

## PLAN DE NEGOCIOS Y MEJORA DE PROCESOS PARA COMPLEJO TURÍSTICO DE CABAÑAS Y CAMPING “ARROYITO”

Vidable, Chloe; Gho Silva, Marcos; Nicolás, Ariel; Viel, Jorge.

*Departamento de Ciencias y Tecnologías Aplicadas  
a la Producción, al Ambiente y al Urbanismo, Universidad Nacional de La Rioja.  
Av. Luis M. de la Fuente s/n La Rioja CP 5300. [ingenieriaindustrial@unlar.edu.ar](mailto:ingenieriaindustrial@unlar.edu.ar).*

[cvidable@gmail.com](mailto:cvidable@gmail.com); [ghomarcos77@gmail.com](mailto:ghomarcos77@gmail.com); [arielnicolas77@gmail.com](mailto:arielnicolas77@gmail.com); [jorgevielr@gmail.com](mailto:jorgevielr@gmail.com)

### RESUMEN

Este trabajo desarrolla un Plan de Negocio que tiene como objetivo principal lograr una propuesta de readecuación del complejo turístico ARROYITO, para ello, se considera: La optimización de los procesos actuales de la empresa; La evaluación de nuevas mejoras en los servicios que podrían incorporarse de manera permanente, y su impacto en el negocio de la empresa. La idea de realizar un Plan de Negocio surge a partir de numerosas oportunidades de mejora que se observaron principalmente a nivel organizativo y productivo dentro del complejo. Se busca dejar de trabajar de manera intuitiva, para comenzar a funcionar de manera más organizada; y con ello, a su vez, optimizar los procesos internos, los servicios ofrecidos y su competitividad para enfrentar los nuevos retos del mercado. El Plan contempla un diagnóstico de la situación actual de la empresa, y, en función de ello, se determina la situación objetivo que conforma la propuesta de mejora. Asimismo, se desarrolla un estudio técnico, de mercado y de inversión, que determina la factibilidad económica-financiera de la propuesta.

**Palabras Claves:** Plan de negocios Turismo, Herramientas de Optimización y Mejora Continua

### ABSTRACT

This paper develops a business plan which's main objective is to accomplish a proposal of readecuation for a turistic enterprice "Arroyito", to do this, it is considered: The optimization of the formal process of the company; The evaluation of improvements in the services, which could be incorporated permanently, and it's impact on the business of the company. The idea of making a business plan was based on numerous opportunities of improvements that were observed mainly in a organization and productive level in the company. We are searching to stop working in an intuitive way, to start funtioning in a more organised way; and with it, optimize the internal processes, the services offered and the competitiveness to face the new challenges of the market. The plan beholds a diagnostic of the current situación of the company, and, based on that, it determines the aim situation which conforms the improvement proposal. In addition, it develops a technical, market, investment study, which determines the economic-financial viability of the proposal.

**Keywords:** Tourism Business Plan, Optimization Tools and Continuous Improvement

## 1. INTRODUCCIÓN.

Arroyito es una empresa familiar creada en el año 1978, que actualmente atiende tres líneas de negocio en la provincia de San Juan (Argentina):

- Servicio de Complejo turístico:
  - Alquiler de cabañas.
  - Alquiler de habitaciones.
- Camping:
  - Estadía en carpa.
- Complejo Recreativo:
  - Estadía.

Se realizó un diagnóstico inicial. Se concluyó que la empresa es moderadamente rentable; pero, la conservación de esta rentabilidad en el tiempo resulta incierta.

Para afrontar este problema se realizarán estudios de mercado para conocer la demanda y su proyección para los próximos cinco años y se formularán estrategias de comercialización acorde con los objetivos de la empresa.

Desde el aspecto productivo, es de vital importancia establecer los procesos de producción de los servicios y los recursos necesarios con el fin de brindar un servicio de calidad acorde a las necesidades de los clientes. Se determinará el tamaño de la empresa en base a las líneas de negocio establecidas junto con la planificación para los próximos 5 años. También se elaborará una propuesta de optimización de procesos mediante el análisis de desempeño de estos.

Desde el aspecto organizativo, se buscará proponer la estructura organizacional que resulte más ventajosa para la empresa, describieron los puestos de trabajo y la dotación de recursos humanos necesaria.

## 2. LA EMPRESA.

- Nombre de la empresa: Camping Arroyito. En la *Figura 1* se puede visualizar el logo de la empresa.
- Objeto de la empresa: La empresa Camping Arroyito es una PYME (pequeña/mediana empresa) familiar cuya actividad principal es proveer servicios de alojamiento a turistas. Además, se constituyó como un complejo de recreación para los mismos y las personas locales.
- Dirección:
- Base operativa: Santo Domingo S/N–Rodeo, San Juan, Argentina.
- Responsables de la empresa:
- Irma Beatriz Silva
- Contacto:
- Teléfono: +54 9 380 154250112
- Correo electrónico: [campingarroyito@gmail.com](mailto:campingarroyito@gmail.com)



Figura 1. Logo de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

### 2.1. Actividades de la empresa.

#### 2.1.1. Servicio de Complejo turístico

Camping Arroyito se constituye como una empresa que se dedicó al hospedaje de pasajeros, ya

sea regionales, nacionales e internacionales, cubriendo las necesidades que estos expresan. En esta línea de negocio la empresa ofrece dos tipos de servicios: alquiler de habitaciones y alquiler de cabañas.

### **2.1.2. Servicio de Camping**

El servicio de camping se basa específicamente en el permanecer por uno o más días en espacios abiertos y naturales con algunos elementos básicos para subsistir. Los servicios que el establecimiento ofrece en esta línea de negocio son: espacios o zonas de acampe que se alquilan a los clientes por una pequeña entrada.

### **2.1.3. Servicio de Complejo recreativo**

La empresa permite el acceso diario a diferentes personas para pasar el día en sus instalaciones por el pago de una prima. Además, la entidad posee una pileta de natación que funciona generalmente entre noviembre y marzo.

## **2.2 Diagnóstico de la situación actual de la empresa.**

El diagnóstico inicial que brindó la información que se tomó después como punto de partida para realizar el plan de negocios nace a partir de entrevistas realizadas en el predio productivo en conjunto con los dueños del establecimiento. Se pueden resumir los problemas en los siguientes ítems:

- Falta de planificación a nivel estratégica, táctica y operativa.
- Falta de estructura presupuestaria y definición de los precios en base a los costos
- Falta de administración de los tiempos de trabajo.
- Gestión del stock
- No existe estandarización de los procesos
- Falta de métricas e indicadores y tableros de control
- No existe un sistema de atención al cliente
- Falta de plan de mantenimiento preventivo

### **2.3. Análisis FODA.**

El objetivo del Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es determinar la situación actual de la empresa, analizando sus aspectos internos (fortalezas y debilidades) y aspectos externos del contexto en el que funciona (oportunidades y amenazas). El análisis se puede ver en la *Tabla 1* y es el resultado del trabajo de investigación realizado por el equipo de ingeniería.

Mediante el diagnóstico inicial, donde se visitó la empresa y se entrevistó a los dueños y empleados del complejo turístico; se pudo recabar datos sobre los servicios, la demanda, las instalaciones y los problemas latentes a los que se enfrenta actualmente la firma. A su vez, se realizó un estudio de mercado donde se consultaron fuentes como el ministerio de turismo de la nación, páginas y sitios webs de otros complejos turísticos, diarios locales, encuestas virtuales, entre otros; el cuál brindó un panorama general de cómo la empresa se encuentra posicionada dentro del mercado local y provincial.

Tabla 1. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

	<p><b>1-(F) Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie total de 2500 mt<sup>2</sup>;</li> <li>Amplia capacidad de alojamiento de carpas;</li> <li>Diversificación de servicios;</li> <li>Existencia de clientes leales;</li> <li>Precios competitivos en el mercado local;</li> <li>Trayectoria de 30 años en el rubro;</li> <li>Reconocimiento regional.</li> </ul>	<p><b>3-(D) Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un plan estratégico, táctico y operativo;</li> <li>Falta de estructura organizacional y asignación formal de funciones;</li> <li>Ausencia de plan de mantenimiento preventivo para las instalaciones del lugar;</li> <li>No existe una gestión de relación con clientes con herramientas tecnológicas;</li> <li>No existe estandarización en los procesos;</li> <li>Falta de estrategias de comercialización, publicidad y promoción;</li> <li>No existe sistema de gestión del stock;</li> <li>No existe un sistema de flujo de caja.</li> </ul>
<p><b>2-(O) Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas tendencias en turismo post-pandemia;</li> <li>Eventos nacionales e internacionales y atractivos turísticos cercanos al establecimiento;</li> <li>Políticas de reactivación del turismo;</li> <li>Alianzas comerciales con emprendedores locales;</li> <li>Nuevas tecnologías;</li> <li>Pocos competidores en servicio de acampaje.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un plan estratégico de ventas para crecer en el mercado;</li> <li>Promover mejoras en la personalización de servicios;</li> <li>Analizar la incorporación de paquetes turísticos desarrollando alianzas;</li> <li>Utilizar las nuevas tecnologías para atraer nuevos clientes.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir una estructura organizacional;</li> <li>Estandarizar y optimizar los procesos actuales;</li> <li>Desarrollar un plan de mantenimiento preventivo para las instalaciones y equipos;</li> <li>Utilizar nuevas tecnologías para incorporar sistemas de gestión dentro de la empresa.</li> </ul>
<p><b>4-(A) Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores macroeconómicos desfavorables;</li> <li>Consumidores informados y exigentes;</li> <li>Alta competencia en servicio de hospedaje en cabañas;</li> <li>Estacionalidad del turismo.</li> </ul>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un plan estratégico de atención al cliente;</li> <li>Incorporar encuestas de satisfacción del cliente;</li> <li>Promociones en temporadas bajas.</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir identidad, estrategia empresarial y metas de la empresa a largo plazo;</li> <li>Desarrollar estrategias de marketing con un enfoque en los requerimientos de los clientes;</li> <li>Evaluar una solución que permita lograr la obtención de métricas, estadísticas e indicadores económico-financieros</li> </ul>

### 3. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN.

#### 3.1. Producto.

##### 3.1.1. Complejo Turístico

El complejo se compone de cabañas de 3 ambientes que poseen su propio baño privado con sus respectivos equipamientos. Como servicio adicional el turista accede junto con el alquiler de la cabaña al servicio de Wi-fi (Wireless Fidelity – Red inalámbrica) y cochera.

Además, el establecimiento también cuenta con habitaciones compuestas por un solo dormitorio con una cama matrimonial y una cucheta o cama simple; dichas instalaciones tienen cada una su propio baño privado.

El servicio de alojamiento dispone de horarios flexibles para el Check In: generalmente a partir de las 12 horas, se permite el ingreso de los distintos huéspedes. Mientras que para el Check Out los horarios son más estrictos, el turista debe entregar ya sea la cabaña o habitación entre las 10 y 11 horas; existiendo la posibilidad de extender el horario de salida por una fracción del precio.

##### 3.1.2. Camping

Dentro de los servicios ofrecidos podemos encontrar: baños que brindan al huésped la posibilidad de ducharse con agua caliente, Wi-fi, tomacorrientes con electricidad, piletas con acceso a agua potable, mesas y asadores distribuidos a lo largo de todo el predio. Además, el turista puede usar un salón de usos múltiples que posee televisión con cable.

##### 3.1.3. Complejo recreativo

Brinda servicios de recreación al permitir que los distintos locales y turistas accedan al complejo para ocupar los distintos asadores y la pileta de natación.

#### 3.2. Mercado.

##### 3.2.1. Segmentación geográfica.

Se considera que el mercado actual y potencial se establece ubicado en el interior de la provincia de San Juan; haciendo énfasis en el departamento de Iglesia donde se encuentra el pueblo de

Rodeo.

### 3.2.2 Demanda.

Se fija la demanda en función de los datos obtenidos de Ventas del complejo Arroyito. Se toma como estudio los períodos comprendidos entre 2019-2022; teniendo en cuenta el inicio de la temporada en el mes de diciembre, finalizando en el mes de noviembre.

### 3.2.3. Proyección de la demanda

La proyección de la demanda potencial de los servicios para la empresa Arroyito, durante los próximos cinco (5) años, se obtiene por el método de extrapolación logarítmica a partir de las demanda percibida por el complejo en los periodos 2019-2022. Se decidió por un crecimiento más cauteloso, del 4% anual debido a que el rubro turístico se vio fuertemente golpeado por la pandemia producida por el COVID-19 y todavía se encuentra en recuperación. Los resultados se exponen en la *Tabla 2*.

Tabla 2. Proyecciones de la demanda para las 3 líneas de negocio. Fuente: Elaboración propia

	Año	Complejo turístico	Variación	Camping	Variación	Complejo recreativo	Variación
Demanda Histórica	2019-2020	344		323		837	
	2020-2021	490	42,44%	252	-21,98%	1.008	20,43%
	2021-2022	555	13,27%	406	61,11%	623	-38,19%
Demanda proyectada	2022-2023	520	4,00%	327	10,00%	540	10,00%
	2023-2024	541	4,00%	360	10,00%	594	10,00%
	2024-2025	562	4,00%	396	10,00%	653	10,00%
	2025-2026	585	4,00%	435	10,00%	719	10,00%
	2026-2027	608	4,00%	479	10,00%	791	10,00%
	<b>Total</b>	2.816		1.996		3.297	
	<b>Promedio</b>	563	4%	399	10%	659	10%

### 3.3. Precio.

La fijación del precio de un bien o servicio también está influenciada por los precios de productos similares ofrecidos por la competencia del mercado. Es por ello que es necesario estar al tanto de los mismos. En la *Tabla 3*, se expone los precios promedios para cada línea de negocio en función del relevamiento realizado, considerando empresas locales que ofrecen servicios similares.

Tabla 3. Análisis de los precios. Fuente: Elaboración propia.

Unidad	Precio		
	Máximo	Promedio	Mínimo
Cabaña p/2 personas	\$14.000	\$9.750	\$5.500
Cabaña p/4 personas	\$18.000	\$1.000	\$6.000
Habitaciones	\$12.500	\$8.750	\$5.000
Camping	\$2.500	\$2.150	\$1.800
Complejo recreativo	\$1.200	\$850	\$500

### 3.4. Estrategias de comercialización

En base al estudio realizado del mercado objetivo se establecen en la *Figura 2* las estrategias para las 4 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción publicidad.



Figura 2. Análisis 4P. Fuente: Elaboración propia.

Para poder definir las estrategias a utilizar en el plan de negocios, se utilizó la matriz de Costo/Beneficio de forma cualitativa. En donde se refleja el esfuerzo de llevar a cabo las diferentes estrategias en relación con el impacto que tendrán en los servicios ofrecidos por la empresa.

## 4. Plan de Producción.

### 4.1. Procesos productivos.

#### 4.1.1. Complejo Turístico.

En lo que respecta al complejo turístico que abarca el hospedaje en cabañas y habitaciones, Arroyito se encarga de ofrecer sus instalaciones a viajeros y turistas se alojen en ellas.

- Acondicionamiento de los espacios externos.
- Limpieza de la unidad productiva.
- Contratación del servicio de hospedaje.
- Confección del plan de reservas.
- Preparación previa al ingreso.
- Recepción del Cliente e inicio del servicio.
- Finalización del servicio.

#### 4.1.2. Camping.

En la línea de hospedaje en carpa, Arroyito se encarga de recibir turistas que desean experimentar una forma diferente de pernoctación. El proceso productivo se compone de:

- Acondicionamiento del espacio de Camping.
- Recepción de Clientes
- Inicio del servicio
- Fin del servicio

#### 4.1.3. Complejo recreativo.

En esta línea de negocios se permite a personas no alojadas en el predio a utilizar la pileta y el espacio de camping por el pago de una prima. El proceso productivo consiste en:

- Acondicionamiento del complejo
- B) Recepción de Clientes
- C) Inicio del servicio
- D) Fin del servicio

## 4.2. Tecnología aplicada a los procesos.



Se describieron las obras civiles, instalaciones, equipamientos y se diseñaron renders (Figura 3) de las mejoras propuestas para poder producir los servicios del plan comercial.

Figura 3. Renders diseñados. Fuente: Elaboración propia.



#### 4.3. Tamaño.

La capacidad del camping arroyito, para cada una sus líneas de negocios, está dada de acuerdo con la infraestructura, instalaciones, equipamiento y sistema de gestión.

##### 4.3.1. Complejo turístico.

Se propone hospedar, por lo menos, mil trescientos (1.300) turistas en el primer año. La tasa de crecimiento anual se estima del cuatro por ciento (4%). La capacidad máxima teórica de prestación del servicio está dada por la cantidad máxima de personas que se pueden hospedar en una noche (37 personas). La capacidad promedio real está dada en función del cociente entre la cantidad de personas a hospedar y la cantidad de personas en una noche tipo (25 clientes). La capacidad promedio de ocupación se obtiene a partir de la relación entre la capacidad promedio anual y la capacidad máxima anual. Se obtiene una ocupación promedio del 9,63%.

##### 4.3.2. Camping (carpas).

Se propone hospedar, por lo menos, setecientos veintiséis (726) turistas en el primer año. La tasa de crecimiento anual se estima en el diez por ciento (10%). La capacidad máxima teórica de prestación del servicio está dada por la cantidad máxima de personas que se pueden hospedar en una noche (200 personas). La capacidad promedio real está dada en función del cociente entre la cantidad de personas a hospedar y la cantidad de personas en una noche tipo (6 clientes). La capacidad promedio de ocupación se obtiene a partir de la relación entre la capacidad promedio real y la capacidad máxima anual. Se obtiene una ocupación promedio del uno coma treinta y cuatro por ciento (1,34%).

##### 4.3.3 Complejo recreativo.

Se propone hospedar, por lo menos, novecientos diez (910) clientes en el primer año. La tasa de crecimiento anual se estima en el diez por ciento (10%). La capacidad máxima teórica de prestación del servicio está dada por la cantidad máxima de personas que se pueden atender en una jornada (80 personas). La capacidad promedio real está dada en función del cociente entre la cantidad de personas que requerirán del servicio y la cantidad de personas en una jornada tipo (10 clientes). La capacidad promedio de ocupación se obtiene a partir de la relación entre la capacidad promedio real y la capacidad máxima anual. Se obtiene una ocupación promedio del siete coma cincuenta y ocho por ciento (7,58%).

#### 4.4. Planificación de la producción.

Es de vital importancia que una empresa planifique su producción para lograr brindar el mejor servicio optimizando los recursos escasos que ésta posee. La programación de las actividades y tareas junto con la asignación de los recursos debe dar como resultado un servicio de calidad y mantener a la empresa dentro de márgenes de rentabilidad.

#### 4.5. Plan Integral de producción de servicios.

En función de la planificación de la producción desarrollada a largo plazo para los distintos servicios ofrecidos por Arroyito, se establece un plan integral anual que conjuga a todos ellos. La construcción de este es el resultado del análisis y estimación de la distribución de la demanda en

un año calendario. Para ello se tuvo en cuenta el comportamiento reportado de los clientes, feriados y días festivos, vacaciones, estaciones climáticas, eventos de interés públicos y cualquier otro factor que incite a turistas a pernoctar en el complejo. Si bien uno de los objetivos que se propuso el equipo fue aplanar la demanda de tipo estacional mediante el plan comercial, la condiciones climáticas locales no lo permitieron. Por lo que se optó por mantener esa diferencia. La distribución final se visualiza en la *Tabla 4*.

Tabla 4. Plan integral de producción de servicios Dic2022- Nov2023. Fuente: Elaboración propia.

Programación 2022-2023													
Servicio	Cientes	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Complejo turístico	1300	150	375	300	200	25	25	25	50	25	25	50	50
Camping (carpas)	726	114	186	168	48	18	0	0	0	36	60	48	48
Complejo recreativo	910	80	310	280	60	40	20	0	0	0	30	40	50
<b>Total</b>	<b>2936</b>	<b>344</b>	<b>871</b>	<b>748</b>	<b>308</b>	<b>83</b>	<b>45</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>61</b>	<b>115</b>	<b>138</b>	<b>148</b>

En el período comprendido entre diciembre de 2022 y noviembre de 2023 se recibirán un total de dos mil novecientos treinta y seis (2.936) clientes; de las cuales mil trescientas (1.300) corresponden al servicio de complejo turístico, setecientos veintiséis (726) al servicio de hospedaje en carpa, novecientas (910) al servicio de complejo recreativo.

**4.6. Propuestas de mejoras abordadas.**

- Sistema Integrado de Gestión de la Calidad
- Plan de mantenimiento preventivo
- Gestión del Stock
- Controles de check in/out
- Plan de eficiencia energética
- Inversiones en infraestructura

**5. Plan de Recursos Humanos.**

**5.1. Estructura organizacional propuesta.**

La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales de una empresa, en la cual se determinan las tareas por puestos e indica cómo estos deben trabajar en conjunto y coordinarse.

Existen diferentes tipos de estructuras organizacionales, en este caso la estructura propuesta es una estructura organizacional simple de tipo funcional. Este tipo de estructuras se caracterizan por agrupar y ordenar a las personas que ocupan puestos similares dentro de la empresa. Se basa fundamentalmente en las tareas que tiene que desarrollar cada jefe y su grupo de trabajo. No obstante, todos los empleados dependen de un supervisor y cada equipo de trabajo se organiza en departamentos especializados. De esta manera se plantea en la *Figura 4* el organigrama que representaría la nueva estructura de la organización, teniendo en cuenta los miembros que la conforman hoy y la cantidad de empleados para los procesos actuales y futuros. Para cada uno de los puestos es necesario la elaboración de un perfil adecuado a las funciones y tareas requeridas.

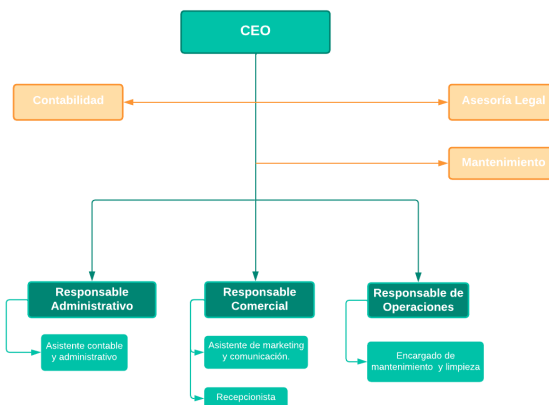


Figura 4. Organigrama funcional. Fuente: Elaboración propia.



## 5.2. Dotación de recursos humanos.

Teniendo en cuenta la nueva estructura definida, en la *Tabla 5* se establece la dotación de recursos humanos necesaria para cubrir todos los procesos operativos y administrativos. Como cada letra representa a un individuo, se puede entender que solo es necesario de seis (6) personas para cumplir todos los puestos del organigrama.

Tabla 5. Estructura organizacional plantada. Fuente: Elaboración propia

Puesto	Cantidad
CEO	A
Responsable Administrativo	A
Responsable comercial	B
Responsable de operaciones	B
Asistente administrativo y contable	C
Asistente de marketing y comunicación	D
Recepcionista	D
Encargado de mantenimiento y limpieza	E
<b>Total</b>	<b>6</b>

## 6. Plan Económico Financiero.

El plan económico financiero para el complejo Arroyito se proyecta a cinco años, con datos calculados en pesos argentinos a valores del mes de diciembre de 2022.

### 6.1. Inversiones.

Se identifica que Arroyito debe realizar una inversión para poder cumplir con las estrategias comerciales, productivas y de recursos humanos definidas previamente. Se determina la inversión total del proyecto en la *Tabla 6*, que es de un total de \$ 2.962.988 más IVA. Dichas inversiones se resumen en:

- Inversiones en activos fijos.
  - Obra civil e instalaciones: Se detalla que se realizará la refacción del camping y es para ello que se tiene en cuenta el precio de construcción. Este precio también contempla las instalaciones necesarias para la realización del proyecto.
  - Equipamiento: Se detallan todos los equipos necesarios para renovar lo que componen las instalaciones de la empresa.
- Inversiones en activos asimilables.
  - Formulación de proyecto: Se refiere al valor que cobra el responsable de la elaboración del proyecto de inversión. Este valor considera el 1% de la inversión total del proyecto.
  - Dirección técnica de la obra civil: Se refiere al valor que cobra el encargado de inspeccionar la construcción de la obra. Este valor considera el 5% de la inversión total de la obra civil.
  - Imprevistos: Es un monto destinado a solventar aspectos no previstos inicialmente. Este valor considera el 5% de la inversión total en capital fijo.
- Activo de trabajo.
  - Servicios: Se considera como activo de trabajo las cantidades necesarias de insumos de mantenimiento, insumos de oficina, insumos de limpieza e higiene, y combustible para el primer mes de trabajo de cada año del proyecto;
  - No se considera para este proyecto crédito por ventas ni disponibilidad mínima en la caja y bancos;
  - Amortización incluida en costo: es el valor de amortización para el primer mes de trabajo;
  - Impuesto al valor agregado (IVA) de incremento: Corresponde al 12% del valor total de activo de trabajo.

Tabla 6. Inversiones en USD. Fuente: Elaboración propia.

**INVERSIONES A REALIZAR**

Concepto	Unidad	Cantidad	Inversión Unitaria	Inversión	Fecha	nov-22	
<b>CAPITAL FIJO</b>					<b>USD 7.595</b>		
Terreno	-	-		USD 0			
Obras Civiles							
Refacción camping	Cant.	8	USD 284	USD 2.270	USD 477	USD 2.746	
Instalaciones							
Red energía Eléctrica	-	-		USD 0	USD 0	USD 0	
Red de agua potable	-	-		USD 0	USD 0	USD 0	
Red de saneamiento	-	-		USD 0	USD 0	USD 0	
Red de internet	-	-		USD 0	USD 0	USD 0	
Círculo cerrado de cámaras	-	-		USD 0	USD 0	USD 0	
Termonaque solar	Cant.	3	USD 666	USD 1.999	USD 420	USD 2.418	
Bomba	Cant.	-		USD 0	USD 0	USD 0	
Equipamiento							
Sommiers 2 plazas	Cant.	9	USD 178	USD 1.602	USD 336	USD 1.938	
Sommiers 1 plaza	Cant.	8	USD 125	USD 1.004	USD 211	USD 1.215	
Televisor LCD	Cant.	3	USD 143	USD 430	USD 90	USD 521	
Pava eléctrica	Cant.	5	USD 17	USD 86	USD 18	USD 104	
Renovación equipamiento cabañas							
Tazas	Cant.	18	USD 2	USD 42	USD 9	USD 51	
Juego de cubiertos x 24 unid	Cant.	3	USD 37	USD 111	USD 23	USD 135	
Vasos	Cant.	18	USD 1	USD 26	USD 5	USD 31	
Platos	Cant.	18	USD 1	USD 26	USD 5	USD 32	
Juego de sábanas 2 plazas	Cant.	9	USD 10	USD 88	USD 19	USD 107	
Juego de sábanas 1 plaza	Cant.	14	USD 8	USD 108	USD 23	USD 131	
Almohadas x4	Cant.	8	USD 16	USD 127	USD 27	USD 154	
<b>ACTIVOS ASIMILABLES</b>				<b>USD 585</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 585</b>	
Formulación del proyecto	-	1%	USD 92	USD 92	USD 0	USD 92	
Dirección de la obra civil	-	5%	USD 113	USD 113	USD 0	USD 113	
Imprevistos	-	5%	USD 380	USD 380	USD 0	USD 380	
<b>INVERSION EN ACTIVO FIJO</b>				<b>USD 8.180</b>	<b>USD 1.595</b>	<b>USD 9.775</b>	
<b>ACTIVO DE TRABAJO</b>				USD 0	USD 0	USD 0	
<b>INVERSION EN ACTIVO DE TRABAJO</b>				<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	
<b>INVERSION TOTAL</b>				<b>USD 8.180</b>	<b>USD 1.595</b>	<b>USD 9.775</b>	

**6.2. Amortizaciones.**

Se detallan las amortizaciones de activos fijos y activos asimilables durante los cinco años de implementación del proyecto (2022-2027).

**6.3. Ingresos.**

**6.3.2 Ventas estimadas.**

Se detalla el número de servicios (distinguido por tipo de servicio) que deben venderse por año desde 2022 hasta 2027, en función de la estrategia comercial definida previamente. Asimismo, se calculan los ingresos monetarios que se obtendrían de estas ventas, anual y mensualmente en cada año. Estos ingresos se obtienen como el producto entre precio del servicio y el número a vender anualmente.

**6.3.3. IVA Venta.**

Se establece el valor del I.V.A. (Impuesto al Valor Agregado) Venta en términos monetarios por año, desde 2022 hasta 2027, que corresponde a la alícuota del I.V.A. en la venta de los servicios ofrecidos por Arroyito a sus clientes.

**6.4. Costos.**

Se describen los costos asociados al proyecto. Estos costos se establecen de manera anual, desde el año 2022 al 2027, y se clasifican en:

- Costos directos de producción de servicios;
- Costos de administración;

- Costos de comercialización;
- Costos financieros.

#### 6.4.1. Costos totales.

Se establece el costo total anual por el lapso de 5 años en función de los costos mencionados anteriormente.

#### 6.4.2. IVA compra.

El IVA compra estimado se establece y exhibe los resultados anuales que surgen de la compra de insumos y la contratación de diferentes servicios.

#### 6.4.3. IVA saldo.

El IVA saldo se establece y exhibe los resultados anuales de la diferencia entre el IVA saldo y el IVA venta, tanto de la etapa de inversión como de la etapa de operación del proyecto.

### 6.4. Flujo de caja del proyecto.

A partir de la determinación del flujo de caja, se van a definir y evaluar los índices que determinan la rentabilidad del proyecto. Para realizar el flujo de caja:

- Se tomaron datos de planillas anteriores como: inversión, ingresos, costos directos e indirectos y amortización del proyecto;
- Se considera el cálculo del IVA saldo;
- Se fijó una tasa de referencia del 18%.

A partir del saldo neto nominal efectivo del flujo de caja, se calcularon los principales indicadores de rentabilidad:

- Valor actual neto (VAN) = USD 13.381
- Tasa interna de retorno (TIR) = 58,9%
- PRI o período de recuperación de la inversión (VN) = 3° año operativo
- PRI (VA) = 3° año operativo

Considerando este análisis, se concluye que el Plan de Negocio en el escenario evaluado, es rentable; ya que por un lado el VAN es positivo y, por otro, la TIR es mayor a la tasa de referencia.

### 6.5. Financiamiento.

Se establece la factibilidad de gestionar la solicitud de un crédito para cubrir el 48% de la inversión, mientras que el 52% restante será de aporte propio.

Por medio del Programa Intur 3 cuyo objetivo es *“Promover inversiones en micro y pequeños prestadores que mejoren su oferta de productos y servicios turísticos, fortaleciendo la cadena de valor del sector y el desarrollo de las economías regionales.”* (Ministerio de turismo de la nación, s.f.) [1] La empresa arroyito puede acceder a un crédito no reembolsable de \$1.700.000, dicho monto constituye el 48% de la inversión total.

### 6.6. Flujo de caja con financiamiento.

Para realizar el flujo de caja con financiamiento:

- Se tomaron datos de planillas anteriores como: inversión, ingresos, costos directos e indirectos y amortización del proyecto;
- Se considera el cálculo del IVA saldo;
- Se fijó una tasa de referencia del 18%;
- Se considera la solicitud de un crédito de USD 5.197 (48% de la inversión total), amortización e intereses anuales asociados.

A partir del saldo neto nominal efectivo del flujo de caja con financiamiento, se calcularon los principales indicadores de rentabilidad:

- Valor actual neto (VAN) = USD 17.785
- Tasa interna de retorno (TIR) = 106,8%
- PRI (VN) = 2° año operativo

- PRI (VA) = 2° año operativo

Se puede destacar que el VAN y la TIR son mayores que en el flujo de caja libre (haciendo la inversión la empresa). Esto demuestra que se lograría un buen apalancamiento financiero de la empresa, a través de un crédito solicitado a una entidad bancaria.

## 7. Plan de contingencia.

El análisis de sensibilidad financiero consiste en calcular los nuevos flujos de caja, el VAN y la TIR del negocio al modificar una variable. De este modo, con los nuevos indicadores, se busca mejorar las estimaciones sobre el proyecto en el caso de que las variables cambian o existiesen errores de apreciación en los datos iniciales, y que podrían llevar el proyecto al fracaso.

En este análisis se tendrán en cuenta las siguientes variables:

- Precios;
- Ventas;
- Costos;
- Inversiones.

Cabe mencionar que el análisis se realiza modificando una de las variables y manteniendo a las demás constantes; en lugar de realizar una modificación de las variables en conjunto.

### 7.1. Riesgo.

En la *Tabla 7* se detalla el resumen de los análisis de sensibilidad efectuados. Se puede concluir del mismo que, el proyecto presenta una sensibilidad moderada en la variable “precios”.

*Tabla 1. Análisis de sensibilidad y riesgo. Fuente: Elaboración propia.*

Concepto	Sensibilidad %	VAN \$	TIR %	PRI No m Año s	PRI VA Años	Relación VAN - VAN Ref. \$	Relación TIR - TR %
<b>Flujo de Caja</b>	<b>0%</b>	<b>USD 13.381</b>	<b>58,87%</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0,00%</b>
Reducción precio	9,0%	-USD 381	16,80%	5	6	-USD 13.761	-42,08%
Aumento costos	12,0%	-USD 710	15,84%	5	6	-USD 14.091	-43,03%
Disminución cantidades a vender	10,0%	-USD 372	16,83%	5	6	-USD 13.753	-42,05%
Incremento inversión	108,0%	-USD 178	17,67%	4	6	-USD 13.559	-41,21%

## 8. Conclusiones.

En conclusión, luego de analizar detalladamente las estrategias desarrolladas en el Plan de Negocio, se puede afirmar que el Complejo Arroyito cuenta con un gran potencial para desarrollarse de manera más organizada y eficiente, lo que le permitirá enfrentar de manera competitiva las nuevas condiciones del mercado y alcanzar con éxito los objetivos propuestos.

Desde el punto de vista técnico y productivo, se puede afirmar que el Plan de Negocio es viable, ya que la empresa cuenta con los medios de producción necesarios para atender la demanda de los próximos cinco años. Además, se han propuesto herramientas que simplifican y hacen más eficientes los procesos de gestión, administración y las tareas meramente operativas, lo que permitirá a Arroyito desarrollar sus procesos productivos de manera óptima y reconocer sus capacidades de producción en las condiciones actuales.

Asimismo, después de realizar un análisis financiero exhaustivo del proyecto en cuestión, se concluye que el mismo resulta altamente rentable y favorable. Los indicadores de rentabilidad,

como el VAN y la TIR, demuestran que el proyecto puede ser financieramente viable y generar beneficios significativos para la empresa. Incluso, el proyecto muestra un gran potencial para la proyección de nuevas líneas de negocio en el futuro, gracias a la solidez financiera demostrada en el análisis.

Por último, la definición de una identidad empresarial y las mejoras propuestas a nivel institucional y organizacional permitirán a Arroyito generar una cultura de trabajo comprometida y consciente, al mismo tiempo que contar con la estructura necesaria para lograr sus objetivos. En resumen, se puede afirmar que el proyecto es rentable y que representa una excelente oportunidad para el crecimiento y la expansión del negocio.

## 9. BIBLIOGRAFÍA.

[1] Ministerio de Turismo de la nación (República Argentina). (s.f.). *Requisitos programa InTur3*. [Requisitos InTur 3 | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/turismo/requisitos-in-tur-3)