



PLAN DE NEGOCIO: RADICACIÓN DE CABAÑAS DE ALQUILER EN LA LOCALIDAD TUCUMANA DE TAFÍ DEL VALLE

Autor
Esp. Di Lullo, Néstor Rafael
Directora
Profesora Silvia Usandivaras

2021

Índice

➤ Resumen	1
➤ Introducción	4
➤ Estado del Conocimiento	5
➤ Tipos de Turismo	11
➤ Que es el Target	16
➤ Que es la segmentación del Mercado	19
➤ Tipo de proyecto	25
➤ Objetivos	26
➤ Perfil de nuestro cliente objetivo	27
➤ Gestión de proyectos	30
➤ Descripción del proyecto	40
➤ Actividades	41
➤ Estudio de Mercado	46
➤ FODA	52
➤ Sostenibilidad del Proyecto	56
➤ Estrategia de Negocio	57
➤ Plan Estratégico de Marketing	61
➤ Análisis de viabilidad financiera del Proyecto	75
➤ Cuadros de Excel	81
➤ Conclusiones	104
➤ Bibliografía	106

Resumen

Este trabajo fue pensado como una alternativa personal de poder generar un proyecto económico sustentable en el tiempo. Que no solo sea una fuente de ingresos, sino también un destino para vivir en la temporada estival Tucumana a la vez una actividad para el retiro de la vida profesional y ciudadana.

En base a lo expuesto anteriormente se trabajó con el conocimiento de varias materias cursadas en el MBA. Como ser Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Marketing, Estrategia de Negocios e Investigación de Mercados.

Se investigó la oferta de Mercado de Cabañas, se estudió la demanda de las mismas a través del observatorio de Turismo de la Provincia como también de datos oficiales de la WEB del INDEC.

Se realiza una proyección de ingresos en función a las expectativas generadas por el nuevo contexto actual, en el cual se comenzaron a impulsar nuevamente los destinos turísticos locales. Con el objeto de no sobreestimar dichos ingresos, se estimó un crecimiento progresivo en la capacidad de los servicios ofrecidos (cabañas, carpas, etc). Los precios establecidos surgen del promedio de precios actuales de los mismos servicios, a los cuales se puede acceder por las distintas páginas de viajes, como ser Booking, Airbnb, Tripadvisor y otras.

A través de los flujos de fondos proyectados, determinamos distintos criterios de evaluación que nos permitieron observar la viabilidad del proyecto. Entre los más relevantes, mencionamos el aporte de valor por medio de un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de costo de oportunidad. Pero para un mayor análisis, se calcularon otros indicadores que avalaron la conclusión inicial, como

la TIR modificada, el Valor Final Neto, el Índice de Rentabilidad, y el Payback descontado.

Se determinó la tasa de corte tomando como beta en el cálculo de la misma, a la beta de empresas hoteleras y de entretenimientos, brindadas por Damodaran online, donde se publican las betas de todas las empresas de los distintos sectores.

Se eligió realizarlo para ser ubicado en Tafí del Valle, por considerar que dicho Paraje Turístico, tiene todas las condiciones para realizar con éxito la actividad económica planteada. Siendo además la vidriera del Turismo en la Provincia de Tucumán, que no solo cuenta con turismo interno, si no también que capta mercados Internacionales como ser el Europeo y Asiático que son prospectos de clientes redituables Económicamente.

Palabras Claves

- Turismo - Cabañas de Alquiler - Tafí del Valle

Introducción

La localidad de Tafí del Valle es una ciudad emplazada en un valle, que forma parte del grupo llamado Valles Calchaquíes, a 2000 msnm (metros sobre el nivel del mar) ubicado en la provincia de Tucumán, República Argentina. Se encuentra situada a 107 km de San Miguel de Tucumán y es el principal destino turístico de la provincia, bendecido por unos paisajes únicos y la excelente ubicación en el corazón de la región norte del país.

La región norte de Argentina vino creciendo turísticamente de la mano de Salta, la que con un promedio en los años 2018-2019 recibió 2.338.890 turistas, mientras Tucumán en el mismo periodo de tiempo 1.580.215 turistas (Recuperado <https://www.yvera.tur.ar/sinta/informe/info/estadisticas-de-turismo-por-provincias>).

Esto llevó a las provincias vecinas a buscar insertarse en ese corredor turístico. La zona de los Valles Calchaquíes comenzó a tomar protagonismo con Cafayate (Salta), Santa María (Catamarca), Tafí del Valle y últimamente Amaicha del Valle, estos dos últimos parajes en la provincia de Tucumán.

Tafí del Valle cuenta con una oferta hotelera y gastronómica que permite incluirlo como un destino turístico donde se puede pernoctar, no quedando restringido a quienes tienen casas o son invitados a ellas. En el Valle de Tafí, descubrimos una oferta que proyecta consolidarse sobre un mercado en búsqueda de productos con un perfil definido: paisajes, principal motivador de la demanda local; historia y cultura, requerido por un público europeo y nacional.

Una de las maneras que el turismo se mueve en este tiempo es el uso de Cabañas, ya que garantiza la economía familiar por los servicios que presta y las familias numerosas lo eligen en lugar de los tradicionales hoteles, a la vez que el contacto con la naturaleza se hace más real y permite la interacción de la familia sin restricciones a los horarios y los espacios de los hoteles.

La problemática está dada en que existen ofertas de cabañas con dispar ocupación, algunos emprendimientos fracasaron y otros tienen ocupación superior al promedio de la industria.

Estado Actual del conocimiento

El turismo en el mundo tomó un protagonismo en la generación de recursos nunca antes vista, inclusive en algunos países forma uno de los principales impulsores de su PBI.

El “turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de personas a sitios distintos de sus usuales lugares de residencia, siendo el placer la motivación principal” (Organización Mundial del Turismo, 2008). Hasta hace no tanto tiempo atrás, el ecoturismo, el turismo rural, el agroturismo, el turismo verde, y el turismo activo, eran nuevas modalidades en el desarrollo de la actividad turística (Informe de la Cámara Argentina de turismo; *La importancia de la actividad económica del turismo y viajes en Argentina*, Agosto 2008 / 5° Informe, 2010).

Actualmente, el turismo deportivo y de aventura, el turismo gastronómico, el enoturismo, y el turismo literario y científico, entre otros, son productos turísticos ya consolidados a nivel mundial. Según el Informe de la Cámara Argentina de Comercio y Turismo de marzo de 2019 (Recuperado en diciembre 2019 de: https://www.cac.com.ar/data/documentos/34_Informe%20sobre%20Turismo.pdf):

“El turismo es una de las actividades económicas más importantes a nivel nacional y global. Solo en 2017, el turismo internacional generó ingresos por 1,34 billones de dólares a nivel mundial; mientras que se registraron viajes internacionales por 1.326 millones de pasajeros (un incremento de 7% respecto de 2016). Asimismo, el turismo es la tercera mayor

categoría de exportaciones a nivel global: las ventas externas relativas a este sector alcanzaron los 1,6 billones de dólares en 2017”.

A lo largo del territorio argentino, todas y cada una de estas nuevas concepciones del turismo, junto con todas y cada una de las modalidades tradicionales del turismo (sol y playa, museos y monumentos históricos, reuniones, entre otras), encuentran un espacio geográfico y cultural adecuado para su crecimiento y aprovechamiento económico.

Argentina es un país con una gran potencialidad turística. Desde principios de la década del ochenta, con la declaración del Parque Nacional Los Glaciares como Patrimonio Natural y la declaración de las Ruinas de las Misiones Jesuíticas como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. Además de la enorme variedad de recursos turísticos, Argentina tiene la ventaja de localizarse en el hemisferio sur, con estaciones invertidas respecto a los principales centros de emisión de turistas, con lo cual detenta mejores posibilidades de captar los segundos o terceros viajes anuales, cada vez más frecuentes en esos centros.

Sin embargo, a pesar de tal potencialidad, su *performance* en relación a otros países de América Latina y teniendo en cuenta sus ventajas indiscutibles como destino turístico es relativamente modesta. Pero mejoro sustancialmente su participación en captación de turistas a través de la devaluación de la moneda con respecto a los países de la Región. Así, por ejemplo, mientras nuestro país recibió entre los años 2017,2018,2019 un promedio de anual 7.017.333 turistas 400.000 turistas procedentes de Estados Unidos y Canadá, y 700.000 provenientes de Europa. Brasil, en el mismo período, recibió un promedio de 6.521.000 turistas. 850.000 turistas de Estados Unidos y Canadá, y cerca de 2 millones de turistas de Europa, lo que muestra que los mercados de ingresos altos eligen principalmente a Brasil en cambio nuestros vecinos eligen a Argentina por el beneficio que sufrió el poder adquisitivo de sus monedas para comprar en Argentina. Y se aprecia sustancialmente el turismo receptivo de los países

vecinos. (Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL?end=2019&locations=AR-BR&start=1995&view=chart>)

Existe entonces una significativa brecha entre el panorama actual del turismo receptivo en Argentina y el potencial a futuro de nuestro mercado que, en principio, podría parecer decepcionante. Sin embargo, una mirada atenta puede transformar este escenario en una señal contundente de las enormes posibilidades de nuestro desarrollo turístico futuro y de la oportunidad que tenemos como país para aprovecharlo.

A continuación, se presenta una estimación de la contribución del turismo al producto bruto interno (PBI), a la creación de empleo, a la recaudación fiscal, y a la generación de divisas en Argentina.

Según el 5° Informe de la Cámara Argentina de turismo: *La importancia de la actividad económica del turismo y viajes en Argentina* (Agosto 2008), la Actividad Económica de Turismo y Viajes (AETV) tiene, en nuestro país, entre otras, seis características importantes:

La AETV amplifica los movimientos de la actividad económica general; es decir, si el PBI crece al 5 por ciento, la AETV crecerá a una tasa mayor. Esto se debe a que “el turismo, no siendo un bien de primera necesidad, está dentro de la categoría de los llamados bienes superiores”.

Según la Enciclopedia online Economipedia (Recuperado agosto 2021 de <https://economipedia.com/definiciones/bien-superior.html>), un Bien Superior es:

“...todo aquel cuyo consumo y adquisición se incrementa al aumentarse la renta de un sujeto o grupo de individuos.

Dicho de otro modo, un bien es de tipo superior si, cuando tenemos más dinero disponible, lo consumimos más.

En general, y dependiendo de la tipología del bien, puede establecerse una relación con la economía y las técnicas de consumo. En este caso,

conforme crece la renta las personas, dedican una cantidad mayor al consumo de estos bienes.

Este tipo de bienes, casi siempre están relacionados con el lujo y productos de mayor precio (joyas, coche, ocio, viajes...).

Suele ser la renta la que diferencia unos tipos de otros. Como consecuencia, hacen cambiar los patrones del consumo.

Para identificar si un bien es superior, se simulan incrementos de renta *ceteris paribus*. Es decir, suponiendo que el resto de factores se mantiene constante (oferta, demanda, calidad, paro, etc). Por tanto, la elasticidad de estos bienes es positiva al crecer proporcionalmente al incremento de renta. Es decir, la demanda de estos bienes crece más que las mejoras en la renta”.

✓ Transversal

El turismo no sólo genera crecimiento, empleo y efectos multiplicadores en las actividades directamente vinculadas al mismo (hoteles y restaurantes, agencias de viajes), sino también en una gran cantidad de otras actividades indirectamente relacionadas (transporte, comercio, industria, construcción, servicios financieros, entre otras). Esto se debe a que la AETV más que satisfacer la demanda de un bien o servicio en particular, satisface la demanda completa de bienes y servicios del viajero mientras éste se encuentra fuera de su lugar usual de residencia.

✓ Altamente estacional

Esta característica que atenta contra el uso eficiente de los recursos económicos es función principalmente de la fuerte concentración de nuestros ciclos educacional y laboral, y no tanto del tipo de recursos turísticos, dada la variedad de atractivos disponibles en nuestro país.

✓ Relativamente limpia

Se trata de una actividad, comparada con otras actividades económicas como las industriales, que es menos contaminante del medio ambiente y con un menor uso de insumos energéticos por unidad de valor agregado.

Al mismo tiempo, los sectores privado y público relacionados con la actividad tienen un particular interés en proteger los recursos naturales y culturales que son base de la calidad de los productos turísticos. Sin embargo, debe reconocerse que esta característica tan valorable de la actividad, requiere ser cuidadosamente resguardada a través de un desarrollo turístico fuertemente sustentable y conservacionista.

✓ Impulsora del equilibrio regional

Dada la excesiva concentración económica y poblacional hoy existente en el país, el crecimiento de la AETV constituye un fuerte impulso para su desconcentración y para lograr un mejor equilibrio regional. Nuestro país cuenta con áreas metropolitanas con importantes recursos turísticos culturales, pero, al mismo tiempo, las regiones del interior poseen abrumadoramente una mayor dotación de recursos turísticos naturales.

✓ Su oferta cuenta con decisivos recursos preexistentes y sin costo económico

A las Cataratas del Iguazú no hubo que construir las, se trata de factores específicos que están disponibles, y existen viajeros que están dispuestos a pagar por disfrutarlas. Cuando la oferta de una actividad cuenta con recursos de este tipo, se genera una renta económica libre que puede ser apropiada por el sector privado que la genera, el sector público que la grava, o el turista que la disfruta. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el grado de efectivización de esa renta depende del grado de utilización de los recursos: si nadie observa las Cataratas, esa renta será nula.

Surge entonces la importancia de maximizar el desarrollo de la AETV, pero asegurando su crecimiento bajo un desarrollo sostenible.

A su vez, las exportaciones que se generan a través de la AETV (el turismo receptivo), son de gran interés para el país:

- ✓ Su crecimiento es muy **dinámico**, porque las salidas turísticas mundiales crecen a mayor ritmo que la economía mundial.
- ✓ Por su desarrollo relativamente creciente son exportaciones no tradicionales, con lo cual **diversifican** la estructura exportadora de nuestro país, posibilitando de esta forma una mayor estabilidad de los ingresos de divisas.
- ✓ Son **fuertemente inmunes** a la aplicación de restricciones proteccionistas de otros países, dado que son exportaciones que se concretan dentro de nuestro territorio, sin que los bienes y servicios turísticos que se “exportan” tengan que entrar en otro país.

Importancia del turismo

La Organización Mundial del Turismo (OMT) celebró el 27 de septiembre de 2003 el “Día mundial del turismo” y promovió el tema “Turismo: fuerza motriz para el alivio de la pobreza, la creación de empleos y la armonía social”.

Según Kotler, en su libro *Marketing internacional de lugares y destinos* (2007, p. 257): “La mayoría de las comunidades y lugares buscan activamente aumentar su participación en la industria turística. El turismo no sólo genera empleos e ingresos, también provoca efectos secundarios relacionados con las decisiones concernientes a la ubicación de los negocios o de los nuevos residentes”.

Los lugares no sólo deben decidir cuántos turistas quieren y cómo equilibrar el turismo con otras industrias, sino también qué tipo de visitantes desean. Desde luego, las opciones se restringirán por el clima, la topografía y los recursos naturales, la historia, la cultura y las instalaciones del lugar. (Ibidem, p. 261)

Ante el crecimiento de la competencia turística, los lugares deben estar preparados para mantener y actualizar sus inversiones. Con la tendencia internacional actual hacia vacaciones más cortas pero más frecuentes, muchos lugares a dos horas de viaje de las grandes ciudades encontraron nuevas oportunidades para ingresar al mercado turístico.

Según Kotler (2007, p. 283): “El turismo y el mercado de hospitalidad en los negocios surgieron como oportunidades viables de desarrollo de lugar con la intención de retener negocios y atraer empresas. Como tendencias relacionadas con el turismo, podemos notar que los planes de desarrollo económico de los lugares enfatizan cada vez más la aportación de la industria del turismo y los viajes.”

Tipos de turismo

Según Economipedia (2021), dentro del turismo, como concepto, existen una gran variedad de tipos de turismo. Todos estos tipos se clasifican en función del fin con el que se realiza el viaje, así como el interés que provocó la motivación. Dependiendo de la actividad que se realice durante el viaje, la duración, la estancia, la compañía, así como otros factores, se puede clasificar el turismo entre los siguientes tipos:

Turismo familiar

Este tipo de turismo es el que se realiza en familia. Es decir, en el turismo familiar, la principal característica es que el viaje se realiza en familia, y con el motivo de que el fin de este es el disfrute en familia. Es uno de los tipos de turismo más demandado, así como uno de los que más gasto genera a los distintos comercios.

El demandante en este tipo de turismo elige destinos en los que se ofrezcan actividades familiares, así como servicios que permitan la estancia de la familia.

Turismo de negocios

Este tipo de turismo es el que realizamos por motivos de negocios. Es decir, aquel en el que viajamos con el fin de realizar negocios en lugares estratégicos para la compañía que representamos o el perfil que desempeñamos. Los fines son el de conseguir acuerdos comerciales entre empresas o personas físicas, caracterizándose por ser muy demandado por los ejecutivos, empresarios, profesionales, así como los comerciantes.

Este turismo se caracteriza por ser un tipo de turismo de alto poder adquisitivo, muy frecuentado en lugares urbanos y grandes capitales.

Turismo activo

Es un tipo de turismo muy relacionado con el turismo rural. Este tipo de turismo es demandado por personas muy comprometidas con el medioambiente, ya que se basa en un turismo ecológico y sostenible.

Dentro del turismo activo podemos encontrar tipos como el turismo de aventura, el religioso, el espiritual, así como el turismo espiritual.

Turismo sanitario

Es un tipo de turismo muy cuestionado por los países. Este tipo de turismo es demandado por personas que carecen de sistemas de seguridad social en sus países o precisan de atención médica y en sus países no tienen la capacidad para permitírselo. El turismo sanitario, por ende, consiste en la visita de turistas a países con sistemas sanitarios universales o más económicos, siendo el fin de estos el poder ser atendidos e intervenidos por sistemas sanitarios extranjeros.

Turismo natural

El turismo natural es un tipo de turismo que, como su propio nombre indica, se desarrolla en espacios y ambientes naturales. Estos suelen desarrollarse en medios rurales o áreas naturales protegidas. La idea de este turismo es el poder realizar actividades recreativas en el entorno natural, pero siempre con la responsabilidad sobre el deterioro del terreno.

Dentro del turismo natural podemos encontrarnos el turismo rural, el ecoturismo, el agro ecoturismo, el agroturismo, el cinegético, el ornitológico, el ictio-turismo, así como el astro turismo.

Turismo cultural

Es un tipo de turismo en el que la principal actividad demandada es la visita y el desarrollo del conocimiento de lugares culturales. Estos suelen ser monumentos o museos. El turismo cultural tiene como característica principal que la demanda de los turistas que escogen este tipo de turismo es la visita de lugares culturales destacados, con el fin de desarrollar el conocimiento y la educación sobre el lugar visitado.

Dentro de este turismo podemos encontrar el turismo creativo, el arqueológico, el monumental, el funerario, el turismo de compras, el etnográfico, el literario, gastronómico, el idiomático, el urbano, el enológico, así como el turismo industrial.

Turismo individual

El turismo individual es un tipo de turismo en el que el turista, de manera completamente independiente, se encarga de planificar el itinerario del viaje, así como contratar todos los servicios de forma totalmente independiente. Es decir, el turismo individual es el turismo en el que no existe ninguna intervención por parte de agencias de viajes especializadas y operadores turísticos.

Dentro del turismo individual se encuentra el turismo de mochila o “mochilero”.

Turismo masivo

Es un tipo de turismo que se muestra accesible a todo el mundo. Es decir, un tipo de turismo que no distingue de clases sociales o nivel económico, pues no es un turismo exclusivo que dependa de exigencias o fines concretos. Este turismo es un turismo de menor calidad que otros. El nivel de especialización es bajo y los servicios suelen ser muy genéricos.

Dentro del turismo masivo se encuentra el turismo de sol y playa, muy cuestionado por algunos expertos del sector turístico, argumentando que es un tipo de turismo con un bajo valor añadido.

Turismo científico

Es un tipo de turismo que es realizado con fines científicos y de investigación. Este tipo de turismo es aquel en el que los investigadores buscan el pasar estancias en lugares como yacimientos arqueológicos, museos, así como otro tipo de escenarios científicos.

El turismo científico integra entre otros tipos el turismo científico social. Este tipo de turismo es aquel que se realiza con fines antropológicos, para estudiar la evolución de las especies.

Turismo nuclear

Es un tipo de turismo, muy relacionado con el turismo de aventura, que consiste en viajar a zonas que han sido escenario de desastres nucleares. Chernóbil, Nevada, así como otros escenarios, son reclamo de los turistas nucleares. Estos se ven atraídos por los desastres nucleares que se dieron en las zonas afectadas.

Este es un tipo de turismo que, pese a encontrarse tipificado como tal, ha sido duramente cuestionado. Los riesgos que supone este turismo, en muchas ocasiones, han sido considerados por las administraciones para el cierre del flujo de turistas.

Turismo espacial

Es un tipo de turismo poco desarrollado. Un tipo de turismo en el que el fin es el de ir al espacio, siendo el fin de este viaje el de poder sacar fotos o extraer imágenes del planeta tierra, así como “rozar” el espacio exterior. Este tipo de turismo es muy demandado entre personas ricas, de alto poder adquisitivo. Además, en este tipo de turismo, al igual que en el nuclear, los riesgos siguen delimitando mucho la oferta.

Turismo sexual

El turismo sexual es un tipo de turismo en el que el objetivo del viaje es la práctica sexual. Para ello, existen muchos lugares que por cultura ofrecen una serie de facilidades para la práctica del sexo, así como para la asistencia a lugares en los que se pueden contratar servicios sexuales a profesionales.

La ciudad de Ámsterdam, en Países Bajos, por ejemplo, y dada la legalización de la prostitución en el país, ha sido siempre un destino muy seleccionado por los turistas sexuales.

Turismo electrónico

El turismo electrónico es un tipo de turismo que nace con la era digital. En él, los turistas buscan espacios completamente digitalizados. Espacios en los que la gestión íntegra del turismo se realice de forma electrónica, desde las pasarelas de pago hasta los servicios en la habitación. Es un tipo de turismo que, a su vez, se ha ligado mucho a las visitas a centros de innovación tecnológica como Silicon Valley, en California, Estados Unidos.

Es un tipo de turismo muy asociado al ambiente juvenil. La tecnología es el principal motivo que les lleva a escoger este tipo de turismo.

¿Qué es el target definición del concepto

El target o mercado meta es el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes (segmento/s), a los cuales la compañía decide atender en función de: 1. Tamaño y crecimiento del segmento; 2. Atractivo Estructural del segmento; 3. Objetivos y Recursos de la empresa. (Kotler, 2017, p. 179)

Según Lamb (2014, p. 137): “mercado meta es un grupo de personas u organizaciones para el cual una empresa diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing con la intención de satisfacer necesidades, la cual resulta en intercambios satisfactorios para las dos partes.”

El targeting es el proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más elementos para intentar entrar.

“La traducción literal de target es objetivo. A nivel de negocios y de marketing se aplica al público objetivo al que va dirigido un producto, una campaña, un anuncio, una estrategia de marketing o un servicio, generalmente.” (Recuperado mayo 2019 de: <https://www.marketinhouse.es/que-es-el-target/#que-es-el-target>)turales)

Según Kotler (2007, ps. 261-2), en su libro *Marketing de lugares y destinos*:

“Los lugares no sólo deben decidir cuántos turistas quieren y cómo equilibrar el turismo con otras industrias, sino también qué tipo de visitantes desean. Desde luego, las opciones se restringirán por el clima, la topografía y los recursos naturales, la historia, la cultura y las instalaciones del lugar. Como sucede con otros negocios, los mercadólogos del turismo deben distinguir entre los clientes reales y los potenciales, conocer sus necesidades y gustos, determinar a qué mercados meta van a

atender, y decidir acerca de los productos, servicios y programas apropiados para atender esos mercados.

No todos los turistas estarán interesados en un lugar particular. Un lugar desperdiciaría su dinero intentando atraer a todos los viajeros. En vez de tomar un enfoque de arma corta, un lugar debe adoptar un enfoque de largo alcance y definir con precisión sus mercados meta.

El marketing de lugares dispone de dos métodos para identificar mercados meta. El primero consiste en recopilar información acerca de los turistas actuales. ¿De dónde vienen? ¿Por qué vienen a este lugar? ¿Cuáles son sus características demográficas? ¿El lugar satisface sus expectativas? ¿Cuántos de ellos regresan? ¿Cuánto gastan? Al examinar estas y otras preguntas, el lugar podrá determinar a cuáles turistas vale la pena atraer.

El segundo enfoque consiste en auditar los atractivos del lugar y luego hacer una conjetura acerca de los tipos de turistas que tendrían un interés natural en tales atractivos. La meta es identificar nuevas fuentes de turistas. No es aconsejable suponer que los turistas actuales reflejan todos los mercados meta potencialmente interesados.”

El público objetivo como consumidor

“Dentro del mundo del marketing se denomina público objetivo al consumidor representativo de un determinado producto, servicio o marca. Se pretende conocer a este público objetivo y captarlo en una campaña o con una estrategia determinada. Esta deberá diseñarse con precisión, enfocando cada acción y tomando cada decisión en base a la captación de este tipo de público en concreto”. (Recuperado mayo 2019 de: <https://www.marketinhouse.es/que-es-el-target/#que-es-el-target>).

¿Qué es el target de un producto?

“¿Qué es el target de un producto o de un servicio? El tipo de público ideal para dicho producto o servicio. Aquel que realmente puede estar más interesado en él, al que le aportará una solución y le supondrá una mejora más relevante que a nadie. El tipo de público perfecto para ese producto o servicio, el que se ha definido como cliente perfecto para el mismo”. (Ibidem)

¿Qué es target de una campaña de marketing?

“Cuando se habla de qué es el target en el mundo del marketing y la publicidad, en el ámbito de una campaña concreta, se hace referencia al tipo de público al que se quiere captar a través de dicha campaña. Cualquier estrategia en redes sociales o estrategia de contenidos bien definida debe tener claro a quién se dirige para poder ser efectiva.

Las posibilidades de segmentación actuales en redes sociales e incluso en otro tipo de estrategias de marketing hacen aún más importante una definición precisa del target al que se dirige la misma”. (Ibidem)

¿Por qué es importante conocer el target de una empresa o producto?

“Permite ahorrar dinero, tiempo y alcanzar un mejor retorno de la inversión. Conocer el target de una campaña es clave para hacer un adecuado uso del dinero invertido en ella y obtener un buen retorno de la inversión. Si no sabes a quién debes dirigirte o no has definido bien el target al que debes llegar puedes perder el tiempo y tirar el dinero enfocándote en llegar a un público que no tiene ningún interés para la marca o producto que quieres promocionar.” (Ibidem)

¿Qué es segmentación de mercados?

Según Philip Kotler en su libro *Marketing* (2017, pp 198-199): “la segmentación de mercados, implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrán requerir estrategias o mezclas de marketing particulares. La empresa identifica formas para segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de cada segmento resultante. La selección del mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar”.

En cualquier mercado, los compradores difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra. Mediante la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas.

Requisitos para una segmentación eficaz

Kotler (2017, pp 208): “es evidente que existen muchas formas de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son eficaces, Para que resulten útiles, los segmentos de mercado deben ser:

- ✓ Medibles: El tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos deben ser susceptibles de medición.
- ✓ Accesibles: debe ser posible llegar a los segmentos de mercado para atenderlos.
- ✓ Sustanciales: Los segmentos de mercado deben ser grandes o suficientemente redituables. Un segmento debería ser el grupo homogéneo más grande posible que vale la pena seguir con un programa de marketing a la medida.

- ✓ Diferenciales: los segmentos son conceptualmente distinguible y responden de manera distinta a elementos y programas de mezcla de marketing diferentes. Si hombres y mujeres responden similarmente a los mensajes de marketing de bebidas gaseosas, entonces no constituyen segmentos separados.
- ✓ Aplicables: es posible diseñar programas efectivos para atraer y atender a los segmentos.

“La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores” (Extraído Agosto 2020 de <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-segmentacion-mercados>)

Y es que en la actualidad los compradores están ampliamente distribuidos y cada uno de ellos tiene necesidades y hábitos de compra distintos. Es por este motivo que, para trazar sus estrategias, las empresas deben identificar bien las partes del mercado a las que podrían servir mejor y de las cuales pueden recolectar más utilidades.

En otras palabras, la segmentación de mercados no es más que el proceso de reunir a los consumidores en subgrupos de acuerdo con sus características o puntos que tienen en común. Estas características pueden ir desde la edad, ubicación geográfica o ingresos económicos de un usuario hasta sus necesidades, deseos, estilo de vida y valores.

Pero ¿por qué es importante la segmentación de mercados?

La segmentación de clientes es fundamental para que la empresa defina las estrategias de ventas y los recursos que invertirá para llegar a su público objetivo. Este proceso le permitirá direccionar sus recursos para atraer a la audiencia correcta y garantizar que el producto o servicio les agrade por completo.

La consultora estratégica McKinsey & Company menciona un punto fundamental para entender la importancia de aplicar estrategias de segmentación de clientes: "Los consumidores de hoy en día no compran sólo productos o servicios, cada vez más, sus decisiones de compra giran en torno a la adquisición

de una idea y de una experiencia. De hecho, un estudio reveló que el 79% de los consumidores estadounidenses y el 72% de los consumidores británicos dijeron que solo consideran marcas que demuestran comprensión y preocupación por ellos”.

¡La segmentación de mercados es la clave para identificar y comprender los deseos de tu público objetivo!

Investigar y conocer a tu público objetivo, así como hacer una segmentación correcta, no solo te permitirá optimizar las estrategias para ofrecerles lo que realmente quieren, sino que posicionará a tu marca en el mercado.

Segmentación geográfica

Este tipo de segmento es uno de los más básicos y comunes porque se refiere al espacio físico y al entorno al que pertenece el público objetivo. Para establecerlo existen diversas variables como el continente, país, región, estado, ciudad, barrio o clima, entre otras.

Al hacer una segmentación geográfica será posible identificar dónde está tu público objetivo para concentrarte en un área específica y así crear estrategias de mercado que se enfoquen en la audiencia correcta para garantizar mejores resultados.

La localización geográfica de un consumidor puede ser analizada profundamente para obtener características básicas y algunos factores de su comportamiento dentro del mercado. Cada país, por ejemplo, tiene su idioma, cultura, costumbres y clima, por lo que cada caso es particular y único.

Cabe resaltar que actualmente, con el crecimiento masivo de la Internet y de las tiendas virtuales, la segmentación geográfica ha perdido un poco de importancia porque los productos y servicios están al alcance de cualquier cliente en cualquier parte del mundo.

Segmentación demográfica

La segmentación demográfica le permitirá a la empresa conocer detalladamente aspectos específicos del público objetivo con el fin de comprender su comportamiento y detectar a las personas que tienen una mayor probabilidad de adquirir tu producto o servicio.

Este tipo está relacionada con la segmentación geográfica ya que algunas de sus variables son derivadas y se pueden trabajar en conjunto para hacer un análisis más profundo. Las variables de segmentación que se toman en cuenta son:

- Edad
- Género
- Estado civil
- Ocupación
- Orientación sexual
- Raza
- Etnia
- Nivel educativo
- Nivel socioeconómico
- Nacionalidad

Uno de los beneficios de llevar a cabo la segmentación demográfica es que los datos son fáciles de obtener y las variables se pueden cuantificar de manera sencilla. Del mismo modo, este tipo de división les ayudará a las empresas a encontrar una audiencia lo más parecida posible a su *buyer* persona, así como desarrollar su presencia en el mercado.

La gran desventaja que tiene la segmentación demográfica es que tanto la sociedad como el mercado cambian constantemente, por lo que los datos tienen que ser actualizados constantemente para tener un panorama lo más acertado posible.

Segmentación psicográfica

¡La segmentación psicográfica es una de las de mayor relevancia para una empresa!

La segmentación psicográfica es utilizada para aproximarse al consumidor y brindarle una experiencia única que esté lo más cerca posible de sus ideales y creencias. Es por esta razón que las variables de segmentación que son analizadas son:

- personalidad
- carácter
- estilo de vida
- valores
- actitudes
- intereses y pasatiempos.

De hecho, “ **los clientes que tuvieron una muy buena experiencia tienen 3.5 veces más probabilidades de recomprar y 5 veces más probabilidades de recomendar a la compañía**”.

Al estudiar cada una de estas variables del público objetivo se podrán desarrollar estrategias más certeras y que muevan sus emociones. Además, ayudará a construir una relación duradera con los clientes y hará que la marca sea más humana.

Segmentación conductual

Como su nombre lo indica, la segmentación conductual muestra la conducta del cliente y sus patrones de consumo en el mercado. En este tipo se estudian variables como intenciones de búsqueda, frecuencia de uso, momentos de compra, recompras, nivel de fidelidad, gasto promedio por compra, sensibilidad al precio, entre otras.

Esta segmentación permite agrupar a los consumidores en cinco subgrupos para poder diferenciarlos:

Ocasión: se agrupa a los consumidores según las ocasiones en que tienen la idea de realizar una compra o, efectivamente, adquieren y utilizan el producto.

Frecuencia de uso: divide a los consumidores en ocasionales, medios e intensivos.

Aunque los usuarios intensivos son relativamente pocos en comparación con los otros, son los que más consumen y uno de los que más ganancias dejan. Es por eso que las empresas se concentran en aumentar este grupo.

Beneficios buscados: los consumidores se agrupan de acuerdo a los beneficios que buscan en un producto. Por ejemplo, hay clientes que se fijan más en la durabilidad del producto, otros que prefieren la estética y algunos que tienen preferencia por el precio.

Lealtad: aunque el mercado se divide entre consumidores que tienen lealtad por varias marcas, otros que cambian de marca con frecuencia y los que son verdaderamente fieles, las empresas pueden aprender mucho analizando el comportamiento de cada uno de estos tipos de clientes.

Cuando se analiza a los más fieles es posible visualizar las fortalezas de tu marca, mientras que estudiar a los que están divididos te permitirá ver lo que

están haciendo bien tus competidores y cuáles son sus falencias al momento de fidelizarlos.

Situación del usuario: los mercados pueden segmentarse en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales de un producto.

Claramente, el foco de las empresas debe ser conservar y fortalecer la relación con los clientes habituales, pero también es importante seguir a los clientes potenciales para convertirlos en habituales en un futuro próximo.

Segmentación en mercados de consumo			
Geográfica	Demográfica	Psicográfica	Conductual
Nacionalidad Región Tamaño de la ciudad Densidad poblacional Clima	Edad Sexo Ingresos Ocupación Tamaño de la familia Nivel de estudios	Estilo de vida Personalidad Actitudes	Beneficios esperados Ocasión de compra Tasa de uso Grado de lealtad Lugar de compra

Fuente: de la web.

Tipo de Proyecto

Complejo de cabañas orientadas a turismo receptivo y activo de tipo alternativo (Ecoturismo). Planteado inicialmente como un negocio promisorio, que aprovecharía el creciente apoyo gubernamental al turismo, fue paulatinamente transformándose en un proyecto de carácter sostenible, a largo plazo,

ideal para impulsar y dar soporte a una nueva forma de ver el turismo en la provincia, un turismo responsable y comprometido con el cuidado del medio ambiente.

Específicamente, este emprendimiento consiste en la instalación de cabañas de alquiler y una serie de actividades orientadas al turismo de tipo alternativo o ecoturismo, adecuando una planta turística consecuente con las políticas que definen esta nueva forma de hacer turismo. Sin lugar a dudas, el equipamiento y las instalaciones tienen un rol importantísimo para la actividad, ya que sin ellos un destino es solo potencial y no real. Ese es el espacio que busca ocupar el proyecto.

Así también, queda plasmada la importancia de la necesidad de una correcta gestión en el plano comercial para la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo.

Objetivos

1) Objetivo General

Formular y Evaluar un proyecto de inversión para la construcción de cabañas de alquiler en Tafi del Valle (Tucumán, Argentina).

2) Objetivo Específico

Analizar las distintas dimensiones que conforman el plan de negocios, para implementarlo en el desarrollo de las cabañas de Tafi del Valle, logrando reducir al mínimo la variabilidad de la ocupación y por consiguiente aumentar la rentabilidad de las mismas.

Perfil de nuestro cliente objetivo

Definimos nuestro perfil de clientes en base a los análisis del observatorio de turismo de los clientes frecuentes de los productos cabañas como así también analizando el cliente meta que buscaremos fidelizar.

- ✓ personas de entre 35 y 50 años.
- ✓ Grupos familiares y de amigos.
- ✓ Alto nivel Educativo y cultural.
- ✓ Cliente proactivo, busca, averigua y contrata por internet antes de hacer el viaje.
- ✓ Nivel de ingresos medios – altos y altos.
- ✓ Predispuesto a contratar servicios y actividades de un precio alto y de una calidad superior.
- ✓ Claro interés por la protección o conservación del medio ambiente.

Debemos determinar cuáles segmentos presentan mejores oportunidades para que podamos cumplir nuestros objetivos. Los turistas pueden ser atendidos y agrupados en función de distintos factores: geográficos, demográficos o conductuales.

Un segmento de mercado está compuesto en nuestro caso por turistas que responden del mismo modo frente a un determinado estilo de marketing.

Por ejemplo, en el mercado turístico, los visitantes que escogen el destino Tafí del Valle, sin preocuparse por el precio conforman un segmento. Por otra parte, los que se preocupan principalmente por esta variable conforman otro segmento. Una vez definidos, el destino puede decidir atraer a uno o a varios

segmentos de un mercado determinado. La selección del mismo supone una evaluación de atractivo/s del destino en cuestión.

En base a las definiciones anteriores nuestro modelo de negocio va a segmentarse en los siguientes clientes:

Segmentación geográfica

A nivel Argentina, nos vamos a concentrar en captar clientes de la Pampa Húmeda, como así también del sur del País, buscando atraerlos por los paisajes como así también por el Clima, se buscará participar en el segmento de ingresos definidos anteriormente. También fidelizar los clientes de cercanía donde Santiago del Estero es la que aporta la mayor cantidad de turistas en Tafi del Valle.

A nivel Internacional, vamos a ir a la captura de todo el turismo externo que llegue a la Argentina por Ezeiza aprovechando la inserción de la marca Tafi del Valle y del corredor del norte muy difundido en los turistas que buscan experiencias culturales e históricas.

Segmentación demográfica

En este apartado pondremos especial énfasis, en grupos familiares de hasta 5 (cinco) personas. Poniendo énfasis en los padres de entre 35 y 55 años que representan el 65 % de los visitantes en esa franja etaria.

También apuntaremos a grupos de estudiantes que buscan vivir una experiencia distintiva en la naturaleza e informarse de nuestra rica identidad cultural.

Por último, los adultos mayores, que necesitan un servicio de alta calidad, visitas y excursiones acorde a sus posibilidades físicas.

Segmentación conductual

Vamos a buscar atender a los clientes de consumo intensivo de vacaciones Culturales, y de alta diferenciación en calidad y precio. Ampliando el mercado de los clientes medios para transformarlos en intensivos.

Se tiene pensado realizar una política de actividades asociándonos con emprendedores locales en actividades que generan más placer en los clientes propendiendo a quedarnos con una parte de ese dinero sin tener que contratar más personal, ejemplo masajes, tratamientos de belleza, peluquería, gastronomía, etc.

Apunta a un público que desee satisfacer necesidades de tipo cultural, de ocio, de recreación y todos aquellos que anhelan realizar actividades de fin de semana o simplemente despejarse del estrés de la ciudad. Esta segmentación de mercado se hizo teniendo como criterio el desarrollo sustentable de la zona y la conservación del medio físico y cultural.

Para conseguir éxito en el competitivo mercado actual, se debe pensar con la mentalidad de los visitantes, conquistarlos y conservarlos. Pero para poder satisfacer las necesidades de estos, debemos entender, en primer lugar, cuáles son sus deseos y necesidades. El desarrollo de un marketing sólido requiere llevar a cabo, previamente, un análisis del cliente.

Existen diversos tipos de turistas con demasiados tipos de necesidades. Por esto, los destinos deben dividir la totalidad del mercado, escoger los mejores segmentos dependiendo de nuestra situación actual, y elaborar estrategias para atenderlos.

GESTION DE PROYECTOS

Existe una amplia variedad de tipos de proyectos, cada uno nace de una necesidad y se orienta a la consecución de un resultado dentro de un tiempo limitado, con un principio, un fin y unos objetivos que determinan el alcance y los

recursos del mismo. Cada proyecto es único, ya que no supone una operación de rutina sino un conjunto específico de operaciones. (Recuperado Abril 2021 de: <https://www.obsbusiness.school/blog/tipos-de-proyectos-y-sus-principales-caracteristica>)

Por eso existen muchos tipos de proyectos y es habitual que un equipo de proyecto a menudo incluya a personas que normalmente no trabajan juntas por proceder de organizaciones distintas o provenir de ubicaciones geográficas diferentes.

Ésta y otras peculiaridades de un proyecto hacen que deba ser gestionado y guiado por expertos para entregar los resultados dentro del presupuesto, el plazo y la calidad que se han previsto y siempre aportando un aprendizaje.

De ahí la importancia de una buena gestión de proyectos, que es la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para la ejecución de eficaz y eficiente. También puede entenderse como una competencia estratégica para las organizaciones, ya que les permite vincular los resultados del proyecto a los objetivos de negocio y, por lo tanto, competir mejor y afianzar una posición de mercado más sólida.

Los procesos de gestión de proyectos se dividen en cinco grupos aplicables a todos los tipos de proyectos: preparación, planificación, ejecución, seguimiento y entrega. Los conocimientos que implica la gestión de proyectos se basan en diez áreas:

- Alcance: se refiere al impacto que tiene el proyecto para el entorno en el que opera. Por ejemplo, el número de personas al que se dirige o la incidencia del de los resultados que se obtengan de su ejecución.
- Tiempo: el corto, el medio o el largo plazo también determinan la gestión de un proyecto, así como las fases o iteraciones en que se divide.
- Integración: saber integrar las tareas, clasificarlas y encontrar una secuencia entre ellas es fundamental para la gestión y la consecución de resultados en la ejecución de un proyecto.

- Coste: la medición de costes nos permite tener una idea del presupuesto que debemos tener disponible para garantizar la continuidad, la sostenibilidad y la viabilidad de las acciones previstas.
- Calidad: los resultados de un proyecto no pueden ser de cualquier tipo. Deben responder a unos patrones de calidad y a los objetivos principales.
- Gestión de accionistas: son quienes apoyan de alguna manera el proyecto y su ejecución. La gestión de proyectos también debe administrar los aportes que éstos hagan y aplicar sus decisiones.
- Comunicaciones: saber transmitir los mensajes es una tarea fundamental para la integración de tareas y la buena ejecución.
- Gestión del riesgo: es indispensable que sepamos a qué nos enfrentamos mientras gestionamos un proyecto: riesgos, amenazas, factores externos, etc.
- Recursos humanos: del mismo modo que es preciso gestionar los recursos técnicos y tecnológicos en los que se apoyan las tareas, debemos hacer lo propio con el personal que ejecuta las labores.
- Abastecimiento: los canales de recursos, materias primas y otros elementos necesarios para la puesta en marcha de las tareas deben estar garantizados. De lo contrario, el proyecto perderá continuidad.

¿Cuáles son los principales tipos de proyectos?

Cuando se habla de proyecto siempre es necesario especificar algo más que permita definir el área o sector donde sus competencias se desarrollarán. Existen muchos tipos de proyectos, pero los más comunes son:

Tipos de proyectos según el grado de dificultad que entraña su consecución

- Proyectos simples: aquellos cuyas tareas no tienen demasiada complejidad y que se pueden realizar en un tiempo relativamente corto.
- Proyectos complejos: son los que demandan mayor planificación o cuyas tareas son numerosas y requieren de una organización distinta a la de un proyecto simple. El tren de alta velocidad en La Meca es un buen ejemplo.

Tipos de proyectos según la procedencia del capital

- Proyectos públicos: se financian en su totalidad con fondos públicos o que provengan de instituciones gubernamentales.
- Proyectos privados: sus aportes provienen exclusivamente de la iniciativa privada o de empresas con capital particular.
- Proyectos mixtos: combinan las dos formas de financiación: la pública o de entidades estatales y la privada.

Tipos de proyectos según el grado de experimentación del proyecto y sus objetivos

- Proyectos experimentales: son los que exploran áreas o campos en los que hasta el momento nadie ha realizado aportes o cuya consecución supone una apuesta por algo inédito o novedoso.
- Proyectos normalizados: tienen una serie de normas o parámetros que van marcando las fases de ejecución y monitorización.

Tipos de proyectos según el sector

- Proyectos de construcción: suponen la puesta en marcha de una obra de tipo civil o arquitectónico. Por ejemplo, cuando se construyen edificios, puentes, vías ferroviarias, presas, carreteras, entre otros.
- Proyectos de energía: se basan en el aprovechamiento y el uso de la energía o en el hallazgo de nuevas formas de producirla.
- Proyectos de minería: consisten en la extracción de minerales, productos o materias primas que se hallan en la naturaleza.
- Proyectos de transformación: se ejecutan en un escenario con el objetivo de generar una transformación de sus condiciones y características.
- Proyectos de medioambiente: van orientados al fomento de prácticas para el cuidado y la preservación de los recursos naturales y el equilibrio del planeta. Por ejemplo, iniciativas de reciclaje o de conservación de bosques.
- Proyectos industriales: aquellos que pretendan impulsar la industria en cualquiera de sus sectores a través de la elaboración de un producto o servicio.
- Proyectos de servicios: a diferencia de los proyectos de productos, en este caso se trata de proporcionar bienes inmateriales a un tercero.
- Proyectos de banca o finanzas: se orientan a la gestión en el campo de la banca o a las inversiones de capital. Por ejemplo, cuando una empresa compra las acciones en busca de un aumento de sus beneficios.

Tipos de proyectos según el ámbito

- **Proyectos de ingeniería:** son aquellos dirigidos al diseño y elaboración de herramientas técnicas y tecnológicas, maquinaria de uso industrial, y otra serie de elementos, en función de la especialidad.
- **Proyectos económicos:** se enfocan en temas monetarios o en actividades que reporten alguna oportunidad de negocio para las empresas.
- **Proyectos fiscales:** son aquellos que se relacionan con temas como las leyes, los procedimientos y reglamentos propios de la Hacienda pública. Son propios del sector público y de entidades con facultades regulatorias.
- **Proyectos legales:** apuntan a la redacción y puesta en marcha de leyes en un determinado contexto, país, región o localidad.
- **Proyectos médicos:** están orientados al refuerzo de la salud y la sanidad y a la atención de pacientes en un lugar específico. Muchas ONG realizan proyectos de este tipo en países con necesidades de cobertura médica.
- **Proyectos matemáticos:** impulsa las ideas para la publicación de teoremas académicos en este campo o que puedan tener una aplicación en la realidad.
- **Proyectos artísticos:** buscan el impulso de iniciativas relacionadas con las artes plásticas, la arquitectura, el cine, la literatura, la escultura, etc.
- **Proyectos literarios:** se especializan en la producción, redacción, revisión y publicación de una obra expresada en lengua escrita.
- **Proyectos tecnológicos:** llevan a cabo iniciativas que tienen como principal objeto la producción de un bien tecnológico que suponga una mejora en áreas o regiones específicas. El acceso a internet en países con escaso desarrollo es un buen ejemplo de este tipo de proyectos.

- **Proyectos informáticos:** se relacionan con la instalación y puesta en marcha de sistemas informáticos con determinados fines. Las empresas requieren cada cierto tiempo una actualización de dichos sistemas.

Tipos de proyectos según su orientación

- **Proyectos productivos:** son proyectos orientados a promover la producción de bienes, servicios o productos con un determinado objetivo.
- **Proyectos educativos:** se focalizan en el área de la educación, cualquiera que sea el nivel de enseñanza. Ten en cuenta que existen diferentes enfoques para plantear una iniciativa de este tipo. En España, por ejemplo, uno de los proyectos que se desarrollan en este momento es la implementación de escuelas bilingües en varias comunidades autónomas.
- **Proyectos sociales:** apuntan a la mejora de la calidad de vida de una región, país o localidad. Quienes saben cuáles son los principales tipos de proyectos sociales tienen claro que, en todo caso, las personas son sus principales beneficiarios.
- **Proyectos comunitarios:** son similares a los proyectos sociales, con la única diferencia de que las personas beneficiadas tienen un papel activo durante la ejecución de las labores previstas.
- **Proyectos de investigación:** todo aquel que disponga de medios a grupos de trabajo focalizados en la indagación y análisis de áreas o campos específicos.

Tipos de proyectos según su área de influencia

- Proyectos supranacionales: se implementan en grandes regiones, que por lo general superan las fronteras nacionales y continentales. Un claro ejemplo son las iniciativas que surgen al interior de la Unión Europea.
- Proyectos internacionales: en este caso, son proyectos que comparten dos o más países, como por ejemplo cualquier iniciativa bilateral.
- Proyectos locales: su alcance se limita a ciertas comunidades, localidades, pueblos o comarcas. La acción es mucho más específica.
- Proyectos nacionales: se implementan a lo largo y ancho de un territorio o país. Son propios de sistemas de gobierno centralistas en los que se marcan unas directrices desde la administración y el resto de territorios las adoptan.
- Proyectos regionales: su nivel de incidencia es mayor que la de un proyecto local, pero a la vez menor que la de uno nacional. En España, las diputaciones provinciales promueven iniciativas de este tipo.

Principales características de los proyectos

Todos los tipos de proyectos tienen en común una serie de características:

- Cuentan con un propósito.
- Se resumen en objetivos y metas.
- Se han de ajustar a un plazo de tiempo limitado.
- Cuentan con, al menos, una fase de planificación, una de ejecución y una de entrega.
- Se orientan a la consecución de un resultado.

- Involucran a personas, que actúan en base a distintos roles y responsabilidades.
- Se ven afectados por la incertidumbre.
- Han de sujetarse a un seguimiento y monitorización para garantizar que el resultado es el esperado.
- Cada uno es diferente, incluso aquellos con similares características.

Otra característica común a todos los proyectos es que requieren de una inversión. En ocasiones, la misma inversión constituye una iniciativa por sí misma.

¿Cuál es el contenido de un proyecto de inversión y cómo se pueden clasificar los proyectos de inversión?

Un proyecto de inversión es una serie de entradas y salidas de efectivo, que generalmente comienzan con un desembolso inicial, al que complementan posteriores inyecciones de capital en períodos posteriores.

Los proyectos de inversión pueden adoptar muchas formas. Una forma de clasificarlos es según el tipo de inversión:

- Las inversiones financieras pueden ser especulativas o no especulativas. Por ejemplo, puede hablarse de la compra de certificados de inversión y fondos inmobiliarios o de los depósitos de accionistas.
- Las inversiones en activos pueden dedicarse a los intangibles o a los físicos. Entre estos últimos podrían citarse, por ejemplo, las de bienes, máquinas y equipos. En el primer grupo podríamos hablar de investigación y desarrollo, formación o publicidad, entre otras.
- Las inversiones pueden clasificarse también por su causa: expansión, diversificación, reemplazo o fundamentales.

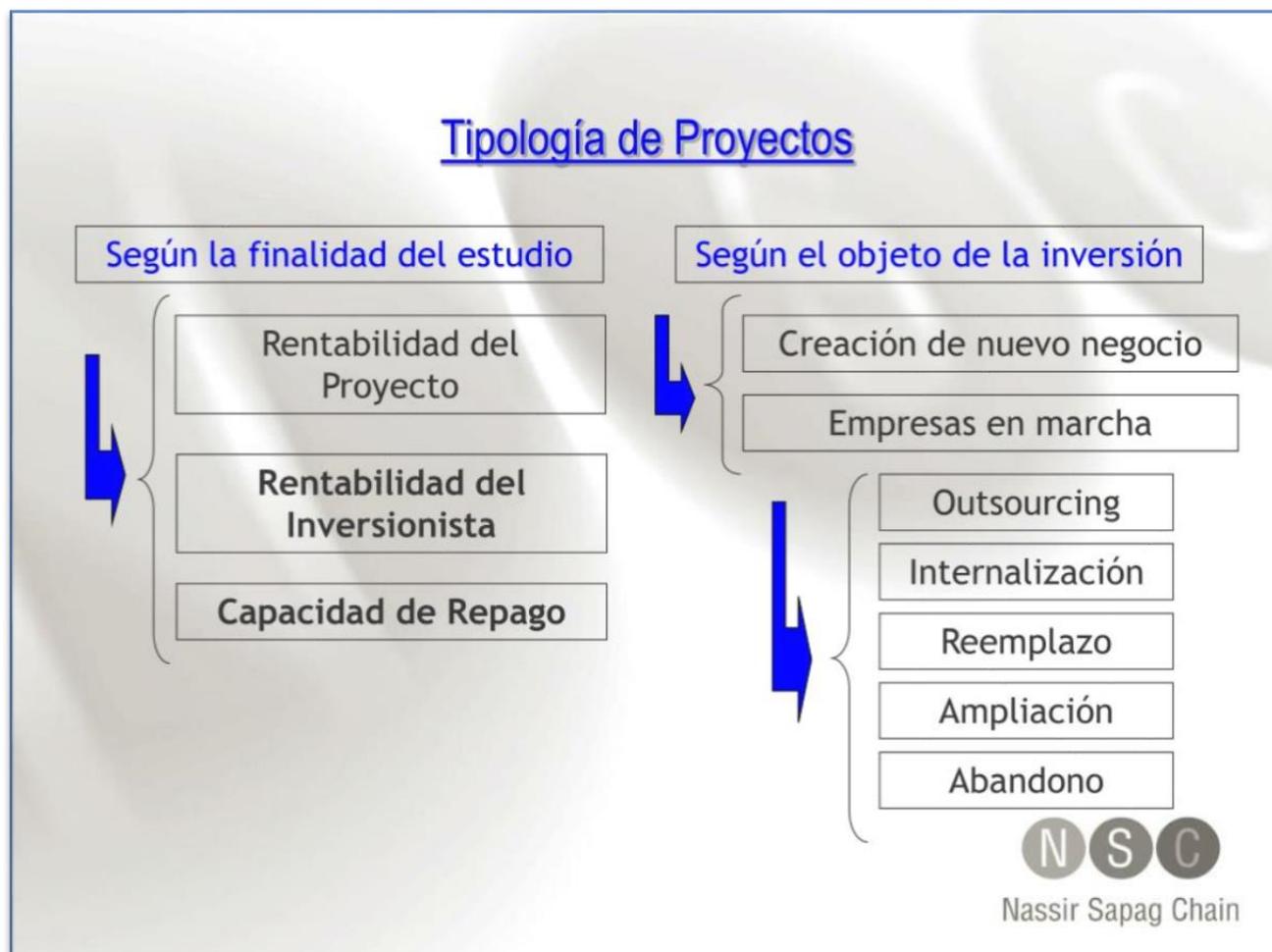
- Los tipos de proyectos de inversión también variarán en función del objetivo que persigan. En algunos casos pueden estar vinculados con una puesta en marcha o con el propósito de reducir el riesgo.

•
Es importante tener en cuenta que, igual que sucede en todos los tipos de proyectos, en las iniciativas de inversión las decisiones afectan otras partes y otras decisiones de una empresa, por lo que es preciso elegir cuidadosamente al equipo y los responsables, asegurando que cuentan con la preparación y perfil adecuados para cumplir su misión.

Tipologías de proyectos

Según Sapag Chain (2013) en su libro *Proyectos de inversión, Formulación y Evaluación* (pp 20-21): “las opciones de inversión se pueden clasificar preliminarmente en dependientes, independientes y mutuamente excluyentes”.

“Las inversiones dependientes son aquellas que para ser realizadas requieren otra inversión. En este caso, se hablará de proyectos complementarios y lo más común será evaluarlos en conjuntos. Las inversiones independientes son las que se pueden realizar sin depender ni afectar o ser afectadas por otros proyectos. Dos proyectos independientes pueden conducir a la decisión de hacer ambos, ninguno o solo uno de ellos. Las inversiones mutuamente excluyentes, como su nombre lo indica, corresponden a proyectos opcionales, donde aceptar uno impide que se haga el otro o lo hace innecesario.”



Fuente: Sapag Chain (2013) *Proyectos de inversión, Formulación y Evaluación* (p. 21)

Descripción del Proyecto

En base a la descripción anterior podríamos categorizar al proyecto con las siguientes características

- ✓ Simple
- ✓ Privado
- ✓ Normalizado
- ✓ De construcción
- ✓ De ingeniería
- ✓ De producción de bienes y servicios
- ✓ Regional
- ✓ De Inversión

Este proyecto turístico ha sido planteado en la zona de Tafí del Valle, en una propiedad de aproximadamente 5 hectáreas, de las cuales se aprovechará una hectárea y media para la construcción de las cabañas.

El sector de la propiedad más cercana a la ruta provincial será el área destinada a la construcción de tres cabañas.

Las cabañas tendrán las siguientes características edilicias:

- Una base de piedra, hasta un metro de alto, ya que se aprovechará este recurso que brinda la zona y coherente con el concepto de sostenibilidad del proyecto; posteriormente, se levantará mampostería hasta donde comienza el techo; los dinteles serán de madera y los techos de chapa pre pintada o tejas de tipo colonial. Se busca en todo momento no confrontar el paisaje con estilos poco adecuados al lugar, manteniendo la armonía.

- Cada cabaña tendrá dos dormitorios, baño, cocina y living-comedor, lo que la hace ideal para familias o grupos de 4 o 5 personas. El diseño se completa con una galería que rodea los laterales y el frente, para otorgarles a los visitantes la posibilidad de disfrutar el paisaje nocturno.
- Todo el predio estará debidamente parquizado y arbolado, y también tendrá merenderos para quienes vayan a pasar solo el día o vayan de paso.

El complejo centralizará todas sus actividades desde una planta que albergará: oficina de administración y proveeduría.

Actividades

Si bien en un comienzo podría parecer un desafío encontrar actividades para el entretenimiento de los visitantes, la pasividad y tranquilidad de este bello paisaje se transforman en su principal atractivo turístico.

Por otro lado, las alternativas que surgen por la implementación de este tipo de turismo dibujan una amplia gama de actividades a realizar, las cuales pueden y deben ser aprovechadas por la administración de las cabañas.

Cabe mencionar:

- Cabalgatas: se tercerizará y capacitará a los lugareños para proveer de tours a caballo hacia las zonas aledañas como la vuelta al Valle, las estancias aledañas, y las cascadas.
- Trekking: las caminatas pueden cubrir un amplio sector, llegando por senderos a los mejores paisajes de Tafí del Valle.

- **Día de granja:** es una actividad de novedosa implementación por medio de la cual los turistas llevan a cabo tareas típicas del campo, enseñándoles formas de auto sustentabilidad, tanto en lo alimenticio como en el quehacer del día a día.

- **Actividades culturales:** muchas personas se muestran interesadas por las costumbres ancestrales de los pueblos originarios. En el caso de los Tafi, eran cazadores y recolectores con una presencia probada arqueológicamente en más de 8000 años (Recuperado, 2017 de <https://www.academica.org/eascc/2.pdf>) que sufrió una modificación muy importante hace 2500 años con el manejo de la agricultura abandonaron el nomadismo y la comunidad se afincó en los Valles. Existen muchísimos rituales, y fiestas que se pueden replicar como atractivo turístico.

SERVICIOS

1 Cabañas

El servicio más destacado del proyecto, es la posibilidad de acceder a un alojamiento de primer nivel en materia de cabañas. Cada unidad contará con el equipamiento a continuación detallado.

- Cocina-comedor
- 1 baño
- 2 camas marineras de 1 plaza cada una, con posibilidad de armar camas individuales
- 1 cama matrimonial.
- Cocina totalmente equipada con horno eléctrico, anafe, heladera y vajilla completa.

2 Merenderos

Una línea de servicio que se innova en este proyecto es la de alquiler temporario de las instalaciones del complejo para disfrutar de una tarde de merienda. La misma tiene como objetivo el perfil del consumidor que no opta por el alojamiento, sino del que realiza las actividades en día determinado con su grupo de amigos o familia. El servicio cuenta con alquiler del lugar donde se podrá acceder a una barra de comidas del tipo *brunch* con bebidas infusiones, refrescos, los quesos, panes y frutos de la zona.

3 Alquiler de carpas

Se refiere al alquiler de carpas para acampar, actividad de ecoturismo que permitirá a nuestro visitante compartir e intercambiar al máximo con la naturaleza que lo rodea. Fundamentalmente destinado para quienes se sienten atraídos por el turismo aventura.

ECOTURISMO

“Conforme a la definición de la OMT, el término «**ecoturismo**» se aplica a toda forma de turismo que reúne las siguientes características:

(Recuperado 2012 de: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/ecoturismo-areas-protegidas>)

1. Gira en torno a la naturaleza y la principal motivación de los turistas es la observación y la apreciación del entorno natural, así como de las culturas tradicionales prevalecientes en las zonas naturales.
2. Incluye aspectos pedagógicos y de interpretación de la naturaleza.
3. Por lo general, aunque no siempre, la organización está a cargo de operadores turísticos especializados y se orienta a grupos reducidos. En los

destinos, los proveedores de servicios asociados suelen ser empresas pequeñas de propiedad local.

4. Minimiza los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural.
5. Contribuye al mantenimiento de las zonas naturales que constituyen el atractivo ecoturístico, ya que:
 - genera beneficios económicos para las comunidades receptoras, las organizaciones y las autoridades que gestionan las zonas naturales con fines de conservación;
 - ofrece a las comunidades locales oportunidades alternativas de empleo e ingresos;
 - potencia la sensibilización de las poblaciones locales y de los turistas respecto a la importancia de la conservación de los bienes naturales y culturales”

Cada vez es más evidente el interés de relacionar el desarrollo económico con la necesidad de conservar la naturaleza. Y es en el turismo tradicional donde se observan los primeros cambios en este aspecto.

Esta tendencia internacional se vislumbra en la conciencia de que el turismo puede dejar atrás ese carácter predador de recursos naturales para dar lugar a un desarrollo sostenible de las economías tanto locales como regionales. Así surge el ecoturismo, para contraponer un “turismo tradicional predador” a un “turismo de calidad y responsable” de los recursos naturales. Este es el concepto clave a tener en cuenta en la concepción de este proyecto de cabañas.

El éxito de varios complejos que vinculan la actividad turística con la puesta en valor y protección del entorno ambiental debe ser tomado como referencia y ejemplo para lograr un posicionamiento sostenido en materia turística, económica en general y porque no, como una sociedad que evoluciona y crece.

El ecoturismo, como nueva corriente turística, es el resultado de cambios en los valores y hábitos de vida ocurridos en las poblaciones de los países desarrollados, que procuran mejorar su calidad de vida.

Estas poblaciones, con altos ingresos, con más tiempo libre, sometidas a las tensiones y a la despersonalización de las ciudades y de la vida industrial, demandan servicios turísticos en los que encuentren satisfacción a una diversidad de intereses, atención personalizada, destinos vacacionales naturales y un ambiente limpio. Exigen programas diseñados y operados bajo nuevos parámetros, que en especial reconozcan sus intereses y no solo su ingreso personal disponible.

El ecoturismo, es el turismo regido por un conjunto de condiciones que superan la práctica del turismo convencional de masas. Esto no quiere decir que prescindan de soportes como el alojamiento, el transporte, el establecimiento de alimentos y bebidas y de otros servicios complementarios, como se plantea en este proyecto, pero tanto la planificación como la puesta en marcha de la estrategia para llevarlo adelante adquieren otras características en término de diseño, tamaño y operación.

Dentro de las actividades que pueden englobarse en este tipo de turismo encontramos: *trekking*, observación de fauna ("*birdwatching*", aves específicamente) y flora, cabalgatas, safaris fotográfico, "escuchar el silencio", observar las constelaciones de estrellas, reconocer sonidos y rastros, acampar, pesca responsable y de supervivencia, estudios científicos del área, montañismo, escaladas, *rafting*, canotaje, *mountain bike*, flotadas en gomones y cualquier otro tipo de actividad de experimentación aplicables al manejo del ambiente y que guarden el mayor cuidado del mismo.

Como condición necesaria e imprescindible procurar siempre el menor impacto posible en la naturaleza del lugar.

Todas estas cuestiones son tenidas en cuenta a la hora de planificar el proyecto, moldeando su diferenciación competitiva y de compromiso social.

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio del mercado según Nassir Sapag Chain, (extraído Diciembre de 2015 de: <https://vdocuments.es/el-estudio-del-mercado-segun-nassir-sapag-chain.html>)

“Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos.

El estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial. Pocos proyectos son los que explican, por ejemplo, la estrategia publicitaria, la cual tiene en muchos casos una fuerte repercusión, tanto en la inversión inicial, cuando la estrategia de promoción se ejecuta antes de la puesta en marcha del proyecto, como en los costos de operación, cuando se define como un plan concreto de acción.

El mismo análisis puede realizarse para explicar la política de distribución del producto final. La cantidad y calidad de los canales que se seleccionan afectarán al calendario de desembolsos del proyecto. La importancia de este factor se manifiesta al considerar su efecto sobre la relación oferta- demanda del proyecto. Basta agregar un canal adicional a la distribución final para que el precio final se incremente en el margen que recibe este canal. Con ello, la demanda puede verse disminuida con respecto a los estudios previos.

Optativamente, se podrá bajar el precio de entrega al distribuidor, para que el producto llegue al consumidor al precio previsto, con lo cual los ingresos del proyecto se verían también disminuidos. Ninguno de estos elementos, que a veces pueden ser considerados secundarios, puede dejar de ser estudiado. Decisiones como el precio de introducción, inversiones para fortalecer una imagen,

acondicionamiento de los locales de venta en función de los requerimientos observados en el estudio de los clientes potenciales, política" de crédito recomendadas por el mismo estudio, etcétera, pueden constituirse en variables pertinentes para el resultado de la evaluación.

Metodológicamente tres son los aspectos que se deben estudiar:

- a) El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- b) La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- c) Comercialización del producto del proyecto.

El análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etcétera, de manera tal de obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia a distintos niveles de precio, condiciones de venta, etcétera, y se proyecta en el tiempo, independizando claramente la demanda deseada de la esperada.

La principal dificultad de esto radica en definir la proyección de la demanda global y aquella parte que podrá captar el proyecto. Sin embargo, existen diversas técnicas y procedimientos que permiten obtener una aproximación, la mayoría de las veces confiable.

El estudio de la competencia es fundamental por varias razones. Por ejemplo, la estrategia comercial que se defina para el proyecto no puede ser indiferente a ella. Es preciso conocer las estrategias que sigue la competencia, para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas. Al mismo tiempo, se

constituye en una buena fuente de información para calcular las posibilidades de captarle mercado y también para el cálculo de los costos probables involucrados”.

1. Demanda

Se puede medir contabilizando el total de turistas que concurren a una región, país, zona, centro turístico o atractivo, sin dejar de lado los ingresos que estos generan en dichos lugares. Los *días turistas* multiplicados por el *gasto diario* dan como resultado el *gasto total* y a su vez puede desagregarse en cada uno de sus componentes (alojamiento, excursiones, pernocte en hoteles, etc.).

$$\text{Días Turistas} \times \text{Gasto Diario} = \text{Gasto Total}$$

Analizaremos la demanda del proyecto con la información que aporta el Ministerio de Turismo y Deportes, y que se encuentra disponible en su sitio web: www.turismo.gob.ar

Podemos clasificar al turismo en dos tipos según la procedencia de las personas que visitan la provincia.

Turismo Interno: se denomina a aquel que desarrollan los visitantes residentes en nuestro país.

Turismo Receptivo: es el que desarrollan los no residentes en el país.

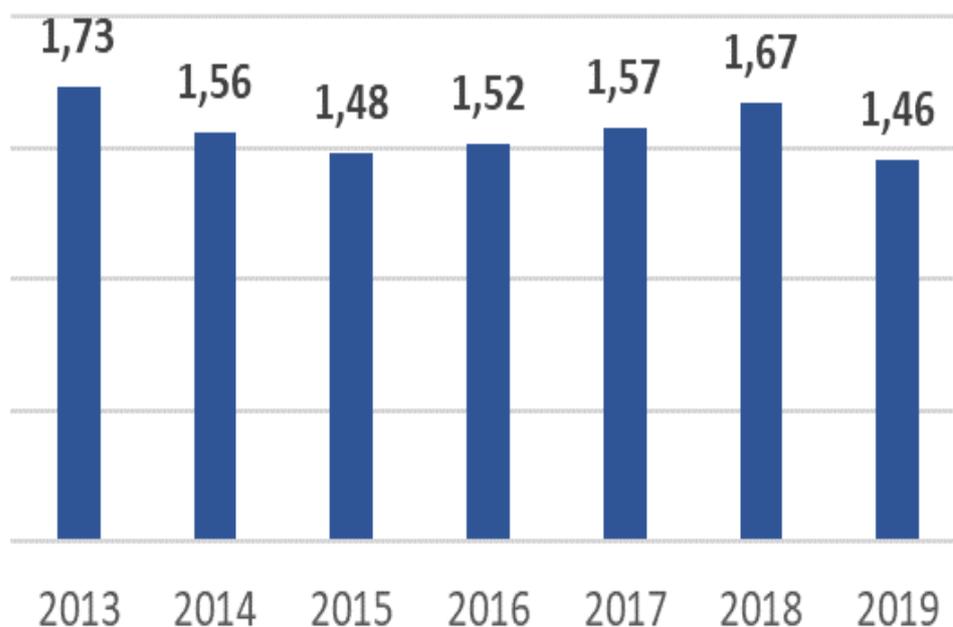
De la información disponible respecto a la cantidad de turistas, durante el período 2018 - 2019 la provincia recibió en promedio 1.580.215 turistas, de los cuales el 92% corresponde a Turistas residentes y el 8% a turistas extranjeros.

En lo que respecta al turismo interno, en el ranking de provincias Tucumán se encuentra el puesto N° 10 en cantidad de turistas recibidos, el puesto N° 14 en gasto total y N° 19 en gasto promedio por turista.

Para el período 2018 – 2019 la estadía promedio es de 4,9 noches, el gasto promedio por turista en pesos de Junio 2020 es de \$4.867 y el gasto promedio diario también medido en pesos de Junio de 2020 es de \$989.

Evolución de turistas internos Tucumán

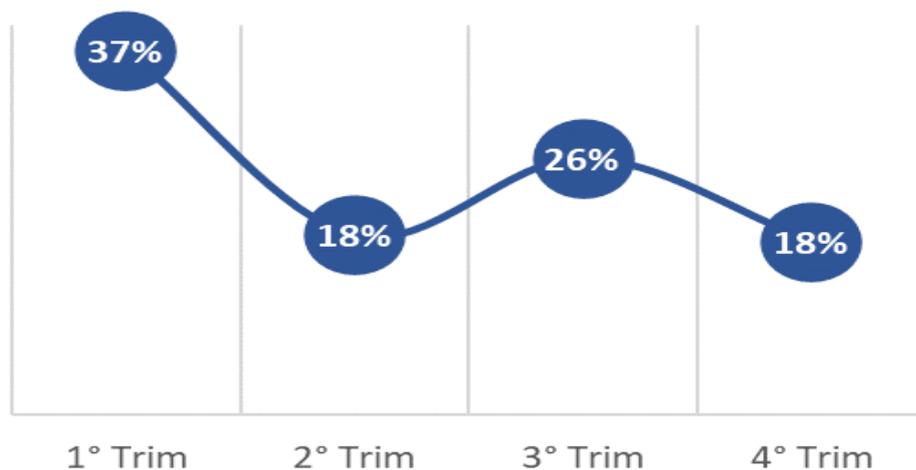
En millones. Promedio móvil 2 años.



Fuente: DNMyE en base al Padrón Único Nacional de Alojamiento (PUNA).

Estacionalidad

Porcentaje de turistas por trimestre. Promedios 2018-2019

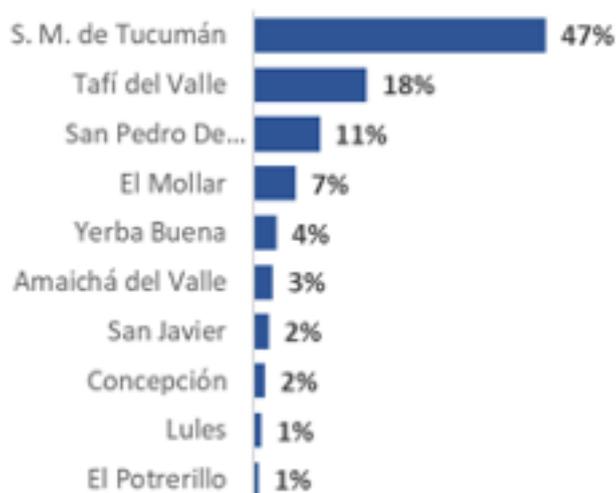


Promedios 2018-2019

Variables	% del total de turistas
<i>Motivos de viaje</i>	
Visita a familiares y amigos	53%
Ocio	41%
Trabajo y negocios	3%
<i>Tipo de alojamiento</i>	
Casa de familiares y amigos	53%
Segunda vivienda del hogar	26%

Hoteles	15%
Alquiler por temporada	4%
<i>Tipo de transporte</i>	
Auto	75%
Ómnibus	18%
Avión	6%
<i>Edad en tramos</i>	
Menores de 14 años	20%
de 14 a 29 años	23%
de 30 a 44 años	22%
de 45 a 59 años	19%
60 años o más	16%

Con respecto a las principales plazas que visitan los turistas en nuestra provincia podemos ver que San Miguel de Tucumán es la más visitada, seguida por Tafí del Valle y San Pedro de Colalao.



Principales localidades

Participación sobre el total de plazas. Año 2018.

Fuente: DNMyE en base al Padrón Único Nacional de Alojamiento (PUNA).

De la información analizada podemos concluir que el turismo que llega a nuestra provincia es más un turismo interno. Sin embargo, el turismo receptivo no es para nada despreciable en el sector.

En los últimos años ha crecido considerablemente la demanda de aquellas actividades que se llevan a cabo al aire libre y en espacios amplios. La creciente demanda por este tipo de actividades obliga a los prestadores de servicios turísticos a buscar más opciones para satisfacer a los clientes.

2. Análisis F.O.D.A.

FORTALEZAS

- La ubicación de las cabañas es muy próxima a la ruta más importante que atraviesa la zona.
- La capacidad de los emprendedores que llevarán adelante el proyecto, tanto en conocimientos específicos del tema como por su formación profesional.
- Conocimiento del lugar y de las zonas aledañas.
- Poseer la propiedad del inmueble.
- Parte de la inversión con fondos propios

OPORTUNIDADES

- La tranquilidad del lugar es un atractivo invaluable para ciertos turistas que buscan “desconectarse” del ajetreado ritmo de la ciudad.
- Diversidad y magnificencia del paisaje.
- Población dispuesta al desarrollo.

- La posibilidad de crecimiento de la demanda de actividades de ocio relacionadas con la naturaleza y con lugares poco modificados/contaminados por el hombre.

DEBILIDADES

- La poca diferenciación inicial del proyecto, lo que requerirá de mayores esfuerzos de captación de clientes.

- Los requerimientos de capital son muy elevados, en un momento en el cual las condiciones macroeconómicas no impulsan la inversión.

- Falta de equipamiento turístico.

- Leve inclinación del terreno.

AMENAZAS

- La falta de un horizonte claro de la post pandemia a mediano y largo, como así de las actividades que se autorizarán en el sector turístico.

- La burocracia, que ralentiza el desarrollo y puesta en marcha de algunos proyectos nuevos, a nivel gubernamental.

- Condiciones cambiantes del entorno: marco económico, legislativo, de gestión, etc. - El deterioro de los accesos a la villa turística.

FODA CUANTIFICADO

Ponderación									
Alto	3	Medio	2	Bajo	1				
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)		DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)			
Capacidad de los emprendedores	3	Tranquilidad del lugar	3	Poca diferenciación	3	Horizonte pospandemia	3	12	30%

Ubicación	3	Paisaje	2	Requerimientos elevados de capital	3	Burocracia del sector público	3	11	27.5%
Propiedad del terreno	3	Población local	2	Falta de equipamiento turístico	2	Condiciones cambiantes del entorno	2	9	22.5%
Conocimiento del lugar y zonas aledañas	2	Demanda creciente del Ecoturismo	3	Leve inclinación del terreno	1	Accesos deteriorados	2	8	20%
	11		10		9		10	40	
	27.5 %		25 %		22.5 %		25 %		100,0 %

Fuente: elaboración propia

Factores de Optimización	52.5%
Factores de Riesgo	47,5%
Balance Estratégico	100%

Los factores de optimización superan a los factores de riesgo, por lo que están dadas las condiciones para implementar las estrategias y llevar adelante el proyecto de forma competitiva.

3. Análisis del mercado

Este análisis consta de tres fases que son: la participación y posición del mercado, el competir en el mercado, y el establecimiento de objetivos y estrategias. A continuación, detallaremos el contenido de cada una de estas:

a. *Participación y posición del mercado:*

Cuando hablamos de posicionamiento hablamos del lugar en la mente del consumidor que ocupa la concepción del atractivo turístico y su imagen cuando

se compara con otro producto turístico de similares características en el mercado. A través de la promoción y publicidad de nuestro producto, en este caso las cabañas, se buscará penetrar en la mente de nuestro mercado meta explotando la imagen que se tiene de Tafí del Valle, sus características, sumando la identidad del proyecto.

Se debe perseguir una posición que distinga nuestras cabañas del resto de la competencia y que nos otorgue una mayor ventaja estratégica con respecto a nuestro mercado objetivo.

La totalidad del programa de marketing debe centrarse en la estrategia de posicionamiento escogida.

b. Competir en el mercado:

Esta fase contiene diversos factores a tomar en cuenta como la previsión y la toma de decisiones en el presente para conducirnos a un futuro deseable y posible. Deseable, en el marco de las aspiraciones sociales, turísticas y ambientales; posible con respecto a la economía.

Para que esto sea llevado a cabo no tenemos que obviar ítems como el persuadir e informar, para que el visitante elija el lugar como destino, y hacer publicidades en medio de comunicación masiva sobre dicha localidad (promoción turística) o el realizar campañas de cambio social, mediante las cuales podamos lograr el cuidado del medio ambiente, las reformas sanitarias y educativas. La competitividad, es un punto muy importante que debe afrontar este destino, ya que de sus competidores directos dependerá su alcance a un determinado posicionamiento frente a futuros turistas.

El concepto de marketing afirma que, para tener éxito, se debe proporcionar a los turistas mayor valor y mayor satisfacción que sus competidores. También se debe conseguir ventajas estratégicas posicionando las

ofertas con respecto a los consumidores más adecuadamente que los competidores.

c. Establecer objetivos y estrategias:

Para establecer los objetivos debemos seguir una serie de pasos como:

Misión: desarrollar planes y programas para realizar estudios de impacto visual para las obras de infraestructura a construirse, apuntando a que éstas no afecten la estética paisajística natural y que, en lo posible, se mimeticen con el ambiente. Esta misión debe contener principios, responsabilidad, lealtad y solidaridad con su comunidad, integridad, transparencia, creatividad y austeridad. También debemos concientizar a la población y desarrollar un nuevo producto que haga prosperar a la región en cuanto a infraestructura y equipamiento, sin alterar costumbres del lugar y la riqueza de su naturaleza, así como también mejorar la calidad de vida de la población implicada, entendiendo calidad de vida en un sentido amplio, que contemple elevar la renta, las condiciones de vida de la comunidad y la calidad del ambiente.

Visión: contribuir al desarrollo sustentable. Establecer y proyectarla comunidad física, socioeconómica y poblacional del territorio a largo plazo, que pretenda orientar planes y programas a corto plazo.

4. Sostenibilidad del proyecto

La sustentabilidad o sostenibilidad del proyecto está relacionado con tres factores a tener presente en cada instante de la vida del mismo: calidad, continuidad y equilibrio. Los objetivos de un proyecto turístico sustentables apuntan a:

- Mejorar la calidad de vida de la población local, de los residentes que viven y trabajan en el destino turístico.

- Darle al visitante una experiencia de mayor calidad.
- Mantener la calidad del medio ambiente, natural y cultural, del que depende la población local y los turistas.
- Asegurar la obtención de beneficios para los que asumieron el riesgo empresario.

En la construcción de las cabañas del complejo priman estos criterios:



- Son simples y no rompen la armonía del lugar.
- Están construidas con materiales semejantes a los que se emplean en la zona.
- El estilo de vivienda es similar al de las casas de los habitantes locales.

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Para el proyecto, se opta como estrategia la de desarrollar sustentabilidad y posicionamiento en mercado turístico de la región. Diseñando un servicio capaz de generar una ventaja competitiva por la calidad y exclusividad de lo brindado a los consumidores.

Es importante recalcar que los objetivos y misión del proyecto sólo se puede llevar a cabo si existe plena cooperación y participación de los distintos actores que componen la industria, es decir la estrategia se llevará a cabo y tendrá éxito solamente si los interesados (*Stakeholders*) crean en el proyecto, llevando a un nivel de sustentabilidad esperado por todos.

La ventaja competitiva que se persigue, y que sin ella la viabilidad del proyecto sería nula, se basa en estrategias definidas por los mentores del emprendimiento. Dichas estrategias son las siguientes:

1. **La estrategia de combinación de suministros para reducción de costos**

Se basa en combinar precios muy competitivos con una buena calidad constante de lo servicio. Para ello se desarrollará una logística de aprovisionamiento con distintos proveedores insumos directo de las ciudades productoras de manera que se capte los productos de buena calidad directo de mercados mayoristas, combinando con el aprovisionamiento de insumos autóctonos para brindar la sensación de productos frescos en los servicios prestados. De esa manera se reduce los costos de insumos básicos sin perder la calidad de la frescura de los servicios prestado.

2. **Las soluciones completas para los clientes**

Se busca generar con el emprendimiento afianzar clientes que opten por volver elegir nuestros servicios, es decir generar cultura de que la experiencia que se vive es susceptible de volver a experimentarse. Para eso la estrategia está orientada a captar nuevos clientes, pero en mayor medida aunar esfuerzos y recursos para que los visitantes opten por repetir la consumición de los servicios. Para ello la estrategia está marcada en ofrecer una amplia gama de servicios a los clientes, de manera de que cada experiencia sea única. También nos enfocaremos en el estricto cumplimiento de estándares de satisfacción de los usuarios de nuestros servicios, se apuntará que estos indicadores sean mayores a los de la industria para dar por exitosa nuestra estrategia.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

1. Estrategias y planes

Las estrategias más importantes tienen un marco de tiempo de medio a largo plazo, ya que su principal concepto radica en romper la barrera de la estacionalidad, como se ha mencionado anteriormente. Cambiar la estructura mental de los turistas que llegan a Tucumán en determinadas épocas y dar vida a un turismo que también agrande el espectro de permanencia de dichos visitantes en la provincia, lleva un período cercano a los cuatro años tanto de políticas activas por parte del gobierno en este aspecto y como de un esfuerzo significativo del empresariado. Todas las demás estrategias de este proyecto tendrán como base estos conceptos.

Se definen aquí estas estrategias:

- Ofrecimiento al turista de una experiencia auténtica y única.
- La combinación, dentro de programas o excursiones, de diversos temas y actividades.
- El diseño y operación de programas de calidad total en términos de producto, servicios y experiencias.
- La generación constante de información que facilite la administración estratégica y la seguridad de los turistas.
- Promoción adecuada al carácter del concepto de ecoturismo al que se apega el proyecto, evitando la masificación de su práctica. Es decir, segmentar adecuadamente el mercado.

A partir del plan turístico del circuito de los valles, se podrán fijar cursos de acción para alcanzar determinados objetivos. Para esto deberá garantizarse un uso eficiente de los recursos, considerando que los mismos son escasos y los objetivos a alcanzar son múltiples y diversos.

Una vez elaborado el plan, se establecerán diversos programas que consistirán en determinar ordenadamente, en forma secuencial, los pasos que se tendrán en cuenta para lograr el tratamiento de los problemas existentes en la región.

Acciones	Objetivos	Tareas	Plazos	Responsables
Relevamiento del lugar.	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer cantidad de prestadores existentes en la zona. -Conocer cantidad de recursos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis mediante métodos directos de observación (trabajo de campo), métodos indirectos (encuestas y entrevistas). 	Corto	-Licenciados en turismo
Fomentación de futuras inversiones.	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar inversores para ampliar el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reunión con inversores para comunicar los objetivos del proyecto. 	Corto	-Licenciados en turismo
Publicidad y promoción del turismo.	<ul style="list-style-type: none"> -Informar acerca del destino. -Incrementar la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> -Publicidad televisiva y radial. -Difusión mediante folletos, diarios, elementos de merchandising, redes sociales. -Inscripción como operador turístico en el Ente Tucumán Turismo para 	Corto	<ul style="list-style-type: none"> -Ente Autárquico Tucumán Turismo. -Licenciados en comercialización

Acciones	Objetivos	Tareas	Plazos	Responsables
		poder promocionar los servicios a través del mismo.		
Capacitación a personas involucradas al proyecto.	-Lograr mayor calidad en los servicios del proyecto.	-Mediante cursos de capacitación.	Corto	-Ente Autárquico Tucumán Turismo.
Control final de acción.	-Evaluar y corregir los resultados.	-Reuniones periódicas con los encargados de cada sector.	Mediano	-Licenciados en Turismo.

Fuente: elaboración propia.

2. Plan Estratégico de Marketing

Ventaja competitiva

Según Lamb (2014, *Op.Cit*, pp 23-24): "La ventaja competitiva se refiere al conjunto de características únicas de la compañía y de sus productos que el mercado meta percibe como importantes y superiores a las de la competencia. Es el factor (o los factores) que lleva a los clientes a preferir una empresa en lugar de optar por la competencia. Existen tres clases de ventajas competitivas: los costos, la diferenciación del producto/servicio y el nicho".

Para que un destino tenga éxito, tiene que satisfacer a los consumidores mejor que sus competidores. Por eso, la estrategia de marketing debe girar en torno a las necesidades de los visitantes, pero también en torno a las estrategias de la competencia. El diseño de una estrategia competitiva comienza con un análisis exhaustivo de estos.

Debemos comparar constantemente la percepción de valor y satisfacción que generan nuestros productos, precios, canales y publicación, con los de los demás.

La estrategia que debe adoptar el destino depende de su posición en el mercado.

Además de decidir qué segmentos del mercado constituirán el objetivo, debemos decidir qué posicionamiento deseamos en esos segmentos. El posicionamiento de un producto es el modo en que éste es definido por los consumidores según atributos especiales.

La clave para obtener y conservar a nuestro consumidor objetivo es comprender sus necesidades mejor que la competencia, y agregarle más valor. A medida que se posicione como fuente de valor superior obtendrá mayor ventaja competitiva. Pero los posicionamientos firmes no se pueden conseguir sólo con promesas vacías. Si un destino eleva sus productos a la mejor calidad y al mejor servicio, debe generar la calidad prometida y prestar el servicio prometido. De este modo, debemos diferenciarnos ofreciendo al cliente satisfacciones que superen sus expectativas.

Por todo lo expuesto anteriormente nos vamos a posicionar con una estrategia de nicho en base a la calidad del servicio, con un combo que se asentara en una fuerte impronta cultural, ambiental y de aprovechamiento de las riquezas naturales.

Apuntaremos al liderazgo en el nicho de mercado que perciba este valor y esté dispuesto a pagar un precio superior a las cabañas de alquiler normales de la villa.

Ventaja competitiva del nicho, ventaja obtenida cuando una empresa dirige su mirada a un segmento pequeño del mercado y busca cubrirlo con efectividad. (Ibídem, p. 25)

Ventaja competitiva sostenible, ventaja que los competidores no pueden copiar.

Haciendo uso de estas definiciones de Lamb diseñaremos todas las políticas del negocio de manera sostenible, ya que se basan en el uso de la capacidad intangible del uso del conocimiento por parte de la gerencia.

Según (Kotler 2015, *Op.Cit.* p. 273) “para atraer turistas, los lugares deben responder a los requisitos básicos de viaje, como costo, conveniencia y temporalidad. Los turistas, al igual que otros consumidores comparan los costos con los beneficios de destinos específicos, y sus inversiones de tiempo, esfuerzo y recursos con un rendimiento razonable en educación, experiencia, diversión, relajación y recuerdos agradables. La conveniencia adquiere varios significados para las decisiones de viaje: el tiempo que toma el trayecto, la distancia desde el aeropuerto a los alojamientos, las barreras de idioma, la limpieza y las condiciones sanitarias, el acceso a sitios de interés (playas, atractivos y diversiones) y necesidades especiales (tercera edad, capacidades especiales, niños, dietas, cuidados médico, fax y telecomunicaciones, renta de autos)”.

Ejecución y lanzamiento del producto

La planificación de estrategias eficaces no es más que el comienzo de un marketing exitoso. La ejecución del plan es el proceso mediante el cual el mismo se traduce en acciones concretas, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Muchas veces la opinión que “hacer las cosas adecuadamente” (aplicación) es tan importante o más que “hacer las cosas adecuadas” (estrategias). Es verdad que estos dos criterios son esenciales para triunfar, sin embargo, también

es cierto que se puede obtener una ventaja competitiva mediante una aplicación eficaz del plan de marketing.

Una localidad puede tener una estrategia prácticamente similar a la de otra, y sin embargo ganar más peso en el mercado a través de una ejecución más rápida o mejor. Ejecutar un plan de marketing es difícil. Normalmente resulta más sencillo idear una buena estrategia de marketing que ponerla en práctica.

Finalmente, para que se pueda aplicar el plan de marketing con éxito, las estrategias deben encajar correctamente con la cultura, con el sistema de valores y con las creencias del lugar

Publicidad

“La **publicidad** (en inglés: *advertising*) es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.

Por ello, resulta muy conveniente que publicistas, mercadólogos y todas las personas que están involucradas en actividades de mercadotecnia, conozcan la respuesta de una pregunta básica pero muy importante:

- Según Kotler (2007, *Op.Cit*, pp 226-227) “La publicidad es el uso de cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, bienes o servicios mediante un patrocinador identificado. Por ende la compra de espacio impreso (en revistas, periódicos, carteles) o tiempo de transmisión (en televisión, radio o Internet) que realiza una comunidad, región o nación, o incluso una compañía individual que promueve su lugar, constituye, publicidad”.

Definición de Publicidad, Según Expertos en la Materia: (Recupero 2015, de :<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html>)

- **O'Guinn, Allen y Semenik**, autores del libro "Publicidad", definen a la **publicidad** de la siguiente manera: *"La publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir"* .
- **Kotler y Armstrong**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen la **publicidad** como *"cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado"* .
- Para **Stanton, Walker y Etzel**, autores del libro "Fundamentos de Marketing", la **publicidad** es *"una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet"*.
- Según la **American Marketing Association**, la **publicidad** consiste en *"la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas"*

La publicidad es siempre una comunicación comercial. Es una técnica para construir mensajes con la finalidad de persuadir a los consumidores a la compra de un producto.

La publicidad puede tener diferentes objetivos:

Publicidad para informar:

- Informar al mercado sobre un nuevo producto.

- Describir los servicios disponibles.
- Rectificar falsas impresiones.
- Crear imagen de marca de un destino.

Publicidad para convencer:

- Convencer a los turistas que consuman el producto inmediatamente.
- Convencer a los turistas que acepten las ofertas de ventas del destino.
- Convencer a los visitantes que nuestro producto es de buena calidad.

Publicidad para recordar:

- Mantener el producto en la mente del consumidor en momentos fuera de temporada.
- Mantener un recuerdo de marca óptimo.
- Recordar donde comprar el producto.

Esta se llevará a cabo mediante los medios de difusión televisivos, programas de alto impacto como Los Primeros o los Programas que se emiten por la mañana en los canales de aire 10 y el 8. También se usará la difusión en programas de radios con alta audiencia, como LV12, LV7 y Radio 10.

El mensaje consistirá en mostrarnos como la pionera en realizar ecoturismo en la provincia de Tucumán, se brindará un estilo de vida distinto, en el cual el turista pase un momento inolvidable y descanse rodeado de la naturaleza y realizando actividades vinculadas a la misma.

Se contratará un *community manager* que será el encargado de realizar la publicidad, la interacción en redes sociales y en la página de internet del complejo de cabañas. También se publicitará por medio de banners en páginas Web relacionadas al turismo en nuestra provincia y el NOA, que reconducirán al cibernauta a la página Web del complejo turístico. A su vez también se verá la posibilidad de publicitar con cartelería en la terminal de San Miguel de Tucumán, para aquellos turistas que llegan a la provincia sin un destino específico.

Promoción de ventas

Según Lamb (Op. Cit. P 28): “la promoción abarca la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y las ventas personales. Su función en la mezcla de marketing es generar intercambios satisfactorios con los mercados meta la informar, instruir, persuadir y recordar los beneficios que ofrece una organización o un producto”.

“La **promoción de ventas** es una herramienta de la mezcla o mix de promoción que se emplea para apoyar a la publicidad y a las ventas personales; de tal manera, que la mezcla comunicacional resulte mucho más efectiva.

Es decir, que mientras la publicidad y las ventas personales dan las razones por las que se debe comprar un producto o servicio, la **promoción de ventas** da los motivos por los que se debe comprar lo más antes posible.

Por todo ello, es imprescindible que los mercadólogos y las personas involucradas en las diferentes actividades de marketing, conozcan en qué consiste la **promoción de ventas**, las características que la distinguen, su audiencia meta, los objetivos que persigue y las herramientas que se pueden emplear”. (Recuperado febrero de 2006 de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-de-ventas.html>).

Definición de Promoción de Ventas:

Para obtener una definición que sea lo suficientemente amplia y concreta acerca de lo que es la **promoción de ventas**, acudiremos a las definiciones que nos proporcionan algunos expertos en temas de marketing:

- Stanton, Etzel y Walker (2007), autores del libro *Fundamentos de Marketing*, definen la **promoción de ventas** como "los medios para estimular la demanda diseñados para completar la publicidad y facilitar las ventas personales".
- Kotler y Armstrong (2007), autores del libro *Fundamentos de Marketing* en su Sexta Edición, definen la **promoción de ventas** como "los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio".
- Ricardo Romero (2006), autor del libro *Marketing*, define la **promoción de ventas** como "un conjunto de ideas, planes y acciones comerciales que refuerzan la venta activa y la publicidad, y apoyan el flujo del producto al consumidor".

En conclusión, la **promoción de ventas** es todo aquello que se utiliza como parte de las actividades de mercadotecnia para estimular o fomentar la compra o venta de un producto o servicio mediante incentivos de corto plazo. De esa manera, se complementa las acciones de publicidad y se facilita la venta personal.

Características de la Promoción de Ventas:

Existen tres características que distinguen las actividades de **promoción de ventas**:

1. *Selectividad*: La **promoción de ventas** suele tener límites y objetivos muy claros, por ejemplo:
 - Incrementar la demanda de un producto en particular (una marca, una presentación, etc..).

- Apoyar la publicidad y la venta personal en una determinada región (un país, una ciudad, una zona, etc..).
- Aumentar la presencia de marca en determinados tipos de establecimientos (supermercados, tiendas especializadas, etc..).
- Obtener resultados en periodos de tiempo específicos (1 mes, 1 semana, etc....).

2. *Intensidad y duración:* La **promoción de ventas** se pone de manifiesto cuando se la implementa de forma intensa y durante un corto periodo de tiempo. Por ejemplo, las famosas promociones de pague por dos y lleve tres, por lo general, son fuertemente anunciadas en medios masivos como la televisión, la radio y/o los periódicos, y, además, son apoyadas con la venta personal. Su duración se limita a un mes determinado (el mes del día de la madre, del niño, navidad, etc....).

3. *Resultados a corto plazo:* La **promoción de ventas** se caracteriza por incitar a una respuesta rápida mediante la promesa de otorgar una recompensa (cupones, bonificaciones, descuentos especiales y otros). Por ello, sus resultados son inmediatos pero efímeros; por lo cual, se usan generalmente para revertir disminuciones inesperadas en las ventas, responder a una acción de la competencia y/o para introducir más rápidamente una nueva marca o presentación.

Tipos de Audiencia Meta para la Promoción de Ventas:

Existen dos tipos de audiencia meta hacia las cuales se dirigen en mayor medida las actividades de **promoción de ventas**:

1. *Los consumidores:* Pueden ser usuarios comerciales (por ejemplo, una empresa que adquiere material de oficina) o domésticos (por ejemplo, una ama de casa que compra alimentos, ropa u otros para su familia).

2. *Los comerciantes y distribuidores:* Por lo general, son los intermediarios como, supermercados, tiendas de ropa, librerías, etc.

Objetivos de la Promoción de Ventas:

Los objetivos de la **promoción de ventas** varían según la audiencia meta hacia la cual van dirigidas, por ejemplo:

1. *Objetivos de **promoción de ventas** para consumidores*
 - Estimular las ventas de productos establecidos.
 - Atraer nuevos mercados.
 - Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto.
 - Dar a conocer los cambios en los productos existentes.
 - Aumentar las ventas en las épocas críticas.
 - Atacar a la competencia.
 - Aumentar ventas más rápidas de productos en etapa de declinación y de los que se tiene todavía mucha existencia.

2. *Objetivos de **promoción de ventas** para comerciantes y distribuidores:*
 - Obtener la distribución inicial.
 - Incrementar el número y tamaño de los pedidos.
 - Fomentar la participación del canal en las promociones al consumidor.
 - Incrementar el tráfico en el establecimiento.

Herramientas de la Promoción de Ventas:

Las principales herramientas (medios) de **promoción de ventas**, según la audiencia meta hacia la cual van dirigidas, son las siguientes:

- *Herramientas de **promoción de ventas** para consumidores:*

- *Cupones*: Son certificados que otorgan a los compradores un ahorro cuando compran los productos especificados. Muchos cupones se distribuyen como inserciones independientes en periódicos, pero también son distribuidos mediante el correo directo, revistas, etc. últimamente, también están siendo distribuidos en internet mediante sitios web y correos electrónicos.
- *Descuentos*: Son una reducción (por lo general momentánea) al precio regular del producto; por lo cual, los consumidores logran un ahorro con respecto al precio normal del producto.
- *Bonificaciones*: Son artículos que se ofrecen gratuitamente o a costo muy bajo como incentivo para comprar un producto.
- *Muestras gratuitas*: Son ofrecimientos de una cantidad pequeña de un producto para probarlo. Es una manera de lograr que un cliente potencial pruebe el producto, ya sea gratis o mediante el pago de una suma mínima. Las muestras pueden entregarse de puerta en puerta, enviarse por correo, repartirse en una tienda, unirse a otro producto o incluirse en un anuncio.
- *Concursos o sorteos*: Son aquellas actividades que proporcionan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o mercancía, sea por medio de la suerte o de un esfuerzo adicional.
- *Promociones en puntos de compra*: Incluyen exhibiciones y demostraciones que se efectúan en el punto de compra o de venta.
- *Recompensas por ser cliente habitual*: Son dinero en efectivo u otros incentivos que se ofrecen por el uso habitual de ciertos productos o servicios de una empresa .
- *Especialidades publicitarias*: Son artículos útiles grabados con el nombre del anunciante y que se obsequian a los consumidores. Los artículos más comunes de este tipo son: plumas, calendarios, llaveros, cerillos, bolsas para compras, camisetas, gorras, tazas para café, etc.
- *Herramientas de **promoción de ventas** para comerciantes y distribuidores*:

- *Exhibidores en puntos de venta*: Son esfuerzos que se realizan en el punto de venta, como exhibición de productos y hojas de información que sirven directamente a los detallistas a la vez que apoyan la marca.
- *Concursos para vendedores*: Son aquellas actividades que le dan a los vendedores del intermediario, la oportunidad de ganar algo (dinero, viajes u otros) por recomendar el producto que se está promocionando.
- *Demostraciones del producto*: Son un medio, considerado por los comerciantes, como importante para atraer la atención hacia un producto, mediante la demostración del cómo se usa.
- *Descuentos especiales*: Son reducciones al precio regular del producto por compras mayores o paquetes preestablecidos. éstas reducciones pueden beneficiar únicamente al comerciante y/o a sus clientes.
- *Bonificaciones*: Son artículos que se ofrecen gratuitamente a cambio de una compra mayor, por ejemplo, 10 + 1; 100 + 30; etc...

La herramienta utilizada será la promoción de paquetes a precios especiales; promociones a través de stand, folletería en el Ente Tucumán Turismo, descuentos por compras en redes sociales y por repetir compras. Como también se ofrecerá descuentos en temporada baja (otoño-invierno) por el alquiler de cabañas a grupos de más de 6 personas, con esto buscaremos aumentar la tasa de ocupación y disminuir la estacionalidad de las ventas. Participaremos en todas las convenciones y ferias turísticas del NOA con el fin de promocionar el servicio.

La promoción de ventas se realizará en la etapa de introducción del servicio al mercado para dar a conocer el mismo a los diferentes receptores del mismo y en épocas de bajas ventas.

e-marketing

Se refiere a la promoción realizada electrónicamente y comprende todos los esfuerzos que realiza una empresa con el objeto de comunicar, promocionar y vender los productos y/o servicios a través de Internet.

Los beneficios para el consumidor que supone la compra a través de internet son: conveniencia (reducción de tiempo dedicado a la compra de un determinado servicio); pueden realizar compras comparativas mediante catálogos online o navegando por las diversas páginas Web; ofrece un amplio acceso a una gran selección de productos.

Los beneficios para los vendedores son: internet es un instrumento muy útil para construir relaciones con el cliente; se reduce considerablemente los costos y se incrementa la velocidad y la eficacia del servicio; ofrece gran flexibilidad puesto que permite al especialista en marketing reajustar las ofertas y programas sobre la marcha; Internet es un medio global que permite contactar a clientes de todo el mundo.

Actualmente, a través de las páginas Web, se vende hasta un 80% de los paquetes turísticos, por ello se considera la realización de una inversión inicial en la creación de una página Web, con posteriores erogaciones mensuales para su mantenimiento.

3. Control del impacto

Un desarrollo turístico sin control puede conducir a un deterioro del medio ambiente. El impacto puede ser muy negativo para la ecología, los recursos hidrológicos, y el paisaje natural en general. Puede asimismo producir problemas socioculturales cuando afecta negativamente los valores y costumbres de la comunidad establecida en el área turística. La falta de investigación sobre la planificación turística también puede ocasionar desorden urbanístico en la construcción de la planta turística y de viviendas familiares.

En consecuencia, la supervisión se vuelve necesaria para evitar la destrucción del ambiente. De otro modo se reduce inevitablemente el atractivo que tienen las zonas con potencial turístico.

Esta última etapa supone la revisión de los resultados de las estrategias y planes de marketing y la aplicación de medidas correctoras con el fin de garantizar el alcance de los objetivos establecidos. Hay que identificar además la diferencia entre los resultados esperados y los resultados conseguidos. Para esto podría resultar necesario cambiar los programas de acción e incluso modificar los objetivos.

Análisis de viabilidad financiera del Proyecto

Modelo CAPAM

(Recuperado febrero de 2017 de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html>)

(“El modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) es un modelo de valoración de activos financieros desarrollado por William Sharpe que permite estimar su rentabilidad esperada en función del riesgo sistemático.

Su desarrollo está basado en diversas formulaciones de Harry Markowitz sobre la diversificación y la teoría moderna de Portfolio. En su introducción, también formaron parte Jack L. Traynor, John Litner y Jan Mossin.

Se trata de un modelo teórico basado en el equilibrio del mercado. Es decir, se presume que la oferta de activos financieros iguala a la demanda ($O=D$). La situación del mercado es de competencia perfecta y, por tanto, la interacción de oferta y demanda determinará el precio de los activos. Además, existe una relación directa entre la rentabilidad del activo y el riesgo asumido. A mayor riesgo mayor rentabilidad de tal modo que si pudiésemos medir y otorgar valores al nivel de riesgo asumido, podríamos conocer el porcentaje exacto de rentabilidad potencial de los distintos activos.

Se debe tener en cuenta que el modelo CAPM únicamente toma en consideración el **riesgo sistemático**. Sin embargo, dentro del riesgo total de un activo financiero también se incluye el **riesgo no sistemático o diversificable**, es decir, el riesgo intrínseco del título en cuestión.

Fórmula del modelo CAPM

El modelo CAPM, trata de formular este razonamiento y considera que se puede estimar la rentabilidad de un activo del siguiente modo:

$$E(r_i) = r_f + \beta [E(r_m) - r_f]$$

Donde:

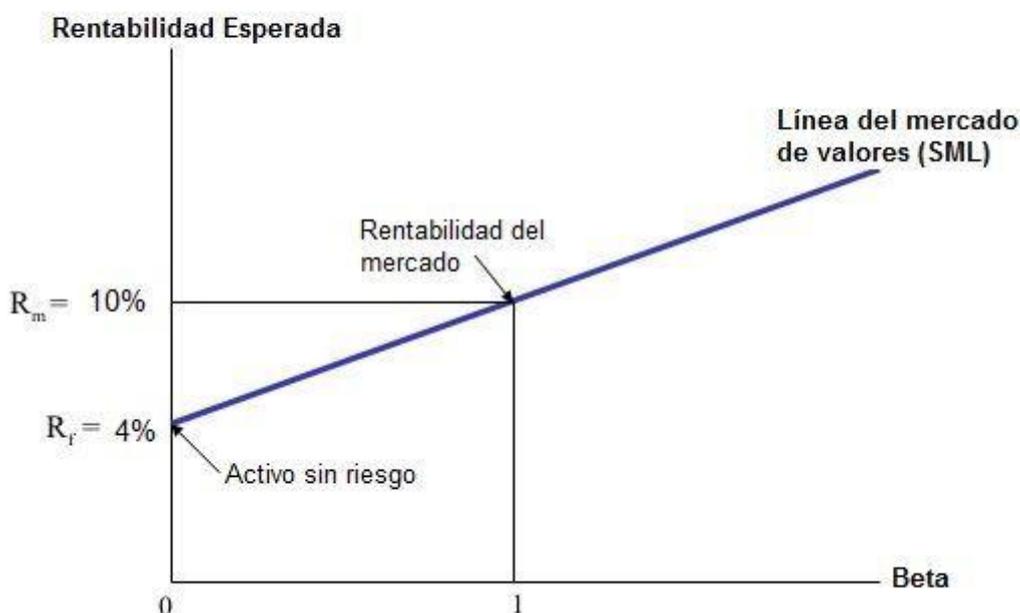
- **E(r_i):** Tasa de rentabilidad esperada de un activo concreto.
- **r_f:** Rentabilidad del **activo sin riesgo**. Realmente, todos los activos financieros conllevan riesgo. Por lo que buscamos activos de menor riesgo, que en escenarios de normalidad son los activos de deuda pública.
- **Beta de un activo financiero:** Medida de la sensibilidad del activo respecto a su **Benchmark**. La interpretación de este parámetro nos permite conocer la variación relativa de la rentabilidad del activo respecto al mercado en que cotiza.
 - **E(r_m):** Tasa de rentabilidad esperada del mercado en que cotiza el activo
 - Descomponiendo la fórmula, podemos diferenciar dos factores:
 - **r_m - r_f:** Riesgo asociado al mercado en que cotiza el activo.
 - **r_i - r_f:** Riesgo asociado al activo en concreto.

Por tanto, podemos observar que la rentabilidad esperada del activo vendrá determinada por el valor de Beta como medición del riesgo sistemático.

Representación gráfica del CAPM

La fórmula del modelo de valoración de activos financieros se representa gráficamente incluyendo la línea del mercado de valores (SML):

Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)



Presunciones del Modelo CAPM

El modelo presume varios supuestos sobre el comportamiento de los mercados y sus inversores:

- **Modelo estático, no dinámico.** Los inversores únicamente toman en consideración un período. Por ejemplo, un año.
- **Los inversores son adversos al riesgo,** no propensos. Para inversiones con mayor nivel de riesgo exigirán mayores rentabilidades.
- **Los inversores sólo atienden al riesgo sistemático.** El mercado no genera mayor o menor rentabilidad para los activos por el riesgo no sistemático.
- **La rentabilidad de los activos se corresponde con una distribución normal.** La esperanza matemática, se asocia a la rentabilidad. La desviación estándar, se asocia al nivel de riesgo. Por tanto, los inversores se preocupan por

la desviación del activo respecto al mercado en que cotiza. Por ello, se utiliza la Beta como medida de riesgo.

- **El mercado es perfectamente competitivo.** Cada inversor posee una función de utilidad y una dotación de riqueza inicial. Los inversores optimizarán su utilidad en función de las desviaciones del activo con respecto a su mercado.
- La oferta de activos financieros es una variable exógena, fija y conocida.
- **Todos los inversores poseen la misma información** de forma instantánea y gratuita. Por tanto, sus expectativas de rentabilidad y riesgo para cada tipo de activo financiero son las mismas.”

Modelo CAPAM para nuestro proyecto

Para realizar el análisis de viabilidad se necesita establecer una tasa de corte. La tasa de descuento seleccionada fue la WACC apalancada, para cuyo cálculo se necesita contar con el K_e y el K_d . El K_d es el del préstamo a solicitar en el Banco BICE; por otra parte, para el cálculo de la K_e se tomó como referencia el modelo **Capital Asset Pricing Model (CAPM)** que establece la valoración de los activos del proyecto, con la siguiente fórmula.

$$K_e = r_f + B \cdot (E(r_m - r_f)) + \text{riesgo país}$$

B: Beta del sector de hotelero/turismo

$E(r_m - r_f)$: Prima riesgo país, consultada de la página Web Prof. Damodarán (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>).

r_f : Tasa libre de Riesgo (Bonos del tesoro americano a 5 años), tomamos la actual, es decir 0,3%.

Riesgo país: Se tomó la metodología de cálculo que utiliza el Prof. Damodarán.

De la metodología antes detallada surgió el siguiente cálculo de la TASA DE CORTE del 17,63% utilizada para descontar los Flujos de Fondos del Proyecto:

En tanto, los Flujos de Fondos del Inversionista fueron descontados con el K_e del 34,96%

Cálculos financieros del Proyecto

A continuación, en Excel, desarrollaremos los cálculos referentes a:

- a) Proyección de Ingresos del Proyecto (incluye gráficos).
- b) Proyección de Costos del Proyecto (incluye gráficos).
- c) Inversión inicial en activo fijo.
- d) Desarrollo préstamo 1.
- e) Desarrollo préstamo 2.
- f) Capital de Trabajo del Proyecto.
- g) Estado de Resultados proyectado con un horizonte de 5 años.
- h) Flujos de fondos proyectados con un horizonte de 5 años (incluye cálculos de la Payback, K_o , TIR, VAN, IR, Payback Descontado, TIR Modificada de 5 años, TIR Modificada Anualizada, Valor Final Neto y VAN Modificado).
- i) Flujos de fondos del inversionista con un horizonte de 5 años (incluye cálculos de la TIR y VAN).
- j) Tasa de descuento (WACC) e información utilizada para determinarla.

Se remite al destinatario de este informe a la lectura de las planillas de Excel antes detalladas para verificar las conclusiones arribadas y que se detallan a continuación.

Cuadro N° 1 INGRESOS año I

<i>INGRESOS 1° AÑO</i>					
Servicios Turísticos	Cabañas (en camas)	Carpas (por noche)	Merenderos (por Día)	Proveeduría	
<i>Capacidad Máxima por día/noche</i>	15	10	15	1	
<i>Capacidad máxima mensual</i>	450	300	450	1	
<i>% Ocupación promedio real</i>	60%	60%	40%	60%	
<i>Capacidad Promedio estimada mensual</i>	270	180	180	1	
<i>Importe Unitario</i>	\$ 2.750,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 30.000,00	
<i>Ingresos Mensuales estimados</i>	\$ 742.500,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 30.000,00	
<i>Ingresos Anuales estimados</i>	\$ 8.910.000,00	\$ 1.728.000,00	\$ 1.728.000,00	\$ 360.000,00	
				TOTAL AÑO 1	\$ 12.726.000,00

Cuadro N° 2 INGRESOS año II

<i>INGRESOS 2° AÑO</i>					
Servicios Turísticos	Cabañas (en camas)	Carpas (por noche)	Merenderos (por Día)	Proveeduría	
<i>Capacidad Máxima por día/noche</i>	15	10	15	1	
<i>Capacidad máxima mensual</i>	450	300	450	1	
<i>% Ocupación promedio real</i>	80%	40%	45%	70%	
<i>Capacidad Promedio estimada mensual</i>	360	120	202,5	1	
<i>Importe Unitario</i>	\$ 3.437,50	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 37.500,00	
<i>Ingresos Mensuales estimados</i>	\$ 1.237.500,00	\$ 115.200,00	\$ 194.400,00	\$ 37.500,00	
<i>Ingresos Anuales estimados</i>	\$ 14.850.000,00	\$ 1.382.400,00	\$ 2.332.800,00	\$ 450.000,00	
				TOTAL AÑO 2	\$ 19.015.200,00

Cuadro N° 3 INGRESOS año III

INGRESOS 3° Año					
Servicios Turísticos	Cabañas (en camas)	Carpas (por noche)	Merenderos (por Día)	Proveeduría	
<i>Capacidad Máxima por día/noche</i>	15	10	15	1	
<i>Capacidad máxima mensual</i>	450	300	450	1	
<i>% Ocupación promedio real</i>	85%	45%	55%	75%	
<i>Capacidad Promedio estimada mensual</i>	382,5	135	247,5	1	
<i>Importe Unitario</i>	\$ 4.296,88	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 48.750,00	
<i>Ingresos Mensuales estimados</i>	\$ 1.643.554,69	\$ 162.000,00	\$ 297.000,00	\$ 48.750,00	
<i>Ingresos Anuales estimados</i>	\$ 19.722.656,25	\$ 1.944.000,00	\$ 3.564.000,00	\$ 585.000,00	
				TOTAL AÑO 3	\$ 25.815.656,25

Cuadro N° 4 INGRESOS año IV

INGRESOS 4° AÑO					
Servicios Turísticos	Cabañas (en camas)	Carpas (por noche)	Merenderos (por Día)	Proveeduría	
<i>Capacidad Máxima por día/noche</i>	15	10	15	1	
<i>Capacidad máxima mensual</i>	450	300	450	1	
<i>% Ocupación promedio real</i>	85%	50%	60%	80%	
<i>Capacidad Promedio estimada mensual</i>	382,5	150	270	1	
<i>Importe Unitario</i>	\$ 5.156,25	\$ 1.320,00	\$ 1.440,00	\$ 58.500,00	
<i>Ingresos Mensuales estimados</i>	\$ 1.972.265,63	\$ 198.000,00	\$ 388.800,00	\$ 58.500,00	
<i>Ingresos Anuales estimados</i>	\$ 23.667.187,50	\$ 2.376.000,00	\$ 4.665.600,00	\$ 702.000,00	
				TOTAL AÑO 4	\$ 31.410.787,50

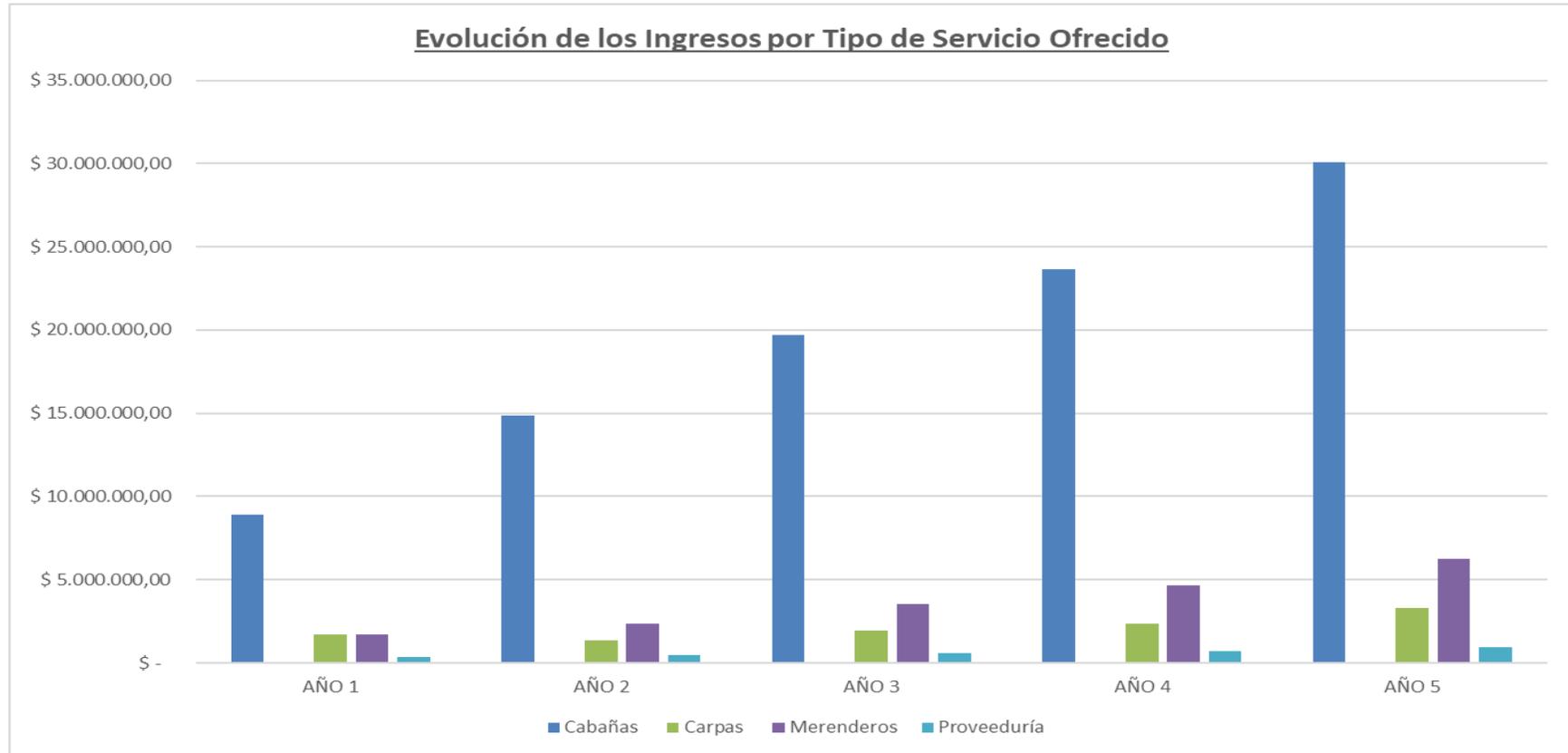
Cuadro N° 5 INGRESOS año V

<i>INGRESOS 5° AÑO</i>					
Servicios Turísticos	Cabañas (en camas)	Carpas (por noche)	Merenderos (por Día)	Proveeduría	
<i>Capacidad Máxima por día/noche</i>	15	10	15	1	
<i>Capacidad máxima mensual</i>	450	300	450	1	
<i>% Ocupación promedio real</i>	90%	60%	70%	85%	
<i>Capacidad Promedio estimada mensual</i>	405	180	315	1	
<i>Importe Unitario</i>	\$ 6.187,50	\$ 1.518,00	\$ 1.656,00	\$ 76.050,00	
<i>Ingresos Mensuales estimados</i>	\$ 2.505.937,50	\$ 273.240,00	\$ 521.640,00	\$ 76.050,00	
<i>Ingresos Anuales estimados</i>	\$ 30.071.250,00	\$ 3.278.880,00	\$ 6.259.680,00	\$ 912.600,00	
				TOTAL AÑO 5	\$ 40.522.410,00

Cuadro 6, Ingresos por Rubros

Servicios Turísticos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cabañas	\$ 8.910.000,00	\$ 14.850.000,00	\$ 19.722.656,25	\$ 23.667.187,50	\$ 30.071.250,00
Carpas	\$ 1.728.000,00	\$ 1.382.400,00	\$ 1.944.000,00	\$ 2.376.000,00	\$ 3.278.880,00
Merenderos	\$ 1.728.000,00	\$ 2.332.800,00	\$ 3.564.000,00	\$ 4.665.600,00	\$ 6.259.680,00
Proveeduría	\$ 360.000,00	\$ 450.000,00	\$ 585.000,00	\$ 702.000,00	\$ 912.600,00
	\$ 12.726.000,00	\$ 19.015.200,00	\$ 25.815.656,25	\$ 31.410.787,50	\$ 40.522.410,00

Gráfico N° 1 Evolución de los Ingresos por tipo de Servicio Ofrecido



Cuadro N° 7 Costos Variables

Costos Variables	1	2	3	4	5
Alquiler Servicios de terceros	\$ 636.300,00	\$ 950.760,00	\$ 1.290.782,81	\$ 1.570.539,38	\$ 2.026.120,50
Suministros	\$ 360.000,00	\$ 450.000,00	\$ 585.000,00	\$ 702.000,00	\$ 912.600,00
Gastos de Lavandería, Cocina y Limpie	\$ 623.700,00	\$ 1.039.500,00	\$ 1.380.585,94	\$ 1.656.703,13	\$ 2.104.987,50
Impuesto Act. Econ. 4,5 % S/ Ventas	\$ 572.670,00	\$ 855.684,00	\$ 1.161.704,53	\$ 1.413.485,44	\$ 1.823.508,45
Total de Costos Variables	\$ 2.192.670,00	\$ 3.295.944,00	\$ 4.418.073,28	\$ 5.342.727,94	\$ 6.867.216,45

Cuadro N° 8 Costos Fijos

Costos Fijos	1	2	3	4	5
Personal	\$ 3.029.000,00	\$ 3.513.640,00	\$ 4.075.822,40	\$ 4.727.953,98	\$ 5.484.426,62
Mantenimiento	\$ 600.000,00	\$ 690.000,00	\$ 793.500,00	\$ 912.525,00	\$ 1.049.403,75
Publicidad y propaganda	\$ 120.000,00	\$ 132.000,00	\$ 145.200,00	\$ 159.720,00	\$ 175.692,00
Servicios Varios	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Honorarios Contador	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
Impuestos Prov., munic. Varios	\$ 352.000,00	\$ 352.000,00	\$ 352.000,00	\$ 352.000,00	\$ 352.000,00
Total de Costos Fijos	\$ 4.381.000,00	\$ 4.967.640,00	\$ 5.646.522,40	\$ 6.432.198,98	\$ 7.341.522,37

Cuadro N° 9 Costos de Mano de Obra

COSTOS DE LA MANO DE OBRA PERMANENTE						
Función	Cant.	Sueldo Bruto	Aportes y Contr.	Sueldo Neto	Meses	Sueldo al año
Conserje	1	\$ 48.000,00	\$ 20.736,00	\$ 27.264,00	13	\$ 624.000,00
Personal de limpieza y lavado	2	\$ 45.000,00	\$ 19.440,00	\$ 25.560,00	13	\$ 585.000,00
Encargado	1	\$ 90.000,00	\$ 38.880,00	\$ 51.120,00	13	\$ 1.170.000,00
Recepcionista	1	\$ 50.000,00	\$ 21.600,00	\$ 28.400,00	13	\$ 650.000,00
						\$ -
						\$ -
Total	5	\$ 233.000,00	\$ 100.656,00	\$ 132.344,00		\$ 3.029.000,00

Gráfico N° 2 Costos Variable por Concepto

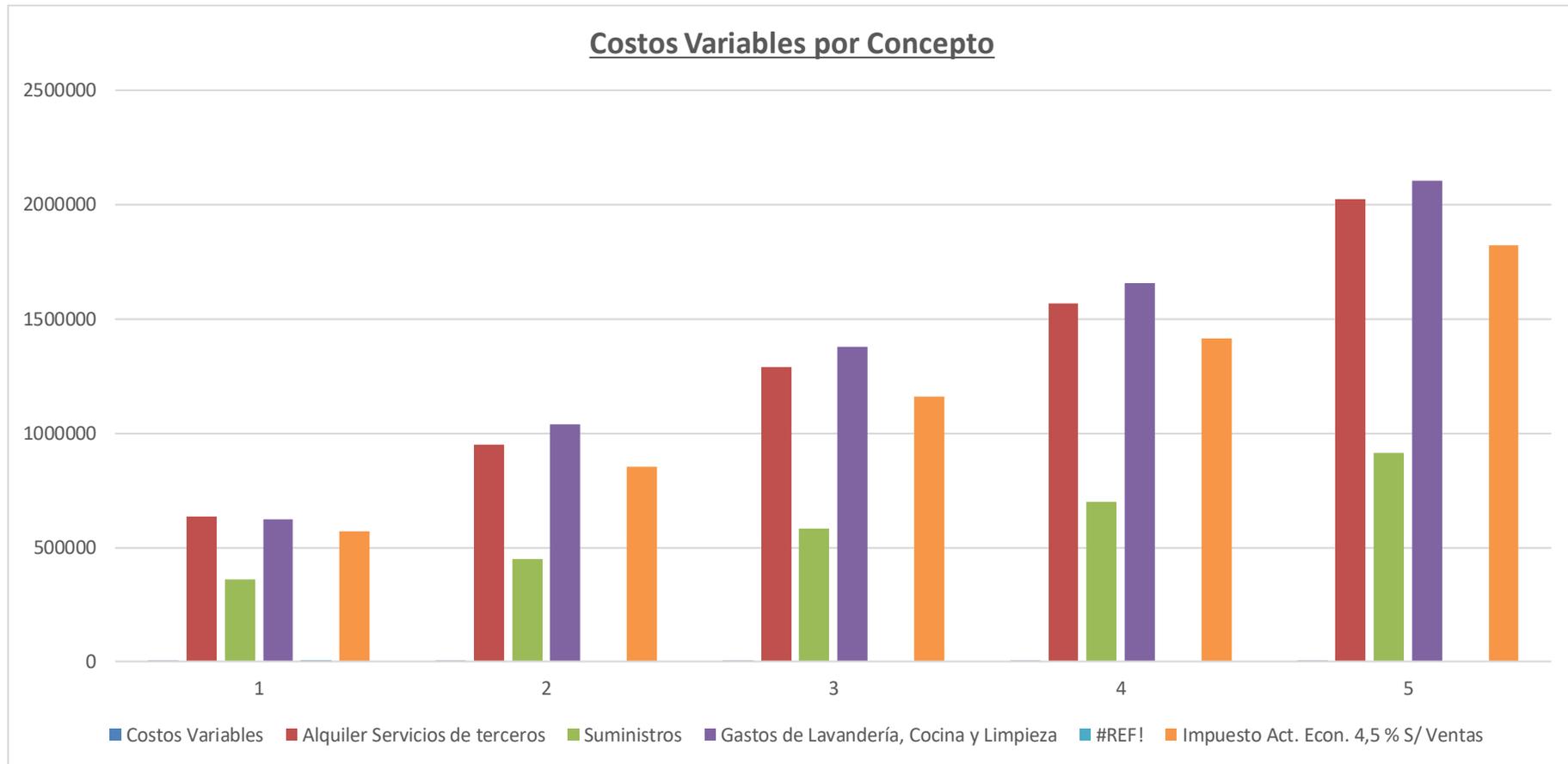
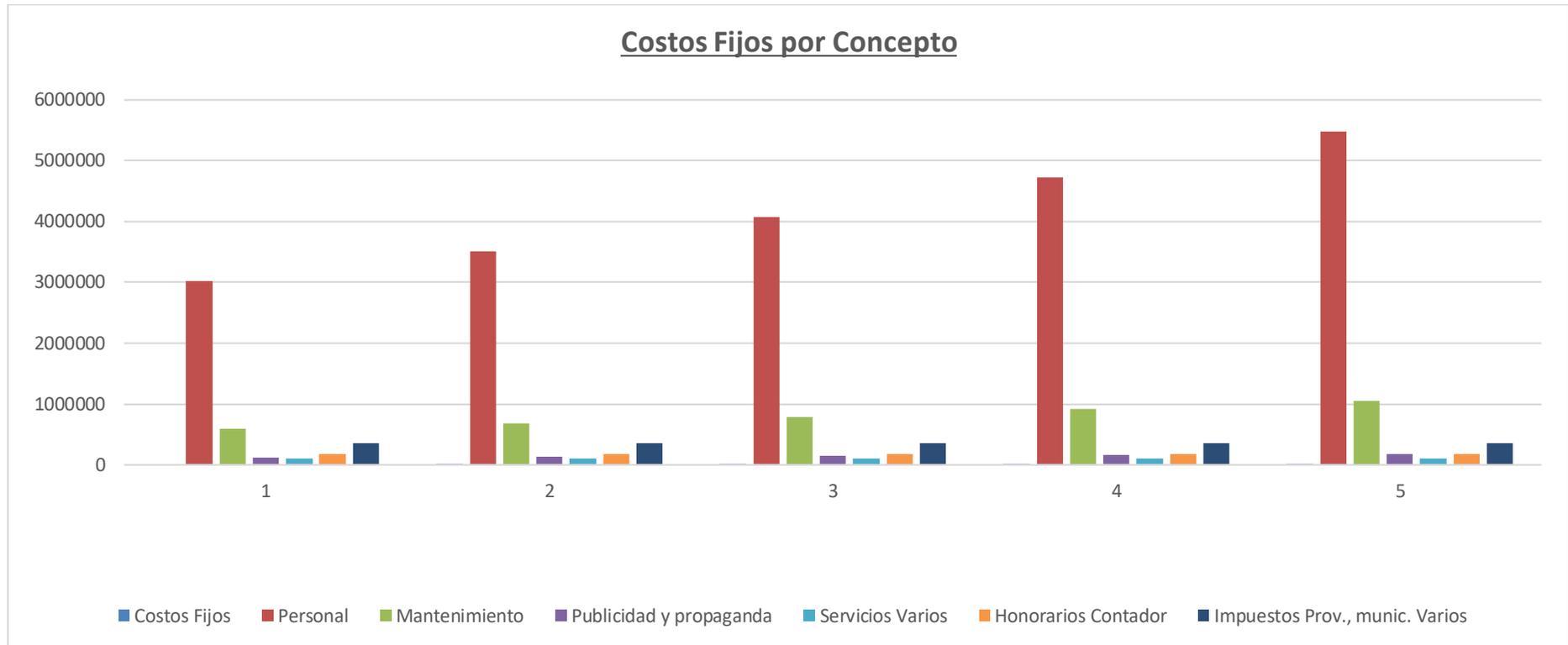


Gráfico N° 3 Costos Fijos por Concepto

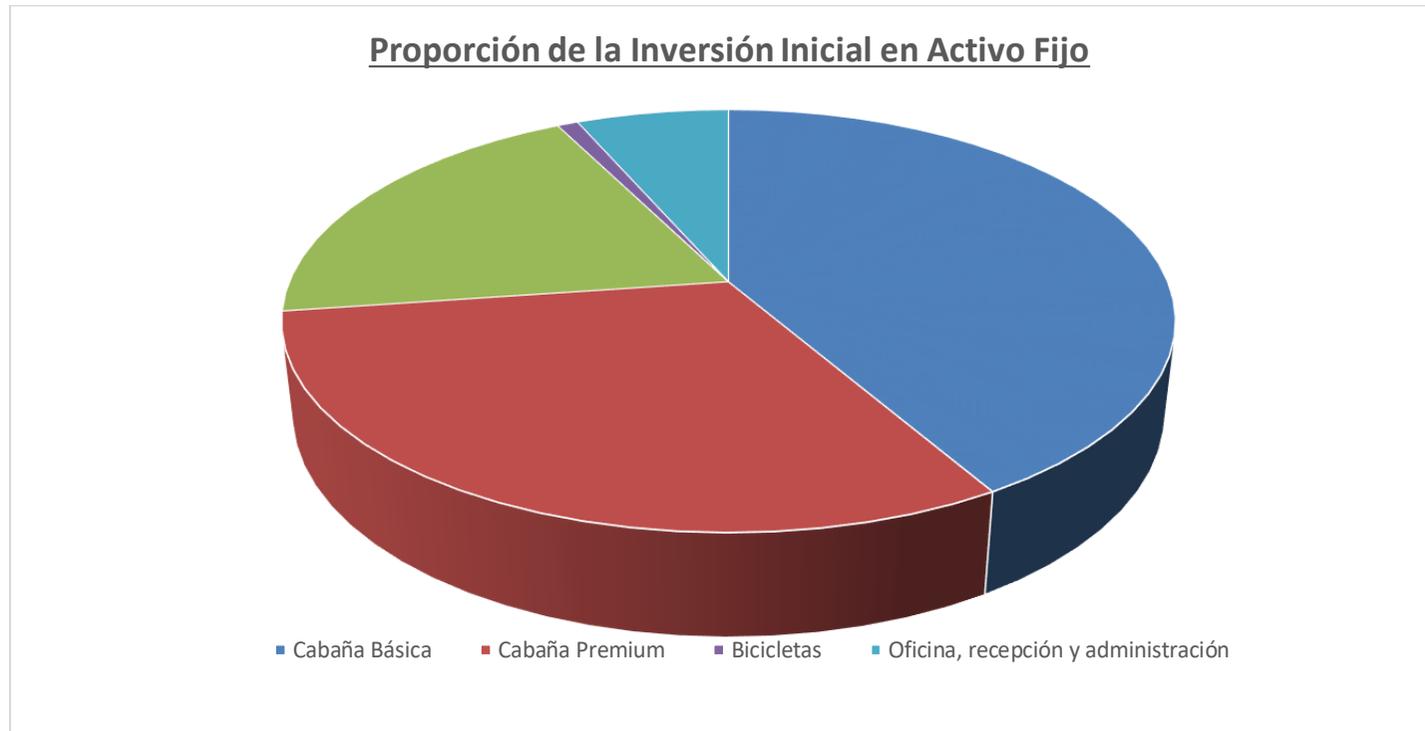


CUADRO N° 10 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

Inv. en Activos Fijos	Cant.	Costo unitario	Costo total	Vida util	Amortiz. Anual	Valor Res.
<i>Cabaña Básica</i>	2	\$ 3.000.000,00	\$ 6.000.000,00	30	\$ 200.000,00	\$ 5.800.000,00
<i>Cabaña Premium</i>	1	\$ 4.500.000,00	\$ 4.500.000,00	30	\$ 150.000,00	\$ 4.350.000,00
<i>Proveeduría, vestuarios y baños comunes (l)</i>	1	\$ 2.850.000,00	\$ 2.850.000,00	30	\$ 95.000,00	\$ 2.755.000,00
<i>Bicicletas</i>	2	\$ 65.000,00	\$ 130.000,00	10	\$ 13.000,00	\$ 117.000,00
<i>Oficina, recepción y administración</i>	1	\$ 950.000,00	\$ 950.000,00	10	\$ 95.000,00	\$ 855.000,00
			\$ 14.430.000,00		\$ 553.000,00	\$ 13.877.000,00

CUADRO N° 11 AMORTIZACIONES DE LOS ACTIVOS FIJOS

	1	2	3	4	5
Inversión en Activos fijos	\$ 9.930.000,00	\$ 9.930.000,00	\$ 14.430.000,00	\$ 14.430.000,00	\$ 14.430.000,00
<i>Amortización</i>	\$ 403.000,00	\$ 403.000,00	\$ 553.000,00	\$ 553.000,00	\$ 553.000,00
<i>Amortización Acumulada</i>	\$ 403.000,00	\$ 806.000,00	\$ 1.359.000,00	\$ 1.912.000,00	\$ 2.465.000,00
<i>Valor residual Total</i>	\$ 9.527.000,00	\$ 9.124.000,00	\$ 13.071.000,00	\$ 12.518.000,00	\$ 11.965.000,00

GRAFICO N° 4 PROPORCION DE LA INVERSION INICIAL EN ACTIVO FIJO

CUADRO N° 11 CAPITAL DE TRABAJO

	0	1	2	3	4	5
CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	\$90.000	\$112.801	\$172.925	\$237.537	\$288.884	\$375.339
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		\$22.801	\$60.123	\$64.612	\$51.347	\$86.456
<i>Activo Corriente</i>						
A.- Proveduría	1	2	3	4	5	
<i>Compras</i>	\$ 332.500,00	\$ 349.125,00	\$ 366.581,25	\$ 384.910,31	\$ 404.155,83	
<i>Existencias iniciales</i>	\$ 210.000,00	\$ 241.500,00	\$ 277.725,00	\$ 319.383,75	\$ 367.291,31	
<i>Existencias finales</i>	\$ 146.000,00	\$ 167.900,00	\$ 193.085,00	\$ 222.047,75	\$ 255.354,91	
<i>Promedio de días de almacén</i>	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	
STOCK MEDIO DE MAT. PRIMAS	\$21.726	\$23.163	\$24.724	\$26.424	\$28.279	
D.- CUENTAS A COBRAR A CLIENTES	1	2	3	4	5	
<i>Ventas anuales</i>	\$ 1.590.750,00	\$ 2.376.900,00	\$ 3.226.957,03	\$ 3.926.348,44	\$ 5.065.301,25	
<i>Promedio de días de cobro</i>	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	
INMOV. MEDIA EN CLIENTES	\$130.747	\$195.362	\$265.229	\$322.714	\$416.326	
<i>Pasivo Corriente</i>						
E.- CUENTAS A PAGAR A PROVEEDORES	1	2	3	4	5	
<i>Compras anuales</i>	\$ 360.000,00	\$ 414.000,00	\$ 476.100,00	\$ 547.515,00	\$ 629.642,25	
<i>Provisiones</i>	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.306,67	\$ 2.409,17	
<i>Promedio de días de pago</i>	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	
FINANC. MEDIA DE PROVEEDORES	\$39.671	\$45.600	\$52.417	\$60.254	\$69.266	

CUADRO N° 12 ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados					
	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas	\$ 12.726.000,00	\$ 19.015.200,00	\$ 25.815.656,25	\$ 31.410.787,50	\$ 40.522.410,00
Costos Variables	(\$ 2.192.670,00)	(\$ 3.295.944,00)	(\$ 4.418.073,28)	(\$ 5.342.727,94)	(\$ 6.867.216,45)
Contribución Marginal	\$ 10.533.330,00	\$ 15.719.256,00	\$ 21.397.582,97	\$ 26.068.059,56	\$ 33.655.193,55
Costos Fijos	(\$ 4.381.000,00)	(\$ 4.967.640,00)	(\$ 5.646.522,40)	(\$ 6.432.198,98)	(\$ 7.341.522,37)
Depreciaciones de bienes de uso	(\$ 403.000,00)	(\$ 403.000,00)	(\$ 553.000,00)	(\$ 553.000,00)	(\$ 553.000,00)
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	\$ 5.749.330,00	\$ 10.348.616,00	\$ 15.198.060,57	\$ 19.082.860,58	\$ 25.760.671,18
Costos financieros	(\$ 2.064.761,51)	(\$ 1.747.624,71)	(\$ 1.364.697,56)	(\$ 902.331,79)	(\$ 344.047,78)
Utilidad antes de Impuestos	\$ 3.684.568,49	\$ 8.600.991,29	\$ 13.833.363,01	\$ 18.180.528,79	\$ 25.416.623,40
Impuestos a las Ganancias 30%	(\$ 1.105.370,55)	(\$ 2.580.297,39)	(\$ 4.150.008,90)	(\$ 5.454.158,64)	(\$ 7.624.987,02)
RESULTADO NETO	\$ 2.579.197,94	\$ 6.020.693,90	\$ 9.683.354,11	\$ 12.726.370,15	\$ 17.791.636,38

CUADRO N° 13 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO

	Inicio	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 12.726.000,00	\$ 19.015.200,00	\$ 25.815.656,25	\$ 31.410.787,50	\$ 40.522.410,00
Venta Activos						
Costos Variables		-\$ 2.192.670,00	-\$ 3.295.944,00	-\$ 4.418.073,28	-\$ 5.342.727,94	-\$ 6.867.216,45
Costos Fijos		-\$ 4.381.000,00	-\$ 4.967.640,00	-\$ 5.646.522,40	-\$ 6.432.198,98	-\$ 7.341.522,37
Comisiones Venta						
Gastos Administración y Ventas						
Depreciación Tangibles		-\$ 403.000,00	-\$ 403.000,00	-\$ 553.000,00	-\$ 553.000,00	-\$ 553.000,00
Amortización Intangibles						
Valor Libro						
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 0,00	\$ 5.749.330,00	\$ 10.348.616,00	\$ 15.198.060,57	\$ 19.082.860,58	\$ 25.760.671,18
Impuesto		-\$ 1.724.799,00	-\$ 3.104.584,80	-\$ 4.559.418,17	-\$ 5.724.858,17	-\$ 7.728.201,35
Utilidad Neta	\$ 0,00	\$ 4.024.531,00	\$ 7.244.031,20	\$ 10.638.642,40	\$ 13.358.002,40	\$ 18.032.469,82
Depreciación Tangibles		\$ 403.000,00	\$ 403.000,00	\$ 553.000,00	\$ 553.000,00	\$ 553.000,00
Amortización Intangibles						
Valor Libro						
Inversión Inicial Activo Fijo	-\$ 14.430.000,00					
Inversión Reemplazo						
Inversión Ampliación						
Inversión Capital de Trabajo		-\$ 22.801,37	-\$ 60.123,29	-\$ 64.612,15	-\$ 51.346,79	-\$ 86.455,65
Valor de Desecho						
Flujo de Fondos	-\$ 14.430.000,00	\$ 4.404.729,63	\$ 7.586.907,91	\$ 11.127.030,24	\$ 13.859.655,62	\$ 18.499.014,17
Flujo de Fondos Acum,	-\$ 14.430.000,00	-\$ 10.025.270,37	-\$ 2.438.362,46	\$ 8.688.667,79	\$ 22.548.323,41	\$ 41.047.337,58

Payback	3 años y 164 días	-228,8198				
KO	17,63%					
VAN	\$ 17.086.206,20	> \$0				
TIR	51%	> KO				
IR	1,18	> 1				
	Inicio	1	2	3	4	5
FF descontados	-\$ 14.430.000,00	\$ 3.744.529,79	\$ 5.483.033,26	\$ 6.836.178,12	\$ 7.238.766,60	\$ 11.486.432,36
FF acum.	-\$ 14.430.000,00	-\$ 10.685.470,21	-\$ 5.202.436,95	\$ 1.633.741,16	\$ 8.872.507,77	\$ 20.358.940,12
Payback Descontado	4 años y 178 días	-281,9383107				
				FF capitalizados		
				0	-\$ 73.195.771,66	
				1	-\$ 63.144,47	\$ 18.994.022,68
				2	\$ 10.953.084,75	\$ 27.812.532,95
				3	\$ 17.540.949,57	\$ 34.676.322,42
TIR Modificada de 5 años	421%			4	\$ 22.245.741,27	\$ 36.718.441,27
				5	\$ 24.573.847,94	\$ 41.663.755,74
TIR Modificada Anualizada	18%	> KO		\$ 75.250.479,05	\$ 86.669.303,39	
Valor Final Neto	\$ 86.669.303,39	> 0				
VAN modificado	\$ 17.086.206,20					

CUADRO N° 14 AMORTIZACION DEL CREDITO

Inicio	1	2	3	4	5					
Préstamo Recibido	\$ 11.544.000,00									
Pagos del Préstamo	\$ 3.593.492,67	\$ 3.593.492,67	\$ 3.593.492,67	\$ 3.593.492,67	\$ 3.593.492,67					
Capital	\$ 1.528.731,16	\$ 1.845.867,96	\$ 2.228.795,11	\$ 2.691.160,88	\$ 3.249.444,89					
Interés	\$ 2.064.761,51	\$ 1.747.624,71	\$ 1.364.697,56	\$ 902.331,79	\$ 344.047,78					
Total										
Importe del Préstamo	\$ 11.544.000,00									
Cantidad de Cuotas	60									
Tasa de Interés	19,00%									
Sistema de Amortización	FRANCES									
Detalle de los cálculos	Cuota N°	Tasa de Interés	Saldo Anterior	Capital	capital anual	Interés	interés anual	Total	Saldo Posterior	Pagos anuales
	1	1,58%	\$ 11.544.000,00	\$ 116.677,72		\$ 182.780,000		\$ 299.457,722	\$ 11.427.322,28	
	2	1,58%	\$ 11.427.322,28	\$ 118.525,12		\$ 180.932,603		\$ 299.457,722	\$ 11.308.797,16	
	3	1,58%	\$ 11.308.797,16	\$ 120.401,77		\$ 179.055,955		\$ 299.457,722	\$ 11.188.395,39	
	4	1,58%	\$ 11.188.395,39	\$ 122.308,13		\$ 177.149,594		\$ 299.457,722	\$ 11.066.087,26	
	5	1,58%	\$ 11.066.087,26	\$ 124.244,67		\$ 175.213,048		\$ 299.457,722	\$ 10.941.842,59	
	6	1,58%	\$ 10.941.842,59	\$ 126.211,88		\$ 173.245,841		\$ 299.457,722	\$ 10.815.630,71	
	7	1,58%	\$ 10.815.630,71	\$ 128.210,24		\$ 171.247,486		\$ 299.457,722	\$ 10.687.420,47	
	8	1,58%	\$ 10.687.420,47	\$ 130.240,23		\$ 169.217,491		\$ 299.457,722	\$ 10.557.180,24	
	9	1,58%	\$ 10.557.180,24	\$ 132.302,37		\$ 167.155,354		\$ 299.457,722	\$ 10.424.877,87	
	10	1,58%	\$ 10.424.877,87	\$ 134.397,16		\$ 165.060,566		\$ 299.457,722	\$ 10.290.480,71	
	11	1,58%	\$ 10.290.480,71	\$ 136.525,11		\$ 162.932,611		\$ 299.457,722	\$ 10.153.955,60	
	12	1,58%	\$ 10.153.955,60	\$ 138.686,76	\$ 1.528.731,16	\$ 160.770,964	\$ 2.064.761,513	\$ 299.457,722	\$ 10.015.268,84	\$ 3.593.492,67
	13	1,58%	\$ 10.015.268,84	\$ 140.882,63		\$ 158.575,090		\$ 299.457,722	\$ 9.874.386,21	
	14	1,58%	\$ 9.874.386,21	\$ 143.113,27		\$ 156.344,448		\$ 299.457,722	\$ 9.731.272,94	
	15	1,58%	\$ 9.731.272,94	\$ 145.379,23		\$ 154.078,488		\$ 299.457,722	\$ 9.585.893,70	
	16	1,58%	\$ 9.585.893,70	\$ 147.681,07		\$ 151.776,650		\$ 299.457,722	\$ 9.438.212,63	
	17	1,58%	\$ 9.438.212,63	\$ 150.019,36		\$ 149.438,367		\$ 299.457,722	\$ 9.288.193,28	
	18	1,58%	\$ 9.288.193,28	\$ 152.394,66		\$ 147.063,060		\$ 299.457,722	\$ 9.135.798,61	
	19	1,58%	\$ 9.135.798,61	\$ 154.807,58		\$ 144.650,145		\$ 299.457,722	\$ 8.980.991,04	
	20	1,58%	\$ 8.980.991,04	\$ 157.258,70		\$ 142.199,025		\$ 299.457,722	\$ 8.823.732,34	
	21	1,58%	\$ 8.823.732,34	\$ 159.748,63		\$ 139.709,095		\$ 299.457,722	\$ 8.663.983,71	
	22	1,58%	\$ 8.663.983,71	\$ 162.277,98		\$ 137.179,742		\$ 299.457,722	\$ 8.501.705,73	
	23	1,58%	\$ 8.501.705,73	\$ 164.847,38		\$ 134.610,341		\$ 299.457,722	\$ 8.336.858,35	
	24	1,58%	\$ 8.336.858,35	\$ 167.457,47	\$ 1.845.867,96	\$ 132.000,257	\$ 1.747.624,709	\$ 299.457,722	\$ 8.169.400,88	\$ 3.593.492,67
	25	1,58%	\$ 8.169.400,88	\$ 170.108,88		\$ 129.348,847		\$ 299.457,722	\$ 7.999.292,01	
	26	1,58%	\$ 7.999.292,01	\$ 172.802,27		\$ 126.655,457		\$ 299.457,722	\$ 7.826.489,74	
	27	1,58%	\$ 7.826.489,74	\$ 175.538,30		\$ 123.919,421		\$ 299.457,722	\$ 7.650.951,44	
	28	1,58%	\$ 7.650.951,44	\$ 178.317,66		\$ 121.140,064		\$ 299.457,722	\$ 7.472.633,78	
	29	1,58%	\$ 7.472.633,78	\$ 181.141,02		\$ 118.316,702		\$ 299.457,722	\$ 7.291.492,76	
	30	1,58%	\$ 7.291.492,76	\$ 184.009,09		\$ 115.448,635		\$ 299.457,722	\$ 7.107.483,68	

31	1,58%	\$ 7.107.483,68	\$ 186.922,56		\$ 112.535,158		\$ 299.457,722	\$ 6.920.561,11	
32	1,58%	\$ 6.920.561,11	\$ 189.882,17		\$ 109.575,551		\$ 299.457,722	\$ 6.730.678,94	
33	1,58%	\$ 6.730.678,94	\$ 192.888,64		\$ 106.569,083		\$ 299.457,722	\$ 6.537.790,30	
34	1,58%	\$ 6.537.790,30	\$ 195.942,71		\$ 103.515,013		\$ 299.457,722	\$ 6.341.847,59	
35	1,58%	\$ 6.341.847,59	\$ 199.045,14		\$ 100.412,587		\$ 299.457,722	\$ 6.142.802,46	
36	1,58%	\$ 6.142.802,46	\$ 202.196,68	\$ 2.228.795,11	\$ 97.261,039	\$ 1.364.697,558	\$ 299.457,722	\$ 5.940.605,77	\$ 3.593.492,67
37	1,58%	\$ 5.940.605,77	\$ 205.398,13		\$ 94.059,591		\$ 299.457,722	\$ 5.735.207,64	
38	1,58%	\$ 5.735.207,64	\$ 208.650,27		\$ 90.807,454		\$ 299.457,722	\$ 5.526.557,37	
39	1,58%	\$ 5.526.557,37	\$ 211.953,90		\$ 87.503,825		\$ 299.457,722	\$ 5.314.603,48	
40	1,58%	\$ 5.314.603,48	\$ 215.309,83		\$ 84.147,888		\$ 299.457,722	\$ 5.099.293,64	
41	1,58%	\$ 5.099.293,64	\$ 218.718,91		\$ 80.738,816		\$ 299.457,722	\$ 4.880.574,74	
42	1,58%	\$ 4.880.574,74	\$ 222.181,96		\$ 77.275,767		\$ 299.457,722	\$ 4.658.392,78	
43	1,58%	\$ 4.658.392,78	\$ 225.699,84		\$ 73.757,886		\$ 299.457,722	\$ 4.432.692,94	
44	1,58%	\$ 4.432.692,94	\$ 229.273,42		\$ 70.184,305		\$ 299.457,722	\$ 4.203.419,53	
45	1,58%	\$ 4.203.419,53	\$ 232.903,58		\$ 66.554,143		\$ 299.457,722	\$ 3.970.515,95	
46	1,58%	\$ 3.970.515,95	\$ 236.591,22		\$ 62.866,502		\$ 299.457,722	\$ 3.733.924,73	
47	1,58%	\$ 3.733.924,73	\$ 240.337,25		\$ 59.120,475		\$ 299.457,722	\$ 3.493.587,48	
48	1,58%	\$ 3.493.587,48	\$ 244.142,59	\$ 2.691.160,88	\$ 55.315,135	\$ 902.331,787	\$ 299.457,722	\$ 3.249.444,89	\$ 3.593.492,67
49	1,58%	\$ 3.249.444,89	\$ 248.008,18		\$ 51.449,544		\$ 299.457,722	\$ 3.001.436,71	
50	1,58%	\$ 3.001.436,71	\$ 251.934,97		\$ 47.522,748		\$ 299.457,722	\$ 2.749.501,74	
51	1,58%	\$ 2.749.501,74	\$ 255.923,94		\$ 43.533,778		\$ 299.457,722	\$ 2.493.577,79	
52	1,58%	\$ 2.493.577,79	\$ 259.976,07		\$ 39.481,648		\$ 299.457,722	\$ 2.233.601,72	
53	1,58%	\$ 2.233.601,72	\$ 264.092,36		\$ 35.365,361		\$ 299.457,722	\$ 1.969.509,36	
54	1,58%	\$ 1.969.509,36	\$ 268.273,82		\$ 31.183,898		\$ 299.457,722	\$ 1.701.235,53	
55	1,58%	\$ 1.701.235,53	\$ 272.521,49		\$ 26.936,229		\$ 299.457,722	\$ 1.428.714,04	
56	1,58%	\$ 1.428.714,04	\$ 276.836,42		\$ 22.621,306		\$ 299.457,722	\$ 1.151.877,62	
57	1,58%	\$ 1.151.877,62	\$ 281.219,66		\$ 18.238,062		\$ 299.457,722	\$ 870.657,96	
58	1,58%	\$ 870.657,96	\$ 285.672,30		\$ 13.785,418		\$ 299.457,722	\$ 584.985,66	
59	1,58%	\$ 584.985,66	\$ 290.195,45		\$ 9.262,273		\$ 299.457,722	\$ 294.790,21	
60	1,58%	\$ 294.790,21	\$ 294.790,21	\$ 3.249.444,89	\$ 4.667,512	\$ 344.047,777	\$ 299.457,722	\$ 0,00	\$ 3.593.492,67
			\$ 11.544.000,00		\$ 6.423.463,343				

CUADRO N° 15 FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA

	Inicio	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 12.726.000,00	\$ 19.015.200,00	\$ 25.815.656,25	\$ 31.410.787,50	\$ 40.522.410,00
Venta Activos						
Costos Variables		(\$ 2.192.670,00)	(\$ 3.295.944,00)	(\$ 4.418.073,28)	(\$ 5.342.727,94)	(\$ 6.867.216,45)
Costos Fijos		(\$ 4.381.000,00)	(\$ 4.967.640,00)	(\$ 5.646.522,40)	(\$ 6.432.198,98)	(\$ 7.341.522,37)
Comisiones Venta						
Gastos Administración y Ventas						
Interés Préstamo		(\$ 2.064.761,51)	(\$ 1.747.624,71)	(\$ 1.364.697,56)	(\$ 902.331,79)	(\$ 344.047,78)
Depreciación Tangibles		(\$ 403.000,00)	(\$ 403.000,00)	(\$ 553.000,00)	(\$ 553.000,00)	(\$ 553.000,00)
Amortización Intangibles						
Valor Libro						
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 0,00	\$ 3.684.568,49	\$ 8.600.991,29	\$ 13.833.363,01	\$ 18.180.528,79	\$ 25.416.623,40
Impuesto		(\$ 1.105.370,55)	(\$ 2.580.297,39)	(\$ 4.150.008,90)	(\$ 5.454.158,64)	(\$ 7.624.987,02)
Utilidad Neta	\$ 0,00	\$ 2.579.197,94	\$ 6.020.693,90	\$ 9.683.354,11	\$ 12.726.370,15	\$ 17.791.636,38
Depreciación Tangibles		\$ 403.000,00	\$ 403.000,00	\$ 553.000,00	\$ 553.000,00	\$ 553.000,00
Amortización Intangibles						
Valor Libro						
Inversión Inicial Activo Fijo	(\$ 14.430.000,00)					
Inversión Reemplazo						
Inversión Ampliación						
Inversión Capital de Trabajo		(\$ 22.801,37)	(\$ 60.123,29)	(\$ 64.612,15)	(\$ 51.346,79)	(\$ 86.455,65)
Préstamo	\$ 11.544.000,00					
Amortización Deuda - Préstamo 1		(\$ 1.528.731,16)	(\$ 1.845.867,96)	(\$ 2.228.795,11)	(\$ 2.691.160,88)	(\$ 3.249.444,89)
Valor de Desecho						
Flujo de Fondos	34,96%	(\$ 2.886.000,00)	\$ 1.430.665,42	\$ 4.517.702,66	\$ 7.942.946,84	\$ 10.536.862,49
VAN		\$ 10.415.389,02				
TIR		125% > Ke				

CUADRO N° 16 TASA DE DESCUENTO

		FUENTE	
BETA			
Beta desapalancado	0,89	Damodaran online	Beta del sector Hoteles/Entretenimiento
Activo	\$ 14.430.000,00		
Pasivo	\$ 11.544.000,00		
Patrimonio	\$ 2.886.000,00		
% Pasivo	80,0%		
% Patrimonio	20,0%		
Impuestos	30,00%		
Beta apalancado	3,38		
$CAPM = (Rf + \beta * [E(Rm) - Rf]) + Riesgo pais$			
RIESGO PAIS %	11,59%	Damodaran online	
Tasa Libre de Riesgo (Rf) 5 años USA	0,30%	www.bloomberg.com	
Beta apalancado	3,38		
Rentabilidad esperada del mercado (Rm)	7,12%	Damodaran online	
CAPM = Ke	34,955%		
Kd	19,000%		
$WACC^t = E/V * ke + kd(1-t) * V/E$			
Kd	19,00%		
Ke	34,96%		
Activo	14.430.000,00		
Pasivo	11.544.000,00		
Patrimonio	2.886.000,00		
Impuestos	30,00%		
WACC = CPPC = Ko	17,63%	Tasa de corte	

CONCLUSIONES

La finalidad de este trabajo fue realizar un análisis realista para concluir acerca de la aceptabilidad o no del Proyecto de Implementación de un Complejo de Cabañas de Alquiler en la zona de Tafí del Valle, Provincia de Tucumán.

Desde un punto de vista específicamente financiero, los datos y proyecciones establecidos en el estudio permiten concluir la factibilidad de la puesta en marcha de un complejo de cabañas de alojamiento turístico en la zona estudiada:

- VAN del Proyecto > \$0,00
- TIR del Proyecto > Tasa de Costo de Oportunidad
- Índice de Rentabilidad (IR) del Proyecto < 1, único índice que no recomienda el proyecto, aunque se encuentra en 0,8, muy cercano a 1.
- Flujos de Fondos positivos en casi todos los períodos del horizonte de proyección.
- De la misma forma, la TIR modificada y el VAN modificado indican la viabilidad y conveniencia de encarar el proyecto.

Los indicadores del flujo de fondos del inversionista también evidencian la conveniencia del Proyecto desde su perspectiva.

Para el cálculo de la tasa de descuento (WACC), se siguieron los siguientes parámetros:

Beta: Tomamos la beta desapalancado del sector Hoteles/Entretenimientos y calculamos el beta apalancado en función de los datos de nuestro proyecto.

- El riesgo país: Se tomó la metodología de cálculo que utiliza el Prof. Damodaran.

- Tasa libre de riesgo: tomamos la actual, es decir 0,3%.

- Rentabilidad de mercado: consultada de la página Web Prof. Damodaran (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>).

Por otra parte, el mayor aporte de una puesta en valor como la propuesta se logra en el plano ecológico. Debido a las actividades y políticas a llevar

a cabo, se concluye que el proyecto beneficiará el estado de conservación de los recursos naturales del área por lo que se considera un proyecto viable y recomendable desde el punto de vista ambiental y socioeconómico.

En el plano turístico, el emprendimiento aparece como un aporte a un polo turístico de envergadura de la provincia, como es Tafí del Valle.

Según los datos obtenidos del observatorio de Turismo de la Provincia, (recuperado de su sitio de internet <https://www.institucionalturismotuc.gob.ar/>). La demanda de camas en Tafí del Valle aumento en los años 2020 en un 3% en Enero y un 7% en Febrero, y en 2021 la tasa de ocupación de camas subió a un 77,5% en Enero y Febrero, aumento la tasa de pernocte en un 1%, represento el mayor gasto promedio por turistas en toda la provincia con un gasto de \$3250 por persona por día y un grupo promedio de 3,9 personas, lo que nos permite concluir que el publico meta para nuestras cabañas seguirá subiendo y el poder adquisitivo de este cliente nos permitirá apropiarnos de mas valor, al tener las actividades extras desarrolladas por nuestro emprendimiento.

Bibliografía General

Aaker, David A.; Day, George S.; *Investigación de Mercado*, trad. Jaime Gómez Mont, (México,1997)

David, Fred R. *Conceptos de Administración estratégica*, Pearson Educación, (México,2003)

Ferrell, O.C. y Michael D. Hartline: *Estrategia de Marketing*, 3ª Edición, Editorial Thomson, Trad. por Verania de Parres, (México, 2007)

Ghemawat, Pankaj (2000). *La estrategia en el panorama del negocio*, Trad. Jorge Abenamar Suarez Arana, (México,).

Kotler, Philip y Gary Armstrong (2017). *Fundamentos de Marketing* (16ª Edición). México: Pearson Education.

Kotler, Philip (2001). *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio; trad. Por Roberto L García, Pearson Educación, México.

Kotler, Philip, et.al. (2007). *Marketing Internacional de lugares y destinos*, Editorial Pearson, trad. por Víctor Campos Olguín, México.

Lamb, Hair, McDaniel (2014). *Marketing*. 7º Edición. México. Cengage Learning.

Munera Aleman J., Rodriguez Escuder A. (2007). *Estrategia de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid. ESIC.

Ostengo, Héctor C. (2006). *Control de Gestión*. Buenos Aires.

Romero, Ricardo (2006). *Marketing*. Editora Palmir E.I.R.L

Sainz de Vicuña Ancin, JM (2000). *El plan de Marketing en la práctica*. 5ta edición. Madrid. ESIC.

Stanton, Etzel y Walker (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14ª edición, México. McGrawHill.

Thompson, Arthur A., Strickland, A.J. y Gamble J. E. (2007). *Administración Estratégica*. 15 edición. México. Editorial Mcgraw-Hill.

Bibliografía Específica

Nassir Sapag, Chain (2013). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. segunda edición. Santiago de Chile.

González Serna Jose De Jesus, Vidal Gazaue, Kamal Adolfo (2014). *Proyecto. Evaluación y Formulación*. México. Grupo Alfaomega.

Hernández Hernández, Abraham, Villalobos Hernández, Abraham (2001). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. México.

Generales

Problemas de tenencia de la tierra en los valles del borde Andino: EL CASO DEL VALLE DE TAFI, Ana Isabel Rivas.

Estrategia para el desarrollo turístico de Tucumán, 2017-2021.

Estadísticas de Turismo Internacional - INDEC ENERO 2019

Cámara Argentina de Turismo

Estadísticas de Turismo Internacional.

Índice de competitividad de Viajes y Turismo 2019

EFFECTOS TERRITORIALES DEL TURISMO DE SEGUNDA RESIDENCIA EN EL VALLE DE TAFÍ, Arq. María Eugenia Moreno Mochi

Metodología

Hernández Sampieri, Roberto y otros (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Usandivaras de Hlawaczek, Silvia (2012). *Preparación de Tesis MBA*, ISBN N° 978950-554-735-7. Tucumán: Maestría en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UNT.

Páginas de internet consultadas:

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eti_03_19.pdf

<https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf>

<https://www.argentina.gob.ar/turismo/plan-nacional-de-turismo-interno>

https://www.tucumanturismo.gov.ar/files/Estrategias_Desarrollo_Tucuman.pdf

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_12_18.pdf

http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias?category_id=34

<https://economipedia.com/definiciones/bien-superior.html>

<https://www.marketinhouse.es/que-es-el-target/#que-es-el-target>

<http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2019/09/Indice-de-Competitividad-Viajes-y-Turismo-2019.pdf>