



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PROYECTO DE INVERSIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA UNA AGENCIA DE TURISMO EN SAN MIGUEL DE TUCUMÁN

Autor: Vargas, Aracelli del Valle

Director: Quinteros Fernández, María de Lourdes

2019

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un proyecto de inversión y un análisis estratégico para la apertura de una agencia de turismo en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

El objetivo del trabajo será de efectuar un análisis con la mayor cantidad de información posible para facilitar la toma de decisiones y ejecución del proyecto propuesto.

Plantearé la misión, visión y el análisis estratégico del negocio a través de herramientas.

Se estudiarán los mercados: económico financiero, legal y técnico. Confeccionaré, además, el flujo de fondos del mismo y se investigará su rentabilidad a través del cálculo de índices.

PRÓLOGO

La dirección estratégica se ocupa de diseñar e implementar la estrategia, gestionando los recursos de la organización con la finalidad de obtener, mantener o potenciar una ventaja competitiva en el mercado.

Realizar una buena planificación y usar metodologías específicas de gestión de proyectos es fundamental para poder evaluar y sostener organizaciones complejas.

Las empresas hoy en día, deben preocuparse y actuar respecto a su desempeño actual, pensando en su sustentabilidad y presencia en el futuro.

Dentro de los desafíos que enfrentan las organizaciones, se encuentra el de planear estratégicamente sus acciones, no solo para la toma de decisiones sino también para contar con una guía en diferentes situaciones previstas o de incertidumbre, sirviendo como base para los retos que a diario se presentan en un entorno cambiante.

En este trabajo se analizará la planeación estratégica como herramienta gerencial para la empresa *TravelDreams*, dedicada a la asesoría y a la intermediación en la reserva o locación de servicios, en cualquier medio de transporte; en la contratación de productos hoteleros y organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, tanto en el país como en el extranjero.

Formularé los valores, la misión y visión que poseerá la agencia. Confeccionaré un diagnóstico de la situación actual de la organización, por medio de herramientas como FODA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas), las cinco fuerzas de Porter y análisis VRIO.

Destacaré las ventajas competitivas con las que se cuenta para diferenciarse de la competencia.

Desarrollaré el Proyecto de Inversión de la Agencia. Para ello, se investigarán los mercados: económico financiero, legal y técnico. Elaboraré un flujo de fondos que permita calcular indicadores de rentabilidad y así visualizar la conveniencia o no de dar inicio al emprendimiento sugerido.

CAPITULO I

Planeación Estratégica

Sumario: 1.- Definiendo el negocio; 2.- Los valores; 3.- Misión; 4.- Visión.

1.- Definiendo el negocio:

Así como el pensamiento estratégico individual implica la aplicación del criterio personal fundamentado en la experiencia para determinar el curso de acción a seguir, en las organizaciones, el pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común, que permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

El pensamiento estratégico es la base sobre la que se sienta la toma de decisiones estratégicas y el ámbito para soñar el futuro, independientemente de si es alcanzable o no.

Los aspectos constitutivos del pensamiento estratégico, de acuerdo al enfoque expuesto en el Libro Estrategia para Pymes¹, pueden enunciarse como la identificación de los valores organizacionales, es decir aquellas cosas que son importantes para uno o que de alguna manera representan las convicciones filosóficas de quienes deben dirigir la empresa; la misión, como una enunciación de quienes somos y cuál es el propósito de la empresa y,

¹ Martínez Ferrer, G.J (2008). Estrategia para Pymes- Desarrollo de una metodología de aplicación. Educc, pág. 32.

finalmente, la visión, entendida como una proyección de lo que la organización trata de alcanzar o como cree que debe ser su futuro.

2.- Los valores:

Los valores constituyen las prioridades filosóficas fundamentales con las cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas. Dichas prioridades plantean la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y reflejan el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Así como el accionar de las personas generalmente exterioriza sus convicciones, toda compañía genera su propia personalidad como un reflejo de los valores y creencias de sus directivos.

En cuanto ayudan a impulsar y modelar el comportamiento dentro de la organización, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura de una empresa, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización.

3.- Misión:

La definición de la misión de la empresa es una tarea de gran relevancia dentro del proceso de planificación. Una declaración de misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones esenciales que tome la alta dirección. Existen dos decisiones estratégicas claves que debe enfrentar un equipo directivo al momento de establecer la misión:

- Definir el alcance actual y futuro del negocio (¿dónde competir?): Enunciar el ámbito competitivo en el que se desenvolverá el negocio, involucrando la selección de los clientes y los competidores adecuados.
- Desarrollar las competencias únicas asociadas al negocio (¿Cómo competir?): Implica la adquisición de los recursos y habilidades claves de la

organización, así como de las capacidades correspondientes que diferenciarán a la empresa de sus competidores.

4.- Visión:

La principal preocupación de una visión estratégica es definir el futuro ámbito de actuación de la empresa (hacia dónde vamos).

Una declaración de visión debería establecer los productos y mercados donde la empresa espera participar y destacar las capacidades que le permitirán diferenciarse de los competidores y obtener una ventaja competitiva única y sostenible.

Una vez definida la visión, deberá ser comunicada en una amplia variedad de formas, como membretes, publicaciones internas, informes anuales, tarjetas de visitas, manuales para empleados, etc.

CAPITULO II

PROYECTO DE INVERSIÓN

Sumario: 1.- Proyecto de inversión; 2.- Las fases del proyecto de inversión; 3.- Factores que contribuyen al éxito de un Proyecto; 4.- Los estudios de Proyecto de Inversión.

1.- Proyecto de Inversión:

Un proyecto es un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que intentan cumplir con un fin específico. Por lo general, se establece un período de tiempo y un presupuesto para la consecución de dicho fin, por lo que se trata de un concepto muy similar a un plan o programa.

Una inversión, por otra parte, es la colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esto quiere decir que, al invertir, se resigna un beneficio cierto e inmediato por uno incierto y futuro.

Un proyecto de inversión, por lo tanto, es una propuesta de acción que, a partir de la utilización de los recursos disponibles considera posible obtener ganancias. Estos beneficios, que no son ciertos, pueden ser conseguidos a corto, mediano o largo plazo.

Todo proyecto de inversión incluye la recolección y la evaluación de los factores que influyen de manera directa en la oferta y demanda de un producto. Esto se denomina estudio de mercado y determina a qué segmento se enfocará el proyecto y la cantidad de producto que se espera comercializar.

El proyecto de inversión, en definitiva, es un plan al que se le asigna capital e insumos materiales, humanos y técnicos. Su objetivo es generar un rendimiento económico a un determinado plazo².

2.- Las fases del proyecto de inversión:

Todo proyecto de inversión consta de 3 fases: pre- inversión, inversión y operación.

2.1- Fase de Pre- Inversión:

En esta fase se desarrolla el estudio del proyecto, en el cual se formula y evalúa la idea de negocio, determinándose la viabilidad del proyecto y por consiguiente si se invierte o no en él. En esta fase se debe efectuar:

- La formulación del proyecto: Se refiere a la presentación de la idea de negocio y al estudio de la viabilidad comercial, técnica y legal, como pasos previos a evaluar la rentabilidad del proyecto.
- La evaluación del proyecto: Se centra en la rentabilidad financiera, mediante la determinación del flujo de caja.

En esta fase, la formulación y la evaluación pueden realizarse a diferentes niveles de análisis, diferenciándose uno de otros en el grado de profundidad y el tipo de información que utilizan:

➤ Ideal: Es la primera etapa y la más importante, pues indica el problema a solucionar o la oportunidad de negocio a desarrollar, planteado las alternativas básicas de la solución.

➤ Nivel perfil: En este estudio, más allá de calcular la rentabilidad del proyecto, se intenta sustentar su viabilidad comercial, basada en la información de fuentes secundarias existentes. En los aspectos financieros,

² Proyectos de Inversión, en Internet: www.webyempresas.com, (04/09/2018).

solo presenta estimaciones muy globales de las inversiones, costos e ingresos.

➤ Nivel pre-factibilidad: En este nivel se profundiza la investigación, se busca definir, con cierta aproximación, las principales variables referidas al mercado (precio, producto, distribución, promoción) y, las alternativas técnicas de producción. Así mismo, se estiman en términos generales las inversiones probables, la capacidad financiera de los inversionistas, los costos de operación y los ingresos que generará el proyecto. Como resultado de este estudio, surge la recomendación de su ejecución, la continuación del estudio a nivel factibilidad, su abandono o postergación hasta que se cumplan determinadas condiciones.

➤ Nivel factibilidad: Esta etapa constituye el paso final del estudio de pre-inversión, se elabora sobre la base de información obtenida mayoritariamente a través de fuentes primarias (por ejemplo, encuestas). El análisis financiero debe basarse en un cálculo minucioso de la inversión, los ingresos y los egresos, que sustente la estimación de la rentabilidad del proyecto.

2.2- Fase de Inversión:

- Diseño: En esta fase se realiza los estudios de ingeniería definitivos (disposición de planta, planos de instalaciones complementarias, etc.).

- Ejecución: Es la fase de ejecución del proyecto, durante esta se adquieren los activos fijos e intangibles y se contratan los servicios necesarios para que quede listo e inicien operaciones.

2.3- Fase de Operación

En esta fase la empresa inicia operaciones e ingresa a competir en el mercado.

3.- Factores que contribuyen al éxito de un Proyecto

Durante el desarrollo del estudio de pre – inversión hay factores que se deben considerar por la incidencia que pueden tener sobre la decisión final del inversionista y el futuro del proyecto.

Entre los que podemos citar a los siguientes:

- El cambio tecnológico y su dinámica, tendrán que ser considerados como un factor crítico de éxito en aquellos productos intensivos en el uso de tecnología.
- Cambios en el rol que cumple el Estado en la economía, en general o en el sector económico específico donde se desarrolla el proyecto, por lo que es necesario tener una percepción clara de la situación vigente y la posible evolución de la misma.
- Considerar a plenitud la incidencia del entorno macro económico en el proyecto. Por ejemplo: una empresa que planea expandir su capacidad de producción basándose en un crecimiento esperado de la demanda podría fracasar si no analiza si la economía se va a expandir o contraer.
- El entorno institucional, la normativa legal y muchos otros factores similares son los que al ser considerados en su justa dimensión contribuirán al éxito de un proyecto.

Finalmente, es conveniente mencionar que el desarrollo del estudio de pre – inversión permitirá a los inversionistas tener al final un conocimiento profundo del proyecto, el cual unido a la capacidad gerencial de los mismos permitirá su vigencia en el tiempo³.

³ LLENQUE TUME, Felipe, Fases de un proyecto de inversión, en Abcfinanzas.

4.- Los estudios de Proyecto de Inversión

Desde otra perspectiva, los cuatro tipos de estudio que conforman un proyecto de interés son:

4.1 – Estudio de Mercado

El estudio de mercado consiste en una serie de técnicas y procedimientos útiles para obtener y analizar la información referente a la demanda, oferta, precios y comercialización de un bien o servicio.

Este estudio es determinante ya que permite conocer las perspectivas reales que debe afrontar un determinado bien o servicio al pretender ingresar a un mercado específico.

Por lo anterior, el conocimiento del mecanismo del mercado resulta imperiosamente necesario para la aceptación o rechazo de la asignación de los recursos a una determinada iniciativa⁴.

4.2 – Estudio Técnico

En el estudio técnico se contemplan los aspectos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, localización, instalaciones y organización requeridos.

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico financiero.

⁴ Consulta en Internet: www.economia.unam

Todo estudio técnico tiene como principal objetivo el demostrar la viabilidad técnica que justifique la alternativa que mejor se adapte al proyecto⁵.

4.3 – Estudio Organizacional

El estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa del proyecto con el fin de conocer y evaluar las fortalezas y debilidades con motivo de, definir la disposición de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento. Es decir, para cada proyecto se deberá determinar la estructura organizacional acorde con los requerimientos que exija la ejecución del emprendimiento y la futura operación.

Específicamente, el objetivo del estudio organizacional es determinar la estructura organizacional administrativa óptima y los planes de trabajo con la cual operará el proyecto una vez que este se ponga en funcionamiento.

Del estudio anterior, se deben determinar los requerimientos de recursos humanos, de locación, muebles, equipos, tecnología y financieros para atender los procesos administrativos.

4.4 – Estudio Legal

Las actividades sociales y económicas del hombre requieren normas que regulen las pautas de comportamiento de sus miembros. Todas las actividades empresariales, incluyendo los proyectos, se encuentran sometidas a ordenamientos jurídicos que regulan el marco legal en el cual los agentes económicos se deben desenvolver.

⁵ Consulta en Internet: www.economia.unam

El estudio de factibilidad de un proyecto de inversión no debe ignorar las normas y leyes bajo las cuales se regulan las actividades, tanto, en su etapa de ejecución; como en su etapa de operación.

Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal constituido.

El objetivo del estudio legal es determinar las implicaciones técnicas y económicas que se deriven de la normativa legal que regula la instalación y operación del proyecto⁶.

4.5 – Estudio Económico Financiero

Tiene por objetivo ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y medir los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de los costos y beneficios. El resultado se mide a través de distintos criterios, complementarios entre sí. Algunos incorporan directamente el efecto del riesgo en los datos del proyecto, mientras que otros determinan la variabilidad máxima que podrían experimentar algunas de las variables para que el proyecto siga siendo rentable, según el análisis de la sensibilidad.

Otra variable que complementa la información para tomar una decisión se relaciona con el financiamiento. Se determina la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto.

De estos flujos de fondos se obtienen los indicadores de rentabilidad, que básicamente son:

⁶ Consulta en internet: www.estudio-organizacional.web

- Valor Actual Neto (VAN), mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud importe, indicando cuánto quedará para el inversor luego de recuperar la inversión. El criterio de decisión es aceptar los proyectos cuyo VAN sea mayor que cero.

- Período de Recupero de la Inversión (PRI), mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud tiempo, indicando cuánto tardará el proyecto en recuperar la inversión. Se aceptará el proyecto en cuanto el indicador asuma un valor menor al período de análisis establecido.

- Período de Recupero de la Inversión Descontado (PRID), también mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud tiempo, indicando cuánto tardará el proyecto en recuperar la inversión, pero considerando los flujos de fondos descontados. En este caso el criterio utilizado será el mismo que en el cálculo del PRI.

- Tasa Interna de Retorno (TIR), mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud porcentaje, indicando qué porcentaje generan las utilidades sobre las inversiones. Para aceptar el proyecto la TIR debe ser mayor a la tasa de descuento establecida.

- Índice de Rentabilidad (IR), mide la rentabilidad del proyecto en magnitud índice, sugiriendo similares conclusiones al VAN. El criterio de decisión será aceptar el proyecto si el IR es mayor que uno⁷.

⁷ Proyectos de Inversión, en Internet: www.quinterosnet.com.ar, (Julio 2018)

CAPITULO III

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Sumario: 1.- Teoría de los Recursos y capacidades;
2.- Planeación estratégica; 3.- Herramientas de Análisis.

1.- Teoría de los Recursos y Capacidades:

La teoría de los recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características propias de cada organización (heterogeneidad), y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta), aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas.

La combinación de conocimientos de diferentes personas en la empresa crea capacidades distintivas y genera sinergia; ya que puede extenderse como un costo reducido a otros productos, servicios o mercados sin disminuir su valor. Entre más conocimiento se usa, más valor se genera.

Un ambiente de aprendizaje en la empresa fomenta dicha combinación y proporciona las condiciones necesarias para la aplicación productiva del conocimiento adquirido, al brindar espacios, recursos y en

general una cultura favorable a la absorción, utilización y socialización del conocimiento⁸.

2.- Planeación Estratégica:

El proyecto de inversión que aspiro a generar es una agencia de turismo, dedicada a planificar y armar paquetes turísticos para quien desee viajar, creando la experiencia que busca, a precios bajos.

Hoy en día estamos sumergido en un mundo global, y así como las distancias se hacen más cortas, las posibilidades de recorrer el mundo, a precios bajos, también es una realidad.

Cada persona tiene percepciones diferentes sobre lo que busca de un viaje, y esto puede variar según el momento de la vida en la que se encuentre o de la compañía que posea. Por ello, no todos queremos el mismo paquete, aunque sea el mismo destino.

Gran parte de la sociedad, todavía no se anima a confeccionar su propio viaje como desea, o no poseen el tiempo suficiente que requiere, y esta será la función principal de la agencia: crear las experiencias que buscan de un viaje.

- **Visión**

Aspiramos a convertirnos en una Agencia de Viajes reconocida en nuestra región, por la confianza, seguridad y el servicio personalizado a más bajo costo. Buscando ser innovadores con nuestros servicios asegurando una actividad turística estable, promoviendo un ambiente de buenas relaciones y obteniendo la mayor satisfacción de nuestros clientes.

⁸ BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; PAZ SALMADOR SANCHEZ, María, Dirección Estratégica, Ediciones Pirámides, (Madrid, 2006).

- Misión

La misión de la empresa *TravelDreams* es ofrecer asistencia personalizada de asesoría e intermediación en la reserva o locación de servicios, en cualquier medio de transporte, en la contratación de servicios hoteleros, planeación y organización de viajes de carácter individual o colectivo; excursiones, cruceros o similares, tanto en el país como en el extranjero.

Nos diferenciamos en armar el viaje al lugar que desea, con el ritmo e intereses particulares de cada cliente, creando experiencias de viajes completas desde que salen hasta el momento en que regresan a sus hogares.

- Valores

Compromiso: Tenemos el compromiso de ofrecerles a nuestros clientes armar el viaje según sus deseos, expectativas y presupuesto.

Creatividad: Creamos las mejores experiencias en los lugares de destino, brindándoles opciones de diversión, recreación y personalidad a cada viaje, haciéndolo único.

Seguridad e Integridad: Somos una empresa seria, confiable, tomamos nuestro trabajo y el sueño de los clientes en serio. Logramos resultados a través de una conducta transparente, coherente y responsable.

Orientados al Cliente: Nos esforzamos día a día para brindarle al cliente el viaje que él está buscando o necesitando con la mejor calidad.

Capacitación: Nos capacitamos para seguir creciendo en la Industria del Turismo mejorando día a día nuestros estándares de calidad, servicio al cliente, recursos humanos, etc.

Cercanía y Compromiso de la Cadena de Valor: Somos una empresa local y comprometida con toda la cadena de valor que va desde proveedores y colaboradores hasta clientes, consumidores y comunidad en general. Estamos convencidos de que crecemos si todos crecen.

Vínculos Humanos: Creemos que crecer solo es posible mediante vínculos de confianza. Por eso, promovemos un clima colaborativo y de cercanía entre quienes trabajan en la empresa y con la comunidad en la que desarrollan su vida cotidiana.

3.- Herramientas de Análisis:

3.1.- Análisis de los recursos VRIO:

Los recursos y capacidades que generan valor deben poseer un conjunto de cuatro características: Valor, Rareza, Imitación y Organización.

- Valor: Un recurso tiene valor para la empresa que lo posea cuando reduce los costos o aumenta los ingresos en comparación al caso de no disponer de dicho recurso.
- Rareza: Un recurso o capacidad de valor será una mayor fuente de ventaja competitiva para la empresa que lo posea. Cuantas menos organizaciones de la competencia lo tengan, más raro es.
- Imitación: Los recursos de valor y raros son una fuente de ventaja competitiva hasta que sean imitados por los competidores. La imitación, no obstante, lleva su tiempo y es cara. Los activos tangibles son fácilmente imitables salvo que estén protegidos por patentes, mientras que los activos intangibles son más difíciles de imitar.
- Organización: Para explotar los recursos de valor, raros y aún no imitados, la estructura y los mecanismos de control de la empresa deben estar bien organizados.

La empresa obtendrá una ventaja competitiva superior a la normal cuando se cumplan las cuatro características VRIO.

Tabla 3.3.1- Análisis VRIO *TravelDreams*

Recursos y capacidades	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicación estratégica
Ubicación del local	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva. Ni suma, ni resta.
Posicionamiento en redes sociales	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva. Ni suma, ni resta
Atención personalizada de viajes	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva. Ni suma, ni resta
Paquetes de viajes <i>low cost</i> .	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Orientación al cliente	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Marca	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal

Fuente: elaboración propia.

Al encontrarse el local en barrio norte consideramos que nos permite estar cerca y de manera accesible a los clientes que pueden hacer uso de nuestros servicios.

Es de fácil ubicación, con elevada circulación peatonal y vehicular. Se expresa que tiene una paridad competitiva porque otras agencias están y pueden estar en la misma zona, por lo que no es una ventaja competitiva inimitable.

El posicionamiento en redes sociales y generación de marca, tiene valor porque permite posicionarnos en la mente del consumidor; hacernos conocer en la sociedad, adquirir clientes y diferenciarnos de la competencia.

Es un recurso raro, los paquetes de viajes *low cost* y la orientación al cliente. A nivel local, no hay una empresa que se dedique a minimizar costos en la confección y armado de los viajes, y para poder hacerlo correctamente

es necesario una excelente orientación al cliente; porque es según sus gustos y deseo como serán confeccionados dichos viajes.

Se lo considera como un recurso que otorga una ventaja competitiva temporal porque es imitable.

3.2.- Matriz o Análisis FODA:

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

En el análisis de *TravelDreams*:

Fortalezas

- Agradable lugar de trabajo.
- Calidad del producto final.
- Buena atención al cliente.
- Buena ubicación.
- Recursos humanos motivados.
- Servicios de alto nivel.
- Bajo costos de paquetes turísticos.

Debilidades

- Desconocimiento de los clientes de nuestra empresa.

- Desconocimiento del sistema de asesoría turística.
- Las ofertas de paquetes *Low Cost* dependen del día y de las ofertas que den los mayoristas y distribuidores turísticos.

Amenazas

- Que la competencia adopte nuestra propuesta.
- Variación significativa del dólar y cepo cambiario.
- Que se incorporen nuevas barreras de entradas.
- Tasas elevadas de financiación.

Oportunidades

- Creciente número de compañías aéreas que operan en el país, lo que genera una mayor oferta y una disminución en su costo.
- Al aumentar los costos de los packs turísticos de las agencias estándares, los clientes se inclinan a las opciones más económicas, por lo que nuestros servicios, serán más atractivos.
- Internet permite llegar a una mayor cantidad de clientes, a menor costos y en muy poco tiempo.

Identificadas las fortalezas y debilidades de una organización, se puede explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, así se constituyen en fuente de ventaja competitiva.

Al estar inestable la situación económica del país, y las agencias estándares aumentar sus precios, las personas buscan economizar sus viajes optando por servicios más económicos o que se adapten mejor a su situación actual. Esto es una oportunidad para hacer conocer la compañía, nuestros servicios y brindar paquetes turísticos *Low Cost*.

Con respecto a las debilidades de desconocimiento de nuestro servicio y empresa, debemos aprovechar la oportunidad que nos brinda Internet para posicionarnos en la mente del consumidor; y así, publicitar, brindar información y generar interés sobre los servicios de nuestra agencia.

3.3.- Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este análisis establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Este modelo deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria con relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores. También comprende dos fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

- Poder de negociación de los clientes.

Cuando una empresa opera en un mercado donde existe competencia para el producto final o hay tan fácil acceso a la información, es el cliente quién elige que propuesta de servicio le interesa, es decir, son ellos los que tienen el poder de decisión sobre la empresa.

Y es acá donde la propuesta de valor que genere la organización hará la diferencia, así como el valor humano, de ser capaces de ponerse en el lugar del cliente, entender lo que busca y quiere para su viaje.

La principal motivación del cliente a la hora de contratar por una agencia, es el servicio definido por atención, sensibilidad, adaptabilidad, confianza, seguridad y flexibilidad para los cambios.

- Poder de negociación de los proveedores.

Otra situación a analizar es quien tiene el poder de decisión entre la empresa y sus proveedores.

Nuestros principales proveedores son mayoristas de viajes, empresas de ómnibus, distribuidores mayoristas y minoristas de viajes (con quienes se deben establecer alianzas) y páginas online de venta directa.

Nuestra empresa empezará siendo pequeña por lo que no tiene poder de negociación frente a ellas.

- Amenaza de nuevos competidores potenciales.

Nuestros competidores potenciales son las agencias online, debido a que las empresas de turismo físicas que hay en San Miguel de Tucumán, la gran mayoría vende paquetes turísticos armados con anterioridad y no realizan venta de paquetes *Low Cost*, sobre todo para viajes al exterior.

- Amenaza de productos sustitutos.

Un producto sustituto es aquel que satisface la misma necesidad, en este caso de viajar.

Serían productos sustitutos los paquetes turísticos preestablecidos que ofrecen las demás empresas, como así también, las agencias online que

venden packs ya armados para el cliente, o las distribuidoras que venden pasajes y hoteles online para cualquier parte del mundo.

- Competidores del Sector.

Analizando únicamente las agencias de turismo de San Miguel de Tucumán, se puede identificar como competidores más fuertes a Coltravel, Balihai, Candy Viajes, Interturis, Tafí Travel, Japaze Tours, Platino Turismo, Lecfer Turismo, Transatlántica Turismo, Mastri Turismo, entre otras.

Además, serán competencias las agencias online y los distribuidores mayoristas.

En Tucumán pocas agencias de turismo se dedican como actividad principal a armar viajes y paquetes *Low Cost*.

Nuestros competidores actuales, poseen infraestructuras similares, por lo que no sería esto, ni la ubicación una ventaja competitiva, más si lo será el armar viajes según lo que desea el cliente a precios bajos.

CAPITULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

Sumario: 1.- Turismo; 2.- Mercado Proveedor;
3.- Mercado Consumidor y Distribuidor;
4.- Mercado Competidor; 5.- Productos y Servicios; 6.- Cobranzas.

1.- Turismo:

El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros. (Organización Mundial del Turismo - OMT, 1994).

1.1- El sistema turístico y sus componentes

Desde el punto de vista sistemático, el turismo podría ser definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que evoluciona en forma dinámica. Existen diferentes elementos que componen la actividad turística y estos se interaccionan, lo que nos lleva a tener que analizarlos como un conjunto.

La Organización Mundial del Turismo, diferencia dentro del concepto de actividad turística, cuatro elementos esenciales que la componen:

- La demanda: conformada por los consumidores – o potenciales consumidores – de bienes y servicios turísticos.
- La oferta: está compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones que tienen presencia en la actividad turística.

- El espacio geográfico: es el lugar físico donde se produce el encuentro entre la oferta y la demanda y así mismo, es donde se sitúa la población residente.

La población residente no se considera en si un elemento turístico, sin embargo, es importante destacar que, puede actuar como un factor muy importante para la integración o la dispersión de la actividad turística, por ello reviste mucha importancia tenerla en cuenta en la planificación de un destino.

- Los operadores del mercado: están formados por empresas y organismos que tienen como principal función facilitar la relación entre la oferta y la demanda. Todos ellos participan en la organización y/o promoción de la actividad turística en forma profesional.

2.- Mercado Proveedor:

Las agencias de viaje en todas sus modalidades:

- Mayorista y Grandes Operadores Turísticos: Ola SA, Piamonte, Julia tours, Freeway, Juan Toselli, Eurovips y Top Dest.

- Minorista: Coltravel, Tafi travel, Candy Viajes, Lecfer, Bali Hai, etc.

- Mayorista-minorista: Transatlántica Group, Noroeste Turismo, Lidera, etc.

- Las centrales de reservas: Despegar, Booking, Al mundo, etc.

3.- Mercado Consumidor y Distribuidor:

Podemos definir la distribución como el proceso formado por todas aquellas etapas por las que pasa un bien de consumo desde que es fabricado hasta el momento en que se pone a disposición del consumidor en el punto de venta.

En esta línea, se trata fundamentalmente de realizar funciones como empaquetar, almacenar y transportar las mercancías hasta su lugar de destino.

Esta distribución física suele apoyarse en los canales de distribución o intermediarios que son los encargados de que ese producto llegue al destino en tiempo y forma, al mejor precio posible y con la máxima eficacia.

En el sector turístico, dado sus características particulares que lo hacen una actividad completa, la distribución y sus consecuencias no pueden determinarse tan claramente como en el caso de los productos. Es muy difícil separar lo que es la fase de distribución del producto turístico de la fase de comunicación, dada su propia peculiaridad de ser un bien - servicio. Es por este motivo, que es más correcto integrar estas dos fases de la distribución del producto turístico bajo la denominación de comercialización turística.

El turismo tiene un mercado consumidor muy amplio, y a su vez muy segmentado. Las agencias de viajes pueden vender pasajes o paquetes turísticos tanto a estudiantes, parejas, familias, grupos de amigos, etc.

Como nosotros apuntamos a ser asesores de viajes, no tenemos un segmento en especial, podemos armar un paquete turístico para una familia, como para un grupo de amigos que desee hacer un viaje de egresados, como así también, podemos armar viajes de negocios o lunas de miel.

Con base en entrevistas realizadas a Empresa I, Empresa II y Empresa III, podemos establecer una demanda mínima sobre la venta de pasajes de ómnibus y de paquetes turístico.

Tabla 4.3.1 – Demanda turística en San Miguel de Tucumán

Demanda	Promedio de Viajes mensuales
Paquetes de viajes internacionales	30
Paquetes de viajes nacionales	50
Venta de pasajes ómnibus	1200

Fuente: Elaboración propia.

4.- Mercado Competidor

Analizando únicamente que se trata de una agencia de turismo, se puede identificar los competidores más fuertes que son otras empresas turísticas ubicadas en San Miguel de Tucumán. Además, serán competencias las agencias online y los distribuidores mayoristas.

En Tucumán no se encuentran agencia que se dediquen como actividad principal a armar viajes y paquetes *Low Cost*.

Nuestros competidores actuales, agencias tradicionales de turismo, poseen infraestructuras similares ubicadas en San Miguel de Tucumán, por lo que no sería esta, ni la ubicación una ventaja competitiva, pero si lo es, el armar viajes según lo que desea el cliente a precios bajos.

5.- Productos y Servicios

Para comprender la forma en la que se comercializa el turismo y de qué modo se realiza la distribución del mismo, es necesario saber que los servicios turísticos poseen sus propias características.

El turismo, como cualquier otra industria de servicios, se caracteriza por la complejidad de sus productos finales, que dificulta no solo el trabajo de satisfacer al cliente, sino también el de evaluar el nivel de satisfacción del mismo.

Los servicios turísticos tienen ciertas características particulares que hacen del mismo, una actividad peculiar.

Los servicios turísticos son:

- **Intangibles:** los servicios son esencialmente intangibles, debido a que poseen muchas características que no pueden ser descriptas más que subjetivamente. Si bien la actividad turística se apoya en algunos elementos tangibles, como pueden ser los recursos físicos y las infraestructuras en el destino, no es posible comercializar los servicios como un producto físico. Este

es el motivo por el cual resulta imposible saber con certeza si el producto turístico va a ser satisfactorio para el cliente antes de su entrega, debido a que las claves tangibles no son suficientes para su valoración total.

Así mismo, el servicio solo se hace efectivo, cuando el cliente lo consume, por lo cual será luego de la prestación del mismo que uno pueda determinar cuál fue la calidad final del producto brindado.

Ejemplo: Un agente de viajes puede ofrecer un servicio de viaje compuesto de hotelería, transporte, etc., y puede mostrarle al cliente fotos del destino, del hotel, pero hasta que el cliente no se desplace hasta el destino y pruebe el servicio él mismo, no se hará tangible.

- Heterogéneos: ante un aparentemente igual servicio, pueden obtenerse diferentes tipos de respuesta, dado que su entrega varía de un consumidor a otro y de un proveedor a otro.

Esto se debe a que el servicio es impredecible, muchas variables influyen en que, una vez que el servicio sea consumido, la prestación sea más o menos satisfactoria para el cliente.

Como se puede inferir, intangibilidad y heterogeneidad son características que se entrelazan para dar aún más complejidad al servicio y su valoración.

Ejemplo: Puede darse el caso que un cliente deba tomar un vuelo y luego conectar con otro para finalmente llegar a destino y que allí lo reciba un chófer para trasladarlo a su hotel, para luego, en los días subsiguientes, realizar actividades recreativas. En este ejemplo, encontramos servicios prestados por líneas aéreas, transportistas terrestres y empresas hoteleras y turísticas. Si el primer vuelo se retrasa haciendo perder la conexión a su segundo vuelo, todo el resto de los servicios no pueden brindarse.

- Inseparables: esta característica nos indica que en el turismo se presenta una inseparabilidad en los servicios, ya que son producidos y consumidos simultáneamente en el mismo lugar.

Por lo tanto, el proceso del servicio será evaluado hasta el último detalle por el consumidor, ya que es necesario que esté presente para que la prestación se genere. Aunque pueden llegar a ser compensados luego del consumo, no hay tiempo de corregir errores mientras estos se producen.

Ejemplo: Un pasajero puede tener reservado y pagado con anterioridad su traslado del aeropuerto al hotel, pero si el chófer asignado tiene un imprevisto y no se presenta en el aeropuerto, el servicio no es dado. Luego puede compensarse con la devolución del dinero y/o una atención al cliente, pero en el momento que debía ser producido y consumido, el servicio falló.

- Perecederos: los servicios no pueden ser guardados para su consumo posterior como ocurre con muchos productos. El servicio se consume o se pierde.

Ejemplo: El asiento de un avión vacío o la habitación de un hotel sin ocupar, representan pérdidas.

Los productos que puede ofrecer una agencia de turismo van desde que el cliente sale de su casa hasta que regresa a la misma. Todo varía según las especificaciones y lo que desea el cliente.

Podemos simplemente ofrecer como servicio la venta de un pasaje, la reserva de un hotel o todo un paquete turístico.

6.- Cobranzas:

Las formas de cobranzas de la empresa con respecto a las comisiones de los clientes, serán recaudadas por el sistema Todo Pago, quienes retienen el 4% más IVA de las ventas realizadas y depositan dichas cobranzas en la cuenta corriente que posea la organización.

El porcentaje que nos descuenta Todo Pago es por la venta en una cuota o en débito.

Si el pago del servicio estuviera realizado en más de una cuota, se le cobrará al cliente como recargo por financiación el costo que nos descuenta la tarjeta.

Se recibirá efectivo, todas las tarjetas de débito por disposición de AFIP y las tarjetas de crédito que adopta Todo Pago; las cuales son: Visa, Cabal, *Diners*, *Amex*, Tarjeta Naranja y *Mastercard*.

Con respecto a la cobranza de los viajes y packs turísticos, cada mayorista posee un sistema online en el cual se puede hacer la compra o reserva de los pasajes y operar directamente con la tarjeta del cliente.

Es decir, que la facturación del pasaje puede ser realizada de manera online, o cobrarla en la agencia a través de Todo Pago y luego depositar ese dinero en la cuenta corriente de la empresa mayorista, el valor de la venta menos la comisión propia de la agencia.

Consideramos, para los análisis, que el pago de las comisiones será en un pago.

CAPITULO V

ESTUDIO TÉCNICO

Sumario: 1.- Localización de la Agencia de Turismo;
2.- Proceso de Producción del Servicio;
3- Equipos; 4.- Edificios e Instalaciones;
5.- Diseño del Local

1.- Localización de la Agencia de Turismo:

La localización es un factor clave para el éxito del negocio, puesto que afecta directamente a la capacidad competitiva de la empresa. Un mismo concepto de negocio puede fracasar o tener tremendo éxito dependiendo del lugar donde se encuentre y, en muchos casos la localización es una de las variables comerciales claves de una empresa.

De entre todos los factores a considerar para abrir un establecimiento, los que tienen mayor importancia son:

- Tránsito de personas: es importante que haya bastante afluencia de gente en el lugar donde ubiquemos nuestro negocio ya que, aunque nuestra captación de clientes sea mayoritariamente a través de internet, también es muy importante que la gente nos localice y sepa dónde encontrarnos para poder preguntarnos cualquier duda o simplemente para contratar nuestros servicios en persona.

La empresa está localizada en Barrio Norte, es muy buena ubicación por lo que hay elevada circulación peatonal y vehicular por la zona. Además, es región de paso obligado para ingresar o retirarse del micro centro tucumano.

Por el área hay colegios, sanatorios e instituciones públicas, por lo que el abanico de edades y segmentos será amplio.

- El “boca a boca”: nuestro principal objetivo es darnos a conocer no solo en la ciudad de San Miguel de Tucumán sino en todo el territorio argentino.

Para obtener un buen “boca a boca” debemos ofrecer un servicio que resulte muy satisfactorio para nuestros clientes.

2.- Proceso de Producción:

Somos una empresa que provee servicios turísticos, y cuando un cliente se contacta con nosotros ya sea de manera online o personal, lo primero es analizar cuál es la necesidad del cliente, que es lo que realmente desea y espera de nuestros servicios, para poder asesorar y crear el paquete que mejor se adecúe a él.

Como segunda medida, se busca información sobre: motivo del viaje, lugar de destino, fecha, tiempo de permanencia, presupuesto disponible, calidad y comodidad de servicio. Así también, actividades recreativas y turísticas que ofrece el lugar.

3.- Equipos:

Las máquinas y equipos serán adquiridos a través de la página www.mercadolibre.com.ar, que nos brinda seguridad con su sistema Mercado Pago, permitiéndonos abonar con tarjeta de crédito en doce cuotas.

Compraremos los equipos faltantes en los locales comerciales de San Miguel de Tucumán como ser Frávega, Musimundo, Garbarino, donde se

analizó sobre el mismo producto, las ofertas disponibles, tanto en la financiación como en el precio final del bien.

No existen costos significativos de instalación y montaje, ya que el local a alquilar cuenta con la infraestructura necesaria para este tipo de actividad.

Tabla 5. 3.1.- Maquinarias y equipo necesarios

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Escritorio	2	\$ 4.500	\$ 9.000
Computadora	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Sillas personal	2	\$ 3.000	\$ 6.000
Sillas Clientes	6	\$ 1.800	\$ 10.800
Caja Fuerte	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Aire Acondicionado	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Impresoras	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Smart TV	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Sillón	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Mesa Ratonera	1	\$ 2.500	\$ 2.500

Fuente: Elaboración propia

4.- Edificio e Instalaciones:

La Agencia estará ubicada en un local comercial situado por las calles Corrientes y Junín. Es un local de un edificio, que posee salida para la calle Junín, en la localidad de San Miguel de Tucumán.

El local está adaptado para este tipo de negocio; tiene una dimensión de cuatro por seis metros. Posee baños para los clientes y el personal, cuenta con conexiones de luz, agua y teléfono.

Actualmente el costo del alquiler se encuentra en \$15.000 con una tasa de actualización del 13% semestral.

5.- Diseño del Local:

El diseño del local, estará formado por un sector de oficina, en el que encontraremos dos escritorios y sus respectivas sillas, (dos sillas para los clientes más una para el personal). Además, contaremos con un sector de espera, el cual estará formado por un sillón de tres cuerpos y dos sillas adicionales, una mesa ratona donde se expondrá material de viajes, revistas y publicidades.

Se dispondrá en el presupuesto un margen para los gastos relacionados con la decoración y diseño del local.

Queremos que el local sea agradable y funcional para el cliente como para el personal.

CAPITULO VI

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Sumario: 1.- Organigrama; 2.- Nivel de Calidad;
3.- Función de los Recursos Humanos.

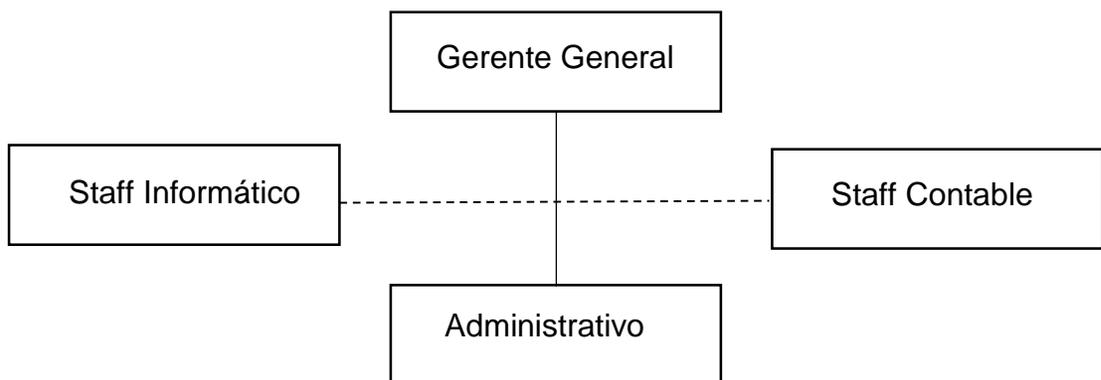
1.- Organigrama:

La agencia estará organizada por un Gerente General y un administrativo Licenciado en Turismo quienes atenderán al público.

Aparte se contará con el apoyo de un *staff* contable y un *staff* informático.

A medida que la compañía crezca y se posicione en el mercado podremos ir incorporando más personal.

Figura 6.1.1.- Organigrama de *TravelDreams*



Fuente: Elaboración propia.

2.- Nivel de Calidad:

En los últimos años, ha tomado importancia el concepto de calidad en el sector turístico. Implicando una serie de cualidades referentes a la producción y servicios ofertando al cliente el mejor resultado posible.

Se debe distinguir entre:

- Calidad interna o técnica: corresponde a los aspectos técnicos y funcionales de las empresas.
- Calidad externa: se refiere a como es ofrecido el servicio por la empresa y en qué medida corresponde con las expectativas de los clientes y usuarios.

Un problema de la estrategia de calidad en el sector servicios es la falta de parámetros universalmente establecidos y que sean tangibles. Además, en este sector hay que tener en cuenta que la percepción de calidad es totalmente subjetiva.

En concreto, en las agencias de viajes uno de los principales problemas es que es difícil controlar la calidad de los proveedores que suministran los servicios.

2.1.- Control de Calidad:

Calidad significa no solo corregir o reducir defectos sino prevenir que estos sucedan. El camino hacia la Calidad Total además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad debe crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal para un trabajo en equipo, seleccionar a los proveedores, tener un enfoque orientado hacia el cliente y hacer una planificación de calidad.

Así mismo, la calidad del servicio demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día. Se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

3.- Recursos Humanos:

El proyecto comenzará con una estructura organizativa pequeña.

3.1.- Gerente General:

El gerente general de agencia es el encargado de todos los aspectos del servicio al cliente y será el responsable de establecer las pautas de formación de los empleados que estén en contacto con el cliente, el vestuario, las formas de cortesía, procedimientos en la resolución de conflictos, etc.

3.2.- Administrativo Comercial:

El administrativo comercial, va a estar encargado de la atención al público, de armar paquetes a medida y pedido de los clientes.

Se requiere que sea Licenciado en Turismo, debido a que para la licencia habilitante de la empresa nos solicitan que haya personal especializado en Turismo con dicho título habilitante.

CAPITULO VII

ESTUDIO LEGAL

Sumario: 1.- Organización jurídica; 2.- Impuestos;
3.- Otros permisos

1.- Organización Jurídica

De acuerdo a la Ley de apoyo al capital emprendedor (Ley 27.349) la empresa tomará la forma jurídica de una Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S.), la cual es recomendable cuando se trata de un proyecto de pocos socios, porque son menos los requisitos que hay que cumplir para su constitución y, la distribución de dividendos es automática al finalizar el período fiscal.

La denominación a emplear será “*TRAVEL DREAMS S.A.S*”.

2.- Impuestos

2.1.- Ámbito Nacional (AFIP):

Impuesto a las Ganancias: Se calcula de forma anual. Sobre la ganancia imponible se aplica una alícuota del 35%. Para sociedades se realiza de la siguiente forma: en diez anticipos mensuales, y el saldo durante el quinto mes posterior a la fecha de cierre de ejercicio.

2.2.- Ámbito Provincial (Dirección General de Rentas de la Provincia de Tucumán)

Impuestos a los Ingresos Brutos: alícuota del 6,50% (Nomenclador 634.202), Servicio minorista de agencias de viajes, consistente en la simple intermediación.

2.3.- Ámbito Municipal

- Tributo Económico Municipal (TEM): la tasa para agencias de viajes es de 3,70% sobre las ventas brutas.
- Publicidad y propaganda: es calculado como el 10% del impuesto TEM.

3.- Otros permisos

La actividad turística es una actividad reglada por la secretaría de turismo de la nación⁹, para poder operar es necesario obtener una licencia habilitante que permita actuar como agencia de viajes y turismos.

Para obtener la licencia habilitante con la cual se otorga un número de legajo que nos permite operar, se debe cumplir con los siguientes pasos:

- Solicitar y obtener el permiso precario: tiene una validez de 6 meses (renovable por otros 6 meses por única vez). Nos habilita a realizar los contactos previos, pero no nos autoriza a atender al público, ni a comercializar o publicitar ninguna actividad turística.
- Solicitar y obtener la licencia provisoria: sé la tramita durante la vigencia del permiso precario y ella nos habilita a comercializar, atender al público, publicitar servicios turísticos, cambiar la designación comercial y hasta transferir la titularidad.

3.1.- Permiso Precario

El Permiso Precario es el primer paso donde:

⁹ Consulta en Internet: www.turismo.gov.ar

- Se elige la categoría con la que desea operar en el futuro. Estas pueden ser: Empresas de viajes y turismo (EVT), agencia de turismo (AT) o agencia de pasajes (AP).
- Se presentan las siete designaciones o nombres comerciales con las que le gustaría operar, enumerándolas según la prioridad elegida.
- Se enseña la documentación correspondiente a la titularidad de la futura licencia: Esto es matrícula de comerciante para las empresas unipersonales o sociedad de hecho (constituidas con anterioridad) o en el caso de otro tipo de sociedades, el estatuto de constitución social con las modificaciones si las hubiera.
- Se declara una casilla de mail donde serán enviados los correos electrónicos con las futuras comunicaciones por parte de este organismo. En dicha casilla se dará por notificada cualquier comunicación, que se realice.
- Se debe abonar un arancel de \$10.000.

3.2.- Licencia Provisoria

La Licencia Provisoria es el “segundo paso” del trámite para obtener la licencia habilitante luego de haber obtenido el Permiso Precario.

Es aquí donde:

- Se establece el domicilio comercial donde operará la futura agencia.
- Se designa la persona que será el futuro idóneo de la agencia (Representante técnico), y se completa toda la documentación correspondiente a los titulares e idóneo de la empresa.
- Se constituye el fondo de garantía que para nuestra agencia es de \$47.730.
- Se debe depositar un arancel de \$10.000.

Al año de haber sido otorgada la Licencia Provisoria se otorgará la Licencia Definitiva de corresponder.

CAPITULO VIII

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Sumario: 1.- Función financiera; 2.- Inversión Inicial;
3.- Ingresos; 4.- Costos; 5.- Amortizaciones;
6.- Flujos de fondos; 7.- Análisis de Sensibilidad

1.- Función Financiera

La inversión inicial en Activos fijos y Activos de trabajo será de \$523.024, tal como se detalla más adelante. El financiamiento se realizará a través de aporte de los dos socios en proporciones iguales.

2.- Inversión Inicial

2.1.- Activo Fijo

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto.

La suma total de los activos fijos es de \$ 145.300.

Entre el activo fijo tenemos los bienes de uso que se comprarán para el local, los mismos serán adquiridos a través de: Mercado Libre (sillas, caja fuerte y escritorios) y por Frávega (computadoras, impresoras y *Smart TV*).

A continuación, se detalla los activos fijos de la agencia:

Tabla 8.2.1: Activos Fijos

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Escritorio	2	\$ 4.500	\$ 9.000
Computadora	2	\$ 20.000	\$ 40.000
Sillas personal	2	\$ 3.000	\$ 6.000
Sillas clientes	6	\$ 1.800	\$ 10.800
Caja fuerte	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Aire acondicionado	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Impresoras	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Smart TV	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Sillón	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Mesa ratonera	1	\$ 2.500	\$ 2.500

Fuente: Elaboración propia.

2.2.- Activos de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo¹⁰, para una capacidad y tamaño determinados.

Los métodos principales para calcular el monto de la inversión en capital de trabajo son el contable, el período de desfase y el déficit acumulado máximo.

Nosotros para el trabajo utilizaremos el cálculo del déficit acumulado máximo.

¹⁰ Se denomina ciclo productivo al proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y termina cuando se venden los insumos, transformados en productos terminados, y se percibe el producto de la venta.

El cálculo de la inversión en capital de trabajo por este método supone calcular para cada mes los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo.

Para el cálculo utilizaremos los ingresos y egresos del momento cero, el cual puede llegar a durar un año si el dictamen de la licencia provisoria por parte del Ministerio de La Nación demora. Plantearemos el peor panorama para el cálculo del déficit acumulado.

- Ingresos

Tabla 8.2.2- Ingresos del momento cero.

Período	Ingresos
Mes 01	\$ 0,00
Mes 02	\$ 0,00
Mes 03	\$ 0,00
Mes 04	\$ 0,00
Mes 05	\$ 0,00
Mes 06	\$ 0,00
Mes 07	\$ 0,00
Mes 08	\$ 0,00
Mes 09	\$ 0,00
Mes 10	\$ 0,00
Mes 11	\$ 0,00
Mes 12	\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia

- Egresos

Tabla 8.2.3- Egresos del momento cero

Detalle	MES 01	MES 02	MES 03	MES 04	MES 05	MES 06	MES 07	MES 08	MES 09	MES 10	MES 11	MES 12
Alquiler	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 16.950	\$ 16.950	\$ 16.950	\$ 16.950	\$ 16.950	\$ 16.950
Contador	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Luz	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300
Agua	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Alojamiento sitio web	\$ 1.050	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790	\$ 790
Pintura del local	\$ 1.300	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Diseño de página web	\$ 15.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Higiene y Seguridad (Habilitaciones)	\$ 20.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Decoración	\$ 10.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto Mono tributo	\$ 1.288	\$ 1.288	\$ 1.288	\$ 1.288	\$ 1.288	\$ 1.288	\$ 1.288	\$ 1.288	\$ 1.288	\$ 1.288	\$ 1.288	\$ 1.288
Gastos de Habilitación	\$ 10.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 57.730	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL	\$ 77.538	\$ 20.978	\$ 80.658	\$ 22.928								

Fuente: Elaboración propia.

- Déficit Acumulado Máximo

Tabla 8.2.4- Cálculo del Déficit Acumulado Máximo

Momento	Egresos	Ingresos	Saldo	Saldo Acumulado
Mes 1	\$ 77.538	\$ 0	-\$ 77.538	-\$ 77.538
Mes 2	\$ 20.978	\$ 0	-\$ 20.978	-\$ 98.516
Mes 3	\$ 20.978	\$ 0	-\$ 20.978	-\$ 119.494
Mes 4	\$ 20.978	\$ 0	-\$ 20.978	-\$ 140.472
Mes 5	\$ 20.978	\$ 0	-\$ 20.978	-\$ 161.450
Mes 6	\$ 20.978	\$ 0	-\$ 20.978	-\$ 182.427
Mes 7	\$ 80.658	\$ 0	-\$ 80.658	-\$ 263.085
Mes 8	\$ 22.928	\$ 0	-\$ 22.928	-\$ 286.013
Mes 9	\$ 22.928	\$ 0	-\$ 22.928	-\$ 308.941
Mes 10	\$ 22.928	\$ 0	-\$ 22.928	-\$ 331.868
Mes 11	\$ 22.928	\$ 0	-\$ 22.928	-\$ 354.796
Mes 12	\$ 22.928	\$ 0	-\$ 22.928	-\$ 377.724
MÁXIMO DÉFICIT ACUMULADO			-\$ 377.724	

Fuente: Elaboración propia.

El déficit máximo acumulado refleja la cuantía de los recursos a cubrir durante todo el tiempo en que se mantenga el nivel de operación que permitió su cálculo, en este caso es de \$377.724.

La reducción en el déficit acumulado solo muestra la posibilidad de que, con recursos generados por el propio proyecto, se podrá financiar el capital de trabajo. Pero este deberá estar disponible, ya que siempre existirá un desfase entre ingresos y egresos de la operación.

3.- Ingresos:

Establecí los ingresos según una demanda mínima estimada sobre la venta de pasajes de ómnibus y de paquetes turísticos, calculados por la cantidad demandada en empresas pequeñas de turismo en San Miguel de Tucumán.

Se considera la venta promedio de uno con veinticinco viajes internacionales y de dos viajes nacionales por día hábil de la agencia.

La comisión que cobraremos por asesoramiento será del 10% sobre el valor total del viaje.

Las ventas de pasajes de ómnibus, nos generará una comisión del 5% sobre el valor del pasaje.

Una empresa turística pequeña de San Miguel de Tucumán vende aproximadamente cincuenta pasajes por día hábil.

Para el cálculo del flujo de fondo, proyectaré un incremento anual del 5% en la cantidad de packs turísticos nacionales e internacionales, así como también en las ventas de pasajes de transportes.

Además, se considerará que las tasas de las comisiones serán constantes en el tiempo del proyecto.

Tabla 8.3.1.- Ingresos calculados para un año.

Detalles	% de Ganancia	Promedio de viajes mensuales	Promedio por viaje	Ganancias mensuales	Ganancias anuales
Ganancia por paquetes internacionales	10%	30	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Ganancia por paquetes nacionales	10%	50	\$ 10.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Ganancia por venta de pasajes de ómnibus	5%	1200	\$ 1.000	\$ 60.000	\$ 720.000
TOTAL					\$ 2.400.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.3.2.- Ingresos calculados para Año 1.

Detalles	% de Ganancia	Promedio de viajes mensuales	Promedio por viaje	Ganancias mensuales	Ganancias anuales
Ganancia por paquetes internacionales	10%	30	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Ganancia por paquetes nacionales	10%	50	\$ 10.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Ganancia por venta de pasajes de ómnibus	5%	1200	\$ 1.000	\$ 60.000	\$ 720.000
TOTAL					\$ 2.400.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.3.3.- Ingresos calculados para Año 2.

Detalles	% de Ganancia	Promedio de viajes mensuales	Promedio por viaje	Ganancias mensuales	Ganancias anuales
Ganancia por paquetes internacionales	10%	31,5	\$ 30.000	\$ 94.500	\$ 1.134.000
Ganancia por paquetes nacionales	10%	52,5	\$ 10.000	\$ 52.500	\$ 630.000
Ganancia por venta de pasajes de ómnibus	5%	1260	\$ 1.000	\$ 63.000	\$ 756.000
TOTAL					\$ 2.520.000

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.3.4. - Ingresos calculados para Año 3.

Detalles	% de Ganancia	Promedio de viajes mensuales	Promedio por viaje	Ganancias mensuales	Ganancias anuales
Ganancia por paquetes internacionales	10%	33,08	\$ 30.000	\$ 99.225	\$ 1.190.700
Ganancia por paquetes nacionales	10%	55,13	\$ 10.000	\$ 55.125	\$ 661.500
Ganancia por venta de pasajes de ómnibus	5%	1323	\$ 1.000	\$ 66.150	\$ 793.800
TOTAL					\$ 2.646.000

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.3.5. - Ingresos calculados para Año 4.

Detalles	% de Ganancia	Promedio de viajes mensuales	Promedio por viaje	Ganancias mensuales	Ganancias anuales
Ganancia por paquetes internacionales	10%	34,73	\$ 30.000	\$ 104.186	\$ 1.250.235
Ganancia por paquetes nacionales	10%	57,88	\$ 10.000	\$ 57.881	\$ 694.575
Ganancia por venta de pasajes de ómnibus	5%	1389,15	\$ 1.000	\$ 69.457	\$ 833.490
TOTAL					\$ 2.778.300

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.3.6 - Ingresos calculados para Año 5.

Detalles	% de Ganancia	Promedio de viajes mensuales	Promedio por viaje	Ganancias mensuales	Ganancias anuales
Ganancia por paquetes internacionales	10%	36,47	\$ 30.000	\$ 109.396	\$ 1.312.747
Ganancia por paquetes nacionales	10%	60,78	\$ 10.000	\$ 60.775	\$ 729.304
Ganancia por venta de pasajes de ómnibus	5%	1458,61	\$ 1.000	\$ 72.930	\$ 875.154
TOTAL					\$ 2.917.215

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.3.7 – Resumen de los ingresos calculados en los cinco años.

Año	Crecimiento estimado anual	Ingresos
Año 1	5%	\$ 2.400.000,00
Año 2	5%	\$ 2.520.000,00
Año 3	5%	\$ 2.646.000,00
Año 4	5%	\$ 2.778.300,00
Año 5	5%	\$ 2.917.215,00

Fuente: Elaboración propia.

4.- Costos:

4.1.- Costos variables:

Tabla 8.4.1.- Costos variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Posnet sistema Todo Pago	\$ 81.312	\$ 85.378	\$ 89.646	\$ 94.129	\$ 98.835
Ingresos Brutos 6,5% (Nom. 634202)	\$ 156.000	\$ 163.800	\$ 171.990	\$ 180.590	\$ 189.619
TEM 3,70%	\$ 88.800	\$ 93.240	\$ 97.902	\$ 102.797	\$ 107.937
Publicidad y propaganda (10% TEM)	\$ 8.880	\$ 9.324	\$ 9.790	\$ 10.280	\$ 10.794
TOTALES	\$ 334.992	\$ 351.742	\$ 369.329	\$ 387.795	\$ 407.185

Fuentes: Elaboración propia

4.2- Costos fijos:

Tabla 8.4.2.- Costos fijos

	Mensuales	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	\$ 15.000	\$ 191.700	\$ 244.782	\$ 312.562	\$ 399.110	\$ 509.624	\$ 650.739
Publicidad online **	\$ 6.000	\$ 0	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000
Honorarios Contador	\$ 3.000	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 43.200	\$ 51.840	\$ 62.208	\$ 74.650
Salario adm. turístico 2 ^{da} categoría	\$ 0	\$ 0	\$ 402.731	\$ 406.759	\$ 410.786	\$ 414.813	\$ 418.840
Luz	\$ 1.300	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600	\$ 15.600
Agua	\$ 600	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200
Internet y teléfono	\$ 1.500	\$ 0	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Folletería	\$ 5.000	\$ 0	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Alojamiento Sitio Web***	\$ 0	\$ 9.740	\$ 9.740	\$ 9.740	\$ 9.740	\$ 9.740	\$ 9.740
Mantenimiento sitio WEB****	\$ 0	\$ 0	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Artículos de librería	\$ 0	\$ 0	\$ 18.500	\$ 18.500	\$ 18.500	\$ 18.500	\$ 18.500
TOTALES	-	\$ 248.240	\$ 920.553	\$ 999.560	\$ 1.098.776	\$ 1.223.685	\$ 1.381.269

Fuente: Elaboración propia.

** Se incluyen publicidad en Instagram, Facebook, páginas Web y Pinterest.

*** Para mantener una página web empresarial los costos son de \$260 anuales el Dominio, más \$790 mensuales del almacenamiento en la nube (Hosting).

**** Servicio terciarizado de mantenimiento y actualización diaria de la página Web.

4.3- Costo de mano de obra:

Los costos de mano de obra estarán dados por los salarios brutos, conceptos no remunerativos y cargas sociales de nuestro empleado, que, por requerimiento para la obtención de la licencia de turismo, debe ser Licenciado en Turismo.

El salario que se tomará para realizar el análisis, será el establecido por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS), según escala salarial actualizada a noviembre de 2019.

Tabla 8.4.3.- Costo de Mano de Obra

Costo salarial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario bruto	\$ 327.424	\$ 330.698	\$ 333.972	\$ 337.247	\$ 340.521
Aportes y contribuciones	\$ 75.307	\$ 76.061	\$ 76.814	\$ 77.567	\$ 78.320
TOTAL	\$ 402.731	\$ 406.759	\$ 410.786	\$ 414.813	\$ 418.840

Fuente: Elaboración propia.

4.4- Costo de alquiler:

El local está habilitado para este tipo de negocio.

Tiene una dimensión de cuatro por seis metros. Posee baños para los clientes y el personal. Cuenta con conexiones de luz, agua y teléfono.

Actualmente el costo del alquiler se encuentra en \$15.000 con una tasa de actualización del 13% semestral.

Tabla 8.4.4.- Costos de Alquiler

Alquiler	Mensual	Anual
Semestre 1	\$ 15.000	\$ 191.700
Semestre 2	\$ 16.950	
Semestre 3	\$ 19.154	\$ 244.782
Semestre 4	\$ 21.643	
Semestre 5	\$ 24.457	\$ 312.562
Semestre 6	\$ 27.637	
Semestre 7	\$ 31.229	\$ 399.110
Semestre 8	\$ 35.289	
Semestre 9	\$ 39.877	\$ 509.624
Semestre 10	\$ 45.061	
Semestre 11	\$ 50.919	\$ 650.739
Semestre 12	\$ 57.538	

Fuente: Elaboración propia

4.5- Otros Costos:

Para la puesta en marcha de la empresa, se necesita incurrir en algunos gastos, como ser:

Tabla 8.4.5.- Otros costos

Gastos varios	Momento 0
Pintura y mano de obra	\$ 1.300
Diseño de página Web	\$ 15.000
Higiene y seguridad (Habilitaciones)	\$ 20.000
Decoración y detalles	\$ 10.000
Gastos de Habilitación	\$ 67.730
TOTAL	\$ 114.030

Fuente: Elaboración propia.

5.- Amortizaciones:

El método de amortización utilizado será el método Contable.

Respecto a los bienes de usos, amortizaremos computadora e impresora por cinco años, mientras los demás bienes por diez años.

Luego de transcurridos los cinco años del proyecto evaluado el activo fijo será recuperado por su valor residual, es decir \$50.150.

El activo de trabajo se recuperará en su totalidad.

Tabla 8.5.1.- Amortizaciones de Bienes de Uso

Concepto	Cant.	Precio Unitario	Valor de Origen	Vida Útil	Amort.	Amort. Acumulada	Valor Residual Contable
Escritorio	2	\$ 4.500	\$ 9.000	10	\$ 900	\$ 4.500	\$ 4.500
Computadora	2	\$ 20.000	\$ 40.000	5	\$ 8.000	\$ 40.000	\$ 0
Sillas personal	2	\$ 3.000	\$ 6.000	10	\$ 600	\$ 3.000	\$ 3.000
Sillas Clientes	6	\$ 1.800	\$ 10.800	10	\$ 1.080	\$ 5.400	\$ 5.400
Caja Fuerte	1	\$ 2.000	\$ 2.000	10	\$ 200	\$ 1.000	\$ 1.000
Aire Acondicionado	1	\$ 20.000	\$ 20.000	10	\$ 2.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Impresoras	1	\$ 5.000	\$ 5.000	5	\$ 1.000	\$ 5.000	\$ 0
Smart TV	2	\$ 15.000	\$ 30.000	10	\$ 3.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Sillón	1	\$ 20.000	\$ 20.000	10	\$ 2.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Mesa Ratonera	1	\$ 2.500	\$ 2.500	10	\$ 250	\$ 1.250	\$ 1.250

Fuente: Elaboración propia.

6.- Flujo de Fondos:

Ya concluido el estudio anterior, podemos proceder a confeccionar el flujo de fondos.

Tabla 8.6.1.- Flujo de Fondos

Concepto	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos*		\$ 2.400.000	\$ 2.082.645	\$ 2.186.777	\$ 2.296.116	\$ 2.410.921
Costos Variables		\$ 334.992	\$ 351.742	\$ 369.329	\$ 387.795	\$ 407.185
Costos Fijos		\$ 920.553	\$ 999.560	\$ 1.098.776	\$ 1.223.685	\$ 1.381.269
Amortizaciones		19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030
Utilidad antes de Impuesto		\$ 1.125.425	\$ 712.313	\$ 699.642	\$ 665.606	\$ 603.438
Impuesto**		\$ 15.453	\$ 249.309	\$ 244.875	\$ 232.962	\$ 211.203
Utilidad Neta		\$ 1.109.972	\$ 463.003	\$ 454.767	\$ 432.644	\$ 392.235
Amortizaciones		\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030
Inversión Activo Fijo	-\$ 145.300					
Inversión Capital Trabajo	-\$ 377.724					
Recupero Capital de Trabajo						\$ 377.724
Recupero de Activo Fijo						\$ 50.150
Flujo de Fondos del Proyecto	-\$ 523.024	\$ 1.129.002	\$ 482.033	\$ 473.797	\$ 451.674	\$ 839.139

Fuente: Elaboración propia.

* Posterior al primer año se obtiene la categoría Responsable Inscripto por lo que se debe tributar IVA.

Se descuenta de los ingresos anuales dicho impuesto.

** En el Momento 0 y Año 1 se tendrá la categoría Monotributo Categoría C, por lo que no se paga impuesto a las ganancias.

Una vez armado el flujo de fondos del proyecto, procederemos al cálculo de los indicadores de rentabilidad.

Tabla 8.6.2.- Índices de Rentabilidad

VAN	1.810.179
TIR	170%
PRI	1
PRID	0,46
Índice de rentabilidad	3,46

Fuente: Elaboración propia.

Analizaremos dichos indicadores:

- TIR: La tasa interna de retorno obtenida es del 170%, por lo que la rentabilidad de la inversión es positiva.

Si comparamos la tasa de un plazo fijo actual, la cual ronda aproximadamente en un 28% anual, la tasa del proyecto es rentable.

- VAN: El valor actual neto es de \$1.810.179.

Para que un proyecto sea recomendable realizar debe poseer un VAN mayor que cero, es por ello, que el emprendimiento debería llevarse a cabo.

- PRI y PRID: El plazo de recuperación de la inversión es de un año y el plazo de recuperación descontado es de cero con cuarenta y seis años.

Lo que nos indica que se recupera el capital de trabajo en un período de aproximadamente seis meses.

- IR: El índice de rentabilidad es mayor que uno, según este indicador es viable llevar a cabo el proyecto.

Con respecto al análisis reciente, podemos recomendar la realización de la agencia de turismo.

7.- Análisis de Sensibilidad:

El análisis de sensibilidad ilustra como varía el valor del proyecto ante cambios en alguna de sus variables claves, manteniendo la cuantía de las demás variables constantes.

Es decir, este análisis modifica una variable a la vez y supone independencia entre las distintas variables que influyen el valor de un proyecto.

En síntesis, el primer paso consiste en identificar las principales variables que afectan al valor del proyecto y que están fuera de nuestro control o pudieron ser estimadas de forma imprecisa.

En el caso de nuestro proyecto, consideraremos como variables principales los ingresos y egresos, y, en ellas nos enfocaremos para realizar el análisis de sensibilidad.

Analizaremos solo dos escenarios aparte del escenario normal ya explicitado anteriormente, y que constituye el punto de partida.

Las variaciones que propondremos, afectarán tanto al flujo de fondos del proyecto como a los indicadores obtenidos a partir de estos.

Los cambios de las variables principales serán similares a las que proponen los programas especializados en análisis de inversiones.

7.1.- Escenario Optimista:

En este supuesto, los ingresos aumentarán en un 10%, mientras que los egresos permanecerán en el mismo nivel.

Considerando este cambio, realizaremos nuevamente el flujo de fondos del proyecto y el cálculo de los indicadores.

Tabla 8.7.1- Flujo de fondo en escenario optimista

Concepto	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 2.640.000	\$ 2.290.909	\$ 2.405.455	\$ 2.525.727	\$ 2.652.014
Costos Variables		\$ 334.992	\$ 351.742	\$ 369.329	\$ 387.795	\$ 407.185
Costos Fijos		\$ 920.553	\$ 999.560	\$ 1.098.776	\$ 1.223.685	\$ 1.381.269
Amortizaciones		19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030
Utilidad antes de Impuesto		\$ 1.365.425	\$ 920.577	\$ 918.320	\$ 895.217	\$ 844.530
Impuesto		\$ 15.473	\$ 322.202	\$ 321.412	\$ 313.326	\$ 295.586
Utilidad Neta		\$ 1.349.952	\$ 598.375	\$ 596.908	\$ 581.891	\$ 548.945
Amortizaciones		\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030
Inversión en Activo Fijo	-\$ 145.300					
Inversión Capital Trabajo	-\$ 377.724					
Recupero Capital de Trabajo						\$ 377.724
Recupero de Activo Fijo						\$ 50.150
Flujo de Fondos del Proyecto	-\$ 523.024	\$ 1.368.982	\$ 617.405	\$ 615.938	\$ 600.921	\$ 995.849

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.7.2- Índices de rentabilidad en escenario optimista

VAN	2.377.923
TIR	216%
PRI	1
PRID	0,38
Índice de Rentabilidad	4,55

Fuente: Elaboración propia.

Al sufrir un cambio en una de las variables principales, los indicadores del proyecto experimentaron una variación positiva.

Indicadores:

- TIR: La tasa interna de retorno obtenida es del 216%, tuvo un incremento del 27% ante un aumento del 10% de los ingresos.
- VAN: El valor actual neto es de \$2.377.923, el mismo se acrecentó en aproximadamente 31% ante la misma variación.
- PRI y PRID: El plazo de recuperación de la inversión es de un año y el plazo de recuperación descontado es de cero con treinta y ocho años, lo que equivale a cinco meses.
- IR: El índice de rentabilidad es mayor que uno, según este indicador es viable llevar a cabo el proyecto.

Lo que podemos observar en este escenario optimista es que ante un incremento del 10% en la variable ingresos, aumentaron los indicadores en una proporción mayor.

7.2.- Escenario Pesimista:

Para este supuesto, los egresos aumentarán un 10% mientras que los ingresos no sufrirán variaciones.

Tabla 8.7.3- Flujo de fondo en escenario pesimista

Concepto	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 2.400.000	\$ 2.082.645	\$ 2.186.777	\$ 2.296.116	\$ 2.410.921
Costos Variables		\$ 368.491	\$ 386.916	\$ 406.262	\$ 426.575	\$ 447.903
Costos Fijos		\$ 1.012.608	\$ 1.099.516	\$ 1.208.654	\$ 1.346.053	\$ 1.519.395
Amortizaciones		19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030
Utilidad antes de Impuesto		\$ 999.870	\$ 577.182	\$ 552.832	\$ 504.458	\$ 424.593
Impuesto		\$ 15.473	\$ 202.014	\$ 193.491	\$ 176.560	\$ 148.607
Utilidad Neta		\$ 984.397	\$ 375.169	\$ 359.341	\$ 327.897	\$ 275.985
Amortizaciones		\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030	\$ 19.030
Inversión en Activo Fijo	-\$ 145.300					
Inversión Capital Trabajo	-\$ 377.724					
Recupero de Capital Trabajo						\$ 377.724
Recupero de Activo Fijo						\$ 50.150
Flujo de Fondos del Proyecto	-\$ 523.024	\$ 1.003.427	\$ 394.199	\$ 378.371	\$ 346.927	\$ 722.889

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.7.4- Índices de Rentabilidad en escenario pesimista

VAN	1.454.138
TIR	144%
PRI	1
PRID	0,52
Índice de Rentabilidad	2,78

Fuente: Elaboración propia.

Al aumentar los egresos en un 10% y mantener los ingresos en su mismo nivel, podemos observar que el proyecto continúa siendo rentable.

Indicadores:

- TIR: La tasa interna de retorno obtenida es del 144%, tuvo una disminución del 15% ante un aumento del 10% en los egresos.
- VAN: El valor actual neto es de \$1.454.138, el mismo disminuyó en aproximadamente un 20% ante la misma variación.
- PRI y PRID: El plazo de recuperación de la inversión es de un año y el plazo de recuperación descontado es de cero con cincuenta y dos años, lo que equivale a seis meses y medio.
- IR: El índice de rentabilidad es mayor que uno, según este indicador es viable llevar a cabo el proyecto.

Lo que podemos observar en este escenario pesimista es que ante un incremento del 10% en la variable egresos, disminuyeron los indicadores en una proporción mayor al aumento.

Analizando la sensibilidad de las variables con respecto a los cambios establecidos, debemos advertir que nos encontramos con un proyecto de inversión rentable pero sensible, puesto que, ante incrementos de los ingresos, los indicadores aumentaron en mayor proporción y a la inversa, ante el crecimiento de los egresos hubo un decrecimiento superior de los indicadores.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo es el proyecto de inversión y el análisis estratégico para la apertura de una agencia de turismo en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

El objetivo del trabajo fue proveer un análisis con la mayor cantidad de información posible para facilitar la toma de decisiones y ejecución del proyecto propuesto.

Los indicadores del flujo de fondos del proyecto son:

- TIR: La tasa interna de retorno obtenida es del 170%, por lo que la rentabilidad de la inversión es positiva.

Si comparamos la tasa de un plazo fijo actual, la cual ronda aproximadamente en un 28% anual, la tasa del proyecto es rentable.

- VAN: El valor actual neto es de \$1.810.179.

Para que un proyecto sea recomendable realizar debe poseer un VAN mayor que cero, es por ello, que el emprendimiento debería llevarse a cabo.

- PRI y PRID: El plazo de recuperación de la inversión es de un año y el plazo de recuperación descontado es de cero con cuarenta y seis años.

Lo que nos indica que se recupera el capital de trabajo en un período de aproximadamente seis meses.

- IR: El índice de rentabilidad es mayor que uno, según este indicador es viable llevar a cabo el proyecto.

En base al análisis realizado, se verificó la rentabilidad del mismo, su sensibilidad ante cambios en las variables claves, ingresos y costos, constatando que es un proyecto rentable para ser llevado a cabo.

INDICE BIBLIOGRÁFICO

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo – Preparación y Evaluación de Proyectos, 5ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México 2011).

LUIS BOCCO, Gabriel y VENCE, Luis Alberto – Proyectos de Inversión, Métodos de Evaluación, Problemas y Aspectos Especiales, 1ra Edición, Editorial Errepar, (Argentina 2000).

SAPAG CHAIN, Reinaldo – Preparación y Evaluación de Proyectos, Nociones Básicas, Edición digital, Editorial Ediciones Copygraph, Universidad de Chile, (Chile 2012).

LISCHINSKY, Bernardo – Introducción a la Formulación y Evaluación de Proyectos, 1ra Edición, Editorial Eduntref, (Argentina 2008).

BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; PAZ SALMADOR SANCHEZ, María, Dirección Estratégica, Ediciones Pirámides, (Madrid, 2006).

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1º Edición, Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, (San Miguel de Tucumán, 2008).

MARTINEZ FERRER, Guillermo, Estrategia para Pymes- Desarrollo de una metodología de aplicación, Editorial de la Universidad Católica de Córdoba, (Córdoba,2008).

Consultas en Internet:

- www.webyempresas.com
- www.economia.unam
- www.estudio-organizacional.web

- www.quinterosnet.com.ar
- www.turismo.gov.ar
- www.afip.gob.ar
- www.digital.bl.fcen.uba.ar

ÍNDICE

	Pág.
Resumen.....	1
Prólogo.....	2

CAPITULO I

Planeación Estratégica

1.- Definiendo el negocio.....	4
2.- Los valores.....	5
3.- Misión.....	5
4.- Visión.....	6

CAPITULO II

Proyecto de Inversión

1.- Proyecto de Inversión.....	7
2.- Fases del Proyecto de Inversión.....	8
3.- Factores que contribuyen al éxito de un Proyecto.....	10
4.- Estudios de Proyectos de Inversión.....	11

CAPITULO III

Diagnostico Organizacional

1.- Teoría de los Recursos y Capacidades.....	15
2.- Planeación Estratégica.....	16
3.- Herramientas de Análisis.....	18

CAPITULO IV

Estudio de Mercado

1.- Turismo.....	25
2.- Mercado Proveedor.....	26
3.- Mercado Consumidor y Distribuidor.....	26
4.- Mercado Competidor.....	28
5.- Productos y Servicios.....	28
6.- Cobranzas.....	30

CAPITULO V

Estudio Técnico

1.- Localización de la Agencia de Turismo.....	32
2.- Proceso de Producción del Servicio.....	33
3.- Equipos.....	33
4.- Edificios e Instalaciones.....	34
5.- Diseño del Local.....	35

CAPITULO VI
Estudio Organizacional

1.- Organigramas.....	36
2.- Nivel de Calidad.....	37
3.- Recursos Humanos.....	38

CAPITULO VII
Estudio Legal

1.- Organización Jurídica.....	39
2.- Impuesto.....	39
3.- Otros permisos.....	40

CAPITULO VIII
Estudio Económico Financiero

1.- Función Financiera.....	43
2.- Inversión Inicial.....	43
3.- Ingresos.....	48
4.- Costos.....	51
5.- Amortizaciones.....	54
6.- Flujo de Fondos.....	55
7.- Análisis de Sensibilidad.....	58
Conclusión.....	63
Índice Bibliográfico.....	65
Índice.....	67