

**Manual para Microemprendedores en el sector
Turismo**

**Aspectos esenciales para entender en los proyectos
de inversión en turismo**

Indicadores de la actividad

La Industria Turística: un sector estratégico en la dinámica económica

El turismo es una actividad que se encuentra en permanente evolución, desarrollo y crecimiento. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

Esta definición que nos brinda la OMT nos permite identificar tanto los elementos motivadores del viaje, el lapso de tiempo que se estima considerable, la actividad desarrollada antes y durante el período de estadía y la localización de la actividad turística como aquella que es realizada fuera de su entorno habitual.

Es un concepto que comprende todas las actividades, especialmente la económica, que se manifiesta en la afluencia, permanencia y regreso del turista hacia, dentro y fuera de un determinado lugar. Cuando el turismo se desarrolla en una región dinamiza toda la economía beneficia a la comunidad. Este impacto, efecto derrame, se analiza a través de la producción y el consumo de los diferentes bienes y servicios que se generan como resultado de la demanda inducida por esta actividad.

La diversidad de actores y sectores involucrados cobra tal magnitud que es posible caracterizar la actividad turística como multisectorial y multidisciplinar. Es decir, engloba una gran variedad de sectores económicos (hoteleros, restaurantes, servicios de transportes, agencias de viajes, entre otros) y se encuentran involucradas distintas disciplinas académicas que producen para la actividad turística.

Al ser multisectorial y multidisciplinar, la actividad turística se nutre de la participación activa del sector público y privado, como así también del aporte de las distintas disciplinas, a fin de proporcionar los bienes y servicios que demandan los turistas y contribuir al mejoramiento y desarrollo del sector, generándose un movilidad económica de gran escala y una distribución del ingreso nacional más equilibrada.

A saber:

- Es una actividad que genera divisas e ingresos
- Genera ingresos en el sector público
- Genera empleos en vastos sectores de la población
- Fomenta la actividad empresarial
- Propicia y fomenta el desarrollo de nuevos emprendimientos
- Permite el desarrollo económico, social y cultural, de distintas regiones y localidades, independientemente de su medio de subsistencia económico primario.

El emprendimiento en el marco del Sistema Turístico

La naturaleza de la actividad turística es compleja. Dado que confluyen diferentes factores que hay que considerar desde una óptica sistémica, es decir, como conjunto interrelacionado de elementos que interactúan en una dinámica constante y en desarrollo. Este enfoque resulta de utilidad para comprender como el emprendimiento turístico se enmarca e integra en el sistema turístico. Existen diferentes teorías o modelos explicativos que analizan la complejidad de la actividad turística, como así también existen diversas definiciones y clasificaciones conceptuales dentro del campo. Sin embargo, si tomamos la definición realizada por la OMT (1999) podremos observar sus elementos principales y sus formas de interrelación.

Cuatro son los elementos fundamentales que componen el sistema turístico:

1-Oferta

2-Demanda

3-Espacio Geográfico

4-Operadores de Mercado

La demanda, formada por el conjunto de consumidores, actuales o potenciales, de bienes y servicios turísticos.

La oferta, conformada por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en el desarrollo de la experiencia turística.

El espacio geográfico, la base física donde tiene lugar el encuentro entre la oferta y la demanda y en donde se sitúa la población residente, que si bien no es en sí misma un elemento turístico, se la considera un importante factor de cohesión o disgregación, según se la haya tenido en cuenta al momento de realizar la planificación de la actividad turística.

Y los Operadores del Mercado, que son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Es decir, se encargan de comercializar el turismo, comunicando y distribuyendo el producto turístico, entre las cuales se cuentan las agencias de viaje, las compañías de transportes y aquellos organismos públicos y privados, que mediante su labor profesional, son artífices de la ordenación y/o promoción del turismo.

Por otra parte, si bien los empresarios deben ser competitivos en el mercado y diferenciarse de sus competidores, más que guiados por una lógica de la competencia se orientan hacia la colaboración. En ocasiones distintas empresas deben asociarse entre ellas para poder satisfacer las demandas turísticas.

En este contexto de mercado, los empresarios adoptan una actitud de riesgo empresarial al invertir dinero en su proyecto. El riesgo que se asume es de diferentes tipos:

- Riesgo económico: su inversión en capital posee un resultado incierto
- Riesgo estratégico: establece objetivos que pueden cumplirse o no, lo que puede llevarlo a modificar sus planes.
- Riesgo moral: asume obligaciones y compromisos con determinadas personas (clientes, personal, proveedores) con la competencia y la sociedad en general.

¿Que es un proyecto de inversión en Turismo?

Un proyecto expresa la intención de hacer algo, es un plan de acción que supone un sacrificio inmediato, es decir una inversión, con el objetivo de generar un resultado positivo a futuro. El término inversión refiere a la adquisición de nuevos bienes durables, al valor de los insumos y del trabajo que son necesarios para iniciar una determinada producción. La inversión se puede financiar con recursos del propio agente que concibió la idea del negocio o con recursos externos a la empresa, ya sea con endeudamientos o subsidios. Para el sector turismo resulta clave analizar la potencialidad del destino para captar inversores o emprendedores, dicho de otra forma conocer la percepción que estos tienen sobre el destino.

Un proyecto de inversión requiere un análisis integral, referido a la viabilidad del proyecto en sí, a la inversión requerida y por supuesto al rédito esperado por parte del inversor. En la actividad turística, y desde el lugar del destino se plantea la necesidad de instrumentar mecanismos que permitan evaluar las condiciones que se ofrecen al inversor o emprendedor, y debería realizarse a partir de un análisis de variables controlables por el destino, en este caso por el Municipio y por otro lado aquellas que escapan a la gestión directa del mismo. Si bien más adelante se avanzará sobre esta cuestión, es necesario que el inversor o emprendedor conozca en primera medida la estructura básica de un proyecto de inversión.

Cabe citar a Rassiga Fernando¹ quien explica con claridad la estructura de la evaluación de proyectos de inversión

Estudio	Factibilidad	Objetivos
Mercado	<ul style="list-style-type: none">De mercado	Estudiar la oferta y demanda de mercado, los precios y canales de distribución para determinar las posibilidades de penetración del producto en el mercado objetivo Analizar las fuentes de competitividad
Técnico	<ul style="list-style-type: none">Técnica	Determinar la viabilidad técnica de las diferentes opciones tecnológicas. Estudiar procesos productivos, la localización y

¹ Fernando Rassiga. Evaluación de Proyectos de Inversión. 1ª ed. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes 2008.

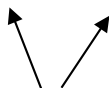
	<ul style="list-style-type: none"> • Legal • Organizacio nal • Ambiental 	<p>tamaño de planta óptimos.</p> <p>Analizar leyes, códigos y normas vigentes Derechos de propiedad intelectual</p> <p>Estudiar los procesos administrativos y proponer un organigrama de la empresa.</p> <p>Determinar la sustentabilidad ambiental del proyecto y su impacto sobre la salud humana, la flora y la fauna y la disponibilidad de los recursos naturales</p>
Económico -Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Económica • <u>Financiera</u> 	<p>Proyectar costos y beneficios</p> <p>Calcular la rentabilidad económica o del capital social</p> <p><u>Proyectar ingresos y egresos</u></p> <p><u>Calcular la rentabilidad financiera o del capital propio y las necesidades, disponibilidad y origen de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo un proyecto</u></p>

El inversor debe prestar especial atención a la evaluación económica y financiera de su proyecto, lo cual consiste en identificar, medir y valorar costos y beneficios de las diferentes opciones de inversión, para posteriormente poder tomar la mejor decisión en relación a la evaluación de las fuentes de financiamiento.

Si bien este manual no tiene por objetivo la evaluación de los proyectos de inversión resulta necesario hacer una breve aclaración sobre este punto. El inversor debe prestar especial atención a la evaluación económica y financiera de su proyecto, lo cual consiste en identificar, medir y valorar costos y beneficios de las diferentes opciones de inversión, para posteriormente poder tomar la mejor decisión en relación a la evaluación de las fuentes de financiamiento.

A los fines del Manual para Microemprendedores en el sector turístico es necesario aclarar el alcance de la evaluación financiera y técnica de un proyecto. La evaluación financiera pretende calcular el excedente, es decir ganancias, que obtiene el inversionista que asume los riesgos del proyecto, considerando además las fuentes de financiamiento.

INGRESO DEL PROYECTO – EGRESOS DEL PROYECTO



FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

Para pensar... “Primero y ahora, como hacer frente a las erogaciones que demanda la ejecución el proyecto. A futuro, como disfrutar los ingresos”

A los fines del Manual para Microemprendedores en el sector turístico es necesario aclarar el alcance de la evaluación financiera de un proyecto. Esta evaluación pretende calcular el excedente que obtiene el inversionista que asume los riesgos del proyecto. Como expresa claramente Rassiga (2008) en esta evaluación se consideran los ingresos y egresos del proyecto, estimados a partir de los bienes que vende y compra, **considerando todas las fuentes de financiamiento.** El excedente se calcula sobre el flujo de fondos del inversionista que representa las erogaciones que debe afrontar y los ingresos que percibirá en un futuro por ejecutar el proyecto.

El ***flujo de fondos*** es un flujo financiero (de dinero) y se construye tomando con referencia el flujo operativo y las fuentes de financiamiento. La importancia de la evaluación financiera radica en el hecho que permite identificar la opción de inversión que genera mayor excedente para el inversionista.

Fuentes de Capital de un proyecto de Inversión en Turismo

El proyecto de inversión puede financiarse con diferentes **fuentes de capital** a saber:

a) Capital del empresario

- Capital propio del empresario
- Capital propio y en parte capital de terceros

b) Oferta de acciones

- Nuevos socios

c) Endeudamiento

- Bancario, proveedores, etc

d) Subsidios y programas estatales

- Programas, ANR, líneas de asistencia financiera, cofinanciamiento, etc

Cada agente que financia el proyecto (empresario, accionista, entidad bancaria y estado) tiene su propio criterio para determinar la conveniencia de participar en el proyecto). Por eso el inversor debe conocer lo mejor que pueda las características de los agentes que ofrecen fuentes de capital para viabilizar los proyectos de inversión en el sector.

Esto significa que es necesario tangibilizar la viabilidad del proyecto, y por sobre todo dar credibilidad a la propuesta cuando se solicita un financiamiento externo. En general, para determinar el riesgo que asumen al financiar el proyecto, los acreedores exigen al inversionista o empresario más información que un “simple” flujo de fondos. Por lo general los acreedores (encargados de otorgar las fuentes de financiamiento) solicitan al inversor/emprendedor los balances de la empresa y los antecedentes del empresario como deudor que figuran en la base de datos del Banco Central y en el VERAZ. También les interesa analizar la situación futura de la empresa evaluando la perspectiva del negocio, la estructura del mercado, la competencia, los costos de producción y el flujo de fondos que estará disponible para cancelar la deuda.

En el caso de los fondos de **capital de riesgo**² considerarán además las cualidades humanas y profesionales del empresario, que eventualmente, será su socio. Esta alternativa de financiamiento es esencial para las microempresas vinculadas al sector turístico y al igual que los bancos, los fondos buscan empresas que puedan justificar su proyecto a través de un Plan de Negocios.

El Plan de Negocios. El primer Paso

Como describe Rassiga (2008) un plan de negocios no está sujeto a ninguna arreglo predeterminado que se deba respetar. No obstante, para ser eficaz debe ser un análisis detallado, realista y práctico de todos los factores que inciden sobre el proyecto. En el mismo se debe indicar lo que se espera conseguir con el proyecto y el tiempo y los recursos que se utilizarán para su consecución.

Un estudio completo será de utilidad para:

- Captar recursos financieros
- Prever con antelación las diferentes medidas a tomar para solucionar problemas o para aprovechar oportunidades de negocios
- Conocer el entorno de la empresa (mercados, competidores, legislación vigente, condiciones macroeconómicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc)
- Optimizar el empleo de recursos y la programación de tareas.

² **Capital de Riesgo:** Una de las mayores dificultades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas es la obtención de fondos, ya sea para realizar una inversión, ampliar su capital de trabajo, comprar propiedades o máquinas, etc. o difícil no pasa por cómo conseguir el dinero, sino por hacerlo a una tasa que pueda ser pagada sin estrangular financieramente a la empresa. Los fondos de capital de riesgo son firmas constituidas por un grupo de inversores privados que reúnen una cantidad determinada de dinero para realizar inversiones de distinto tipo. A diferencia de un banco, estos fondos participan de los emprendimientos en calidad de socios, las empresas no se ven obligadas a pagar cuota e interés, sino que ceden una parte del negocio, tal como lo harían con un asociado cualquiera.

Un Plan de Negocio puede estar compuesto por los siguientes puntos:

a) Resumen Ejecutivo

En general los acreedores deben realizar un gran número de proyectos y suelen disponer de poco tiempo, por eso resulta esencial el “poder” de síntesis, ya que en primer lugar resulten si vale la pena leer el documento y se basan en la primera impresión. Esta primera impresión es la que da el resumen ejecutivo que siempre debe encabezar el documento.

Este resumen no debería ser superior a una página y debe presentar las principales características del proyecto (título, el nombre del titular, la oportunidad del negocio, la localización, las necesidades y fuentes de financiamiento, las ventas proyectadas, las medidas de valor del proyecto y las principales fuentes de riesgo. Por lo tanto debe confeccionarse una vez elaborado el resto de los títulos del plan de negocio.

b) Índice del Plan

El índice permite al analista encontrar inmediatamente lo que busca. De no ser así, pensará que la información buscada no está recogida en el documento.

c) Introducción

Permite explicar las características generales del proyecto, indicando cómo se origina la idea y fundamentando, con antecedentes y estudios académicos o profesionales, la conveniencia de ejecutarlo.

d) Objetivos y metas

Se deben indicar de manera precisa los objetivos y metas a corto y a largo plazo, que persigue la empresa al ejecutar el proyecto y los plazos de ejecución.

e) Antecedentes de la empresa

En el caso de tratarse de una empresa ya constituida, se debe explicar su origen, objetivos y trayectoria. Además, se deben presentar los balances de los últimos años.

f) Equipo gerencial o emprendedor

Hay que indicar la composición del equipo, los principales antecedentes académicos y profesionales, los logros obtenidos y la experiencia laboral. También hay que indicar los principales “contactos”, sean clientes o proveedores, que hacen al éxito del emprendimiento.

g) Localización

Es la región o ciudad donde se encontrará la empresa, indicando las características principales como infraestructura, mano de obra especializada, etc.

h) Análisis de la situación

Se analizan las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

- Entorno macroeconómico: condiciones tecnológicas, económicas, sociales, políticas, legales y culturales que alteran a todo el sistema económico o al sector económico al que pertenece la empresa o proyecto.
- Entorno microeconómico (condiciones de la competencia): Analizar los productos, debilidades, fortalezas, participación de mercado y estrategias de los principales competidores.
- Condiciones propias de la empresa: se refieren a los productos o servicios actuales, experiencia y conocimientos de los responsables del proyecto y su relación con los proveedores y agentes financieros.

i) Análisis de la demanda

Se realiza considerando:

- Características del cliente
- Potencial del mercado
- Potencial de ventas (capacidad de mercado para absorber las ventas)
- Previsión de ventas (lo que se espera vender efectivamente)

j) Estrategia a largo plazo

Es el conjunto de acciones que la empresa pondrá en práctica para alcanzar los objetivos y asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

k) Técnicas de comercialización

Muestra la forma de llevar a cabo la estrategia manejando las variables de marketing, que son:

- Producto/servicio: estudiar usos alternativos y métodos para incentivar la fidelidad del cliente,
- Precio: considerar la política de precios, segmentación y estrategia de posicionamiento.
- Penetración, distribución y cobertura
- Promoción y publicidad

l) Aspectos productivos

Incluye la infraestructura y equipamiento requerido por el proyecto

m) Plan de Inversiones

Debe indicar el valor de la infraestructura y equipos a adquirir.

n) Análisis económico-financiero

Incluye los balances proyectados, el flujo de fondos proyectados, las medidas de valor del proyecto y las necesidades y fuentes de financiamiento

o) Análisis de riesgo

Rassiga (2008) sugiere que en primer lugar se deben indicar los principales supuestos asumidos en la proyección del flujo de fondos; por ejemplo, el precio actual y su evolución, como también la evolución de los costos y cantidades vendidas, De los

supuestos surgen las variables relevantes que deben someterse a un análisis de sensibilidad. Luego, de ser posible, se deberían estimar las probabilidades de pérdida utilizando modelos de simulación.

p) Organización Empresarial

Una de las principales causas del éxito o fracaso de un emprendimiento se encuentra en la capacidad gerencial, de ahí el hecho de que los inversionistas prestan especial atención a la forma de organización de la empresa.

q) Propuesta de distribución de acciones

Para el caso en el que el proyecto se financie con un fondo de capital de riesgo, se debe negociar la distribución de acciones entre las partes. Este ítem es esencial para aquellos microemprendedores que van a solicitar apoyo financiero para su proyecto. Se debe prever la negociación del porcentaje de acciones entre las partes.

r) Estrategia de salida de la Inversión

Cuando el proyecto busque financiamiento en fondos de capital de riesgo, se deben indicar los posibles compradores del proyecto y el tiempo probable de liquidación. Este punto es de particular importancia en aquellos emprendimientos donde no es factible realizar una oferta pública o privada de acciones

s) Rentabilidad obtenida por el fondo de riesgo

En el caso que el proyecto se financie con capital de riesgo, se calcula la rentabilidad del fondo considerando la participación en los beneficios y la venta de acciones.

t) Conclusiones

Se debe fundamentar brevemente la conveniencia de ejecutar el proyecto, utilizando los principales aspectos analizados en el documento. Debe quedar expresado claramente el mercado objetivo, el potencial de crecimiento y la estrategia para

alcanzarlo; las ventajas competitivas y la estrategia de salida de los inversionistas.

u) Anexo

Debe incluir toda la información relevante que no haya sido incluida en el Plan, pero que esté referenciada en el mismo.

Los Sistemas de Amortización

Como se mencionó anteriormente en la construcción del flujo de fondos se deben tener en cuenta los préstamos a recibir para financiar la inversión y la cancelación de los mismos mediante el pago periódico de cuotas. Las cuotas tienen dos componentes, uno destinado a reintegrar el capital adeudado y el otro a pagar los intereses por ese capital.

El proceso mediante el cual el deudor reintegra periódicamente el capital se denomina amortización. Entre los sistemas más conocidos el inversor en turismo debería estar familiarizado con los siguientes:

El sistema americano: El capital adeudado se cancela mediante un único pago en la última cuota, en las cuotas anteriores se pagan los intereses

El sistema alemán: Cada cuota está compuesta por una parte de capital y otra de interés. En este sistema el valor total de la cuota disminuye con el tiempo, el componente de capital es constante y el interés decrece.

El sistema francés: Cada cuota está compuesta por una parte de capital y otra de interés. En este sistema el importe de las cuotas es constante, el componente de capital es decreciente y el de interés es creciente.

En la Argentina el sistema de amortización más utilizado es el Francés, aunque también se utiliza el alemán. De manera de clarificar las diferencias entre los sistemas antes mencionados veamos un ejemplo:

Un empresario solicita un préstamo de \$10.000 a cancelar en 5 cuotas anuales y consecutivas para alquilar pelería para Stands en la Expo Turismo Santa Fe Ciudad.

La tasa de interés es del 10% anual. Veamos entonces los siguientes cuadros.

Sistema francés

	Cuota 1	Cuota 2	Cuota 3	Cuota 4	Cuota 5
Deuda remanente	10.000	8.362	6.560	4.578	2.398
Interés	1000	836	656	458	240
Amortización	1.638	1.802	1.982	2.180	2.398
Cuota	2.638	2.638	2.638	2.638	2.638

Sistema alemán

	Cuota 1	Cuota 2	Cuota 3	Cuota 4	Cuota 5
Deuda remanente	10.000	8.000	6.000	4.000	2000
Interés	1.000	800	600	400	200
Amortización	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Cuota	3.000	2.800	2.600	2.400	2.200

CALIFICACIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA:

Conforme a la Resolución de la SEPMyE y DR N° 21 del 10/08/2010, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de Ventas totales anuales:

Categoría PyME

Ventas Anuales

-Excluido IVA e Impuestos Internos y deducidas exportaciones hasta 35%

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresas	\$610.000	\$1.800.000	\$2.400.000	\$590.000	\$760.000
Pequeña	\$4.100.000	\$10.300.000	\$14.000.000	\$4.300.000	\$4.800.000
Mediana	\$24.000.000	\$82.200.000	\$111.900.000	\$28.300.000	\$37.700.000

Categorización de Inversores en la actividad Turística

El criterio elegido corresponde a la clasificación realizada por el Ministerio de Industria a través de la Secretaria de la Pequeña y Mediana Industria.

¿CUÁLES SON LAS EMPRESAS CONSIDERADAS PYMES EN EL SECTOR HOTELES DE TURISMO?

Incorporase al sector **Hoteles de Turismo**, a los beneficios de la **Resolución N° 52/94 M. E. y O. y S. P.**, a través de los siguientes artículos:

Art. 7°.- Para definir la condición de PyMEs, en el sector **Hoteles de Turismo**, de categoría no superior a **CUATRO (4) estrellas**, se tomarán los siguientes atributos:

- I) El personal ocupado;
- II) Cantidad de habitaciones, y
- III) El valor de sus ventas totales anuales, precios, constantes, excluido el

Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pueden corresponder.

Art. 8°.- Los topes máximos para cada atributo a considerar serán los siguientes:

- Personal ocupado: 100 empleados
- Habitaciones: 130 unidades
- Ventas anuales: U\$S 6.500.000,- (sin IVA ni impuestos internos)

¿CUÁLES SON LAS EMPRESAS CONSIDERADAS PYMES EN EL SECTOR SERVICIOS?

Resolución 21 SEPYME 2010

Art. 1°.- Serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de las ventas totales anuales, expresado en Pesos, excluido el IVA y el impuesto interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones hasta un máximo del 35% de dichas ventas.

Tamaño / Sector: Servicios

Microempresa: \$ 590.000. -

Pequeña Empresa: \$ 4.300.000. -

Mediana Empresa: \$ 28.300.000. –