



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



Licenciatura en Administración

PROYECTO DE GRADO

**EVALUACION DE PROYECTO:
COMPLEJO TURISTICO EN VILLA CIUDAD DE AMERICA**

Autores

BONNET, Gisela Evelin
PUERTOLAS SORIENTE, Ricardo Alejandro

Tutor

CÓRDOBA, Jorge

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



DEDICATORIA

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



Este trabajo se lo dedico a los profes que me aportaron sus conocimientos y me ayudaron a crecer. A mi familia y amigos por el apoyo incondicional y a mis compañeros de trabajo por enseñarme lo que no esta escrito en ningún libro.

Gisela Bonnet



A mis hijos Nicolás, Constanza y Josefina que son la razón de mi vida.

Alejandro Puértolas



AGRADECIMIENTOS

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



Con el trabajo culmina una etapa en mi vida. Etapa en la que viví momentos de todo tipo: lindos, difíciles... únicos, pero gracias a Dios siempre acompañada. Para mí este apartado es el más importante porque puedo expresar todo lo que siento y decir

¡¡¡GRACIAS!!!

a...

Mis papás, por darme la vida, por enseñarme el camino, por llenarme de amor y ejemplos, por estar siempre vigentes y a mi lado.

A mis hermanos, Christianito, Mari, Guillote y José; por enseñarme lo bueno y lo malo con sus ejemplos, por enseñarme lo que es tener un hermano y no querer nunca renunciar a eso.

Sobrinitos de mis corazón...yo no se lo que se siente con un hijo, pero se lo que es que te quiten la respiración de la emoción, aprendí lo que era extrañar con uds...me hicieron responsable y cada uno me enseñó y enseña cosas distintas. Los amo: Facu, Flor, Valen, Juli, Juan Cruz, Fausti y Lauti (a los adquiridos recientemente también va dedicado este párrafo).

A mis compañeras / hermanas de vida, Ari, Nadita, Jor...porque a ustedes Dios me las regalo y yo nunca mas las quise largar. Por secarme las lagrimas, por abrazarme, por dejarme crecer, por ser como son.

A mis compañeras de emociones, a mis locas lindas, a las que tanta veces le dan sentido a mi vida y me ayudan a sonreír. Gracias mis amores, Coty, Lulis, Anita, Ceci, Dani.

Ale, que te puedo decir co-equiper, vos sabes todo lo que me paso escribiendo cada línea de este trabajo y mucho antes también, nos hemos acompañado tanto a lo largo de estos años que creo que este trabajo solo es un souvenir a tantos años de compañerismo y amistad.

A mis compañeros y amigos de trabajo, que día a día me enseñan, a los que mas me aguantan (en cuestión de tiempo). Gracias por ser testigos y participes de mi vida.

Sin dudas hay nombres que se me escapan y seria imposible plasmarlos en una página...

Deje para el final a la persona que me alegra la vida, que me hace feliz, que me enseñó que el amor no se puede describir, que me cambia cualquier depresión con verlo reír, que me enseñó que no hay imposibles y que cada día es una aventura...gracias mi amor, gracias por existir, no hay día de mi vida que no le agradezca a Dios por verte al despertar...gracias por elegirme y aceptarme, gracias por prestarme a tus abuelos que son lo mejor que alguien puede tener (Margarita, una maestra del vivir)... te amo bebé, ¡Gracias Ema!

Gisela Bonnet



Agradecer un trabajo de este tipo, no resulta un trabajo muy fácil. Hay muchas personas que de alguna u otra forma han colaborado para que este vaya tomando forma y se llegue a concretar.

En mi caso particular yo lo voy a simplificar y le voy a agradecer a una sola persona, a vos Gise, compañera y amiga, con la que me toco transitar toda la vida universitaria dentro del IUA. Porque si no hubiera sido por vos, creo que nunca hubiera podido terminar mi carrera. En este último periodo fuiste el motor que necesitaba para poder llegar a destino. Te pusiste al hombro en más de una oportunidad todo el trabajo ya que, a pesar de mi buena voluntad, muchas veces no llegaba a concretar nada. Por eso y por muchas cosas mas que acá no viene al caso nombrar, te digo GRACIAS GISE y doy gracias a Dios por haber hecho que te cruces en mi camino.

Alejandro Puértolas



**EVALUACION DE PROYECTO:
COMPLEJO TURISTICO EN VILLA CIUDAD DE AMERICA**



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 27 de Agosto del 2013

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

COMPLEJO TURISTICO EN VILLA CIUDAD DE AMERICA

Integrantes:

BONNET, Gisela Evelin

PUERTOLAS SORIENTE, Ricardo Alejandro

Profesor Tutor del PG: CÓRDOBA, Jorge

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: MALAMAN, Rossana

Vocal: MUSTAFA, Miriam

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



INDICE



<i>INDICE</i>	<i>10</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>13</i>
<i>PALABRAS CLAVE</i>	<i>15</i>
<i>INTRODUCCION</i>	<i>18</i>
<i>DESARROLLO</i>	<i>20</i>
<i>Capítulo Uno: Aspectos Generales</i>	<i>21</i>
1.1 <i>La organización</i>	
1.1.1 <i>Descripción e Historia</i>	
1.1.2 <i>Objetivo General</i>	
1.1.3 <i>Visión y Misión</i>	
1.1.4 <i>Organigrama</i>	
1.1.5 <i>Cultura Organizacional</i>	
1.2 <i>El proyecto</i>	
1.2.1 <i>Aspectos internos (PEST, FODA)</i>	
1.2.2 <i>Diagramación de la Construcción</i>	
1.2.3 <i>Higiene y Seguridad</i>	
1.2.4 <i>Aspectos Económicos</i>	
1.2.5 <i>Posibilidades de Financiación</i>	
<i>Capítulo Dos: Planificación Estratégica</i>	<i>38</i>
2.1 <i>Planificación, Programación, GANTT</i>	
2.2 <i>¿Qué es estrategia?</i>	
2.3 <i>Planeamiento Estratégico</i>	
2.4 <i>Estrategia Adoptada para el proyecto</i>	
2.5 <i>Plan de acción (Cuadro de Mando Integral)</i>	
2.5.1 <i>Concepto</i>	
2.5.2 <i>Modelo Causa Efecto</i>	
2.5.3 <i>Indicadores</i>	
2.5.4 <i>CMI</i>	
2.5.5 <i>Plan de acción</i>	
<i>Capítulo Tres: Estudio de Mercado</i>	<i>52</i>
3.1 <i>Aspectos Generales</i>	
3.1.1 <i>Concepto</i>	
3.1.2 <i>Objetivos</i>	
3.1.3 <i>Utilidad</i>	



3.2 *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*
3.3 *Matriz BCG*

3.4 *Estimación de la demanda*

3.5 *Procesos para realizar un estudio de mercado*
3.5.1 *Pasos*
3.5.2 *Información Recabada*
3.5.3 *Estimación de la Demanda*
3.5.4 *Fijación de precios*

3.6 *Comercialización*

Capítulo Cuatro: Análisis Económico – Financiero 73

4.1 *Introducción*

4.2 *Detalle de Costos*
4.2.1 *Inversión Inicial*
4.2.2 *Costos fijos*
4.2.3 *Costos Variables*

4.3 *Cuadro de Fluir de Fondos*

4.4 *Cálculos de Indicadores*
4.4.1 *Valor Presente Neto*
4.4.2 *Tasa Interna de Rentabilidad*
4.4.3 *Periodo de Recupero*

CONCLUSIONES 90

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE CONSULTA 92

ANEXOS 95



RESUMEN



A lo largo de nuestro TFG se reflejan los pasos que hemos cumplido para poder dar una respuesta confiable al siguiente interrogante,

¿es rentable un complejo de cabañas en Villa Ciudad de América?

A continuación describimos brevemente el contenido de cada uno de los capítulos que hemos desarrollado,

En el **capítulo 1** se presenta al Grupo, visión, misión, objetivos, proyecto y ubicación. Además se realizó un estudio PEST y un FODA.

En el **capítulo 2** define la estrategia que persigue el proyecto y el plan de acción para alcanzarla.

En el **capítulo 3** se aborda un Estudio de Mercado, en donde descubriremos a nuestros futuros clientes y sus preferencias; de lo cual nos valdremos a la hora de comercializar nuestro servicio.

En el **capítulo 4**, y último, a través del análisis económico-financiero podremos dar respuesta al interrogante anteriormente planteado.



PALABRAS CLAVE



- **Cuponeras:** Empresas On Line (sitios web) que ofrecen ofertas por internet. Por ejemplos: Clickon, Groupon, Club Cupon.
- **Eficiencia:** Obtener los mejores resultados con la mínima inversión: "hacer bien las cosas y no desperdiciar recursos".
- **Eficacia:** Completar las actividades para conseguir las metas de la organización. Se define como: "hacer las cosas correctas".
- **Feed Back o Retroalimentación:** Se refiere a la comunicación bidireccional dentro de una organización que asegura el conocimiento de observaciones, problemas, soluciones o determinaciones por todos los implicados.
- **G.F.C.:** Grupo Familiar Cattaneo.
- **Hábito:** para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.
- **Lay out:** Forma más lógica de distribución de las maquinarias dentro de la empresa.
- **Layout de detallista / servicio:** un método (a menudo informatizado) que asigna espacio para estanterías y responde al comportamiento de los consumidores.
- **Layout de almacenes:** Un diseño que intenta minimizar el costo total buscando un equilibrio entre espacio y manejo de materiales.
- **Layout de posición fija:** dirigido a las necesidades de layout de proyectos estacionarios o proyectos grandes y voluminosos (tales como barcos o edificios).
- **Matriz de B.C.G.:** Matriz de Boston Consulting Group. Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto.
- **Norma:** aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los



documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

- **P.C.P:** Planificación y control de la producción. Cuando se habla de planificación y control de la producción, se suele hacer referencia a métodos y técnicas que se pueden subdividir en aquellas dirigidas a planificar y controlar "operaciones de procesos " y "operaciones de proyecto."
- **Publicidad:** Medio de promoción a través del que se da a conocer un producto, servicio, empresa, institución en un mercado determinado. La publicidad se puede realizar en TV, vía pública, gráfica, internet, radial, etc.
- **Segmentos Socio – Económicos:** es una medida total económica y sociológica combinada de la preparación laboral de una persona y de la posición económica y social individual o familiar en relación a otras personas, basada en sus ingresos, educación y empleos. Al analizar el nivel socioeconómico de una familia se analizan, los ingresos de hogar, los niveles de educación, y ocupación, como también el ingreso combinado, comparado con el individual, y también son analizados los atributos personales de sus miembros.
- **Valor:** es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).



INTRODUCCION



El presente trabajo fue realizado con muchísima seriedad y compromiso, no solo porque es el paso que nos queda dar para convertirnos de estudiantes a profesionales en Administración; sino también, porque el tema planteado y evaluado es un proyecto familiar que involucra a uno de nosotros, como parte de esa familia.

La característica principal de este proyecto es que resulte o no rentable, lo mismo se llevara a cabo. Porque responde más a una necesidad cultural de la familia, que al hecho de generar una fuente de ingresos. Igualmente, los inversionistas están interesados en saber los números que arrojará esta decisión.

El grupo familiar se apellida Cattaneo. Ellos tienen un comercio en el que trabajan juntos; y a su vez, algunos de los integrantes manejan otros negocios individualmente. Son una familia que arrastra desde sus raíces el espíritu comerciante, y han ido cambiando de rubros acorde a los cambios que se han ido generando en el mercado.

Argentina está viviendo importantes cambios económicos, sociales, culturales y de consumo; algunos provocados por un mundo cada vez más globalizado y otros, producto de las políticas económicas / sociales que han asumido nuestros actuales y anteriores gobernantes. Una de las tendencias que ha emergido en Argentina en los últimos años, es el aumento de consumo en servicios turísticos; tanto por consumidores nacionales, como del extranjero. Es aquí donde el G.F.C. ve una brecha y decide realizar una nueva apuesta.

Se realizó un estudio exhaustivo de mercado (competencia, legislación, precios, oferta y demanda) para poder conocer nuestros potenciales clientes y deducir las posibilidades de que este nuevo emprendimiento se convierta, o no, en un negocio rentable.



DESARROLLO



Capítulo Uno: Aspectos Generales



1.1 La Organización

1.1.1 Descripción e historia

Comenzaremos la descripción de la organización que hemos tomado para realizar nuestro trabajo con un breve resumen de la historia de una familia.

Parece insólito dar comienzo a una evaluación de proyecto de esta manera, pero a lo largo de la reseña histórica que a continuación se detalla iremos conociendo e interpretando el espíritu de este grupo humano de apellido CATTANEO, organización familiar sobre la que trabajaremos.

Doña María Eli y Enrique Cattaneo eran inmigrantes venidos de Italia, llegaron a Argentina en 1917, durante la primera Guerra Mundial. Se asentaron en provincia de Santa Fe donde prestaban servicios de campo (trabajaban las tierras y cuidaban animales) a cambio de alojamiento y una pequeña remuneración económica. Allí tuvieron sus 7 hijos.

Luego de años de trabajo, sacrificio y ahorro Don José compra una propiedad, de lo que sería en ese momento un pequeño pueblo aledaño a la ciudad de Córdoba, llamado Monte Cristo. Llegan a Córdoba en el año 1939, con sus 7 hijos (Enrique, Armando, Aldo, Carlos, Irma, Elsa y Elvio); quienes emprenden su primer negocio, una estación de servicios. Desde entonces y hasta la actualidad, mantienen el mismo oficio, 5 de los 7 hermanos; ya que 2 han fallecido. Podemos decir entonces, que desde este momento la familia Cattaneo marcaría un rumbo a sus descendientes; ya que hijos y nietos de estos siete hermanos están abocados en mayor o menor medida al comercio.

Nosotros nos centraremos en la rama de Don Armando Cattaneo, quien junto a Margarita Aluch tuvieron 2 hijos, Armando (h) y Jorge.

Armando (h) y Jorge crean en el año 1975 una SRL, llamada A y J Cattaneo. Ésta comercializaba artículos de hogar en Monte Cristo, un pueblo en crecimiento; y años después crean una sucursal en la ciudad de Córdoba.

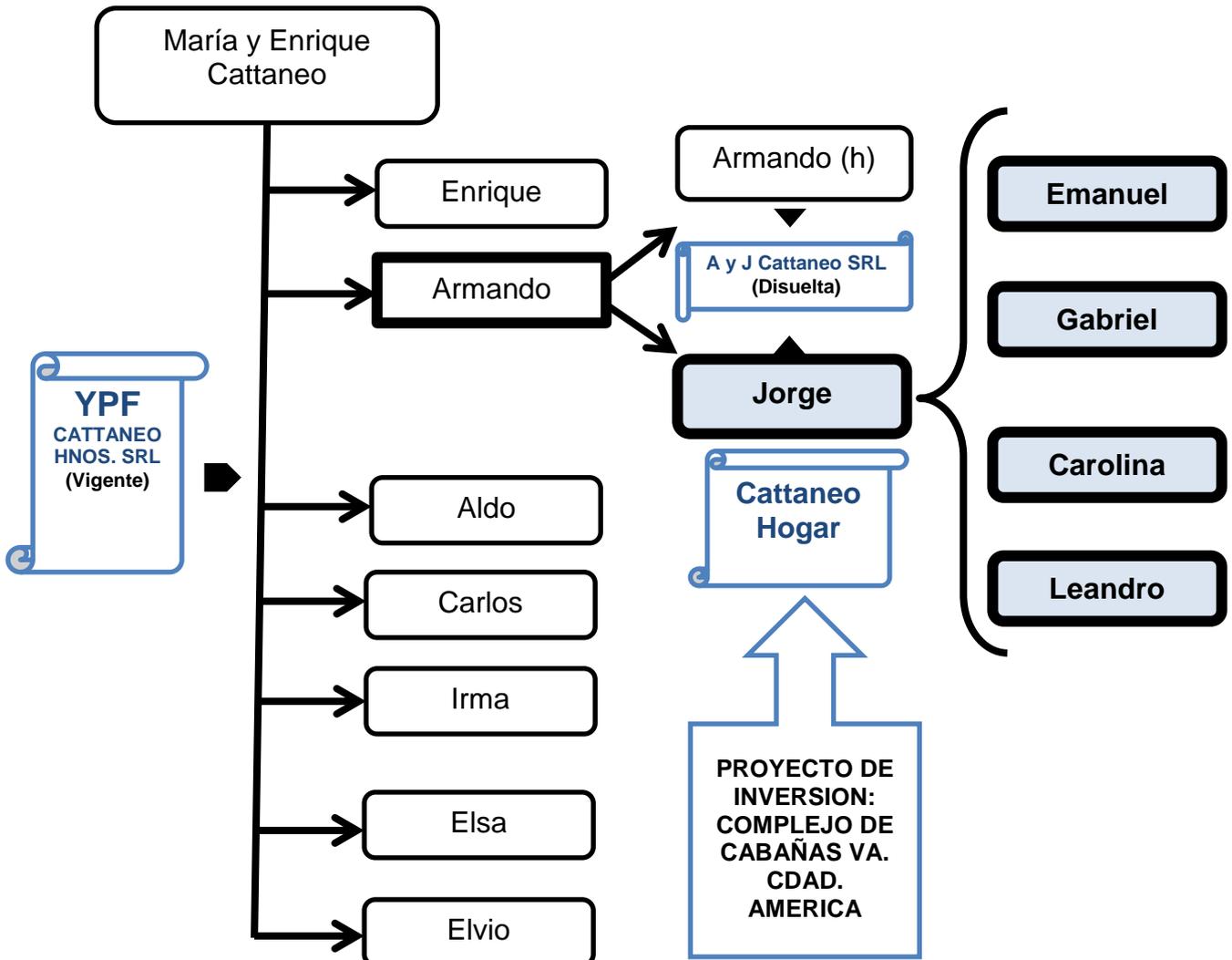
Con el correr de los años ambos hermanos fueron formando sus propias familias, a tal punto que una de las 2 partes decide desvincularse, disolviendo la sociedad. Desde ese momento, Diciembre de 1999, toma el negocio de Monte Cristo el Sr. Jorge Cattaneo y sus 3 hijos varones. Dando inicio a un nuevo capítulo de esta historia que comenzaría a llamarse “CATTANEO HOGAR”.

A continuación graficaremos lo expuesto para su mejor interpretación.



Árbol Genealógico e Historial de Negocios

El siguiente cuadro ha sido confeccionado por nosotros con la información obtenida por la familia Cattaneo.





Cattaneo Hogar consta de un negocio central con atención al público, situado en el Centro de la Ciudad de Monte Cristo. En el año 2002 incorpora venta directa por catálogo en la ciudad de Córdoba, con sistema de pago diario.

La organización responde a una de tipo familiar, constituida por un padre y sus 4 hijos; de los cuales, 3 de ellos participan activamente. Sus integrantes están comprometidos y abocados al mantenimiento, crecimiento del negocio y buscando nuevas oportunidades en el mercado.

Haremos una pausa aquí; ya que dejaremos de hablar de los negocios existentes y comenzaremos a hacer referencia, a modo figurativo, a lo que denominaremos “**Grupo Familiar Cattaneo**”. Este grupo estará conformado por la familia de Jorge, Emanuel, Gabriel, Carolina y Leandro; y trabajaremos con ellos en un nuevo desafío que se han planteado, la creación de un complejo de cabañas que tendrá como eje central a la industria del turismo.

1.1.2 Objetivo General

El planteamiento de los objetivos es la base de una organización. Su cumplimiento asegura el correcto funcionamiento de la misma.

En el Grupo Familiar Cattaneo (G.F.C) podemos determinar como objetivo general, al siguiente:

“Permanecer y trabajar unidos con el fin de mantener y aumentar el patrimonio y la cultura heredada. Incrementando su capital, el de cada integrante de la familia como también a nivel grupal, en el mediano y largo plazo; a través del esfuerzo conjunto y sostenido”.



1.1.3 Visión y Misión

La Visión de una organización es la proyección de ella misma. Es la imagen futura. A lo que se busca llegar. Es importante, ya que será la guía a seguir.

“La visión del G.F.C. es poder crecer de manera continua, expandiéndose en el mercado y llegando a él de diferentes maneras (líneas de negocios); conservando y proyectando el prestigio que el apellido ha adquirido en los distintos sectores de influencia”.

La Misión es la razón de ser de una organización. En la misión se hace un análisis del macro y micro entorno que permite describir correctamente el escenario actual, para poder visualizar la condición y razón de ser de la organización en dicho mercado.

Podemos definir entonces a la misión del G.F.C. de la siguiente manera:

“Ser perspicaz en la detección de nuevos negocios o en la mejora de ellos, manteniendo y mejorando las condiciones de rentabilidad que aseguren el crecimiento sostenido en el tiempo. Sin desatender los aspectos humanos, y trabajando en ellos para impedir que los negocios afecten negativamente en la condición de hermanos y/o familia de sus integrantes.”

1.1.4 Organigrama

1.1.4.1 Aspectos Teóricos

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa. En él se detallan y plasman sus estructuras, respecto a los departamentos por los que está compuesta, permitiendo ver de manera sintetizada las relaciones jerárquicas y de mando dentro de la empresa. Refleja la estructura formal de la organización, siendo una herramienta útil en el momento de informar a sus integrantes y a las personas vinculadas a ella, acerca de las autoridades, las relaciones, y asignación de tareas.



1.1.4.2 Cadena de Mando y Relación entre miembros de G.F.C.

De acuerdo a lo expuesto en los aspectos teóricos de un organigrama, trataremos de ordenar los datos y posiciones que se dan en esta organización familiar; ya que es una sociedad muy informal pero con roles claramente definidos por las distintas personalidades de sus integrantes y cadenas de mando.

Se puede establecer claramente quien se encarga de coordinar y definir procesos; el padre de familia, Don Jorge Cattaneo. Es por esto que a modo figurativo le hemos dado el rol de Director; a fin de plasmar una estructura formal a la estructura real que maneja el G.F.C.

Sus subordinados, hijos, tienen dialogo directo, espontaneo y sin censuras con su padre. Lo que le permite a Jorge tener un buen flujo de información a la hora de la toma de decisiones (feedback). Si tuviéremos que definir la comunicación que posee esta organización, podríamos decir sin vacilar que es de tipo informal y bidireccional, muy efectiva.

El tipo de decisión que se toma es democrática; ya que todos tienen derecho y lugar para dar su punto de vista. En caso de que alguno/s de sus miembros no esté de acuerdo con la decisión adoptada por Jorge (Director), la posición que el subordinado adopta en ese caso es de sumisión, respeto y colaboración. Aunque deje expreso su desacuerdo.

En consecuencia a que el tipo de organización en que estamos trabajando, es de carácter familiar, se puede aseverar que todos sus miembros se conocen en detalle, lo que facilita la designación de tareas por compatibilidad con el perfil de cada miembro.

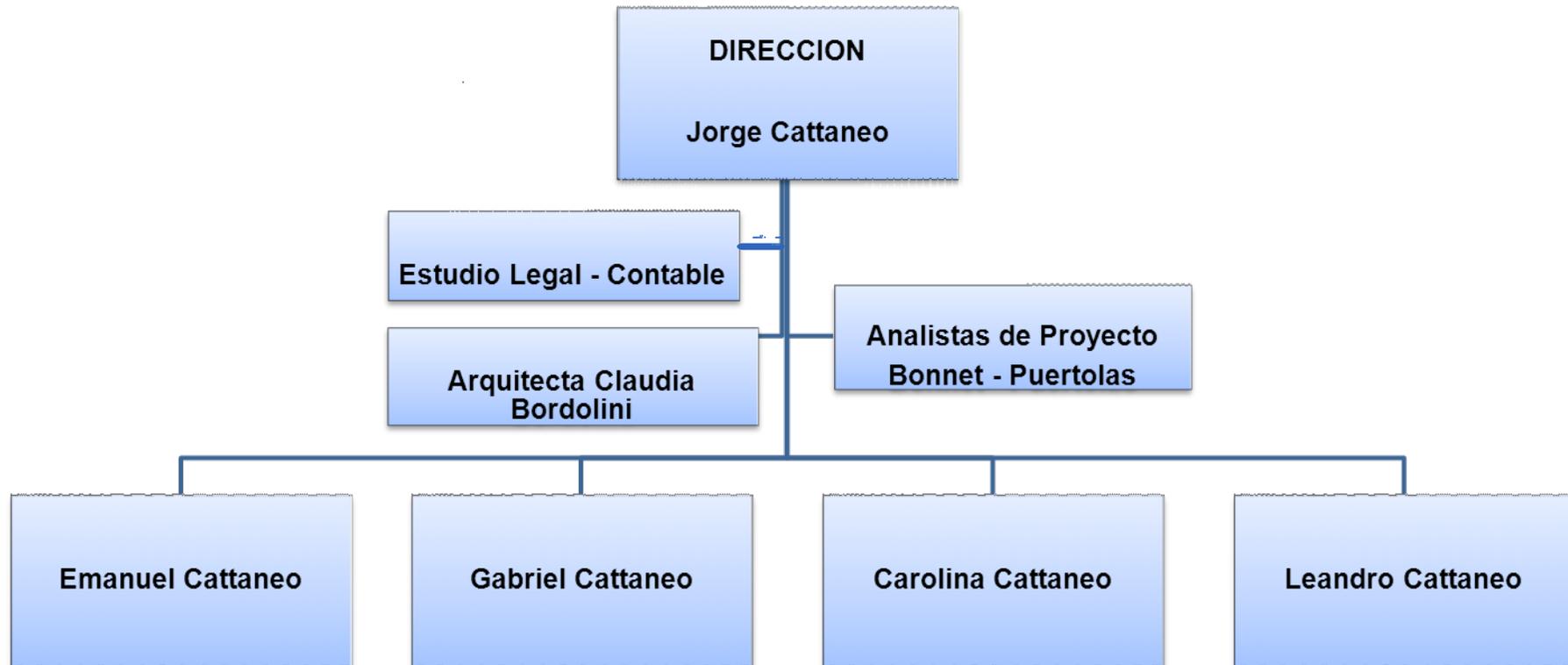
Además, está instalada la política de consulta a personal externo en caso necesario; para que dé un punto de vista objetivo y preciso a la problemática planteada. En general, presentado un interrogante, se realizan consultas a distintos profesionales para obtener un pantallazo más amplio.

El G.F.C. cuenta con servicio de staff permanente, Estudio Legal-Contable, que maneja los aspectos relacionados a esos temas.

A continuación se diagramo un organigrama que buscaría representar la estructura organizativa que adoptaría el G.F.C. en este nuevo proyecto de inversión, "Creación de un complejo de cabaña en Villa Ciudad de América".



1.1.4.3 Organigrama Propuesto



El presente cuadro ha sido confeccionado por nosotros con la información obtenida por la familia Cattaneo.

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



1.1.5 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es definida como el conjunto de normas, hábitos y valores que practican o deben practicar los integrantes de la organización, determinando así su forma de comportamiento.

El G.F.C. se caracteriza por ser una organización de tipo familiar con fines comerciales. Por lo que sus valores están firmemente instaurados en cada uno de sus integrantes y absorbidos desde muy temprana edad.

Podemos definir algunos de los valores que predominan en la cultura del G.F.C.

- Solidaridad y colaboración por los objetivos personales de cada uno de los integrantes.
- Predisposición y dedicación a los objetivos impuestos.
- Respeto a la autoridad.
- Predisposición a la conciliación.
- Unión en post del cumplimiento de un objetivo, dejando diferencias al costado cuando se presentan.
- Deseos de progreso; tanto individualmente como grupalmente.



1.2 El Proyecto

El proyecto responde principalmente a un anhelo personal de los integrantes del G.F.C. de contar con un lugar de esparcimiento para compartir sus momentos libres en familia. Luego, y fiel a su filosofía de vida, no pueden dejar de ver esta necesidad como un potencial negocio. Y ya el sueño empieza a tomar otras dimensiones formándose en un nuevo proyecto comercial. “Un Complejo de Cabañas para fines de semana y vacaciones”. Sin dejar de lado que el origen del proyecto no tiene fines económicos sino personales y de capitalización.

Nuestra participación, más la de otros profesionales, surge de la necesidad de la familia de contar con asesoramiento para enfrentar un nuevo negocio, el turístico, sector desconocido por ellos hasta el momento.

1.2.1 Aspectos Internos

1.2.1.1 Objetivos Específicos

En la puesta en marcha de este proyecto, se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Creación de un complejo de cabañas.
- Correcta distribución de cabañas y espacios comunes.
- Reconocimiento y posicionamiento en el mercado.
- Crecimiento sostenido, tanto en infraestructura, como en captación de mercado.
- Innovación y mantenimiento de los servicios ofrecidos.
- Generación de lazos comerciales que permitan obtener nuevos clientes (política de penetración).
- Trabajo en equipo que abra el camino a la excelencia.
- Excelente relación entre calidad del producto/servicio y costo, obteniendo ventaja competitiva frente competencia.
- Generación de señalética y cartelería que permita un fácil acceso al lugar.
- Capitalización y aumento en el patrimonio del G.F.C.
- Recupero de la inversión.



1.2.1.2 Destinatarios

Este proyecto está destinado a toda la población argentina y de otros países también, que tengan el hábito de vacacionar o tomarse días de descanso en un entorno natural y de armonía. Villa Ciudad de América, el lugar elegido para concretar este proyecto, está a minutos de otros sitios de interés turístico.

1.2.1.3 Requisitos

Consideramos requisitos a los siguientes:

- Confort pero principalmente seguridad en la construcción de las cabañas.
- Estética y comodidad; ya que son aspectos importantes que tendrá en cuenta el turista a la hora de decidir entre nuestras cabañas y otras.
- Entretenimientos y servicios adicionales, que van ser parte del valor agregado del servicio.
- Cumplimiento de todas las normas y requisitos exigidos por el municipio o comuna.
- Posibilidad de conocer y contratar el servicio de manera virtual.
- Generar alianzas comerciales con sitios en internet de mucho tráfico para promocionar nuestro producto / servicio.

1.2.1.4 Limitaciones

Las limitaciones que encontramos para llevar a cabo el proyecto son escasas, pero debemos tenerlas en cuenta:

- La situación política general del país que hace difícil el nacimiento de cualquier proyecto actual.
- La inestabilidad económica que pone en alerta a la comunidad en general.
- Los niveles inflacionarios que provocan aumentos de precios.
- Las trabas de importación que generan faltantes de mercaderías / insumos.



1.2.1.5 Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA. Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político-legales: En la actualidad las políticas impositivas y restricciones bancarias y sus respectivos costos, son factores que ponen en duda o en riesgo el funcionamiento de una empresa y/o proyecto. También el descontento generalizado respecto a las políticas aplicadas en general, no la convierten en algo estable o confiable. Pero, por otro lado, el gobierno actual promueve de manera significativa al sector turístico; por un lado a generando trabas en las compras de divisas, lo cual dificulta elegir un lugar en el extranjero para vacacionar. Y además reacomoda los días feriados uniéndolo a sábados y domingos con el fin de generar fines de semana largos que propicien a vacacionar.
- Económicos: A nivel económico, podemos tener en cuenta la recesión que se está viviendo en la actualidad en nuestro país, que afecta sensiblemente cualquier proceso de comercialización. Sobre todo en productos o servicios de lujo como el que busca comercializar nuestro proyecto.
- Socio-culturales: Si bien hay una tendencia cada vez más marcada en nuestra sociedad al “consumismo”. También el pánico generalizado de catástrofe o involución del país, retrae el consumo de algunos segmentos sociales (clase media).
- Tecnológicos: La ingeniería en artículos para la construcción ha generado un amplio abanico de opciones y productos que sustituyen a los tradicionales de manera mucho más eficiente. Por otro lado, se puede utilizar a las herramientas que nos brinda la tecnología para ofrecer y vender nuestros servicios.

1.2.1.6 Análisis FODA

En el avance de este proyecto es indispensable contar con el análisis de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), porque permite recabar e interpretar la información acerca de la situación competitiva de la organización de manera sencilla. La principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes, para diseñar estrategias adecuadas sobre



la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<p>°Equipo pequeño de trabajo lo que facilita la toma de decisiones y optimiza los tiempo en las mismas.</p> <p>°Los intereses grupales y los individuales están directamente relacionados.</p> <p>°La ubicación geográfica donde se plasmará el proyecto es de gran interés turístico.</p> <p>°El capital para llevar a cabo el proyecto proviene de una fuente interna (familia); lo cual mejora los costos.</p> <p>°Posibilidad física de ampliar la edificación, se construirá por etapas.</p> <p>°Ubicación aledaña al uno de los principales lagos de la provincia.</p>	<p>°Falta de experiencia de los inversores en el rubro.</p> <p>°Servicios de asesoría e inspección externos (Estudio contable, Arquitecta, comuna).</p>
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<p>°Cambios en los modos de vida y hábitos sociales.</p> <p>°Crecimiento en consumos de intangibles y productos de relax y bienestar.</p> <p>°Posibilidades de crecimiento en el mercado, captación de clientes.</p> <p>°Variedad en empresas y/o servicios complementarios en la zona para anexar a nuestra oferta, generación de alianzas comerciales.</p> <p>°Tendencia incremental en deportes náuticos.</p>	<p>°Mercado altamente competitivo.</p> <p>°Zonas aledañas con servicios similares destinados a un mismo grupo social.</p> <p>°Economía en estado de crisis.</p> <p>°Alta tasa de desempleo.</p> <p>°Falta de claridad en medidas políticas.</p> <p>°Inestabilidad en la moneda y en sistema financiero.</p> <p>°Alto costo en materia prima y mano de obra.</p>

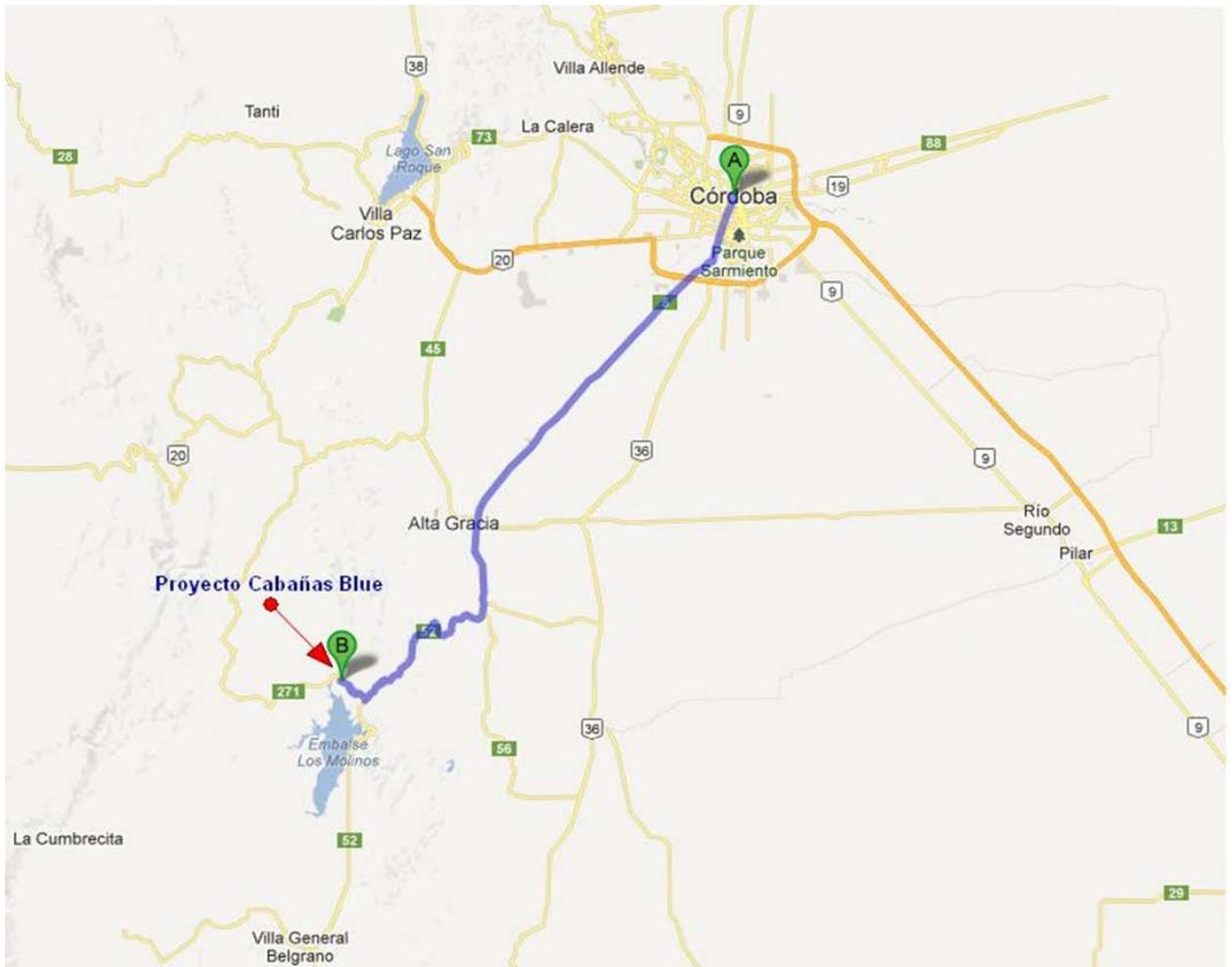


1.2.2 Diagramación de la Construcción

1.2.2.1 Ubicación Geográfica

El proyecto se llevara a cabo en la localidad de Villa Ciudad de América, situada sobre la ruta provincial N°5, a 68 kms. de la Ciudad de Córdoba. Localizada en el Centro-Oeste del departamento de Santa María, distante a 300 mts. del río San Pedro y a 1000 mts. del dique Los Molinos.

Villa Ciudad América está a pocos minutos de otras localidades de gran promoción y explotación turística; tales como: Villa General Belgrano, Los Reartes, Peñón del Águila, Villa Berna, La Cumbrecita, entre otras.



Mapa obtenido con el uso de google maps



El complejo de cabañas será llevado a cabo en el lote 7; con posibilidades de expandirlo en el lote 8 (este aun no es propiedad de G.F.C., pero ya está en tratativas de compra). Ver anexo 1.

La evaluación del proyecto será realizado sobre el lote 7; el cual tiene una superficie cuadrada de 5000 mts., 50 de frente por 100 de profundidad. En él se edificaran seis cabañas independientes, con espacios verdes, sala de juegos, pileta y solárium en común.

1.2.2.2 Administración de la Producción y Layout

Por ser este proyecto referido a la construcción de inmuebles, se considera optimo aplicar administración de operaciones y de producción, como así también tener en cuenta las herramientas que nos ofrecen los distintos tipos de layout.

El complejo de cabañas conformado por seis en total, será realizado en tres etapas. Se realizaran de a 2 en cada etapa; es decir, una vez realizadas y finalizadas las 2 primeras cabañas, se dará comiendo a 2 más. Aquí será fundamental aplicar algunos de los tipos de layout que definen “Jay Heizer y Barry Render en su 4ta. Edición del libro *Dirección de la Producción*”.

Independientemente a las etapas de construcción del complejo, el G.F.C. ha decidido comprar los materiales de construcción para las seis cabañas en un solo momento, etapa inicial. Esto se debe a varios motivos, entre ellos podemos mencionar:

- Faltantes de materiales en el mercado por las trabas en la importación.
- Aumento permanente en la materia prima en respuesta a los altos índices inflacionarios.
- Garantizarse que todo el complejo luzca una misma estética.
- Disponibilidad de dinero.
- Mejorar presupuestos por compra en cantidad.

Para ellos se debió considerar a donde se almacenara la materia prima (layout de almacén). El G.F.C. cuenta con un depósito propio en la ciudad de Córdoba; por los que algunos materiales se podrán almacenar ahí y otros serán trasladados al terreno por su rápida necesidad de utilización y aprovechando que en algunos casos los proveedores cuentan con servicio de fletes. Una vez ubicada la materia prima en el terreno será almacenada en una habitación que se creara con el fin último de “recepción” del complejo y que provisoriamente mantendrá la función de depósito.

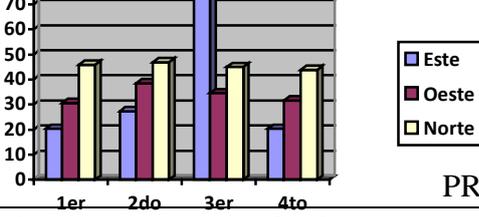


En lo referente a la mano de obra se consideraran los presupuestos obtenidos de distintos proveedores del servicio. Por un lado, se pidió presupuesto a gente de la zona; ya que de ese modo se evitaría gastos de traslados y albergue, además se visitó los trabajos ya realizados por dichos proveedores como datos de referencia (calidad). También se pidió presupuestos a proveedores de confianza de los inversionistas, con lo que se garantiza la calidad deseada pero se suma el costo de albergue del personal en el periodo de construcción.

El layout de las cabañas dentro del terreno estará a cargo de la Arquitecta; quien es especialista y tiene experiencia en la construcción de este tipo de inmuebles en la zona. Dicha profesional buscará optimar costos de construcción sin descuidar los aspectos de “Higiene y Seguridad” que se mencionarán más adelante. La arquitecta seleccionada es especialista en paisajismo, por lo que asesorara al G.F.C. en la estética y parquización del complejo.

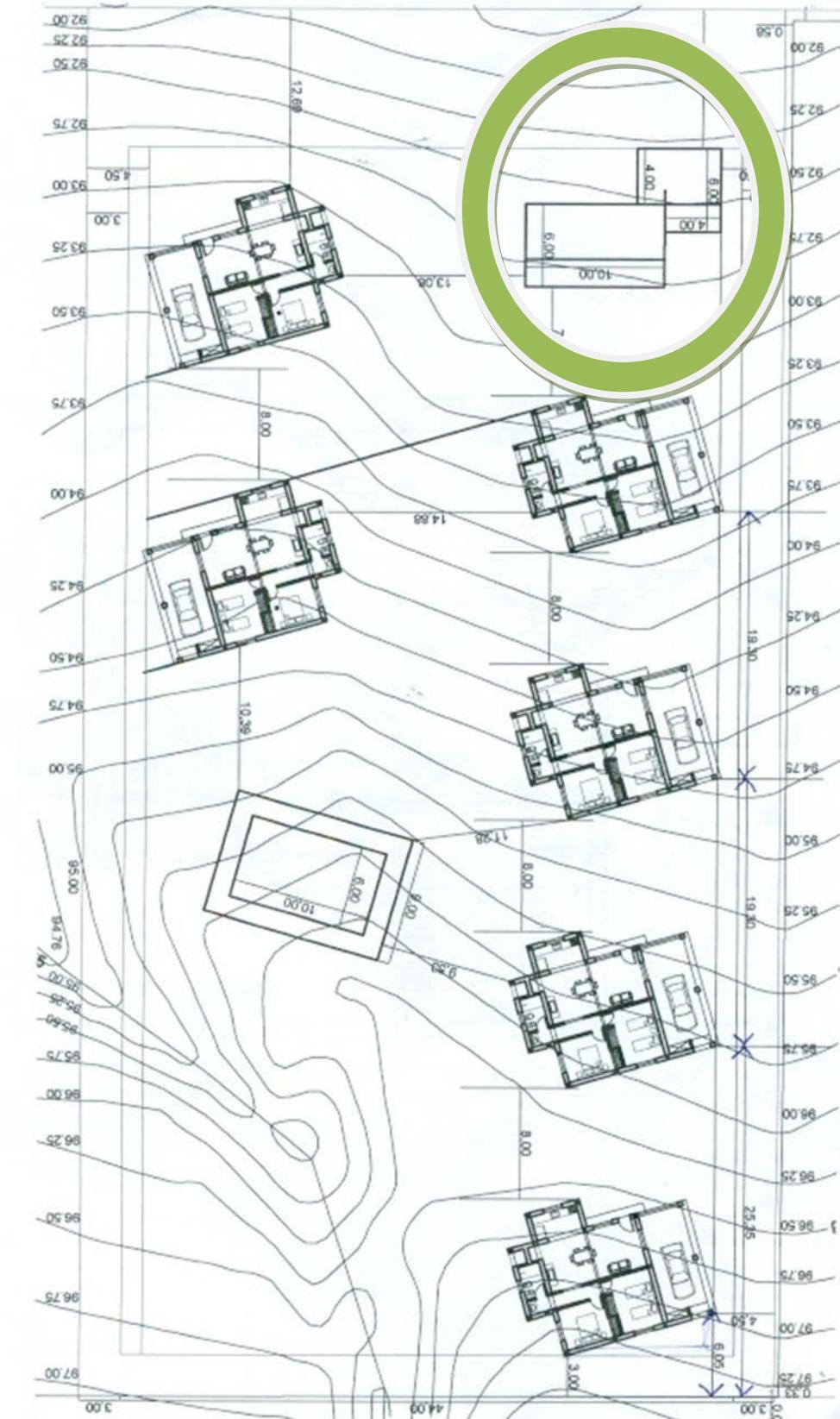
1.2.2.3 Grafico Layout

El grafico que se muestra a continuación ha sido creado por nosotros utilizando de base un plano realizado por la arquitecta con el estudio del suelo.



PROYECTO DE GRADO

(Limite frontal, Ingreso. Colinda con calle)



(Limite Trasero. Colinda con campo y sierras)

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



1.2.3 Higiene y Seguridad

En lo referido a Higiene y Seguridad se deberá tener en cuenta las medidas a adoptar en la etapa de construcción (empleados y vecinos), las que habrá que diseñar para resguardar el futuro usuario del servicio (inquilino) y las que se exijan por ley.

Nosotros enumeraremos algunos aspectos que hay que considerar:

- ART a empleados.
- Asesoramiento previo a la construcción sobre características de suelo y condiciones climatológicas de la zona (temporales, desagües naturales, tipo de suelo, etc).
- Uso correcto de herramientas y uniforme del personal (guantes, protectores auditivos, aislantes, etc).
- Perfecto diseño en instalaciones (electricidad, espacios comunes, asadores, pileta).
- Seguridad en la construcción de las cabañas que garanticen el bienestar de quien la habita (techos, paredes, enchufes, etc).
- Servicio de Emergencia que proteja a quien alberga el complejo en caso de emergencia.

1.2.4 Aspectos Económicos

Los aspectos económicos del proyecto se basan en el aporte de dinero que realiza el G.F.C. Algunos de los integrantes de la familia han vendido bienes personales ociosos a fin de reinvertir el dinero en este proyecto mancomunado. En caso de ser necesario se buscarán las posibilidades de financiación en algún banco local, considerando las condiciones del mismo, teniendo en cuenta la situación actual del país y el futuro inestable que nos espera.

1.2.5 Posibilidades de Financiación

La política del G.F.C. para este proyecto en particular es aprovechar la financiación que le otorguen los distintos proveedores y las tarjetas de créditos; siempre y cuando esto no encarezca el valor de lo adquirido.



Capítulo Dos: Planificación Estratégica



2.1 Planificación

2.1.1 Aspectos Teóricos

Planificación. Procesos de Control. Objetivos. Metas.

Ackoff define a la “Planificación” como un proceso del que se vale de tres aspectos fundamentales;

- 1) La planificación es una toma de decisión anticipada. Es el proceso que determina que hacer y cómo hacerlo antes de que se requiera la acción.
- 2) La planificación es un sistema de decisiones. Surge cuando el estado futuro que se desea alcanzar implica un conjunto de decisiones interrelacionadas; es decir, cuando una decisión que se tome afecte a otro del conjunto.
- 3) La planificación es un proceso que se dirige a producir un estado futuro que se desea y que no se puede alcanzar a menos, de que antes se emprenda la acción correcta.

La planificación es un proceso que busca una solución aproximada a un estado deseable, pero que nunca puede alcanzarse plenamente porque las posibles decisiones son ilimitadas y porque es imposible tener en cuenta todos los cambios que pueden producirse en el medio ambiente y en el interno durante el proceso de planificación, por eso es necesaria una continua adaptación de los planes.

En toda planificación es indispensable entablar procesos de control; esto implicaría que a medida que se vayan ejecutando las acciones programadas se debe ir supervisando (controlando), a fin de corregir cualquier variación que pudiera surgir entre lo realizado y lo planificado.

También es importante generar objetivos intermedios que nos conduzcan a la realización del objetivo principal, motor de la planificación.

Los objetivos son la plasmación de la finalidad hacia la que se encamina la empresa. Existen distintos tipos de objetivos,

Son políticos cuando implican la propia supervivencia y desarrollo de la organización, constituyendo las líneas maestras que han de presidir la actuación y comportamiento de los hombres que la forman. Son trazados por la alta dirección y abarcan mayores periodos de tiempo que los demás.

Son estratégicos cuando se determina la forma en que se van a alcanzar los objetivos políticos.

Objetivos logísticos son los que hacen referencia a la actividad de promover recursos y transformarlos en medios directamente utilizables. Son el puente que une la estrategia con las operaciones.

Los objetivos tácticos se sitúan ya en el ámbito operativo y son la aplicación concreta de los medios proporcionados por la logística.



Las metas son la expresión concreta en cifras mensurables de los objetivos, que han de alcanzarse en el plazo de la planificación.

2.1.2 Planificación y Programación del Complejo de Cabañas

Como mencionamos en el capítulo anterior, el proyecto será llevado a cabo en 3 etapas; en cada etapa se construirán 2 cabañas.

El proyecto ya está en marcha, se puede decir que comenzó a fines del mes de Junio del 2012 con la adquisición del terreno.

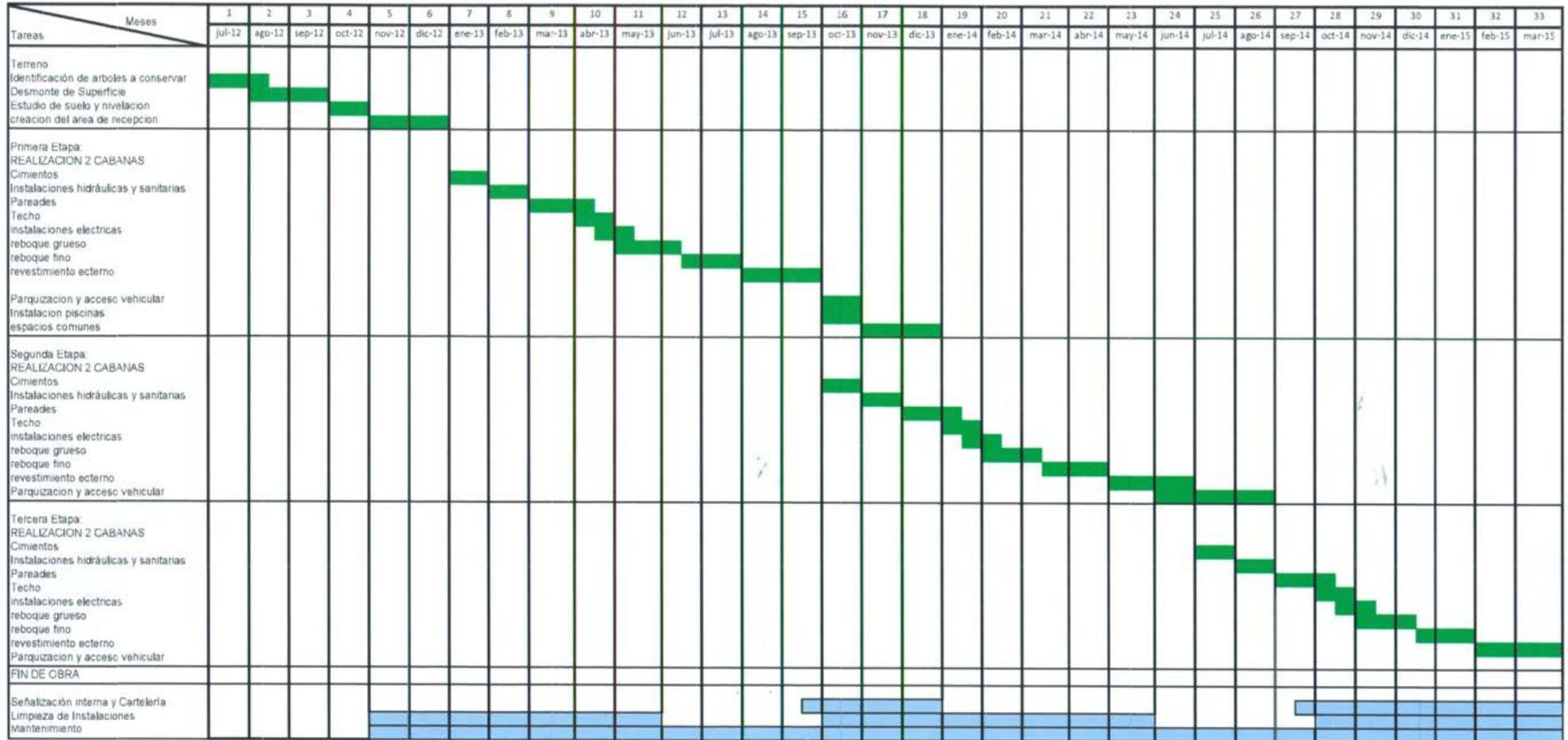
Se inició la construcción de las 2 primeras cabañas en Enero del corriente año y se estima que la finalización de esta primera etapa llevara un tiempo aproximado de 9 meses; es decir, en Septiembre quedarían terminadas. De Octubre a Enero del 2014 se trabajara sobre la parquización y los espacios comunes (pileta, solárium, caminos, señalización).

A continuación presentamos, a través de un diagrama de Gantt, los tiempos que hemos planificado para cada acción.

El diagrama de Gantt que se muestra a continuación fue creado por nosotros en función a las actividades necesarias y tiempos de realización que se estima para cada una de ella.



PROGRAMACION DEL COMPLEJO: CONSTRUCCION, ESTETICA Y PARQUIZACION



█ Tiempo Programado para construccion
█ Tiempo Programado para actividades relacionadas a mantenimiento



2.2 ¿Qué es estrategia?

Estrategia es entendido como un plan, una dirección, una guía o curso de acción hacia el futuro que tiene una empresa.

Desde el punto de vista de la planificación estratégica, las estrategias pueden ser:

- **Estrategia Intentada:** Aquella intencional, pensada con anticipación.
- **Estrategia Realizada:** Secuencia de decisiones que muestran consistencia en el tiempo, sea intencionada o no.
- **Estrategia Emergente:** Parte de la estrategia realizada que nunca fue intentada.
- **Estrategia Deliberada:** Parte de la estrategia intentada que se realiza.
- **Estrategia No Realizada:** Parte de la estrategia intentada que nunca llega a ponerse en marcha.



2.3 Planeamiento estratégico

La planificación estratégica responde a los interrogantes siguientes:

- ¿Cómo es la situación actual?
- ¿Por qué y para qué encaramos esta situación?
- ¿Qué nos proponemos lograr?
- ¿Cómo alcanzamos los objetivos?

2.3.1 Etapas

2.3.1.1 Análisis de la situación de la organización

El G.F.C. se encuentra dando sus primeros pasos en el sector turístico, mercado altamente competitivo. La realización del complejo de cabañas que estudiamos implica una inversión importante de capital; ya que no solo se requieren de materiales de construcción, sino también de mano de obra especializada.

2.3.1.2 Análisis FODA

Se deberá tener en cuenta cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presente en el proyecto, para poder llevar a cabo el desarrollo del producto.

El mismo ya se desarrolló en el punto 1.2.1.6; página 32.

2.3.1.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos que desea alcanzar el G.F.C. en su faz de lanzamiento-crecimiento, son:

- Posicionarse en el mercado.
- Insertarse y mantenerse en el mercado con una imagen positiva y una ventaja competitiva en la ecuación producto + servicio / precio.
- Generar servicios que le den un valor agregado al turista en su estadía.
- Alcanzar amplia difusión en la oferta del servicio, amplitud geográfica.
- Ser rentables, generando ganancias al G.F.C.



2.4 Estrategia adoptada por el Proyecto

- Llevar a cabo la creación y finalización del complejo de cabañas, al menor costo posible dentro de los estándares de calidad deseados.
- Creación de atributos tangibles e intangibles que hagan de este complejo un lugar distinto y exclusivo en donde sus usuarios sientan el deseo de volver y recomendar (promoción boca en boca).

2.5 Plan de acción (Cuadro de Mando Integral)

Se desarrolla en punto 2.5.4; página 50.

2.5.1 Concepto

Kaplan y Norton¹ definen al Cuadro de Mando Integral, como: *“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de los objetivos financieros. El Cuadro de Mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.”*

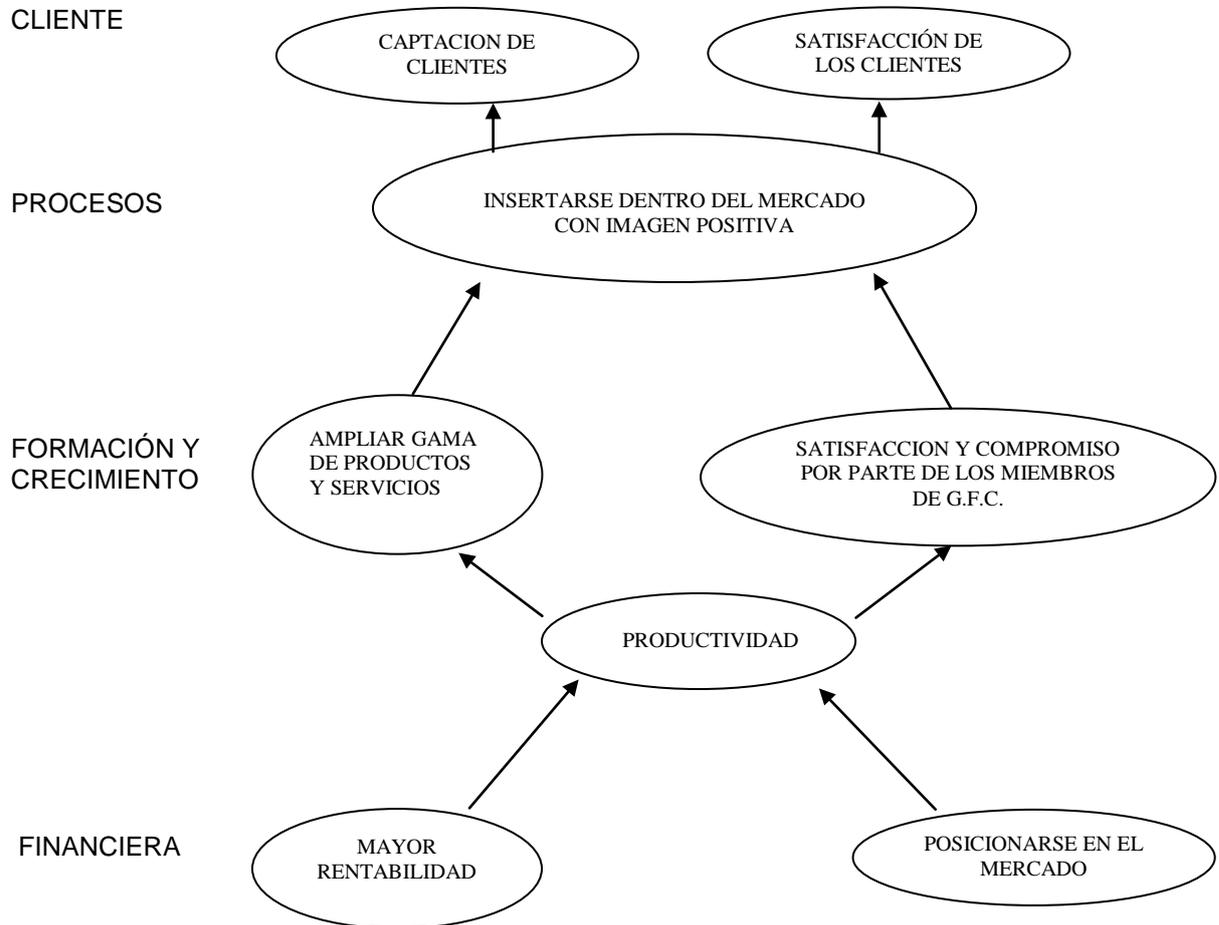
2.5.2 Modelo Causa- Efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto. Un efectivo sistema de medición debe establecer de manera explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las distintas perspectivas.

¹KAPLAN, Robert. Y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 SA.1997. España



MODELO CAUSA – EFECTO



A continuación se detallan las perspectivas del CMI, de acuerdo a los objetivos perseguidos por el proyecto:

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:** La perspectiva-financiera define la actuación esperada en virtud de la estrategia materializada en los objetivos financieros reclamados por los socios o titulares de la explotación, tales como la maximización de los beneficios y del valor de la organización. Al mismo tiempo, el enfoque financiero debe aglutinar al resto de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas. Desde este punto de vista han de considerarse los objetivos de crecimiento de la empresa, clientes o mercados, siempre vinculados a la evolución de los resultados.



El G.F.C. se encuentra en un momento crecimiento; en donde a través de una nueva apuesta busca incrementar su capital, los objetivos perseguidos dentro de esta perspectiva son:

- ✓ Invertir en una industria en crecimiento y que cuenta con apoyo gubernamental, lo que permite saltar obstáculos.
- ✓ Revaluación permanente del patrimonio adquirido; ya sea tanto por las nuevas inversiones y transformaciones que en él se vayan efectuando como también, en respuesta al constante aumento de índices inflacionarios.
- ✓ Lograr generar la venta del servicio tanto en temporada alta como en baja.
- ✓ Elevar el valor patrimonial del G.F.C.

- PERSPECTIVA DEL CLIENTE: Esta perspectiva analiza los segmentos de clientes y mercados donde se van a comercializar los productos / servicios, repercutiendo en la determinación de las tarifas y sus correlativos ingresos, recogiendo las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. Las preferencias de los clientes en relación con las variables de precios, calidad, ubicación, imagen, funcionalidad, prestigio, relaciones o utilidad han de ser explicitadas dentro de los objetivos propios de las estrategias de mercado.

En cuanto al proyecto, nuestro servicio está orientado a personas que habitúen tomarse días de descanso en un entorno natural; a aquellos que realicen deportes náuticos (hobby) y requieran de alojamiento; a familias y amigos que deseen estar próximos en eventos locales de gran concurrencia (Fiesta de la Cerveza, Fiesta Alpina, etc).

Teniendo en cuenta este mercado, los objetivos son:

- ✓ Atender las necesidades del cliente y del mercado; ya que en temporada alta suele agotarse la capacidad en alojamiento de la zona.
- ✓ Generar fidelidad en turistas habituales de la zona.

- PERSPECTIVA DE PROCESO: Esta perspectiva permite al negocio entregar valor que atraerá y retendrá los clientes de los segmentos de mercado seleccionado y satisfacer las expectativas del rendimiento financiero.

A través de los procesos internos se logra dar valor a los productos, por lo que es necesario tener en cuenta tres procesos:



- **Innovación** (investigación de mercado, detección de las necesidades de los clientes, creación de productos y servicios para cubrir las necesidades detectadas).

-**Operaciones** (brindar el servicio de manera satisfactoria a los clientes, posibilidad de reserva y/o pago anticipado).

-**Servicio post-venta** (atender y servir al cliente después haber contratado el servicio, brindar atención durante la estadía).

De acuerdo a estos procesos, los objetivos a establecer son:

- ✓ Entender las necesidades de los clientes.
- ✓ Agregar los servicios complementarios necesarios.
- ✓ Entregar el alojamiento y servicios adicionales en tiempo y forma a los clientes.
- ✓ Brindar las comodidades necesarias.
- ✓ Realizar análisis y encuestas a los clientes, luego de haber adquiridos los productos y servicios.

- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:** A través de esta perspectiva se proporciona la infraestructura que permite alcanzar los objetivos de las otras tres perspectivas.

De acuerdo a los procesos internos se logra dar valor a los productos/servicios, por lo que es necesario tener en cuenta tres variables: **Capacidad del personal a cargo** (determinar cuáles son las cualidades y capacidades creativas, las que pueden ser movilizadas a favor del cumplimiento de los objetivos). **Las capacidades de los sistemas de información** (el personal a cargo y los inversionistas necesitarán disponer de información precisa sobre los clientes, los procesos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones para que aquellos puedan ser eficaces en el entorno competitivo actual). **Motivación de elevación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos** (si los miembros que integran la organización no se sienten motivados para actuar en los intereses de la ella, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar, dejan de contribuir al éxito).

Teniendo en cuenta estos procesos, los objetivos a establecer son:

- ✓ Desarrollo de competencia de cada integrante del G.F.C.
- ✓ Delegación de Poder a cada integrante de la sociedad según sus cualidades y capacidades.



- ✓ Capacitación y perfeccionamiento del personal sobre cada una de sus tareas.
- ✓ Generación del buen dialogo (feedback) y clima laboral.

Frente a estas perspectivas, los aspectos sobre los que se debe actuar para poder cumplir con las metas propuestas, son;

- En cuanto a la Perspectiva Financiera, creemos conveniente enfocarnos en aspectos administrativos y de comercialización (proyección de venta e ingresos). Obteniendo información de costos, proveedores, estimación de la tarifa del servicio a brindar, costos de financiación, proyección de ventas y estudio de zonas comerciales, permitiendo tomar decisiones de inversiones, mejoras edilicias e incorporación de nuevos servicios.

- Dentro de la Perspectiva del Cliente, desarrollaremos nuestras acciones para captar y satisfacer al cliente-usuario, valiéndonos de la recopilación de información y de encuestas.

- En la Perspectiva de Proceso debemos crear una infraestructura que este al nivel de las pretendidas por el público potencial, darlas a conocer generando alianzas con medios de difusión (portales específicos de turismo, sitios web de la comunas de la zona, sitios web de promociones, etc) y respaldarlas con la experiencia real que viva nuestro cliente.

- La última perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo, pone de manifiesto que se debe capacitar y formar a los empleados. Generando el sentimiento de equipo, que se entienda que cada integrante es un órgano parte de un mismo cuerpo; por lo cual deben coordinar a la perfección sus actividades y esfuerzos. De igual modo deben diseñarse las relaciones con los clientes. Para obtener un óptimo sistema de información se debe facilitar a los empleados los conocimientos suficientes sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones.



2.5.3 Indicadores

El C.M.I. debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no solo un sistema de control. Ya que traduce la misión y la estrategia de la organización en una serie de objetivos e indicadores; es por esto es que es tan importante saber definirlos.

La correcta selección de los indicadores reviste particular importancia, ya que éstos han de explicar las razones del éxito o fracaso del negocio. Además deben permitir detectar las posibles discrepancias que surjan entre lo planteado inicialmente y lo que se va obteniendo en la ejecución, para poner en marcha acciones correctoras inmediatas. Para ello, los indicadores han de ser accesibles y de fácil medida.

INDICADORES

PERSPECTIVA FINANCIERA:

- ✓ Rentabilidad de la inversión.
- ✓ Generación e incremento creciente de ingresos.
- ✓ Disminución de costos.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

- ✓ Satisfacción de los clientes.
- ✓ Retención de los clientes.
- ✓ Incremento de clientes.
- ✓ Cuota de mercado.

PERSPECTIVA DE PROCESOS:

- ✓ Calidad en la producción del producto a explotar.
- ✓ Nivel de consumo en servicios adicionales.
- ✓ Determinación de tiempos de entrega de los servicios adquiridos por el cliente.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

- ✓ Diseño de nuevos productos / servicios.
- ✓ Satisfacción de los miembros del G.F.C.
- ✓ Clima laboral y nivel motivacional.
- ✓ Crecimiento personal y profesional de los integrantes del G.F.C.



2.5.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicadores de los resultados estratégicos (efecto)</i>	<i>Inductores de la Actuación (causa)</i>
-------------------------------	--	---

PERSPECTIVA FINANCIERA

1 Invertir en inmuebles para alquiler temporario.	Periodo de Recupero	Estudio de la industria turística de la zona.
2 Revaluación de Capital	Incrementar el capital inicial	Devaluación, desconfianza en entidades financieras. Industria Turística en crecimiento.
4 Incrementar el Patrimonio Neto		
3 Generar la venta del servicio en temporada alta y baja	Nivel de ventas anual incremental	Estudio de Mercado

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

1 Atender las necesidades del cliente	Incremento de clientes. Ponderación positiva del cliente con respecto a los servicios brindados (precio, tiempo, calidad).	Demanda insatisfecha
2 Incorporación de nuevos clientes y fidelización	Cuota de mercado. Cliente reincidente / nuevo cliente recomendado.	Demanda cautiva

PERSPECTIVA DE PROCESO

1 Entender las necesidades del cliente	Cliente reincidente / nuevo cliente recomendado.	Estudio de Mercado
2 Incorporar servicios complementarios	Aceptación y consumo de servicios adicionales.	Actitud Consumista del mercado.
3 Entrega en tiempo y forma de los servicios solicitados por el cliente.	Resultados de encuestas.	Público exigente.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

1 Desarrollo de competencias, Excelencia en comunicación y clima laboral.	Buen clima laboral y calidad en dialogo. Experiencias compartidas.	Motivación y deseos de superación de los integrantes del G.F.C.
2 Capacitación y perfeccionamiento para ejecución de las tareas.	Diseño de nuevos productos / servicios. Crecimiento sostenido.	Emprendimiento en etapa inicial



2.5.5 Plan de Acción

	<u>Objetivos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Metas</u>	<u>Programas de Acción</u>
FINANCIEROS	Reinversión y revaluación del Capital	Incrementar capital inicial	Crecimiento de los ingresos en 3 años	Invertir en la mejor relación costo-beneficio.
	Posicionarse en el mercado	Generación y mantenimiento de clientes.	Ser un competidor más en el mercado en el plazo de 1 año.	Promoción y Alianzas Comerciales que den a conocer nuestro servicio.
CLIENTES	Satisfacción de los clientes	Satisfacción y retención de los clientes.	Crecimiento sostenido en el tiempo.	Nuevas segmentaciones de mercado
	Nuevos Segmentos de mercado	Rentabilidad de los clientes. Incremento de clientes.	Analizar reincidencia (3 años) o recomendaciones que lo llevaron a hospedarse en nuestro complejo de cabañas.	Investigación y estudio de los clientes (encuestas y recomendaciones).
PROCESO	Insertarse y permanecer en el mercado con una imagen positiva y de un servicio integral.	Tiempos de entrega de los servicios. Precios competentes. Valor Agregado.	Conseguir alianzas y canjes promocionales reduciendo el costo publicitario en un 60%, al mismo tiempo generando ventas del servicio.	Programas de Marketing Integral. Alianzas con sitios web cuponeras y de turismo. Programación de la venta, uso y cobro de los servicios.
FORMACION	Ampliar la gama de productos y servicios	Diseño de nuevos productos	Nuevos productos y servicios en 2 años.	Programación de las actividades; según temporadas de demanda y condiciones climatológicas.
	Establecer fuentes de trabajo	Satisfacción y Productividad de los empleados.	Mejorar y Contratar personal especializado en 1 año.	Mantenimiento de Instalaciones periódicos.



Capítulo Tres: Estudio de Mercado

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



3.1 Aspectos Generales

3.1.1 Concepto

Uno de los principales conceptos que debemos conocer es el del Mercado. Se entiende por mercado, a la confluencia de personas e instituciones con actitudes de ofrecer y demandar bienes o servicios. El mercado concebido en esta forma culmina con un proceso económico de servicio en el cual intervienen instituciones cuyo fin principal es la satisfacción del cliente.

Un **estudio de mercado**, consiste en analizar un mercado determinado de un bien o servicio, conociendo sus características, preferencias, precio que están dispuestos a pagar, que es lo que espera del producto, sus necesidades, etc.

3.1.2 Objetivo

El objetivo del estudio, es para tener una noción clara de la demanda posible que tendrá el servicio, durante un mediano plazo y a qué precio están dispuestos a pagarlo.

Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio corresponden a las deseadas por el cliente.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el avance de realización que deberá tener el proyecto para comenzar a ofrecer el servicio, con las previsiones correspondientes para la realización de las etapas siguientes.

Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado.

3.1.3 Utilidad

Los estudios del mercado son utilizados como una herramienta comercial. Lo fundamental de un estudio de mercado son sus objetivos, qué pretendemos averiguar estudiando ese sector o segmento en concreto.



Todo estudio de mercado con fines comerciales debería contener dos partes: una primera parte de entorno y documentación, y otra, breve, de resumen de datos o factores ejecutivos, brindándonos información para tomar decisiones de inversiones o generación de nuevos negocios.

3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

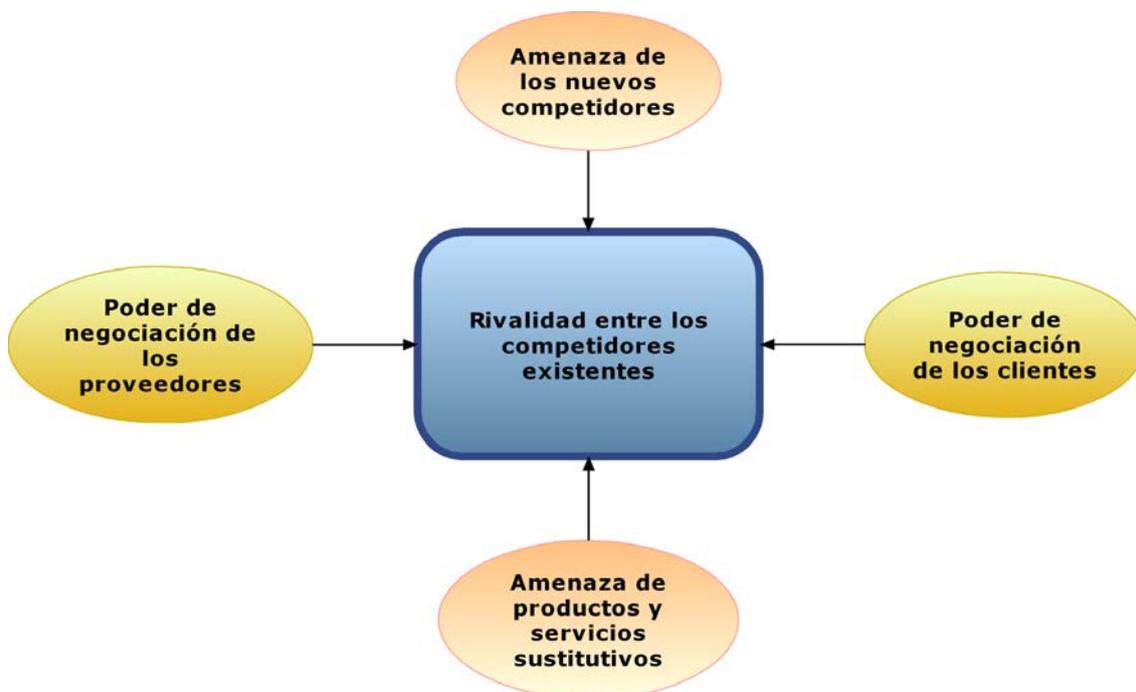
El **Análisis Porter de las cinco fuerzas** es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 *fuerzas* que influyen en la competitividad del comercio o industria y por ende en la estrategia competitiva a tomar.

- 1) **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2) **La rivalidad entre los competidores.** La rivalidad entre compañías depende fundamentalmente de tres factores:
 1. La estructura competitiva de la industria, dentro de la que podemos distinguir:
 - a. **Estructura Fragmentada;** existen muchas firmas y ninguna dominante, con bajas barreras de entrada.
 - b. **Estructura Consolidada;** existen una o pocas firmas o una firma dominante.
 2. Las condiciones de demanda, demanda creciente o decreciente.
 3. La dificultad de las barreras de salida, que pueden ser de carácter económico, estratégico o emocional.
- 3) **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



- 4) **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por otro igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.
- 5) **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.²



² www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.



Este análisis se utiliza cuando:

- ✓ Se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales.
- ✓ Cuando desean entender mejor la dinámica que influye en la industria y/o cual es la posición de la empresa en ella.
- ✓ Cuando se analiza la posición estratégica de la empresa y se buscan iniciativas que permitan mejorar.

Frente a este proyecto se analiza lo siguiente:

Amenaza de entrada de nuevos competidores. Existen en la provincia de Córdoba muchísimas zonas de gran interés turístico; algunas ya muy explotadas, como Carlos Paz y otras en crecimiento, como lo es Villa Ciudad América. Cada vez es más tractivo para los inversionistas, volcarse al negocio del turismo; ya que las condiciones socio-políticas y económicas lo favorecen. Parece ser en la actualidad uno de los pocos negocios seguros.

La rivalidad entre los competidores. Si bien hay mucha competencia; en temporada fuerte, la zona no logra abastecer la demanda, lo cual es una fortaleza para nuestra inversión. No existe en este tipo de negocio, por decirlo de algún modo, una firma líder. Aquí el cliente es quien elige entre una amplia oferta, y el atributo más predominante que tiene en cuenta es la relación precio-producto, y la elección se basara en lo que esté dispuesto a pagar. Por existir mucha competencia en esta industria es importante la promoción y llegar a la mente del cliente.

Poder de negociación de los proveedores. En nuestro proyecto se van a presentar proveedores en distintas etapas. Al inicio, en la puesta en marcha del proyecto, se realizaran elecciones de proveedores referentes a materiales de construcción, manos de obra y servicios o suministros (especialmente agua). Una vez concluida la obra, se deberá realizar la selección de los servicios complementarios que se agregaran a nuestra oferta, como por ejemplo: spa, lavandería, alquiler de vehículos (acuáticos, 4x4, bicicletas), cabalgatas, baby sister, limpieza. En cuanto a la integración hacia delante de un proveedor; es casi improbable, ya que debería adoptarlo como un nuevo negocio y realizar una inversión inicial como cualquier nuevo jugador y no una adaptación del negocio existente, como puede suceder en otros rubros.

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



Poder de negociación de los compradores. Este es un aspecto muy importante en nuestro negocio; ya que solo en fechas puntuales el cliente pierde poder de negociación (en determinadas fiestas hay sobredemanda del servicio). El resto del año, el cliente se encuentra con una variedad amplia de servicios a su disposición.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Existen muchos productos/servicios sustitutos en la industria del turismo, con los cuales deberemos competir, como por ejemplo: hoteles, camping, casas, etc.

En conclusión, podemos decir que nuestro proyecto se encuentra en un rubro en donde existen muchos competidores, pero con una demanda creciente producto a la tendencia consumista y a los niveles de estrés que se presentan en el día de hoy en nuestra sociedad.



3.3 Matriz BCG

La **Matriz de crecimiento - participación**, conocida como **Matriz BCG**, es un método gráfico de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa.

Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.



Estrella (Alta rentabilidad e inversión)

Empresas que representan las mejores oportunidades de crecimiento y utilidades a largo plazo para la organización. Deben recibir inversiones considerables para mantener o fortalecer su posición dominante. Las estrategias apropiadas incluyen: Integración vertical y horizontal, penetración y/o desarrollo de mercado, desarrollo de producto.



Vaca (Alta rentabilidad, baja inversión)

Generan más efectivo de lo que necesitan. Deben administrarse para mantener su posición fuerte lo más posible. Sus estrategias pueden ser: Desarrollo de producto o diversificación concéntrica (posición fuerte), o vender (posición débil).

Signo de Interrogación (Rentabilidad nula e inversión muy alta)

Generalmente, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja. Estas deben decidirse por fortalecerse con una estrategia intensiva (penetración o desarrollo de mercado o desarrollo del producto).

Perro (Rentabilidad baja e inversión baja)

Debido a su posición débil tanto interna como externa, sus estrategias incluyen venta o liquidación.

Beneficios de la Matriz BCG:

El mayor beneficio de la matriz de BCG es que centra su atención en: flujo de efectivo, factores de inversión, y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización.

Las divisiones de muchas organizaciones evolucionan en el tiempo cambiando de cuadrante.

En cuanto a la inversión en un complejo turístico de cabañas podemos decir que se ubica en el cuadrante superior izquierdo de la matriz BCG; es decir, como producto-servicio estrella. Ya que requiere de una gran inversión y la rentabilidad del proyecto se verá a largo plazo. La estrategia a seguir sería penetración y/o desarrollo de mercado.

Este es un producto-servicio que cuenta con una alta cuota del mercado y tasa de crecimiento, presentando altos costos, este tipo de inversión conlleva expectativas altas de crecimiento, por lo que siempre estarán orientadas a mantenerse en el mercado.



3.4. *Estimación de Demanda*

Existen dos métodos para estimar la demanda de un producto:

- Técnicas cuantitativas:
 - * Modelos causales
 - * Modelos de serie de tiempo

- Técnicas Cualitativas:
 - * Método Delphi
 - * La investigación de Mercado
 - * Predicción Tecnológica

El método elegido para pronosticar la demanda de nuestro proyecto, ha sido la Investigación de Mercado, dentro de las Técnicas Cualitativas.

La investigación de mercado considera la opinión de los clientes como pertinente en la actividad predictiva.

Villa Ciudad de América hace pocos años comenzó a explotar la actividad turística; es por esto, que la comuna carece de datos específicos. Para poder estudiar la demanda nos vimos obligados a recolectar información de distintas fuentes, como por ejemplo: dueños y/o administradores de complejos de cabañas, encuestas que ellos les hacen completar a sus inquilinos, información de otros municipios, encargados de las secretarías de turismos de distintas ciudades o comunas de la zona.

Debido a que la información que nosotros recibimos provino de distintas fuentes y a su vez, adquiridas con distintas herramientas; hemos confeccionado un cuestionario modelo. Allí plasmamos la información obtenida y de esta manera se nos simplificó la tabulación de los datos y nos permitió conocer con mayor precisión los aspectos más relevantes.



3.5 *Proceso para realizar el estudio de mercado*

3.5.1 *Pasos*

Se definió,

Objetivo del estudio de Mercado: Se pretende recabar información acerca de las características del mercado destino, cuándo están dispuestos a pagar para obtener el servicio, necesidades, gustos y preferencias.

Investigación de campo: Como mencionamos anteriormente, hemos recurrido a diferentes fuentes para poder recabar la información necesaria para el estudio de mercado. Entre ellas, entrevistas, conversaciones telefónicas, datos numéricos de años anteriores de distintas comunas de la zona, recopilación de encuestas respondidas por clientes de algunos complejos de Villa Ciudad América.

ENTREVISTAS:

Las entrevistas fueron realizadas al director de la Secretaría de Turismo de la Comuna de Villa Ciudad de América, a dueños y administradores de 3 complejos de cabañas de la villa, y a una corresponsal zonal del diario La Voz del Interior.

Tanto al secretario de turismo, como a los dueños de los complejos se los visitó personalmente, se realizó una grabación de la charla en donde se siguió un cuestionario guía (ver anexo II) para evitar omitir temas de relevancia para nuestro trabajo.

Fueron charlas muy enriquecedoras, ya que no solo nos nutrimos de la información base que necesitábamos; sino también de otra que nos permitió ampliar nuestro horizonte cognoscitivo y poder palpar mejor la realidad.

ENCUESTAS:

Nosotros no realizamos encuestas directas a clientes o potenciales clientes de este tipo de servicios; ya que la amplitud geográfica, el desconocimiento y dificultad de delineamiento del mercado nos lo impidieron. Pero nos valimos de una herramienta muy valiosa, las encuestas que nos brindaron algunos de los complejos de cabañas. Ellos les hacen completar un formulario a sus clientes al momento de dejar las llaves, una vez finalizada la estadía. Como cada complejo tiene su modelo de cuestionario, nosotros confeccionamos uno (ver

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



anexo III) que contemplara los datos más representativos de nuestro potencial mercado.

En este modelo de cuestionario que realizamos volcamos y tabulamos la información que extrajimos de los formularios que nos prestaron los complejos.

El resultado de este análisis nos permitió conocer de manera efectiva tanto los valores que el cliente evalúa a la hora de elegir el servicio; como también, cuales son los medios más efectivos para promocionar nuestro complejo (comercialización - publicidad).

CALCULO MUESTRAL:

Se define muestra como la porción de una población que representa las cualidades y atributos de la misma. La muestra se obtiene con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población.

Para obtener una muestra representativa de la población objetivo, juntamos encuestas de distintas cabañas de la zona de influencia en donde se llevara a cabo nuestro complejo; a fin de sumar el número necesario para tener un error máximo en la estimación del 5%.

Además, a continuación, realizaremos algunas aclaraciones que consideramos de importancia para la correcta interpretación de los datos.

- ✓ Se evaluó como población a los segmento social C1, C2 y C3 de la provincia de Córdoba; ya que si bien el alcance del proyecto es nacional; predomina el turismo provincial (según encuestas brindadas por futuros competidores).
- ✓ En el mes de Enero, Semana Santa y fin de semana del 12 de Octubre “Fiesta de la Cerveza” se completa la plaza hotelera (alojamientos) de la zona, con turismo nacional. Pero el resto de fin de semanas, vacaciones de Julio y meses restantes de verano el inquilino predominante es provincial.
- ✓ El turismo reincidente es el provincial.
- ✓ El tipo de albergue y servicio que ofreceremos apunta a un nivel socio-económico medio, medio alto (C1, C2, C3).
- ✓ Los datos numéricos responden al último censo, realizado en el año 2011.
- ✓ Se confeccionó un muestreo aleatorio (al azar); es decir, todos los participantes de la población tienen la misma chance de participar.

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



Calculo de la Muestra

Población Total de la Provincia de Córdoba: 3.500.000 (Censo 2011)

N: 1.050.000 Población en estudio: C1, C2 y C3 (30% aproximadamente de la población total). Según último censo los niveles socio económicos en Córdoba están dados de la manera que a continuación enunciamos; ABC1 (ricos): 6%, C2 (ingresos altos): 19%, C3 (ingresos medios altos): 28%

d: 0.05 Error tolerable.

Nivel de Confianza: $1-0.05= 0.95$

Z: (0.975) 1.96

P: 0.5 Proporción que produce la máxima varianza

n= 383 tamaño de la muestra

$$n= \frac{NZ P2 (1-P)}{d2 (N-1) + Z2 4P (1-P)}$$

$$383,4394= \frac{(1.050.000) ((1.96)*(1.96)) (0.50)1-0.50}{((0.05)*(0.05)) (1.050.000-1) + (((1.96)*(1.96)) 4(0.50) (1-0.50))}$$

3.5.2 Información recabada

A continuación explicaremos brevemente los resultados arrojados de las encuestas que nos brindaron algunas cabañas, entrevistas a dueños / administradores, y por organismos de contralor (Secretaría de Turismo de Córdoba y comunas de la zona).

Contamos con un 30% de la población en la ciudad de Córdoba que está dispuesta a adquirir productos y servicios de lujo. Como el que estamos estudiando, servicios de alojamiento y dispersión durante vacaciones y fin de semana.

Las edades predominantes que vacacionan en la zona (departamento de Santa María y Calamuchita) rondan entre 20 y 55 años; diferenciándose bien los distintos grupos humanos por lugar. Por ejemplo, en Santa Rosa de Calamuchita predominan los más jóvenes (grupos de amigos), en Va. Gral. Belgrano familias de un nivel socio-económico ABC1 (mayor nivel adquisitivo); otros lugares apuntan a un público de clase media alta, como lo son: Potrero de Garay, Va. Cdad. América, Los Reartes, etc.

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



También hemos detectado que las reservas y los pagos, generalmente son efectuados por hombres.

El nivel socio-económico que consume este tipo de servicios tiene un ingreso superior al básico de un empleado de comercio \$4.300 y ha adquirido un nivel educacional universitario en su mayoría.

El valor promedio por el cual se adquiere el servicio de cabaña, por día, es de \$700 en temporada baja y de \$1000 en temporada alta (tarifas 2012-2013).

Los servicios que el usuario pretende como básicos son: cabañas totalmente equipadas, aire acondicionado y calefacción, pileta y solárium, diseño estético y confort.

Dentro de los atributos que resalta el consumidor como motivo de su elección, los más votados fueron: ubicación, comodidad, precio, decoración e higiene.

Las cabañas estudiadas en su mayoría han sido conocidas por los clientes, a través de sitios web relacionados al turismo; reservándolas con anticipación, pero el pago en general se cancela personalmente.

A continuación graficamos los datos arrojados por las 383 encuestas tabuladas.

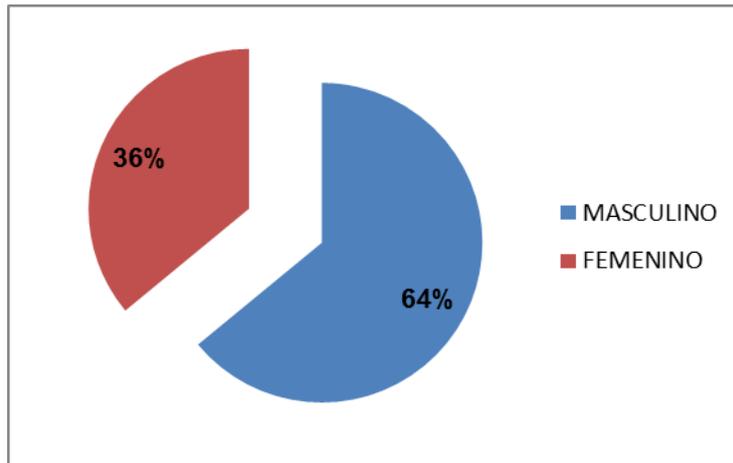
TODOS LOS GRAFICOS QUE RESUMEN LA INFORMACION OBTENIDA HAN SIDO CONFECCIONADOS POR NOSOTROS.



1- Clientes que contratan el servicio:

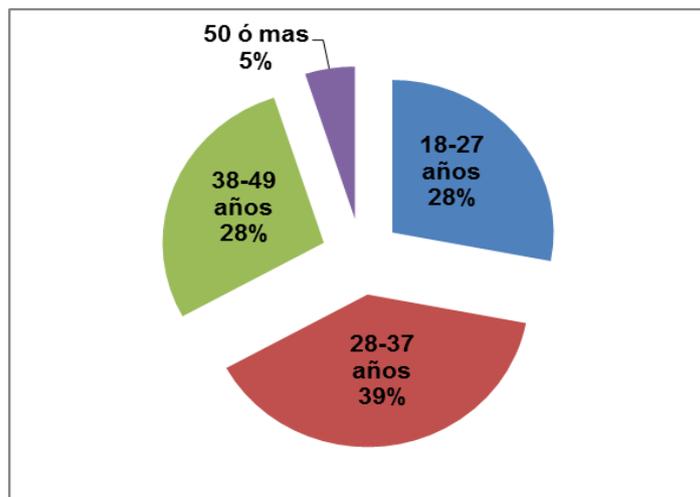
a) Según el sexo,

CLASIFICACION	PORCENTAJE
FEMENINO	36%
MASCULINO	64%



b) Según edad,

CLASIFICACION	PORCENTAJE
18-27 años	28%
28-37 años	39%
38-49 años	28%
50 ó mas	5%

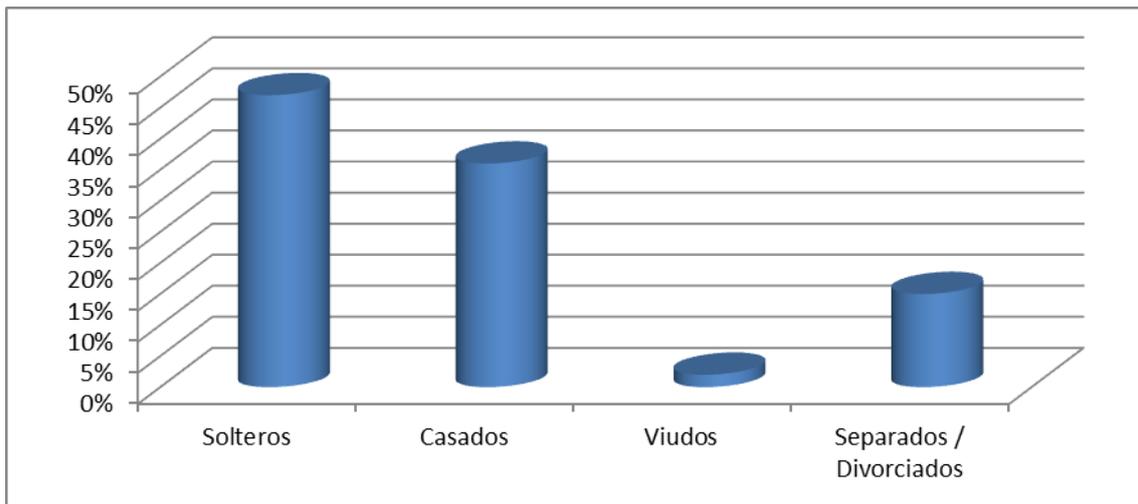


Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



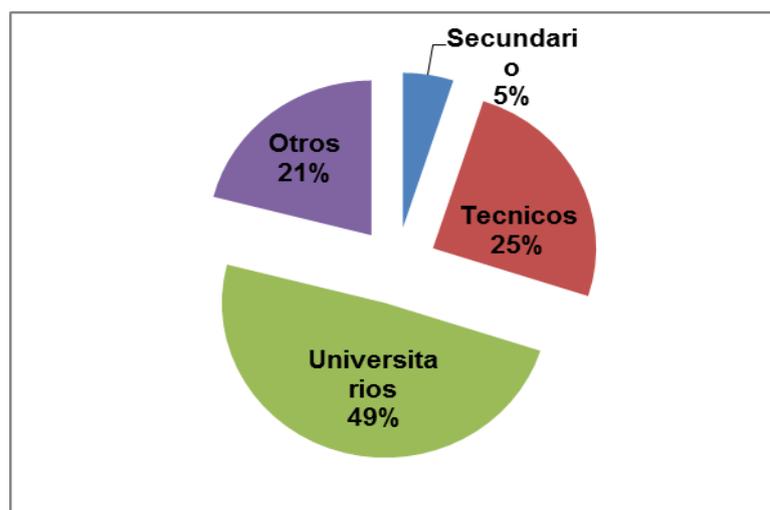
c) Según estado civil,

CLASIFICACION	PORCENTAJE
Solteros	47%
Casados	36%
Viudos	2%
Separados / Divorciados	15%



d) Según nivel académico,

CLASIFICACION	PORCENTAJE
Secundario	5%
Técnico	25%
Universitario	49%
Otros	21%

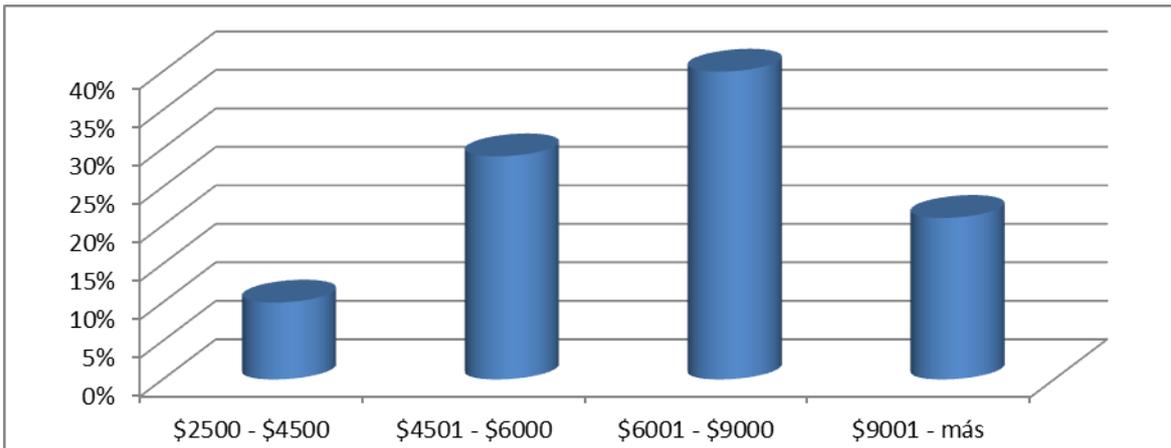


Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



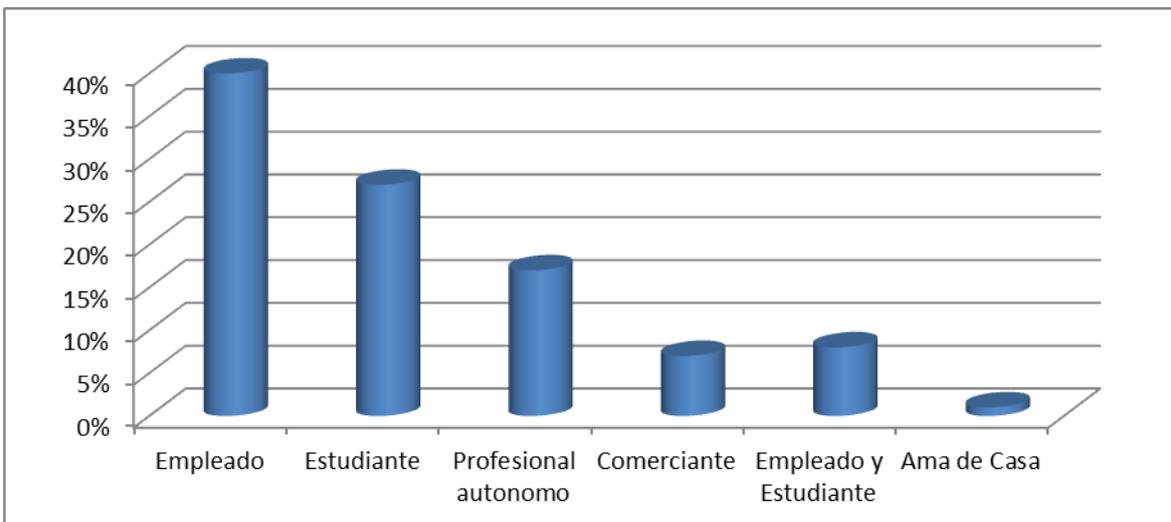
e) Según nivel de ingresos,

CLASIFICACION	PORCENTAJE
\$2500 - \$4500	10%
\$4501 - \$6000	29%
\$6001 - \$9000	40%
\$9001 - más	21%



f) Según Ocupación,

PERFIL	PORCENTAJE
Empleado	40%
Estudiante	27%
Profesional autónomo	17%
Comerciante	7%
Empleado y Estudiante	8%
Ama de Casa	1%

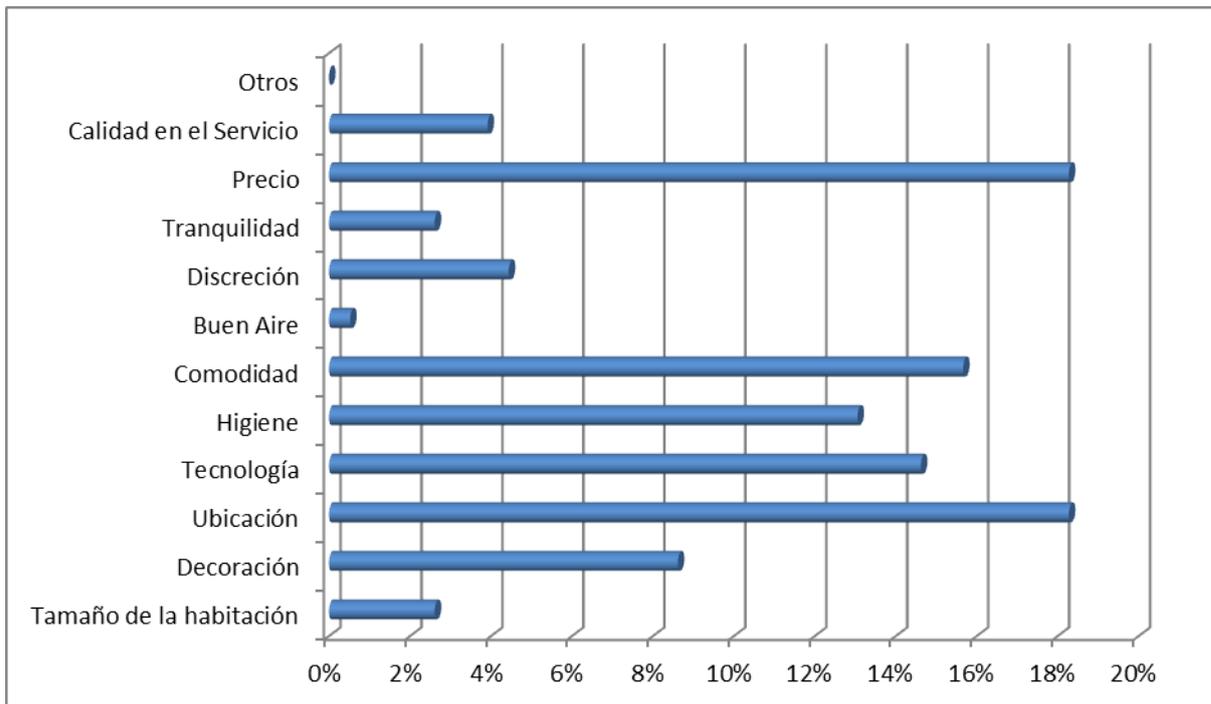


Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



2- Atributos que consideran importantes los Clientes al contratar una cabaña.

ATRIBUTO	PORCENTAJE
Tamaño de la habitación	3%
Decoración	9%
Ubicación	18%
Tecnología	15%
Higiene	13%
Comodidad	16%
Buen Aire	1%
Discreción	4%
Tranquilidad	3%
Precio	18%
Calidad en el Servicio	4%
Otros	0%
Total	100%



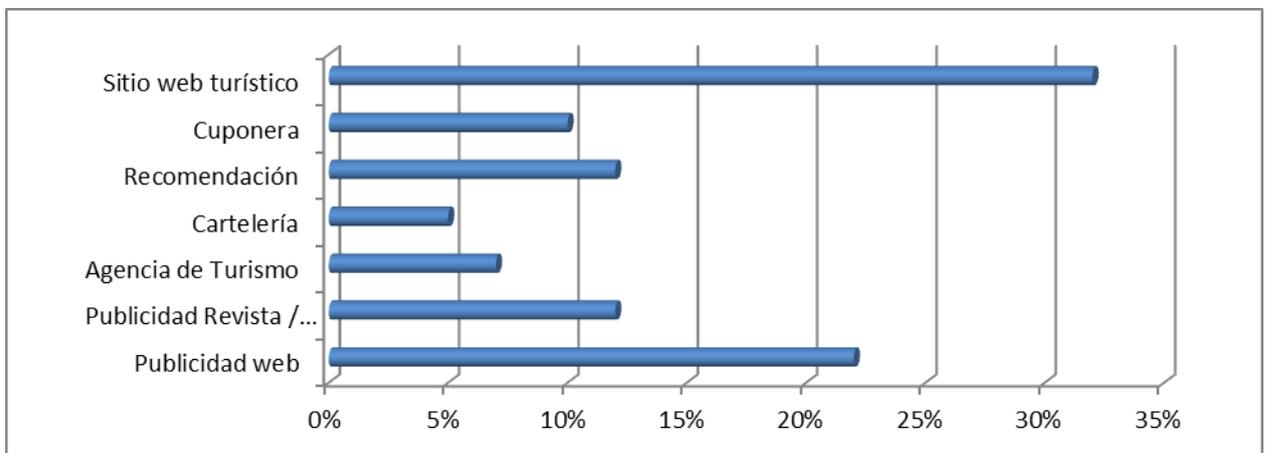
Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



3- Promoción y Pago

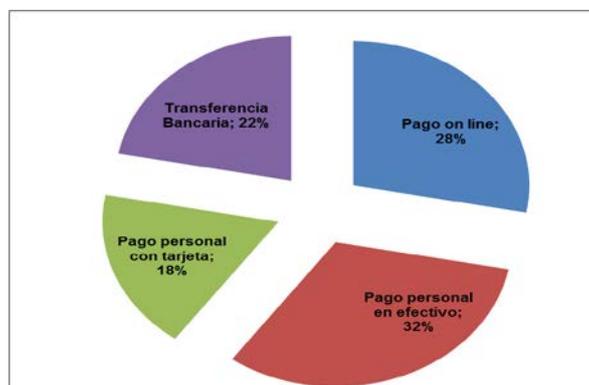
Como conoció nuestro complejo,

CLASIFICACION	PORCENTAJE
Publicidad web	22%
Publicidad Revista / diario	12%
Agencia de Turismo	7%
Cartelería	5%
Recomendación	12%
Cuponera	10%
Sitio web turístico	32%



Como cancelo el pago,

CLASIFICACION	PORCENTAJE
Pago on line	28%
Pago personal en efectivo	32%
Pago personal con tarjeta	18%
Transferencia Bancaria	22%



Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



3.5.3 Demanda Calculada

Una vez realizado el estudio de mercado, a través de las encuestas, su tabulación y posterior interpretación, conocimos las intenciones de compra que puede tener nuestro público objetivo y que espera del servicio que queremos ofrecerle.

La realización y finalización de nuestro proyecto, como ya dijimos, está planteada en 3 etapas. En cada etapa, se construirán 2 cabañas y se comenzarán a comercializar una vez finalizada cada una. Está previsto 9 meses para la culminación de cada etapa. Los espacios comunes y parquización se realizarán al finalizar las primeras 2 cabañas.

Se conoce que en el 2013 hay 12 feriados que conformarán fines de semanas largos; en los que está contenida Semana Santa.

La temporada turística alta en la zona está comprendida por las siguientes fechas: Semana Santa, 12 de Octubre “Fiesta de la Cerveza” y en Enero. En donde se agota la capacidad de alojamiento. Esto nos permite estimar que 71 días anuales (aproximadamente) estarían alquiladas las cabañas.

Los precios del servicio que nosotros manejaremos en el primer año de explotación (2014) serán bajos, en relación al mercado; ya que realizaremos una campaña invasiva para dar a conocer nuestro complejo (plan de penetración de mercado).

A continuación se grafica para su mejor interpretación una proyección de demanda, por 10 años (horizonte del proyecto).

Cuadro de ingresos por cabaña

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Días totales alquilada	71	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Valor del Alquiler por día	\$450	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
Ingresos Anual	\$31500	\$91000	\$91000	\$91000	\$91000	\$91000	\$91000	\$91000	\$91000	\$91000

**Se consideró como precio de alquiler de referencia, el mínimo previsto por la comuna para el 2012/2013, ósea \$700 por noche (temporada media).*

**El primer año tiene un descuento del 35% por campaña invasiva de comercialización.*

**Fecha prevista para inicio de actividad comercial de las primeras 2 cabañas, Marzo del 2014. (Una vez finalizado el verano).*

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas

**Cuadro de ingresos proyectados por 10 años**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Ingreso Acumul.
Días totales alquilada	71	130	130	130	130	130	130	130	130	130	
Valor del Alquiler por día	\$450	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	
Cantidad de Cabañas	2	4	6	6	6	6	6	6	6	6	
Ingresos Anual	\$63900	\$364000	\$546000	\$546000	\$546000	\$546000	\$546000	\$546000	\$546000	\$546000	\$2816428

**Los cálculos se realizaron con tarifa plana, no se utilizó índice inflacionario.*

3.5.4 Fijación de Precios

Se toma de referencia el precio de plaza; el cual esta impuesto por el mercado. Se sabe que existe una tasa incremental anual del 12.5% en respuesta al nivel inflacionario que percibe este tipo de servicio en Argentina. Pero para un análisis más preciso hemos decidido realizar nuestro trabajo utilizando precios constantes, sin tener en cuenta el proceso inflacionario.

Se recuerda que la totalidad de la materia prima (para 6 cabañas) fue adquirida y abonada a fines del año 2012.

3.6 Comercialización

Si bien se estima que las 2 primeras cabañas van a estar finalizadas para Septiembre del 2013, como dijimos anteriormente, su comercialización será a partir de Marzo del 2014; ya que el G.F.C. pretende disfrutarlas el primer verano. Por lo cual, hemos diseñado un plan de promoción y lanzamiento para el 2014, en donde se iniciara ofreciendo el fin de Semana Santa durante Febrero y Marzo.

Se confecciono una agenda de contactos con distintos sitios web de turismo (Anexo 4); empresas cuponeras (ejemplo, Click On); ofertas de descuentos a cambio de publicidad (canje publicitario) con Club La Voz, 365, Cadena 3, etc. Regalos de estadías en temporada baja vía concursos en radios líderes del mercado, ejemplo 100.5; 106.3.

Nuestra política de promoción y publicidad, que si bien es invasiva en el primer año proyectado, se mantendrá a lo largo de los primeros 10 años.



Se apunta a la promoción y publicidad por canje del servicio y no con una erogación monetaria.

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



Capítulo Cuatro: Análisis Económico - Financiero

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



4.1 Introducción

La globalización reinante en la economía mundial actual, ha hecho que la misma se caracterice por su elevado grado de incertidumbre, motivo que nos lleva necesariamente a desarrollar estudios que permitan analizar el presente de manera más objetiva, desarrollando las estrategias más adecuadas que nos garanticen un mejor desarrollo del proyecto.

El análisis económico financiero es un método integral que permite valorar objetivamente el proyecto, ofreciendo información necesaria para conocer la situación real durante un periodo de tiempo, pero además constituye la base para ejecutar el proceso de planeación financiera donde deben disminuirse o erradicarse, de ser posible, las debilidades y deficiencias que desde el punto financiero se planificó.

4.2 Detalles de Egresos

La gran incertidumbre política que afecta hoy a la República Argentina, rodeado de una gran inestabilidad de la economía, sumado a un elevado índice de inflación que desvaloriza constantemente el dinero, nos lleva a elegir como conveniente la realización de un flujo de fondo proyectado en 10 años para determinar si este proyecto hoy en día es viable

4.2.1 Inversión Inicial

Por el tipo de proyecto que estamos analizando, sabemos que la inversión inicial que vamos a realizar es bastante alta, la adquisición del terreno y la construcción de las cabañas son los elementos predominantes de la misma, pero también somos conscientes que por el tipo de negocio al que estamos apuntado, todo lo que invirtamos creemos que en un plazo no muy lejano va a aumentar su valor.



PROYECTO DE GRADO

ÍTEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO		PRECIO TOTAL	
		UNITARIO s/IVA	UNITARIO c/IVA	s/IVA	c/IVA
Máquinas y Equipos				6.320,00	8.000,00
Tractor corta césped	1	4.740,00	6.000,00	4.740,00	6.000,00
Desmalezadora	2	750,50	950,00	1.501,00	1.900,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
Teléfonos Celulares	1	79,00	100,00	79,00	100,00
Herramientas				1.185,00	1.500,00
Herramientas Varias	1	1.185,00	1.500,00	1.185,00	1.500,00
		0,00			
Cabañas				742.600,00	940.000,00
Terreno	1	79.000,00	100.000,00	79.000,00	100.000,00
Materiales	6	71.100,00	90.000,00	426.600,00	540.000,00
Pileta	1	39.500,00	50.000,00	39.500,00	50.000,00
Construcción	2	98.750,00	125.000,00	197.500,00	250.000,00
Muebles y Útiles				109.731,00	138.900,00
Heladera	6	2.370,00	3.000,00	14.220,00	18.000,00
Calefactor	6	1.580,00	2.000,00	9.480,00	12.000,00
Aire acondicionado	6	2.370,00	3.000,00	14.220,00	18.000,00
Microondas	6	632,00	800,00	3.792,00	4.800,00
Juegos de jardín	6	553,00	700,00	3.318,00	4.200,00
Reposeras p/piletas	3	237,00	300,00	711,00	900,00
Televisores	6	1.975,00	2.500,00	11.850,00	15.000,00
Reproductor DVD	6	237,00	300,00	1.422,00	1.800,00
Termotanque	6	1.580,00	2.000,00	9.480,00	12.000,00
Mesas	6	316,00	400,00	1.896,00	2.400,00
Sillas	36	31,60	40,00	1.137,60	1.440,00
Cocinas	6	632,00	800,00	3.792,00	4.800,00
Somieres	24	790,00	1.000,00	18.960,00	24.000,00
ropa blanca	36	304,15	385,00	10.949,40	13.860,00
Cama marinera	6	355,50	450,00	2.133,00	2.700,00
Vajilla juegos seis personas	6	395,00	500,00	2.370,00	3.000,00
Posicionamiento				0,00	0,00
Publicidad	1		0,00	0,00	0,00
TOTAL DE INVERSIONES				859.836,00	1.088.400,00

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



4.2.2 Costos Fijos

Costos de Comercialización y Administración

La administración del complejo en un principio será descentralizada; por lo que los costos fijos se reducen únicamente a los impuestos, servicios y a gastos varios. En el posterior cuadro se especificarán todos ellos:

Costos fijos

SERVICIOS	costo unitario x mes	Cant.	1er periodo	2do periodo	3er periodo	4to periodo	5to periodo	6to periodo	7mo periodo	8vo periodo	9no periodo	10mo periodo
Telefonía			3.660,00									
Celulares	90,00	1	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Internet wi fi	215,00	1	2.580,00	2.580,00	2.580,00	2.580,00	2.580,00	2.580,00	2.580,00	2.580,00	2.580,00	2.580,00
Servicios Públicos			528,00									
Agua	22,00	1	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00
Impuestos			1.200,00									
Inmobiliario Municipal	30,00	1	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Inmobiliario Urbano (Provincial)	30,00	1	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Para la Infraestructura Social	40,00	1	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
TOTAL SERVICIOS			5.388,00									
TOTAL			16.164,00									

*C.U.M.: Costo Unitario Mensual.

*No existirán erogaciones económicas en concepto de publicidad; ya que el costo de la misma se realizara mediante convenios con los sitios webs (empresas cuponeras). Está considerado en los ingresos.

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



Costo Laboral

Se empleara una sola persona que realice el mantenimiento del predio y de las cabañas, además de asistir a los huéspedes cuando estos se lo requieran. Para limpieza de las cabañas se contratara a personal por horas, según la necesidad:

				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				63.990	63.990	63.990	63.990	63.990	68.730	63.990	63.990	63.990	63.990
Sueldos		Cant.	3.000,00	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Encargado de mantenimiento		1	3.000,00	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Aguinaldos y Premios				4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	7.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Encargado de mantenimiento			50,00%	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	7.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Masa Salarial				40.500	40.500	40.500	40.500	40.500	43.500	40.500	40.500	40.500	40.500
Cargas Sociales y otros				21.599	21.599	21.599	21.599	21.599	23.199	21.599	21.599	21.599	21.599
Sobre Masa Salarial			53,33%	21.599	21.599	21.599	21.599	21.599	23.199	21.599	21.599	21.599	21.599
ART				1.891	1.891	1.891	1.891	1.891	2.031	1.891	1.891	1.891	1.891
Sobre Masa Salarial			4,67%	1.891	1.891	1.891	1.891	1.891	2.031	1.891	1.891	1.891	1.891

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



4.2.3 Costos Variables

Estos costos, son los conocidos como costos por producir o hacer. Son en que se incurren únicamente si se produce el bien o servicio, para lo cual la organización fue creada. En nuestro proyecto, hemos podido definido los siguientes:

Limpieza

Se contratara un servicio de mucamas por hora, quienes se encargaran de realizar una limpieza profunda de las cabañas una vez que los clientes abandonen las mismas. Durante el periodo que las cabañas se encuentren habitadas por clientes no se brindara este servicio salvo, que el cliente así lo requiera. De solicitar nuestro huésped el servicio el valor de éste se recargara en el precio del alquiler.

Para calcular los mismos se tomara como periodo de recambio 10 días, y se abonara un precio de \$28 la hora. Tiempo estimado de limpieza por cabaña 4 horas.

Limpieza	unitario	1er periodo	2do periodo	3er periodo	4to periodo	5to periodo	6to periodo	7mo periodo	8vo periodo	9no periodo	10mo periodo
demanda		71	130	130	130	130	130	130	130	130	130
días de limpieza		12	18	18	18	18	18	18	18	18	18
horas necesarias	4	48	72	72	72	72	72	72	72	72	72
cantidad de cabañas		2	4	6	6	6	6	6	6	6	6
total de horas		96	288	432	432	432	432	432	432	432	432
costo por horas	28	2688	8064	12096							
costo de limpieza por día		37,86	62,03	93,05	93,05	93,05	93,05	93,05	93,05	93,05	93,05

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas

**Lavandería**

Cada cabaña contara con un juego de sábanas por cama y habrá 6 camas por cabaña. Además se entregara en mano un juego de toalla de mano y toalla de cuerpo a cada huésped, que será renovado cada 5 días.

El costo del lavado es de \$45 por carga de 10 Kg, cada juego de sábanas pesa aprox. 0,80 Kg y cada juego de toallas 0,50 Kg. Total 1,3 Kg de ropa por persona cada día, tenemos en cuenta que cada cabaña está pensada para 6 personas, la cantidad de ropa a lavar será de 7,8 kg de ropa cada 5 días.

Lavandería	unitario	1er periodo	2do periodo	3er periodo	4to periodo	5to periodo	6to periodo	7mo periodo	8vo periodo	9no periodo	10mo periodo
demanda		71	130	130	130	130	130	130	130	130	130
cant. de cambios de ropa		17	29	29	29	29	29	29	29	29	29
cant. de kg de ropa por cabaña	7,8	132,6	226,2	226,2	226,2	226,2	226,2	226,2	226,2	226,2	226,2
cantidad de cabañas		2	4	6	6	6	6	6	6	6	6
cant. de kilos total		265,2	904,8	1357,2	1357,2	1357,2	1357,2	1357,2	1357,2	1357,2	1357,2
costo por 10kg	45	1193,4	4071,6	6107,4							
costo de lavandería por día		16,81	31,32	46,98	46,98	46,98	46,98	46,98	46,98	46,98	46,98

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



Gas

Las cabañas contarán con servicio de gas envasado para abastecer la cocina, los termotanques y los calefactores en invierno. Los envases serán garrafas de 15 Kg. equivalente a 15 m³. El consumo promedio del termotanque y la cocina es 18000 Kcal/h equivalente a 1,8 m³/h. En verano se calcula que se utilizan dos horas por día. En invierno hay que sumarle el consumo de un calefactor de 5000 Kcal/h equivalente a 0,5 m³/h durante las 24 horas. Durante los periodos de primavera y otoño no se tendrá en cuenta el consumo de los calefactores.

Gas	unitario	1er periodo	2do periodo	3er periodo	4to periodo	5to periodo	6to periodo	7mo periodo	8vo periodo	9no periodo	10mo periodo
demanda		71	130	130	130	130	130	130	130	130	130
consumo		30	36	36	36	36	36	36	36	36	36
		96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Consumo term. Y coc. en m ³ /h	1,8	54	64,8	64,8	64,8	64,8	64,8	64,8	64,8	64,8	64,8
Consumo calefacción en m ³ /h	0,5	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
cantidad de cabañas		2	4	6	6	6	6	6	6	6	6
Total consumo		108	259,2	388,8	388,8	388,8	388,8	388,8	388,8	388,8	388,8
capacidad de la garrafa en m ³ /h	15										
cant. de garrafas necesarias para cubrir consumo		7	17	26	26	26	26	26	26	26	26
costo garrafa	32										
costo total		230	553	829							
costo de gas por día		3,25	4,25	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38	6,38

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas

**Energía: Luz**

Si bien hemos tratado este servicio como un costo fijo, somos conscientes que el consumo variara según la demanda. En el apartado anterior colocamos solo el cargo fijo que tiene cualquier consumidor, por el solo hecho de haber solicitado la conexión al servicio. Ahora, realizaremos un análisis para determinar cómo variara la tarifa de acuerdo a la demanda real. Para ello, tomaremos como base el bimestre que sabemos que tenemos ocupación completa; de allí calcularemos el consumo diario para poder determinar el costo variable que tendremos en luz.

Según consultas realizadas en la EPEC, el consumo promedio de una vivienda con un aire acondicionado es de 420 Kw, lo que genera una factura de aproximadamente \$200, tomaremos estos índices para nuestro calculo, porque el hecho de la cantidad de impuestos que se le recargan, mas, la cantidad de subsidios con los que cuenta la energía en nuestro país, hace demasiado complicado el cálculo del valor de 1 Kw.

Luz	unitario	1er periodo	2do periodo	3er periodo	4to periodo	5to periodo	6to periodo	7mo periodo	8vo periodo	9no periodo	10mo periodo
demanda		71	130	130	130	130	130	130	130	130	130
cantidad de cabañas		2	4	6	6	6	6	6	6	6	6
consumo promedio por cabaña	420										
costo total	200										
consumo diario	6,89										
costo de energía por día	3,28	465,57	1704,92	2557,38	2557,38	2557,38	2557,38	2557,38	2557,38	2557,38	2557,38

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



4.3 Cuadro de Flujo de Fondos

Es un informe analítico y dinámico que nos permite comparar periódicamente, los ingresos y egresos para determinar en qué situación se encuentra la empresa, para llevar a cabo distintas tomas de decisiones, como la planificación de futuras inversiones.

El flujo de fondos de nuestro proyecto se expone a continuación:



PROYECTO DE GRADO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Demanda		71	130	130	130	130	130	130	130	130	130
Ingresos											
Ingresos brutos		63.900	390.000	585.000	585.000	585.000	585.000	585.000	585.000	585.000	585.000
Venta de activos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	470.270
Deducciones		-1.917	-11.700	-17.550	-17.550	-17.550	-13.365	-13.365	-13.365	-13.365	-13.365
Total de Ingresos Netos		61.983	378.300	567.450	567.450	567.450	571.635	571.635	571.635	571.635	1.041.905
Egresos											
fijos											
Telefonía		-3.660	-3.660	-3.660	-3.660	-3.660	-3.660	-3.660	-3.660	-3.660	-3.660
Servicios Públicos		-528	-528	-528	-528	-528	-528	-528	-528	-528	-528
Impuestos		-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200
Obras		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vehículos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oficina		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal		-406	-406	-406	-406	-406	-406	-406	-406	-406	-406
Mano de Obra		-63.990	-63.990	-63.990	-63.990	-63.990	-68.730	-63.990	-63.990	-63.990	-63.990
variables											
limpieza		-2.688	-8.064	-12.096	-12.096	-12.096	-12.096	-12.096	-12.096	-12.096	-12.096
lavandería		-1.193	-4.072	-6.107	-6.107	-6.107	-6.107	-6.107	-6.107	-6.107	-6.107
gas		-230	-553	-829	-829	-829	-829	-829	-829	-829	-829
luz		-466	-1.705	-2.557	-2.557	-2.557	-2.557	-2.557	-2.557	-2.557	-2.557
Total de Egresos		-74.361	-84.177	-91.374	-91.374	-91.374	-96.114	-91.374	-91.374	-91.374	-91.374

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



Inversiones

Maquinas y equipos	-6.320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Herramientas	-1.185	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cabañas	742.600	-197.500	-197.500	0	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y Útiles	109.731	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Posicionamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de Inversiones	859.836	-197.500	-197.500	0							

Amortizaciones

Maquinas y equipos	-2.120	-2.120	-2.080	0	0	0	0	0	0	0	0
Herramientas	-1.185	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cabañas	-44.240	-58.504	-70.573	-70.573	-70.573	-70.573	-70.573	-70.573	-70.573	-70.573	-70.573
Muebles y Útiles	-13.114	-13.114	-13.114	0	0	0	0	0	0	0	0
Posicionamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de Amortizaciones	-60.659	-73.738	-85.768	-70.573							

Resultado Neto	-73.037	220.385	390.308	405.503	405.503	404.948	409.688	409.688	409.688	409.688	879.958
-----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Impuesto a las Ganancias 35%	25.563	-77.135	136.608	141.926	141.926	141.732	143.391	143.391	-143.391	-307.985
-------------------------------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------	-----------------

Resultado Neto después de Impuestos	-47.474	143.250	253.700	263.577	263.577	263.216	266.297	266.297	266.297	571.972
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Integracion de amortizaciones	13.185	216.988	339.468	334.150	334.150	333.789	336.870	336.870	336.870	642.546
--------------------------------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



FLUJO DE FONDOS

Flujo de Fondos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	859.836	-184.315	19.488	339.468	334.150	334.150	333.789	336.870	336.870	336.870	642.546	
Flujo de Fondos acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	859.836	1.044.151	1.024.664	685.196	351.046	-16.896	316.893	653.764	990.634	1.327.504	1.970.050	

Tasa de descuento 18%

Flujo de Fondos Actualizados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	859.836	-156.199	13.996	206.611	172.351	146.060	123.646	105.752	89.620	75.949	122.768	
Flujo de Fondos Actualizados Acum.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	859.836	1.016.035	1.002.040	795.429	623.078	477.018	353.372	247.620	158.000	-82.050	40.717	

VAN	18%	40.717
-----	-----	--------

TIR	19%
-----	-----



4.4 Cálculo de Indicadores

Una vez realizado el flujo de fondos, este nos es de utilidad para calcular una serie de indicadores financieros que nos ayudarán a determinar la situación económica, financiera y de rentabilidad de nuestro proyecto a los fines de decidir si es conveniente o no su puesta en marcha.

4.4.1 Valor Presente Neto

Valor Presente Neto (VPN): Representa la suma de los flujos netos de caja actualizados a la tasa de descuento, incluida la inversión inicial.

Su fórmula es la siguiente:

$$VPN = - FNC_0 + \frac{FNC_1}{1+k} + \frac{FNC_2}{(1+k)^2} + \frac{FNC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+k)^n}$$

Siendo:

FNC₀: Representa el desembolso inicial requerido para el proyecto, siendo negativo ya que es una erogación para el inversionista.

FNC_t: Significa el Flujo Neto de Caja de cada periodo, señalando la diferencia entre los ingresos de dinero que producirá la inversión y los egresos de dinero que se generaran por la inversión.

(k) La Tasa de Costo de Capital, señala el costo de una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo.

(n) El horizonte económico de la inversión, es el plazo total del proyecto previsto durante el cual generará ingresos, en nuestro caso se estimó 10 años.

Con estos datos y considerando los flujos netos de caja calculados en la página anterior, la sumatoria de la inversión inicial y suponiendo una tasa de descuento de $k = 18\%$ (la k del 18% surge de la media aproximada de la tasa de descuento anual del mercado en el año 2012 de las distintas posibilidades de colocación de dinero), el cálculo sería el siguiente:



$$\begin{aligned} \text{VPN} = & (-859836) + \frac{(-184315)}{(1+0.18)} + \frac{19488}{(1+0.18)^2} + \frac{339468}{(1+0.18)^3} + \frac{334150}{(1+0.18)^4} + \frac{334150}{(1+0.18)^5} \\ & + \frac{333789}{(1+0.18)^6} + \frac{336870}{(1+0.18)^7} + \frac{336870}{(1+0.18)^8} + \frac{336870}{(1+0.18)^9} + \frac{642546}{(1+0.18)^{10}} \end{aligned}$$

$$\text{VPN} = 40717$$

El resultado de esta ecuación nos arroja un valor **positivo** por lo cual significa que la empresa tendrá un crecimiento de su riqueza en esta magnitud, siendo el proyecto hasta ahora **económicamente rentable**.

4.4.2 Tasa Interna de Rentabilidad

Tasa interna de rentabilidad (TIR): Es una tasa que muestra el rendimiento de una unidad de capital invertido, en cada unidad de tiempo. El cálculo de la TIR busca encontrar la tasa de rendimiento en la cual el VPN se hace cero. Esta tasa obtenida, se compara con la tasa de descuento o tasa de corte, con lo cual, si la TIR es menor a la tasa de descuento, el proyecto no es viable, por el contrario, lo es.

$$0 = -\text{FNC}_0 + \frac{\text{FNC}_1}{1+\text{TIR}} + \frac{\text{FNC}_2}{(1+\text{TIR})^2} + \frac{\text{FNC}_3}{(1+\text{TIR})^3} + \dots + \frac{\text{FNC}_n}{(1+\text{TIR})^n}$$

Calculando.....

$$\begin{aligned} 0 = & (-859836) + \frac{(-184315)}{(1+\text{TIR})} + \frac{19488}{(1+\text{TIR})^2} + \frac{339468}{(1+\text{TIR})^3} + \frac{334150}{(1+\text{TIR})^4} + \frac{334150}{(1+\text{TIR})^5} \\ & + \frac{333789}{(1+\text{TIR})^6} + \frac{336870}{(1+\text{TIR})^7} + \frac{336870}{(1+\text{TIR})^8} + \frac{336870}{(1+\text{TIR})^9} + \frac{642546}{(1+\text{TIR})^{10}} \end{aligned}$$

$$\text{TIR} = 19 \%$$

En nuestro caso observamos que la TIR, que nos arroja un valor de 19% es **MAYOR** que la tasa de costo de capital 18%. Por lo antes expuesto, podemos decir que nuestro **proyecto es rentable**.

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



4.4.3 Periodo de Recupero

El periodo de recuperacion arroja la cantidad de años en los que se recupera el capital invertido según los flujos anuales.

Esta dado por: $PR = r + f$

Siendo:

r = Número de períodos enteros donde la suma de los flujos netos actualizados no supera la inversión inicial.

En este caso seria 9.

f = Fracción de período necesario para cubrir la inversión inicial.

Entonces:

$$PR = r + \frac{-FNC_0 - FNC_r^*}{FNC_{r+1} \cdot v^{r+1}} ; v = \frac{1}{1+k}$$

FNC_r^* : Es la suma de los flujos netos de caja actualizados, que no superan a la inversión inicial

$$FNC_r^* = \frac{-184315}{(1+0.18)} + \frac{19488}{(1+0.18)^2} + \frac{339468}{(1+0.18)^3} + \frac{334150}{(1+0.18)^4} + \frac{334150}{(1+0.18)^5} + \frac{333789}{(1+0.18)^6} + \frac{336870}{(1+0.18)^7} + \frac{336870}{(1+0.18)^8} + \frac{336870}{(1+0.18)^9} = 777786$$

$FNC_{r+1} \cdot v^{r+1}$: Es el flujo neto de caja correspondiente al período entero siguiente

$$FNC_{r+1} \cdot v^{r+1} = \frac{642546}{(1+0.18)^{10}} = 122767.71$$



Entonces, calculando la formula completa:

$$PR = 9 + \frac{-(-859836)-777786}{122767.71}$$

$$PR = 9 + 0.69 = 9.69$$

Es decir que el capital invertido se recuperará en 9.69 años o mejor dicho en 9 años y 7 meses.



CONCLUSIONES

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



Durante este proyecto, hemos analizado y estudiado diferentes aspectos, tanto culturales, como económicos.

Por lo que estamos en condiciones de decir que el PROYECTO DE CREAR UN COMPLEJO TURISTICO DE CABAÑAS ES VIABLE.

Si bien este trabajo surge como un deseo familiar de compartir un espacio, se ha podido observar que también es una manera inteligente de reunir los recursos individuales para mantenerles el valor económico a lo largo del tiempo y amortizar el impacto que la inflación reinante provoca en las inversiones.

El trabajo expuesto en los capítulos anteriores, ha sido realizado cuidadosamente. Nos hemos valido de información fidedigna y la hemos procesado con las herramientas aprendidas a lo largo de nuestra carrera, lo que nos ha permitido medir el rendimiento del capital y dar respuesta al interrogante planteado en la Introducción.

¿es rentable un complejo de cabañas en Villa Ciudad América?

De los valores encontrados podemos mencionar por ejemplo, que la TIR da un 19%, siendo superior a la tasa de costo de capital del 18%. Uno de los atributos que nos lleva a deducir que el proyecto efectivamente es rentable.

También lo vemos en el VPN, dándonos un importe bastante mayor a 0, \$40.717; lo cual también alienta a la inversión en el proyecto.

Luego del análisis realizado podemos asegurar que estamos en condiciones de sugerir y acompañar en la decisión al grupo Familiar Cattaneo de crear el complejo turístico de cabañas.

Manos a la obra...



BIBLIOGRAFIA y FUENTES DE CONSULTAS

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



Bibliografía

- ADAM, Everett E. Jr; EBERT, Ronald J. Administración de la Producción y las Operaciones, 4 Ed. 1991, Ed. Prentice Hall.
- FONTAINE, Ernesto. Evaluación Social de Proyectos. Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile. 9ª Edición. 1193
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. S.A. 1997. España.
- ROBINNS, Stephen P- COULTER, Mary. Administración. Editorial Prentice Hall, 3º Edición, México 1997.
- SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y Evaluación de proyectos. Editorial Mc Graw-Hill, Madrid, 1996, 3ª Edición.

Guías de Estudio

- FREDIANI, Ramón O. Guía de Estudio Evaluación y Gestión de Proyectos. IUA 1997.
- GARCIA MIRIAM, Siria, Guía de estudio Sistema de control de gestión. IUA 2004.
- KENIS, Rafael. Guía de Estudio Planeamiento y Control de la Producción. IUA 1996
- MUSTAFA, Cristina Miriam. Guía de Estudio Finanzas. IUA 2003
- RICCI, María Beatriz. Guía de Estudio Comercialización I. IUA 2005
- RICCI, María Beatriz. Guía de Estudio Comercialización II. IUA 2005

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



- TORRES EMILIO, Juan. Guía de Estudio Estrategia y política de negocios. IUA 2006
- TRABALLINI, Héctor. Guía de Estudio Administración Financiera. IUA 2004
- TRABALLINI, Héctor. Guía de Estudio Sistemas Contables III. IUA. 2004

Fuentes de Consulta

- Arquitecta: Claudia Bordolini
- EPEC, contacto: Sr. Claudio Puertolas.
- Director Comuna Villa Ciudad de América, Sr. Gonzalo
- Corresponsal de La Voz del Interior en Va. Gral. Belgrano, Srta. Carina Rimogni.
- Encargados de complejo de cabañas:
 - Sr. González de Valle Fantástico
 - Pablo y Carola Bertona Pueblo Chico
 - Cony de Estancia la Matilde
- www.rodri goblasco.com
- www.monografias.com
- www.lavozdelinterior.com.ar
- www.normas9000.com
- www.wikipedia.com
- www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.



ANEXOS

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



ANEXO I

El lote adquirido para la creación del complejo de cabañas esta ubicado en manzana 52, lote 7. Al lado se encuentra el lote 8 en venta.



Fuente: Enviado por mail. Remitente: Rodrigo Blasco "Consultora Inmobiliaria" www.rodrigoblasco.com

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



ANEXO II

CUESTIONARIO GUIA PARA ENTREVISTAS:

SE REALIZARON ENTREVISTAS PERSONALES, POR E-MAIL Y TELEFONICAS.

FUENTES:

**COMUNA VILLA CIUDAD DE AMERICA (Director: Sr. Gonzalo)
CORRESPONSAL DE LA VOZ DEL INTERIOR EN VA. GRAL BELGRANO
(Srta. Carina Rimogni)
ENCARGADOS DE COMPLEJO DE CABAÑAS:
VALLE FANSTATICO (Contacto Sr. González)
PUEBLO CHICO (Contacto Pablo o Carola Bertona)
ESTANCIA LA MATILDE (Contacto: Cony)**

1 - ¿El turismo que alberga la zona es de tipo?

- a) Familiar
- b) Amigos
- c) Parejas Jóvenes
- d) Edades Avanzadas

2- ¿Qué nivel socio-económico es el que concurre a? (Villa Gral. Belgrano, Santa Rosa, Los Reartes, Los Molinos, Potrero de Garay, Villa Ciudad de América)

3 – ¿Cuáles son las fechas de mayor demanda del servicio?

4 - ¿Se alcanza a cubrir la demanda con la capacidad hotelera de la zona en estas fechas?

5 - ¿Cuáles son los valores que se están cobrando por el servicio de alojamiento y adicionales? Ya sean en temporada baja o alta.



ANEXO III

CUESTIONARIO MODELO:

AQUI SE TABULO LA INFORMACION OBTENIDA POR ENCUESTAS REALIZADAS EN COMPLEJOS DE CABAÑAS DE LA ZONA

FUENTES:

**COMPLEJO VALLE FANSTATICO
PUBLO CHICO
ESTANCIA LA MATILDE**

1- Sexo del encuestado:

Femenino	Masculino
----------	-----------

2- Edad del encuestado:

18-27 años	
28-37 años	
38-49 años	
50 ó mas	

3- Estado Civil:

Solteros	
Casados	
Viudos	
Separados / Divorciados	

4- Estudios alcanzados

Secundario	
Técnico	
Universitario	
Otros	

Gisela Bonnet – Alejandro Puértolas



5- Ocupación

Empleado	
Estudiante	
Profesional autónomo	
Comerciante	
Empleado y Estudiante	
Ama de Casa	

6- Ingresos familiares calculados según datos anteriores

\$2500 - \$4500	
\$4501 - \$6000	
\$6001 - \$9000	
\$9001 - más	

7- Que le gusto o gustaría que el servicio brindara

Tamaño de la habitación	
Decoración	
Ubicación	
Tecnología	
Higiene	
Comodidad	
Buen Aire	
Discreción	
Tranquilidad	
Precio	
Calidad en el Servicio	
Otros	



8- Como supo de la existencia del complejo / servicio?

Publicidad web	
Publicidad Revista / diario	
Agencia de Turismo	
Cartelería	
Recomendación	
Cuponera	
Sitio web turístico	

9- Tuvo que realizar reserva previa? En caso de haberla realizado, abono un porcentaje del costo total?

Con Reserva	Abono % por adelantado	SI	NO
	No abono Señá		

Sin Reserva	
-------------	--

10- Como realizo el/los pago/s?

Pago on line	
Pago personal en efectivo	
Pago personal con tarjeta	
Transferencia Bancaria	



ANEXO IV

Contactos contratación/canje publicidad y promoción.

- Click-On: Ejecutivo de Ventas On-line; Sr. Carlos Guzmán.
- Club La Voz: Jefe de Área; Sr. Rubén Figueroa.
- Booking: Ejecutiva de Ventas; Sra. Laura Baridon.
- La Voz del Interior: Ejecutivo de Ventas; Sra. Graciela Zangrossi