largo del siglo XX; imponiéndose una idea de ocio activo.

Este sector ofrece numerosas oportunidades porque aún está en pleno desarrollo; turismo y deporte se han convertido en dos piezas claves dentro de las prácticas que se desarrollan en el tiempo de ocio.

Hoy en día se puede observar una generalización de la actividad que ya tiene una presencia fija en muchos destinos turísticos como complemento o alternativa a la oferta tradicional. En la localidad de Santa Rosa, La Pampa, se reconoce la ausencia de registros, datos e información respecto a esta modalidad, lo cual significó el punto de partida para la elaboración del presente trabajo, permitiendo el avance en el estudio y desarrollo futuro de esta actividad.

Además de elaborar un plan financiero, de realizar un análisis de mercado para ver las oportunidades que ofrece éste, de quién va a ser la competencia, cómo se puede captar a los clientes, qué servicios son los más demandados, etc. La puesta en marcha del proyecto, maximizaría el aprovechamiento de los recursos que dispone el Centro Recreativo Municipal Don Tomas; mejoraría las condiciones de vida de la población y le daría más dinamismo a la localidad a través de la difusión de sus atractivos.

2.6. Metodología empleada

El objetivo principal de la presente tesina es analizar la rentabilidad económica-financiera aplicando un plan de negocios a un nuevo microemprendimiento recreativo, formativo y educativo enfocado al turismo aventura de bajo riesgo en el Centro Recreativo Don Tomas, Santa Rosa La Pampa. Asimismo, considerar la importante notabilidad que han venido adquiriendo las prácticas deportivas y turísticas en los últimos años, imponiéndose una idea de ocio activo.

Este trabajo se desarrolla en dos pasos precisos. El primero consiste en exponer la información obtenida de la bibliografía para el desarrollo del marco conceptual y, así, alcanzar una sistematización de argumentos relevantes para cada tema; contribuyendo a una investigación bibliográfica y un estudio descriptivo. Segundo, analizar un caso concreto aplicando un plan de negocios, el cual pretende formular estados proforma para

facilitar una aproximación ante posibles escenarios y evaluar la viabilidad del nuevo microemprendimiento; estableciendo una investigación exploratoria y correlacional.

En tal sentido se tienen en cuenta tanto fuentes primarias como secundarias, donde la recolección de datos se efectúa en la localidad de Santa Rosa, La Pampa. Conociendo, necesariamente, la demanda potencial para construir productos a medida para públicos cada vez más segmentados.

Con relación a fuentes primarias se realizan encuestas de tipo semiestructuradas en clubes deportivos y en colegios primarios y secundarios públicos y privados de la localidad de Santa Rosa, La Pampa.

Las variables que se tienen en cuenta en las encuestas, son: el perfil de los colegios y los clubes, características de los alumnos, características de las actividades deportivas-formativas al aire libre y percepción de la demanda con respecto al proyecto.

En cuanto a fuentes secundarias se recurre a informes de la Laguna Don Tomas, informes de la competencia por La Secretaria de Turismo de la Provincia de La Pampa, año 2012; información de páginas webs de prestadores turísticos, y listado de colegios brindado por del Ministerio de Cultura y Educación de la Provincia de La Pampa, año 2012. También se realiza la recopilación, interpretación y análisis de material bibliográfico.

3. Marco conceptual

3.1. Turismo

La Organización Mundial del Turismo define al turismo de la siguiente manera:

“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros.” (OMT, 1998: 46).

El autor Acerenza Miguel (1998) explica que la evolución del turismo está dividida en épocas, cada una con motivos y características que las hacen sobresalir. Sus orígenes pueden rastrearse a antecedentes remotos, tales como las etapas de la Civilización Griega, el Imperio Romano y la Edad Media.

Pero, a partir del siglo XVI, se dan las bases del turismo moderno. Surge la costumbre de enviar a los jóvenes aristócratas ingleses a hacer el “gran-tour” al finalizar sus estudios, con el fin de complementar su formación y adquirir experiencia, principalmente para prepararse para ocupar cargos políticos.

Para mediados del siglo XIX se profesionaliza la actividad. Entendiéndola como actividad comercial, el turismo surge de la mano del inglés Thomas Cook, quien organizó el primer viaje turístico de la historia en 1841 y fundó, una década después, la primera agencia de viajes: Thomas Cook and Son.

Sin embargo, no ha sido hasta el siglo XX; y sobre todo después de la segunda guerra mundial; cuando el turismo surge como fenómeno de masa, la oferta de vacaciones estandarizadas y el fomento de las inversiones públicas y privadas al sector. (Acerenza, 1998).

Con el pasar del tiempo, el turismo, se ha convertido en un fenómeno que ha experimentado un continuo desarrollo y una profunda diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo.

Hoy, siglo XXI, el turismo es una de las industrias más importantes a nivel mundial y promueven viajes de todo tipo.

Estos viajes son motivados por la necesidad humana de recreación y esparcimiento. Actualmente, los turistas quieren probar diferentes tipos de vacaciones a lo largo del año, es decir, hay una fuerte tendencia a realizar más viajes cortos y con motivos específicos enfocados a experiencias más activas e inmersivas.

3.2. Nueva tendencia del turismo

Su nueva orientación se debe a formas distintas de organización y gestión para lograr una mayor productividad y efectividad; donde uno de los factores más importantes de la transformación del sector turístico son los propios consumidores.

Reyes Ávila y Borrado Timón (2005) observan, principalmente, en los países desarrollados un cambio en la estructura poblacional, en los valores sociales, en los estilos de vida, en los niveles de educación, en los ingresos monetarios disponibles y nuevas prioridades y preocupaciones.

Lo que diferencia al turista del siglo XXI, del consumidor que fue protagonista desde mediados del siglo XX, es la creciente capacidad de elección. Hoy nos encontremos con un viajero más informado, experimentado, exigente y con nuevas motivaciones, necesidades y deseos. (Reyes y Borrado, 2005).

Se distingue una demanda emergente con nuevas tendencias turísticas, donde un segmento cada vez más amplio de la población busca experiencias vivenciales más enriquecedoras y

educativas. Hay un fuerte interés por el desarrollo de habilidades y las destrezas físico-deportivas; vivir ciertos grados de emocionalidad y adrenalina; disfrutar del medio ambiente natural y aire libre; y experimentar desafíos personales y la sensación de descubrimiento.

Este continuo crecimiento del sector turístico acompañado por los profundos cambios cualitativos de la sociedad, obligan a pensar en la oferta con el fin de adaptarla a los nuevos gustos y preferencias de la demanda. Por ende, existe la necesidad de construir productos a medida para públicos cada vez más segmentados. (Reyes y Borrado, 2005).

Así es como, el turismo, como extraordinario motor de la economía de nuestra sociedad, también está demandando alternativas a las formas tradicionales de los modelos turísticos existentes.

Coexisten muchas modalidades de turismo dependiendo de las motivaciones, exigencias y objetivos de los turistas; como también hay una amplia variedad de términos y de nombres para determinar estas nuevas tendencias turísticas.

Entonces, reflexionando sobre lo expuesto, queda claro que el turista está demandando experiencias más activas, por lo que la demanda del futuro es ir más allá de lo convencional. Se buscan experiencias auténticas, donde la novedad y la sorpresa sean evidentes, por lo que el Turismo Activo se está convirtiendo en vertebrador del turismo vivencial o experiencial, adaptándose a dicha demanda emergente.

3.2.1. Turismo activo

El turismo es un fenómeno social complejo; la yuxtaposición de los diferentes tipos de turismo expone la dificultad que existe en el establecimiento de clasificaciones y tipologías del mismo. Los tipos de turismo se identifican con prácticas turísticas según motivaciones y factores de atracción.

De la definición de turismo según la OMT (1998) se deduce ya una primera diferenciación del turismo en base a la motivación: ocio, recreación, negocio, deporte, entre otros. Asimismo, cada vez más esquemas distinguen en turismo pasivo y el turismo activo, identificándose habitualmente al turismo pasivo con el turismo de masa y al turismo activo con aquellas modalidades en las que a priori se requiere una implicación participativa del turista. (López Palomeque, 1993)

La creciente preferencia por la realización de actividades físicas-deportivas en la naturaleza y su vínculo con el sector turístico, han llevado a la aparición de la modalidad turismo activo. Se contempla, además, como una alternativa al turismo convencional, el cual se está valorando como un modelo agotado.

Los autores Heidi H. Sung, Alastair M. Morrison, y Joseph T. O'Leary, realizaron un estudio de las diversas definiciones con respecto a esta modalidad turística y propusieron la siguiente definición:

“Viaje o excursión con el propósito específico de participar en las actividades para explorar una nueva experiencia, por lo general supone el riesgo advertido o peligro controlado asociado a desafíos personales, en un medio ambiente natural o en un exótico escenario al aire libre.” (Sung, Morrison y O'Leary, 1997).

Esta definición es de gran provecho, ya que a partir de ella se puede realizar una segmentación adecuada del turismo activo, enfocándonos en las motivaciones que suponen algún grado de riesgo psicofísico.

Otra definición de turismo activo es la siguiente:

“Los viajes cuya motivación principal es la práctica de actividades turístico-recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales de un modo sustentable con la actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar de la protección del patrimonio natural y cultural del sitio visitado.” (NORMA IRAM-SECTUR 42.510, 2008: 10).

El turismo activo está fuertemente ligado al medio natural, ya que la mayoría de las actividades se desarrollan en el mismo. Entonces es de gran relevancia esta última definición, puesto que resalta la importancia de un desarrollo sustentable dentro de la modalidad turismo activo.

3.2.1.1. Modalidades de turismo activo

Determinar si las clasificaciones y tipologías son realmente completas a la hora de estudiar las modalidades de turismo es una tarea difícil de delimitar y realizar. López Palomeque (1993) expone que los cambios derivados de la propia evolución del turismo como concepto exhiben que la formulación y el uso de clasificaciones y tipologías sean tema abierto.

El concepto amplio de turismo activo encuadra con diversas modalidades cuya motivación principal reside en el ejercicio de algún tipo de interactividad con el entorno o los recursos

naturales y culturales, bien de tipo físico deportivo, socio-cultural o de carácter lúdico-recreativo, a través del cual el turista deja de comportarse como mero espectador buscando la participación activa en aquel producto que adquiere. (López Palomeque, 1993).

La demanda del turismo activo no es, en definitiva, homogénea y puede estar ligada a distintas tipologías turísticas, grupos de interés y experiencias turísticas diferentes.

Así es como se establece una clasificación de algunas modalidades encuadrables dentro del concepto general de turismo activo; desarrollando más puntualmente la modalidad de turismo aventura; como consecuencia de la gran potencialidad conceptual de esta modalidad turística abierta a un sin fin de posibilidades y variantes:

Turismo alternativo

Es un tipo de turismo más equitativo, solidario y comunitario. Se caracteriza por la sustentabilidad y sensibilidad del medio ambiente, sitios con un alto grado de conservación, lugares auténticos y con identidad propia. Es una modalidad de turismo que se genera en pequeña escala, de gestión local; y promueve actividades que permitan tener un mayor conocimiento de los pueblos y contacto con la naturaleza.

Considerándose la siguiente definición:

“...Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que la envuelven, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.” (SECTUR, 2004:2).

Turismo rural

El término turismo rural se utiliza cuando la cultura rural es el componente clave del producto ofrecido. El rasgo distintivo es ofrecer a los visitantes un contacto personalizado, de brindarles la oportunidad de disfrutar del entorno físico y humano de las zonas rurales y, en la medida de lo posible, de participar en las actividades, tradiciones y estilos de vida de la población local.

“Turismo rural, referido a las actividades que tienen lugar en un ambiente rural, con las costumbres y actividades que se viven en los ambientes lejos de las ciudades y áreas industrializadas, tales como pueblos, granjas, etc.” (OMT, 1998:140).

El turismo rural o agroturismo se caracteriza por la oferta de alojamientos rurales y experiencias ligadas a exploraciones agrarias donde los turistas pueden tener un contacto

interactivo con el medio agropecuario y la idiosincrasia campesina participando activamente en actividades tradicionales como la recolección de productos del campo, el cuidado y explotación del ganado, la fabricación de productos alimentarios, gastronomía, etc.

Por otro lado y no menos importante, es que el desarrollo del turismo en las zonas rurales, es un claro ejemplo de complemento económico a los ingresos-rentas agrarias tradicionales.

Ecoturismo

El ecoturismo o turismo ecológico es la actividad turística que se desarrolla sin alterar el equilibrio del medio ambiente y evitando los daños a la naturaleza. Se trata de una tendencia que busca compatibilizar la industria turística con la ecología.

“Ecoturismo, tiene su base en el medio ambiente y en su conservación, normalmente en áreas remotas, donde el equilibrio entre la vida animal y vegetal en relación con la presencia humana debe ser cuidadosamente sostenido.” (OMT, 1998:140).

El turismo ecológico es una actividad en la que participan distintos grupos de interés y tiene lugar en sitios ambiental y económicamente frágiles. Tiene como principal objetivo la inserción del visitante en el medio natural, en el que se educa sobre las particularidades de cada ambiente al tiempo que disfruta de actividades que resaltan la belleza de sitios incontaminados y puros, donde se debe ser respetuoso con el medio ambiente y mantener el bienestar de la población local. (Barrera y Muñoz, 2003).

Turismo deportivo

Deporte, se define como un término polisémico que hace referencia a distintos significados, desde el ejercicio físico practicado espontáneamente por muchas personas hasta el deporte más institucionalizado; pero todas estas prácticas tienen en común tres elementos: el ejercicio físico, el juego y la competencia. (Vázquez, 2001).

El turismo deportivo hace referencia a los viajes que se realizan para ver o participar en un evento o actividad deportiva. En este tipo de turismo es el deporte propiamente dicho el que motiva los viajes de los turistas o visitantes a un determinado destino. Tiene como objetivo principal la práctica de algún deporte, y combina perfectamente el viaje de turismo y encuentros amistosos en la práctica de su deporte favorito. Se consideran deportes turísticos los invernales, acuáticos, alpinismo, cacería, pesca y en general todos aquellos que para ejercitarlos requieran desplazamiento. (OMT, 2003)

Es uno de los sectores con mayor crecimiento dentro de la industria mundial de los viajes. El deporte se está convirtiendo en los últimos años en un elemento clave para la sociedad actual y cada vez más está ligado al turismo.

El turismo deportivo en los últimos años fue considerado como el segundo segmento de mayor importancia, detrás del clásico segmento de sol y playa.

3.2.1.2. Turismo aventura

El turismo aventura ofrece una original oportunidad al creciente interés de los viajeros por experimentar vacaciones más activas; que buscan una satisfacción personal con experiencias extraordinarias.

Para poder definir turismo aventura se deben considerar varios elementos; actividad, motivo, riesgo, desempeño, experiencia y medioambiente. También es importante cómo se combinan estos elementos para formar una definición.

Una definición clara y completa de turismo aventura es la que se propone a continuación:

“Actividades que impliquen interacción con el medio ambiente natural y que contengan elementos de riesgo aparente o real cuyo resultado, aunque incierto, puede estar influenciado por el perfil del participante y otras circunstancias de manera relativa.” (Ewert y Hollenhorst, 1989: 125).

Las formas tradicionales de recreación incluyen el elemento lugar o destino, el cual es el que brinda la atracción principal a un viaje de interés. Sin embargo, en el turismo de aventura, es la actividad la que motiva a los turistas a ser participantes.

En estudios sobre los principales elementos para definir turismo aventura se consideran las motivaciones del mismo en dimensiones, tales como: *“...un intento para lograr algo y un intento para evitar algo...”*, *“...la toma de riesgo...”* y *“...un deseo de logro, afiliación, control, escape y conocimiento de uno mismo...”* (Sung, Morrison y O’Leary, 1997).

A partir de ello, una definición concluyente es que, el turismo aventura es una variante de turismo activo y una alternativa al turismo tradicional; donde la motivación principal es la realización práctica de actividades físicas-deportivas, para explorar nuevas experiencias, que por lo general supone un riesgo advertido o peligro controlado asociado a desafíos, retos y superaciones personales en un medio ambiente natural.

Es necesario distinguir entre deporte aventura y turismo aventura, ya que a menudo se las consideran sinónimos.

La distinción es importante por cuanto, deporte aventura, es la práctica de actividades llevadas a cabo por personas que poseen conocimiento y experiencia en el tema o por grupos de personas que estén aprendiendo bajo sus instrucciones. Son actividades físicas y deportivas de aventura y alto riesgo, de carácter competitivo y profesional. (Silvestre, 2008).

En cambio, turismo aventura, el participante generalmente no es una persona conocedora de la actividad a la que participa, no conoce las reglas, y la finalidad es siempre la diversión, la adrenalina que ocasiona su práctica, el desafío personal. Turismo aventura es el carácter comercial de las actividades de deporte aventura. Suele caracterizarse por contar con guías o prestador que brinda el servicio a cambio de dinero y un turista que contrata en forma voluntaria el servicio. (Silvestre, 2008).

Las actividades físico-deportivas dentro de esta modalidad de turismo alcanzan diferentes niveles de dificultades, exigencias y riesgos, según el peligro que generen para la integridad psicofísica de quienes las practican. Tal es así, y sobre todo en la provincia con mayor impulso de turismo aventura, se ha determinado la necesidad de generar parámetros que regulen las actividades de esta naturaleza, brindando un marco de mayor seguridad y protección para el turista usuario de las mismas.

Los niveles de dificultad dependen del conocimiento y experiencia previa que tenga el participante con relación a la utilización de equipamiento y al manejo de técnicas requeridas para poder realizar la actividad específica o por las actividades programadas; distinguiéndose como principiante al que no tiene conocimiento alguno de técnicas, ni del manejo de equipamiento y sin experiencia en las actividades; al turista avanzado que si tiene algún conocimiento de las técnicas y el manejo del instrumental requerido por la actividad, y con experiencia en las actividades; y por último, al turista experto que tiene alto grado de conocimiento en todo. (Decreto N° 3772, 2007).

La exigencia personal depende de la capacidad física y emocional del turista para afrontar con éxito la actividad programada. Estas pueden ser; exigencia baja: solo se requiere capacidad de desplazamiento individual; exigencia moderada: se precisa resistencia para soportar el desarrollo de una actividad prolongada; exigencia alta: demanda un estado físico que garantice resistencia y fuerza para soportar el desarrollo de la actividad sin afectar el disfrute de la actividad y el logro del objetivo propuesto; y exigencia extrema: las particularidades de la actividad podría obligar llevar al límite de la resistencia el esfuerzo

físico y mental del participante. Se evidencia un mayor nivel de riesgo. (Decreto N° 3772, 2007).

Por otro lado, la Provincia de Córdoba (Decreto N°818, 2002) y la Provincia de Neuquén (Resolución N°1215, 2004) establecen de igual manera los niveles de riesgo de las prestaciones de actividades turísticas realizadas por una persona física; definiendo:

- Nivel de bajo riesgo al resultado de la combinación de actividades con movimientos suaves o moderados, en ambientes de escasa inclinación o irregularidad y en condiciones de total visibilidad. Las actividades pueden ser ofrecidas a personas sin preparación previa.
- Nivel de riesgo moderado al resultado de la combinación de actividades con movimientos moderados o intensos, en terrenos moderadamente inclinados o irregulares, o ambientes sometidos a contingencias meteorológicas. Las actividades deben ser ofrecidas a personas con condiciones psicofísicas adecuadas.
- Nivel de alto riesgo al resultado de la combinación de actividades con movimientos moderados o intensos, en ambientes irregulares, difíciles o aislados, o que requieren una especial adaptación del organismo. Las actividades deben ser ofrecidas a personas con condiciones psicofísicas adecuadas.

Por último, según la LEY N°837 (2010) son:

a) De bajo riesgo: son aquellas actividades de un nivel básico, al cual pueden acceder personas que no conocen en profundidad las actividades. Entonces, pueden ser realizadas por personas sin preparación previa para afrontar con éxito las actividades programadas.

b) De riesgo moderado: son aquellas de mayor riesgo y dificultad, que se realizan en sitios indicados para principiantes. Pero deben ser llevadas a cabo por personas que tengan una condición psicofísica apta para afrontar cierta resistencia, para soportar el desarrollo de una actividad prolongada con el uso de equipamiento específico.

c) De alto riesgo: son aquellas no aptas para principiantes, son desarrolladas por personas que conocen en profundidad estas actividades. Y deben ser ofrecidas a personas cuyas condiciones psicofísicas garanticen resistencia y habilidad para soportar el desarrollo de la actividad sin afectar el desarrollo de la misma y el logro del objetivo propuesto.

La Provincia de la Pampa, por su parte, no demuestra norma reglamentaria alguna en relación al turismo aventura y sus riesgos; por ende los decretos, resoluciones y leyes

expuestos son de gran calidad ya que se consideraron de mayor conciliación al proyecto en vista.

Existen varios tipos de actividades (tabla 1) que se pueden practicar en el medio natural. Se plantea las actividades atendiendo al entorno físico o medio donde se desarrollan. Entonces podemos clasificar las actividades englobadas en turismo aventura de la siguiente manera:

Tabla I Clasificación de las actividades físicas-deportivas de aventura según el entorno natural donde se desarrollan

Actividades terrestres	Actividades aéreas	Actividades acuáticas
Agroturismo. Cicloturismo. Ciclismo de montaña. Montanismo. Senderismo. Orientación. Espeleología. Escalada. Descenso de cañones y barrancos. Cabalgatas. Vehículo todoterreno. Rapel. Tirolesa Tiro al arco. Observación de flora y fauna. Puente tibetano. Snowboard. Esquí de fondo y travesía. Trineo. Escalada en hielo. Alpinismo. Entre otras	Parapente. Paracaidismo. Ultraligero. Aladelta. Vuelo en globo aerostático. Vuelo sin motor. Vuelo libre. Cometas de tracción. Vuelo en helicóptero. Puenting. Entre otras.	Bodyboard. Bus bob. Esquí acuático Fly surf. Hidropedales Pesca. Piragüismo. Rafting. Remo. Vela. Motos. Surf. Buceo. Windsurf. Descenso de ríos. Entre otras.

Fuente: Olivera y Olivera, 1995.

Son muchos los beneficios que aportan estas actividades, tales como una mejor interpretación y contacto con la naturaleza, interacción con el ambiente, estimulación física y mental, beneficios para la salud y la forma física, poder descubrir nuevas experiencias, sensación de crecimiento personal, diversión y excitación, participación al aire libre de actividades de aventura y recreativas.

3.3. Plan de negocios

En la creación de un nuevo proyecto de inversión o nuevo negocio es muy importante demostrar que su desarrollo será exitoso. Por tanto, es esencial presentar un documento único que muestre los aspectos que incluyen tal proyecto.

El plan de negocios se ha convertido en una herramienta estratégica fundamental de análisis, planificación, evaluación y control para toda persona o equipo que desee realizar algún tipo de emprendimiento.

El plan de negocios es:

“...un documento que identifica, describe, y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.” (De La Vega García, 1991: 1).

Entonces, se afirma que el plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un nuevo negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Cabe aclarar que el plan de negocios, también puede ser aplicado a un emprendimiento que ya está en funcionamiento; el cual permitirá replantear objetivos, estrategias y acciones, e identificar los recursos necesarios para su crecimiento y expansión.

La elaboración de un plan minimiza el riesgo que conlleva la actividad y releva todos los datos indispensables que llevarán a concluir si un negocio es viable o no. Por ende, para los emprendedores es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, para poder llevar adelante la iniciativa del negocio proyectado.

Sin dudas, el plan de negocios es un documento dinámico y de referencia que sirve para ubicar, estructurar y organizar el emprendimiento. Pero, también, ayuda a conocer el negocio en detalle, sus antecedentes, sus objetivos, sus estrategias y metas, los recursos necesarios actuales y futuros; que será de gran utilidad para darlo a conocer ante socios o inversores potenciales, interesados en invertir en el negocio. Así es como establece De La Vega García (1991) que el plan de negocio sirve como una “*tarjeta de presentación*” de los emprendedores sobre su empresa y sus planes.

Considerando lo establecido, un plan de negocios tiene dos objetivos precisos. Por un lado, permite la organización interna de la empresa, y por otro, es un puente de comunicación entre la empresa y terceros para obtener apoyo financiero o técnico.

Por tanto el plan cumple con una doble función. Hacia adentro, ya que funciona como una herramienta de control del negocio y sirve de guía para la toma de decisiones al definir las estrategias a seguir. Y hacia afuera, debido a que ayuda a tener una verdadera comprensión del negocio y sirve para lograr la confianza de futuros inversores o socios en el proyecto al medir su viabilidad, rentabilidad y retorno de la inversión a realizar.

3.3.1. Modelo básico del plan de negocio

Si bien no existen reglas predeterminadas para su elaboración, un modelo básico de plan de negocios consta de varias partes que van desde un estudio de mercado a la valoración de los riesgos, como indica la tabla 2.

Tabla II Modelo básico del plan de negocio

- I. *“Resumen ejecutivo.*
- II. *Índice.*
- III. *Introducción.*
- IV. *Descripción del negocio.*
- V. *Estudio de mercado.*
 - a. *Análisis del entorno y del sector.*
 - b. *Análisis de la demanda: proceso de segmentación y cuantificación de la demanda.*
 - c. *Análisis de la competencia.*
- VI. *Estudio técnico.*
 - a. *Localización del proyecto.*
 - b. *Proceso de producción.*
 - c. *Líneas de producto.*
 - d. *Arquitectura y diseño del proyecto.*
 - e. *Tamaño del proyecto.*
- VII. *Estudio de marketing.*
 - a. *Producto y servicio.*
 - b. *Precio.*
 - c. *Distribución.*
 - d. *Comunicación.*
- VIII. *Plan de compras.*
- IX. *Estudio administrativo.*
- X. *Estudio legal e impositiva.*
- XI. *Estudio económico-financiero.*
 - a. *Inversión inicial.*
 - b. *Presupuesto de ingresos y costos.*
 - c. *Punto de equilibrio.*
 - d. *Flujo de caja.*
- XII. *Criterios de evaluación de proyectos*
 - a. *VAN.*
 - b. *TIR.*
 - c. *PAY BACK.*

XIII. *Valoración del riesgo.*"
(De La Vega García Pastor, 1991: 2)

3.3.2. Elementos básicos del plan de negocio

A continuación se describen cada uno de los elementos básicos del modelo del plan de negocios nombrados anteriormente:

I. Resumen ejecutivo

Tiene como objetivo sintetizar todos aquellos aspectos claves del plan de negocio.

Teniendo en cuenta la guía para empresarios PyMEs del Banco Nación y el autor De la Vega García (1991), se debe exhibir un sumario ejecutivo a modo de carta de presentación, por lo que tiene que disponer de información suficiente para poder evaluar de forma preliminar el proyecto.

Aún cuando se ubica al comienzo del plan, es conveniente elaborarlo al final, dado que supone un resumen de toda la actividad propuesta en un plan de negocios.

El tiempo dedicado al proyecto y elaboración del plan pueden depender de la calidad del sumario ejecutivo. Debe ser un resumen inteligente, interesante y concreto, ya que es una herramienta de comunicación con responsables corporativos y entidades financieras. Así es como, el sumario ejecutivo debe contener lo justo y necesario como:

- La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y servicios.
- La estructura organizativa, los propietarios y la gerencia de la empresa.
- Sus principales iniciativas y objetivos.
- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Los componentes de su estrategia de comercialización.
- Las principales proyecciones económicas y financieras.

II. Índice

Se debe presentar el contenido del plan de negocios, a manera de índice. El objetivo del índice es orientar al lector acerca de los diferentes apartados y secciones temáticas que estructurara al plan de negocios.

III. Introducción

Se debe contextualizar el plan antes de comenzar a desarrollarlo, permitiendo al lector del mismo conocer la actividad, la empresa, producto o servicio que se va a crear.

La introducción deberá contener elementos esenciales como el nombre y dirección de la empresa, un resumen de la actividad a desarrollar, el sector en el que opera, productos o servicios a comercializar, entre otros. En el caso de una empresa ya en funcionamiento es necesario incluir su fecha de constitución, el historial profesional de los promotores del negocio, su misión y su trayectoria.

Así, los lectores de esta información tendrán una idea más precisa de lo que se planteará y analizará en el proyecto. (De la Vega García Pastor, 1991).

IV. Descripción del negocio

La descripción del negocio es una mirada hacia adentro de la organización que dice como está la situación del proyecto y de la empresa que va a llevar adelante el negocio. Se debe hacer hincapié en una breve historia del proyecto, considerando experiencias y objetivos; la filosofía con que se encara el negocio y los valores que la sustentan; definir la visión y la misión del emprendedor. Detallar los equipos administrativo y técnico necesarios; también se debe explicar si será necesario el apoyo externo de asesores. Así mismo, realizar una breve descripción e inventario de la infraestructura del negocio necesario para la puesta en marcha del mismo.

En el caso de un negocio ya constituido, se deberá tener en cuenta los orígenes de la compañía, los objetivos, los puestos que existen en la misma, la responsabilidad que conlleva cada posición, las características generales que posee, la capacidad de producción o prestación entre otras cuestiones de importancia.

Otro aspecto es la descripción de los productos y servicios que se va a comercializar y a ofrecer. Momento en el que se distinguen las ventajas que otorga el nuevo servicio o producto sobre las que ofrece la competencia, en relación a la demanda insatisfecha. Asimismo, se debe hacer referencia a las medidas de protección y derechos sobre el producto o servicio, como las patentes, marcas, anagramas, entre otras particularidades que deben tenerse en cuenta.

Para terminar esta descripción se debe posicionar el producto o servicio en el mercado que se quiere actuar y determinar el mercado de referencia; y detectar las competencias fundamentales y esenciales. (De la Vega García Pastor, 1991).

V. Estudio de mercado

La investigación de mercado es una herramienta fundamental para un proyecto de inversión y para el desarrollo de buen plan de negocios.

“El estudio de mercado consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización.” (Kotler, Bowen y Makens, 2004: 98).

Esta definición permite establecer que todo proyecto de inversión necesita de un análisis minucioso de las variables y de los actores que intervienen en el mercado y que ejercen influencia directa o indirectamente sobre el negocio proyectado.

Dicho estudio consta de conocer las variables y tendencias de los entornos micro y macro de la organización, a la demanda cuyas necesidades y deseos van a satisfacer para cumplir con los objetivos básicos de rentabilidad del negocio, y la competencia actual y potencial a la que se enfrentará la organización. (Ledesma, 2014).

Cuanto más completa sea la investigación de mercado, mejor será la calidad como base para la toma de decisiones a la hora de seleccionar el mercado meta y definir las tácticas y operaciones que se llevaran a cabo.

Esta investigación permite que el emprendedor conozca a fondo al mercado; obteniendo así un margen de certidumbre aceptable respecto a la viabilidad del negocio. Lo cual dependerá del nivel de riesgo que esté dispuesto a asumir el emprendedor.

Existen dos fuentes básicas a la hora de recabar información sobre el mercado:

- Fuentes primarias: son aquellas que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación, es decir, a partir de las cuales se deben generar los datos de “primera mano”. Los métodos más utilizados son las entrevistas, las encuestas, los focus group, la observación directa, etc. Las fuentes primarias le permiten al emprendedor incrementar su nivel de precisión respecto al mercado.
- Fuentes secundarias: son aquellas que interpreta y analiza las fuentes primarias, provee al emprendedor la información resultante de investigaciones realizada por terceros. Charlas, cursos y seminarios. Ferias y exposiciones. Medios de

comunicación masiva: TV abierta y por cable, radio, periódicos, etc. Revistas y publicaciones especializadas. Informes de empresas investigadoras de mercado, asociaciones empresariales y organismos gubernamentales. Internet: portales específicos, publicaciones on-line, newsletters, web sites de proveedores, competidores, asociaciones de consumidores, etc.

Así mismo, el estudio de mercado puede ser cualitativo o cuantitativo.

- Los estudios cualitativos suelen usarse cuando se inicia con el proyecto y no se sabe mucho del tema. Son de naturaleza exploratorias, y se utilizan entrevistas individuales o debates.
- Los estudios cuantitativos, generalmente, se basan en una muestra al azar y se puede proyectar a una población más amplia, utilizando encuestas. Intentan medir o numerar la información recolectada.

Es importante verificar la posibilidad real de penetración de un producto o servicio en un mercado determinado, es decir analizar si existe un mercado potencial insatisfecho y si es viable introducir el producto en dicho mercado.

El Lic. Ledesma (2014) indica que la investigación de mercado puede dividirse en los siguientes tres ámbitos de estudio:

i. Entorno y sector

Entorno

Estudio previo de la situación actual, de la perspectiva y del potencial del entorno y del sector que nuestro producto o servicio estará inmerso. Tiene por finalidad identificar e incluso pronosticar oportunidades y amenazas para el negocio tanto a corto como mediano y largo plazo. Una empresa se mueve en un entorno, en el que hay una serie de factores, tanto controlables como no controlables.

Los factores incontrolables están fuera de la de la empresa, son ajenos a la misma, y consisten en las grandes fuerzas sociales que influyen en los comportamientos del mercado y en las tomas de decisiones de la empresa. (Iglesias Tovar, 1998).

Las principales variables incontrolables del entorno de una empresa son:

- Variables económicas: es importante conocer cómo es el actual entorno económico que rodea a nuestra empresa y hacer previsiones de cara al futuro; teniendo en cuenta la evolución del PBI, crecimiento, evolución de la inflación, tipo de cambio

y devaluación de la moneda, tasa de desempleo, políticas fiscales y monetarias, los impuestos, crisis económicas, entre otros.

- Variables medio-ambientales: hace hincapié al aumento de la cultura ecológica, al interés por la anticontaminación, nuevas tendencias preocupadas por un desarrollo sostenible y sustentable, atención en la capacidad de carga, conservación del medio ambiente y protección del patrimonio cultural, etc.
- Variables político –legal: hace referencia al sistema político, organización del estado, grupos de poder, estabilidad política de los países, guerras, controles de precios, legislaciones, etc.
- Variables socio-culturales: teniendo en cuenta tanto los aspectos demográficos (tamaño de la población, tasa de natalidad y mortalidad, niveles de renta), los estilos de vida (composición del hogar, niveles de educación y trabajo, consumo, ocio, moda, etc.), como aquellos aspectos de los valores sociales (ética, religión, costumbres).
- Variables tecnológicas: innovación e inventos, tasa de difusión de las innovaciones, patentes, investigación y desarrollo, centrales de reserva, programas informáticos, tecnología de producción, etc.

Por otro lado, los factores controlables son todos aquellos sobre los cuales la empresa puede planificar y decidir, ya que dependen exclusivamente de ella. (Iglesias Tovar, 1998).

Las variables controlables son:

- El producto: entraña todas las decisiones correspondientes al producto o servicio, sus características y condicionantes.
- El precio: corresponde a las diferentes políticas que pueden adoptar la empresa respecto a los precios de los productos o servicios, condiciones de pago, descuentos, etc.
- La comunicación: son todas las decisiones respecto a los métodos que se utilizarán para emitir mensajes al exterior e interior de la empresa y para proyectar la imagen del establecimiento.
- La distribución: incluye los diferentes canales a través de los cuales se comercializarán y distribuirán los productos de la empresa, así como las condiciones de venta.

La combinación de estas cuatro variables es el llamado marketing mix. A partir de ellas se desarrollan todas las acciones y estrategias necesarias para conseguir los objetivos de venta, y constituyen el planeamiento básico que permitirá a la empresa decidir qué tipos de productos o servicios y en qué condiciones los colocara en el mercado.

Sector

Un mercado surge por la existencia de un producto, en el caso de los servicios turísticos, son ofrecidos de forma diferenciada por una diversidad de agentes económicos y son demandados por un grupo heterogéneo que integra la demanda turística.

El turismo no puede considerarse como algo único, idéntico en todos sus elementos y formas. Existen muchos factores que influyen continuamente en sus características.

Entonces, podríamos afirmar que un mercado como el turismo es altamente complejo, integrado por turistas con características socioeconómicas y necesidades diferentes

Hay muchas clasificaciones del mercado turístico según diferentes criterios, por lo que ante un proyecto privado enfocado al turismo como este caso, es importante bajarlo y lograr delimitar el sector de referencia. (Leonardi, 2011).

ii. Análisis de la demanda

Delimitación del mercado de referencia: proceso de segmentación

El análisis de la demanda se focaliza en el conjunto de personas con necesidades específicas, y con la capacidad y voluntad de compra.

A los fines de realizar el estudio de mercado de un proyecto y ante tanta diversidad de compradores, se hace necesario delimitar el mercado en subgrupos homogéneos, dado que es imposible abarcarlo en su totalidad.

El análisis de los diferentes segmentos en los que se puede dividir el mercado, identificando a nuestros compradores potenciales, forma parte de las estrategias de marketing. Para ello, se selecciona el mercados meta que la empresa se ha fijado y la creación de los adecuados planes de marketing, ya que los consumidores no tienen el mismo perfil, necesidades y niveles de satisfacción. (Iglesias Tovar, 1998).

Para establecer tal mercado de referencia se debe adoptar; por un lado, el punto de vista del comprador considerando las necesidades insatisfechas y los beneficios buscados; y por otro lado, se debe establecer desde la perspectiva del producto considerado como

multiatributos. Esta combinación permite realizar el proceso de segmentación desde el enfoque producto-mercado. (Braidot, 2002).

“La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.” (Kotler y Armstrong, 2003: 61).

La segmentación es la prueba más fehaciente de que los consumidores son heterogéneos en cuanto a sus necesidades, deseos, actitudes, estilos de vida, etc. Justamente, la segmentación es:

“... la participación imaginaria del mercado en que la empresa desea competir en subconjuntos homogéneos en cuanto a necesidades y motivaciones de compra que pueden constituir grupos de potenciales compradores del producto”. (Valls, 1996:167).

Este análisis permite tener mayor comprensión del mercado, identificar públicos más rentables, detectar necesidades no satisfechas, optimizar recursos, y optimizar la comunicación promocional.

Las condiciones para la segmentación son: homogeneidad, sustancialidad, accesibilidad, adecuación, cuantificación y capacidad de respuesta.

El proceso de segmentación de la demanda se realiza generalmente en dos etapas:

“...una etapa de macro-segmentación que identifica los productos-mercados; una etapa de micro-segmentación que lleva a identificar los segmentos en el interior de cada uno de los productos-mercados seleccionados.” (Lambin, 1991:153).

Nivel de macro segmentación: se encarga de identificar los grandes conjuntos de productos/mercados.

La macro-segmentación se realiza mediante la utilización de tres categorías diferentes de productos-mercados:

“Producto-mercado genérico: esta dimensión del producto-mercado incluye todos los productos o servicios que satisfacen una necesidad en general.”

“Producto-mercado específico: esta dimensión permite la realización de un análisis más detallado pues incluye sólo las alternativas satisfactorias existentes dentro de una categoría de productos.”

“Producto-mercado de marca: esta clasificación comprende sólo la gama de marcas que compiten entre sí en el entorno inmediato de un determinado producto-mercado. Esta dimensión es la más adecuada cuando solo se quiere analizar el conflicto competitivo inmediato de la empresa en un determinado ámbito.” (Braidot, 2002: 69-75).

Dichas categorías se basa en las siguientes premisas:

- Todo producto o servicio se corresponde con una necesidad del consumidor. Satisfacción que produce el producto y el beneficio que se obtiene con su uso, asociado a las necesidades genéricas.
- Los ofertantes pueden satisfacer estas necesidades de diferentes formas. Estas distintas posibilidades de satisfacer las necesidades permiten la existencia de productos y servicios con atributos diferenciados. Todo producto es un conjunto de atributos; por lo tanto un mismo producto puede satisfacer necesidades diferentes.
- Existen grupos de clientes o segmentos con necesidades similares y que, por tanto, precisan de productos o servicios similares para satisfacerlas. Diferentes productos pueden satisfacer necesidades similares, esto se remite al caso de los productos sustitutos.

Para Braidot (2002) es preciso establecer los parámetros de la macro-segmentación, para lo cual debemos responder a tres preguntas base:

- a) *¿Qué?* necesidad queremos cubrir. Establecer grupos dentro del mercado en base a las funciones o beneficios buscados por el consumidor.
Se refiere a las necesidades a que debe responder el producto y/o servicio.
- b) *¿Cómo?* con qué tecnología la queremos satisfacer. Definir las alternativas tecnológicas de respuesta a cada función o beneficio demandado por el cliente.
- c) *¿Quién?* Grupo de compradores/consumidores que queremos satisfacer.

Establecer grupos de consumidores, a través de descriptores que tengan una influencia significativa en los comportamientos de compra, de uso o en necesidades aportadas por el producto/servicio. Se trata de identificar los diferentes grupos de compradores potenciales.

Nivel de micro segmentación. Una vez reconocido el producto mercado, se vuelve imprescindible una segunda delimitación, la cual nos va a permitir reconocer los diferentes segmentos que lo integran.

El objetivo de micro segmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos/mercado identificados en la etapa de macro segmentación de forma que, dentro de dichos macrosegmentos, podamos identificar grupos homogéneos de clientes objetivos con un comportamiento de compra o necesidades similares. (Lambin, 1991).

Dicha identificación la llevamos a cabo aplicando lo que se conoce como variables de segmentación, tales como:

“Objetivas: geográficas, demográficas, socioeconómicas, etc.

Subjetivas: personalidad, actitud, estilo de vida, percepciones, preferencias, motivación, etc.” (Iglesias Tovar, 1998:139)

Cuantificación de la demanda

La cuantificación de la demanda en el desarrollo del proyecto es de vital importancia porque da a conocer los consumidores que existen para el servicio que se va a prestar y/o el producto que se va a ofrecer; ya que permite determinar las cualidades que deben poseer dicho servicio o producto en el mercado, y de igual manera el grado de aceptación que tendrá por parte de los consumidores.

Por otro lado, al realizar el abordaje de la demanda se debe de tener en cuenta un panorama a futuro, para poder tener una proyección de esta en el tiempo, esta proyección no es más que un estimado con el cual poder planear las diferentes estrategias para el buen rendimiento del proyecto.

iii. Análisis de la competencia

La competencia son todos aquellos que comercialicen productos y/o servicios que satisfaga una misma necesidad.

Los productos sustitutivos pueden convertirse en una clara amenaza competitiva. Entonces, es necesario la identificación y el estudio de los principales competidores directos, indirectos y potenciales que tendrá el negocio en el mercado en el cual se plantea su inserción.

El empresario debe ser capaz de comprender el tipo de competidores a los que se va a enfrentar, las barreras de entrada y salida, y conocer sus fortalezas y debilidades, para poder competir con ellos de la manera más eficaz posible.

“... es contundente al sostener que la calidad del análisis de la competencia se encuentra en directa relación con la capacidad para ponerse en el rol del comprador e interpretar eficazmente los ofrecimientos reales y potenciales que recibe de los competidores actuales y futuros.” (Kotler y Keller, 2012: 300).

Esto último implica que se debe identificar claramente la localización de dichos competidores, las características de sus productos y/o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, su participación en el mercado, y toda aquella información que ayude a posicionar el producto que se va a ofrecer.

VI. Estudio técnico

El estudio técnico es una de las principales etapas de la ruta metodológica a seguir en la preparación de un proyecto de inversión privado. El objetivo general es definir las características de la futura empresa.

Considerando los apuntes de cátedra desarrollados por la profesora Leonardi Viviana (2011) sobre el estudio técnico, el área de análisis hace referencia a:

i. La localización del proyecto

La definición del emplazamiento puntual de un proyecto suele atravesar las etapas de macrolocalización y microlocalización.

La macrolocalización trata de definir un ámbito zonal o regional limitado, por ejemplo, una localidad urbana o una zona turística. Mientras que la microlocalización trata de determinar con precisión en que predio será ubicado el proyecto.

A fin de determinar la localización es preciso analizar los factores locacionales tales como: los factores ambientales, la cercanía al mercado, medios y costos de transporte, disponibilidad y costos de mano de obra, cercanía a las fuentes de abastecimiento, estructura impositiva y legal, costo y disponibilidad de terrenos.

Por otro lado, también, es necesario el análisis de los factores geográficamente ambientales como: la disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo, condiciones sociales y culturales; y condiciones legales y políticas que dan en marco de restricción y oportunidad al análisis. (Leonardi, 2011).

ii. El proceso de producción

A los fines de seleccionar la tecnología más adecuada para la elaboración del producto, se debe evaluar cuál es el mejor proceso de producción, es decir, aquel proceso técnica y económicamente más eficiente.

Pero si el proyecto que se evalúa es una prestación de servicios, debe observarse el proceso de servucción como la producción de determinado producto-servicio para un determinado segmento.

La servucción es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de la presentación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.

Los elementos del proceso de servucción son: búsqueda de la satisfacción del cliente, soporte físico y personal de contacto. Todos estos elementos deben ser precisados, diseñados y combinados en función a las necesidades a satisfacer de los turistas, comunidades y sustentabilidad de la actividad para hacer el servicio turístico una prestación de calidad y que responda a las expectativas de los clientes. (Leonardi, 2011).

iii. Las líneas de producto

La totalidad de productos que un emprendimiento puede ofrecer al mercado se denomina cartera de productos o gama de productos. No obstante, los productos tienden a agruparse en torno a algún criterio, generalmente en función de las características de los mismos, de tal forma que componen un conjunto de productos homogéneos. A este conjunto es lo que se denomina línea de productos, lo cual es conjunto de prestaciones que el cliente espera obtener. (Leonardi, 2011).

iv. La arquitectura y diseño del proyecto

Se debe examinar y determinar los equipos y la tecnología empleada, las instalaciones y la organización necesarias para cumplir con los requerimientos del mercado y en particular para situar en una posición adecuada al proyecto en relación a su competencia. (Leonardi, 2011).

v. El tamaño del proyecto

Su importación se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de inversión y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. Asimismo, la decisión que se tome respecto al tamaño

determinara el nivel de operación que posteriormente explicara la estimación de ingresos por ventas.

La selección adecuada del tamaño del proyecto es una variable fundamental para el éxito del mismo; pudiendo determinarse por la relación entre:

- El tamaño y la demanda: la demanda es el factor que más condiciona el tamaño de un proyecto; se aceptara cierto tamaño si la demanda es mayor al tamaño propuesto ya analizada en el estudio de mercado.
- La disponibilidad de la materia prima: es vital que el suministro en cantidad y calidad de la materia prima sea suficiente.
- La tecnología y equipos: hay técnicas que exige una escala mínima de producción para que puedan aplicarse, porque por debajo de ciertos niveles mínimos los costos suelen ser elevados y por lo tanto no se justifica la operación del proyecto en esas condiciones.
- Personal suficiente y apropiado para cada uno de los puestos de la empresa: cuando se trata de un proyecto turístico es necesario contar con mano de obra calificada para brindar el servicio. Si no se dispone será imposible poner en marcha el proyecto.
- El financiamiento: si los recursos financieros no son suficientes para hacer la inversión de tamaño mínimo entonces el proyecto se vuelve imposible de llevar a cabo. (Leonardi, 2011).

VII. Estudio de marketing

El intercambio de bienes y servicios ha sido una de las primeras actividades que ha llevado a cabo el ser humano; que con el trascurso del tiempo ha ido evolucionando tanto en su forma de entenderla como de practicarla.

Al marketing, debemos considerarlo como una filosofía porque requiere de una actitud, de una mentalidad, cuyo punto de partida son las necesidades del consumidor, y como una técnica porque requiere utilizar todas las herramientas para identificar y servir a la demanda. (Santesmases Mestre, 2004).

Entonces el marketing es:

“...un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo,

valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.” (Santesmases Mestre. 2004: 69).

Asimismo, el marketing es un *“proceso social y administrativo a través del cual, los grupos e individuos satisfacen sus necesidades, mediante la creación e intercambio de bienes y servicios.”* (Kotler y Keller, 2012: 5).

La forma de pensar la actividad de intercambio ha pasado por orientaciones diferentes en su evolución hasta llegar al concepto actual de marketing, en la que se contemplan no solo las necesidades individuales sino también las de la sociedad en general. Esta evolución ha estado determinada, en buena parte, por el nivel de competencia presente en el mercado.

El marketing está orientado hacia las necesidades del comprador, ya que procura por la satisfacción de las mismas a través del producto, y todo lo que este asociado a su creación, entrega, consumo y la satisfacción que el mismo produce, logrando, como consecuencia, la repetición de la compra.

Para diseñar estrategias de marketing, la dirección comercial dispone de unos instrumentos básicos, que ha de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos previstos. Estos instrumentos del marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial, las denominadas 4P: producto, precio, promoción y plaza.

A continuación se describirán cada una de las variables controlables que constituyen el marketing mix (Santesmases Mestre, 2004):

i. Producto y servicio

Producto

Un producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece en el mercado; que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad. Tiene un significado, que alude a lo tecnológico, y un significado, que hace referencia a los que percibe el consumidor.

La política de producto es el punto de partida de la estrategia comercial. Las decisiones sobre el producto son de gran importancia, ya que son el medio para satisfacer las necesidades del mercado. También, son las primeras que deben tomarse al diseñar la estrategia comercial, puesto que no se puede valorar, distribuir o promocionar algo q no existe. Y son decisiones a largo plazo según nivel directivo que se toman.

El autor Santesmases Mestre, M. (2004) plantea el concepto de producto desde dos enfoques distintos. Por un lado como concepto centrado en el propio producto ya un producto es una suma de atributos físicos, y por otro, como concepto centrado en las necesidades del consumidor ya que el producto se compra por los problemas que resuelve.

Este último, es el modo de definir un producto según el concepto y enfoque actual del marketing.

Dicho autor amplía y adapta el concepto de producto citando a los siguientes autores:

- ✓ Según Kotler, el concepto de producto tiene ciertos niveles. Parte de que, un producto no es sólo la suma de “*beneficios básicos*” que alcanza. Sino también, una serie de “*aspectos formales*” como la calidad, marca, envase, estilo y diseño, que constituyen el “*producto tangible*”. Además, el producto es un conjunto de “*aspectos añadido*” como la entrega, la garantía, servicios posventa, financiación, instalación y mantenimiento, que configuran el “*producto aumentado*”.
- ✓ De modo similar, Levitt propone el concepto de producto total considerando las siguientes dimensiones:

“*Producto genérico*”: se refiere al servicio básico o satisfactor básico, o sea al producto en sí mismo.

“*Producto esperado*”: es lo que el consumidor considera que un producto debe tener, es la expectativa mínima del cliente.

“*Producto aumentado*”: todo aquello que la empresa agrega al producto, que excede a lo que espera el consumidor.

“*Producto potencial*”: lo que todavía queda por hacer, todo aquello que alguna vez la empresa podría agregar al producto logrando atraer y mantener clientes.

La aceptación por el mercado de un producto nuevo no es fácil. Si el producto no satisface realmente una necesidad, no es percibido como distinto, se sobreestima la demanda, se realiza un mal diseño de la estrategia precio, distribución o comunicación, y la falta de experiencia o conocimiento del sector y del mercado; pueden determinar el fracaso de un nuevo producto, marca o modelo. Para que el diseño o desarrollo de un nuevo producto tenga éxito, principalmente debe satisfacer alguna necesidad no atendida y presentar alguna diferencia significativa. (Santesmases Mestre, 2004).

Servicio

Si bien hay autores que consideran que no se justifica un tratamiento diferencial; las causas principales de la aplicación del marketing a los servicios son:

- Características diferenciales y especiales de los servicios.
- Importancia económica del sector servicio.
- Dinamismo del sector.
- Incremento de la competencia.
- Desregulación en algunos sectores.
- Demanda más exigente y segmentada.
- Industrialización del servicio.
- Desarrollo tecnológico.

Kotler, Bloom y Hayes (2004), definen un servicio de la siguiente manera:

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico.” (Kotler, Bloom y Hayes, 2004: 9 – 10).

Los servicios no son productos; los bienes son objetos y los servicios prestaciones; un servicio es un proceso interactivo; y los servicios no se usan, ni se consumen, se experimentan. Entonces, si los servicios no son bienes, en consecuencia, no deben ni pueden gestionarse como si lo fuesen.

Esto pone de manifiesto que no se pueden aplicar las herramientas de marketing del producto concreto de la misma manera a los servicios, por las características diferenciales de estos últimos.

Santesmases Mestre (2004) afirma que el marketing de servicios es complejo y, para ser efectivo, es necesario conocer las características diferenciales de los servicios con respecto a los bienes, que justifican la aplicación de un marketing específico. Las características diferenciales pueden concretarse en las cuatro siguientes:

- 1) Intangibilidad: el servicio no puede ser percibido por los sentidos, es difícil de definir y no se puede formar una imagen o representación material del mismo. Supone problemas para su comercialización porque: no se puede transmitir su propiedad, imposibilidad de protección por patentes, dificultad de promoción,

dificultad de diferenciación, no se pueden almacenar, y dificultad para fijar el precio.

- 2) Inseparabilidad: es consecuencia de la intangibilidad. Implica que no se puede separar el servicio de quien lo presta, la producción va unida al consumo y ambos tienen lugar de forma simultánea. Los servicios son primero vendidos y luego producidos y consumidos simultáneamente.
- 3) Heterogeneidad o variabilidad: esta característica implica que hace más difícil la estandarización e implica una mayor dificultad en el control de calidad. Pero puede ser una ventaja competitiva si se busca un modo de adaptar el servicio en cada característica y necesidad específicas de cada usuario.
- 4) Caducidad: no se pueden almacenar, o sea son perecederas, la caducidad de los servicios no supone un problema cuando la demanda se produce de modo regular, pero sí cuando fluctúan considerablemente.

La estrategia de marketing de los servicios debe tratar de superar las dificultades que supone la intangibilidad de los mismos y apoyarse en las ventajas de la relación personal y directa. Las acciones a llevar a cabo pueden ser las siguientes:

- Intangibilidad - tangibilizar el servicio.
- Diferenciación –identificar el servicio, diferenciar por calidad.
- Heterogeneidad – estandarización.
- Fijar el precio en función del valor percibido.
- Realizar ventas cruzadas.
- Utilizar medios de promoción personal.
- Crear imagen corporativa.
- Industrialización del servicio.
- Contrarrestar la naturaleza perecedera de los servicios.

ii. Precio

Desde la perspectiva del marketing, el precio, adquiere importancia porque es el valor que el comprador da a cambio por la utilidad que percibe del producto o servicio que compró.

“El precio es el monto de intercambio asociado a la transacción, es decir, aquello que los clientes están dispuestos a pagar por los beneficios recibidos al utilizar el producto o servicio”. (Kotler y Armstrong, 2003: 353).

Según Santemas Mestre (2004) el precio como instrumento de marketing es:

- Es un instrumento a corto plazo con el que se puede actuar con mayor movilidad y flexibilidad que los demás instrumentos de marketing.
- Es un poderoso instrumento competitivo.
- Es el único instrumento que proporciona ingresos, ya que es un determinante directo de los beneficios.
- El precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario.
- Es, en muchas decisiones de compra, la única información disponible.

La estrategia de precio, debe ser coherente con los objetivos y estrategias generales de la empresa, pero al mismo tiempo debe adecuarse a las características del Producto-Mercado en que compete.

A pesar de la rapidez con que se puede actuar sobre el precio, su fijación no es arbitraria ni fácil, ya que existen ciertos factores que lo condicionan, tales como: el marco legal, el mercado, los objetivos de la empresa, las múltiples partes interesadas, la interacción entre los instrumentos del marketing, el ciclo de vida del producto, entre otros. (Santesmases Mestre, 2004).

Esta variable es de gran importancia en el sector turístico ya que se ve afectada por diferentes factores tales como: una demanda muy elástica al precio; las fluctuaciones en los cambios de divisas; la estacionalidad de la demanda la cual obliga a establecer precios diferenciales en temporada baja para estimularla.

iii. Distribución

La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que facilite su adquisición por el consumidor.

“La distribución comprende todas aquellas decisiones y actividades que una empresa desarrolla para lograr la transferencia de los productos que elabora o los servicios que presta desde el lugar de origen hasta el lugar de uso definitivo.” (Wilensky, 1999: 163).

Santesmases Mestre (2004) indica que hay que tener en cuenta que las decisiones sobre la distribución pueden afectar a otras decisiones de estrategia de marketing, ya que impone un compromiso a largo plazo.

Las decisiones estratégicas sobre el sistema de distribución incluye el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- Diseño y selección de canales de distribución.
- Localización y dimensión de los puntos de ventas.
- Logística de la distribución o distribución física.
- Dirección de las relaciones internas del canal.

Los canales de distribución son el conjunto de medios independientes que facilitan la circulación de los productos elaborados poniéndolos a disposición del consumidor o usuario; creando valor para los clientes a través de la generación de utilidades de lugar, forma y tiempo. (Santesmases Mestre, 2004).

El diseño de los canales es condicionado por los objetivos y las características del cliente, del producto, de la empresa, de los intermediarios, de los competidores y del entorno.

Existen canales que pueden ser directos e indirectos de acuerdo al número de intermediarios existentes.

- En los canales directos el producto se distribuye desde el productor hasta el consumidor final, sin que en la compra-venta haya un intermediario.
- Los intermediarios aparecen en los canales de distribución indirectos, que pueden ser:
 - Cortos, que van desde la empresa al minorista.
 - Largos, que van desde la fabrica al mayorista al minorista hasta el consumidor final. Dentro de esta estrategia, existen tres formas de cubrir el mercado:
 - una intensiva, en la cual solo tiene importancia aumentar el volumen de venta, por lo tanto el marco de alcance de consumidores finales será amplio, generalmente asociado a una alta rotación de productos y baja rentabilidad.
 - otra de carácter selectivo, cuando se realiza una selección específica de canales y puntos de venta, a través de los cuales se quiere buscar una imagen especializada del producto o empresa.
 - y por último una estrategia exclusiva, en la que se limitan los puntos de venta y canales de reparto de productos, en los que en algunos casos solo significa la venta de uno solo de ellos.

Los intermediarios existen por los siguientes motivos:

- Falta de recursos económicos. La falta de recursos económicos de las empresas para encarar una distribución masiva.
- Reducción de los contactos. Los mayoristas y minoristas pueden representar a varias empresas al mismo tiempo (situación B), mientras que un vendedor no representa más que una empresa (situación A). Por lo general, se reducen los costos por contacto.
- Economías de escala. Agrupando los productos o servicios de varias empresas, el intermediario ejerce sus funciones para un volumen mayor, comparándolo con la empresa, yendo directamente al consumidor final.
- Mejor surtido de bienes. Un mismo intermediario puede vender productos o servicios complementarios, competidores, etc. de varios fabricantes.
- Mejor servicio. Estamos cerca del consumidor final.

Las funciones de los intermediarios son: transporte, almacenaje, surtido, fraccionamiento, contacto, comunicación, crear utilidad de tiempo, lugar y posesión, reducción de número de transacciones, adecuación de la oferta y demanda, financiación, servicios adicionales, asunción de riesgos, entre otras.

iv. Comunicación

La comunicación es una de las herramientas más importantes con que cuentan las empresas turísticas y ésta debe ser planificada y gestionada teniendo en cuenta los criterios racionales y buscando una coherencia absoluta con los planteamientos estratégicos generales de la empresa.

Constituye el cuarto factor del marketing mix de la empresa y debe relacionarse con las otras variables mencionadas anteriormente.

La comunicación se define como: “...*el proceso mediante el cual un emisor o fuente transmite un mensaje a un receptor por medio un canal utilizando un código*”. (Altes Machín, 1995: 161).

Los instrumentos de comunicación son las herramientas que facilitan el envío del mensaje a un público determinado. Considerando a Kotler (2003) y Altes Machín (1995) los principales instrumentos de comunicación son:

- ❖ **Venta Personal:** Es una forma de comunicación interpersonal en la que se produce un intercambio oral entre vendedor y comprador. Las ventas personales generan relaciones interpersonales, son más personalizadas pero también muy costosas.
- ❖ La publicidad es cualquier forma de presentación impersonal, masiva, la cual alcanza a gran cantidad de consumidores.
- ❖ La promoción de ventas es un incentivo a corto plazo para fomentar el consumo, como por ejemplo los cupones y descuentos.
- ❖ Las relaciones públicas son: un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones con el fin de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, la confianza y el apoyo de varios públicos; por medio de comunicados, ruedas de prensa, demostraciones, patrocinios en actos sociales, conferencias, reuniones, etc.

VIII. Plan de compras

Un plan de compras es un programa integral de planificación y control de utilidades; que incluye la planificación y control de las materias primas y materiales necesarios para producir y comercializar nuestros productos o servicios.

Una cuidadosa planificación de las compras, puede resultar importantes ahorros de costos en muchas empresas.

Éste permite definir con precisión qué productos o materias primas requerimos, de dónde obtenerlos y cómo realizar una gestión óptima de los mismos. Entonces, significa definir: ¿qué necesita la organización?, ¿cuánto necesita?, ¿para cuándo lo necesita? y ¿con qué recursos?

IX. Estudio administrativo

Cada proyecto de inversión presenta características específicas, que obligan a definir una estructura organizativa acorde con los requerimientos que exija su ejecución.

Como explica la profesora Leonardi Viviana (2011) el diseño de la estructura de un negocio es una de las funciones administrativas fundamentales, la cual debe contener las funciones directivas y los puestos de línea.

Las estructuras, son el resultado de los procesos de división del trabajo, departamentalización, esferas de control y delegación; por ende indica los puestos de trabajo que tiene el negocio y las personas encargadas de cada uno de ellos.

La estructura organizativa que se diseñe para asumir cada tarea, no tendrá solo relevancia en términos de su adecuación para el logro de los objetivos previstos, sino también por sus consecuencias económicas en las inversiones iniciales y en los costos de operación del proyecto.

La organización que se asuma tiene una doble influencia económica en su evaluación: un efecto directo en las inversiones y en los costos asociados a un tamaño específico de la operación, y un efecto indirecto en los costos de operación derivados de los procedimientos administrativos asociados al tamaño, tecnología y complejidad de la estructura organizativa diseñada.

Los efectos sobre las inversiones se manifiesta en que, cuanto a mayor sea la amplitud del proyecto, mayor será el tamaño de la estructura organizativa. Entonces, respecto a los factores organizacionales que deben tenerse en cuenta en la preparación de la estructura pueden enumerarse:

- Participación de unidades externas al proyecto.
- Tamaño de la estructura organizativa.
- Tecnología administrativa.
- Complejidad de las tareas administrativas.

El diseño de la estructura del negocio, también, dependerá de los varios factores, respetando la siguiente lógica:

1. Establecer objetivos.
2. Formular planes de apoyo para esos objetivos.
3. Clasificar las actividades para sus logros.
4. Agrupar las mismas de acuerdo a algún criterio.
5. Delegar autoridad a jefes o responsables para cada grupo.
6. Vincular los grupos horizontal y verticalmente.

Así, a fin de definir la alternativa de administración más conveniente, se podrá emplear los organigramas.

El organigrama es una herramienta grafica o cuadro sintético que permite visualizar las principales funciones y relaciones de supervisión y dependencia que existen dentro del negocio, así como también las diferentes líneas de mando y autoridad en la empresa. (Leonardi, 2011).

Hay muchos tipos y categorizaciones de organigramas; por lo cual resulta provechosa y apropiada la siguiente clasificación realizada por el autor Iván Thompson (2006):

1) Por su naturaleza:

- Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.
- Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2) Por su finalidad:

- Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una sociedad anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el directorio de la s.a.
- Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3) Por su ámbito:

- Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

- Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

4) Por su contenido:

- Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

5) Por su presentación o disposición gráfica:

- Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
- Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de representación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.
- Circulares: En este tipo de diseño, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales

representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

X. Estudio legal-impositivo

El emprendedor debe tomar una serie de decisiones sobre el tipo de sociedad, las inscripciones obligatorias, los libros comerciales y la propiedad intelectual que revestirá su empresa.

El ordenamiento jurídico de cada país determina diversas condiciones que se traducen en normas permisivas o prohibitivas que pueden afectar directa o indirectamente al proyecto que se evalúa.

Elección de la tipología societaria:

Lo primero que se debe considerar si se desarrollara el negocio a título personal o si constituirá una sociedad comercial. Para ello, las dos grandes variables a tener en cuenta para elegir la forma legal que mejor se adecue son: la cantidad de personas que lo fundaran y el grado de formalidad de la estructura que se creara. (Leonardi, 2011 y AFIP, 2010).

Sociedad unipersonal

Es la forma jurídica más simple. El empresario individual es la persona física que realiza en nombre propio y como titular de una empresa, una actividad comercial, industrial o profesional. Esta figura implica el control total de la empresa por parte del propietario, que dirige personalmente su gestión y responde de las deudas contraídas frente a terceros con todos sus bienes, tanto empresariales como personales, sin perjuicio de que algunos bienes mínimos sean inembargables.

La elección de esta forma jurídica tiene como ventaja la total autonomía del empresario para tomar decisiones sin depender de otros socios, y es la forma jurídica más económica y sencilla de constitución y gestión. Pero su desventajas es el alto riesgo al tener q responder con todo su patrimonio, personal y empresarial, de las posibles pérdidas; y puede estar sometidos a tipos impositivos elevados si los ingresos son altos.

Habiendo elegido desarrollar su actividad como persona física, el emprendedor debe optar por anotarse en AFIP como Monotributista o IVA Responsable Inscripto.

1. Monotributo: régimen opcional y simplificado para que pequeños contribuyentes puedan pagar en una única cuota fija mensual las siguientes obligaciones: el Impuesto a las Ganancias, el Impuesto al Valor Agregado, los aportes al Sistema Previsional Publico del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, y los aportes al Sistema Nacional del Seguro de Salud.

La cuota a pagar variará según la categoría a la cual pertenezca cada monotributista. Los parámetros a tener en cuenta para solicitar la categoría correspondiente son: ingresos brutos obtenidos al año, energía eléctrica consumida, superficie afectada, monto de alquiler devengado anualmente, entre otros.

2. IVA Responsable Inscripto: esta opción implica pagar cada impuesto por separado. La principal diferencia frente al monotributo es que esto implica registrarse como responsable inscripto frente al IVA y hacer presentaciones mensuales, declarar impuesto a las ganancias anualmente y pagar una cuota de autónomos para cubrir los aspectos provisionales, según la actividad que desarrolle.

Al inscribirse como responsable inscripto, la empresa se encuentra sujeta al gravamen de los siguientes impuestos nacionales:

a) Impuestos a las Ganancias: es el nombre que se le da al impuesto a la renta y comprende tres especies tributarias distintas:

- Un tributo a las rentas de las personas físicas o humanas, con alícuotas progresivas (van del 10% al 35% según el resultado) y deducciones por mínimos no alcanzados, o sea un tributo personal, en teoría casi "hecho a medida" para cada contribuyente, que se liquida anualmente por la totalidad de las ganancias obtenidas en ese periodo.
- Un impuesto a la renta de sociedades que grava con un porcentaje fijo (35%) las ganancias obtenidas por aquellas durante el ejercicio, sin deducciones personales, ni mínimos no alcanzados.
- Un tributo a las ganancias que obtienen en el país quienes son residentes en el exterior. Su particularidad es que se trata de un tributo de los llamados instantáneos: cada operación se alcanza con un porcentaje fijo y no interesa si se realiza una o varias de ellas durante el periodo.

La ganancia sujeta a impuesto surge de la diferencia entre los ingresos menos los gastos y deducciones permitidas por ley; y el contribuyente se encuentra obligado a efectuar la presentación de su Declaración Jurada una vez al año.

- b) Impuesto al Valor Agregado (IVA): Es un impuesto a las ventas con una tasa de imposición general del 21% que alcanza al valor agregado por cada una de las etapas de producción y comercialización de bienes y servicios. El contribuyente se encuentra obligado a efectuar la presentación de su Declaración Jurada, todos los meses del año.
- c) Régimen Nacional De Trabajadores Autónomos: el contribuyente es también un trabajador autónomo y está obligado a efectuar mensualmente sus aportes al SIJP, según la actividad que desarrolle. Actualmente aportar a la categoría mínima implica un pago de \$179,20 mensuales.

- d) Otros impuestos: además de los tributos hasta aquí mencionados, el contribuyente, deberá inscribirse en otros tributos más específicos, tales como:

Impuesto sobre los Bienes Personales: se deberá pagar este impuesto en el caso que el emprendedor posea bienes por un valor total superior a los \$305.000, y se le aplicara una alícuota que va desde el 0,5% al 1,25% según las distintas escalas.

Ganancia Mínima Presunta: Es un impuesto que grava solamente a las empresas y se aplica sobre los bienes destinados a las actividades productivas y/o comerciales siempre que su valuación total supere los \$200.000. Sobre dicha valuación se aplica una tasa del 1%.

Régimen Nacional De Seguridad Social – Empleador: se inscribirá en este régimen en caso de tener personal en relación de dependencia. Las contribuciones patronales que el empleador deberá abonar serán en concepto de jubilación, asignaciones familiares, fondo nacional de empleo y obra social. Asimismo, es obligatorio para todo empleador afiliarse a una Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART).

Es importante destacar que el pago de tributos nacionales debe complementarse con la inscripción y abono de los tributos provinciales que recaigan sobre la actividad, siendo el más importante:

Impuesto a los Ingresos Brutos: Este es uno de los principales impuestos provinciales relacionados con las actividades de las empresas de todo tipo y tamaño, ya que se aplica tanto a la venta de bienes como a la prestación de servicios. Se trata de un porcentaje sobre la facturación del negocio, independientemente de su ganancia.

Si bien en las diferentes provincias tiene rasgos en común, varía de acuerdo a la legislación y la forma de gravar de cada una. En la provincia de Buenos Aires, la alícuota correspondiente a la actividad turística es del 3,5%. Se paga por año calendario, con anticipos mensuales o bimestrales, según disponga cada jurisdicción.

Sociedad de hecho

Es muy similar a la empresa unipersonal y presenta las mismas ventajas. Este tipo de sociedad surge cuando dos o más trabajadores independientes se juntan para realizar un emprendimiento en conjunto, bajo un mismo nombre o negocio en común. Necesariamente requiere que cada una de las personas se anote en la AFIP como responsables inscripto o monotributista y en simultaneo en la sociedad de hecho que constituyen.

Sociedades Comerciales

1. Sociedad De Responsabilidad Limitada (S.R.L): forma legal en la cual los participantes de los asociados son limitadamente responsables en caso de falta. Su constitución es sencilla y es relativamente más económica de armar y administrar que otro tipo de sociedad comercial. Su capital está representado por cuotas. El número de socios no podrá ser menor de dos ni mayor a cincuenta; la responsabilidad de los mismos está limitada a la cantidad de cuotas suscriptas. Es una forma de organización societaria más personal; y el impuesto a las ganancias se aplica a los socios en forma individual y no a la sociedad como tal.

2. Sociedad Anónima (S.A.): es la forma jurídica más perfeccionista. Es una persona jurídica de existencia ideal cuyo capital está representado por acciones, siendo obligatoria la existencia de al menos dos accionistas (2 o más, sin límite) y un capital mínimo de \$12.000 para su constitución. La responsabilidad de los mismos está limitada a la cantidad de acciones suscriptas, es decir, se responderá a deudas con el capital aportado. Se exige la presentación de los estados contables y el registro de libros de las actividades.

Otros tipos de asociación

1. Cooperativa: asociación de personas, los socios cooperativistas, que se unen de forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante una empresa que es de propiedad colectiva y de gestión democrática.

2. Unión transitoria de empresas: son Joint ventures o contratos de colaboración empresarial para el desarrollo o ejecución de una obra específica, servicios y suministro

dentro o fuera de la Republica Argentina. Las compañías constituidas en el extranjero podrán participar siempre y cuando acrediten su existencia con arreglo a las leyes del país en que han sido constituidas, fijando un domicilio en Argentina e inscribiéndose en el Registro Público de Comercio. No se las considera sociedades por derecho propio.

XI. Estudio económico – financiero

El estudio económico y financiero es otro de los elementos básico incluidos en un plan de negocios, en el que figura de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetaria, en resultado a la investigación y análisis efectuado en las etapas anteriores; que será de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto. (Leonardi, 2011).

El objetivo es obtener información sistematizada y estimada sobre futuros escenarios posibles, tanto optimistas como pesimistas, en los que se puede situar la empresa. Este estudio en especial, comprende el monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, determinando (Leonardi, 2011):

- El monto de inversión total requerida.
- El presupuesto de ingresos y costos en que incurrirá el proyecto.
- El cálculo del punto de equilibrio.
- Finalmente, construcción del flujo de caja de proyecto.

Inversión inicial

El objetivo es determinar cuál es la importancia y la magnitud de las inversiones a realizar para la puesta en funcionamiento del emprendimiento. Es decir, estimar los costos de preapertura y puesta en marcha del negocio como consecuencia de invertir en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

Si bien la mayor parte de las inversiones deben realizarse antes de la puesta en marcha del proyecto, puede existir inversiones que deben realizarse durante la operación, ya sea para reemplazar activos desgastados o porque se requiere aumentar la capacidad productiva.

Se espera que luego de haber realizado esta inversión, en los períodos posteriores, el negocio nos retorne una cantidad de dinero suficiente como para justificar la inversión inicial.

Presupuesto de ingresos y costos

El presupuesto de ingresos y costos se refiere a la información de carácter monetario que resulta de la operación de la empresa en determinado periodo de tiempo. Ambos presupuestos proporcionan una estimación de entrada y salida de efectivo.

- **Pronóstico de ingresos:** una vez definido los tipos de bienes y servicios que se pondrán en el mercado, los precios y tarifas y los volúmenes previstos de la demanda por cobrar; compete al propio análisis financiero elaborar los pronósticos de ventas en función a dichas variantes que resulta de multiplicar las cantidades a vender por su respectivo precio o tarifa unitaria.
- **Pronóstico de costos:** el cálculo y la presentación de los costos del proyecto se efectúa asignado los precios respectivos a los distintos recursos que insume el proyecto de acuerdo a los volúmenes de los mismos. Se trata entonces de multiplicar precios por cantidades. En los presupuestos de costos se suele distinguir entre:
 - **Costos fijos (CF):** son aquellos que permanecerán constantes, independientemente de la cantidad producida y vendida de productos y servicios, durante un período relevante de tiempo.
 - **Costos variables (CV):** son aquellos desembolsos que varían de manera proporcional a los cambios de la actividad de un negocio, es decir, pueden disminuir o aumentar acorde a los niveles de producción o de la prestación de un servicio y el volumen de ventas.
 - **Costos totales (CT):** es la suma de los costos fijos más los costos variables.

Punto de equilibrio

Una vez calculados los ingresos y los costos es interesante realizar el análisis costo-volumen-utilidad, que para ello es necesario conocer el punto muerto de producción.

El punto de equilibrio es el nivel de producción que deberá mantener una empresa para cubrir todos sus costos de operación, sin incurrir en pérdidas o utilidades. Este nivel de equilibrio se alcanza cuando los ingresos por ventas son iguales a la suma de los costos fijos y variables, siendo ese el nivel en el cual no se pierde ni gana dinero.

Su principal utilidad consiste en que se puede calcular el punto mínimo de producción al que debe operar la empresa para no contraer pérdidas; al igual que determinar el nivel al

que tendrá que producir y vender un bien o servicio, para que el beneficio que ello genere sea suficiente para cubrir todos sus costos de producción.

Construcción del flujo de caja

Uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto es la proyección del flujo de caja. Este representa el excedente o déficit financiero del proyecto. La información básica para realizar esta proyección está contenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional, la estimación de ingresos y costos.

Una correcta construcción del flujo de caja es sumamente relevante para el estudio del proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuara sobre los resultados que se determinen en dicho flujo.

La forma de construir un flujo de caja varía según la forma legal que adopte el proyecto y según el mismo este financiado con recursos propios o con crédito de terceros. Asimismo, también difiere si es un proyecto para una nueva empresa o si se evaluara una empresa ya en funcionamiento.

A la hora de analizar un proyecto de inversión es posible encontrarse con los siguientes elementos que componen el flujo de caja:

1. Egresos iniciales del proyecto:

1.1. Capital invertido o inversión inicial: representa el volumen de fondos que la empresa destina a la realización de una inversión. Los componentes del costo inicial son: compra de terrenos, edificios, pagos por estudio, maquinaria, pagos por montaje y puesta en marcha de las instalaciones. Pagos por formación de personal. La inversión se considera en el momento cero.

1.2. Capital de trabajo: Si bien no implica un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, se considerará también como un egreso en el momento cero, ya que deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión. Si la inversión en capital de trabajo se produce en varios períodos, se tendrá en cuenta dentro de los egresos iniciales, sólo aquella parte que efectivamente deberá estar disponible antes de la puesta en marcha.

Es importante destacar que los egresos que se realicen antes de la puesta en marcha del proyecto, son gastos no afectos a impuestos.

2. Ingresos y egresos de operación: en los proyectos de inversión se considera que todas las ventas están cobradas y todos los gastos están pagados. Los ingresos hacen referencia al ingreso total que se obtiene por la venta del producto o servicio que se ofrece y la venta de activos, mientras que los egresos representan los costos totales.
3. Gastos no desembolsables: los gastos no desembolsables no constituyen movimientos de caja. Están compuestos por la depreciación, la amortización de intangibles y el valor libro de los activos que se venden para su reemplazo. La depreciación se obtiene de aplicar la tasa anual de depreciación de cada activo. La amortización de intangibles se corresponde al 20% anual total de activos intangibles posibles de contabilizar. El valor libro es el saldo por depreciar del activo.
4. Impuestos: hace referencia al impuesto a las ganancias. Se determina como un porcentaje sobre las utilidades antes de impuesto. En Argentina, el impuesto a las ganancias, lleva la ley n° 20.628, la que define en sus primeros artículos el objeto de dicho impuesto. Se recuerda que el impuesto a las ganancias será pagado por un proyecto que adquiera la forma legal de sociedad comercial o en el caso de sociedad unipersonal, el responsable inscripto. En el caso de un proyecto pequeño, el propietario que opta por el régimen de monotributo paga un impuesto integrado de cuota fija que tiene 2 componentes (Ganancias e Impuesto al Valor Agregado), jubilación y obra social.
5. Inversión de reemplazo: en los proyectos en los cuales debe reemplazarse parte de los activos durante el período de evaluación del mismo, se incorpora este elemento considerando que es un gasto no afecto a impuesto.
6. Valor residual (VR) o valor de desecho: el valor residual es el flujo de caja que se origina al final de la vida de la inversión por la venta del activo fijo y por la recuperación del capital circulante.

Finalmente se obtienen los flujos netos de caja, a través de la diferencia entre los cobros y pagos del período que origina la inversión, representa el excedente o déficit financiero del proyecto.

Entonces, los flujos de caja se expresa en momentos y son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en ese período dado para la empresa. El momento cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. El horizonte de tiempo que se considera a fin de evaluar el proyecto depende de las características del mismo.

La información que contiene un flujo de caja ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo positivos; como también permite evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones contraídas y repartir utilidades en efectivo. Asimismo, facilitar la determinación de las necesidades de financiamiento, la gestión interna de la medición y control presupuestario del efectivo de la empresa.

XII. Criterios de evaluación de proyectos

Una vez sistematizada la información en el flujo de caja, el paso siguiente consiste en la evaluación de la rentabilidad del proyecto con la consiguiente decisión de aceptación o rechazo.

En un ambiente de certidumbre se puede valorar un proyecto privado aplicando diferentes medidas. Estas medidas se calculan sobre el flujo de fondos del inversionista y, como generalmente, el flujo de fondos abarca varios periodos, las medidas deben tener en cuenta el valor del tiempo.

Los métodos más comunes que se aplican para la evaluación de un proyecto son los desarrollados a continuación (Leonardi, 2011):

Valor Actual Neto (VAN)

Es la diferencia entre los flujos de caja y el costo de la inversión. Este método consiste en actualizar al momento inicial los flujos de caja producidos por una inversión y mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada, después de recuperar toda la inversión. De esta forma, se puede comparar los ingresos obtenidos con el costo realizado en la inversión, considerando la tasa de actualización correspondiente, de acuerdo al proyecto y al nivel de inflación del contexto.

El VAN puede tener un resultado igual a cero, indicando que el proyecto renta justo lo que el inversionista exige a la inversión. Si el VAN es positivo indica que el proyecto renta una cantidad superior al exigido, y si es negativo debe interpretarse como la cantidad que falta para que el proyecto rente lo exigido por el inversionista.

El VAN mide, en moneda de hoy, cuanto más rico es el inversionista por invertir en el proyecto en lugar en la alternativa que rinde la tasa de descuento.

Por consiguiente, cuando hay que tomar una decisión entre varios proyectos de inversión, se aceptan los que presentan un VAN positivo, y se rechazan los que presentan un VAN negativo.

El VAN como método de decisión presenta ventajas e inconvenientes.

- Ventajas: la sencillez de cálculo, la homogenización de todos los flujos de caja a un mismo momento de tiempo y la obtención de un resultado que es exactamente igual al incremento del patrimonio de los accionistas o dueños.
- Inconvenientes: el VAN es un método que se basa en el concepto de capitalización compuesta. Esto significa que los ingresos que produce periódicamente un capital no se retiran hasta el vencimiento de la operación, generando a su vez intereses durante el tiempo que estén reinvertidos. El inconveniente consiste en suponer que el tipo de interés al que son remunerados los ingresos durante el tiempo que estén reinvertidos, es igual al costo de capital. Asimismo, el futuro presentará a la empresa un mercado financiero diferente del actual y puede que se presenten oportunidades de inversión con rendimientos distintos de los que se obtienen actualmente en el mercado financiero.

Entonces, para llevar a cabo la evaluación de un proyecto es muy importante tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo, debido que un peso recibido hoy no vale lo mismo que un peso recibido en el futuro.

A la luz de este concepto, cualquier inversor exigirá una suma determinada en concepto de retorno recibido por invertir su dinero. Dicha suma se denomina interés.

Según lo expuesto por Herrera García (2008), los criterios de evaluación de proyectos que consideran el valor del dinero en el tiempo, requieren de una tasa de interés que será utilizada como tasa de descuento.

La tasa de descuento es un elemento fundamental en la evaluación de proyectos de inversión, ya que proporciona la pauta de comparación hacia la cual el proyecto se mide. Es una tasa de referencia utilizada para tomar la decisión de inversión o no.

Representa el costo de oportunidad del capital, siendo la rentabilidad a la que está renunciando el inversor por invertir en el proyecto que se está evaluando, en vez de invertir en una alternativa comparable. Es el mínimo retorno que exige el inversor por invertir su dinero.

Entonces, la tasa de descuento es, a la vez, el costo de capital y la retribución exigida al proyecto. De manera operativa se la requiere para calcular el valor actual neto, así como para el análisis del tratamiento del riesgo; donde el tiempo es el factor de riesgo.

La tasa de descuento de un proyecto que incluye el riesgo del mismo tiene la siguiente expresión (Herrera García, 2008):

$$i = i_1 + \text{diferencial por riesgo}$$

Donde:

i = es la tasa de descuento o costo de capital con riesgo.

i_1 = es la tasa de descuento libre de riesgo.

Diferencial por riesgo = es la rentabilidad que se exige al proyecto.

Todo inversionista exigirá un costo de oportunidad expresado como un rendimiento esperado que es igual al tipo de interés libre de riesgo más la compensación por riesgo.

Para la determinación de la tasa de descuento existen tres modalidades (Herrera García, 2008):

- 1) La manera más fácil es utilizar la tasa de rentabilidad de proyectos similares o de actividades del mismo sector, examinando la rentabilidad histórica de los mismos. Lo recomendable es utilizar la tasa de un proyecto de similar riesgo o un promedio de varias tasas de varios proyectos similares.
- 2) Metodologías más sofisticadas son los modelos de valoración de activos financieros que sistematizan la relación entre rentabilidad y riesgo. Estos son el CAPM y el WACC.
 - a. CAPM: valoración de activos financieros que se basa en una relación lineal entre rendimiento esperado y riesgo. Parte de la base que la tasa de rendimiento requerida por un inversionista es igual a la tasa de rendimiento sin riesgo más una prima de riesgo, donde el único riesgo importante es el sistemático.
 - b. WACC: se utiliza cuando se combina la tasa de descuento de un proyecto de inversión y el costo de la deuda. Representa el costo promedio de todas las fuentes de fondos (acciones y deudas) ponderado por el peso relativo de las mismas en la estructura de pasivos del proyecto.

Es el método más apropiado, ya que cuando la empresa se endeuda para financiar el proyecto asume la responsabilidad de pagar los intereses independientemente del comportamiento de sus ventas, siendo así un costo fijo.
- 3) Una tercera opción es agregar un factor de corrección por riesgo a la tasa de descuento. Esto presenta las siguientes dificultades:
 - a. La tasa del mercado ya tiene incluido el factor riesgo.
 - b. Los factores de corrección subjetivos tienden a castigar los proyectos, pues agregan arbitrariamente un mayor costo de oportunidad.

Tasa Interna De Retorno (TIR)

Se define como la tasa de descuento que iguala a cero el VAN de toda la serie de flujos netos de caja asociados con el proyecto.

La TIR se denomina así porque es una rentabilidad interna del proyecto, calculada independientemente del costo de capital de la empresa.

Cuando hay que tomar una decisión, el criterio a seguir consiste en aceptar un proyecto de inversión si el costo del capital es menor que la tasa interna de rentabilidad, eligiendo aquellas cuya TIR sea mayor. La TIR se compara con el costo de oportunidad del capital, y al igual que el VAN, puede adoptar tres resultados:

- Si la TIR es igual al costo de oportunidad del capital, el inversionista está indiferente entre aceptar o rechazar el proyecto.
- Si la TIR es menor al costo de oportunidad, el inversionista rechaza el proyecto.
- Si la TIR es mayor al costo de oportunidad, el inversionista acepta el proyecto.

Relación entre los métodos del VAN y de la TIR: cuando se evalúa un proyecto de inversión, tanto el método del valor actual neto como el método de la tasa interna de retorno conducen a la misma decisión.

Cuando se analiza un proyecto, ambos criterios son coherentes en la decisión a tomar, ya que mayores valores de TIR debieran ser consistentes con valores más altos para el VAN. La conclusión es que el uso de cualquiera de los dos métodos lleva al mismo resultado. (Leonardi, 2011).

Plazo De Recuperación o Pay Back

El período de recuperación se determina contando el número de años que han de transcurrir para que la acumulación de los flujos de fondos previstos iguale a la inversión inicial.

En definitiva, el plazo de recuperación o pay back es el número de años que la empresa necesita para recuperar su inversión inicial a partir de los flujos netos de caja. Según este criterio, las mejores inversiones son aquellas que tienen un plazo de recuperación más corto. (Leonardi, 2011).

XIII. Valoración del riesgo

La puesta en marcha de un proyecto empresarial y la decisión de invertir, cuyos resultados se observaran en el futuro, constituye una actividad que inevitablemente lleva aparejados ciertos riesgos e incertidumbre.

El plan de negocios debe incluir una descripción de los mismos y de las posibles circunstancias adversas que afecten a la empresa, al personal, a la aceptación de nuestro producto o servicio por el mercado, a retrasos en el lanzamiento del producto o servicio, o a la obtención de los recursos financieros necesarios.

Del mismo modo, la valoración de riesgos debe hacer referencia a factores externos como recesión, aparición de nuevas tecnologías, reacción de los competidores, cambios en la demanda, etc., y también en las posibles medidas correctoras que se puedan aplicar.

Algunos métodos sencillos de tratamiento del riesgo son: ajuste de tasa de descuento, análisis de sensibilidad, reducción a condiciones de certeza y árbol de decisión.

La identificación y discusión de los factores de riesgo que puedan detectarse, más propuestas de planes de contingencia demuestran una buena capacidad de gestión y aumenta la credibilidad del proyecto frente a los inversores. (Leonardi, 2011).

4. Análisis de caso

Propuesta para la creación de un emprendimiento recreativo, formativo y educativo enfocado al turismo aventura de bajo riesgo en el Centro Recreativo Don Tomas, Santa Rosa La Pampa; implementando un plan de negocios y analizando su viabilidad.

4.1. Introducción

Hoy en día son cada vez más las personas que practican algún tipo de deporte o actividad física para mejorar la salud y auto superarse.

El presente proyecto consiste en la implementación de un plan de negocios para la creación y puesta en marcha de una nueva empresa de turismo aventura de bajo riesgo, en la Laguna Don Tomas en la localidad de Santa Rosa La Pampa.

Santa Rosa es la ciudad más grande y la capital de La Pampa, esta es una de las Provincias de Argentina que se ubica en el centro de la republica. Si bien el territorio pampeano constituye un área transicional entre varias de las grandes regiones argentinas, por su paisaje, historia, cultura y vocación, La Pampa integra la Región Patagónica, sirviéndole de

cabecera. Las grandes regiones turísticas con la que limita son: Región Cuyo, Región Centro y Región de Buenos Aires.

En la ciudad se pueden encontrar diversos sitios culturales como: Centro Municipal de Cultura, Teatro Español, Museo Verde, entre muchas otras opciones más. Por otro lado está presente el Casino Club, un autentico centro de entretenimiento al estilo Las Vegas para las apuestas, el juego y el disfrutes de diversos shows. Asimismo, la ciudad cuenta con otros sitios para la recreación y el disfrute de la naturaleza del lugar como es el Centro Recreativo Municipal Don Tomás.

Dicho Centro Recreativo, reconocido por los lugareños como “Laguna Don Tomás”, se encuentra ubicado en el centro de la localidad de Santa Rosa. La laguna se ubica al oeste de la ciudad a 10 cuadras de la plaza principal, La Plaza General San Martín. Son 500 hectáreas de espacios verdes y un gran espejo de agua, al cual para llegar hay que transitar la avenida principal, primero llamada San Martín Este y luego San Martín Oeste, hasta chocarse de frente con la laguna.

Este espacio verde cuenta con gran cantidad de parrillas con sus mesas, proveedurías, pileta de natación, cancha de fútbol, vóley, básquet y softball, juegos infantiles, circuito de salud, pista de atletismo, entre otras.

Por otro lado, el espejo de agua es apto para realizar diversas actividades náuticas, así mismo cuenta con un muelle, embarcadero y bajada para lanchas. Se puede rodear la laguna por su costanera, conocer el faro, la isla de los niños, la isla de los pájaros, el centro de interpretación, el mirador de La Cruz, etc. Desde allí también se accede a la estancia La Malvina, que perteneció al fundador de la ciudad.

Las particularidades del centro recreativo permiten la oportunidad de explorar la propuesta de un turismo activo, que brinde una experiencia diferente e involucre el factor aventura a la ciudad en general.

El proyecto se basa en complementar al Centro Recreativo Municipal Don Tomás de Santa Rosa La Pampa con la creación de un nuevo micro emprendimiento que ofrezca un servicio recreativo, educativo y formativo. El mismo, está destinado a quienes ya han practicado algún tipo de turismo activos, como también para quienes quieren iniciarse en ella. Es por eso que ofrece un producto para cada segmento de la demanda.

Al estar incluida en el centro recreativo, la empresa cuenta con las instalaciones necesarias para su buen funcionamiento, teniendo además una oficina propia perfectamente acondicionada para la recepción de sus clientes.

El salón con el que se contaría se encuentra en la Isla de la Cascada, que posee con mesas al aire libre, una cascada artificial, un pequeño mirador y un estanque con peces de colores.

La idea principal es prestar servicios de ocio activo relacionados con actividades deportivas, ofreciendo un turismo aventura de bajo riesgo asociado a un desafío personal en un entorno natural y al aire libre.

El proyecto apunta a brindarle al cliente un servicio completo para que realice no sólo las actividades a ofrecer, sino que también comparta un grato momento con amigos. A su vez, en cada actividad se encontrará un guía especializado en educación física quien acompañara y resolverá diferentes inquietudes.

El objetivo del Plan de Negocios es analizar una oportunidad de negocio, su viabilidad de mercado, técnica, económica y financiera así como desarrollar las estrategias de marketing necesarias para poder llevar adelante este proyecto y que sea beneficioso para sus futuros inversores.

4.2. Estudio de mercado

4.2.1. El entorno y el sector

Entorno

- Tendencias económicas: el entorno económico depende de los ciclos favorables o desfavorables que influyen en los viajes y actividades que son generalmente de costes elevados.

El turismo en Argentina se ve muy alterado por la inflación, el tipo de cambio, la restricción del dólar y fluctuaciones económicas. Que han producido un desarrollo importante en la actividad turística interna. A pesar de estas alteraciones, el desarrollo de un ocio activo no se ha visto modificado, dado que por sus características y las de los consumidores es una actividad que prevalece a pesar de períodos de crisis.

- Tendencias medio-ambientales: debido a las nuevas tendencias de la actividad turística en relación a la sostenibilidad y las modalidades en contacto con la naturaleza que favorecen el bienestar y el desarrollo personal, el turismo activo se ve favorecido y experimenta un gran crecimiento, debido a que respeta las

capacidades de carga, favorece la conservación del medio ambiente, y protege el patrimonio cultural. Es decir que se desarrolla sin originar situaciones de impacto negativo en la naturaleza.

- Tendencias socio-culturales: actualmente el turismo cumple un rol muy importante dentro de la sociedad, ya que es considerado como una actividad a la cual toda la población tiene que tener acceso, y esto trae aparejado un desarrollo de diferentes tipos de turismo de acuerdo a los diferentes tipos de turistas, y sus intereses y expectativas.

En el entorno socio cultural, en relación con la actividad turística, hay tendencias dentro de población local como la transformación de la familia tradicional, el creciente número de negocios, el aumento del nivel educativo, la valorización del tiempo libre y la fragmentación de las vacaciones.

Asimismo, actualmente existe una creciente tendencia de las personas de realizar una gran cantidad de viajes durante un mismo año pero de corta duración.

- Tendencias tecnológicas: El avance tecnológico permite a muchos tener acceso a todo tipo de información y facilita la comunicación. Las variadas herramientas, tales como las páginas web, los celulares móviles, el transporte, las mejoras en las rutas, etc. permite a los turistas estar en contacto con especialistas, hacer consultas, comparar precios, hacer turismo de fin de semana en lugares cercanos y elegir el servicio más conveniente de acuerdo a los gustos y preferencias.
- Tendencias político-legales: las actuales decisiones políticas dadas en el país, como es el caso de las restricciones del dólar y los feriados dispuestos a lo largo del año, favorecen al turismo interno practicado los fines de semana en cercanías al lugar de residencia.

Estas tendencias brindan la posibilidad de realizar viajes cortos de recreación y desarrollo personal, más que nada para personas provenientes de grandes ciudades.

Sector

En primer término es importante recordar, como ya se ha mencionado varias veces, que el turismo es una de las principales actividades económicas a escala mundial.

En referencia al turismo activo, como sub-sector del turismo, es de especial relevancia mencionar que se trata de un sector en constante crecimiento y, cuya principal motivación es la práctica y participar de ciertas actividades que suponen algún grado de riesgo psicofísico.

El turismo activo engloba varias modalidades, tales como: turismo alternativo, turismo verde, turismo ecológico o ecoturismo, turismo deportivo, turismo de aventuras, entre otros.

Que en cualquiera de sus formas pretenden la realización de actividades con estímulos físico-deportivas-recreativas en un entorno natural, distinguiéndose del turismo convencional.

Dichas actividades pueden ser las siguientes:

- En agua: body board, bus bob, esquí acuático, fly surf, hidropedales, pesca, piragüismo, rafting, remo, vela, surf, etc.
- En aire: ala delta, parapente, cometas de tracción, globo, paracaidismo, vuelo sin motor, ultraligero, etc.
- En tierra: agroturismo, bicicleta, cabalgata, puente tibetano, escalada, rapel, espeleología, esquí, golf, senderismo, montañismo, observación de flora y fauna, tirolesa, tiro al arco, snowboard, etc.

Características de la demanda (Marín, 2012):

- Familias con hijos pequeños, jóvenes solteros y parejas jóvenes sin hijos.
- Procedencia de grandes ciudades.
- Ingresos medios-altos.
- Educación media y superior.
- Accesibilidad para estancias vacacionales cortas o de fin de semana.
- Interés por la recreación, la naturaleza, disfrute al aire libre, desarrollo de competencia, diversión, emoción, desafío personal y aventura.

Características de la oferta: las distintas modalidades de turismo activo actúan tanto como competitivas como complementarias según el objetivo de cada negocio, entonces la oferta de este tipo de turismo se caracteriza por ser (Marín, 2012):

- Especializadas, según temática a seguir (náutica, de nieve, rural, etc.) y segmento a absorber.
- Variada, prestando cada modalidad por separado o en conjunto.
- En aumento, son cada vez más quienes se dedican a ofrecer servicios recreativos y formativos con actividades físicas-deportivas.
- Desarrollo de destinos turísticos en virtud a modalidades y temáticas.

4.2.2. Análisis cuantitativos y cualitativos de la demanda del proyecto

4.2.2.1. Delimitación del mercado de referencia

Proceso de segmentación

Macrosegmentación. Análisis de la demanda actual

1. Producto-mercado genérico

¿Qué?

La función básica es la práctica de turismo activo.

Las necesidades de diversión, emoción, aventura y recreación.

¿Cómo?

Turismo activo: turismo de deporte, turismo de naturaleza, turismo aventura y turismo rural.

¿Quiénes?

Personas que buscan practicar turismo activo.

2. Producto-mercado específico

¿Qué?

La función básica: servicios recreativos y formativos con actividades físicas-deportivas, en un entorno natural de Santa Rosa La Pampa.

Ventajas buscadas: disfrutar del aire libre, aprendizaje no formal, desarrollo de competencia, formación integral, diversión, emoción, desafío personal, sensación de descubrimiento, recreación y aventura.

¿Cómo?

Actividades:

En el agua: piragüismo (kayak y canotaje), hidropedales.

En tierra: escalada, rapel, tirolesa, tiro al arco, puente tibetano y circuito de juegos en barro.

¿Quiénes?

Personas y organizaciones públicas y privadas que deseen servicios recreativos y formativos con actividades físico deportivo en Santa Rosa.

3. Producto-mercado marca

¿Qué?

La función básica: servicios recreativos y formativos con actividades físicas-deportivas, en un entorno natural de Santa Rosa La Pampa.

¿Cómo?

La *Reserva Provincial Parque Luro*: cicloturismo, avistaje de fauna y flora, fotografía, campamentismo. Las diversas actividades que ofrecen van desde sociales, turísticas, educativas y científicas.

La zona de Toay, para la práctica del vuelo a vela, tanto en planeadores como en parapentes. A cargo de Carlos Hernández.

Parque Provincial Lihué Calel: avistaje de flora y fauna, escaladas, cabalgatas, talleres de naturaleza.

Casa de Piedra, embalse apto para actividades náuticas (kayaks, paseos en lancha, paseos en banana) y de pesca.

En General Pico, el *Parque Recreativo Delfín Pérez*: Entre las actividades, se puede realizar pesca deportiva y deportes náuticos como canotaje, esquí acuático y windsurf

La zona de *Puelén* donde se realizan espeleología en la cueva Halada, cabalgatas, avistajes de fauna, ascenso al volcán extinto Agua Poca.

¿Quiénes?

Personas y organizaciones públicas y privadas que deseen servicios recreativos y formativos con actividades físico deportivo en Santa Rosa.

Metodología.

Metodología de recolección de datos:

Con el objetivo de obtener información, analizar el perfil de la demanda potencias y cuantificar la demanda, se realiza una investigación de mercado teniendo en cuenta las fuentes primarias y secundarias. La recolección de datos se efectúa en la localidad de Santa Rosa, La Pampa.

Con relación a fuentes primarias se realizan encuestas a clubes deportivos y a colegios primarios y secundarios públicos y privados de la localidad de Santa Rosa, La Pampa.

- Objetivo de la encuesta: analizar el perfil de la demanda potencial.
 - Concepto: caracterizar la demanda
 - Variables:

Tabla II Encuesta

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Perfil de Colegio.	Nivel Educativo.	Primaria.
		Secundaria.
	Gestión.	Publico.
		Privado.
		Mixtos.
	Modalidad.	Técnico.
		Agropecuario.
		Arte.
		Humanas.
		Económicas.
Naturales.		
Otros.		
Perfil de Club.	Gestión.	Publico.
		Privado.
		Mixtos.
	Población atendida.	Niños/as.
		Preadolescentes.
		Adolescentes.
	Propiedad de la actividad.	Individual.
		Grupal.
	Modalidades deportivas.	Futbol.
		Tenis.
		Natación.
		Hockey.
		Rugby.
		Gimnasia artística.
		Básquet.
		Atletismo.
Vóley.		
Hándbol.		
Otros		

Características de los alumnos.	Edad.	10 años - 12 años
		13 años - 15 años
		16 años - 18 años
	Sexo.	Femenino.
		Masculino.
	Actividades deportivas.	Curricular.
Extracurricular.		
Ninguna.		
Características de las actividades deportivas-formativas al aire libre.	Motivaciones.	Físicas.
		Culturales.
		Interpersonales.
	Conocimiento previo.	Con conocimiento previo.
		Sin conocimiento previo.
	Nivel de interés hacia prácticas de actividades recreativas formativas.	Sin interés.
		Poco interés.
		Ni desinterés/ ni interés.
		Con interés.
		Mucho interés.
	Tipo de actividad.	Piragüismo.
		Hidropedales.
Escalada.		
Rapel.		
Tirolesa.		
Tiro al arco.		
Juegos en barro.		
Percepción de la demanda con respecto al proyecto.	Nivel de satisfacción con respecto a experiencias pasadas.	Muy satisfecho.
		Satisfecho.
		Ni satisfecho/ni insatisfecho.
		Poco satisfecho.
		Insatisfecho.
	Interés que despierta.	Muy interesado.
		Interesado.
		Ni interesado/ni desinteresado.
		Poco interesado.
		No interesado.
	Conocimiento del lugar.	Si.
		No.
Ubicación – accesibilidad.	Muy buena.	
	Buena.	
	Regular.	
	Mala.	
	Muy mala.	

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; Corvalán Celeste y Monti Pulido Estefanía, 2013.

En cuanto a fuentes secundarias se recurre a:

- Informes de la Laguna Don Tomas.
- Informes de la competencia por La Secretaria de Turismo de la Provincia de La Pampa, año 2012.
- Información de páginas webs de prestadores turísticas.
- Listado de colegios brindado por del Ministerio de Cultura y Educación de la Provincia de La Pampa, año 2012.

Microsegmentación

1. Criterio de segmentación: socio demográfico y ventajas buscadas.

1.1. Variable crítica: tipo de organización.

1.1.1. Segmentos:

Tabla IV Microsegmentación

SEGMENTOS	MICROSEGMENTOS
Colegios	Comunes: tanto los colegios públicos como privados, con preadolescentes y adolescentes que se encuentran en momentos de cambios críticos acordes a esta etapa. Por lo general están cargados de energía y muy activos, y demuestran gran intensión de participar en actividades distintas al sistema ordinario de educación. Por tanto los beneficios de disfrutar del aire libre, el aprendizaje no formal, la formación integral, diversión, emoción y aventura los estimula para la integración social y la aceptación de lo “diferente”.
	Especiales: adolescentes con capacidades diferentes que se muestran deseosos de conocer y participar en actividades físicas-deportivas en contacto con la naturaleza. Las ventajas de disfrutar del aire libre, de diversión, emoción, formación integral, sensación de descubrimiento, recreación y aventura les permite descubrir su pertenencia a un grupo, y a no ser excluidos
Clubes	Adolescentes activos que se encuentran en un entorno deportivo, que a la hora de competir se ven vulnerables en los momentos de derrota y de éxito, por tanto el disfrute del aire libre en un entorno y actividades diferentes, el desarrollo de competencias, la formación integral, el desafío personal, la aventura y la realización de actividades en grupo generan confianza, cohesión, concentración y cooperación entre los miembros del equipo y su entrenador respectivamente.

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; Corvalán Celeste y Monti Pulido Estefanía, 2013.

4.2.2.2. Cuantificación de la demanda.

Para cuantificar la demanda se realizan encuestas en los establecimientos escolares y clubes de Santa Rosa a fin de conocer las instituciones interesadas y la cantidad promedio de jóvenes con los que se va a trabajar.

Tabla V Total de establecimientos educativos de Santa Rosa La Pampa 2013

-	Establecimientos educativos públicos		Establecimientos educativos privados	
	Unidades educativas.	Alumnos matriculados.	Unidades educativas.	Alumnos matriculados.
Secundario común.	119	13882	37	4229
Educación especial.	27	520	4	81

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; Corvalán Celeste y Monti Pulido Estefanía sobre la base de datos estadísticos del Ministerio de Cultura y Educación de la Provincia de La Pampa, 2013.

Tabla VI Total de colegios secundarios de Santa Rosa La Pampa 2013

Colegios secundarios públicos(21)	Colegios secundarios privados(6)	Colegios de educación especial(9)
Colegio Santa María de Las Pampas Colegio Secundario ex UE N°7 Colegio Secundario ex UN N°1 Colegio 9 de Julio (ex UE N°10) Colegio Barrio Aeropuerto Colegio Juan Ricardo Nervi Colegio Juana Paula Manso Colegio J Colombato (ex UE N°6) Colegio Lic. Mabel Peralbo Colegio Madre T de Calcuta Colegio Marcelino Catrón Colegio Paulo Freire Centro Polivalente de Arte Colegio Ciudad de Santa Rosa Colegio Fernando E. Araoz Colegio Gral. J de San Martín Colegio Gral. Manuel Belgrano Colegio Provincia de La Pampa Colegio Republica Argentina Colegio Universidad Colegio EPET N° 1	Liceo Informático II I.P.E.M Instituto María Auxiliadora Instituto Santo Tomas 1° De Mayo Instituto Domingo Savio.	Escuela Hogar N°114 Centro De Estimulación y Aprendizaje Temprano Escuela Especial N°1 de Ciegos y Disminuidos Visuales Escuela Especial N°1 de Irregulares Motores Escuela N°1 de Sordos e Hipoacústicos Escuela Especial N°2 Instituto AP.P.AD. Instituto de Crianza Servicios de aprendiz integral

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; Corvalán Celeste y Monti Pulido Estefanía, sobre la base de información proporcionada por los colegios secundarios de la localidad de Santa Rosa, 2013.

Listado de clubes de la localidad de Santa Rosa 2013 son:

- Club atlético All Boys, Santa Rosa (La Pampa)
- Club La Barranca, Santa Rosa (La Pampa)
- Club Deportivo Mac Allister, Santa Rosa (La Pampa)
- Club Atlético Santa Rosa, Santa Rosa (La Pampa)
- Club Estudiante, Santa Rosa (La Pampa)
- Club Belgrano, Santa Rosa (La Pampa)

- Club deportivo Butaló, Santa Rosa (La Pampa)
- Asociación Club Atlético Fortín Gral. Julio Argentino Roca, Santa Rosa (La Pampa)
- Club Independiente, Santa Rosa (La Pampa)
- Club San Martín, Santa Rosa (La Pampa)
- Club Municipal, Santa Rosa (La Pampa)
- Club Argentino, Santa Rosa (La Pampa)
- Club Médanos Verdes, Santa Rosa (La Pampa)
- Club Recreo Mercantil, Santa Rosa (La Pampa)

Tabla VII Demanda potencial de Santa Rosa La Pampa 2013, determinación de cantidad de alumnos con los que se va a trabajar

	Colegios públicos	Colegios privados	Colegios especiales	Clubes
Instituciones interesadas (#1)	13	4	4	7
Cantidad de años a cursar (*2)	6	6	3	5
Cantidad de cursos por colegio/ club (*3)	2 cursos	3 cursos	1 curso	3 niveles
Cantidad alumnos por curso/grupo (*4)	25	30	20	15
Cantidad de alumnos por colegio/club (*2)x(*3)x(*4)=(*5)	300	540	60	225
Cantidad de alumnos totales (#1)x(*5)	3900	2160	240	1575

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; Corvalán Celeste y Monti Pulido Estefanía, 2013.

Tabla VIII Capacidad de ocupación

Capacidad diaria	50 alumnos
Cantidad por temporada	Temporada alta: 80% de ocupación Temporada media: 60% de ocupación. Temporada baja: 40% de ocupación
Cantidad de chicos por actividad	Entre 5 y 6 alumnos
Cantidad de profesores a cargo.	3 profesores

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; Corvalán Celeste y Monti Pulido Estefanía, 2013.

4.2.3. Análisis de la competencia

Reserva Provincial Parque Luro

Producto/servicio: visitas guiadas a los museos, visitas auto guiadas a los diferentes senderos, avistaje de aves, flora e insectos, observaciones astronómicas y fotografía.

Comunicación: se realiza a través de páginas web, folletos y radio.

Distribución: Directa. Abierta al público en general y las entradas se adquieren en la administración general del lugar.

Precio: la entrada a la Reserva Parque Luro es de \$1 por persona. Los menores de 8 años inclusive entran sin cargo. Extranjeros \$4. La visita guiada al Museo “El Castillo” y “Museo el Caserío” tiene un costo de \$2 por persona. Extranjeros \$8.

Vuelo a vela en Toay

Producto/servicio: planeadores y parapentes en un lugar con excelentes térmicas que posibilitan los vuelos de distancia y prolongados periodos en el aire. Equipamiento necesario y asesoramiento para realizar la actividad.

Comunicación: se lleva a cabo a través de páginas web, folletos y por medio de la secretaria de turismo.

Distribución: directa, ya que quien lleva a cabo la actividad es el propietario del equipamiento.

Parque Nacional Lihue Calel

Producto/servicio: recorrida por senderos del Valle Namuncurá y Valle de las Pintura, visita a estancia Santa María de Lihue Calel, y lugares aptos para acampar.

Comunicación: se desarrolla a partir de páginas web, folletos, secretaria de turismo, radio y televisión.

Distribución: Directa, abierto al público en general que es recibido por un guarda parques que brinda instrucciones a los visitantes acerca del uso y preservación del ambiente.

Casa de Piedra

Producto/servicio: embalse apto para actividades náuticas como son Kayaks, paseos en lanchas, y paseos en bananas, y actividades de pesca para la cual se pueden alquilar embarcaciones. En su interior cuenta también con cabañas para alquilar y un Parador Resto Bar.

Comunicación: pagina web oficial, gobierno de la pampa, televisión, entre otros.

Distribución: indirecta.

Parque Recreativo Delfín Pérez

Producto/servicio: se pueden realizar deportes náuticos como canotaje, esquí acuático y windsurf, y actividades de pesca. También existe el avistaje de aves.

Comunicación: radio, televisión, diarios locales, entre otros.

Distribución: directa.

Zona de Puelén

Producto/servicio: se puede realizar espeleología en la Cueva Halada, cabalgatas, avistajes de fauna y ascenso al volcán extinto Agua Poca.

4.3. Estudio técnico

4.3.1. Definición de las líneas de productos

Tabla IX Líneas de productos según segmentos

Pto-mercado	Segmentos	Necesidad	Producto	Líneas de pto
Servicios recreativos formativos con actividades físicas deportivas	Colegios comunes.	Estimular energías positivas, ser activos y participar en actividades diferentes al sistema de educación. Disfrutar del aire libre, de un aprendizaje no formal, formación integral, diversión, emoción y aventura. Integración social y aceptación de lo diferente.	Pedagogía de ocio con actividades deportivas, recreativas y lúdicas.	Recreación y diversión.
	Colegios especiales.	Disfrutar del aire libre, diversión, formación integral, aventura, sensación de descubrimiento y de pertenencia a un grupo, readaptación física y psicológica, y la reintegración social.	Situación del cuerpo en el espacio y reconocimiento sensoriales con actividades deportivas, recreativas y lúdicas.	
	Clubes deportivos	Recreación, desarrollo de competencia, formación integral, desafío personal, actividades en grupo, generar confianza, cohesión, concentración y cooperación.	Motivación concreta, metas y estimulación de trabajo en equipo con actividades deportivas, recreativas y lúdicas.	

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; Corvalán Celeste y Monti Pulido Estefanía, 2013.

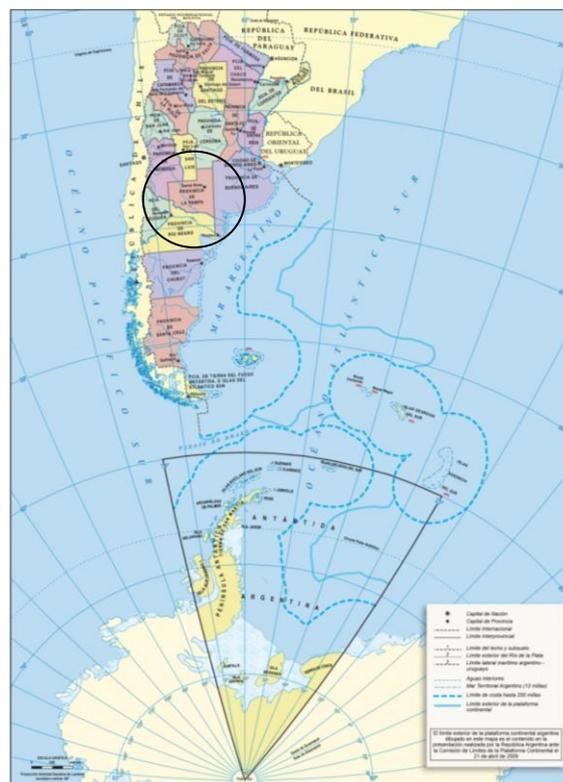
4.3.2. Localización del proyecto: Laguna Don Tomas

El proyecto se desarrolla en Santa Rosa, que es la capital de La Pampa y la ciudad cabecera del Departamento Capital, situada geográficamente en el centro del país. Al oeste de ella se encuentra el Parque Recreativo Don Tomas, también conocido como La Laguna Don Tomas, donde se realizarán las actividades programadas. Se puede acceder al mismo por dos entradas: por la avenida San Martín o por la Av. Uruguay. Se trata de un espacio de más de 500 ha, con una gran cantidad de arboleda, que permite el esparcimiento y la práctica deportiva, así como también el camping.

El Parque cuenta con la Pista de Atletismo que permite el desarrollo de competencias nacionales e internacionales de alto nivel, pileta de natación, un circuito de ciclismo, canchas de fútbol, vóley, básquet y softball, un circuito de salud, juegos infantiles, La Isla de los Niños, el Mirador de la Cruz y El Faro. A su vez cuenta con un tren turístico "El Puelchito" que pasa por el lugar en su recorrido desde la Plaza San Martín (Plaza principal de la ciudad). A pocos metros está la estancia Las Malvinas, que fue propiedad del fundador de la ciudad, Don Tomás Mason, esta fue recuperada de sus ruinas y hoy es un centro cultural y referente del pasado histórico.

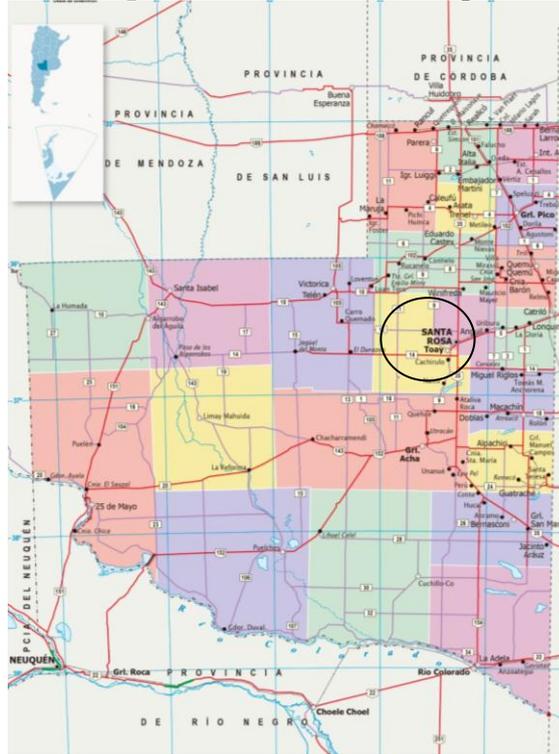
La Laguna es apta para la pesca, donde predomina el pejerrey y permite además, la práctica de windsurf, kayak, canotaje, esquí acuático y motonáutica, alquilándose botes, canoas y bicicletas acuáticas. Esta cuenta con un embarcadero y bajada para lanchas. Por la costanera se llega a una isla, que es el lugar de encuentro, donde se cruza el puente y se accede a una confitería con muelle, que cuenta con una fuente con peces de colores, cascada, mirador y la isla de los pájaros. Desde aquí se van a distribuir los grupos hacia las diferentes actividades.

Figura 1 República Argentina



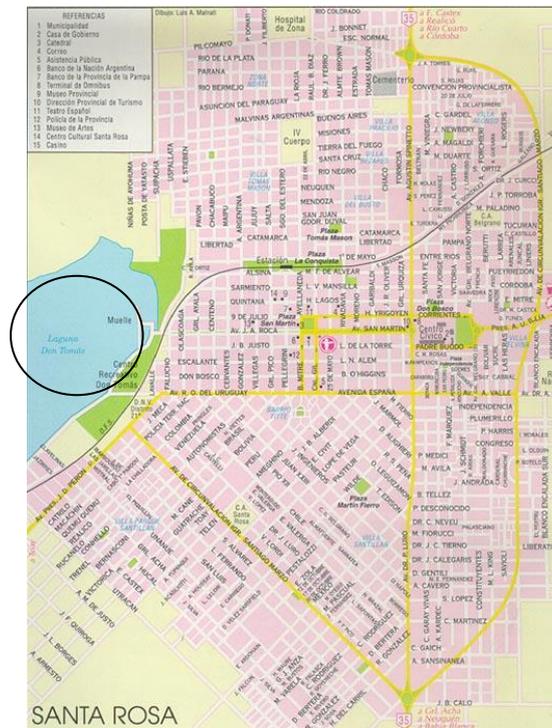
Fuente: Instituto Geografía Nacional, Ministerio De Defensa, Presidencia De La Nación. 2016.

Mapa 3 Provincia de La Pampa



Fuente: Instituto Geografía Nacional, Ministerio De Defensa, Presidencia De La Nación. 2016.

Figura 3 Plano de Santa Rosa



Fuente: Instituto Geografía Nacional, Ministerio De Defensa, Presidencia De La Nación. 2016.

4.3.3. Descripción del proceso de servucción

- a) Llegada de los grupos a la Laguna Don Tomas.
- b) Saludo de bienvenida a los grupos y profesores del colegios.
- c) Presentación de grupo de trabajo y organizadores del evento.
- d) Introducción al establecimiento.
- e) Explicación de normas, pautas y seguridad del establecimiento.
- f) Explicación de normas, pautas y seguridad de cada actividad en particular.
- g) División de los cursos en pequeños grupos.
- h) Selección de coordinador por grupo.
- i) Distribución de los grupos con su coordinador correspondiente por estación.
- j) Cada profesor brindará la información correspondiente a la actividad y los materiales necesarios para realizarla.
- k) Inicio de la jornada recreativa.
- l) Incentivo de cada coordinador a integrarse y a realizar canciones de aliento para con sus compañeros.
- m) Rotación de las estaciones cada una hora indicada por un coordinador general hasta completar el circuito.
- n) Finalización de las actividades.
- o) Reunión de todo el grupo en la Isla.
- p) Merienda.
- q) Cierre de la jornada con un cuento reflexivo.
- r) Agradecimiento y despedida.

4.4. Estudio de marketing

4.4.1. Producto

Tabla X El producto según segmentos

<p>Colegios comunes</p> <p>Producto principal Disfrutar del aire libre con energías positivas, estar activos y en movimiento. Participar en actividades diferentes al sistema de educación, aprendizaje no formal. Diversión, emoción y aventura. Formación integral, integración social y aceptación de lo diferente. Duración total de 7 horas en el Centro Recreativo Don Tomas. Trasporte colegio (9hs)-centro recreativo (10hs)-colegio en colectivo (17hs). Almuerzo, 1 hora para comer y descansar (13hs). Servicios médicos y de seguridad.</p> <p>Producto periférico Pedagogía de ocio con grupos pequeños de participantes acompañados por profesores de educación física especializados.</p>

<p>Realización de actividades recreativas, formativas y educativas no formal en contacto con la naturaleza.</p> <p>Las actividades son: (estimación aproximada de 40 minutos por actividad)</p> <p>Agua: piragüismo e hidropedales.</p> <p>Tierra: escalada, rapel, tirolesa, tiro al arco, puente tibetano y circuito de juegos en barro.</p> <p>Producto complementario</p> <p>Concientización sobre la naturaleza en el centro de interpretación de la Isla de los Niños donde se informa sobre la fauna y la flora del lugar por medio de un video.</p> <p>Historia visitando la estancia La Malvina, que perteneció al fundador de la ciudad, Don Tomás Mason.</p>
<p>Colegios especiales</p> <p>Producto principal</p> <p>Disfrutar del aire libre, diversión y aventura.</p> <p>Formación integral.</p> <p>Sensación de descubrimiento y de pertenencia a un grupo.</p> <p>Readaptación física y psicológica.</p> <p>Reintegración social.</p> <p>Confianza en ellos mismo hacia con la sociedad.</p> <p>Duración total en el Centro Recreativo Don Tomas 5hs (sin considerar tiempo de transporte).</p> <p>Trasporte colegio (9hs)-centro recreativo (10hs)-colegio en colectivo (15hs).</p> <p>Almuerzo, 1hs y media para comer y descansar (12hs).</p> <p>Servicios médicos y de seguridad.</p> <p>Producto periférico</p> <p>Situación del cuerpo en el espacio con actividades dinámicas, simples y seguras en contacto con la naturaleza: el circuito de barro y el hidropedal con los coordinadores. Estimación de 1 hora y media en cada actividad.</p> <p>Producto complementario</p> <p>Reconocimiento de flora y fauna de la zona en Isla de los Niño.</p> <p>Cuento de la historia de Santa Rosa en la estancia La Malvina, que perteneció al fundador de la ciudad, don Tomás Mason.</p> <p>Paseo en el Tren Turístico El Puelchito.</p>
<p>Clubes deportivos</p> <p>Producto principal</p> <p>Recreación, formación integral y desafío personal.</p> <p>Actividades en grupo y desarrollo de competencia.</p> <p>Generar confianza, cohesión, concentración y cooperación.</p> <p>Estimulación en equipo.</p> <p>Duración total en el Centro Recreativo Don Tomas 7hs (sin considerar tiempo de transporte).</p> <p>Trasporte club (9hs)-centro recreativo (10hs)-club (17hs).</p> <p>Almuerzo y descanso de 1 hora (13hs).</p> <p>Servicios médicos y de seguridad.</p> <p>Producto periférico</p> <p>Trabajo en equipo en todas las actividades deportivas, recreativas y lúdicas en tiempos límites, estimación de menos de 40 minutos en cada actividad.</p> <p>Las actividades a realizar con su coordinador correspondiente son:</p> <p>Agua: piragüismo (kayak y canotaje), hidropedales.</p> <p>Tierra: escalada, rapel, tirolesa, tiro al arco, puente tibetano y circuito de juegos en barro.</p> <p>Producto complementario</p> <p>Recorrido e interpretación de las actividades desarrolladas en la pista de atletismo y ciclismo.</p> <p>Visita al megaestadio en construcción a orillas de la laguna.</p>

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; Corvalán Celeste y Monti Pulido Estefanía, 2013.

✓ Breve descripción de los atributos simbólicos vivenciales:

La empresa ofrece a los adolescentes de la localidad de Santa Rosa (La Pampa) la introducción de un nuevo producto recreativo basado en el turismo activo, en el que los clientes vivan experiencias deportivas, recreativas, formativas y educativas en contacto con la naturaleza.

El compromiso de la empresa es que los adolescentes se atrevan a vivir experiencia de diversión, emoción y sensación de descubrimiento al aire libre con mayor participación dentro del desarrollo de las actividades para hacer de su recreo inolvidable y que ellos se sientan satisfechos siendo un determinante importante al tomar una decisión.

Se proponen actividades en el agua y en tierra con el objetivo de que tengan contacto con la naturaleza, una integración social, que logren un bienestar físico y emocional, y un desarrollo intelectual.

El objetivo es lograr que la animación potencie la participación de los adolescentes con el acompañamiento de profesores de educación física especializados, que transmitan un espíritu dinámico, activo y seguro durante las actividades.

4.4.2. Precio

El precio a ofrecer en un principio es relativamente bajo como estrategia de penetración al mercado debido a que, como es una innovación se efectuaran descuentos para alcanzar a los demandantes y lograr la posibilidad de completar las plazas; y así tener futuras ventas aseguradas después de dar a conocer lo que se ofrece. A partir de entonces, las estrategias de precio a seguir son diferenciales:

- Precios fijos.
- Descuentos por reservas con anterioridad a 30 días.
- Descuentos aleatorios.
- Descuentos por estacionalidad baja.

Para la construcción y cálculo del precio se considera la estimación de los costos totales mensuales y el factor de ocupación según temporadas para determinar el costo total unitario (por alumno) mensual:

$$\text{Costos Totales Mensuales} / \text{Factor De Ocupación} = \text{Costo Total Unitario Mensual.}$$

Sobre el costo total unitario mensual se supone un margen de utilidad del 60% obteniendo el beneficio:

Costo Total Unitario Mensual x Margen De Utilidad 60%: Beneficio.

De los costos totales unitarios mensuales y beneficios para la empresa se establece el precio final del servicio:

Costo Total Unitario Mensual + Beneficio: Precio Final.

4.4.3. Distribución

La distribución se realizará con un tipo de canal de distribución directo, sin intermediarios, directamente de la empresa a los colegios y clubes, y público en general.

4.4.4. Comunicación

Tabla XI Comunicación según segmentos

SEGMENTO	PRODUCTO	OBJETIVOS	CONTENIDO DEL MENSAJE	SOPORTE
1 Colegios comunes.	1 Pedagogía de ocio.	Dar a conocer el lanzamiento del nuevo servicio en la localidad de Santa Rosa, La Pampa.	¿Qué? Recreación y formación con actividades físicas-deportivas en el Centro Recreativo Don Tomas, privilegiado por su entorno natural y su organización para la práctica de deportes. Pensar, actuar y sentir. ¿Cómo? A modo de mostrar el servicio que se brinda y la empresa:	Medios de comunicación masivos: redes sociales, página web, radio y televisión local. Medios audiovisuales.
2 Colegios especiales	2 Situación del cuerpo en el espacio.	Informar para atraer a los clientes motivándolos y argumentando la compra del servicio.	Imágenes de: adolescentes reunidos con los profesores de educación física, concentrados, jugando, riendo, alegres, haciendo las diversas actividades, diversión, colores, mostrando a su vez la Laguna Don Tomas y los elementos con los que se llevarían a cabo las actividades. Mostrar las características y acciones de los empleados y la calidad de los servicios Audios de voces amistosas, simpáticas, con música de fondo alegre. Invitando e incentivando a participar.	Promoción directa: a través de mails y correo. Venta personal: transmisión de la información cara a cara.
3 Clubes deportivos	3 Trabajo en equipo.	Lograr la fidelidad de los clientes.		Promoción de ventas: incentivos materiales o económicos como premios, regalos, descuentos, etc.

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; Corvalán Celeste y Monti Pulido Estefanía, 2013.

4.5. Plan de compras

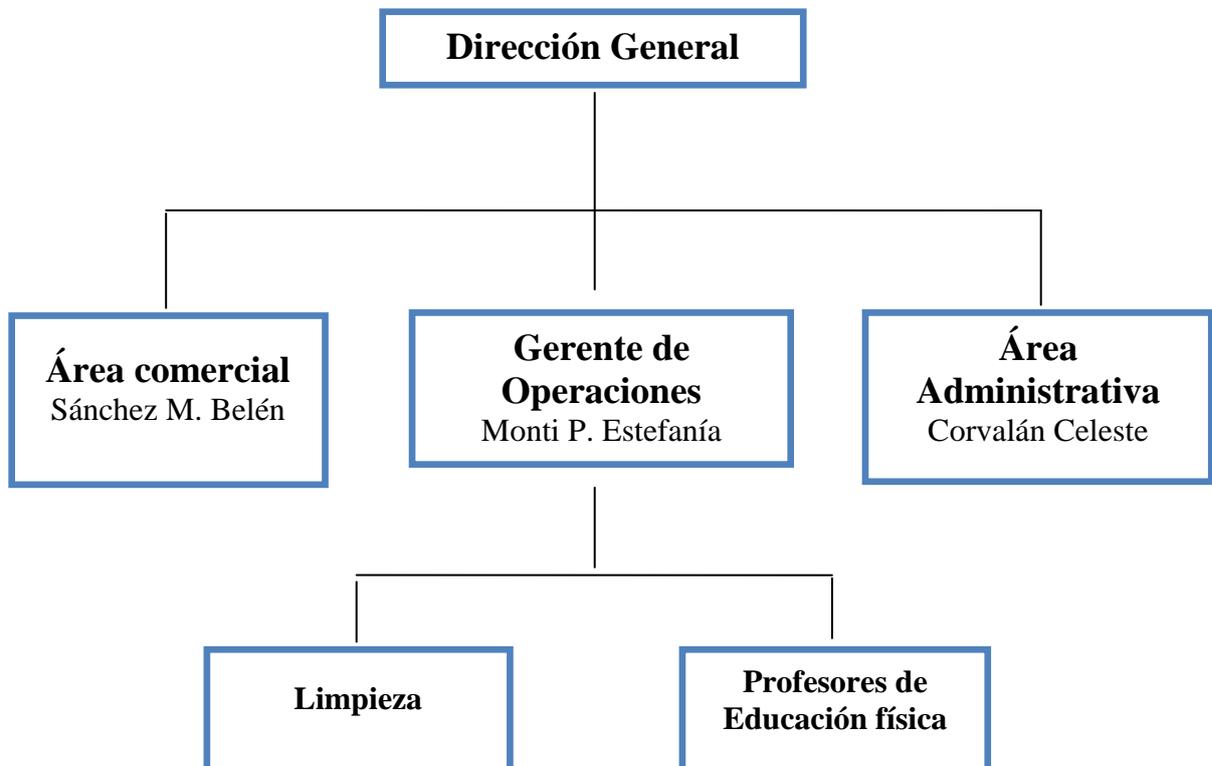
Tabla XII Plan de compras

Concepto	Descripción	Unidades	Precio	Total	Foto
Kayak Samoa Family	Kayak abierto para 3 personas + 2 asientos con respaldo + 2 remos + silbato náutico + soga náutica para amarre.	5	\$5.300	\$26.500	
Canoa Sevytor Tahiti	Canoa inflable abierta para 2 personas + 2 asientos con respaldo + 2 remos.	5	\$3.199	\$15.995	
Chaleco Salvavidas Ski Acuaport.	Chalecos salvavidas 3 cintos de 50 a 65 kg.	20	\$355	\$7.100	
Hidropedal.		5	\$4.450	\$22.250	
Instrumentos para escalar, rappel, tirolesa, puente tibetano	Toma de escalada: juego de 26 tomas diferentes (tomas grandes, chicas y medianas).	5 set	\$230	\$1.150	
	Arnés de seguridad, con cabo de vida incluido.	10	\$684	\$6.840	
	Mosquetones simples	12	\$203	\$2.436	
	Mosquetones con seguro	12	\$221	\$2.652	
	Cascos	10	\$212	\$2.120	
	Descensor	10	\$1.560	\$15.600	
	Soga de 100 metros	10	\$756,6	\$7.566	
Arquería	Arco y flechas	5 set	\$560	\$2.800	
Trasporte	Colectivo Deutz, modelo 1993, 46 asientos, diesel	1	\$135.000	\$135.000	

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; Corvalán Celeste y Monti Pulido Estefanía, 2013.

4.6. Estudio administrativo

Organigrama



Fuente: Sánchez, Ma. Belén; Corvalán Celeste y Monti Pulido Estefanía, 2013.

Funciones de cada área/departamento

Dirección General: se encarga principalmente de dirigir, coordinar, vigilar y controlar el funcionamiento de la empresa, esto es realizar programas y sus objetivos, facilitar las herramientas para que los mismos puedan llevarse a cabo, y controlar que todo se desarrolle correctamente de acuerdo a lo planeado.

Área comercial: es un área muy importante dentro de la empresa porque tiene contacto directo con los clientes, y también porque se encarga de cumplir con los objetivos de venta de la empresa. Para poder funcionar de manera correcta, utiliza herramientas de marketing, gestión, planificación, investigación de mercado, entre otras de igual importancia.

Por lo tanto se puede decir que el área comercial es fundamental dentro de la organización para llegar a los clientes de manera efectiva y poder fidelizarlos, y colaborar así con el aumento de la productividad para la empresa.

Área Administrativa: su función es llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa, esto es definir la misión, visión, políticas, y establecer objetivos y metas, para luego ver cuáles son las técnicas más apropiadas para conseguirlos. Esto se logra aportando herramientas y recursos a cada una de las áreas que conforman la empresa, y así facilitar la realización de los objetivos.

Gerente de operaciones: su principal función es la organización del proceso de producción, administrando los recursos con los que la empresa cuenta de la manera más efectiva. Es decir que va a tener a su cargo al personal operativo y va a encargarse de que cada uno realice de forma adecuada su trabajo para lograr la satisfacción del cliente y su potencial fidelización, contribuyendo también al logro de objetivos propuesto por la organización.

Profesores de educación física: son quienes efectivamente llevan a cabo las actividades y están en contacto directo con el cliente por lo que son una parte esencial de la organización. De ellos depende en gran medida el buen funcionamiento de la empresa, por lo que deben conocer cuáles son los objetivos de la misma y la política en que se basa. A su vez esta tarea requiere de profesionalismo y especialización en relación a las actividades que se realizan y al segmento etario con el que se trabaja.

Personal de limpieza: este sector está a cargo del gerente de operaciones. Su función también es muy importante para la empresa porque de ellos depende el mantenimiento y limpieza de las instalaciones, esto es, que las condiciones del servicio sean las adecuadas para un normal desarrollo de las actividades.

4.7. Estudio legal e impositivo

La forma jurídica que toma la empresa es una Sociedad de Hecho anotada como IVA Responsable Inscripto. Esta opción implica pagar cada impuesto por separado. Por lo tanto, en lo que se refiere al estudio impositivo, se deben tener en cuenta los siguientes impuestos:

A nivel Nacional (AFIP)

Impuesto a las Ganancias: los socios de manera individual en función del resultado de la Sociedad de Hecho tributan impuestos a las Ganancias en una escala del 10 al 35%.

Impuesto al Valor Agregado (IVA): que es del 21%.

Régimen Nacional de Trabajadores Autónomos: El contribuyente está obligado a efectuar mensualmente sus aportes al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP), según la actividad que desarrolle.

Régimen Nacional de Seguridad Social- empleador: se inscribirá en este régimen en caso de tener personal en relación de dependencia.

A nivel provincial

Ingresos Brutos: La alícuota general del impuesto será del 2,5% de la facturación mensual aplicable a las siguientes actividades de comercialización (mayoristas y minoristas), y de prestación de obras y/o servicios, en tanto no tengan previsto un tratamiento especial.

A nivel municipal

Bromatología: 20\$ sellado.

Secretaría de obra y planificación: 20\$ sellado.

Dirección de comercio (habilitación): de 600 a 800\$.

4.8. Estudio económico-financiero

4.8.1. Estudio económico-financiero: escenario optimista

Para la realización del estudio económico y financiero en un escenario optimista se propone un factor ocupación según temporadas correspondiente a:

TEMPORADAS	% DE OCUPACIÓN
ALTA (febrero, marzo, abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre)	80%
MEDIA (Junio, agosto y diciembre)	60%
BAJA (enero y julio)	40%

Inversión inicial.

La inversión se conforma por los egresos que deben realizarse antes de iniciar el proyecto como consecuencia de la realización de una inversión basada en: activos fijos, activos tangibles y capital de trabajo. En la misma existe una inversión de reemplazo al quinto año por activos desgastados.

Tabla XIII Inversión inicial en escenario optimista

ARTICULOS	PRECIO UNIT.	UNIDADES	COSTO	VIDA UTIL	AMORT.	INV. DE REEMP
kayaks	\$ 5.300,00	5	\$ 26.500,00	10	\$ 2.650,00	\$ 0,00
canoas	\$ 3.199,00	5	\$ 15.995,00	10	\$ 1.599,50	\$ 0,00
chaleco	\$ 355,00	20	\$ 7.100,00	5	\$ 1.420,00	\$ 7.100,00
hidropedales	\$ 4.450,00	5	\$ 22.250,00	10	\$ 2.225,00	\$ 0,00
toma de esc	\$ 230,00	5	\$ 1.150,00	10	\$ 115,00	\$ 0,00
arnes	\$ 684,00	10	\$ 6.840,00	10	\$ 684,00	\$ 0,00
mosquetones simples	\$ 203,00	12	\$ 2.436,00	5	\$ 487,20	\$ 2.436,00
mosquetones con seguro	\$ 221,00	12	\$ 2.652,00	5	\$ 530,40	\$ 2.652,00
casco	\$ 212,00	10	\$ 2.120,00	10	\$ 212,00	\$ 0,00
descensor	\$ 1.560,00	10	\$ 15.600,00	5	\$ 3.120,00	\$ 15.600,00
soga	\$ 756,60	10	\$ 7.566,00	5	\$ 1.513,20	\$ 7.566,00
arco y flecha	\$ 560,00	5	\$ 2.800,00	10	\$ 280,00	\$ 0,00
colectivo escolar	\$ 135.000,00	1	\$ 135.000,00	10	\$ 13.500,00	\$ 0,00
total Io			\$ 248.009,00		\$ 28.336,30	\$ 35.354,00
sellados por habilitacion			\$ 52,00			
habilitacion del comercio			\$ 910,00			
deposito alq adelantado			\$ 15.600,00			
total IT			\$ 16.562,00		\$ 28.336,30	\$ 35.354,00

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Sintéticamente, antes de iniciar con el proyecto, las inversiones estimadas y necesarias para la puesta en marcha del negocio son las siguientes:

- ❖ Inversión inicial: \$248.009,00.
- ❖ Capital de trabajo: \$16.562,00.
- ❖ Amortizaciones: \$28.336,30.
- ❖ Inversión de reemplazo: \$35.354,00.

Presupuesto de costos.

Los costos se obtienen asignando los valores correspondientes a los distintos recursos que necesita el proyecto; estimándose los costos fijos, variables y totales, tanto mensuales como anuales; siendo los siguientes:

Costos fijos

Tabla XIV Costos fijos en escenario optimista

COSTOS FIJOS MENSUALES	\$
luz	\$ 260,00
gas	\$ 200,00
agua	\$ 104,00
sueldos prof ed. Fisica	\$ 21.542,40
sueldos pnal limpieza	\$ 9.574,40
alquiler	\$ 7.800,00
seguro de resp civil	\$ 156,00
papeleria	\$ 325,00
publicidad	\$ 1.350,00
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUAL	\$ 41.311,80
TOTAL COSTOS FIJOS ANUAL	\$ 495.741,60

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Estimación de sueldos de empleados:

Tabla XV Estimación de sueldos para los profesores de educación física

SUELDO PROFESORES ED. FISICA	\$
precio por hora	\$ 40,00
cantidad de horas	6
días	22
SUELDO BASICO	\$ 5.280,00
adic presententismo 10%	\$ 528,00
adic servicios 12%	\$ 633,60
adic comida remuneratorio 4%	\$ 211,20
suma remunerativa 35%	\$ 1.848,00
HABER CON DESCUENTO	\$ 8.500,80
jubilacion 18%	\$ 950,40
obra social 5%	\$ 264,00
seguro de vida 2%	\$ 105,60
DECUENTOS	\$ 1.320,00
TOTAL NETO	\$ 7.180,80
TOTAL SUELDO (X 3 PROFESORES)	\$ 21.542,40

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Tabla XVI Estimación de sueldos para personal de limpieza

SUELDO PERSONAL LIMPIEZA	\$
precio por hora	\$ 40,00
cantidad de horas	4
días	22
SUELDO BASICO	\$ 3.520,00
adic presententismo 10%	\$ 352,00
adic servicios 12%	\$ 422,40
adic comida remuneratorio 4%	\$ 140,80
suma remunerativa 35%	\$ 1.232,00
HABER CON DESCUENTO	\$ 5.667,20
jubilacion 18%	\$ 633,60
obra social 5%	\$ 176,00
seguro de vida 2%	\$ 70,40
DECUENTOS	\$ 880,00
TOTAL NETO	\$ 4.787,20
TOTAL SUELDO (X 2 PERSONAL LIMPIEZA)	\$ 9.574,40

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Costos variables

Los costos variables incluyen una vianda para el almuerzo de los alumnos y el combustible del transporte; ambos se encuentran vinculados a la producción, es decir que dependen del factor de ocupación.

Tabla XVII Costos variables en escenario optimista

Meses	% ocupación	cant. alumnos	cant. días	precio viandas	COSTO VIANDAS	precio combustible	COSTO COMBUST.	TOTAL CVM
Enero	0,4	50	22	\$ 45,00	\$ 19.800,00	\$ 17,39	\$ 7.649,40	\$ 27.449,40
Febrero	0,8	50	22	\$ 45,00	\$ 39.600,00	\$ 17,39	\$ 15.298,80	\$ 54.898,80
Marzo	0,8	50	22	\$ 45,00	\$ 39.600,00	\$ 17,39	\$ 15.298,80	\$ 54.898,80
Abril	0,8	50	22	\$ 45,00	\$ 39.600,00	\$ 17,39	\$ 15.298,80	\$ 54.898,80
Mayo	0,8	50	22	\$ 45,00	\$ 39.600,00	\$ 17,39	\$ 15.298,80	\$ 54.898,80
Junio	0,6	50	22	\$ 45,00	\$ 29.700,00	\$ 17,39	\$ 11.474,10	\$ 41.174,10
Julio	0,4	50	22	\$ 45,00	\$ 19.800,00	\$ 17,39	\$ 7.649,40	\$ 27.449,40
Agosto	0,6	50	22	\$ 45,00	\$ 29.700,00	\$ 17,39	\$ 11.474,10	\$ 41.174,10
Septiembre	0,8	50	22	\$ 45,00	\$ 39.600,00	\$ 17,39	\$ 15.298,80	\$ 54.898,80
Octubre	0,8	50	22	\$ 45,00	\$ 39.600,00	\$ 17,39	\$ 15.298,80	\$ 54.898,80
Noviembre	0,8	50	22	\$ 45,00	\$ 39.600,00	\$ 17,39	\$ 15.298,80	\$ 54.898,80
Diciembre	0,6	50	22	\$ 45,00	\$ 29.700,00	\$ 17,39	\$ 11.474,10	\$ 41.174,10
TOTAL CVA					\$ 405.900,00		\$ 156.812,70	\$ 562.712,70

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Tabla XVIII Consumo promedio por día de combustible

COMBUSTIBLE					
kilometros promedio	6	100 km	→	25 litros	1 litro → \$ 11,59
litros c/100 km	25	6 km	→	1,5 litros	1,5 litros → \$ 17,39
precio del combustible/lt	\$ 11,59				
total del gasto	\$ 17,39				

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

El colectivo consume 25 litros de combustible cada 100 kilómetros; se calcula un promedio de 6 kilómetros diarios; entonces se estima 1,5 litros diarios.

El valor del litro del combustible es de \$11,59, por los 1,5 litros diarios; dando un gasto total diario aproximadamente de \$17,385.

Costos totales

Los costos totales se constituyen por las sumatoria de los costos fijos más los costos variables.

Tabla XIX Costos totales en escenario optimista

Meses	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
Enero	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Febrero	\$ 41.311,80	\$ 54.898,80	\$ 96.210,60
Marzo	\$ 41.311,80	\$ 54.898,80	\$ 96.210,60
Abril	\$ 41.311,80	\$ 54.898,80	\$ 96.210,60
Mayo	\$ 41.311,80	\$ 54.898,80	\$ 96.210,60
Junio	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Julio	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Agosto	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Septiembre	\$ 41.311,80	\$ 54.898,80	\$ 96.210,60
Octubre	\$ 41.311,80	\$ 54.898,80	\$ 96.210,60
Noviembre	\$ 41.311,80	\$ 54.898,80	\$ 96.210,60
Diciembre	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
CTA	\$ 495.741,60	\$ 562.712,70	\$ 1.058.454,30

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Resumidamente, el cálculo de los costos totales anuales en un escenario optimista es:

❖ Costos fijos anuales:	\$495.741,00
❖ Costos variables anuales:	\$562.712,70
- Costos totales anuales (CFTA+CVTA):	\$1.058.454,30

Determinación del precio

Se considera los costos totales mensuales y el factor de ocupación para determinar el costo total unitario (por alumno) mensual, y sobre ellos suponer un margen de utilidad o beneficio del 60%; para así establecer un precio según temporada.

Tabla XX Determinación del precio según temporadas en escenario optimista

Meses	Costo Total Mensual	Factor de ocupacion	CT unitario (x alumno)	Marg Beneficio 60%	PRECIO
Enero	\$ 68.761,20	440	\$ 156,28	\$ 93,77	\$ 250,04
Febrero	\$ 96.210,60	880	\$ 109,33	\$ 65,60	\$ 174,93
Marzo	\$ 96.210,60	880	\$ 109,33	\$ 65,60	\$ 174,93
Abril	\$ 96.210,60	880	\$ 109,33	\$ 65,60	\$ 174,93
Mayo	\$ 96.210,60	880	\$ 109,33	\$ 65,60	\$ 174,93
Junio	\$ 82.485,90	660	\$ 124,98	\$ 74,99	\$ 199,97
Julio	\$ 68.761,20	440	\$ 156,28	\$ 93,77	\$ 250,04
Agosto	\$ 82.485,90	660	\$ 124,98	\$ 74,99	\$ 199,97
Septiembre	\$ 96.210,60	880	\$ 109,33	\$ 65,60	\$ 174,93
Octubre	\$ 96.210,60	880	\$ 109,33	\$ 65,60	\$ 174,93
Noviembre	\$ 96.210,60	880	\$ 109,33	\$ 65,60	\$ 174,93
Diciembre	\$ 82.485,90	660	\$ 124,98	\$ 74,99	\$ 199,97

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Presupuesto de ingresos

Tabla XXI Presupuesto de ingresos en escenario optimista

Meses	% de ocupación	Cant. de alumnos	Cant. de días	Precio	Sub total	IVA	Imp. Ingresos Brutos	Total Mensual
Enero	0,4	50	22	\$ 250,04	\$ 110.017,92	\$ 23.103,76	\$ 2.750,45	\$ 84.163,71
Febrero	0,8	50	22	\$ 174,93	\$ 153.936,96	\$ 32.326,76	\$ 3.848,42	\$ 117.761,77
Marzo	0,8	50	22	\$ 174,93	\$ 153.936,96	\$ 32.326,76	\$ 3.847,80	\$ 117.762,40
Abril	0,8	50	22	\$ 174,93	\$ 153.936,96	\$ 32.326,76	\$ 3.847,80	\$ 117.762,40
Mayo	0,8	50	22	\$ 174,93	\$ 153.936,96	\$ 32.326,76	\$ 3.847,80	\$ 117.762,40
Junio	0,6	50	22	\$ 199,97	\$ 131.977,44	\$ 27.715,26	\$ 3.299,44	\$ 100.962,74
Julio	0,4	50	22	\$ 250,04	\$ 110.017,92	\$ 23.103,76	\$ 2.750,45	\$ 84.163,71
Agosto	0,6	50	22	\$ 199,97	\$ 131.977,44	\$ 27.715,26	\$ 3.299,44	\$ 100.962,74
Septiembre	0,8	50	22	\$ 174,93	\$ 153.936,96	\$ 32.326,76	\$ 3.848,42	\$ 117.761,77
Octubre	0,8	50	22	\$ 174,93	\$ 153.936,96	\$ 32.326,76	\$ 3.848,42	\$ 117.761,77
Noviembre	0,8	50	22	\$ 174,93	\$ 153.936,96	\$ 32.326,76	\$ 3.848,42	\$ 117.761,77
Diciembre	0,6	50	22	\$ 199,97	\$ 131.977,44	\$ 27.715,26	\$ 3.299,44	\$ 100.962,74
Total Anual								\$ 1.295.549,94

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Suponiendo la estimación del factor de ocupación óptimo, los precios por temporada y considerando el IVA y el impuesto a los ingresos brutos correspondientes a la provincia de La Pampa, se obtiene un ingreso total anual de: \$1.295.549,94.

La alícuota general del impuesto a los ingresos brutos correspondiente a la Provincia de La Pampa es del 2,5% aplicable a las siguientes actividades de comercialización (mayoristas y minoristas), y de prestación de obras y/o servicios, en tanto no tengan previsto un tratamiento especial.

Flujo de caja

Para la elaboración del flujo de caja se incluyeron las estimaciones calculadas anteriormente, tales como:

❖ Inversión inicial:	\$248.009,00.
❖ Inversión o capital de trabajo:	\$16.562,00.
❖ Amortizaciones:	\$28.336,30.
❖ Inversión de reemplazo:	\$35.354,00.
❖ Costos totales anuales (CFTA+CVTA):	\$1.058.454,30.
❖ Ingresos totales anuales:	\$1.295.549,94.

También se tienen en cuenta los impuestos correspondientes al 35%.

Con todos estos datos calculados y estimados se proyecta el negocio en 10 años.

Tabla XXII Flujo de caja en escenario optimista

Flujo de caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4
Io	-\$ 248.009,00				
inversión trabajo	-\$ 16.562,00				
ingresos		\$ 1.295.549,94	\$ 1.295.549,94	\$ 1.295.549,94	\$ 1.295.549,94
costos		-\$ 1.058.454,30	-\$ 1.058.454,30	-\$ 1.058.454,30	-\$ 1.058.454,30
amortización		-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
utilidades antes de imp		\$ 208.759,34	\$ 208.759,34	\$ 208.759,34	\$ 208.759,34
impuestos		-\$ 73.065,77	-\$ 73.065,77	-\$ 73.065,77	-\$ 73.065,77
utilidades después de imp		\$ 135.693,57	\$ 135.693,57	\$ 135.693,57	\$ 135.693,57
amortización		\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
inver. De reemplazo					
FNC	-\$ 264.571,00	\$ 164.029,87	\$ 164.029,87	\$ 164.029,87	\$ 164.029,87
año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
\$ 1.295.549,94	\$ 1.295.549,94	\$ 1.295.549,94	\$ 1.295.549,94	\$ 1.295.549,94	\$ 1.295.549,94
-\$ 1.058.454,30	-\$ 1.058.454,30	-\$ 1.058.454,30	-\$ 1.058.454,30	-\$ 1.058.454,30	-\$ 1.058.454,30
-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
\$ 208.759,34	\$ 208.759,34	\$ 208.759,34	\$ 208.759,34	\$ 208.759,34	\$ 208.759,34
-\$ 73.065,77	-\$ 73.065,77	-\$ 73.065,77	-\$ 73.065,77	-\$ 73.065,77	-\$ 73.065,77
\$ 135.693,57	\$ 135.693,57	\$ 135.693,57	\$ 135.693,57	\$ 135.693,57	\$ 135.693,57
\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
-\$ 35.354,00					
\$ 128.675,87	\$ 164.029,87	\$ 164.029,87	\$ 164.029,87	\$ 164.029,87	\$ 164.029,87

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Indicadores de evaluación.

Criterio del Valor Actual Neto (VAN): Es la diferencia entre los flujos de caja y el costo de la inversión, es decir, es el beneficio obtenido por realizar la inversión. Este método consiste en actualizar al momento inicial los flujos de caja producidos por una inversión.

Los valores obtenidos son:

Tabla XXIII Valor actual neto en escenario optimista

VAN (i = i1 en dólares + diferencial por riesgo)	8%	\$ 812.021,43
---	-----------	----------------------

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Para el análisis del VAN, se contempla una tasa libre de riesgo considerando tasas de plazos fijos actuales en dólares, para la cual algunos bancos pagan aproximadamente un 4%, más prima por riesgo del proyecto alrededor de un 4% (estimado), dando por total una tasa de descuento del 8%.

La tasa de descuento del proyecto se expresa de la siguiente manera:

$$\boxed{i = i1 + \text{diferencial por riesgo}} \longrightarrow \boxed{8\% = 4\% + 4\%}$$

Donde:

i = es la tasa de descuento o costo de capital con riesgo.

$i1$ = es la tasa libre de riesgo (tasa de plazo fijo actual en dólares).

Diferencial por riesgo: = es la compensación por riesgo.

Utilizando una tasa de descuento del 8%, este proyecto en un escenario optimista demuestra valores interesantes al cabo de 10 años de la inversión inicial.

Tasa interna de retorno (TIR): Es la tasa de descuento más conveniente y segura en la evaluación de proyectos de inversión, ya que iguala a cero el VAN de toda la serie de flujos netos de caja asociados con el proyecto. En este caso arroja un porcentaje del 61%. El valor alto de la TIR se debe a que la estructura de los costos e inversión requerida son bajos respecto a los ingresos esperados.

Pay Back: es el número de años que la empresa necesita para recuperar su inversión inicial a partir de los flujos netos de caja.

Tabla XXIV Pay back en escenario optimista

Pay Back	años	flujo de caja	recuperación de inversión
	0	-\$ 264.571,00	-\$ 264.571,00
	1	\$ 164.029,87	-\$ 100.541,13
	2	\$ 164.029,87	\$ 63.488,74

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Se observa que la inversión inicial se recupera en el segundo año de puesta en marcha del negocio, esto se debe gracias a que la inversión inicial necesaria (año 0) no es muy elevada, aunque los costos a enfrentar si lo sean.

Estimación de inflación

En la proyección del negocio se tiene en cuenta una posible inflación. La inflación estimada para cada año será del 30%. Este porcentaje se debe aplicar a los ingresos totales y costos totales a partir del año 2 hasta el año 10.

Tabla XXV Flujo de caja con proyección de inflación en escenario optimista

Flujo de caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4
Io	-\$ 248.009,00				
inversion trabajo	-\$ 16.562,00				
ingresos		\$ 1.295.549,94	\$ 1.684.214,92	\$ 2.189.479,39	\$ 2.846.323,21
costos		-\$ 1.058.454,30	-\$ 1.375.990,59	-\$ 1.788.787,77	-\$ 2.325.424,10
amortizacion		-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
utilidades antes de imp		\$ 208.759,34	\$ 279.888,03	\$ 372.355,32	\$ 492.562,81
impuestos		-\$ 73.065,77	-\$ 97.960,81	-\$ 130.324,36	-\$ 172.396,98
utilidades despues de imp		\$ 135.693,57	\$ 181.927,22	\$ 242.030,96	\$ 320.165,83
amortizacion		\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
inver. De reemplazo					
FNC	-\$ 264.571,00	\$ 164.029,87	\$ 210.263,52	\$ 270.367,26	\$ 348.502,13
	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9
	\$ 3.700.220,17	\$ 4.810.286,22	\$ 6.253.372,09	\$ 8.129.383,71	\$ 10.568.198,83
	-\$ 3.023.051,33	-\$ 3.929.966,72	-\$ 5.108.956,74	-\$ 6.641.643,76	-\$ 8.634.136,89
	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
	\$ 648.832,54	\$ 851.983,20	\$ 1.116.079,05	\$ 1.459.403,65	\$ 1.905.725,63
	-\$ 227.091,39	-\$ 298.194,12	-\$ 390.627,67	-\$ 510.791,28	-\$ 667.003,97
	\$ 421.741,15	\$ 553.789,08	\$ 725.451,38	\$ 948.612,37	\$ 1.238.721,66
	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
	-\$ 35.354,00				
	\$ 414.723,45	\$ 582.125,38	\$ 753.787,68	\$ 976.948,67	\$ 1.267.057,96
					\$ 1.644.200,04

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Tras los efectos de una supuesta inflación del 30%, los indicadores de evaluación arrojan valores tales como los siguientes:

Tabla 26.

Tabla XXVI Valor actual neto y tasa interna de retorno tras efectos de supuesta inflación en escenario optimista

VAN ($i = i1 + \text{diferencial por riesgo}$)	30%	\$ 942.046,29
TIR		89%

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Para el análisis del VAN en el flujo de caja con estimación de inflación, se contempla una tasas libre de riesgo (plazo fijo banco de primera línea), la cual oscila en torno al 26%, más prima por riesgo del proyecto alrededor de un 4% (estimado), dando por total una tasa de descuento del 30%.

La tasa de descuento se expresa de la siguiente manera:

$$\boxed{i = i1 + \text{diferencial por riesgo}} \longrightarrow \boxed{30\% = 26\% + 4\%}$$

Donde:

i = es la tasa de descuento o costo de capital con riesgo.

$i1$ = es la tasa libre de riesgo (plazo fijo banco de primera línea).

Diferencial por riesgo: = es la compensación por riesgo.

Con un factor de ocupación óptimo del 80%, una inflación del 30% y una tasa de descuento exigente del 30%; se observa que los indicadores de evaluación mantienen valores interesantes y aceptables al cabo de 10 años de la inversión inicial.

4.8.2. Estudio económico-financiero: escenario pesimista

Para la realización del estudio económico y financiero en un escenario pesimista se realizan las mismas operaciones que en el escenario optimista pero se propone un factor ocupación según temporadas correspondiente a:

TEMPORADAS	% DE OCUPACIÓN
ALTA (febrero, marzo, abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre)	60%
MEDIA (Junio, agosto y diciembre)	40%
BAJA (enero y julio)	30%

Inversión inicial

Antes de iniciar con el proyecto, al igual que en el escenario optimista, las inversiones estimadas y necesarias para la puesta en marcha del negocio son las siguientes:

- ❖ Inversión inicial: \$248.009,00.
- ❖ Capital de trabajo: \$16.562,00.

- ❖ Amortizaciones: \$28.336,30.
- ❖ Inversión de reemplazo: \$35.354,00.

Presupuesto de costos

Costos fijos

Dichos costos al permanecer constantes, independientemente de la cantidad producida y vendida de productos y servicios, son iguales a los estimados en el escenario optimista.

Tabla XXVII Costos fijos en escenario pesimista

COSTOS FIJOS MENSUALES	\$
luz	\$ 260,00
gas	\$ 200,00
agua	\$ 104,00
sueldos prof ed. Fisica	\$ 21.542,40
sueldos pnal limpieza	\$ 9.574,40
alquiler	\$ 7.800,00
seguro de resp civil	\$ 156,00
papeleria	\$ 325,00
publicidad	\$ 1.350,00
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES	\$ 41.311,80
TOTAL COSTOS FIJOS ANUAL	\$ 495.741,60

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Costos variables

Son aquellos desembolsos que varían de manera proporcional a los cambios de la actividad de un negocio. Por tanto, los costos variables en el escenario pesimista cambian debido a que plantea una disminución en el factor ocupación que se enseña en el escenario optimista.

Tabla XXVIII Costos variables en escenario pesimista

Meses	% ocupación	cant. alumnos	cant. días	precio viandas	COSTO VIANDAS	precio combustible	COSTO COMBUST.	TOTAL CVM
Enero	0,3	50	22	\$ 45,00	\$ 14.850,00	\$ 17,39	\$ 5.737,05	\$ 20.587,05
Febrero	0,6	50	22	\$ 45,00	\$ 29.700,00	\$ 17,39	\$ 11.474,10	\$ 41.174,10
Marzo	0,6	50	22	\$ 45,00	\$ 29.700,00	\$ 17,39	\$ 11.474,10	\$ 41.174,10
Abril	0,6	50	22	\$ 45,00	\$ 29.700,00	\$ 17,39	\$ 11.474,10	\$ 41.174,10
Mayo	0,6	50	22	\$ 45,00	\$ 29.700,00	\$ 17,39	\$ 11.474,10	\$ 41.174,10
Junio	0,4	50	22	\$ 45,00	\$ 19.800,00	\$ 17,39	\$ 7.649,40	\$ 27.449,40
Julio	0,3	50	22	\$ 45,00	\$ 14.850,00	\$ 17,39	\$ 5.737,05	\$ 20.587,05
Agosto	0,4	50	22	\$ 45,00	\$ 19.800,00	\$ 17,39	\$ 7.649,40	\$ 27.449,40
Septiembre	0,6	50	22	\$ 45,00	\$ 29.700,00	\$ 17,39	\$ 11.474,10	\$ 41.174,10
Octubre	0,6	50	22	\$ 45,00	\$ 29.700,00	\$ 17,39	\$ 11.474,10	\$ 41.174,10
Noviembre	0,6	50	22	\$ 45,00	\$ 29.700,00	\$ 17,39	\$ 11.474,10	\$ 41.174,10
Diciembre	0,4	50	22	\$ 45,00	\$ 19.800,00	\$ 17,39	\$ 7.649,40	\$ 27.449,40
TOTAL CVA					\$ 297.000,00		\$ 114.741,00	\$ 411.741,00

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Costos totales

Tabla XXIX Costos totales en escenario pesimista

Meses	CFM +	CVM =	CTM
Enero	\$ 41.311,80	\$ 20.587,05	\$ 61.898,85
Febrero	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Marzo	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Abril	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Mayo	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Junio	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Julio	\$ 41.311,80	\$ 20.587,05	\$ 61.898,85
Agosto	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Septiembre	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Octubre	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Noviembre	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Diciembre	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
CTA	\$ 495.741,60	\$ 411.741,00	\$ 907.482,60

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Resumidamente, los costos totales anuales estimados para una ocupación óptima del 60% son:

- ❖ Costos fijos anuales: \$495.741,60
- ❖ Costos variables anuales: \$411.741,00
- ❖ Costos totales anuales (CFTA+CVTA): \$907.482,60

Determinación del precio

Los precios estimados en el escenario pesimista también varían ya que dependen de un factor de ocupación menor que el optimista.

Tabla XXX Determinación del precio según temporada en escenario pesimista

Meses	CTM	Factor de Ocup	CT unitario	Margen de beneficio 60%	Precio
Enero	\$ 61.898,85	330	\$ 187,57	\$ 112,54	\$ 300,12
Febrero	\$ 82.485,90	660	\$ 124,98	\$ 74,99	\$ 199,97
Marzo	\$ 82.485,90	660	\$ 124,98	\$ 74,99	\$ 199,97
Abril	\$ 82.485,90	660	\$ 124,98	\$ 74,99	\$ 199,97
Mayo	\$ 82.485,90	660	\$ 124,98	\$ 74,99	\$ 199,97
Junio	\$ 68.761,20	440	\$ 156,28	\$ 93,77	\$ 250,04
Julio	\$ 61.898,85	330	\$ 187,57	\$ 112,54	\$ 300,12
Agosto	\$ 68.761,20	440	\$ 156,28	\$ 93,77	\$ 250,04
Septiembre	\$ 82.485,90	660	\$ 124,98	\$ 74,99	\$ 199,97
Octubre	\$ 82.485,90	660	\$ 124,98	\$ 74,99	\$ 199,97
Noviembre	\$ 82.485,90	660	\$ 124,98	\$ 74,99	\$ 199,97
Diciembre	\$ 68.761,20	440	\$ 156,28	\$ 93,77	\$ 250,04

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Presupuesto de ingresos

Tabla XXXI Presupuesto de ingresos en escenario pesimista

Meses	% de ocupación	Cant. de alumnos	Cant. de días	Precio	Sub total	IVA	II Brutos	Total Mensual
Enero	0,3	50	22	\$ 300,12	\$ 99.038,16	\$ 20.798,01	\$ 2.475,95	\$ 75.764,19
Febrero	0,6	50	22	\$ 199,97	\$ 131.977,44	\$ 27.715,26	\$ 3.299,44	\$ 100.962,74
Marzo	0,6	50	22	\$ 199,97	\$ 131.977,44	\$ 27.715,26	\$ 3.299,44	\$ 100.962,74
Abril	0,6	50	22	\$ 199,97	\$ 131.977,44	\$ 27.715,26	\$ 3.299,44	\$ 100.962,74
Mayo	0,6	50	22	\$ 199,97	\$ 131.977,44	\$ 27.715,26	\$ 3.299,44	\$ 100.962,74
Junio	0,4	50	22	\$ 250,04	\$ 110.017,92	\$ 23.103,76	\$ 2.750,45	\$ 84.163,71
Julio	0,3	50	22	\$ 300,12	\$ 99.038,16	\$ 20.798,01	\$ 2.475,95	\$ 75.764,19
Agosto	0,4	50	22	\$ 250,04	\$ 110.017,92	\$ 23.103,76	\$ 2.750,45	\$ 84.163,71
Septiembre	0,6	50	22	\$ 199,97	\$ 131.977,44	\$ 27.715,26	\$ 3.299,44	\$ 100.962,74
Octubre	0,6	50	22	\$ 199,97	\$ 131.977,44	\$ 27.715,26	\$ 3.299,44	\$ 100.962,74
Noviembre	0,6	50	22	\$ 199,97	\$ 131.977,44	\$ 27.715,26	\$ 3.299,44	\$ 100.962,74
Diciembre	0,4	50	22	\$ 250,04	\$ 110.017,92	\$ 23.103,76	\$ 2.750,45	\$ 84.163,71
Total Anual								\$ 1.110.758,70

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Suponiendo la estimación del factor de ocupación óptimo de un 60%, los precios por temporada y considerando el IVA y el impuesto a los ingresos brutos correspondientes a la provincia de La Pampa, se obtiene un ingreso total anual de: \$1.110.758,70.

La alícuota general del impuesto a los ingresos brutos correspondiente a la Provincia de La Pampa es del 2,5% aplicable a las siguientes actividades de comercialización (mayoristas y minoristas), y de prestación de obras y/o servicios, en tanto no tengan previsto un tratamiento especial.

Flujo de caja

Al igual que en el escenario optimista, para la elaboración del flujo de caja se incluyen las estimaciones calculadas anteriormente, tales como:

❖ Inversión inicial:	\$248.009,00.
❖ Inversión o capital de trabajo:	\$16.562,00.
❖ Amortizaciones:	\$28.336,30.
❖ Inversión de reemplazo:	\$35.354,00.
❖ Costos totales anuales (CFTA+CVTA):	\$907.482,60
❖ Ingresos totales anuales:	\$1.110.758,70.

También se tienen en cuenta los impuestos correspondientes al 35%.

Con todos estos datos calculados y estimados se proyecta el negocio en 10 años.

Tabla XXXII Flujo de caja en escenario pesimista

Flujo de caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4
Io	-\$ 248.009,00				
inversion trabajo	-\$ 16.562,00				
ingresos		\$ 1.110.758,70	\$ 1.110.758,70	\$ 1.110.758,70	\$ 1.110.758,70
costos		-\$ 907.482,60	-\$ 907.482,60	-\$ 907.482,60	-\$ 907.482,60
amortizacion		-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
utilidades antes de imp		\$ 174.939,80	\$ 174.939,80	\$ 174.939,80	\$ 174.939,80
impuestos		-\$ 61.228,93	-\$ 61.228,93	-\$ 61.228,93	-\$ 61.228,93
utilidades despues de imp		\$ 113.710,87	\$ 113.710,87	\$ 113.710,87	\$ 113.710,87
amortizacion		\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
inver. De reemplazo					
FNC	-\$ 264.571,00	\$ 142.047,17	\$ 142.047,17	\$ 142.047,17	\$ 142.047,17
año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
\$ 1.110.758,70	\$ 1.110.758,70	\$ 1.110.758,70	\$ 1.110.758,70	\$ 1.110.758,70	\$ 1.110.758,70
-\$ 907.482,60	-\$ 907.482,60	-\$ 907.482,60	-\$ 907.482,60	-\$ 907.482,60	-\$ 907.482,60
-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
\$ 174.939,80	\$ 174.939,80	\$ 174.939,80	\$ 174.939,80	\$ 174.939,80	\$ 174.939,80
-\$ 61.228,93	-\$ 61.228,93	-\$ 61.228,93	-\$ 61.228,93	-\$ 61.228,93	-\$ 61.228,93
\$ 113.710,87	\$ 113.710,87	\$ 113.710,87	\$ 113.710,87	\$ 113.710,87	\$ 113.710,87
\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
-\$ 35.354,00					
\$ 106.693,17	\$ 142.047,17	\$ 142.047,17	\$ 142.047,17	\$ 142.047,17	\$ 142.047,17

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Indicadores de evaluación

Criterio del Valor Actual Neto (VAN)

Tabla XXXIII Valor actual neto en escenario pesimista

VAN (i = i1 + diferencial por riesgo)	30%	\$ 165.051,58
--	------------	----------------------

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Para el análisis del VAN, se contempla tasa de descuento bajo el mismo criterio que en el escenario optimista y estimación de inflación. Se examina una tasas libre de riesgo (plazo fijo banco de primera línea), la cual aproximadamente oscila en torno al 26%, más prima por riesgo del proyecto alrededor de un 4% (estimado), dando por total una tasa de descuento del 30%.

La tasa de descuento del proyecto se expresa de la siguiente manera:

$$i = i1 + \text{diferencial por riesgo} \longrightarrow 30\% = 26\% + 4\%$$

Donde:

i = es la tasa de descuento o costo de capital con riesgo.

i_1 = es la tasa libre de riesgo (plazo fijo banco de primera línea).

Diferencial por riesgo: = es la compensación por riesgo.

Utilizando una tasa de descuento exigente del 30%, el proyecto en un escenario pesimista revela resultados aceptables al cabo de 10 años de la inversión inicial

Tasa interna de retorno (TIR): Es la tasa de descuento que iguala a cero el VAN de toda la serie de flujos netos de caja asociados con el proyecto. En este caso arroja un porcentaje del 52%. Al igual que el escenario optimista, el valor alto de la TIR se debe a que la estructura de los costos e inversión requerida se mantienen bajos respecto a los ingresos esperados.

Pay Back: es el número de años que la empresa necesita para recuperar su inversión inicial a partir de los flujos netos de caja.

Tabla XXXIV Pay back en escenario pesimista

Pay Back	años	flujo de caja	recuperación de inversión
	0	-\$ 264.571,00	-\$ 264.571,00
	1	\$ 142.047,17	-\$ 122.523,83
	2	\$ 142.047,17	\$ 19.523,34

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Se puede observar que la inversión inicial, al igual que en un escenario optimista, se recupera en el segundo año de puesta en marcha del negocio.

Estimación de inflación

En la proyección del negocio se tiene en cuenta una posible inflación. La inflación estimada para cada año será del 30%. Este porcentaje se debe aplicar a los ingresos totales y costos totales a partir del año 2 hasta el año 10.

Tabla XXXV Flujo de caja con proyección de inflación en escenario pesimista

Flujo de caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4
Io	-\$ 248.009,00				
inversion trabajo	-\$ 16.562,00				
ingresos		\$ 1.110.758,70	\$ 1.443.986,31	\$ 1.877.182,21	\$ 2.440.336,87
costos		-\$ 907.482,60	-\$ 1.179.727,38	-\$ 1.533.645,59	-\$ 1.993.739,27
amortizacion		-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
utilidades antes de imp		\$ 174.939,80	\$ 235.922,63	\$ 315.200,31	\$ 418.261,30
impuestos		-\$ 61.228,93	-\$ 82.572,92	-\$ 110.320,11	-\$ 146.391,45
utilidades despues de imp		\$ 113.710,87	\$ 153.349,71	\$ 204.880,20	\$ 271.869,84
amortizacion		\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
inver. De reemplazo					
FNC	-\$ 264.571,00	\$ 142.047,17	\$ 181.686,01	\$ 233.216,50	\$ 300.206,14
año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
\$ 3.172.437,93	\$ 4.124.169,31	\$ 5.361.420,10	\$ 6.969.846,13	\$ 9.060.799,97	\$ 11.779.039,96
-\$ 2.591.861,05	-\$ 3.369.419,37	-\$ 4.380.245,18	-\$ 5.694.318,74	-\$ 7.402.614,36	-\$ 9.623.398,66
-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
\$ 552.240,58	\$ 726.413,64	\$ 952.838,62	\$ 1.247.191,10	\$ 1.629.849,32	\$ 2.127.305,00
-\$ 193.284,20	-\$ 254.244,77	-\$ 333.493,52	-\$ 436.516,88	-\$ 570.447,26	-\$ 744.556,75
\$ 358.956,37	\$ 472.168,87	\$ 619.345,10	\$ 810.674,21	\$ 1.059.402,06	\$ 1.382.748,25
\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
-\$ 35.354,00					
\$ 351.938,67	\$ 500.505,17	\$ 647.681,40	\$ 839.010,51	\$ 1.087.738,36	\$ 1.411.084,55

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Tras los efectos de una supuesta inflación del 30%, los indicadores de evaluación arrojan valores tales como los siguientes:

Tabla XXXVI Valor actual neto y tasa interna de retorno tras efectos de supuesta inflación es escenario pesimista

VAN (i = i1 + diferencial por riesgo)	30%	\$ 772.948,63
TIR		80%

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Los indicadores del proyecto, contemplando siempre el mismo criterio y la misma tasa de descuento en los escenarios anteriores, demuestran que el proyecto es rentable ante una inflación constante en un escenario pesimista. Se observa que con el factor de ocupación óptimo del 60% y una inflación constante del 30%, el VAN y TIR mantienen valores interesantes y aceptables.

4.8.3. Análisis de sensibilidad

Para la realización del análisis de sensibilidad se propone una disminución de las ventas ante una reducción del factor de ocupación junto a una supuesta inflación, y mediante la aplicación de las herramientas utilizadas anteriormente, se pueden ver las consecuencias que esto generaría.

La consecuencia de la toma de decisiones cuyos resultados van a producirse en el futuro generalmente es incierta. Es posible que los objetivos esperados no puedan conseguirse, ya sea por factores internos de la propia empresa, como por factores externos que pueden ser provocados por cambios en los diferentes mercados.

Cuando se encuentra en un contexto en el cual hay ausencia de certeza y haya que elegir entre varias inversiones, se tendrá en cuenta aquella en la que el resultado es el más rentable y probable. Al hacerse este proceso de selección, se corre el riesgo de que se presente lo improbable, o bien un resultado que no esperamos.

Dentro de los métodos para el análisis del riesgo se encuentra el Análisis de Sensibilidad. El mismo es un procedimiento que ayuda a tratar la incertidumbre de los flujos de caja esperados de un proyecto de inversión.

Éste calcula cómo varía el VAN del proyecto (sensibilidad) ante las desviaciones estimadas de cada magnitud que interviene, que se supone variable, manteniendo invariables las demás magnitudes. Luego de esto, se procede a analizar como varían el VAN y la TIR ante la caída de un 20% del factor de ocupación recalculando ingresos y costos en el Escenario Optimista y en el Escenario Pesimista.

Análisis de sensibilidad - escenario optimista

Se considera un análisis de sensibilidad, en el cual se propone una disminución de ingresos tras una disminución del factor ocupación en el escenario optimista correspondiente a:

TEMPORADAS	FACTOR DE OCUPACIÓN.
Alta.	60%
Media.	40%
Baja.	20%

Tabla XXXVII Presupuesto de ingresos en escenario optimista – análisis de sensibilidad

Meses	% de ocupación	Cant. de alumnos	Cant. de días	Precio	Sub total	IVA	Imp. Ingresos Brutos	Total Mensual
Enero	0,2	50	22	\$ 250,04	\$ 55.008,96	\$ 11.551,88	\$ 1.375,22	\$ 42.081,85
Febrero	0,6	50	22	\$ 174,93	\$ 115.452,72	\$ 24.245,07	\$ 2.886,32	\$ 88.321,33
Marzo	0,6	50	22	\$ 174,93	\$ 115.452,72	\$ 24.245,07	\$ 2.886,32	\$ 88.321,33
Abril	0,6	50	22	\$ 174,93	\$ 115.452,72	\$ 24.245,07	\$ 2.886,32	\$ 88.321,33
Mayo	0,6	50	22	\$ 174,93	\$ 115.452,72	\$ 24.245,07	\$ 2.886,32	\$ 88.321,33
Junio	0,4	50	22	\$ 199,97	\$ 87.984,96	\$ 18.476,84	\$ 2.199,62	\$ 67.308,49
Julio	0,2	50	22	\$ 250,04	\$ 55.008,96	\$ 11.551,88	\$ 1.375,22	\$ 42.081,85
Agosto	0,4	50	22	\$ 199,97	\$ 87.984,96	\$ 18.476,84	\$ 2.199,62	\$ 67.308,49
Septiembre	0,6	50	22	\$ 174,93	\$ 115.452,72	\$ 24.245,07	\$ 2.886,32	\$ 88.321,33
Octubre	0,6	50	22	\$ 174,93	\$ 115.452,72	\$ 24.245,07	\$ 2.886,32	\$ 88.321,33
Noviembre	0,6	50	22	\$ 174,93	\$ 115.452,72	\$ 24.245,07	\$ 2.886,32	\$ 88.321,33
Diciembre	0,4	50	22	\$ 199,97	\$ 87.984,96	\$ 18.476,84	\$ 2.199,62	\$ 67.308,49
Total Anual								\$ 904.338,51

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Tabla XXXVIII Presupuesto de costos en escenario optimista – análisis de sensibilidad

Meses	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
Enero	\$ 41.311,80	\$ 13.724,70	\$ 55.036,50
Febrero	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Marzo	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Abril	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Mayo	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Junio	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Julio	\$ 41.311,80	\$ 13.724,70	\$ 55.036,50
Agosto	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Septiembre	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Octubre	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Noviembre	\$ 41.311,80	\$ 41.174,10	\$ 82.485,90
Diciembre	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
CTA	\$ 495.741,60	\$ 398.016,30	\$ 893.757,90

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Con la disminución del factor de ocupación en escenario optimista se obtiene ingresos anuales de \$904.338,51 y costos totales anuales de \$893.757,90; con lo cual se elabora un nuevo flujo de caja para analizar las posibles variaciones que pueda sufrir el proyecto de negocio.

En dicho flujo de caja, también, se supone una inflación del 30% constante a partir del año 2 hasta el año 10, aplicándose a los ingresos y costos estimados en este análisis de sensibilidad.

Tabla XXXIX
Flujo de caja en escenario optimista – análisis de sensibilidad

Flujo de caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4
Io	-\$ 248.009,00				
inversión trabajo	-\$ 16.562,00				
ingresos		\$ 904.338,51	\$ 1.175.640,06	\$ 1.257.030,53	\$ 1.634.139,68
costos		-\$ 893.757,90	-\$ 1.161.885,27	-\$ 1.510.450,85	-\$ 1.963.586,11
amortización		-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
utilidades antes de imp		-\$ 17.755,69	-\$ 14.581,51	-\$ 281.756,63	-\$ 357.782,72
impuestos		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
utilidades después de imp		-\$ 17.755,69	-\$ 14.581,51	-\$ 281.756,63	-\$ 357.782,72
amortización		\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
inver. De reemplazo					
FNC	-\$ 264.571,00	\$ 10.580,61	\$ 13.754,79	-\$ 253.420,33	-\$ 329.446,42
año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
\$ 2.124.381,59	\$ 2.761.696,06	\$ 3.590.204,88	\$ 4.667.266,35	\$ 6.067.446,25	\$ 7.887.680,13
-\$ 2.552.661,94	-\$ 3.318.460,52	-\$ 4.313.998,68	-\$ 5.608.198,28	-\$ 7.290.657,76	-\$ 9.477.855,09
-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
-\$ 456.616,65	-\$ 585.100,75	-\$ 752.130,09	-\$ 969.268,23	-\$ 1.251.547,81	-\$ 1.618.511,26
\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
-\$ 456.616,65	-\$ 585.100,75	-\$ 752.130,09	-\$ 969.268,23	-\$ 1.251.547,81	-\$ 1.618.511,26
\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
-\$ 35.354,00					
-\$ 463.634,35	-\$ 556.764,45	-\$ 723.793,79	-\$ 940.931,93	-\$ 1.223.211,51	-\$ 1.590.174,96

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Indicadores de evaluación obtenidos

Tabla XL VAN y TIR en escenario optimista – análisis de sensibilidad

VAN (i = i1 + diferencial por riesgo)	30%	\$ -1.180.601,80
TIR		#¡DIV/0!

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Análisis de sensibilidad - escenario pesimista

TEMPORADAS	FACTOR DE OCUPACIÓN.
Alta.	40%
Media.	20%
Baja.	10%

Tabla XLI Presupuesto de ingresos en escenario pesimista – análisis de sensibilidad

Meses	% de ocupación	Cant. de alumnos	Cant. de días	Precio	Sub total	IVA	Imp. Ingresos Brutos	Total Mensual
Enero	0,1	50	22	\$ 300,12	\$ 33.012,72	\$ 6.932,67	\$ 825,32	\$ 25.254,73
Febrero	0,4	50	22	\$ 199,97	\$ 87.986,80	\$ 18.477,23	\$ 2.199,67	\$ 67.309,90
Marzo	0,4	50	22	\$ 199,97	\$ 87.986,80	\$ 18.477,23	\$ 2.199,67	\$ 67.309,90
Abril	0,4	50	22	\$ 199,97	\$ 87.986,80	\$ 18.477,23	\$ 2.199,67	\$ 67.309,90
Mayo	0,4	50	22	\$ 199,97	\$ 87.986,80	\$ 18.477,23	\$ 2.199,67	\$ 67.309,90
Junio	0,2	50	22	\$ 250,04	\$ 55.008,80	\$ 11.551,85	\$ 1.375,22	\$ 42.081,73
Julio	0,1	50	22	\$ 300,12	\$ 33.012,72	\$ 6.932,67	\$ 825,32	\$ 25.254,73
Agosto	0,2	50	22	\$ 250,04	\$ 55.008,80	\$ 11.551,85	\$ 1.375,22	\$ 42.081,73
Septiembre	0,4	50	22	\$ 199,97	\$ 87.986,80	\$ 18.477,23	\$ 2.199,67	\$ 67.309,90
Octubre	0,4	50	22	\$ 199,97	\$ 87.986,80	\$ 18.477,23	\$ 2.199,67	\$ 67.309,90
Noviembre	0,4	50	22	\$ 199,97	\$ 87.986,80	\$ 18.477,23	\$ 2.199,67	\$ 67.309,90
Diciembre	0,2	50	22	\$ 250,04	\$ 55.008,80	\$ 11.551,85	\$ 1.375,22	\$ 42.081,73
Total Anual								\$ 647.923,97

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Tabla XLII Presupuesto de costos en escenario pesimista – análisis de sensibilidad

Meses	CFM +	CVM =	CTM
Enero	\$ 41.311,80	\$ 6.862,35	\$ 48.174,15
Febrero	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Marzo	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Abril	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Mayo	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Junio	\$ 41.311,80	\$ 13.724,70	\$ 55.036,50
Julio	\$ 41.311,80	\$ 6.862,35	\$ 48.174,15
Agosto	\$ 41.311,80	\$ 13.724,70	\$ 55.036,50
Septiembre	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Octubre	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Noviembre	\$ 41.311,80	\$ 27.449,40	\$ 68.761,20
Diciembre	\$ 41.311,80	\$ 13.724,70	\$ 55.036,50
CTA	\$ 495.741,60	\$ 247.044,60	\$ 742.786,20

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Con la disminución del factor de ocupación en escenario pesimista se obtienen ingresos anuales de \$647.923,97 y costos totales anuales de \$742.786,20; con lo cual se elabora un nuevo flujo de caja para analizar las posibles variaciones que pueda sufrir el proyecto de negocio.

En dicho flujo de caja, también, se supone una inflación del 30% a partir del año 2 hasta el año 10, aplicándose a los ingresos y costos estimados en este análisis de sensibilidad.

Tabla XLIII Flujo de caja escenario pesimista – análisis de sensibilidad

Flujo de caja	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4
Io	-\$ 248.009,00				
inversion trabajo	-\$ 16.562,00				
ingresos		\$ 647.923,97	\$ 842.301,16	\$ 1.094.991,51	\$ 1.423.488,97
costos		-\$ 742.786,20	-\$ 965.622,06	-\$ 1.255.308,68	-\$ 1.631.901,28
amortizacion		-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
utilidades antes de imp		-\$ 123.198,53	-\$ 151.657,20	-\$ 188.653,47	-\$ 236.748,62
impuestos		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
utilidades despues de imp		-\$ 123.198,53	-\$ 151.657,20	-\$ 188.653,47	-\$ 236.748,62
amortizacion		\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
inver. De reemplazo					
FNC	-\$ 264.571,00	-\$ 94.862,23	-\$ 123.320,90	-\$ 160.317,17	-\$ 208.412,32
año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
\$ 1.850.535,66	\$ 2.405.696,35	\$ 3.127.405,26	\$ 4.065.626,83	\$ 5.285.314,89	\$ 6.870.909,35
-\$ 2.121.471,67	-\$ 2.757.913,17	-\$ 3.585.287,12	-\$ 4.660.873,25	-\$ 6.059.135,22	-\$ 7.876.875,79
-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30	-\$ 28.336,30
-\$ 299.272,31	-\$ 380.553,11	-\$ 486.218,16	-\$ 623.582,72	-\$ 802.156,64	-\$ 1.034.302,74
\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
-\$ 299.272,31	-\$ 380.553,11	-\$ 486.218,16	-\$ 623.582,72	-\$ 802.156,64	-\$ 1.034.302,74
\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30	\$ 28.336,30
-\$ 35.354,00					
-\$ 306.290,01	-\$ 352.216,81	-\$ 457.881,86	-\$ 595.246,42	-\$ 773.820,34	-\$ 1.005.966,44

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Indicadores de evaluación obtenidos

Tabla XLIV VAN y TIR en escenario pesimista – análisis de sensibilidad

VAN (i = i1 + diferencial por riesgo)	30%	\$ -1.003.802,31
TIR		#¡NUM!

Fuente: Sánchez, Ma. Belén; 2014.

Se observa que frente a una caída del 20% en el factor de ocupación acompañado de un 30% de inflación constante a partir del segundo año de proyección, tanto en el escenario optimista como en el pesimista se produce un gran impacto de la variación de los valores del VAN y de la TIR. En ambos casos no se generan ganancias a lo largo de los 10 años proyectados, se observan perdidas con el 30% como tasa de descuento arrojando un VAN en negativo y la TIR sin poder calcular por los flujos netos de caja negativos; debido a que la estructura de los costos e inversión requerida son demasiado elevados respecto a los nuevos ingresos esperados.

5. Conclusión

Después de la realización del presente trabajo de investigación, se manifiestan una serie de reflexiones a modo de conclusiones sobre la propuesta de plan de negocio para un nuevo micro emprendimiento recreativo y formativo tomando como base las actividades del turismo aventura en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa.

Partiendo de la importancia del sector turismo como fuente generador de empleo y desarrollo económico, social y cultural, que puede ser desarrollado siempre y cuando se conjuguen los elementos que le hacen posible; pero principalmente considerando al consumidor.

Considerando tres aspectos importantes tales como:

- Existencia de una demanda emergente, la cual está más informada, experimentada, exigente y con nuevas motivaciones, necesidades y deseos.
- Un segmento cada vez más amplio de la población busca experiencias vivenciales más enriquecedoras y educativas.
- Fuerte interés por el desarrollo de habilidades y las destrezas físico-deportivas; vivir ciertos grados de emocionalidad y adrenalina; disfrutar del medio ambiente natural y aire libre; y experimentar desafíos personales y la sensación de descubrimiento.

Esto llevó a pensar en la oferta con el fin de adaptarla a los nuevos gustos y preferencias de la demanda e ir más allá de lo convencional; es decir construir un producto a medida para un público cada vez más segmentado. Por lo que la actividades enmarcadas en el Turismo Activo y su variante Turismo Aventura es el vertebrador del turismo vivencial o experiencial que se adapta a dicha demanda emergente.

Asimismo, entre las reflexiones, este estudio atestigua que todo tipo de empresa u organización está conformada por distintos elementos y variables, los cuales deben ser analizados y organizados de forma tal de lograr un funcionamiento adecuado y obtener un elevado beneficio económico que permita el desarrollo y el crecimiento de la empresa en el mercado.

Por lo tanto se consideró adecuada la utilización del Plan de Negocios como una herramienta estratégica de planificación y de análisis de viabilidad económica y financiera. Ratificando la H1: La creación de un plan de negocios proporcionara las herramientas

adecuadas para la creación de un nuevo microemprendimiento recreativo y formativo en la ciudad de Santa Rosa, La Pampa.

El Plan de Negocios, como se ha desarrollado en el presente trabajo, es un documento que ayuda a detectar y analizar una oportunidad de negocio para su puesta en marcha y así lograr la confianza de futuros inversores o terceras personas interesadas en invertir en el proyecto, buscando disminuir los riesgos del proyecto y los niveles de incertidumbre.

De esta forma, el plan permite generar una guía para la posible ejecución y operación del negocio, ya que mediante los distintos estudios se toma conocimiento de los diferentes aspectos o variables a considerar para un mejor análisis del caso de estudio.

Como último punto se afirma que la evaluación económica – financiera no comprueba la rentabilidad exacta de una empresa en el futuro, porque en el mismo determinadas variables podrían cambiar y eso generaría una variación en el valor futuro de la empresa. Sin embargo, y a los fines de minimizar la incertidumbre en términos económicos, la herramienta de plan de negocios permite orientar en tal sentido, gracias a técnicas como el de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno. Por ende, el análisis de las diferentes variables de un plan de negocios, disminuye los niveles de incertidumbre y el riesgo del proyecto.

Habiendo estudiado y desarrollado las variables necesarias para poner en funcionamiento el proyecto, se puede concluir que el mismo demuestra ser rentable y con alta viabilidad. Esto permite ratificar H2: El microemprendimiento recreativo y formativo a localizarse en Santa Rosa La Pampa, es viable desde el punto de vista económico-financiero.

Se estipula que el proyecto necesita de una inversión inicial no muy alta, con poca reinversión debió a que los bienes poseen una alta durabilidad; por lo tanto si se cuenta con capital propio para invertir o si es necesario recurrir al financiamiento, puede ser una ventaja.

En un escenario de optimismo, con un factor de ocupación óptimo de un 80%, la empresa tendría importantes ganancias. Los indicadores económicos del negocio arrojan a 10 años de actividad, un Valor Actual Neto (VAN) de \$812.021,43 –calculado a una tasa de descuento anual libre de riesgo del 8% (tasa plazo fijo en dólares), más prima de riesgo de 4% (estimado)-, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto del 61%. Estos valores demuestran ser atractivos por demás a una nueva empresa.

A su vez en un escenario pesimista con un factor de ocupación óptimos del 60%, también sería rentable aunque con menores ganancias, con un VAN de \$ 165.051,58 –calculado a una tasa de descuento anual libre de riesgo del 26% (plazo fijo banco 1ra línea), más prima de riesgo de 4% (estimado)-, y una TIR del 52%.

En ambos casos se estimó una inflación constante del 30% aplicándola a los ingresos y costos totales a partir del segundo año hasta el año 10, obteniendo resultados alentadores. El proyecto demuestra ser capaz de superar circunstancias de inflación y seguir siendo rentable sea con un 80% de ocupación óptima como con un 60%.

Desde el punto de vista del riesgo del negocio, se consideró un análisis de sensibilidad en los diferentes escenarios de riesgo. Ante una situación de reducción del factor de ocupación de un 20% acompañado por una inflación del 30% en ambas situaciones el proyecto no logra enfrentar estas variables y la organización ya no sería rentable.

A su vez se considera que el proyecto podría causar un impacto positivo y dinamismo en la localidad de Santa Rosa, La Pampa, ya que en la ciudad no se desarrollan estos tipos de actividades.

6. Bibliografía

ACERENZA, M. 1998. Administración del Turismo. El turismo: orígenes y evolución. México: Trillas, 298 pp. ISBN: 9682429455.

ALTES MACHÍN, C. 1995. Marketing y turismo. Madrid: Síntesis, 286 pp. ISBN: 8477382107.

BANCO DE LA NACION ARGENTINA. Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios. Buenos Aire: Banco de la Nación.

BARRERA, E y MUÑOZ, R. 2003. Manual de turismo rural para micro, pequeños y medianos empresarios rurales. Buenos Aires: PROMER, 99pp. ISBN: 9568064249.

BRAIDOT, N. 2002. Nuevo marketing total. Buenos Aires: McGraw Hill, 399 pp. ISBN: 9872003262.

DE LA VEGA GARCÍA PASTOR, I. 1991. El plan de negocio: una herramienta indispensable. Madrid: Departamento de Publicidades de Instituto de Empresa. 13pp.

EWERT, A. y HOLLENHORST, S. 1989. Testing the adventure model: Empirical support for a model of risk recreation participation. Journal of Leisure Research, vol 21, 124-139 pp.

IGLESIAS TOVAR, J. 1998. Comercialización de productos turísticos. Madrid: Síntesis S.A., 248pp. ISBN: 9788497565080.

KOTLER, P., BLOOM, P. Y HAYES, T. 2004. El marketing de Servicios Profesionales. Barcelona: Paidós Ibérica, 424pp. ISBN: 9788449315244.

KOTLER, P. Y ARMSTRONG, G. 2003. Fundamentos del marketing. México: Pearson Educación, 599 pp. ISBN: 9702604001, 9789702604006.

KOTLER, P y KELLER, K. 2012. Dirección de marketing. México: Pearson Educación, 808 pp. ISBN: 9786073212458.

KOTLER, P.; BOWEN, J. y MAKENS, J. 2004. Marketing para turismo. España: Pearson Patience Hall, 565pp. ISBN: 8420538957.

LAMBÍN, J. J. 1991. Marketing estratégico. Madrid: McGraw Hill Interamericana, 490 pp. ISBN: 2704211663.

- LEDESMA, J. S. Y MARTINEZ, C.E. 2014. Formulación y evaluación de proyectos. Cátedra de estudio de mercado. Universidad Nacional de Quilmes. Departamento de Ciencia y Tecnología.
- LEONARDI, V. y LAUMANN, Y. 2011. Formulación y evaluación de proyectos de inversión en el sector turístico. Cátedra de formulación y evaluación de proyectos. Universidad Nacional del Sur. Departamento de Economía.
- LEY 837. Ley de actividades y servicios de turismo aventura. Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. Sanción: 21 de Diciembre de 2010.
- LOPEZ PALOMEQUE, F. 1993. Modalidades turísticas y tipologías de espacios turísticos. Barcelona: Papers de Turisme, N° 11, págs. 49-64. ISSN 02148021.
- OLIVERA BETRÁN, J y OLIVERA BETRÁN, A. 1995. Propuesta de una clasificación taxonómica de las actividades físicas de aventura en la naturaleza: marco conceptual y análisis de los criterios elegidos. Revista Apunts: Barcelona, N° 41, págs. 108-123. ISSN 15774015.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. 1998. Introducción al turismo. Madrid: OMT. 392pp. ISBN: 9284402697, 9789284402694.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. 2003. Deporte y turismo: destino América Latina: productos comercializados por tour operadores europeos. Madrid: OMT, 75pp. ISBN: 9284406358.
- REYES ÁVILA, B. y BORRADO TIMÓN, D. 2005. “Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión”. *Redalyc*. Murcia: Cuadernos de turismo. N° 15, pp 27-43. ISSN: 11397861.
- SANTESMASES MESTRE, M. y otros. 2004. Marketing. Conceptos y estrategias. Madrid: Pirámides, 1135 pp. ISBN: 8436818733.
- SECTUR. 2004. Como Desarrollar un Proyecto de Ecoturismo. Serie Turismo Alternativo. México.
- VALLS, J. F. 1996. Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno. Bilbao: Deusto S.A, 295 pp. ISBN: 8423414442.
- VAZQUEZ, B. (coord.). 2001. Bases educativas de la actividad física y el deporte. Madrid: Síntesis, 318 pp. ISBN: 8477388873.

WILENSKY, A. 1999. Como hacer un plan de marketing. Revista Mercado.

Páginas web.

AFIP. 2010. Lo que usted necesita saber sobre el nuevo régimen simplificado para pequeños contribuyentes (monotributo). [En línea]. Argentina: Administración Federal de Ingresos Públicos.

<http://www.afip.gov.ar> [2015].

HERRERA GARCIA, B. 2008. Acerca de la tasa de descuento en proyectos. Revista de Quipukamayoc. [En línea]. Lima: UNMSM, Facultad de Ciencias Contables.

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a11.pdf
[2016].

INSTITUTO GEOGRAFIA NACIONAL, MINISTERIO DE DEFENSA, PRESIDENCIA DE LA NACION. 2016. [En línea]. Argentina.

<http://www.ign.gov.ar/AreaServicios/Descargas/Mapas> [2016].

Ley Provincial de Turismo N° 1045 y Decreto Reglamentario de Turismo Aventura N° 3772. 2007. [En línea]. Rio Gallegos, AR.

<http://www.turismo.riogallegos.gov.ar/contenidos/legislacionturistica/decreto3772turismoaventura.pdf> [2016].

Ley Provincial N° 2414 y Resolución N° 1215. 2004. [En línea]. Neuquén, AR.
http://www.neuquentur.gov.ar/files/Reglamento_Provincial_de_Actividades_Turisticas.pdf
[2016].

Ley Provincial N° 8801 y Decreto Reglamentario de Turismo Alternativo N° 818. 2002. [En línea]. Córdoba, AR.

<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/ec4f29a68037bf52032576740051263c?OpenDocument> [2016].

MARIN, A. 2012. Turismo.Turismo activo y de naturaleza en Turismo. [En línea]. Escuela de Organización Industrial. Unión Europea.

<http://www.eoi.es/wiki/index.php/Turismo> [2015].

NORMA ARGENTINA. IRAM-SECTUR 42.510. 2008. [En línea].
<http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/259/42510-iram-sectur-2008.pdf?sequence=1> [2015].

SECRETARIA DE TURISMO DE LA NACIÓN. [En línea].
<http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html> [2015]

SECRETARÍA DE TURISMO DE LA PAMPA. [En línea].
<http://www.turismolapampa.gov.ar/> [2015]

SILVESTRE, N. O. 2008. El turismo de aventura. Algunos aspectos jurídicos. [En línea].
Revista de Responsabilidad Civil y Seguros, LA LEY.
<http://www.derechodelturismo.net/contenidosVer.php?contenidoID=279> [2015]

SUNG, H., MORRISON, A. y O'LEARY, J. 1997. Turismo de aventura. [En línea].
<http://www.ilustrados.com/tema/3834/Turismo-Aventura.html> [2015].

THOMPSON, Iván. 2006. Tipos de organigrama. [En línea].
<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas-dic06.html> [2015].

7. Referencias tablas y mapa

TABLAS

Tabla I. Clasificación de las actividades físicas-deportivas de aventura según el entorno natural donde se desarrollan	pág. 15
Tabla II. Modelo básico del plan de negocios	pág. 17
Tabla II. Encuesta	pág. 60-61
Tabla IV. Microsegmentación	pág. 62
Tabla V. Cantidad de establecimientos educativos	pág. 63
Tabla VI. Colegios secundarios actuales	pág. 63
Tabla VII. Demanda potencial	pág. 64
Tabla VIII. Capacidad de ocupación	pág. 64
Tabla IX. Líneas de producto según segmentos	pág. 66
Tabla X. El producto según segmentos	pág. 69
Tabla XII. Comunicación según segmentos	pág. 72
Tabla XII2. Plan de compras	pág. 73
Tabla XIII. Inversión inicial en escenario optimista	pág. 77
Tabla XIV. Costos fijos en escenario optimista	pág. 77
Tabla XV. Estimación de sueldos para profesores de educación física	pág. 78
Tabla XVI3. Estimación de sueldos para personal de limpieza	pág. 78
Tabla XVII. Costos variables en escenario optimista	pág. 79
Tabla XVIII. Consumo promedio por día de combustible	pág. 79
Tabla XIX. Costos totales en escenario optimista	pág. 79
Tabla XX4. Determinación del precio según temporadas en escenario optimista	pág. 80
Tabla XXI5. Presupuesto de ingresos es escenario optimista	pág. 80
Tabla XXII. Flujo de caja en escenario optimista	pág. 81
Tabla XXIII. Valor actual neto en escenario optimista	pág. 82
Tabla XXIV. Pay back en escenario optimista	pág. 83
Tabla XXV. Flujo de caja con proyección de inflación es escenario optimista	pág. 83

Tabla XXVI. VAN Y TIR tras efectos de supuesta inflación en escenario optimista	pág. 84
Tabla XXVII. Costos fijos en escenario pesimista	pág. 85
Tabla XXVIII. Costos variables en escenario pesimista	pág. 86
Tabla XXIX6. Costos totales en escenario pesimista	pág. 86
Tabla XXX. Determinación del precio según temporadas en escenario pesimista	pág. 87
Tabla XXXI. Presupuesto de ingresos escenario pesimista	pág. 87
Tabla XXXII. Flujo de caja en escenario pesimista	pág. 88
Tabla XXXIII. Valor actual neto en escenario pesimista	pág. 88
Tabla XXXIV. Pay back en escenario pesimista	pág. 89
Tabla XXXV. Flujo de caja con proyección de inflación es escenario pesimista	pág. 90
Tabla XXXVI. VAN Y TIR tras efectos de supuesta inflación en escenario pesimista	pág. 90
Tabla XXXVII. Presupuesto de ingresos es escenario optimista-análisis de sensibilidad	pág. 92
Tabla XXXVIII. Presupuesto de costos en escenario optimista-análisis de sensibilidad	pág. 92
Tabla XXXIX. Flujo de caja en escenario optimista-análisis de sensibilidad	pág. 93
Tabla XL. VAN Y TIR en escenario optimista-análisis de sensibilidad	pág. 93
Tabla XLI. Presupuesto de ingresos es escenario pesimista-análisis de sensibilidad	pág. 94
Tabla XLII. Presupuesto de costos en escenario pesimista-análisis de sensibilidad	pág. 94
Tabla XLIII. Flujo de caja en escenario pesimista-análisis de sensibilidad	pág. 95
Tabla XLIV. VAN Y TIR en escenario pesimista-análisis de sensibilidad	pág. 95
MAPA	
Mapa 1. Republica Argentina	pág. 67
Mapa 2. Provincia de La Pampa	pág. 68
Mapa 3. Plano de la ciudad de Santa Rosa	pág. 68

