

FORMULACION DE PROYECTOS TURISTICOS

PAUTAS PARA MICROEMPRESARIOS

Rodrigo GONZALEZ – María Magdalena PERINI

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio,
sin el permiso expreso de *educo*.

Impreso en Argentina - Printed in Argentina





Universidad Nacional del Comahue

**FORMULACION DE
PROYECTOS TURISTICOS
PAUTAS PARA MICROEMPRESARIOS**

Rodrigo GONZALEZ – María Magdalena PERINI

educo

Editorial de la Universidad Nacional del Comahue
Neuquén, 2014

FORMULACION DE PROYECTOS TURISTICOS-PAUTAS PARA MICROEMPREDIMIENTOS
Rodrigo GONZALEZ – María Magdalena PERINI

González, Rodrigo

Formulación de proyectos turísticos : pautas para microemprendimientos / Rodrigo González y María Magdalena Perini. - 2a ed. - Neuquén : EDUCO - Universidad Nacional del Comahue, 2014.
272 p. ; 23x16 cm.

ISBN 978-987-604-376-2

1. Microemprendimientos. I. Perini, María Magdalena
CDD 338.47

Ilustración de tapa: Nana González

2013- Editorial de la Universidad Nacional del Comahue
Buenos Aires 1400 – (8300) Neuquén – Argentina

INDICE

PRESENTACION	7
1.- LOS PROYECTOS TURÍSTICOS Y EL SENTIDO DE EMPRENDER E INNOVAR	11
1.1. EL SIGNIFICADO Y EL SENTIDO DE PROYECTAR	11
1.2. LA NATURALEZA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN TURÍSTICOS	15
1.3. LOS SUPUESTOS EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS	18
1.4. LAS ETAPAS DE LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS	23
1.5. ¿DE DÓNDE SURGEN LAS IDEAS DE PROYECTOS?	25
1.6. EMPRENDEDOR... ¿SE NACE O SE HACE?	30
1.7. LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN LOS PROYECTOS TURÍSTICOS	36
2.- LA DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA DEL PROYECTO	45
2.1. LA PUERTA DEL ESTUDIO DE MERCADO: LA DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA	47
2.2. LAS DIMENSIONES DEL MERCADO DE REFERENCIA	49
2.3. LOS NIVELES DE DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA	51
2.4. LAS FUNCIONES DE BASE Y LA BÚSQUEDA DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS	59
3.- EL ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD EN PROYECTOS TURÍSTICOS Y RECREATIVOS	63
3.1. LOS SUPUESTOS DEL PROYECTO Y LAS INSTANCIAS DE PREFACTIBILIDAD	64
3.2. LOS DISTINTOS TIPOS DE PREFACTIBILIDAD	67
4.- EL ESTUDIO DE LA DEMANDA DEL PROYECTO	87
4.1. ¿DEMANDA REAL O DEMANDA DEL PROYECTO?	88
4.2. LA UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN DE DEMANDA ACTUAL O DEL DESTINO	93
4.3. LA MICROSEGMENTACIÓN	94
5.- EL ESTUDIO DEL ENTORNO COMPETITIVO DEL PROYECTO	107
5.1. ALGUNAS REFLEXIONES PRELIMINARES SOBRE EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA	108
5.2. LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS	110
5.3. EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN PROYECTOS TURÍSTICOS	117
6.- LA CUANTIFICACION DE LA DEMANDA DEL PROYECTO	129
6.1. LA CUANTIFICACIÓN EN EL ESTUDIO DE MERCADO	130
6.2. LOS CRITERIOS DE CUANTIFICACIÓN	131
6.3. PARA PENSAR LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL PROYECTO.	140
7.- EL ESTUDIO TÉCNICO: <i>EL DISEÑO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS</i>	145
7.1. LAS ETAPAS DEL ESTUDIO TÉCNICO	146
7.2. LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS: UNA PROPUESTA PARA SU DEFINICIÓN EN PROYECTOS TURÍSTICOS	147
7.3. LOS NIVELES DE DESARROLLO DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS DEL PROYECTO	153
7.4. LA DEFINICIÓN DE PRODUCTOS BASADOS EN EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS	155

8.- EL ESTUDIO TÉCNICO: LA LOCALIZACIÓN Y LA INGENIERÍA DEL PROYECTO	163
8.1. EL ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	163
8.2. MACROLOCALIZACIÓN	164
8.3. MICROLOCALIZACIÓN	166
8.4. LA INGENIERÍA DEL PROYECTO	169
9.- LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS DEL PROYECTO	177
9.1. LAS DEFINICIONES DE MARKETING ESTRATÉGICO	178
9.2. LAS DEFINICIONES DE MARKETING OPERATIVO	188
10.- LA PRESUPUESTACION DEL PROYECTO	205
10.1. EL SENTIDO DE PRESUPUESTAR	205
10.2. EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	207
10.3. EL PRESUPUESTO OPERATIVO	214
11.- EL ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LAS INVERSIONES EN PROYECTOS TURÍSTICOS	231
11.1. LA EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD	231
11.2. EL FLUJO DE FONDOS O “CASH FLOW”	232
11.3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	234
12.- LA SENSIBILIZACIÓN Y EL ANÁLISIS DE LAS INVERSIONES DEL PROYECTO	245
12.1. LAS LIMITACIONES DE LAS MEDICIONES TRADICIONALES DE LA RENTABILIDAD DE EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS	245
12.2. LA SENSIBILIZACIÓN DE PROYECTOS: UNA HERRAMIENTA DINÁMICA DE ANÁLISIS DE INVERSIONES TURÍSTICAS	247
12.3. EL COSTO DE OPORTUNIDAD	256
12.4. EL PERFIL DEL INVERSOR	257
12.5. RIESGO Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	258
13.- EL <i>COUNSELLING</i> DE PROYECTOS TURÍSTICOS	260
13.1. <i>COUNSELLING</i> DE PROYECTOS	260
13.2. ALGUNAS CONDICIONES METODOLÓGICAS PARA DESARROLLAR PROCESOS DE <i>COUNSELLING</i> EFECTIVOS EN PROYECTOS TURÍSTICOS	264
BIBLIOGRAFIA	268

PRESENTACION

La formulación y la evaluación de proyectos de inversión tal vez sea una de las competencias más dinámicas de los profesionales en turismo, que diferencia y otorga valor a su práctica. Sin embargo, tradicionalmente este trabajo ha sido dotado de una connotación casi exclusivamente economicista, dejando de lado aspectos que son relevantes para el análisis de ideas de proyectos turísticos. No pueden soslayarse la consideración de los distintos niveles de factibilidad intervinientes - no sólo económica-financiera, sino también comercial, técnica, legal, administrativa, ambiental social, el análisis del nivel de atractividad y competitividad del proyecto y su sensibilización, como herramienta que promueve su versatilidad para la toma de decisiones. Ha sido una competencia históricamente llevada a cabo por profesionales de otros campos y disciplinas. Creemos que hace tiempo llegó el momento de ocupar ese lugar.

En la formulación de proyectos turísticos se re significan muchos de los saberes de los profesionales en turismo, en el desarrollo de herramientas para la identificación y evaluación de oportunidades de negocios en el sector. En tanto proceso dinámico, significa distintas instancias de decisión. Lejos de reduccionismos, el formulador de proyectos turísticos debe trabajar en base a una visión profesional integradora de diferentes enfoques y múltiples opciones de realización, ya que no hay una manera única, ni tiene idénticas herramientas para aplicar en cualquier caso, sino que cada proceso de formulación debe adaptarse a la situación particular de cada idea de proyecto.

A partir de nuestro quehacer como docentes universitarios y formuladores y evaluadores de proyectos de inversión, nos propusimos escribir este libro con el objetivo de transmitir nuestras experiencias para una variedad de lectores: Para los profesionales en turismo, intentando brindarles una herramienta de trabajo que sea de ayuda en el planteamiento de procesos de formulación, con una visión contextual y crítica; para alumnos de carreras de turismo - futuros profesionales del campo - con la intención de presentarles integralmente las partes del proceso de formulación, orientándolos en la toma de decisiones relacionada con el proyecto, y en las competencias centrales que requerirá

su futuro ejercicio profesional. Y también con el objeto de proveer a microemprendedores en turismo, aquellos que desean transformar sus ideas de proyectos en negocios concretos, de una serie de instrumentos técnicos que les permitan concentrarse en los aspectos claves de la generación de un nuevo microemprendimiento turístico, con especial enfoque en la identificación de las distintas prefactibilidades que atraviesan un proyecto.

El libro aborda cada una de las etapas del proceso de formulación de un proyecto turístico recreativo, con eje en la consideración de distintos tipos de viabilidades. La idea es promover el ejercicio de la reflexión sobre el quehacer profesional en el desarrollo de una serie de competencias profesionales vinculadas a la formulación de proyectos.

Se proponen pautas de identificación de ideas de proyectos y oportunidades de negocios en el sector turístico, en entornos competitivos exigentes, cambiantes y dinámicos y bajo condiciones de incertidumbre. Se expone el proceso secuencial de la formulación y evaluación de proyectos, desarrollando las técnicas de estudio de mercado, de definición de productos, de mercadeo y de presupuestación y análisis de rentabilidad aplicadas a la generación de microemprendimientos. Asimismo, se presentan herramientas para el análisis de inversiones turístico-recreativas, que incluyen la atención de múltiples variables internas y externas que actúan sobre la toma de decisiones del proyecto. Finalmente, se promueve una reflexión sobre el sentido de una competencia que creemos clave para el futuro de este perfil profesional: el counselling de microemprendimientos turísticos.

Las capacidades contextuales que implica la formulación de proyectos, y esa naturaleza dinámica y cambiante de los proyectos turísticos implican la necesidad de revisar y proponer continuamente nuevas formas de acercarnos a la práctica.

Esta segunda edición avanza en el reconocimiento de nuevas formas de plantear la secuencia del proceso de formulación, al tiempo que incorpora una variedad de ejemplos a partir de casos prácticos que hemos tenido en nuestras aulas y que consideramos oportuno resignificar en este libro. Se propone la definición del mercado de referencia al comienzo de la formulación del proyecto, ya que es crucial identificar el mercado para dotar de un sentido estratégico a toda la formulación. Se presenta un

desarrollo extenso de nuestra metodología de diseño de productos turísticos basado en experiencias significativas, que cobra ahora un rol central en el estudio técnico del proyecto. Esta segunda edición incorpora además dos nuevos capítulos: uno para trabajar de forma más específica las condiciones de localización, y un capítulo final referido al counselling de proyectos como herramienta y competencia de los profesionales en turismo.

Escribimos este libro con el espíritu de generar un aporte hacia el desarrollo de capacidades contextuales en profesionales y alumnos de turismo. Seguimos creyendo que el campo del turismo necesita cada día más de estas capacidades para poder analizar la realidad y proponer alternativas innovadoras y creativas pero también, y sobre todo, rigurosas desde el abordaje profesional del turismo. La formulación de proyectos, en tanto proceso reflexivo que construye una trama entre teoría y práctica, puede ayudar a encontrar soluciones para la gestión de micro-empresarios y el desarrollo de los destinos turísticos.

LOS PROYECTOS TURÍSTICOS Y EL SENTIDO DE EMPRENDER E INNOVAR

Temas de este capítulo

El sentido de proyectar. La naturaleza y función de los proyectos turísticos y recreativos. ¿Qué es y para qué sirve proyectar?. El rol de los supuestos en el proceso de formulación y la evaluación de proyectos turísticos. Las fuentes de generación de ideas de proyectos.

Emprendedorismo: el proceso emprendedor y la formulación de proyectos. Características de los emprendedores. Barreras al emprendedorismo. La creatividad y la innovación en la formulación de proyectos turísticos.

1. 1. EL SIGNIFICADO Y EL SENTIDO DE PROYECTAR

En este primer capítulo comenzaremos planteando la noción de proyecto y su relación con el proceso emprendedor, para luego permitirnos algunas reflexiones iniciales en torno a la relación entre la motivación emprendedora y el necesario carácter innovador que, cada día más, deben tener los proyectos turísticos. Abordaremos la cuestión de las barreras al desarrollo emprendedor y propondremos una serie de reflexiones sobre la relevancia de la innovación como eje transversal en todo el proceso de formulación de proyectos.

Para meternos en tema, nos parece oportuno presentar una serie de interrogantes iniciales, que pueden ayudar a enfocarnos sobre el significado y el sentido de proyectar en el campo del turismo:

- *¿Qué es proyectar? ¿Porqué y para que proyectar en el campo turístico?*
- *¿Cuáles son las principales diferencias entre los proyectos turístico-recreativos y los de cualquier otro ámbito de actividad económica?*
- *¿Cuál es el rol de los supuestos en la formulación y evaluación de proyectos turísticos?*
- *¿Cómo conseguir información válida y confiable para sostener esos supuestos y poder así proyectar?*
- *¿Emprendedor, se nace o se hace? ¿Cuáles son las barreras más usuales al proceso emprendedor, y cómo sortearlas?*
- *¿Cuál es la importancia de la innovación y creatividad en los proyectos turísticos?*
- *¿Como se activa la innovación de manera práctica en un proyecto, y hasta donde llega su alcance?*

¿Qué es un proyecto? ¿Por qué es tan importante la noción de proyectar en un cualquier proceso estratégico?. Si vamos a su significado etimológico, podremos encontrar las primeras pistas para entender de que se trata:

“... *Proyecto* deriva del latín *proiectare*, un compuesto del verbo *iectare* frecuentativo de *iacere*, ambos con el sentido de arrojar, lanzar, que con el agregado del prefijo *pro-* con valor temporal tiene el sentido literal de “*arrojar hacia delante*”, “*Lanzar hacia el futuro*”. De este modo *proiectare* se acerca a la idea de “*planificar*”, pero con una idea subyacente de actividad más marcada...”

Los autores además observan que “... hay un término emparentado con este y es *óbice*, de *obeix* “lo que se arroja hacia delante” y por lo tanto funciona como “*obstáculo*”. De la misma conformación de la preposición *ob* mas *iacere* es “objeto”, “lo arrojado delante”, pero sin el sentido negativo de obstáculo. También observan la misma raíz para “jactancia” de *iactantia*, literalmente “el hecho de lanzarse hacia delante” y “conjeturar”, de *conociere*, estructurado sobre el verbo *iacio* y el prefijo *cum* en su sentido aspectual, que marca acción en proceso de terminación,

de modo que conjetura es el acto de “arrojar” o “proyectar” una noción para interpretar un fenómeno...”¹

Ya se pueden identificar en estas definiciones algunos denominadores comunes para pensar en el sentido de proyectar: “*Tirar hacia delante*”, con la idea de prever posibles obstáculos en el camino, y poder sortearlos, “planificando” ese trayecto. *Proyectar es intentar prever escenarios futuros de una idea que se considera viable de ser llevada a cabo, estudiando los obstáculos que pueden encontrarse, y planteando la forma de superarlos.* La formulación de proyectos turísticos tiene mucho de eso: la intención de prever comportamientos futuros de variables y acontecimientos que afecten la idea a desarrollar, de identificar condiciones del entorno que influyan en cuestiones claves y finalmente, la previsión de los “números” del proyecto.

La ciencia económica estudia las cuestiones que surgen en relación a la satisfacción de las necesidades humanas, de los individuos y de la sociedad en su conjunto. Ocurre que las necesidades tienden a ser infinitas, es decir, pueden crecer indiscriminadamente, y su satisfacción siempre lleva a la aparición de nuevas necesidades, que mutan, cambian y se multiplican en un proceso que parecería no tener fin. La economía estudia la forma en que los individuos y la sociedad intentan satisfacer esas necesidades. Sucede que mientras éstas tienden a ser infinitas, los recursos para satisfacerlas son finitos. Se terminan, tienen un límite. Las necesidades son además múltiples y diferentes para cada individuo. En esta asimetría entre necesidades y recursos se basa el “problema económico”.

¿Cómo se inserta el hecho de proyectar en este problema económico? Proyectar es intentar buscar una respuesta inteligente al problema económico, de manera que se puedan satisfacer una serie de necesidades con los recursos disponibles. Proyectar entonces implicará, entre otras cosas, administrar unos recursos que siempre serán escasos. La escasez es un concepto central en economía, un concepto relativo pero universal, en tanto todas en todas las sociedades los bienes y servicios son siempre escasos para afrontar los deseos de los individuos.

¹ CASTELLO, L. & MÁRSICO, C. (2004) *Diccionario etimológico de términos usuales en la praxis docente*, Ed. Altamira. Buenos Aires.

El proyecto intentará buscar siempre las mejores alternativas, las mejores opciones para, en cada caso y con sus particularidades, proponer la o las soluciones que mejor se adapten para esa satisfacción de necesidades. En este sentido, acordamos con Baca Urbina cuando establece que “...el proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio útil a la sociedad ...”²

Hernández Hernández y Hernández Villalobos (2001)³ nos brindan tres definiciones de proyecto de inversión que nos siguen ayudando a entender el sentido de proyectar:

- a) “... Es la unidad de inversión menor que se considera en la programación. Por lo general constituye un esquema coherente, desde el punto de vista técnico, cuya ejecución se encomienda a un organismo público o privado, que puede llevarse a cabo con independencia de otros proyectos...”
- b) “... Es un conjunto de planes detallados, que se presentan con el fin de aumentar la productividad de la empresa, para incrementar las utilidades o la prestación de servicios, mediante el uso óptimo de fondos en un plazo razonable...”
- c) “... Es un plan al que se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de variado tipo, para producir un bien o servicio útil al ser humano.”

Se considera así a la formulación de proyectos como un proceso integrado, con un esquema lógico y una secuencia específica, que requerirán en los profesionales a cargo de proyectar la puesta en práctica de capacidades contextuales, de sentido crítico para el análisis de la realidad y de posibles alternativas de realización, y de una buena dosis de rigurosidad para tener una visión integral al tiempo que una planificación cuidadosa de los detalles. Esto se aplica a la generalidad de los proyectos económicos.

Para aprender a formular proyectos, es importante tener todo el tiempo un contacto con la realidad, con el contexto de los proyectos de

² BACA URBINA, G. (2006) *Evaluación de Proyectos*. Quinta Edición. Mc Graw Gill.

³ HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, A. & HERNÁNDEZ VILLALOBOS, A. (2001) *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Cuarta edición. ECAFSA – Thompson Learning. México

inversión. En todos los casos, proyectar significará identificar y evaluar una serie de alternativas, de manera efectiva, segura, y finalmente rentable, para poder responder a las necesidades originalmente planteadas. Al pretender dar la mejor respuesta posible a esa necesidad, el proyecto identificará, organizará y dispondrá la mejor forma de implementar esos recursos escasos, para tratar de disponerlos en forma eficiente a través de las mejores tecnologías. No es posible concebir y desarrollar un proyecto si éste no será capaz en definitiva de satisfacer las necesidades humanas por las cuales se formula.

En la formulación y evaluación de proyectos turísticos se ponen en juego muchos de los saberes de los profesionales en turismo, resignificándose en el desarrollo de herramientas para la identificación y evaluación de oportunidades de negocios en el sector. Es un proceso siempre dinámico, que implica una variedad de instancias de decisión. El formulador y evaluador de proyectos turísticos debe trabajar en base a una visión profesional integradora de diferentes enfoques y múltiples opciones de realización. Debe quedar claro que no hay una manera única, ni se podrá echar mano a idénticas herramientas para aplicar en cualquier caso, sino que cada proceso de formulación debe adaptarse a la situación particular de cada idea de proyecto y a su contexto.

Los proyectos turísticos tienen su propia naturaleza particular y dinámica que los distinguen de cualquier otro tipo de proyecto y que discutiremos a continuación.

1.2. LA NATURALEZA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN TURÍSTICOS

Los proyectos turísticos se diferencian en su naturaleza y por ende en todo su proceso de los de cualquier otro sector -fundamentalmente de los industriales- en que no son estandarizados en su concepción de los mercados a cubrir, sino que por el contrario, deben responder a una demanda que siempre es cambiante y dinámica, como sus necesidades. Los proyectos turísticos pueden entenderse como satisfactores de necesidades que siempre van mutando, diferenciándose de las anteriores. Entenderlo es la base para poder diseñar productos que garanticen la

viabilidad comercial de cada emprendimiento. Ponerlo en práctica implica entonces adoptar una efectiva orientación hacia el cliente.

Hasta bien entrados los años 80', era en verdad muy raro escuchar sobre proyectos de inversión, en el ámbito de las micro y pequeñas empresas, y mucho menos aún en las mipymes turísticas, que representan cerca del 90% de las empresas del sector. Las decisiones de inversión se realizaban sobre la base de la mera intuición, y muchas veces aún sin ella. Bastaba con prestar atención a ciertas experiencias exitosas a mano para poder copiar, mirar como le había ido al vecino, o bien sólo tener la convicción de que la idea de negocio podría resultar en éxito simplemente porque no había competencia, o porque se trataba de un producto o servicio novedoso para una determinada plaza. No nos engañemos: esto sigue dándose así en muchos sectores del espectro emprendedor, y sobre todo a nivel de las pymes turísticas. El resultado bastante predecible era en la mayoría de los casos el fracaso de las nuevas empresas y el derrumbe de muchas ideas innovadoras.

Si nos retrotraemos diez o quince años, ¿podríamos imaginarnos el auge que han tenido una variedad de nuevas prácticas turísticas, de nuevos y desafiantes mercados y la aparición prácticamente constante de nuevas experiencias turísticas? Podemos pensar en muchos ejemplos; comencemos, por caso, por el turismo de salud. La necesidad de distenderse, de alejarse del entorno habitual y rutinario para vincularse con prácticas saludables que acerquen a la gente a otras formas de energizarse e inclusive sanarse, han dado lugar a la aparición de nuevos productos, como spas, centros de relajación y meditación, centros de terapias alternativas, etc. Desde grandes cadenas hoteleras, hasta micro-emprendimientos de hosterías o complejos de cabañas, han comenzado a incorporar estos productos como una forma de satisfacer estas nuevas necesidades.

Otros productos que han tomado auge en los últimos años, en respuesta a nuevas necesidades cambiantes, son las salidas programadas para "solos y solas". El más reciente boom del turismo gay en la década pasada en nuestro país es otro buen ejemplo. Los productos que atienden a este segmento han identificado la necesidad o función de base dirigida a crear entornos especiales que aseguren experiencias agradables y libres de prejuicios para los miembros de esta comunidad. La lista de ejemplos

podría ampliarse a la aparición de hoteles boutiques en todo el mundo, el turismo enológico, el turismo paleontológico, sólo por citar algunas productos mercados.

Tal vez como en ningún otro sector de la economía, los productos-mercados turísticos son de naturaleza cambiante y dinámica. Nuevos consumidores, nuevas necesidades, y sobre todo, nuevas búsquedas de experiencias.

Como una tendencia global, cada vez más los clientes buscan identificarse con el producto turístico de una manera diferente, a partir de búsquedas de nuevas experiencias significativas y memorables, en las que la atención ya no se centra tanto en las características tangibles del producto, o en la calidad del servicio o la atención recibida, ya que son aspectos que el cliente da por sentado que debe recibir, sino en la posibilidad de vivir y recrear experiencias memorables que involucren al sujeto y sean la nueva fuente de creación de valor de los productos turísticos.

Esto impone el desarrollo de productos turísticos innovadores para sostener cualquier estrategia de competitividad de nuestros destinos

Será imprescindible prestar atención a estas tendencias que van marcado, día a día, la necesidad de implementar nuevos satisfactores, es decir, ideas de proyectos que respondan a necesidades que, siendo dinámicas, se van multiplicando y exigiendo respuestas de nuevos satisfactores. Este es un verdadero desafío de los profesionales en turismo de hoy: Poder entender nuevas y cambiantes necesidades de los consumidores, para tener el pulso de los satisfactores que son requeridos, pudiendo advertir en ellos oportunidades de negocios. Entenderlo y proyectar en consecuencia, puede tener como premio alcanzar nichos de mercados novedosos, y lo que es más atractivo, rentables. Uno de los principales desafíos es poder identificar y planificar *nuevos productos mercados basados en experiencias memorables*, que permita luego diseñar apropiadas estrategias de cobertura de los mercados de referencia. Esto requiere de la creación de capacidades contextuales para el desarrollo de procesos de innovación a nivel microempresarial

Desarrollar un ojo crítico para identificar estas situaciones ayudará además a la posterior diferenciación del producto, cualquiera sea el

proyecto que se trate. El problema, además de esa naturaleza tan dinámica y fluida, es que la formulación de un proyecto debe lidiar siempre, casi sin excepciones en el caso del turismo, con la incertidumbre que supone la usual indisponibilidad de información válida y confiable. Habrá que aprender a trabajar con supuestos...

1.3. LOS SUPUESTOS EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS

“Todo en el proyecto son supuestos”

¿Que son los supuestos en un proyecto? Como las hipótesis de trabajo que se formulan en una investigación, los supuestos son afirmaciones que se toman como válidas, aunque en la mayoría de los casos carecen de una confirmación empírica definitiva. De nuevo la etimología viene a prestarnos ayuda: La palabra hipótesis deriva del latín *hypothesis*, significando hypo: “bajo”, mientras que el término *thesis* proviene del verbo griego *tiqhmi*, que significa "poner". Hipótesis es entonces lo sub-puesto, es decir, supuesto. Hipotetizar es construir supuestos. En un proyecto, los supuestos parten de algún punto, no salen de la nada. Usualmente se originan a partir del conocimiento del formulador, de algunas ideas que estaban dando vueltas hace tiempo, de un cierto ojo práctico que puede tener un profesional o un idóneo en turismo, para identificar potenciales ideas de negocios. Los supuestos, así, son conjeturas que se tomarán como válidas para sostener inicialmente la formulación. El proceso va avanzando sobre estos supuestos, y su intención es confirmarlos o refutarlos, para ganar validez interna.

En un proyecto, hay usualmente un conjunto de supuestos que, juntos, forman el supuesto central de la formulación; le llamamos la avenida central de hipótesis o supuestos fundantes del proyecto. Cada etapa del proyecto se sustenta sobre una multitud de supuestos relacionados con cada uno de los niveles de decisión necesarios. Si pensamos en la primera etapa de cualquier proyecto, los supuestos se relacionarán sobre todo con conocer la prefactibilidad primero comercial y después e inmediatamente la económica financiera: tendremos los clientes que esperamos?, gastarán lo que pensamos? repetirán su consumo? que ingresos generarán? cómo será la estructura de costos? Se

podrá recuperar la inversión? que rentabilidad arrojará el proyecto? El formulador irá elaborando sus primeros supuestos en base a esas preguntas iniciales. Inmediatamente, también irán apareciendo supuestos sobre la estructura de mercado de referencia del proyecto: cuales serán las funciones genéricas o necesidades de base, que unidades de negocio significan, cuáles serán los grupos de consumidores para cada mercado, que tecnologías se identificarán inicialmente como satisfactores de esas búsquedas, etc. Y así cada etapa de la formulación deberá encontrar su apropiado conjunto de supuestos que respalden las decisiones técnicas a las que el formulador se vaya enfrentando. Son supuestos porque aún no sabemos la realidad, no la conocemos, y debemos proyectar sobre esa incertidumbre. El formulador debe apoyarse, sin embargo, en algunas certezas que aunque mínimas, partan de su experiencia y de su indagación y sobre las que se pueda apoyar. Pero no dejarán de ser supuestos, primeras hipótesis de trabajo.

¿Entonces, como poder proyectar basados en supuestos?

Poner de manifiesto el rol y la importancia que tienen estos supuestos en la formulación de proyectos es relevante para, en principio, calmar la ansiedad que se genera al pensar que se está trabajando y avanzando en la formulación sobre la base, muchas veces, de meras conjeturas. Son supuestos que se irán fortaleciendo en este camino. ¿Como tomar decisiones basados en supuestos? ¿Como poder seguir avanzando en las sucesivas etapas del proyecto, si lo hacemos en gran medida basados en información que casi siempre es escasa, o está muchas veces desactualizada, o no es válida, es incompleta y hasta poco confiable?

Surgen tres claves para tener en cuenta para intentar reducir el nivel de incertidumbre y para prever escenarios futuros lo más certeros posibles:

Primera clave: La proyección no es exacta.

El análisis de prefactibilidad proveerá los supuestos elementales de la formulación. Siempre se trabajará con un grupo de hipótesis, a modo de supuestos centrales sobre los cuales iniciar la formulación. Reconocer que la proyección se hace sobre supuestos es el primer paso para entender la naturaleza dinámica del proceso de formulación, y poder seguir trabajando sin quedar literalmente paralizado por estos inconvenientes iniciales.

La forma de poder solucionar el problema de la falta de información, nos lleva a la segunda clave:

Segunda clave: Como la formulación del proyecto deberá lidiar siempre con problemas de información, *es necesario encontrar una estrategia apropiada de recolección y análisis de información relevante.* La *triangulación metodológica* puede ser la solución para construir supuestos válidos para la toma de decisiones.

La triangulación aparece como una alternativa válida en la investigación en ciencias sociales - también, claro está, en las investigaciones de mercado - para que el formulador pueda encontrar diversos caminos que lo conduzcan a un conocimiento e interpretación de la información que de otra manera resultaría difícil abarcar. El concepto de triangulación proviene de la topografía, y es fue utilizado inicialmente por marinos y estrategias militares, para poder ubicarse en un territorio. A los fines de la formulación de un proyecto de inversión, triangular supone que cuanto más variedad de datos, de fuentes y de métodos consiga entrelazar el formulador, mayor riqueza y validez interna podrá conseguirse. Gloria Mendicoa (2003) define muy bien cada tipo de triangulación:

"...La triangulación puede ser de datos, de investigadores, metodológica y teórica. La triangulación de datos procura destacar la originalidad de los puntos de vista, a través de la ampliación de la muestra teórica que hace que surjan nuevas facetas sobre el objeto de estudio. La triangulación teórica, considera la interpretación a partir de diversos marcos teóricos, ya que al encontrar superposiciones en las fuentes exigirá profundizar y enriquecer más de un enfoque. La triangulación metodológica, tal vez la más utilizada es la que emplea distintos instrumentos de recolección y trabajo de campo. Se trata de mezclar dos o más instancias metodológicas en el estudio de un mismo fenómeno, para ganar validez y confiabilidad. Finalmente, la triangulación de investigadores, es aquella que da posibilidad a distintas disciplinas de incluirse para que cada uno otorgue una perspectiva de análisis..."⁴.

⁴ MENDICOA, G. (2003) *Sobre tesis y Tesistas. Lecciones sobre Enseñanza y Aprendizaje.* Editorial Espacio. Buenos Aires.

¿Cómo dar los primeros pasos en la búsqueda de información relevante para el proyecto?

Sin dudas, con el tiempo y la experiencia, el formulador desarrolla una suerte de sexto sentido que le dice por donde empezar en estos casos. ¿Pero que podría hacer un formulador novel?

Primeramente, puede comenzar por la búsqueda de información disponible, y hacer triangulación de métodos y de investigadores; siempre el primer paso es buscar trabajos anteriores donde puedan sondearse datos o información relevante sobre el tema, así como consideraciones que puedan ser de interés, para acercarse a conocer cualitativa y cuantitivamente a la demanda del destino y del proyecto. La pregunta que siempre emerge en estos casos es: ¿Habría viabilidad comercial para este emprendimiento?

En una segunda instancia, puede resultar válido establecer rondas sucesivas de entrevistas con distinto grado de estructuración a informantes clave: empresarios turísticos del área de referencia del proyecto, propietarios, encargados y personal de agencias de viajes del destino receptivo, otros profesionales que puedan mostrar experiencia en el tema o en la zona. Esta etapa puede aportar información que era desconocida o permitir inferencias preliminares que ni siquiera estaban en los cálculos.

Finalmente, será apropiado ir testeando la información recolectada con datos de primera mano que puedan recolectarse en el lugar. Habrá que tomar la decisión entonces de a quiénes y cuando preguntar, cómo efectivizar un instrumento que garantice validez y confianza y que sea de fácil administración.

Un estudio de mercado planteado con esta concepción permitirá ir pensando en las estrategias de cobertura del mercado de referencia del proyecto a medida que se avanza en la formulación, y por ende diseñar productos turísticos acorde con las necesidades detectadas en la demanda.

Por ejemplo, en un proyecto recreativo deportivo de canchas de fútbol, donde la información disponible era escasa o poco relevante, fue necesario triangular métodos dado que las unidades de relevamiento eran

diversas (entrenadores y/o profesores, propietarios de canchas, padres de niños que acuden a una escuela de fútbol, los niños que asisten a la misma, y los jóvenes y adultos que practican la actividad). Se implementaron:

***Cuestionarios semi-estructurados**, para los jóvenes y adultos que practiquen la actividad, los padres de niños que asistan a la escuela y los respectivos niños.

***Entrevistas con bajo grado de estructuración**, las mismas se hicieron a dueños y/o encargados de los establecimientos que brindan el mismo servicio, y a un profesor de la escuela de fútbol.

***Planillas de observación**, para identificar ciertas pautas de comportamiento de los mercados de referencia y a la vez, conocer las instalaciones y equipamientos de la competencia. Cabe destacar que estas planillas fueron completadas de modo no participante.

Tercera clave: *Siempre hay tiempo para corregir y volver a repensar los supuestos del proyecto:* El análisis de sensibilidad, al final del proceso, será una herramienta que permita pensar que pasaría si sucedieran otras hipótesis distintas a la pensada como supuesto central, para ver cuan sensible es el proyecto a estos cambios en la proyección original. Por eso decimos que siempre hay tiempo que corregir. Y por esa razón se presenta la sensibilización, final del proceso, en esta sección preliminar. La sensibilización permitirá oportunamente ser flexibles para identificar la ocurrencia de otras situaciones, factibles de acontecer, que modificarían el proyecto en diversos sentidos. Saber que al final va a estar esperando la sensibilización del proyecto, puede dar cierta tranquilidad al formulador para poder continuar proyectando con los niveles de incertidumbre que naturalmente tenga al inicio del trabajo

El consejo para quién comienza a trabajar en proyectos de inversión, es tener bien en cuenta al principio y durante todo el proceso, estas tres claves que ayudarán a combatir la ansiedad que siempre, indefectiblemente, aparece en los primeros pasos de un proyecto. Se debe ser riguroso, estableciendo supuestos que sean bien fundamentados, confiando en esos supuestos a través de una buena estrategia de triangulación, y teniendo la perseverancia de poder sopesar estos supuestos en la fase final de análisis de inversión y sensibilización del proyecto.

1.4. LAS ETAPAS DE LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS

Una vez que pudimos discutir y entender el sentido de proyectar, es propicio ahora que nos acerquemos a las fases que involucra la formulación de proyectos. La idea es poder mostrar al inicio del recorrido las partes del todo, para poder ir armando una idea de los momentos del proceso y de las decisiones involucradas en cada fase.

Aunque se pueden encontrar una variedad de enumeraciones según distintos autores, consideramos que el proceso de formulación de proyectos turísticos se estructura en las siguientes fases:

- Identificación de la idea de proyecto y análisis de prefactibilidad
- Estudio del mercado del proyecto
- Estudio técnico del proyecto
- Evaluación económica y financiera de los proyectos.
- Análisis de sensibilidad

1. Identificación de la idea de proyecto y análisis de prefactibilidad

En esta primera fase se identifica y evalúa la idea como respuesta a necesidades específicas. Significa concebir al proyecto en sus generalidades, encontrando los fundamentos que hacen pasar de una mera idea de proyecto, a su formulación. En esta fase se aplica fundamentalmente la observación, para reconocer oportunidades de negocios, grupos de consumidores potenciales y el entorno competitivo del futuro proyecto.

En este primer momento la idea se somete a juicio crítico a través del análisis de prefactibilidad. Indagar en la prefactibilidad del proyecto implica reconocer una serie de condicionantes que limitarían el desarrollo de la idea. El sentido de trabajar la prefactibilidad en las instancias iniciales de la formulación tiene que ver con evitar males mayores y asignar recursos de los formuladores de manera efectiva a una idea que de antemano puede saberse como viable. Este análisis, al que le dedicaremos una clase completa la semana que viene, incluye la consideración de distintos tipos de instancias de prefactibilidad: comercial y económica-financiera, técnica, legal, social y ambiental.

2. El estudio del mercado del proyecto

En el estudio de mercado se parte de la delimitación del Mercado de Referencia a partir de la identificación de las necesidades genéricas de la demanda y de su búsqueda de experiencias significativas. Continúa con la definición de metodologías de análisis de la demanda del proyecto, y de una estrategia de segmentación. El estudio de demanda concluye con el análisis cuantitativo de la demanda. A continuación aparece el análisis del entorno competitivo del proyecto, que provee la consideración de la atractividad y competitividad del proyecto. El estudio de mercado concluye con la cuantificación de la demanda del proyecto y proyección, en el que estimación y proyectan las cantidades a vender para el período de vida útil considerado para el proyecto.

3. El estudio técnico del proyecto

Definido el mercado en el que actuará el proyecto, en esta tercera fase se toman las definiciones de orden técnico: se definen criterios de localización del proyecto, se pauta la estructura productiva-servuctiva, es decir, se establecen las líneas de productos actuales y potenciales y se plantea el bosquejo de intenciones arquitectónicas. Aunque se trata de un componente separado, el estudio técnico también incluye, en la visión de la formulación, las decisiones de marketing que se adoptarán para el proyecto, incluyendo la definición de la fase estratégica del plan y proponiendo el llamado mix de marketing o fase operativa en el que se delinear las estrategias de productos, promoción, precio y canales de comercialización.

4. La evaluación económica y financiera.

En la última fase de la formulación se toman las decisiones económicas y financieras del proyecto. Esto comienza con la presupuestación de inversiones y la presupuestación operativa del proyecto, en la que se define la estructura de ingresos y costos. Esta presupuestación se sintetiza en la construcción del flujo de fondos, insumo para la definición y aplicación de las medidas de rentabilidad. También a modo de modelo integrado, incluye la consideración del riesgo de la inversión, del costo de oportunidad y del análisis costo beneficio. Este estudio incluye el análisis de las inversiones, su rendimiento,

recupero y beneficios para el inversor y el proyecto. Asimismo, se incluye análisis de rentabilidad en función del origen de los fondos, si es necesario recurrir a un financiamiento externo y su repercusión en el proyecto.

5. Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad del proyecto se basa en la estructuración de escenarios críticos de sensibilización del proyecto. Se parte de la consideración de variables críticas que incluyen en el proyecto y que pueden favorecer la decisión de hacer el proyecto o de desestimarlo. En esta última etapa se ponen de manifiesto muchas de las habilidades del doble rol de formulador y evaluador que deberán desempeñar los profesionales en turismo en este quehacer.

1.5. ¿DE DÓNDE SURGEN LAS IDEAS DE PROYECTOS?

Las ideas de proyectos surgen de una variedad de formas diferentes, muchas de ellas concurrentes. Tradicionalmente, se identifican dos fuentes de inspiración de ideas de proyectos de inversión:

- a. Fuentes de inspiración externa**
- b. Fuentes de inspiración interna**

Las fuentes de inspiración externas son aquellas que fomentan una idea a partir del reconocimiento del contexto de un proyecto. Implican identificar oportunidades de inversión, sobre todo a partir de posibilidades detectadas en un mercado de referencia que a priori resulta interesante de abordar.

Las **fuentes de inspiración externa** más usuales son:

- Clientes
- Atractivos turísticos
- Competencia
- Avance tecnológico
- Análisis del ambiente – Oportunidades y Amenazas

Por *clientes* nos referimos a la demanda actual o potencial que tiene o podría tener un proyecto. Significa pensar ya en la prefactibilidad comercial del proyecto, es decir, en saber si será posible contar con una demanda efectiva, y además en conocer factores claves cualitativos y cuantitativos de esa demanda: Quiénes son, qué compran, cómo, cuánto gastan, con qué frecuencia, etc. Cuando las ideas de negocios están basadas en un conocimiento cercano de la demanda, existen muchas posibilidades de éxito comercial, por cuanto esto implica saber acerca de sus necesidades, y de los beneficios que buscan.

La disponibilidad de *atractivos naturales y culturales* es la segunda fuente de inspiración externa más usual. Desde siempre, muchos proyectos se piensan a partir de los atractivos de un área. El motor de esos proyectos es ese vínculo con el ambiente natural y social de esos destinos

El *entorno competitivo* de un proyecto también es a menudo fuente de inspiración para el desarrollo de nuevas ideas. Y lo es en sentido tanto positivo como negativo. La existencia de muchos competidores ofertando bienes y servicios induce a nuevos inversores a desarrollar nuevos proyectos ampliando esa oferta. Un buen ejemplo de esto es el aumento sostenido de establecimientos tipo cabañas en la inmensa mayoría de los destinos de nuestra Patagonia. El hecho que haya muchos competidores actuando en el mismo nicho de mercado parece ser un signo de bonanza del sector para quienes deciden sumarse a esa ola. Pero no siempre ocurre así. En un sentido contrario, la existencia de poca o inexistente competencia no siempre trae la buena noticia de que será promisorio invertir, sólo bajo el supuesto que la ausencia de competidores supondría simplemente menores barreras de entrada. En ocasiones, la carencia de competidores puede dejar traslucir algunas condiciones del contexto que resultarán poco favorable para la idea: Una estacionalidad muy marcada del destino, situaciones de demanda virtualmente inexistente, o con muy bajo nivel de gasto, o la existencia de fuertes barreras de entrada que no pueden visualizarse claramente, al menos en el inicio del proceso. En todo caso, cabrá preguntarse: si aparentemente las condiciones son buenas, ¿entonces porque no hay otros que lo hayan descubierto y hayan comenzado a explorar este mercado?

Los *avances tecnológicos* son disparadores de nuevas ideas de proyectos en muchos sentidos. Todo el tiempo aparecen nuevas ideas de

negocios en el sector, vinculadas directamente a estos avances tecnológicos: Formas de comercializar y comunicar los productos, nuevas tecnologías asociadas, que responden o intentan satisfacer nuevas necesidades o satisfactores de nuevos segmentos. Toda la gama de actividades de turismo en la naturaleza responde en buena medida a esta forma de pensar una idea de negocio. Las nuevas tecnologías en este caso no se refieren sólo a desarrollos tecnológicos "duros" sino a nuevas tecnologías sociales, tecnologías "blandas" que implican nuevos saberes y nuevos haceres; esto es, nuevas prácticas que actúan en un circuito indefinido siendo primero satisfactores y generando e incentivando continuamente nuevos productos-mercados.

Pensar en la oportunidad de estas nuevas tecnologías "blandas" implica para el emprendedor ponerse a decidir y a accionar para ganar nuevos nichos de mercado, o bien definir nuevas estrategias de cobertura de los mercados de referencia actuales y potenciales.

Finalmente, el *análisis del ambiente* puede entenderse como un resumen de todas estas habilidades, puestas en práctica. El análisis del entorno deberá dar la pauta de las oportunidades y amenazas que deberá afrontar una idea, en un momento previo a comenzar a decidir la inversión.

Las fuentes de inspiración interna

La segunda fuente de inspiración de ideas de proyectos *es ya interna*, y se refiere a los recursos con los que se cuenta desde la empresa o el grupo emprendedor. A partir de estos recursos, de este capital humano, cultural, o inclusive económico, pueden comenzar a visualizarse oportunidades en el sector. Estos recursos pueden usualmente sintetizarse en:

- Tecnología disponible
- Recursos humanos
- Capacidad operativa
- Canales de comercialización
- Recursos financieros

La **tecnología disponible** es, en repetidas ocasiones, EL punto de partida de muchísimas ideas. A partir de contar con cierto equipamiento, instalaciones, maquinarias, o el dominio de las anteriormente citadas tecnologías blandas, muchos emprendedores empiezan a ilusionarse con ideas de proyectos turísticos. Pueden citarse como ejemplos, la disponibilidad de un terreno en un zona con dotación de recursos naturales y culturales, o la posesión de bienes inmuebles que pueden destinarse a una diversificación productiva a partir del negocio turístico – basta pensar, por caso, en el turismo rural o turismo de estancias. La dotación de *recursos humanos* capacitados, entrenados, con vision estratégica, es usualmente otra fuente de inspiración. En estos casos el motor del proyecto es el desarrollo de ideas innovadoras a partir de la vocación de trabajo o de determinados saberes, que se cree conveniente explotar en busca de rentabilidad. Estos recursos humanos capacitados, entrenados, experimentados y fundamentalmente con visión, constituyen la primera y mejor *capacidad operativa* que tendrá una mipyme turística para poder responder con productos y servicios ante los requerimientos de la demanda. Contar con *canales de comercialización* ya conocidos de antemano siempre implica pensar en la posibilidad de hacer negocios. El ultimo punto, la posesión de *recursos financiero,s* es tal vez el motivo principal para decidirse a invertir. Ya sea por la disponibilidad de capital propio, por el acceso a líneas de financiamiento, o eventualmente la posibilidad de llevar adelante o gestionar fideicomisos, y también la posibilidad siempre latente de asociarse con socios capitalistas que aporten los fondos necesarios para emprender.

¿Alcanzan estas fuentes de inspiración para fundamentar una idea, para hacerla fuerte, para poder evaluar, aunque de manera preliminar, que puede funcionar de manera apropiada, una vez inserta en un mercado?

Se plantean dos cuestiones:

¿Que fundamenta una idea de proyecto?. y

¿Que hace que una idea de proyecto sea interesante para ser considerada en un proceso de formulación?

¿Que fundamenta una idea de proyecto?

Sobre todo: dirigirse a necesidades insatisfechas en el mercado de referencia

Pensar en la necesidades del mercado de referencia le da al proyecto el carácter de reflexión estratégica. El objetivo será definir el mercado desde el punto de vista del comprador, y no, como a menudo se da, sobre todo en el campo turístico, desde el punto de vista del productor. Además de esta primer gran reflexión estratégica, aparecen otros fundamentos a tener en cuenta:

- Oportunidades de inversión: Análisis de factibilidades
- La presencia de atractivos naturales y culturales
- La disponibilidad de ciertas tecnologías
- El interés del inversor / formulador
- Fenómenos, modas
- Análisis de competitividad / Atractividad

Esta es, en definitiva, la necesaria visión de PRODUCTO - MERCADO que deben tener las ideas para, desde el momento de su gestación, tener una orientación al mercado que ayude a asegurar su viabilidad comercial.

De igual manera, hay que tener claro que ya no se produce para consumidores indiferenciados. El turista actual es cada vez más un consumidor activo, autónomo y perfectamente diferenciado. Y la verdadera diferenciación está en ofrecer productos segmentados, de calidad, *tematizados*. Sin meternos en el tema específico de la tematización de productos y las experiencias significativas, que será tratada en detalle en el capítulo 7, creemos que la posibilidad de desarrollar productos innovadores, tematizados es en sí misma una nueva y creciente fuente de inspiración para pensar y proyectar una idea de proyecto. La creatividad e innovación como fuente de inspiración nos pone en la necesidad de pensar en los sujetos emprendedores.

Además de esta primer gran reflexión estratégica, aparecen otros fuentes usuales de ideas de proyectos que conviene tener en cuenta:

- **Oportunidades de inversión: Análisis de factibilidades.** Simplemente, a veces los buenos negocios y las oportunidades inerentes se presentan. Como una conjunción de muchos de los aspectos ratados

anteriormente, se presentan oportunidades de inversión y es necesario tener un entrenamiento previo, a modo de ojo avizor que permita detectar la oportunidad. Una nueva línea de financiamiento, la posibilidad de asociarse para el financiamiento, el desarrollo de productos, o la sinergia para la servucción pueden ser buenos puntos de partida para comenzar un proyecto

- **El interés del inversor / formulador:** Es muy usual encontrar proyectos cuya fundamentación principal, y a veces única, es el interés del inversor, a partir de sus gustos personales, su historia de vida, el conocimiento que tiene o cree tener respecto de ciertas tecnologías o productos, o sobre un grupo de demanda potencial. En todos estos casos, sin desechar ese interés, resulta fundamental poder dilucidar si detrás de esas intenciones puede haber un razonamiento estratégico que guíe la formulación a partir de la identificación de necesidades insatisfechas.

- **Fenómenos, modas:** Nunca hay que desechar este factor. Siempre convendrá estar atento a los fenómenos en boga, y a las tendencias por venir, para definir el proyecto, para poder pensar su continuación, la prolongación de su vida útil comercial y la posibilidad de diseñar y posicionar nuevas unidades de negocio que se puedan sumar sinérgicamente a la idea original del proyecto. Hay que lograr un necesario balance entre seguir a la moda, y poder identificar nuevas tendencias aún no captadas, que puedan asegurar al proyecto buenas posibilidades de ser líder de mercado

1.6. EMPRENDEDOR... ¿SE NACE O SE HACE?

Los sujetos que formulan proyectos, los que se atreven a desafiar convencionalidades, y definir una idea de negocio que por novedosa puede ser exitosa, los que se atreven a innovar con nuevos productos o a conquistar nuevos nichos de mercados, son *emprenedores*.

Ahora: ¿Cualquiera puede ser emprendedor?. Esta pregunta es la que se hacen muchos cuando comienzan a estudiar el proceso emprendedor, o bien en diferentes momentos de la vida de un negocio. ¿Es posible que cualquier persona pueda emprender? ¿o hay que contar con una algunos dones innatos?

Para ser emprendedor, ¿se cuenta con habilidades innatas o es posible adquirirlas?

La respuesta está dentro del territorio de los grises: Sin duda que hay individuos que nacen con una predisposición natural para ser creativos en terminos de negocios, que asumen riesgos controlados sin miedos, que siempre necesitan nuevos desafíos, y que son además prolijos y meticulosos para administrar emprendimientos. Son los que *nacen* emprendedores.

¿Pueden emprender, entonces, sólo aquellos que nacen “tocados por una varita”? Sin duda que no. Muchas personas no tienen completamente desarrolladas ciertas habilidades necesarias para emprender, pero pueden ser susceptibles de formarse en el desarrollo de ciertas capacidades claves. Si bien tiene mucho de innato, de vocación al riesgo controlado, muchas de las capacidades emprendedoras se hacen, se forjan, se consolidan; y por tanto pueden trabajarse, estimularse e incentivarse. Si creemos en el rol que tienen las capacidades emprendedoras, entonces asumiremos que *un emprendedor, también se hace*.

Emprender es un proceso de crear y agregar valor, mediante una combinación única de recursos para aprovechar una oportunidad. Pero para poder crear valor, los procesos emprendedores deben usualmente enfrentarse a una serie de restricciones que ponen en riesgo no sólo la vida de un idea de negocios, sino muchas veces también la autoestima, la valoración y el desarrollo de capacidades emprendedoras de los sujetos detrás de esas ideas.

La fuerza emprendedora

Los emprendedores desempeñan un rol clave en la promoción de la demanda y la oferta. La fuerza emprendedora contribuye a quebrar el círculo vicioso de la pobreza. Por su contribución a la generación de ingresos y de fuentes genuinas de empleos, el emprendedor se sitúa en el centro de cualquier proceso de desarrollo económico. El emprendedorismo es una fuente importante para la innovación, las nuevas tecnologías y el desarrollo científico. El movimiento emprendedor promueve activamente la generación de empleos y contribuye a mejorar el nivel de vida la población en general.

¿Cuáles son las principales motivaciones para emprender?

- Necesidades económicas
- Frustración con el trabajo u ocupación actual
- El deseo de “hacer las cosas por mi cuenta”
- El éxito de los otros
- El deseo y/o la necesidad de agregar valor a las habilidades que una persona pueda poseer
- Ponerse a prueba

Las motivaciones para emprender negocios propios, para desarrollar ideas de inversión y asumir riesgos, siempre se asocian en primera instancia a la *necesidad económica*. Pero aparecen también otros factores dinamizadores: En segundo término, aunque siempre vinculada a esa primera necesidad, aparece la *frustración con la ocupación actual*, ya sea por bajos salarios, falta de realización con las tareas desarrolladas y el perfil laboral, u otros problemas relacionados con el entorno laboral. Esta situación incentiva la motivación de *hacer las cosas por cuenta propia*. Ser el propio jefe, tomar decisiones para el propio proyecto, no tener que rendir cuentas a terceros, y sobre todo, asumir la adrenalina del riesgo que significa un negocio propio, siempre resultan elementos motivacionales que animan a emprender. El *éxito de los otros* no debe ser interpretado como una suerte de envidia sana, sino más bien como la capacidad de observación y análisis contextual que se debe tener, o bien desarrollar, para poder identificar y analizar experiencias que han sabido y podido ser exitosas, de manera de tomar de estos casos elementos que pueden contribuir al éxito de una idea. Los últimos dos puntos tienen un fuerte relación con la *autoestima*, indispensable para creerse y sentirse emprendedor. La *necesidad de agregar valor* a las habilidades que una persona puede tener, lleva a una identificación de los sueños, las expectativas o viejas ideas que los emprendedores muchas veces guardan para sí durante años, y que están relacionados con ciertos saberes prácticos. La puesta en práctica de estos saberes bajo una nueva forma, un nuevo negocio, aumenta la sensación de realización, la autoestima y la confianza de las personas. Muchos microemprendimientos vinculados directa e indirectamente con el sector turístico son impulsados inicialmente por esta motivación.

Emprender significa arriesgar. Y en ese arriesgar, hay mucho de apuesta para ver si es posible triunfar con una idea propia gestionada de manera autónoma. El proceso emprendedor suele encontrarse con una serie de restricciones que limitan las posibilidades de supervivencia de una idea. Entre las dificultades más frecuentes podemos encontrar:

La *baja motivación* es el inicio de las limitantes y en la mayoría de los casos, también una de las consecuencias de otros hechos que pueden ir minando la voluntad emprendedora. En principio, aparecen tres limitaciones importantes:

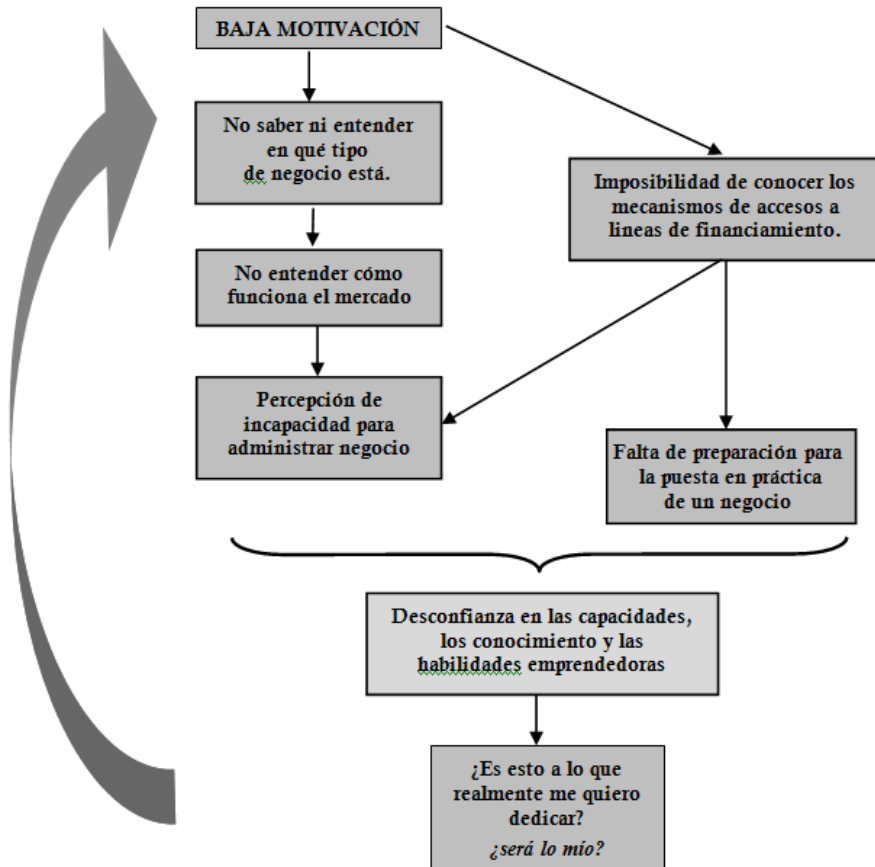
a) Siempre surge la duda acerca de si *sabemos realmente en que negocio estamos, o en que negocio deberíamos estar,*

b) El segundo obstáculo inicial radica en *no poder entender el comportamiento del mercado de referencia* en el que comenzamos a actuar: ¿Por que los clientes eligen de esa forma? ¿Que es lo que predispone al gasto?, ¿Cuales son las principales variables que influyen su satisfacción y promueven su fidelidad?.

c) Finalmente, la *imposibilidad de contar con formas genuinas de financiamiento* para encarar un proyecto, asociada a *dificultades para conocer e indagar en líneas de financiamiento vigentes o potenciales o en alternativas viables para canalizar la inversión requerida - como fideicomisos y fondos de inversión -*, puede redundar en desmotivación y concluir luego en el abandono de la idea.

Los tres factores iniciales mencionados contribuyen a generar una sensación de *incapacidad para la puesta en marcha y la gestión de un emprendimiento.* Los sujetos emprendedores empiezan a sentirse desvalidos, por cuanto no pueden hacerse de herramientas claves para sostener una idea de negocio. El resultado es casi siempre el aumento de la desconfianza en las capacidades propias, los conocimientos anteriores y los saberes emprendedores que los individuos poseen. Entonces asalta la duda más crítica: Si hay tantos inconvenientes, ¿será esto a lo que me quería dedicar? ¿Será verdaderamente esto lo mío?. La inseguridad lleva casi inmediatamente a la desmotivación, completando el círculo de restricciones para emprender.

Figura Nº 1: RESTRICCIONES AL PROCESO EMPRENDEDOR



Fuente: Elaboración propia

¿Porque hacemos referencia a estas cuestiones en un libro de formulación y evaluación de proyectos turísticos?. Porque una de las capacidades de un formulador será trabajar en la incentivación de su propia idea, en “tirar hacia adelante” su propio proyecto. Hacerlo significará conocer estas restricciones para buscar estrategias y acciones que las superen.

Existen muchos metodos para analizar y estimular la capacidad emprendedora de las personas. Una de las mas destacadas y reconocidas es el Test GETT - General Enterprising Tendency Test, desarrollado por

la Escuela de Negocios de la Universidad de Durham. El mismo consiste en 54 preguntas que conforman una autoevaluación de la persona respecto a la identificación y evaluación de sus dotes emprendedoras. Nos parece relevante tomar de este test los cinco componentes que se consideran primordiales en el espíritu emprendedor.

Componentes del Perfil Emprendedor

La necesidad de logros

Para emprender, es necesario tener “hambre de logros”. La persona con estas características es alguien que trata de ver mas allá de la situación actual y la coyuntura. Es autosuficiente, optimista, y orienta su trabajo por objetivos. Es alguien enérgico, que confía en sí mismo, persistente y determinado, siempre orientado a cumplir con las tareas pautadas y el logro de los objetivos que se fijó.

La necesidad de autonomía

La necesidad de autonomía refiere a un perfil de un emprendedor al que no le gusta hacer las formas del modo convencional, y prefiere muchas veces trabajar solo, por su cuenta. Es alguien que necesita expresar lo que siente, a quien no le gusta recibir órdenes, ni es fácilmente influenciable. No obstante, en ocasiones la necesidad de autonomía puede derivar en perfiles cercanos a la necesidad (todos los extremos son malos!)

Creatividad

La creatividad hace alusión a personas imaginativas e innovadoras, versátiles y curiosas, llenas de nuevas ideas todo el tiempo, intuitivas y con buena fe. Los emprendedores creativos disfrutan con nuevos desafíos, y les gusta mucho la novedad y el cambio positivo, cualquiera sea el entorno.

Riesgo moderado y controlado

Emprender significa tomar riesgos. Pero no deben ser riesgos “a tontas y locas”. Se trata de tomar riesgos controlados y moderados, basados en información confiable. Es necesario juzgar el nivel de

completitud y precisión de la información disponible, y su aplicación real en la toma de decisiones. Una de las capacidades centrales para actuar con riesgo moderado es hacer de manera constante análisis de costo-beneficio de las decisiones que se tomen, así como definir objetivos que sean desafiantes, pero al mismo tiempo, conseguibles, alcanzables. De otra manera, el resultado posible puede ser la frustración y la desmotivación.

Enfoque y determinación

El enfoque y la determinación emprendedora se relacionan con la capacidad para saber aprovechar las oportunidades que presenta el entorno. Una de las claves puede ser: “*no confiar en el destino, sino construir la propia suerte*”. Por eso, es importante la confianza en uno mismo, la organización, y lograr un balance entre los resultados esperados de una acción y el esfuerzo puesto en su ejecución.

1.7. LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN LOS PROYECTOS TURÍSTICOS

Los conceptos de *creatividad* e *innovación* van de la mano y son, en materia de desarrollo turístico, una fuente de diversificación y ventajas competitivas que han hecho que últimamente su referencia sea ineludible.

Pero... ¿que significa realmente ser creativo e innovador?. ¿Cual es la implicancia que tiene la creatividad y la innovación en el proceso de formular un proyecto de inversión turístico o recreativo?

Los conceptos de creatividad e innovación muchas veces son tomados como sinónimos. No es así. Expresan ideas conexas, pero distintas. La diferencia es que *la creatividad es PENSAR de manera diferente, mientras que innovar es HACER las cosas de manera diferente*. La innovación necesita de la creatividad como su insumo básico: no se puede actuar de otra forma, proponer nuevos productos en el mercado, comercializar diferente para alcanzar nuevos mercados, o comunicar de otra manera y mejor para hacer conocer nuestros servicios, si antes no pensamos diferente. Del otro lado, con sólo pensar, no se resuelven los problemas estratégicos y operacionales de ninguna empresa. Primero hay que pensar

diferente, para poder hacer, llevar a la práctica, implementar acciones y procesos de manera diferente.

Podría hablarse entonces del binomio *creatividad+innovación*, como núcleo del proceso innovador, consistente en la creación de valor a través de la transformación de nuevas ideas y conocimientos en nuevos productos o servicios, procesos, métodos de marketing o métodos organizacionales

La innovación en proyectos turísticos

Aunque hay otros y muy importantes tipos, la innovación en productos es tal vez la clave para la diferenciación en este sector. Para dar inicio a un proceso de innovación de productos se requiere compartir el aprendizaje, tanto de aciertos como desaciertos del sector público y privado, para establecer acciones y objetivos a lograr que puedan repercutir en todos los servicios que componen la oferta, visualizando los beneficios individuales y colectivos de la generación de cambios en la manera de hacer y de interrelacionarse, generando cooperación y redes asociativas. Desde la gestión del Estado, es preciso establecer políticas que permitan en acceso al financiamiento de emprendedores que apuesten a la innovación y transferencia tecnológica. Usualmente se reconocen tres tipos principales de innovación: *Innovaciones de productos o servicio, de procesos y de métodos organizacionales*. González y León (2010) proponen un tipología mas abarcativa:

► Innovación de productos o servicios

Consiste en diseñar, producir y colocar en el mercado productos o servicios nuevos o significativamente mejorados en sus características funcionales o en sus usos previstos. El centro de este tipo de innovación está en intentar responder a las nuevas necesidades de una demanda siempre cambiante. La innovación de productos es tal vez la más reconocida forma de innovar en el sector.

La innovación de productos también puede construirse a partir de la generación de experiencias significativas. Cuando un individuo compra un servicio, lo que adquiere es un conjunto de actividades intangibles que se llevan a cabo para él; pero cuando compra una experiencia, paga para

disfrutar de una serie de sucesos memorables montados por una compañía –igual que en una obra teatral- con el fin de involucrarlo personalmente (Pine y Gilmore, 2000: 19) Así, la oferta de servicios debería apuntar a generar en el visitante una experiencia memorable, considerando los dominios de la experiencia que, según Pine y Gilmore, se denominan de entretenimiento, educativo, estético y escapista, y sobre lo que volveremos en el capítulo 7.

Sin duda que la nómina de ejemplos de proyectos innovadores en productos o servicios podría ser indefinida. La clave es entender que la base del negocio radica en la satisfacción de nuevas y diversas necesidades de nuevos, a partir de nuevas búsquedas de experiencias de segmentos de usuarios dinámicos, a los que hay que destinarles productos - formas de hacer, satisfactorios – también novedosos.

► **Innovación de procesos**

La innovación de procesos apunta a pensar e implementar métodos nuevos o significativamente mejorados de producción o distribución de los productos turísticos de una empresa o conglomerado de ellas. La innovación de procesos puede darse a través de la mejora en los equipos, de técnicas y de tecnologías blandas. La innovación de proceso conduce a cambios en los procesos de producción y prestación de servicios turísticos, tales como la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.

Deberían pensar en este tipo de innovación aquellos encargados de la formulación y puesta en práctica de proyectos vinculados con servicios personalizados y en contacto directo con los usuarios. Tal es el caso de las agencias de turismo receptivo que ofrecen excursiones en la naturaleza en todos los destinos de turismo aventura del país. La mejora continua de equipamientos de los guías, y de los instrumentos de apoyo es fundamental para no herir el nivel de satisfacción de los clientes. La innovación de procesos implica reinversión que no siempre se recupera de manera directa, pero que contribuye a generar fidelidad en la demanda. La innovación de procesos también puede darse por la capacitación y actualización del personal de empresas del sector en el conocimiento teórico y práctico de servicios y cadenas comerciales de cada actividad. También puede incluir innovaciones en acciones de mercadeo, que

apuntan a intentar establecer cambios significativos en el diseño, en el posicionamiento, o inclusive en el precio de un producto o servicio. También pueden incluir el diseño de identidad de marca y organización de oferta local en torno a determinados atractivos turísticos.

► **Innovación de métodos organizacionales o de gestión**

Implica pensar e implementar nuevos métodos en las prácticas de negocio, la ordenación del trabajo o en el modo en que se llevan las relaciones externas de la organización. La innovación de gestión se trata de “hacer mejor” la gestión de la información y del personal, que conduce a nuevas formas de colaboración en las estructuras organizativas, en la dirección y en la potenciación de los trabajadores, técnicos y directivos. Es factible considerar un plan de formación para los trabajadores y emprendedores, que les permita mejorar la calidad de los servicios como así también la resolución de problemáticas operativas, tanto administrativas como el mantenimiento del equipamiento, por ejemplo.

Entre este tipo de innovación puede incluirse la organización de un grupo de prestadores conformando consorcios o redes de prestadores, para beneficiarse de formas novedosas y conjuntas de comunicar, vender y gerenciar productos turísticos.

► **Innovación de marketing**

Se trata de las innovaciones en los canales de distribución, publicidad, formas de venta, nuevos mercados, líneas de productos y nuevos segmentos turísticos estimulan nuevas innovaciones en el área de marketing, comercialización y relaciones con el consumidor turístico. Puede considerarse en este punto, diferentes estrategias para captar segmentos y la promoción en conjunto de servicios turísticos, dichas estrategias tendrán que hacerse de manera asociativas donde se potencie el consumo de servicios derivados, tales como descuentos para huéspedes que requieren servicios gastronómicos en diferentes restaurantes y/ para determinadas excursiones. Asimismo es posible considerar alianzas estratégicas con empresas situadas en los mercados emisores, para la promoción conjunta y el beneficio mutuo. Aquí pueden considerarse empresas de diferentes sectores económicos que se vinculen a los

servicios ofrecidos en un destino (proveedores o fabricantes de amenities, bebidas diversas, blancos, etc).

► **Innovación institucional**

Se refiere a nuevas estructuras organizativas o de colaboración entre los agentes turísticos que se pueden apoyar en nuevos marcos legales o de regulación, tanto a nivel local como regional, nacional o internacional, configurando la creación de redes capaces de generar sinergias entre los recursos de los diversos agentes participantes de la misma. La generación de redes entre los diferentes emprendedores, con el fin de: mejorar la rentabilidad bajando costos, asociándose y buscando mejorar costos con proveedores por la compra conjunta; conformar una oferta dirigida a determinados segmentos de mercado, participando en la promoción asociada de diferentes servicios en eventos, ferias, vinculación con organismos y empresas privadas, etc.

En los últimos años podemos dar cuenta de una serie de proyectos que han introducido diversas formas de innovación en el sector turismo. Sólo por citar algunos:

Innovación de métodos organizacionales o de gestión:

- *Meseta Somuncura Infinita*. Es un grupo de productores rurales organizados que ofrecen circuitos turísticos para disfrutar de la Meseta de Somuncurá y la Estepa Patagónica. Comparten como objetivo común el desarrollo sustentable del turismo cultural y natural. Se ofrecen actividades de visita a la meseta, a recursos arqueológicos, avistaje de fauna, gastronomía regional y alojamiento en el área. <http://mesetainfinita.com.ar/>

- *El Bolsón Bienestar*. Es la unión de 3 emprendimientos situados en la localidad de El Bolsón en Río Negro, las cuales ofrecen servicios de alojamiento en un resort, un centro de actividades y terapias, y una gastronomía orgánica. <http://www.elbolsonbienestar.com.ar/>

Innovación de productos o servicios:

- *Dos Lunas Horse Riding Lodge*. Una estancia boutique en el corazón del Valle de Ongamira, provincia de Córdoba, que combina

cabalgatas al aire libre con experiencias que incentivan el bienestar interior, todo con atención personalizada, y una buena combinación de naturaleza y confort que acompaña la experiencia, despertando en los huéspedes una maravillosa sensación de pertenencia.

<http://www.doslunas.com.ar/spanish/principal.html>

Innovación en gestión e institucional:

- *Red de Turismo Campesino. Valles Calchaquies de Salta.* Es una cooperativa autogestionada por familias campesinas que, más allá de la producción agropecuaria y las artesanías tradicionales, ofrecen una propuesta de turismo rural comunitario. Está compuesta por 50 familias de 13 comuninades que se propusieron trabajar en servicios de turismo rural comunitario y una diversidad de productos artesanales; en respeto a los principios del comercio justo, el turismo responsable no masivo y el trabajo asociativo con identidad local. Los servicios ofrecidos son: alojamiento, gastronomía local y artesanías regionales. <http://turismocampesino.org>

Para concluir, podemos considerar que el proceso innovador presenta tres desafíos encadenados

DESAFÍO INNOVADOR: CREAR - CONSOLIDAR - SOSTENER/REINVENTAR
--

¿Que implican en la práctica los desafíos de la innovación?

CREAR implica entre otras cosas...

Encontrar un atractivo o transformar algún recurso en atractivo, diseñar material gráfico promocional, definir la identidad de un proyecto, permitirse conocer experiencias de otros destinos exitosos y de similares características, crear las capacidades técnicas en los recursos humanos que intervendrán en la actividad, crear servicios complementarios que faciliten la estadía y traslado de los turistas, crear una marca que sea reconocida a nivel internacional. También implica crear una manera diferente de prestar los servicios considerando aspectos sensoriales de los clientes, crear vínculos con otros prestadores de manera asociativa para mejorar la oferta de servicios o para establecer cadenas de proveedores, crear redes con proyectos distantes mejorando circuitos existentes, crear productos tematizados en función de la demanda real y/o potencial.

CONSOLIDAR impone...

Aumentar los servicios tanto de base como complementarios, diversificar los productos, atraer a nuevos consumidores y lograr que repitan su visita, posicionar la marca a través de acciones promocionales, poner la atención siempre en aumentar la calidad de las prestaciones de los distintos servicios que componen un producto, pautar agendas de trabajo comprometiendo a otros emprendimientos, realizar acciones de promoción periódicas buscando nuevas maneras de comunicar la oferta de servicios.

SOSTENER Y REINVENTAR exigirá...

Conocer nuevas tendencias de consumo para rediseñar los servicios existentes, crear nuevos servicios, diversificar todo el tiempo los productos de la empresa que se proyecta, acordar acciones en conjunto en el corto y largo plazo, establecer pautas claras y consensuadas para el trabajo en conjunto, considerar las tendencias y cambios en el comportamiento de la demanda indagando de manera sistemática en dichos cambios.

Los proyectos turísticos recreativos surgen de diferentes ideas o a través de cuestiones que se tienen a mano, es por ello que es recomendable que el punto de partida sea desde qué lugar se piensa el proyecto y fundamentalmente desde quién emprende y se arriesga para poner en marcha un proyecto. Es muy importante que esté claro el perfil del emprendedor, y sobre todo, si el mismo puede establecer sus motivos, deseos y logros que quiere a partir del proyecto. Esto estará atravesando todo el proceso, desde la identificación de la idea, la formulación y evaluación del proyecto, los supuestos que se establecen al comienzo, hasta si es posible diseñar y desarrollar ideas innovadoras y creativas a partir de la puesta en práctica de un proyecto turístico recreativo.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO:

PENSAR LOS DESAFÍOS DE LA INNOVACIÓN.

Para que la innovación pueda ser diseñada y aplicada en proyectos turísticos, es necesario considerar que es parte de un proceso, que implica considerar que no se dá de un momento para otro, sino que conlleva poner a prueba tanto el saber hacer como la capacidad de pensar y crear nuevas maneras de hacer. Los proyectos turísticos recreativos innovadores pueden partir de conocer el mercado, sus futura demanda, la oferta de productos y servicios del propio destino, como así también a quienes ofrecen productos similares y empezar a diseñar sus propias competencias apostando a una oferta atravesada por un proceso de innovación.

Existe un aprendizaje, tanto interno de la empresa como externo del mercado, que puede ser el puntapié inicial para comenzar un proceso de innovación. Es preciso pensar en la generación de redes entre los diferentes involucrados, dado que es muy difícil promover el desarrollo de la capacidad innovativa sin considerar a quienes ya han pasado por este proceso anteriormente. En este sentido amplio, el concepto de innovación alude al potencial para “romper las rutinas pasadas” con el objeto de enfrentar la competencia, reaccionar a nuevos estímulos creando, o recreando, las ventajas competitivas. (Boscherini y Yoguel. 2000: 133)

LA DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA DEL PROYECTO

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

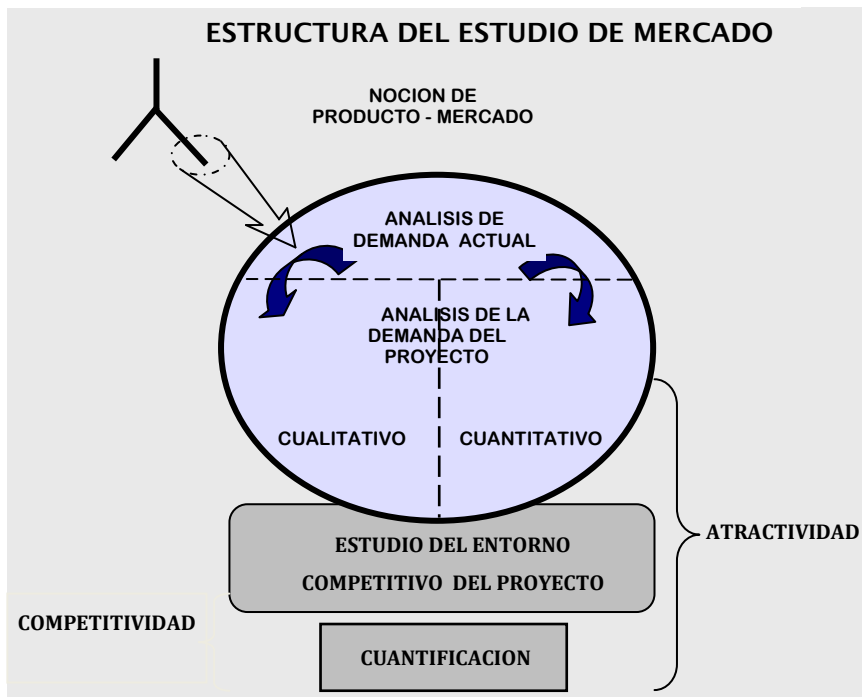
El proceso de delimitación del mercado de referencia en proyectos turísticos y recreativos. Identificación y análisis de las dimensiones y los niveles de definición del mercado de referencia. Las funciones de base y la búsqueda de experiencias significativas para definir mercados de referencia.

La primera etapa de cualquier proceso de formulación de un proyecto de inversión está conformada por el estudio de mercado. Estudiar el mercado es una actividad central y decisiva en cualquier tipo de proyecto, e involucra el análisis en profundidad de la demanda del destino y del proyecto, el entorno competitivo y también, según nuestra experiencia, la estimación de la cuantificación del proyecto, que sirve para estimar un horizonte de viabilidad comercial. Sin embargo, la puerta de todo estudio de mercado es la *definición del mercado de referencia* del proyecto, que implica conocer en qué mercado está o debiera estar una idea de proyecto.

Si bien en la práctica antes de iniciar el estudio de mercado se debe pasar por el filtro crítico que supone el análisis de prefactibilidades – tema del que nos ocuparemos en el capítulo 3 – consideramos oportuno presentar en esta instancia la estructura de un estudio de mercado para proyectos turístico-recreativos, de manera de proveer una visión global de la multiplicidad de tareas y decisiones técnicas que involucra esta primera fase, pero también, como una forma de presentar una de las decisiones más relevantes en cualquier proceso de formulación de un proyecto de inversión: la *definición del mercado de referencia*.

El estudio de mercado comienza con la definición de los mercados de referencia en los que actuará el proyecto. Es toda una definición estratégica: La estructura general del mercado debe definirse estrictamente a partir de *necesidades genéricas de la demanda o funciones de base*. Es una instancia clave, pues define a grandes rasgos el nivel de complejidad que tendrá el estudio de mercado. El razonamiento es simple: *La estructura de mercados del proyecto parte de la distinción de necesidades genéricas insatisfechas en la demanda. La cantidad y naturaleza de esas funciones de base determinará entonces la complejidad de cada estudio de mercado en particular.*

Figura Nº 2: ESTRUCTURA DEL ESTUDIO DE MERCADO



Fuente: Elaboración propia

La figura 2 muestra la estructura del estudio de mercado para proyectos turísticos y recreativos. El sentido de presentar esta estructura en este punto radica en la importancia de entender y seguir esta secuencia lógica que, a modo de mapa, de ruta de trabajo, ayuda a que en todo

momento quede claro qué etapa concreta del estudio de mercado se está transitando.

Como se aprecia, todo el proceso se inicia con la definición estratégica del mercado de referencia, a partir de la noción de *producto-mercado* (Lambin, 1997). Una vez definida esa estructura de mercados a cubrir o satisfacer, el siguiente paso es el estudio de la demanda del proyecto, tanto cualitativa como cuantitativamente. El estudio de la demanda del destino y del proyecto permitirá conocer y discernir sobre la *atractividad* del proyecto. El estudio de mercado se completa con el análisis de los factores que conforman el entorno competitivo del proyecto, que hacen a la *competitividad* del mismo y a su capacidad para sobrevivir en un entorno de competencia comercial.

En el capítulo 4 volveremos sobre esta estructura para trabajar en detalle la definición de cada una de estas etapas del estudio de mercado, haciendo hincapié en los conceptos de atractividad y competitividad.

2.1. LA PUERTA DEL ESTUDIO DE MERCADO: LA DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

El punto de partida de cualquier estudio de mercado es la definición del mercado de referencia. Hacerlo significa poder identificar el mercado sobre el que desea actuar, para poder definir sobre él una estrategia de presencia. Esta lógica ordena el estudio de mercado desde sus inicios, ya que antes de adentrarse en las particularidades del estudio de los segmentos de consumidores actuales y potenciales del proyecto, surge como condición indispensable una reflexión acerca de *en qué mercado está*, y *en qué mercado pretende o debería estar* el proyecto.

La definición del mercado de referencia se realiza a partir de la identificación de necesidades genéricas o funciones de base de los clientes del proyecto.

¿Cómo entender qué significa la *función de base* en un proyecto? podríamos decir que *es lo que tiene un cliente en mente, la motivación central, para*

adquirir un producto o servicio - y agregamos, las experiencias - que pueda brindar un proyecto. Un ejemplo: La primera, elemental función de base de todos los establecimientos hoteleros, es el alojamiento. La habitación de hotel es entonces el satisfactor de la función de base relacionada con *alojarse*. Pero un hotel puede comprender otras funciones de base. Si el establecimiento tiene asociado un restaurante, que convoca a su propia demanda, pues se está ante otro mercado de referencia, signado por la función de base: alimentación en un restaurante de determinada categoría, o con menú de tal o cual tipo. Esa identificación de funciones de base establece la complejidad del/los mercados/s de referencia en los que la empresa deberá o pretenderá actuar. Esa estructura determinará la complejidad del estudio de mercado a realizar, bajo el supuesto para cada mercado de referencia se realizará el correspondiente estudio de mercado.

La noción de mercado de referencia es desarrollada por Jean Jacques Lambin (1995), a partir de la interpretación que hace de Abell (1980), quien define el interés del mercado de referencia como “el punto de partida del pensamiento estratégico”. Ambos autores se encuentran en sintonía y comparten la visión de competitividad desarrollada a partir de Porter (1980, 1985, 1997) en su teoría de las ventajas competitivas. Lambin establece que “...*la elección del mercado de referencia, implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos...*”. La partición del mercado total en mercados de referencia se realiza usualmente en dos fases: la primera se denomina *macrosegmentación*, y es en la cual se identifican los productos-mercados genéricos, a partir de las funciones de base o necesidades genéricas identificadas en la demanda del proyecto. La segunda etapa se denomina *microsegmentación*, y lleva a identificar los segmentos al interior de esos mercados seleccionados

Lambin propone la definición del mercado de referencia en términos de solución, ya que esta estructura brinda la posibilidad de entender en que mercado se podrá y deberá actuar. Cuando se inicia el estudio de mercado, usualmente se piensa como tal al grupo de consumidores, o bien se realiza a partir de las tecnologías o productos que un proyecto puede ofrecer como satisfactor para las necesidades de la demanda. Esta no es la forma de abordar el conocimiento del mercado en términos estratégicos. Para hacerlo, el ámbito de actividad debería estar definido en relación a una necesidad genérica, es decir, en términos de

"solución" aportada al comprador y no meramente en términos técnicos, ya que esto conduciría a cierta miopía o superposiciones y redundancias en el trabajo de segmentación que de desarrolle luego.

Entonces, y siguiendo a Lambin, tres preguntas orientan el sentido estratégico del proyecto:

- ¿Cuál es nuestro ámbito de actividad?
- ¿En qué ámbitos de actividad deberíamos estar?
- ¿En cuales ámbitos de actividad deberíamos no estar?

2.2. LAS DIMENSIONES DEL MERCADO DE REFERENCIA

El mercado de referencia reconoce tres dimensiones

Las NECESIDADES

Son las funciones de base, lo que los clientes tienen en su mente para elegir los productos y servicios del proyecto a modo de satisfactores de esa necesidad. También pueden ser, en un nivel de definición más complejo pero también más realista o adecuado a los nuevos tipos de proyectos innovadores, las combinaciones de funciones de base o *búsqueda de experiencias memorables o significativas*. Es el **QUE** del proyecto.

Los diferentes GRUPOS DE CONSUMIDORES

Es decir, los grupos de clientes interesados por consumir los bienes y servicios del proyecto. Es el **QUIEN** del proyecto.

Las TECNOLOGIAS

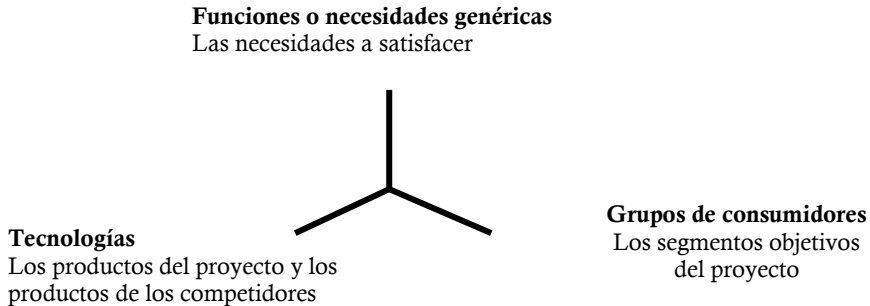
Los productos que irán a satisfacer las necesidades de la demanda. Es el **COMO** del proyecto.

Para entender el concepto de mercado de referencia

La noción de mercado de referencia parte de la idea que el mercado de un proyecto debe establecerse desde el punto de vista del consumidor, y no como usualmente se hace, a partir del punto de vista del producto.

Pensarlo así le da una *orientación estratégica al proyecto*. Esto implica que el proyecto actuará en tantos mercados de referencia como funciones de base o necesidades genéricas se hayan identificado.

Las tres dimensiones pueden graficarse de la siguiente manera:



Fuente: Adaptado de Lambin (1995)

Sobre la estructura propuesta por Lambin, se pueden reconocer tres niveles de comprensión y análisis del mercado de referencia:

- Un *producto-mercado*: Comprende el *conjunto de funciones o necesidades a satisfacer*, de una demanda determinada a la cual se le destinan productos o tecnologías específicas. Es la interpretación más amplia, ya que se sitúa en la intersección entre las tres dimensiones del mercado de referencia
- Un *mercado*: Cubre el *conjunto de tecnologías* para una función y un grupo de compradores
- Una *industria*: es definida por *una tecnología o tipo de producto*, cualesquiera que sean las funciones y los grupos de compradores afectados

Esta última noción de *industria* es la más clásica, a la que intuitivamente se hace referencia cuando se habla de un mercado, pero es en realidad un enfoque hacia el producto. Apoyada en las características de la oferta, no favorece una orientación de mercado, pues no parte de la identificación de necesidades insatisfechas. Como bien explicita Lambin (op cit), esta concepción puede englobar distintas funciones de base y grupos de consumidores, a veces sin ninguna relación entre ellos. Es tal

vez la forma intuitiva y más usual de comenzar a estudiar mercados en el sector turismo: a partir del producto. Comenzar el análisis a partir de la tecnología del proyecto puede ocasionar problemas al englobar y superponer distintos grupos de consumidores y funciones.

La segunda noción de *mercado* se acerca más al concepto de necesidad genérica, y por ello pone el acento en el carácter insustituible de las diferentes tecnologías para una misma función. Una innovación tecnológica puede influenciar la transformación de los hábitos de consumo y reemplazar completamente las soluciones tecnológicas dominantes en el momento. Por ello, la visión de mercado pone el acento en toda la gama o línea de productos y puede resultar útil para entender cómo las combinaciones de productos de un proyecto pueden servir para satisfacer a diferentes segmentos, inclusive de diferentes mercados de referencia.

Por último, la noción de *producto mercado* es la más adecuada al enfoque de marketing. Parte de las funciones o necesidades insatisfechas de un grupo de compradores, a quienes se les destina una tecnología, o producto del proyecto. Lambin denomina a este conjunto, una *Unidad de Actividad Estratégica* (UAE), también reconocido como *Unidad Estratégica de Negocio* (UEN). En términos operativos, entonces, podemos nombrar a cada uno de estos constructos como *Mercados de Referencia*, *Productos-Mercados Genéricos*, *Unidades de Actividad Estratégica*, o bien *Unidades Estratégicas de Negocios*. Al definir la estructura de mercados de referencia a partir de las funciones de base de un grupo de consumidores, el proyecto se adapta a entender las necesidades, motivaciones, comportamientos y experiencias buscadas, para desde ese lugar estratégico comenzar a definir su presencia en el mercado.

2.3. LOS NIVELES DE DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

La definición del mercado de referencia se realiza en tres niveles:

NIVELES DE DEFINICIÓN DE LOS MERCADOS DE REFERENCIA DE UN PROYECTO

1. **Primer nivel: Mercado de referencia GENÉRICO**
2. **Segundo nivel: Mercado de referencia ESPECÍFICO**
3. **Tercer nivel: Mercado de referencia DE MARCA**

El primer nivel de definición *genérico* comprende lo que hemos venido desarrollando: La identificación y delimitación y de las funciones de base o necesidad genérica. Se identifican de manera general los grupos de consumidores y las posibles tecnologías. Este nivel de delimitación se corresponde con la etapa preliminar del estudio de mercado, y como dijimos, es el paso estratégico inicial del estudio de mercado. La definición de mercados de referencia debe hacerse primero y sobre todo en su nivel genérico. Se identifican las “primeras patas” de cada tríada, correspondiendo a cada necesidad genérica o función de base. Este primer nivel por tanto es tal vez el más relevante porque determina la estructura de mercados en los que el mismo actuará y eso estará en función estrictamente de las funciones identificadas

Se inicia el estudio de mercado entonces con el primer nivel genérico, para de alguna manera “marcar la cancha” del proyecto, conocer el alcance del mercado, su complejidad, y las implicancias que tendrá la recolección y análisis de información.

El segundo nivel de definición *específico* se relaciona con la identificación, delimitación y caracterización cuali y cuantitativa de los segmentos de consumidores actuales y potenciales del proyecto. Definida la función de base claramente, en este segundo momento se trabaja al interior de cada producto mercado para realizar la tarea de microsegmentación. Esto se corresponde con la fase de estudio de la demanda del proyecto.

Finalmente, el último nivel de definición del mercado de referencia de *marca*, se relaciona con las *tecnologías*. Y con esto nos referimos tanto a la definición de los productos básicos y derivados del proyecto, como al estudio de los productos de los competidores directos y también de los productos sustitutos actuales o potenciales que tenga el proyecto. El nivel de definición específico se corresponde con las tareas a desarrollar en el estudio de competencia y en la ingeniería del proyecto, en concreto, con la definición de las líneas de producto del proyecto.

Como se puede observar, todo el estudio de mercado del proyecto consiste entonces en transitar y develar estos tres niveles de delimitación del mercado de referencia. Cuando se haya finalizado de estudiar el mercado y definido los productos del proyecto, se habrá conferido a la

formulación una estructura de mercado lógica, bien fundamentada, coherente y con los rasgos de validez y confiabilidad necesarios.

2.3.1. La identificación de necesidades

El concepto de necesidad de base o función genérica es central en la definición estratégica del proyecto porque es el punto de partida para comenzar a definir y entender la estructura del mercado. En cierto sentido, el proyecto estará en tantos mercados como funciones de base o necesidades genéricas pueda atender. Para poder delimitar el mercado es necesario indagar y reflexionar sobre las necesidades de los futuros clientes, dado que será el puntapié inicial para formular y evaluar una idea de proyecto. Esto nos lleva a plantearnos una serie de reflexiones para conceptualizar y entender el tema de las necesidades humanas.

Para Kotler (1991: 5) la necesidad es “un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana”. Puede considerarse a dicha necesidad como de un nivel genérico, es decir, ligada a la naturaleza humana, haciendo una distinción entre las necesidades que son inherentes al ser humano y aquellas creadas por una sociedad.

Avanzando sobre aquellas necesidades que pueden considerarse básicas y secundarias, ya Keynes identificaba una diferencia entre necesidades absolutas y relativas; las primeras son aquellas que experimentamos sea cual fuere la situación de los demás, mientras que las segundas son aquellas cuya satisfacción nos eleva por encima de los demás y nos dan un sentimiento de superioridad frente a ellos. (Keynes, 1936: 365)

Maslow (1943) puso de relieve la estructura multidimensional de las necesidades, considerando que no para todos los individuos tienen el mismo grado de importancia. En su texto clásico, Maslow postula la existencia de una jerarquía de necesidades agrupadas en 5 categorías:

- *Necesidades fisiológicas*: Son fundamentales y una vez satisfechas dejan de ser factores importantes de motivación y no influyen ya en el comportamiento.
- *Necesidades de seguridad*: Incluyen la seguridad física, la preservación de la estructura física del organismo, la seguridad

psicológica, la conservación de la estructura psíquica o de la personalidad. Abarcan la necesidad de identidad propia, de sentirse dueño de su destino.

- *Necesidades sociales*: El hombre es un animal social y experimenta la necesidad de integrarse en un grupo, de asociarse a sus semejantes, la necesidad de amar y ser amado. Incluyen la necesidad de sentir y recibir ayuda y la necesidad de pertenencia y el sentido comunitario.

- *Necesidades de estima*: Se refiere a la autoestima, la necesidad de dignidad personal. También incluye la estima que otros tienen por nosotros, e involucra por tanto la necesidad de consideración, de ser respetado, de tener un determinado rango social.

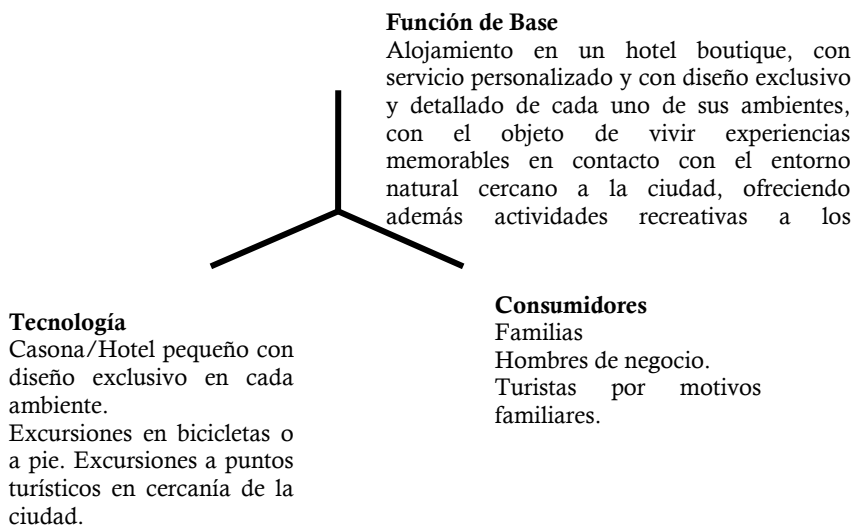
- *Necesidad de realización*: Se ubican en la cumbre de la escala de las necesidades humanas, y alcanza la autorrealización, y el sentido de la evolución personal. Comprende la necesidad que el hombre tiene de superarse, de utilizar todas sus capacidades, de ampliar sus límites y de dar un sentido a las cosas y encontrar su razón de ser.

Volviendo a Lambin, la gran mayoría de nuestras necesidades son de origen cultural. Por lo tanto, existe una dialéctica de las necesidades, causada por el entorno social y cultural y por la evolución de la tecnología (Lambin, 1995:74). En esta permanente discusión entre necesidades creadas y aquellas intrínsecamente humanas podremos discutir y establecer diferentes puntos de vista, a los fines de la delimitación del mercado en formulación de proyectos podremos definir a las necesidades como “aquello que los futuros clientes del proyecto tienen en la cabeza para elegirme y los productos y/o servicios son los satisfactores elegidos para satisfacer su necesidad”.

Veamos algunos ejemplos que nos permitirán identificar cuáles serían los pasos a seguir para comenzar a definir la estructura de mercados de referencia de un proyecto.

El primer ejemplo seleccionado es un hotel boutique en una capital provincial. La función de base debe ser lo suficientemente explícita como para poder sintetizar en su expresión la verdadera búsqueda de los clientes, lo que venimos diciendo como el motor que dinamiza la compra del producto-servicio. En el caso del hotel boutique, deben resaltarse en la

definición de la función de base aquellos aspectos que hacen sobre todo a la diferenciación del producto: el servicio personalizado, la escala del emprendimiento, y el toque de confort y distinción en el diseño. Remarcamos la importancia de que la función de base quede muy claramente expresada: no se trata de un problema meramente semántico, sino simplemente de definir el mercado: se competirá contra aquellos que puedan o deseen ofrecer en ese mismo mercado el mismo tipo de producto, dado por la satisfacción de la misma función de base, ya sea con productos idénticos, o similares.



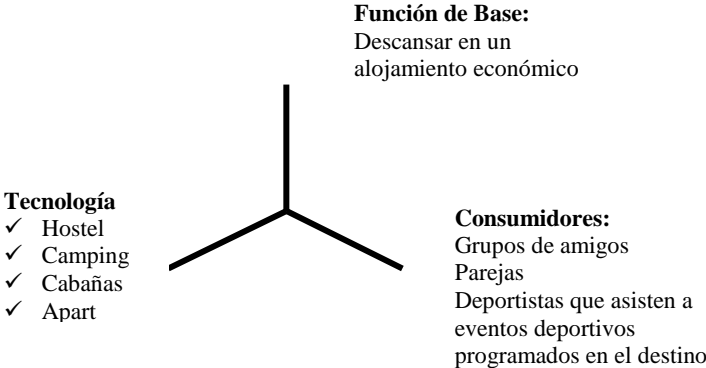
En el nivel genérico, se debería poder avanzar ya sobre la primera definición de los grandes grupos de clientes potenciales reconocibles para el proyecto, así como la definición de la tecnología y en función de esto, una identificación aunque sea preliminar de los competidores directos.

La complejidad de la estructura de mercados de referencia no la da la cantidad de funciones de base identificadas, sino que el verdadero desafío radica en poder encontrar y poder definir de manera precisa las funciones o necesidades que efectivamente determinan mercados. Por eso presentamos este primer ejemplo, que a priori podría pensarse como una estructura de mercados sencilla, pero que oculta la dificultad de poder encontrar la función de base. Como se habrá podido apreciar, la definición genérica de la necesidad de “alojamiento en un hotel

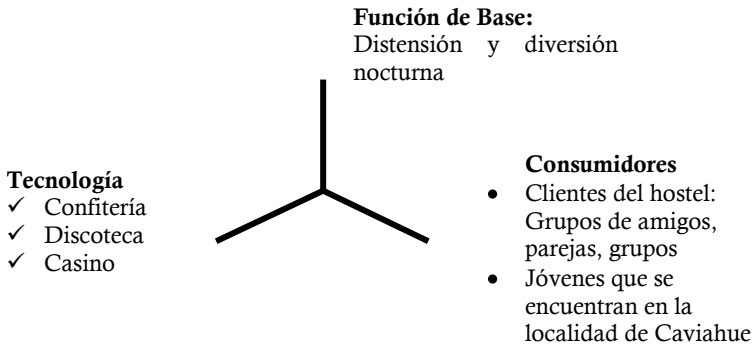
boutique...” fue planteada de manera bastante general. Otra hipótesis podría haber sido trabajar submercados de referencia a partir de encontrar diferencias sutiles en la función de base que dieran lugar a búsquedas de experiencias diferenciadas. Puede ser el caso de los complejos de Spa, para los cuales resulta muy difícil englobar el cúmulo de búsquedas de experiencias en una sola función. Se trata de una decisión estratégica, por cuanto implicará luego distintos perfiles comerciales y sobre todo distintas estrategias de marketing: generalista, especialista en producto, especialista en clientes. Sobre esto volveremos en el capítulo 9.

El segundo ejemplo es el de un proyecto de hostel ubicado en un destino cordillerano. La primera función de base que se pretende cubrir es el descanso, con la característica particular de ofrecer alojamiento y entretenimiento en una combinación de servicios que permita vivir una experiencia agradable junto a otras personas de diferentes lugares y culturas. Esta función de base se define en parte por las características de la demanda actual del destino, que apunta a un segmento de mercado más bien familiar y/o grupos de amigos. Asimismo, el proyecto pretende no sólo satisfacer la necesidad de alojamiento, sino también otras necesidades complementarias como la recreación nocturna, ya que el destino no ofrece alternativas en caso de mal tiempo o para quienes buscan otras opciones. Por ello, se plantea abordar un segundo mercado de referencia vinculado a la distensión y diversión nocturna de los jóvenes que se satisface con un pub que solo funcionará por la noche y estará abierto a todo el público joven.

Producto-Mercado Genérico 1: HOSTEL



Producto-Mercado Genérico 2: PUB



Otro caso de definición de mercados de referencia:

Los complejos recreativos para niños

Con diferencias según el emplazamiento y las características del mercado, usualmente, los complejos recreativos para niños atienden a dos funciones claramente diferenciadas: El FESTEJO de cumpleaños, bautismos, comuniones, etc, y la RECREACION, mediante el acceso individual a los juegos e instalaciones recreativas. Sin embargo, ambas funciones comparten claramente la misma estructura servuctiva: las mismas instalaciones, el mismo personal, el mismo equipamiento. Pero no dejan de ser dos productos claramente diferenciados, que definen dos unidades estratégicas de negocios diferentes. En el primero, el decidor de compra es el padre, (muchas veces orientado por los propios niños), en el segundo, no tanto. En el primero, el monto a pagar es usualmente elevado, la actividad se concentra sobre todo los fines de semana, en horarios pautados y fijos, con una servucción que tiene que ser organizada y puntillosa. En el segundo, el consumo es espontáneo, se da en distintos momentos del día y de la semana, el gasto es menor, pero la frecuencia de repetición, mayor. La clave está en entender que se trata de dos mercados distintos, y por ende dos unidades de gestión estratégica diferentes. Una UEN seguramente será la base de generación de ingresos, la otra, tal vez un complemento de ingresos, pero también una fuente de publicidad boca a boca, y de generación de nuevos productos derivados.

Cada una tendrá un producto de base (la tecnología, dentro de la estructura de producto mercado) y productos derivados, que si bien no están dirigidos a ser satisfactores de la función de base contribuyen a mejorar la experiencia, diversifican la actividad, generan ingresos, y complementan la visión de oferta del emprendimiento. El servicio básico para el producto-mercado festejo de cumpleaños será la organización integral de la fiesta, incluyendo el alquiler de la sala, el uso de los equipos e instalaciones recreativas infantiles, y la atención personalizada del personal de sala. Los productos derivados podrán o no incluir actividades complementarias o incluidas en la tarifa base, la prestación de servicios adicionales como el inflado de globos, la confección de tarjetas de invitación, la toma de fotografías, etc.

Al mismo nivel, podrían identificarse diferentes productos base y derivados para el caso del segundo mercado de referencia.

Lo interesante es poder identificar “la primera pata” de cada producto mercado, es decir, las funciones de base que determinan la estructura de producción del servicio del proyecto. Esto es *macrosegmentar*: identificar los diferentes productos mercados de nuestro proyecto. Luego, y ya en el estudio de demanda, procederemos a identificar grupos de consumidores con características homogéneas, o *microsegmentos*, en el interior de cada producto mercado o mercado de referencia. Esta otra tarea de partición en segmentos de consumidores, es ya parte de la *microsegmentación*, que veremos en la próxima clase.

Los complejos recreativos en general son buenos ejemplos de cómo una misma tecnología, compleja, compuesta por múltiples satisfactores, puede dirigirse a múltiples funciones, o sea, cómo una misma tecnología es parte de muchos mercados de referencia distintos.

Los parques marinos son otro buen ejemplo: la tecnología está “mezclada” conformando un solo producto integral, que satisface distintas funciones: La función recreativa, la función educativa, la función de mero esparcimiento, la función de conocer y descansar, o la combinación de muchas de estas juntas.

Queremos dejar bien establecida entonces la diferencia entre macro y microsegmentación. Para mayor referencia, se sugiere leer con atención el capítulo 6 de la obra citada de Lambin.

2.4. LAS FUNCIONES DE BASE Y LA BÚSQUEDA DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS

Las necesidades genéricas, ese motor que dispara la búsqueda de satisfactores de los clientes, son de naturaleza y carácter dinámicos, siempre mutantes, asimilables a nuevas formas y por ende requiriendo constantemente nuevos y variados satisfactores. Este carácter evolutivo de las necesidades es tal vez uno de los rasgos preponderantes de los mercados turísticos. Como una tendencia global, cada vez más los clientes buscan identificarse con el producto turístico de una manera diferente. Los consumidores decantan ahora hacia viajes o vacaciones que puedan aportarles experiencias únicas, de acuerdo a sus intereses. Surge una búsqueda de nuevas experiencias, en donde ya no se brinda toda la atención a los productos y sus características tangibles, al servicio o a la atención recibida, ya que son aspectos que el cliente da por sentado que debe recibir.

¿Qué sucede cuando los clientes de un proyecto tienen una sumatoria de necesidades que no se puede definir tan claramente bajo el concepto de una función de base? Para ciertos productos-mercados en particular, el concepto de función de base parece ya no tener mayor significancia, o cuanto menos la misma utilidad que antaño, por cuanto la búsqueda que orienta el comportamiento de los consumidores no puede sintetizarse o definirse como una mera función o necesidad genérica, sino como un cúmulo de ellas, una búsqueda si se quiere más avanzada y abstracta, de lo que Pine y Gilmore (2000) denominan “experiencias significativas o memorables”.

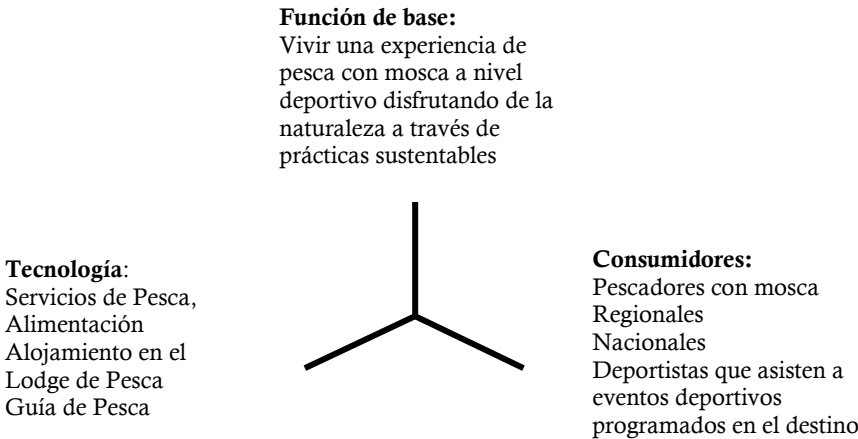
Al hablar de experiencias no nos referimos al mero sentido etimológico del término, puesto que todo o casi todo es una experiencia en el hacer del turismo, sino a la búsqueda, en el plano sensorial, de nuevas sensaciones de distinto tipo, pero diferentes a las experiencias de la vida cotidiana. La experiencia es una vivencia que se aleja de lo cotidiano para transformarse en algo memorable, capaz de contribuir a un enriquecimiento personal de la persona que la vive. *Un producto turístico se puede considerar experiencia si es capaz de ser multisensorial, responsable, personal, generar conexión, único y cualitativo emocionalmente.* Una buena experiencia será aquella que haga que los turistas, cuando retornen a sus lugares de vida habitual, cuenten, refieran y repitan estas experiencias a nuevos potenciales

interesados en visitar los recursos culturales de un lugar para re-vivir sus propias nuevas experiencias.

Cuando un individuo compra un servicio, lo que adquiere es un conjunto de actividades intangibles que se llevan a cabo para él. Pero cuando compra una experiencia, paga en realidad para disfrutar de una serie de sucesos memorables montados con el fin de involucrarlo personalmente. Se pasa de una economía de servicios a una economía de la experiencia, en la que la función económica ya no es la provisión de servicios, sino la teatralización de experiencias sensoriales; el carácter de la oferta ya no son los servicios intangibles, sino los hechos memorables de la visita, y en las que los factores de la demanda ya no son los beneficios sino las sensaciones (Pine & Gilmore, 2000: 19).

Más adelante, en el capítulo 7, volveremos con mayor detalle sobre el tema de las experiencias significativas, para analizar en particular su aplicación en el diseño de productos turísticos innovadores y diferenciados. Por ahora basta con exponer algunos ejemplos de delimitación de mercados de referencia basadas en experiencia significativas.

Para el primer ejemplo, hemos seleccionado la delimitación del mercado de referencia de la pesca con mosca en el río Limay; dicha actividad tiene la particularidad de reunir varias necesidades juntas, en una busca de experiencias únicas, dado que la demanda de pescadores no sólo pescan, sino que duermen y se alimentan en el mismo sitio. Por ello la delimitación del mercado de referencia para un proyecto con estas características sería:



Es interesante considerar la generación de experiencias memorables para la actividad de pesca con mosca, principalmente por que quienes practican la actividad, se involucran en la misma, quedan absorbidos por pescar, estar en contacto con el río y establecer una conexión momentánea con las truchas.

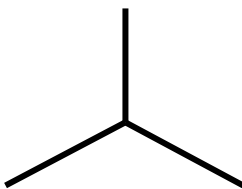
Nuestro siguiente ejemplo se relaciona con la práctica de actividades en la naturaleza en la localidad de Aluminé, donde el proyecto consiste en la puesta en marcha de una agencia de viajes especializada en dichas actividades. El destino esta posicionándose como destino turístico con actividades en la naturaleza, tales como rafting, pesca y cabalgatas. Asimismo recibe turistas que demandan actividades participativas, recreativas y memorables.

Función de base:

Experimentar vacaciones “activas” y descubrir nuevas experiencias que aumenten la sensación de crecimiento personal, a través de la práctica de actividades en contacto con la naturaleza

Tecnología:

Prestadores turísticos y AVyT que ofrecen Actividades individuales (guías profesionales) en contacto con la naturaleza y / o actividades de aventura.



Consumidores:

Turistas que buscan vivenciar experiencias significativas a través de la realización de actividades en contacto con la naturaleza.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El procedimiento de identificación y análisis del mercado de referencia del proyecto aporta algunos beneficios y utilidades concretas a la formulación:

La primera gran utilidad es, como se dijo, dotar al proceso de una reflexión estratégica basada en el conocimiento de las necesidades de los consumidores y de las experiencias que buscan

Comenzar el estudio de mercado por la definición de la estructura de productos-mercados del proyecto, ayuda a no superponer ni olvidar, ni ser redundantes en el planteamiento del mercado en el que se quiere o se debería estar. Da orden al proyecto, porque parte de las necesidades, identifica los segmentos del proyecto, y avanza en definir la tecnología del proyecto, productos y estrategias de cobertura, sobre esa base estratégica.

Como competencia profesional, resulta clave, porque permite entender, a veces de un golpe de vista, en una entrevista, o hasta en una visita o recorrida, las características más remarcables de la estructura de mercado que tendrá un proyecto. Esto significa para el formulador la posibilidad de entender “por dónde viene el proyecto”, poder visualizar en las primeras instancias su nivel de complejidad, y también comenzar a adelantar tiempo y esfuerzos diseñando estrategias de coberturas apropiadas. Desde el punto de vista del evaluador, es el segundo check list: brinda la oportunidad de poder entender si se está planteando la idea de proyecto en términos estratégicos, y si el planteamiento es válido, en tanto y cuanto permitirá estudiar a quienes se quiere estudiar. El evaluador, al conocer esta herramienta, podrá analizar la estructura lógica que presente el estudio de mercado, y analizar críticamente la viabilidad, sobre todo comercial, de una idea a evaluar.

EL ANALISIS DE PREFACTIBILIDAD EN PROYECTOS TURÍSTICOS Y RECREATIVOS

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

Los supuestos del proyecto y la prefactibilidad. Factibilidad y prefactibilidad. Alcance y utilidad de la información de prefactibilidad. Distintos tipos de prefactibilidad en proyectos turísticos: comercial, económico financiera, técnica, legal y social - ambiental. La información generada en el análisis de prefactibilidad para la toma de decisiones en proyectos turístico-recreativos.

Los proyectos son personas. Atrás de las ideas que se formulan en un proyecto, hay personas con intereses, historias, estilos de vida, muy variadas intenciones, motivaciones y diversos perfiles de inversores que intentan poner en práctica esas ideas, que asumen riesgos, que sufren con los obstáculos y disfrutan con los beneficios de una idea creativa, rentable, o novedosa. Dar forma a una idea de proyecto de inversión requiere del reconocimiento de distintos tipos de viabilidades previas que pueden potenciar o condicionar su desarrollo. El punto de partida de cualquier proyecto de inversión turístico, es animarse a conocer estas viabilidades previas. Este tercer capítulo tendrá como objetivo presentar los distintos tipos de prefactibilidad, su aplicación en los proyectos turísticos, la secuencia lógica para trabajar y el alcance de cada nivel de prefactibilidad, al tiempo que una reflexión sobre la información generada y su aplicación al proceso de toma de decisiones desde el momento cero de la formulación de un proyecto turístico-recreativo.

3.1. LOS SUPUESTOS DEL PROYECTO Y LAS INSTANCIAS DE PREFACTIBILIDAD

En el primer capítulo discutimos el rol que los supuestos tienen en la formulación de proyectos de inversión turísticos. Acordamos que todo proyecto es un conjunto de supuestos, que deben encontrar un contexto de justificación y validez. Les llamamos supuestos o hipótesis de trabajo porque no están aún corroborados empíricamente. Y a los fines de avanzar en el proceso de formulación, definimos trabajar sobre estos supuestos sabiendo el nivel de incertidumbre que esconden. Pensemos en las etapas de un proyecto: Supondremos primero un mercado de referencia. Cada uno de esos mercados tendrá ciertas características distintivas, que se abordarán de manera cualitativa y cuantitativa. Al mismo tiempo, iremos construyendo hipótesis o supuestos en relación a los competidores actuales y potenciales y en general al entorno competitivo del proyecto. Luego, también consideraremos supuestos que ayudarán a comenzar a pensar con mayor nivel de detalle los productos del proyecto. Finalmente, y siempre basándonos en este encadenamiento de supuestos, proyectaremos escenarios económico-financieros, para evaluar la rentabilidad del proyecto y analizar la viabilidad general de la inversión. Como trabajamos siempre sobre cadenas de supuestos, aparecerán dudas sobre la validez de los pasos y las decisiones que vamos tomando, y sumando, en cada etapa de la formulación. ¿Estamos en el rumbo correcto? ¿Como lidiar profesionalmente con la ansiedad que puede generar saber que la formulación necesariamente debe avanzar sobre meros supuestos?

...¿Que sucede si se proyecta de una manera, sobre unos supuestos que se consideran válidos, y luego, en las etapas ulteriores de la formulación o en la puesta en ejecución del proyecto, éstos no se cumplen como se previó?

...¿Cómo podremos saber, con mayor grado de precisión y desde las primeras instancias de la formulación, si la idea que planteamos tiene algún viso de realidad, si es factible?...

...¿Hasta que punto serán más o menos realistas los supuestos contruidos?

Y sobre todo...

¿Cómo encarar el trabajo de cada etapa de la formulación, para no llegar al final del proyecto y descubrir que el mismo no es factible, o que la idea del proyecto no resiste algunos análisis elementales? ¿Qué hacer si nos enfrentamos al dilema que el proyecto tal vez no debió haberse formulado nunca?

La respuesta reside en la herramienta del *análisis de prefactibilidad*. La no ocurrencia de algunos de los supuestos en los que se apoya la formulación puede ocasionar el desmoronamiento de una idea, o significar un impedimento tal que en la práctica signifique la imposibilidad de continuar proyectando. Puede poner de manifiesto la necesidad de “barajar y dar de nuevo”, ya sea construyendo nuevos supuestos, o bien desechando la idea original. Para no malgastar recursos del formulador - tiempo, dinero, personal- es imperioso ir avanzando, desde el momento inicial de la formulación, con la consideración de factibilidades previas o prefactibilidades de proyectos. Este análisis actúa como un verdadero banco de pruebas de las ideas de negocios. Bien implementado, es un instrumento versátil para evaluar, con criterios más objetivos, la viabilidad de una idea, antes de embarcarnos a la tarea de formulación propiamente dicha. Desde el *punto de vista del evaluador de proyectos*, es la constancia inicial de que el proceso comienza sobre una base racional, autocrítica, de que la formulación reconoce evidencias de antecedentes que permiten pensar que los supuestos presentados pueden considerarse como hipótesis de proyección razonables. En definitiva, que las cosas comienzan siendo criteriosas.

La consideración de prefactibilidades es el verdadero punto de partida de la formulación de cualquier proyecto de inversión turístico.
--

El análisis de prefactibilidad es también un instrumento para la retroalimentación del proyecto. Como es la base de los supuestos iniciales, cualquier desvío de la realidad con lo proyectado podrá ser luego trabajado en la fase de implementación, cotejándolo con estas prefactibilidades iniciales, para armar nuevos supuestos y volver a proyectar.

Resulta muy común encontrar, como evaluadores de proyectos, casos en los que aparece lo que llamamos “el enamoramiento de una idea”. En muchos casos las personas que tienen una idea de proyecto, cuando se aprestan a formularlas, ponen en juego una suerte de vínculo afectivo que fueron desarrollando hacia la misma. La idea es considerada

como un bien propio, que hay que cuidar y defender, hacer fuerte, y sostener. Nada más lejos de las intenciones que debería tener la formulación de proyectos como instancia de análisis crítico. El análisis de prefactibilidad es también entonces una herramienta para aplacar este enamoramiento y poder formular con mayor objetividad y coherencia. Significa un bombardeo crítico de las ideas de proyectos, una puesta a prueba que se debe sobrepasar con éxito para seguir formulando el proyecto. En este momento cero, la finalidad es intentar prever el comportamiento futuro de variables claves en la formulación, para llegar a estimar si la idea reúne requisitos elementales para considerarla seria y viable. Una idea que no logra sobrepasar ciertas condiciones de prefactibilidad, es una idea a reformular, a repensar, o en el peor de los casos, a desechar, para poner las energías en otras empresas, en otras ideas. Para ello, los preconcepciones del formulador, sus creencias irreductibles, y sobre todo su ego, deben quedar de lado.

Prefactibilidad y factibilidad

Antes de continuar es bueno aclarar las nociones de factibilidad y prefactibilidad. Buena parte de la literatura sobre proyectos de inversión emplea dos conceptos operativos distintos referidas a “factibilidad” y “prefactibilidad”. Usualmente, se considera a la *prefactibilidad* como la *serie de estudios previos* que es necesario realizar con el objeto de obtener información sobre el proyecto, para conocer el ambiente y su ámbito de aplicación. A su vez, se le otorga al estudio de *factibilidad*, el carácter de proyecto definitivo, como la etapa en la que se elabora el documento del proyecto que se integra por los análisis económico, financiero, de productos. La primera instancia de prefactibilidad deberá estar connotada de un sentido práctico. En la prefactibilidad de proyectos turísticos se deben ya conocer los elementos claves de la idea, que dirán si un proceso es viable de realizar. Permite así avanzar en algo más que en obtener información: también se hará una primera evaluación de estas condiciones preliminares, para conocer desde el inicio las principales restricciones que limitan una idea de negocios. Por ende, lo que en la literatura de formulación y evaluación de proyectos es *prefactibilidad*, en nuestro caso será la sucesión completa de estudios y análisis que ocupará a la formulación del proyecto.

3.2. LOS DISTINTOS TIPOS DE PREFACTIBILIDAD

El análisis de prefactibilidad se hace siguiendo una secuencia lógica de condiciones críticas que debe superar un proyecto. Empieza obviamente por la *prefactibilidad comercial*, que intentará responder una pregunta existencial para el proyecto: ¿Habrá clientes que compren los productos del proyecto?. Muy en relación con la cuestión comercial, pero siempre como derivada de ésta, aparece la *prefactibilidad económica y financiera*: ¿Con esa demanda que se cree se puede captar, es posible plantear un proyecto rentable? ¿Los ingresos estimados, podrán cubrir los costos y obtener utilidades? ¿en qué plazos aproximados? ¿Pueden encontrarse formas de financiar el proyecto de inversión? Significa trazar los grandes números del proyecto en este momento cero. Siguen en esta secuencia la consideración de por lo menos otras tres instancias de prefactibilidad: *técnica*, vinculada a la identificación de condicionantes de carácter técnico vinculados sobre todo con criterios de localización del proyecto, un apropiado diseño de los productos y servicios, las definiciones de ingeniería del proyecto, y en definitiva el necesario saber-hacer para la gestión futura del proyecto, y las *prefactibilidades legal y social ambiental*, que indagan en los condicionantes del entorno social del proyecto, y en las normativas y regulaciones ambientales que en ocasiones pueden constituirse en verdaderos cuellos de botella de muchas ideas de proyectos.

La secuencia entonces puede sintetizarse:

1. **Prefactibilidad comercial**

¿El proyecto tendrá clientes?

2. **Prefactibilidad económica-financiera**

¿Podemos hacer que la idea de proyecto sea rentable?

¿Podemos encontrar formas de financiar el proyecto?

3. **Prefactibilidad técnica, legal, ambiental y social**

Localización, definición de productos y servicios e ingeniería: Saber-hacer del proyecto

El análisis de prefactibilidad supone de alguna manera anticipar cada fase de la formulación del proyecto, y entonces, cada tipo de prefactibilidad encuentra un correlato con cada una de esas etapas. La *prefactibilidad comercial* es un adelanto de las decisiones del estudio de demanda, concluyendo con una anticipación de la estimación de la demanda potencial del proyecto. La *prefactibilidad económica financiera* es en sí misma una anticipación del estudio económico financiero, última fase de la formulación. Finalmente, las prefactibilidades técnica, legal y social – ambiental implican conocer de antemano lo que luego se desarrollará in extenso en el estudio técnico del proyecto.

3.2.1. Prefactibilidad comercial

La prefactibilidad comercial intentará conocer si el proyecto podrá tener compradores para los productos, servicios y experiencias que ofrecerá, que garantice mínimamente un recupero de la inversión y pueda así considerarse viable.

El resultado esperado de la prefactibilidad comercial es definir la Q preliminar del proyecto.

La preocupación elemental de la prefactibilidad comercial es saber si el proyecto podrá tener compradores para los productos y servicios que ofrecerá, que signifiquen ventas que produzcan ingresos para rentabilizar el negocio y finalmente recuperar la inversión.

La prefactibilidad comercial, como veremos, está muy ligada a la prefactibilidad económica y financiera. Pero éstas dos no pueden existir, es imposible pensarlas, sin la primera. Porque la prefactibilidad comercial nos pone a pensar en la situación comercial más factible del proyecto, desde este momento cero. Como seguramente ya habrán pensado, el análisis de prefactibilidad comercial está entonces muy relacionado con el estudio de demanda: podemos considerar que es en realidad un avance del estudio de mercado, acotado a conocer y evaluar las condiciones mínimas, tanto cualitativas como cuantitativas, de los segmentos potenciales de un proyecto.

El análisis de prefactibilidad comercial está guiado por estas preguntas vitales para la marcha del proyecto:

- *¿Habrá clientes para el proyecto?*
- *¿Quiénes serán, y qué características tendrán?*
- *¿Cuántos serán esos clientes, y qué ingresos generarán?*

Puede parecer elemental, pero no son pocas las veces en que los formuladores pasan por alto estas consideraciones y toman como punto de partida la mera disponibilidad de una determinada tecnología, o la oportunidad de desarrollar un producto novedoso, o una localización preterminada que a priori aparece conveniente para determinado tipo de proyecto. Claro que serán factores a tener en cuenta a su tiempo, pero... ¿podrá sobrevivir un proyecto si no tiene clientes? Comenzar por la prefactibilidad comercial es también poner las cosas en su lugar, y empezar a pensar el proyecto por el camino correcto: a partir de la existencia o no de demanda, arranca o se detiene una idea. Esta instancia de prefactibilidad debería ser entonces el primer razonamiento que debe ponerse en práctica para evaluar la atractividad de una idea.

Hay tres factores que hacen imprescindible comenzar la formulación por el análisis de prefactibilidad comercial:

a) La *naturaleza cambiante y dinámica de los productos turísticos*. Las necesidades de los clientes mutan constantemente, y requieren nuevos satisfactores. En los últimos años la búsqueda se ha trasladado de productos a conceptos que sinteticen la oferta de experiencias sensoriales memorales. Pasar de una economía de servicios a una economía de la experiencia implica la necesidad de pensar en innovaciones de productos y de procesos, que hacen que la información previa disponible siempre esté desactualizada, aumentando el nivel de incertidumbre sobre el mercado de un proyecto.

b) La *estacionalidad* de la mayoría de los destinos turísticos en nuestro país, que hace imprescindible razonar de manera inicial si los flujos de visitantes o usuarios que el proyecto puede generar serán suficientes, durante la temporada de apertura u operaciones, para conseguir los fondos que hagan rentable a un proyecto.

c) La *incertidumbre de enfrentarse a nuevos mercados de referencia o al desarrollo de productos nuevos*, ya sea por su innovación de producto o proceso, o bien por la inexistencia de esos productos en los mercados actuales, lo que implica la necesidad de poder comenzar a proyectar con una base mas confiable, intentando minimizar esa incertidumbre y el riesgo que tiene aparejado.

El análisis de prefactibilidad no significa un plan de recolección y análisis exhaustivo de información de mercado, pero sí debe permitir acceder a información y datos de fuentes secundarias que permita hacer las primeras inferencias sobre la viabilidad comercial de una idea. Esta información será de naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa. La información cualitativa implicará identificar los grandes grupos de clientes actuales y potenciales, a modo de una macrosegmentación inicial, para poder empezar a conocer las características principales de la demanda objetivo del proyecto. La información cuantitativa estará orientada a saber cuantos serán estimativamente esos clientes, traduciendo esos segmentos objetivos a números factibles de usuarios potenciales a captar, por temporada, por año, y proyectados en lo posible, aunque *a trazo grueso*, durante la vida útil estimada del proyecto.

Para realizar un análisis de prefactibilidad comercial, es importante desarrollar el sentido de observación y de lectura e interpretación del contexto. Para proyectos turísticos, es clave saber prestar atención a las condiciones de estacionalidad de cada destino. Los proyectos localizados en destinos turísticos con alta estacionalidad, tienen en la mayoría de los casos un dudosa viabilidad comercial. ¿Esto significa que no pueden generarse proyectos en estas circunstancias?. Sí que se puede, pero conociendo de antemano las condiciones del destino, a modo de restricciones a superar. Lo mismo sucede cuando la estacionalidad afecta a determinados productos mercados en particular. Península Valdéz en la Provincia de Chubut, puede ser un ejemplo: La principal actividad, el avistaje de ballenas, es altamente estacional pero con una gran afluencia de demanda concentrada en poco mas de tres meses. Es el único período donde se realizan este tipo de actividades. La temporada alta se da entre los meses de agosto a noviembre, con un fuerte incremento de visitantes en los fines de semana largos. Para estimar la cantidad de usuarios de las excursiones, pueden consultarse diferentes informantes claves in situ, y además visitar el puerto y ver la cantidad de visitantes que toman esta

excursión por día. Sin entrar a considerar otros condicionantes como la viabilidad técnica, la prefactibilidad comercial de un emprendimiento turístico para prestar un servicio de avistaje en Puerto Pirámides, en un destino desarrollado y con un producto muy posicionado, es muy alta. Además, debe considerarse al segmento extranjeros, que no tienen restricciones de estadía como mayormente sucede con los nacionales acotados a los fines de semana, que ocupan en un 70% la capacidad de las embarcaciones los días de la semana. Comercialmente es una actividad muy demandada, y muy rentable.

Del otro lado, hay proyectos que por la naturaleza de sus productos y de su demanda, siempre, o en la mayoría de los casos, encuentran alta viabilidad comercial. Tal es el caso de los complejos de juegos para niños, para festejar cumpleaños, o simplemente como espacio recreativo de juegos. El razonamiento es simple y lógico: Los niños cumplen años, todo el año, y los padres, decisores finales de compra en este caso, siempre en mayor o menor medida están dispuestos a realizar este gasto anual. Son afirmaciones que surgen de una observación crítica del contexto. Aunque puedan percibirse variaciones según las plazas, en mayor o menor medida, la demanda no forma parte de un condicionante para la viabilidad comercial. Aunque tal vez sí lo sea la consideración de la competencia del proyecto. Sobre este punto conviene *distinguir* entre *viabilidad comercial* y *horizonte de rentabilidad*, que no siempre van de la mano. Este tipo de proyectos son un ejemplo de emprendimientos viables pero que al mismo tiempo presentan un techo de rentabilidad y crecimiento bastante acotado.

La prefactibilidad comercial también lleva a pensar de manera preliminar en las amenazas u oportunidades que representen las fuerzas competitivas actuales y potenciales del proyecto. Algunas preguntas orientadoras de esta etapa son: ¿Los competidores del proyecto permitirán pensar en ventas/generación de ingresos que justifiquen el proyecto? ¿Cuán sensible será el proyecto a cambios imprevistos en las condiciones de la competencia, ya sea la aparición de nuevos competidores, o la aparición de barreras de entrada? ¿Qué tipo de mercado predomina en el sector en el que pretende introducirse el proyecto? ¿Existe la posibilidad de realizar acciones de promoción en conjunto con competidores? ¿O con organismos de turismo local? ¿Cómo influyen todas estas cuestiones en la cantidad de clientes que el proyecto espera captar?

El análisis de prefactibilidad comercial es un anticipo de la cuantificación del proyecto. Por ello la forma práctica de analizar la prefactibilidad comercial consiste en realizar estimaciones respecto a :

- La **estacionalidad**, estimando los días plenos de temporada alta, media y baja, en caso de corresponder.
- La **capacidad operativa máxima** que podrá tener el proyecto en cada uno de esos plazos. Pueden ser camas/noche, total de tenedores, etc. (En todos los casos habrá que pensar en las rotaciones).
- La **cantidad máxima de ventas posibles**, (Q). Se recomienda en este punto prestar atención a casos análogos, ya sean competidores directos o de otros destinos, pero actuando en el mismo o similares productos-mercados.
- La consideración de **escenarios optimistas y pesimistas**, para cubrir diferentes alternativas de sucesos, aún en esta etapa de prefactibilidad.
- La cantidad de **competidores actuales y potenciales** del entorno competitivo y su nivel de ventas.

Como veremos más adelante, este será el procedimiento lógico a emplear en la *cuantificación de la demanda*. Lo que se plantea en esta instancia es la anticipación de esas condiciones, para ir construyendo estimaciones de prefactibilidad comercial, o de “grandes números” en la etapa cero del proyecto.

Algunas situaciones típicas que se presentan en los análisis de prefactibilidad comercial.

- **Niveles de incertidumbre:**

Uno de los desafíos más grandes del análisis de prefatibilidad comercial es hacerse a la idea que hay que trabajar con muchos niveles de incertidumbre, en muchos de los pasos del procedimiento de cálculo.

En la previsión global de ingresos y gastos de un micro-emprendimiento turístico aparecen muchos niveles de dudas: la cantidad de turistas según temporadas, la estacionalidad según la características del destino, las particularidades que puede tener un proyecto nuevo, en

cuanto implica nuevos cálculos y supuestos. En todos los casos, la mejor opción es poder construir escenarios, o conjuntos de supuestos que el formulador estime como los de más probable ocurrencia. Lo peor que puede ocurrir es quedarse quietos, cruzados de brazos, ante la avalancha de información muchas veces disconrdante.

- **Muchos números:**

Otra sensación recurrente al hacer un análisis de prefactibilidad comercial, es encontrarse ante “muchos números”. Se debe tratar de ver la forma más práctica o real de acercarse al horizonte comercial del proyecto. El formulador debe intentar identificar en esta etapa cual será el conjunto de supuestos más validos y, aunque implica no poder avanzar en profundidad en esos escenarios – para eso esta la formulación- y los pasos que vienen, poder tener una idea global del rumbo comercial más probable del proyecto.

- **Hipótesis de mínima (y máxima):**

Una buena ayuda para trabajar la prefactibilidad comercial es plantearse hipótesis de mínima, es decir, de alguna manera prever el piso comercial del proyecto, para desde ahí comenzar a proyectar. Definir una hipótesis de mínima seguramente va a dejar muchos cabos sueltos que necesitarán ser chequeados en el estudio de demanda.

Del otro lado, también hay que tener cuidado con las hipótesis de máxima: es común en un primer acercamiento a un destino, sobre todo si se da en temporada alta, pensar que esas situaciones de “muchas gente dando vueltas”, repercutirán en que el proyecto automáticamente tendra mucha clientela: caben entonces algunas preguntas:

¿Que parte de la demanda actual del destino será demanda potencial del proyecto?

¿Como se puede afinar el ojo para anticipar con mayor precisión cual sera la situación de demanda?

Ese ojo afinado debe apuntar a tener validez, es decir, poder estudiar a quien efectivamente tengo que estudiar en los mercados de referencia identificados para el proyecto.

A veces, inclusive, no toda la demanda actual significa demanda del proyecto. Muchos proyectos tienen que lidiar inicialmente con una

demanda primaria fantasma. Se trata de aquellos proyectos innovadores en un destino, con una tecnología no existente. En estas condiciones, en el estudio de prefactibilidad habrá que identificar la nueva demanda primaria para el proyecto.

Crear demanda para un proyecto es un desafío de creatividad que se jugará sobre todo en un adecuado diseño de producto, pero que en esta instancia, puede ser un dolor de cabeza y un llamado de rigurosidad metodológica: de donde conseguir información sobre clientes que aún no conozco, y ni siquiera he definido como demanda potencial del proyecto?

Presentamos a continuación un ejemplo de estimación de prefactibilidad comercial, de manera de poder apreciar la secuencia de cálculo de la Q de proyecto, finalidad de este nivel de análisis.

Un ejemplo de estimación de prefactibilidad comercial de un pequeño establecimiento gastronómico en Villa Pehuenia, Provincia de Neuquén.

Estimación de la capacidad operativa máxima del restaurant:

20 mesas x Q (cantidades) comensales (4): 80 personas
simultaneas trabajando al 100%

Rotaciones por turno

$80 \times 1,5 = 120$ personas

$80 \times 3 = 240$ personas

Total diario: 360 personas

Días de operación por temporada:

360 personas x 60 días = 21.600 comensales (trabajando al 100% de ocupación)

Estimación de la **Q** a partir del porcentaje de ocupación: según criterios pesimista y optimista

Criterio pesimista:

30%: 6.480 personas que consumen por temporada

Criterio optimista: 60%: 12.960 personas que consumen por temporada.

Para finalizar, vale una aclaración que aunque se lea reiterativa, no es menos válida: La prefactibilidad comercial puede incluir una variedad de información y justificaciones respecto al entorno comercial de la plaza y del proyecto, pero nunca podrá estar completa si no concluye en la estimación concreta de la Q del proyecto. Es una de las observaciones más frecuente sobre este momento de la proyección, y es atinente dejarlo bien claro para evitar que el trabajo del formulador pierda fuerza en sesudos análisis que no se enfoquen en el resultado esperado de este nivel de prefactibilidad.

3.2.2. Prefactibilidad económico-financiera

Usualmente se asocia la noción de prefactibilidad con una sola de ellas, la económica-financiera, en parte por ese sesgo economicista del que está imbuida la formulación de proyectos. Está claro que es el nivel de prefactibilidad más fácil de entender. La prefactibilidad económica-financiera permitirá comenzar a pensar en algunas decisiones claves sobre la base de buena información. El criterio será asociar montos a invertir con ingresos y ganancias anuales que recuperen esa inversión. Las llamamos “cuentas grandes”, porque se manejan en este nivel los rubros principales: inversión, ingresos, costos, beneficios, recupero. Se parte de la ecuación de beneficio económico:

$$\text{Beneficio} = \text{Ingreso Total} - \text{Costo Total}$$

La prefactibilidad económico-financiera está guiada por estas preguntas:

¿Cuánto se invertirá en el proyecto?

Saber cuanto requerirá el proyecto es una de las dudas iniciales a despejar. En la formulación definitiva, adquiere luego la forma de presupuesto de inversiones. En este nivel, debe estimarse una suma general a destinar en concepto de inversión para que el proyecto comience a funcionar. Un razonamiento más profundo también sugeriría estimar los montos de las reinversiones que se harán a partir del primer año de vida. La decisión de cuánto invertir está muy cercana a la anterior consideración de la prefactibilidad comercial. Entonces cabe preguntarse: *¿Los ingresos que genere la potencial demanda, alcanzarán para cubrir costos y comenzar a amortizar la inversión realizada?* Tener una idea de a cuanto ascenderá la inversión dará

pautas para pensar el perfil ideal requerido para una idea de inversión. En muchos casos, no se considera este cálculo preliminar y luego, cuando se realiza una estimación ulterior del costo de inversión, el formulador, o lo que es peor, el inversor, literalmente huyen de la idea de proyecto.

Aunque implique lidiar con la incertidumbre de tener que comenzar a estimar números en la fase inicial del proceso, una cosa debe quedar clara: No se trata de realizar el presupuesto de inversión completo en esta fase, sino de plantear una estimación inicial y general de los principales rubros, y de paso, anticiparse a prever la estructura general del futuro presupuesto de inversiones. Como se trata de una anticipación, entonces un criterio válido puede ser comenzar a definir números “grandes” de la inversión a partir de una estimación la cantidad de metros cuadrados a construir, multiplicada por el costo del metro cuadrado a construir, según valores de mercado de la plaza. Además deberemos tener un noción del mobiliario y el equipamiento, así como de otros activos fijos que completen la inversión inicial. Aunque aún en un momento de prefactibilidad, no está de más los conceptos de los otros rubros que hacen al presupuesto de inversión, para considerar la posibilidad de estimarlos inicialmente: capital de trabajo, gastos preoperativos e imprevistos. De esta manera tenemos en un primer cálculo, la inversión inicial sólo para la infraestructura básica del proyecto.

¿Qué ingresos generará el proyecto?

En esta parte se deberá estimar el nivel general de ingresos que tendrá el proyecto. Esta estimación, que viene de la prefactibilidad comercial, se retomará luego en la parte final de la formulación, en la primera sección del presupuesto de operaciones. Se trata de determinar - otra vez, a “trazo grueso”- los ingresos que generará esa demanda potencial, y cuál será el precio de mercado de los productos/servicios a ofrecer. Corresponde al cálculo de $P \times Q$.

¿Cuales son los principales costos?

También se deberá tener una idea aproximada de la estructura de costos del proyecto (fijos y variables), sobre todo los de funcionamiento, personal, o reposición de los principales rubros de mercaderías.

Los procedimientos anteriores ayudarán a responder si será factible recuperar la inversión y originar ganancias que permitan pensar

que la idea de proyecto es viable económica y financieramente, y en qué plazo de tiempo. Si las respuestas son positivas, el formulador tendrá luz verde para seguir pensando en las otras prefactibilidades y en la formulación definitiva del proyecto.

Veamos dicho razonamiento con un ejemplo, por caso un camping en la cordillera neuquina, que contará con unidades de acampe (parcelas con parrilla individual) y parrillas diurnas, podremos establecer los siguientes números:

Prefactibilidad comercial:

Cantidad de parcelas: 10, con capacidad promedio de 4 personas

Cantidad de parrillas: 5, con capacidad promedio de 5 personas

Días de apertura: 90 días de verano y 60 días en la temporada media. Total 150 días de apertura

Capacidad máxima operativa:

Parcelas: 10 parcelas x 4 personas : 40 campamentistas x 90 días: 3600 campamentistas en temporada alta. Para la temporada media tendríamos 40 campamentistas x 60 días: 2400 campamentistas

Parrillas: 5 parrillas x 5 personas: 25 visitantes x 90 días: 2.250 visitantes en temporada alta. Para la temporada media: 25 visitantes x 60 días: 1.500 visitantes.

Prefactibilidad económica:

Proyección de ingresos: estimada en función de la ocupación promedio de un competidor

- Temporada alta:

Parcelas: 3.600 campamentistas x 60% de ocupación: 2.160 campamentistas x \$40 por día: \$ 86.400

Parrillas: 2.250 visitantes x 50% de ocupación: 1.125 visitantes x \$20 por ingresar: \$22.500

- Temporada media:

Parcelas: 2.400 parcelas x 20% de ocupación: 480 parcelas x \$30 por día: \$14.400

Parrillas: 1.500 visitantes x 20%de ocupación: 300 visitantes x \$15 por ingresar: \$4.500

Con respecto a los costos, podemos estimar un costo promedio de \$10.000 por mes que incluye el sueldo de tres personas, servicios básicos y gastos de mantenimiento

Cuadro N° 1: Estimación de utilidades

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos totales	\$ 127.800	\$140.580	\$ 154.638	\$ 170.100
Costos totales	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.500	\$ 66.550
Utilidades netas	\$77.800	\$85.580	\$94.138	\$103.550

Se establece que tanto ingresos como costos crecerán en un 10% promedio por año, considerando un aumento de precios y el incremento de la demanda año a año.

¿Cómo se hará la inversión? ¿En qué plazos?

Aquí aparecen las opciones de inversión diferidas en distintos plazos de tiempo. ¿Se pretende hacer toda la inversión, o se piensa o planifican escenarios graduales de inversión? Respecto a la financiación: ¿Alcanzará con aportes propios, o será necesario recurrir a fuentes de financiamiento externas?. De ser así, ¿cuál será la factibilidad de encontrar líneas de créditos que se adecuen a las necesidades del proyecto?. Esto es algo ya un poco más complicado, pero comenzar a planificarlo desde la instancia de prefactibilidad nos brinda la oportunidad de prever desde los momentos iniciales las posibles formas de obtención de financiamiento. Se deberán tener en consideración los rubros financiables, los sistemas de financiación, la moneda y el tipo de tasa - fija o variable - y otras condiciones relevantes como el período de gracia, si lo tuviera, o las garantías requeridas por la entidad crediticia.

3.3.2.1. El análisis conjunto de la prefactibilidad comercial y económica financiera

Los dos tipos de prefactibilidades presentadas hasta aquí son críticos para la vida del proyecto. Del análisis conjunto de estas dos

prefactibilidades iniciales pueden surgir conclusiones preliminares que caractericen situaciones críticas de cada tipo de proyecto. Son muchos los proyectos que no pueden superar esta instancia, por lo que su desarrollo es el verdadero banco de prueba de cualquier idea de proyecto de inversión turístico. En algunos casos, estas conclusiones pueden resultar verdaderos “tips” o claves para decidirse a invertir. Es el caso de los proyectos de *hostels*, donde el tamaño del emprendimiento, la inversión a realizar y el precio del producto marcan claramente las condiciones de viabilidad del negocio: poco riesgo, pero con un horizonte bastante acotado de rentabilidad. En el caso de los *hostels*, los análisis de prefactibilidad concluyen casi siempre en dos situaciones que deberán evitarse: el desarrollo de activos fijos en inversión “en ladrillos” - no hay que construir un *hostel*, sino encontrar un propiedad en alquiler que pueda adaptarse al proyecto -, y encarar el proyecto con socios, ya que dividir las utilidades puede resultar en una rentabilidad mínima. Este ejemplo sirve también para destacar cómo estas instancias preliminares el proyecto se tocan, tienen mucho en común con la consideración del *perfil del inversor* y el *costo de oportunidad*, que se evaluarán al final del proceso de formulación.

Los procedimientos anteriores deberán llevar a responder estas preguntas concluyentes:

En base a estos cálculos preliminares:

- ▶ ¿Será factible recuperar la inversión y originar ganancias que permitan pensar que la idea de proyecto es viable económica y financieramente?
- ▶ ¿en que plazos de tiempo?

Respuestas positivas a la mayoría de las preguntas planteadas dará luz verde para seguir pensando en las otras prefactibilidades y la formulación ulterior.

3.3.3. Prefactibilidad técnica

También en el inicio de la formulación es necesario empezar a pensar en los factores técnicos del proyecto, esos que pueden ser condicionantes o barreras para desarrollar la idea de negocio desde su

resolución práctica. El análisis de la prefactibilidad técnica se centra en identificar las posibles restricciones que el proyecto tendrá respecto del *producto* a desarrollar y ofrecer, a la *localización*, al desarrollo de *equipamiento e instalaciones* necesarias para poder funcionar, y sobre todo, en indagar si se podrá contar con una dotación de “saberes y hacereres” requeridas para poder ofrecer las experiencias buscadas por la demanda del proyecto, de manera que sea factible el cumplimiento de sus objetivos comerciales.

Analizaremos a continuación cada una de estas decisiones:

- Prefactibilidad técnica de producto

La primera viabilidad técnica se referirá a la *línea de productos* del proyecto. A veces no alcanza con visionar a la demanda cualitativa y cuantitativamente. También, en este momento cero, es necesario imaginar la posibilidad de poder desarrollar una tecnología que satisfaga a dicha demanda. La pregunta que guiará esta decisión es:

¿Será posible identificar y diseñar productos para los segmentos objetivos del proyecto?

Aunque la definición concreta de líneas de productos se realiza luego del estudio de demanda, en la sección de estudio técnico del proyecto la estimación de la prefactibilidad intentará saber si el proyecto puede responder u ofrecer a la demanda los productos y servicios, y sobre todo las experiencias que ésta requiera. Como dijimos, se trata de poder predecir si el proyecto podrá contar con el saber-hacer servuctivo necesario. También importará conocer cual será la habilidad y disposición para trabajar con nichos específicos de mercado ¿Qué conocemos y qué desconocemos de los mercados a los que nos dirigimos, y qué implicancias puede tener eso para el proyecto? ¿Podemos estructurar un producto de calidad y a la medida de las exigencias, para al mismo tiempo cumplir con las previsiones efectuadas cuando hablábamos de viabilidad comercial?

La vida del proyecto dependerá en gran medida de estas decisiones. También se analizarán las posibilidades reales con que contará el proyecto, para traducir las líneas de producto en una tecnología, desde el diseño de productos y servicios y también desde las intenciones arquitectónicas del proyecto. Es imprescindible pensar de antemano si la

tecnología propuesta - el producto tangible y sus soportes, las experiencias que se ofrezcan - será alcanzable, y qué impacto tendrá ese producto en su proyección en el presupuesto de inversiones.

La pregunta clave para pensar esta viabilidad es: *¿Será factible finalmente estructurar y ofrecer un producto como lo imaginamos, y como lo requiere la demanda potencial?*

- La prefactibilidad técnica vinculada a la localización del proyecto

Una localización apropiada puede ser una ventaja competitiva en sí misma. Por el contrario, una localización desafortunada puede transformarse en una pesada carga a partir de una inadecuada selección del lugar. Tal es la relevancia de la localización en un proyecto turístico. Se analizan dos tipos de localización: La macro y la microlocalización. En la primera se estudia el destino, su entorno competitivo, y se decide la escala de localización en una ciudad o región. Considerar la macrolocalización desde la instancia de prefactibilidad, ayuda a no equivocarse con la gran decisión de la plaza donde actuará el proyecto. En la segunda instancia de microlocalización, deben identificarse y analizar distintas localizaciones posibles a la luz de determinados criterios de contrastación: El objetivo es alcanzar un buena relación costo/localización/impacto sobre el proyecto.

- Prefactibilidad técnica con relación al soporte físico del proyecto

La segunda instancia de prefactibilidad técnica se relaciona con el soporte físico. ¿Por qué será tan relevante? No es inusual encontrar emprendimientos turístico-recreativos que dejan ver malas decisiones en cuanto a resolución arquitectónica por falta de previsión en esta materia, que se terminan traduciendo en costos de inversión mal asignados.

Los proyectos de complejos de entretenimientos para niños, pueden ser un ejemplo de esto. Muchos de ellos no diseñan el equipamiento según una visualización clara de la demanda, descuidando segmentos a los que no le destina una tecnología apropiada, o invirtiendo en otros rubros accesorios, lo que lleva a un proceso de reinversión imprescindible para alcanzar y mantener los objetivos de mercado. Se pueden observar un sinnúmero de situaciones que reflejan malas, cuando no horribles decisiones en materia de diseño de equipamiento, elección de mobiliario, apariencia externa de los edificios, inapropiado diseño de espacios comunes, falencias en la definición de los espacios de las

habitaciones, entre los problemas más frecuentes. Muchos de estos problemas tienen su origen en la intención de reducir el monto de inversión de los proyectos, o bien en la inapropiada estimación del capital requerido en materia de reinversiones, refacciones y mantenimiento de equipos e instalaciones. En estos casos el impacto es mayor, excede al mismo emprendimiento y termina afectando la construcción de la imagen del destino, que repercute a mediano plazo en su competitividad. Una previsión de estos montos basada en las sugerencia del análisis de prefactibilidad técnica puede llevar a la identificación temprana de la necesidad de su presupuestación y de su eventual financiamiento.

Otro aspecto técnico a tener en cuenta es el diseño del equipamiento, considerando los requerimientos de los segmentos y las tecnologías disponibles, así se puede optimizar la inversión y reducir costos, por ejemplo las tecnologías disponibles pueden disminuir considerablemente la inversión inicial como así también mejorar y ampliar la prestación del servicio.

Por último, la prefactibilidad técnica también debería incluir un razonamiento de las posibilidades reales de contar con el llamado *know how*, de *saberes y haceres* para poder encarar con relativo éxito la toma de decisiones del negocio que se trate. Basta pensar, por caso en el negocio gastronómico para comprender la importancia de este punto: si no se cuenta con un conocimiento del rubro, será necesario prever la opción de poder conformar un equipo de trabajo que supla esta falencia: no sólo deberá entender de menús, sino que también deberá conocer particularidades del trato con proveedores el sector, del trato con clientes, del estilo de gerenciamiento que este tipo de emprendimiento necesita, etc. De igual modo, para el caso de un hostel por ejemplo, conocer de las características y comportamiento de los clientes, el manejo de dichos clientes, evitar conflictos entre segmentos, manejo de horarios, gestión de los recursos humanos, establecer la capacidad operativa mínima para rentabilizar el emprendimiento, etc. El formulador, desde la etapa de prefactibilidad, debe saber que necesitará contar con estos requisitos para primero, mantenerse en el mercado y después asegurar la competitividad del proyecto. Desde el punto de vista del evaluador de proyectos, las condiciones listadas deben figurar entre sus capacidades profesionales como una suerte de check list, para identificar desde el inicio del proceso

la viabilidad de la idea, y cuales son las condiciones que garantizarían una apropiada gestión del proyecto.

Veamos un par de ejemplos de consideración de la prefactibilidad técnica: *Servicio de alojamientos para pescadores y parques temáticos*

El segmento de pescadores es usualmente seleccionado como objetivo de algunos proyectos por el alto nivel de gasto, la fidelidad que tienen los pescadores con un producto cuando les agrada y les permite desarrollar su actividad, y además porque sirve para ampliar la temporada estival, ya que la apertura y cierre de cada temporada, Noviembre y Marzo/Abril, coincide con los periodos previos e inmediatamente posterior al inicio y fin de dicha temporada. Además de un mobiliario acorde, una decoración que deberá acompañar los gustos o las expectativas de los usuarios, centrarse en este nicho implica también conocer o tener contacto directo con la actividad: Tener conocimientos de sitios de pesca, de negocios de equipos en la localidad o alrededores, regulaciones, y contactos con guías y outfitters locales. Desde el punto de vista de la arquitectura del proyecto, es importante contar con instalaciones adecuadas para los pescadores: Si el complejo se ubica cerca de un río o lago, debe proveerse accesibilidad al cuerpo de agua, o en su caso bajada de lanchas, lugar de estacionamiento de embarcaciones, etc. Las líneas de productos deben además considerar la prestación de productos aumentados o potenciales claramente dirigidos a estos segmentos, como servicios de guías o contactos con guías locales, servicios de mantenimiento y refrigeración de las piezas obtenidas, etc.

Todo apunta a la generación de experiencias memorables, que involucran, desde la producción de servicio, todas las instancias de viabilidad técnica tratadas.

Los parques temáticos pueden constituir otro buen ejemplo de este punto. La clave de viabilidad en estos casos es sobre todo técnica: Habrá que entender antes que nada que experiencias se pretenden promover. Luego, habrá que poder disponer de la tecnología muy especializada y costosa que implica el parque. Será menester además contar con la dotación de plantel profesional y de servicios requerida para cada juego, lo que complejiza mucho la viabilidad. Será imprescindible asegurarse la dotación de personal de mantenimiento, así como la disponibilidad de bienes de repuestos, y mantención de equipos. Finalmente, será también absolutamente necesario contar con un

gerenciamiento adecuado, ágil y versátil para llevar adelante el negocio. Las tres prefactibilidades técnicas se entrelazan en este caso: *Saber hacer*, *ingeniería del proyecto*; y una adecuada *línea de productos*

3.3.4. Prefactibilidad legal, ambiental y social

La instancia de prefactibilidad legal intenta ordenar las decisiones del proyecto sustentadas en el conocimiento de las normativas que regulan cada actividad. De eso se trata: de conocimiento previo para la planificación de los productos-servicios del proyecto.

Será deseable tener un cierto conocimiento de las normativas que regulan el sector en el destino. Esto implica conocer algunas áreas específicas legales tanto a nivel local, como provincial o nacional. Las grandes decisiones del proyecto, sobre todo vinculadas a los tipos de productos a ofrecer, las habilitaciones de distinto tipo, y hasta la localización, necesitan de la instancia legal para tener la “aprobación” final que permita proyectar con fundamentos realistas. Parece bueno hacer hincapié en la importancia de esta prefactibilidad, porque en muchos proyectos estos razonamientos son dejados de lado: no se consideran todos los aspectos de la normativa vigente y en algunos casos hay un total desconocimiento y hasta despreocupación por cuestiones normativas y reglamentarias que pueden ser obstáculos insalvables para una idea.

Estas son algunas situaciones típicas en las que la prefactibilidad legal es clave para la vida del proyecto:

- *Procesos de habilitación de empresas de viajes y turismo*
- *Procesos de habilitación para prestadores* de actividades de turismo alternativo, turismo en la naturaleza, ecoturismo, etc.
- *Habilitación de unidades de alojamiento hotelero y extrahotelero.* Dependiendo de las normativas provinciales, usualmente se presentan problemas en cuanto a los requerimientos técnicos de prestación del servicio, así como en relación al tamaño mínimo del proyecto.
- Problemas relacionados con *codigos urbanísticos* en destinos turísticos, sobre todo vinculado con las zonificaciones funcionales del espacio urbano turístico. En algunas ocasiones, la normativa puede influir

de manera decisiva en la localización, siendo un condicionante clave para la vida del proyecto.

- *Regulaciones ambientales*: Necesidad de cumplir con las normativas que exigen desde declaración de impactos ambientales, hasta evaluación, mitigación y control de dichos impactos, dependiendo la jurisdicción

El descuido de alguno de estos puntos puede hacer que el proyecto se “caiga” a mitad de camino. Pero... ¿hay que llegar a la instancia de formulación para reconocer ciertos impedimentos dadas por las normativas, de cumplimiento obligatorio? Lo ideal es ir reconociendo todos los posibles condicionantes, como las otras instancias de prefactibilidad, también en esta primera etapa.

Para el final, dejamos la consideración de un par de instancias de prefactibilidad que usualmente van de la mano: La *prefactibilidad ambiental* y la *prefactibilidad social*. Por la primera nos referimos a las condiciones que el proyecto deberá respetar en materia de cuidado por el medio ambiente. La prefactibilidad ambiental siempre debe trabajarse basándose en el conocimiento y cumplimiento de las regulaciones y normativas que ordenan el cuidado de las condiciones ambientales del destino. Por la diferencias entre ámbitos y jurisdicciones, los requisitos exigidos suelen presentar variaciones. Algunas provincias poseen legislación reglamentada sobre la declaración y evaluación de impactos, lo que determina que cada proyecto que se presente deba tener en cuenta esta legislación y actuar en consecuencia. En las provincias en las que hay vacío de legislación ambiental, o bien en aquellas que no poseen normativas de impactos debidamente reglamentadas, las condiciones obviamente son más laxas y la barrera que impone esta prefactibilidad no implican riesgo de supervivencia para una idea de proyecto. En todos los casos, lo recomendable es realizar una amplia consulta, que triangule fuentes jurídicas, para conocer estas condiciones. Ya podrán apreciar la vinculación que tienen la prefactibilidad legal y la ambiental. Por ello, es ampliamente recomendable contar con el asesoramiento legal pertinente. Aunque muchas de las normativas pueden encontrarse en digestos jurídicos on line en la web, siempre será bueno y oportuno consultar con un profesional especialista en la materia. Son condiciones elementales a cumplir, y sobre esto el formulador no puede dar pasos en falso.

La *prefactibilidad social*, finalmente, se refiere a un conjunto de condicionantes susceptibles de aparecer en la comunidad donde se asentará el proyecto, que deberán conocerse para anticipar la planificación de su implementación. Si un proyecto cumple con todo lo anterior, pero no tiene inserción social en la comunidad donde se desarrolla, sin duda habrá incidencias negativas sobre la viabilidad comercial del negocio. Esta prefactibilidad es especialmente relevante para proyectos localizados en comunidades pequeñas, o en aquellos que trabajen sobre la base de recursos naturales y culturales con arraigo y sentido de pertenencia en las comunidades donde se desarrollen. Es necesario definir si la vocación turística de la localidad es positiva hacia la actividad, y si es posible que el proyecto pueda insertarse en el destino.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

¡Cuantos cálculos y consideraciones que hacer antes de “meterse” en la formulación del proyecto!. Pero... ¿no vale la pena hacerlo, pensando que si omitimos algunas de estos factores, corre serio riesgo la vida misma del proyecto? ¿Para que arriesgarnos a malgastar recursos de todo tipo, en una formulación que puede desbaratarse en cualquier momento por no considerar estas prescripciones previas claves?. El análisis de prefactibilidad implica observación minuciosa y criteriosa del contexto, rigurosidad para la interpretación de la información, y sentido crítico para ser verdaderos “jueces” de una idea, aún en su momento preliminar.

Para el evaluador, saber identificar condiciones de prefactibilidad significa allanar mucho del trabajo por realizar. Bien instrumentado, puede servir para dar una idea del rumbo del proyecto, al tiempo que permite testear la marcha de la formulación, a la luz de estos supuestos iniciales.

Finalmente, es importante prestar atención al volumen y la calidad de la información que exceden la consideración de prefactibilidades, y deberían conformar la estructura del estudio cualitativo de demanda, y el análisis de oferta actual del destino, a desarrollarse en los tres siguientes capítulos.

EL ESTUDIO DE LA DEMANDA DEL PROYECTO

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

El estudio de demanda: Definición de los niveles de análisis: demanda del destino y del proyecto. Análisis cualitativo de la demanda. Segmentación. Tipos de segmentación. Relevancia de la segmentación para el proyecto. Análisis cuantitativo de la demanda de un proyecto.

Conocer la demanda del destino y del proyecto es una tarea fundamental de cualquier estudio de mercado de un proyecto turístico. El análisis de la demanda involucra la consideración de una variedad de aspectos que hacen a su atraktividad en términos de mercado, y que involucran, en términos generales, el conocimiento tanto de los mercados de referencia actuales y potenciales en los que se desempeña el destino, como la definición y caracterización cualitativa de los segmentos objetivos en los que se enfoque el proyecto.

Para comenzar, es preciso situar al estudio de la demanda como la primera parte del estudio del mercado del proyecto. En el capítulo 2 presentamos la estructura del estudio de mercado, de manera de entender y seguir esta estructura como una secuencia lógica que, a modo de mapa o ruta de trabajo, ayudará a que en todo momento quede claro qué etapa concreta del estudio de mercado estamos transitando.

Como se vió, todo el proceso se inicia con la definición estratégica del mercado de referencia, a partir de la noción de *producto-mercado*

(Lambin, 1997). Una vez definida esa estructura de mercados a cubrir, el paso siguiente es el estudio de la demanda del proyecto, en sus fases tanto cualitativa como cuantitativa. El estudio de la demanda del destino y del proyecto permitirá conocer y discernir sobre la *atractividad* del mismo. El estudio de mercado se completa con el análisis del entorno competitivo del proyecto, que hace a la *competitividad* del mismo y a su capacidad para sobrevivir en un entorno de competencia comercial.

A partir de este capítulo proponemos recorrer algunas de las decisiones claves que deberá tomar el formulador en el estudio de mercado, comenzando por una secuencia de planeamiento y ejecución del estudio de la demanda de un proyecto turístico-recreativo.

4.1. ¿DEMANDA REAL O DEMANDA DEL PROYECTO?

Antiguamente, estudiar la demanda de un proyecto implicaba actuar en dos niveles separados: La demanda actual y la demanda potencial. El análisis de la *demanda actual* involucraba el estudio de las condiciones de la demanda existente, ya sea para un producto mercado o un conjunto de ellos, o bien la demanda de un destino donde el proyecto se asentaba. Luego, en la segunda fase de análisis de la *demanda potencial*, se estudiaban, a modo de proyección las características específicas de la demanda del proyecto. Cada uno de estos dos niveles de demanda era abordado tanto cualitativa como cuantitativamente. Pero surgían algunas superposiciones que entorpecían el proceso de formulación: ¿Que sucedía, por ejemplo, en los casos en que la demanda de un destino era igual o similar a la demanda del futuro proyecto?. Esta superposición y repetición de información dificultaba un entendimiento apropiado de esta parte de la proyección, por permanecer atado a un esquema demasiado rígido.

Una alternativa mas dinámica y realista, y sobre todo más centrada en los objetivos de la formulación del proyecto, es considerar entonces *una sola demanda, la del proyecto*, y dentro de este razonamiento incluir a la demanda del destino, y sus implicancias para analizar cualitativa y cuantitativamente a la demanda que proyectemos para el nuevo emprendimiento. El estudio de la demanda es una etapa que aporta información y pistas para analizar con la mayor objetividad posible y con

sentido de validez a la demanda del proyecto. Para este nivel, como para toda la demanda del proyecto, debe considerarse información tanto cuali como cuantitativa. Cualitativa, referida a características propias de la demanda, según criterios sociodemográficos, comportamentales, y de estilos de vida de los clientes actuales y potenciales. Es lo que comunmente llamamos la “segmentación”. Y cuantitativa, referida a la cantidad de personas que pueden considerarse como demanda efectiva del proyecto, una vez en marcha.

El estudio de demanda se basa en un necesario trabajo de campo, que requiere de rigurosidad en la definición de una metodología apropiada. Presentamos a continuación algunas consideraciones metodológicas preliminares al estudio de demanda, que pueden ayudar a organizar la búsqueda y análisis de información, de manera de optimizar recursos y evitar pérdida de tiempo innecesaria.

Consideraciones metodológicas preliminares al estudio de demanda

Una de las dificultades que siempre afectan la formulación de proyectos es la carencia de información sistemática y confiable. Por eso, antes de adentrarnos en el estudio de demanda, será necesario tomar algunas decisiones metodológicas preliminares, de modo de contar con un plan de acción para definir las herramientas metodológicas más útiles y convenientes. Significa definir un camino metodológico que asegure que la información recolectada responderá en parámetros generales a la situación contextual del proyecto. Esta etapa preliminar tiene como función dotar al proceso de validez y confiabilidad en la información a recolectar y en los procesos de análisis de la misma.

El formulador de proyectos debe enfrentar la siguiente secuencia de decisiones cuando defina la metodología del estudio de mercado:

Definición de los objetivos del estudio de demanda: Antes que nada, hay que tener claro que se quiere conocer realmente de la demanda. Es importante considerar que dicho estudio nos proporcionará información para analizar el mercado y evaluar oportunidades, pronosticar tendencias de la demanda que se quiere captar, etc.

Definición de la población objeto de estudio: Dentro de esa población, será necesario definir un muestreo apropiado. Dependiendo del tipo de proyecto

y del balance entre la disponibilidad de recursos y su balance con la necesidad de información necesaria, se elegirá el tipo de muestreo que el formulador considere pertinente. Para ayudarnos en el muestreo, podemos proceder a definir las unidades de relevamiento que vamos a considerar. Esta tarea guarda muchas similitudes con el planteamiento de un diseño de investigación. En la formulación de proyectos, se trata de buscar la combinación más pertinente entre los recursos efectivamente disponibles y la información pertinente. El muestreo es mucho más que sólo encontrar algunas personas que participen en un estudio de investigación. Se puede considerar el plan muestral como el programa o la estructura de trabajo necesarios para asegurar que los datos puros reunidos son representativos de la población meta. (Hair Bush y Ortinau. 2004)

Selección del tipo de segmentación y variables a considerar. Este punto, determinará el complejo de variables y dimensiones a considerar dentro del estudio cualitativo de la demanda. Dependiendo de la naturaleza de la demanda y del conocimiento que a priori se pueda tener de la misma, se definirá el conjunto de variables que ayuden a caracterizar a los microsegmentos del proyecto.

Selección de las técnicas de recolección de información. Dependiendo del proyecto, se decidirá la selección y aplicación de distintas técnicas de recolección de información. La investigación de mercados se ha basado tradicionalmente en soportes cuantitativos. La encuesta estadística estructurada es su máximo exponente y su objetivo es reflejar a través de una muestra estadísticamente representativa la realidad social o económica que sustenta a un mercado concreto. A partir de la década del ochenta, se empezó a desarrollar en la investigación social y específicamente en la de mercados otro tipo de técnicas complementarias, que en ningún caso compiten o así debería ser con las cuantitativas, puesto que implican perspectivas diferentes. Se trata de la investigación cualitativa, que trabaja con ejes motivacionales y comportamentales.

Entre las técnicas cuantitativas pueden mencionarse las entrevistas personales, telefónicas y la postal, todas siempre con alto grado de estructuración. Entre las técnicas cualitativas pueden citarse la entrevista semiestructurada, la entrevista en profundidad y los focus groups o grupos focales. Si el objetivo de la investigación cuantitativa es clasificar, agrupar en categorías y medir – esto es, intentar describir la realidad- la finalidad de las

técnicas cualitativas es analizar el substrato social, o sea, encontrar los «porqués» de esa realidad. Las técnicas cualitativas más difundidas son los grupos de discusión, denominadas en determinadas ocasiones dinámicas de grupo, y las entrevistas en profundidad, en ambos casos, la recogida de información se traduce en la obtención y posterior análisis, del diálogo libre y espontáneo entre un reducido grupo de personas (grupo de discusión) o entre el entrevistador y el entrevistado (entrevista en profundidad). Asimismo la observación, tanto participante como no participante, es una técnica que permite tener una imagen más acabada de nuestra unidad de análisis, y romper con preconceptos ingenuos y engañosos que se puedan tener de antemano. Al no existir medidas muestrales, muchos investigadores argumentan que la investigación cualitativa es en realidad complemento de la investigación de tipo cuantitativa. Su relevancia radica en que cada vez más la investigación de mercados se basa en el análisis del discurso de los microsegmentos, pudiendo de esta manera captar los ejes motivacionales que subyacen a las opiniones cotidianas y al comportamiento diario de los clientes actuales o potenciales de un proyecto.

El estudio del mercado deberá realizarse teniendo en cuenta: objetividad, es decir garantizar que la información que arroje sea verdaderamente objetiva; confiabilidad, las fuentes consultadas provean de datos tomados bajo normas establecidas; y validez, que los datos sean los que se requieren para describir y analizar a la demanda.

Hair, Bush y Ortinau (2004) proponen una serie de tareas a tener en cuenta en la investigación de mercados: *elegir el marco muestral apropiado*: El investigador tiene que elegir entre dos orientaciones muestrales: la probabilística y la no probabilística. La elección de uno u otro dependerá de la disponibilidad de datos y del análisis que se pretende hacer de dichos datos. El investigador tiene que considerar seriamente siete factores: 1) objetivos de la investigación, 2) grado de precisión deseada, 3) disponibilidad de recursos, 4) marco de tiempo, 5) conocimiento anticipado de la población meta, 6) alcance de la investigación y 7) necesidades percibidas de análisis estadístico.

Determinar los tamaños de muestra necesarios y la tasa de contacto total: Para determinar el tamaño de la muestra apropiado se tienen que tomar decisiones acerca de: 1) la viabilidad de la característica de población que se

investiga, 2) el nivel de confianza deseado y 3) el grado de precisión con que se desea estimar la característica de la población.

Trazar un plan operativo para seleccionar unidades maestras

Ejecutar el plan operativo: lo importante en esta etapa es mantener la congruencia y el control.

Una cuestión interesante a considerar en la metodología para el estudio del mercado, es la triangulación como estrategia de análisis de la información recolectada. La “triangulación”...“...puede ser definida como el uso de dos o más métodos de recogida de datos, en el estudio de algún aspecto del comportamiento humano. El uso de métodos múltiples, el multimethod approach o enfoque multimetódico, contrasta con el método de enfoque sencillo que es más vulnerable. (Perez Serrano 1994 en Martínez Lopez. 2004)

Las alternativas posibles de triangulación (Denzin. 1970) son las siguientes:

La Triangulación de datos: “utilización de diversas fuentes de datos en un estudio”. Procura destacar la originalidad de los puntos de vista, a través de la ampliación de la muestra teórica que hace que surjan nuevas facetas sobre el objeto de estudio.

La Triangulación de teorías: “utilizar múltiples perspectivas para interpretar un mismo grupo de datos”. Considera la interpretación a partir de diversos marcos teóricos.

La Triangulación metodológica: “la utilización de diferentes métodos para estudiar un mismo problema”. Es la que a partir del uso de distintos instrumentos de recolección y trabajo de campo, representan enfoques metodológicos. La triangulación metodológica vincula dos métodos (cualitativo – cuantitativo) sobre un mismo objeto de estudio, tratando de superar las limitaciones que puede desprenderse de la aplicación de un solo método. La importancia del cruce entre ambos es para dar mayor validez al resultado, con la salvedad que se tiene que llegar a las mismas conclusiones sea uno u otro el que se aplique.

4.2. LA UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN DE DEMANDA ACTUAL O DEL DESTINO

Para trabajar bajo el criterio de que abordaremos, *una demanda, la del proyecto*, es preciso entender que el análisis de la demanda actual - o demanda real, o del destino – debe proporcionar información contextual de utilidad para definir y analizar la demanda del proyecto. La experiencia indica que la demanda actual puede definirse y analizarse en dos niveles:

- A nivel de *un proyecto en un destino*: Es la forma más usual; se estudia a los visitantes de un destino en tanto sean potenciales consumidores de los productos, servicios y que ofrecerá el proyecto. Es la situación de *turista real, consumidor potencial*.
- A nivel de *un proyecto en un producto-mercado*: En muchos casos la demanda actual del destino puede ser poco predictiva de los productos del proyecto. Aunque siempre convenga considerarla, porque habla de la situación, del contexto, del ciclo de vida del destino, puede resultar mas predictivo y útil focalizar la atención en estudiar *los clientes del producto-mercado*, principalmente cuando se trata de productos innovadores, a punto tal que no es reconocible estudiar los atributos buscados por la demanda en los turistas que visitan el destino.

Tal vez con un ejemplo se entienda mejor: Hace unos años, nos enfrentamos al análisis de la demanda de un producto que por ese tiempo era innovador, al menos en cuanto a los desafíos que nos imponía para su formulación: una empresa que ofrecía saltos del tipo bungee jumping. El proyecto preveía el alquiler de una grúa, la contratación de guías capacitados y la adquisición de todo el equipamiento necesario. El proyecto pretendía trabajar en época estival en destinos turísticos de la costa atlántica bonaerense, y durante la temporada alta invernal en destinos de nieve, en este caso se había seleccionado San Carlos de Bariloche, de manera de promover una rotación que permitiera escapar a la estacionalidad y poder trabajar durante buena parte del año. Esto aseguraba buenas condiciones de prefactibilidad comercial y económica financiera, porque se aprovechaban temporadas altas durante todo el año. El problema apareció cuando hubo que tomar la decisión de qué demanda actual había que estudiar. Sin dudas había que prestar atención a variables descriptivas generales de la demanda de ambos destinos, como procedencia de los turistas, tipo de grupo,

preferencia a la hora de realizar actividades recreativas, predisposición al gasto, actividades realizadas, motivación, etc. ¿Pero hasta que punto resultaba predictivo analizar la demanda de visitantes que realizaban actividades *adrenalínicas* en el destino, si buena parte de la atraktividad del proyecto residía en la rotación entre distintos destinos de Argentina, para ir captando clientes diferentes e introduciendo novedad en el mercado en cada oportunidad?. Era necesario estudiar las características cualitativas del producto mercado: Conocer las motivaciones de compra de los clientes que practicaban actividades disparadoras de adrenalina, indagar el perfil de distintos segmentos de turismo activo, a nivel macrosegmento, por ejemplo, a nivel país, para conocer expectativas, grados de satisfacción, requerimientos en cuanto a la prestación de servicios, entre las decisiones más relevantes. Una combinación de ambos enfoques permitió darle de validez a este estudio de demanda. Es la situación, por lo general, de la demanda de todos aquellos proyectos que introducen alguna forma de innovación de productos en una plaza, o bien nuevas formas de tematizaciones no existentes hasta ese momento en el destino considerado.

El estudio de demanda actual tiene un componente importante de salida al terreno y otro de análisis en gabinete, para concluir en un esfuerzo de síntesis que destaque los aspectos claves de la demanda de un destino o de un producto mercado que puedan servir para prever las condiciones de demanda de un proyecto.

4. 3. LA MICROSEGMENTACIÓN

El centro del estudio de demanda es, sin dudas, la segmentación. Usualmente se confunde a las tareas de segmentar y de diferenciar. Aunque segmentación y diferenciación forman parte de un mismo proceso de posicionamiento en la mente de los clientes actuales y potenciales, los conceptos involucran dos fases y responsabilidades distintas del proceso de formulación. Mientras que la segmentación se centra en el análisis de la estructura de la demanda, la diferenciación está orientada a la oferta, y tratar de llegar a definir productos con las características y satisfactores requeridos por la demanda.

El proceso de microsegmentación consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto mercado en subconjuntos

homogéneos de compradores, que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos. El proceso de microsegmentación se realiza en cuatro etapas (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009):

1. Análisis de la segmentación, que consiste en la subdivisión de los grupos detectados en distintos tipos de clientes potenciales con características similares, (condición de homogeneidad), y que dichos tipos son diferentes entre sí (condición de heterogeneidad). Es posible que dicha división se realice en base a los beneficios buscados por cada grupo de clientes.

2. Elección del mercado, o selección de los grupos de clientes con los cuales el proyecto va a trabajar y a quienes apuntará sus estrategias, considerando tanto la atractividad de los mismos como su nivel competitivo. Se trata de seleccionar uno o varios segmentos-objetivo, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y sus cualidades diferenciadoras.

3. Posicionamiento de mercado: se deberá elegir las estrategias y acciones a realizar para dar a conocer y posicionar en la mente de los clientes tanto el proyecto como los productos mercados seleccionados. En cada uno de los segmentos-objetivo considerados, se elegirá un posicionamiento sobre la base de las expectativas de los clientes, teniendo en cuenta las posiciones mantenidas por la competencia.

4. Promoción de marketing, elecciones de acciones concretas en tiempo y plazo para el logro de los objetivos planteados para el posicionamiento. Esta parte es la más operativa, dado que debe decidirse soporte y los instrumentos a implementar incluyendo el costo que implica dichas acciones.

En la formulación de un proyecto turístico o recreativo, el estudio de demanda se centra sobre todo en los dos primeros pasos: la definición de la segmentación, y la elección de los segmentos objetivos.

4.3.1. El análisis de la segmentación

El análisis de la segmentación, o como comúnmente lo llamamos, la microsegmentación de la demanda de un proyecto se realiza en los siguientes pasos:

- a) Primero, se define el tipo de segmentación a emplear
- b) Luego, se define la variable crítica de segmentación, y se definen los segmentos objetivos del proyecto.
- c) Se identifican a continuación una serie de variables que caracterizarán los segmentos seleccionados agrupados en macro variables
- d) Se realiza el análisis con la recolección de información que permite completar las características cualitativa de cada segmento y microsegmento seleccionado.
- e) Finalmente, se presenta una síntesis de los aspectos más relevantes.

Los criterios de segmentación

Se reconocen los siguientes criterios o tipos de segmentación (Lambin, 1997):

- Segmentación *sociodemográfica*
- Segmentación *por ventajas buscadas*
- Segmentación *por estilos de vida*
- Segmentación *comportamental*

Para comenzar, es bueno tratar de entender las diferencias entre cada tipo de segmentación para poder decidir por una u otra. El consejo es simple: ser realistas. Si se trata de un producto estándar, ya posicionado, incorporado a la oferta tradicional de servicios turísticos y recreativos de un destino, el criterio más útil para segmentar será seguramente el sociodemográfico. En el otro extremo, si se trata de productos o servicios altamente innovadores, nuevos nichos de mercado, o nuevos segmentos de nuevas actividades, la segmentación deberá orientarse por ventajas buscadas o comportamentales. A continuación presentaremos de manera sucinta cada uno de estos tipos de segmentación.

La segmentación sociodemográfica

La segmentación sociodemográfica, también denominada segmentación descriptiva, es un método de segmentación indirecta. La

hipótesis es que las diferencias en los perfiles sociodemográficos son los que están en el origen de las diferencias de las ventajas buscadas y sus preferencias (Lambin, op cit.). Al decir esto, se entiende que detrás de la segmentación comportamental, siempre hay un criterio de base sociodemográfico. Las variables de segmentación demográficas más usualmente empleadas son la procedencia, localización, el sexo, la edad, el nivel de ingresos del grupo y el estatus social y/o profesional. Es bastante usual que una segmentación sociodemográfica se base en dos o tres variables simultáneamente, que caracterizan al segmento, lo hacen homogéneo hacia su interior y distinguible de otros. Es por este motivo que la segmentación sociodemográfica es tan usualmente empleada para caracterizar la demanda de un proyecto. Además, esta segmentación trabaja con el tipo de información que es también es la más fácil de encontrar, sobre todo a partir de análisis de información secundaria.

La segmentación sociodemográfica es una segmentación *a posteriori*. El acento se pone sobre la descripción de los individuos que constituyen un segmento, más bien que sobre el análisis de los factores que explican la formación del segmento. Por esta razón se la denomina segmentación descriptiva (Lambin, op. cit.). Como se podrá inferir, la segmentación sociodemográfica es la más empleada en los estudio de demanda turística, a punto tal que muchas veces, en el imaginario profesional, terminan siendo sinónimos.

La segmentación por ventajas buscadas

En la segmentación por ventajas buscadas el acento se pone, no tanto en las diferencias sociodemográficas de los compradores, sino en las diferencias en los sistemas de valores (Lambin, op.cit.). Puede suceder que dos o más visitantes que tengan exactamente el mismo perfil sociodemográfico, posean sistemas de valores muy diferentes entre sí. Asimismo, una misma persona puede atribuir valores diferentes en función del tipo de producto o servicio demandado.

Así, es una segmentación recomendable cuando se requiera segmentar productos mercados poniendo el foco en la función de base, siendo un especialista en la orientación al cliente. (Lambin, op.cit.). No hay que tener miedo si al intentar segmentar por ventajas buscadas, de repente se tiene la sensación que se está haciendo a través de variables

sociodemográficas, justamente porque usualmente atrás de ésta se esconde el criterio del beneficio buscado por el cliente.

Lambin (op cit) nota que este tipo de segmentación se basa en un modelo multiatributo, que tiene ciertas exigencias en cuanto a la disponibilidad de información. Este es el principal desafío que implica una segmentación por ventajas buscadas: La necesidad de conocer el sistema de valores de los consumidores, respecto del producto considerado, ya que cada segmento, se supone, está definido por una combinación particular de atributos buscados por los clientes potenciales del proyecto. ¿Cómo acercarse al conocimiento de esta información? Sin duda que será difícil para el formulador como consultor individual poder lograrlo; requerirá de un trabajo grupal preferentemente multidisciplinario, para decidir estrategias de recolección apropiadas. Será una alternativa más que válida cuando se trata de posicionar el proyecto en segmentos con diferencias sutiles -pero decisivas- en cuanto a sus preferencias, en las que éstas tienen un valor predominante al momento de compra. Por esto, el análisis por ventajas buscadas tiene implicancias importantes para la definición de la política de productos.

La segmentación comportamental

El comportamiento de compra de los clientes conforma el tercer criterio de segmentación. Puede tratarse del comportamiento de compra de clientes de productos mercados actuales o potenciales para el proyecto que estemos formulando. Lambin remarca algunos criterios que pueden emplearse en este tipo de segmentación:

- El estatus del usuario
- La tasa de uso del producto
- La fidelidad de los clientes
- La sensibilidad a las acciones de marketing

Esta forma de segmentación, junto con la segmentación sociodemográfica, son métodos de segmentación *a posteriori*.

La segmentación por estilos de vida

El último tipo es la segmentación por estilos de vida. Aquí, los compradores se dividen principalmente de acuerdo a su estilo de vida, personalidad y valores. La segmentación por estilos de vida se hace a través de un perfil psicográfico, que describe las características y las respuestas de un individuo ante su medio ambiente (agresividad o pasividad, resistencia o apertura al cambio, necesidad de logro, etc.). Los distintos estilos de vida marcan actitudes diferentes ante los estímulos cotidianos, como el consumo o la apariencia física.

Estos dos últimos criterios, requieren de información más profunda de la demanda, quizás pueda realizarse estos tipos de microsegmentación cuando el proyecto se encuentra en funcionamiento, dado que se requiere conocer a los microsegmentos y los productos y/o servicios a ofrecer ajustados a las características de los mismos.

La variable crítica de segmentación

La variable crítica de segmentación es aquella que el formulador estima que divide a la demanda del proyecto en microsegmentos o grupos que por sus características, son homogéneos hacia su interior. La identificación de la variable crítica se da en consonancia muchas veces con la definición del tipo de segmentación. La intuición primero, y la experiencia después, darán la pauta de qué criterio emplear en cada caso.

Si se trabaja con un criterio sociodemográfico, la variable crítica en muchos casos está relacionada con la procedencia. Atrás de la procedencia como variable sociodemográfica, se esconden perfiles diferenciados de usuarios respecto a su comportamiento de compra. Por ejemplo, para el caso de los proyectos que trabajen productos de turismo alternativo, una segmentación en función de procedencia - nacionales y extranjeros - sirve como punto de partida para establecer microsegmentos, porque estos grupos representan, esconden perfiles diferentes en lo relativo a experiencia previa, motivación, satisfacción, disposición de gasto, preferencia de actividades y servicios básicos y complementarios. Llevado a un ejemplo, pensemos un proyecto de agencia de viajes receptiva: El macrosegmento identificado son turistas que buscan vivir experiencias no convencionales en contacto con la naturaleza y la cultura local. A partir del mismo, pueden identificarse dos micro segmentos diferenciados a

partir de la variable *tipo de actividades que realizan*: 1) Turistas que prefieren actividades tranquilas y de bajo riesgo, y 2) Turistas que prefieren actividades de aventura/más audaces.

Caracterización cualitativa de los segmentos potenciales de un proyecto: Análisis y síntesis.

Una vez definida la variable crítica de segmentación y establecidos los microsegmentos, la tarea que sigue es intentar definir o caracterizar en detalle cada uno de dichos microsegmentos, a través de la aplicación de la serie ad hoc de variables, que podrá cambiar o adaptarse a las necesidades de información de cada proyecto.

Esta es una tarea de análisis. Analizar significa descomponer en sus partes, para poder ver las partes de un todo y poder entender mejor un fenómeno. Estamos en este momento haciendo análisis de microsegmentos. Pensarlo en forma gráfica ayudará a entender el sentido práctico de este ejercicio. La sugerencia es construir cuadros de microsegmentación, donde en las columnas se identifiquen los microsegmentos y en la filas, se caracterice a los mismos a través de las distintas variables consideradas.

Hemos visto, hasta ahora, tres niveles de decisiones en la segmentación:

- a) Decidir cual es la *variable crítica de segmentación* de cada producto mercado
- b) Decidir *el tipo de segmentación* a emplear
- c) Decidir el set o conjunto de variables a aplicar para caracterizar a los microsegmentos.

La tarea de microsegmentación debe hacerse para cada mercado de referencia o UEN establecida para el proyecto. Es importante aclarar que por análisis cuantitativo de la demanda del proyecto nos referimos a la recopilación de toda información cuantitativa que ayude a definir y caracterizar la demanda del proyecto, y no al mero cálculo y proyección de la demanda. Esta información debe ir consignada en el análisis de demanda actual. El cálculo de las cantidades demandadas, que tiene su propia lógica, se describirá en el capítulo 6.

El estudio cualitativo de la demanda del proyecto concluye con un nivel de síntesis. Del cuadro analítico deben extractarse a modo de resultado preliminar, la información sintética que exprese los “grandes resultados” que arroja el estudio de demanda, algo así como resaltar los aspectos más significativos de la caracterización de los microsegmentos, que sirva para las fases posteriores del proyecto.

Se presentan a continuación dos casos de segmentación de la demanda de un proyecto de restaurant y plaza de juegos en Caviahue, y de un hostel en Villa Pehuenia, en la la Provincia de Neuquén.

Cuadro N° 2: CASO: Microsegmentación de un restaurant y plaza de juegos en Caviahue

Variables	Familias			Parejas	Grupos de amigos
	“Nido lleno I”	“Nido lleno II”	“Nido lleno III”	Sin niños o con niños independientes	Independiente de la edad
VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS					
Edad	Entre 20 y 30	Entre 25 y 35	Entre 35 y 45	De 20 a 60 años	Entre 25 y 40
Edad de los niños	De 0 a 6	De 6 a 10	De 10 a 14	-	-
Lugar de residencia	Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, Provincia de Neuquén y Río Negro	Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, Provincia de Neuquén y Río Negro	Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, Provincia de Neuquén y Río Negro	Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, Provincia de Neuquén y Río Negro	Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, Provincia de Neuquén y Río Negro
Nivel de ingresos	Medio	Medio - Alto	Medio - Alto	Medio – Alto	Medio
Composición del grupo	Los padres, los abuelos, los niños	Los padres, los abuelos, los niños	Los padres, los niños	Hombre y mujer	Hombres y mujeres mezclados o del mismo sexo
N° de integrantes de la familia	4 – 6 personas	4– 6 personas	3 - 4 personas	2 personas	3 – 8 personas
Viajan con grupos de familias, o sola la familia.	Algunos viajan con otra familia, donde los niños y/o los padres son amigos	Algunos viajan con otra familia, donde los niños y/o los padres son amigos	En la mayoría de casos la familia viaja sola	-	-

Comportamiento de compra					
Temporada de viaje	Preferentement e en Invierno, también en verano	Preferentement e en Invierno, también en verano	Preferentement e en Invierno, también en verano	Mayoritariamen te en verano, también en las demás estaciones	Invierno y Verano
Actividades realizadas en Cavihue	En invierno actividades vinculadas con la nieve, esquí, trineos, jardín de nieve. En verano excursiones, trekking, paseos	En invierno actividades vinculadas con la nieve, esquí, trineos, jardín de nieve. En verano excursiones, trekking, paseos	En invierno actividades vinculadas con la nieve, esquí, trineos. En verano excursiones, trekking, paseos	Trekking, cabalgatas, paseos, termalismo y estética en verano y actividades de nieve en invierno	En invierno actividades vinculadas con la nieve, esquí, en verano Trekking, excursiones, termalismo y actividades vinculadas con el spa
Horario del consumo	A partir de las 17.30h. Cena: 20.00h – 21.30h	A partir de las 17.30h. Cena: 21.00 – 22 hs.	A partir de las 17.30h. Cena: 21.00h – 22.00h	Cena: a partir de las 21.30h	Cena: a partir de las 21.30h
Manera de informarse sobre un lugar para comer	Por recomendación del personal de los lugares donde se alojan o de amigos, recorriendo las calles	Por recomendación del personal de los lugares donde se alojan o de amigos, recorriendo las calles	Por recomendación del personal de los lugares donde se alojan o de amigos, recorriendo las calles	La mayoría se informa a través de amigos, usan la oficina de turismo y las informaciones en la recepción del alojamiento	La mayoría se informa a través de amigos, usan la oficina de turismo y la informaciones en la recepción del alojamiento
Gasto Promedio en un restaurante	\$60 - \$65/ persona	\$60 - \$65/ persona	\$60 - \$65/ persona	\$75/ persona	\$55 - \$60/ persona
Beneficios buscados					
Que buscan cuando salen a un restaurante.	Alimentación, esparcimiento y entretenimiento para todos, tranquilidad, ambiente para relajarse, mayor seguridad, higiene	Alimentación, esparcimiento y entretenimiento para todos, tranquilidad, ambiente para relajarse, seguridad	Alimentación, esparcimiento y entretenimiento para todos, tranquilidad, ambiente para relajarse, seguridad.	Alimentación, esparcimiento, interacción social, ambiente tranquilo.	Alimentación, esparcimiento, mantener relaciones interpersonales en un ambiente divertido.
Aspectos más valorados en la prestación de un servicio gastronómico	Servicio rápido y cortés, con atención y sensibilidad especial para bebés/ niños	Servicio rápido y cortés, con atención y sensibilidad especial para niños	Servicio rápido y cortés, con atención especial para niños	Servicio rápido y cortés con sensibilidad al ambiente íntimo	Servicio rápido, cortés y flexible a pedidos insólitos acerca del tamaño de los grupos

Preferencia nutritiva					
Tipo de comida preferida	Comida sana, natural, tipo gourmet para los padres, Comida nutritiva y especial para bebés	Comida sana, natural, tipo gourmet para los padres, platos sencillos, menos elaborados acorde a la edad de los niños	Comida sana, natural, tipo gourmet para los padres, platos sencillos, menos elaborados acorde a la edad de los niños	Comida tipo gourmet, comidas sanas, naturales, relacionadas con los buenos hábitos alimentarios	Principalmente comidas sanas y naturales con menor grado de elaboración, mejor relación precio/calidad, platos económicos

Fuente: Del Giorgio C y Stütz, V(2010). *Restaurant y Plaza de Juegos en Caviabue*. Cátedra Formulación de Proyectos Turísticos. Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue.

Cuadro N° 3: CASO Microsegmentación de un hostel en Villa Pehuenia

Variable	Familia	Parejas	Grupo de amigos	Personas solas
Procedencia	Capital Federal y Gran Buenos Aires, provincia de Bs. Aires. Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Córdoba y Santa Fe	Capital Federal y Gran Buenos Aires, Provincia de Río Negro y Neuquén. Córdoba y Santa Fe	Capital Federal y Gran Buenos Aires. Provincia de Río Negro y Neuquén. Córdoba y Santa Fe	<u>Estival</u> : Capital Federal y Gran Buenos Aires. Provincia de Río Negro y Neuquén. Córdoba y Santa Fe
Cantidad de personas	Grupo de personas conformado por 3 o más personas.	Grupo de 2 personas.	Grupo conformado por 3 o más personas.	Solo 1 persona.
Motivo de Viaje	<u>Invernal</u> : Practica de actividades invernales , descansar y vacacionar; conocer la localidad. <u>Estival</u> : deseo de conocer el destino, realizar actividades en contacto con la naturaleza, y descansar.	<u>Invernal</u> : Practica de actividades invernales , descansar y vacacionar; conocer la localidad. <u>Estival</u> : deseo de conocer el destino, realizar actividades en contacto con la naturaleza, y descansar.	<u>Invernal</u> : Practica de actividades invernales , descansar y vacacionar; conocer la localidad. <u>Estival</u> : deseo de conocer el destino, realizar actividades en contacto con la naturaleza, y descansar.	Personas que arriban al destino por cuestiones laborales o personas que están de paso.

Beneficios Buscados	Buscan un lugar donde alojarse, el cual sea limpio, cómodo, hogareño, donde puedan descansar, comer, e higienizarse, ya que destinan gran parte del día a actividades. Además, buscan un beneficio en relación a los menores de edad, los mismos buscan en que distraerse y divertirse mediante juegos.	Buscan un lugar cómodo, tranquilo, limpio, para pasar un momento agradable en pareja, donde se brinde un servicio más personalizado, y se los atendía de forma agradable; donde les hagan sentir que son bienvenido.	Buscan un lugar limpio y con servicios básicos, solo pretenden alojar y nada más, ya que pasan la mayor parte del día, realizando actividades que ofrece el destino. Son un grupo más dinámico, que buscan pasar un momento agradable entre amigo, pasarla bien y disfrutar a lo máximo.	Buscan un lugar limpio, cómodo y servicios básicos.
Edad	Grupo conformado por dos personas adultas, e integrantes menores de 12 años.	Personas adultas mayores a 24 años.	Conformado por grupo de personas jóvenes de entre 22 y 30 años.	Personas mayores de 25.
Frecuencia de Viaje	Visitan el destino 1 vez al año. Manifestando que les gustaría realizar más de un viaje al año.	Visitan el destino 1 vez al año. Manifestando que les gustaría realizar más de un viaje al año.	Visitan el destino 1 vez al año. Manifestando que les gustaría realizar viajes durante fines de semana largos fuera de la temporada invernal.	
Medio de Transporte	En su mayoría el medio de transporte más utilizado es el vehículo propio.	En su mayoría el medio de transporte más utilizado es el vehículo propio.	Utilizan las líneas regulares de ómnibus.	Vehículo propio u ómnibus.
Nivel de Ingreso	Medio- Alto	Medio- Alto	Medio	Medio- Alto
Estadía Promedio	5 noches en promedio	5 noches en promedio	De entre 3 a 5 noches.	3 noches
Gasto Promedio X día	<u>Invernal:</u> \$ 134 <u>Estival:</u> \$113	<u>Invernal:</u> \$134 <u>Estival:</u> \$113	\$ 100 en promedio	\$100 en promedio

Forma de Compra del alojamiento	Previo al viaje, siempre se realiza contactando por vía mail o teléfonos (reservas).	Previo al viaje, siempre se realiza contactando por vía mail o teléfonos (reservas).	Previo al viaje, siempre se realiza contactando por vía mail o teléfonos (reservas).	Previo al viaje, siempre se realiza contactando por vía mail o teléfonos (reservas).
--	--	--	--	--

Fuente: Aguilera, M. A. y Keller, N.M. (2009) *Hostel El Encuentro*. Cátedra Formulación de Proyectos Turísticos. Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El estudio de la demanda de un proyecto es una fase eminentemente práctica, y además crucial, porque define gran parte del perfil del proyecto, y luego, del negocio. En este capítulo el foco estuvo puesto en presentar el proceso con su secuencia lógica, las herramientas para la segmentación y el análisis cualitativo y las implicancias prácticas que cada etapa puede significar. Es preciso reflexionar sobre esta fase respecto a las principales decisiones a las que un formulador deberían enfrentarse. Las presentamos a modo de preguntas orientadoras, de manera de promover un orden o secuencia lógica a seguir en el caso de tener que estudiar la demanda de un proyecto

¿Qué *tipo de segmentación* se elegiría para cada uno de los mercados de referencia de sus ideas de proyectos? ¿Porqué?

¿Cuáles serían las *variables críticas* de segmentación en cada caso?

¿Qué *microsegmentos* quedarían determinados?

¿Qué *tipo de experiencias* harían que la demanda las considerase inolvidables y rememorables?

¿Que *síntesis de información* puede realizarse del estudio cualitativo de demanda del proyecto?, ¿Cuales son las conclusiones más relevantes a las que se puede arribar?

EL ESTUDIO DEL ENTORNO COMPETITIVO DEL PROYECTO

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

Los proyectos turísticos y la competitividad de los destinos turísticos. La noción de competitividad en proyectos turísticos.

El análisis del entorno competitivo de los proyectos turístico-recreativos. Esquemas de análisis de la competencia. Rivalidad ampliada. Identificación y análisis de las fuerzas competitivas el entorno del proyecto. ¿Como hacer del estudio de competencia una herramienta útil para la toma de decisiones para el proyecto?

Después de haber evaluado la *atractividad* del proyecto en el estudio de demanda, en esta segunda fase del estudio de mercado es momento de estudiar su *competitividad*.

Es necesario e imprescindible analizar la competitividad de un proyecto, porque si bien sus productos-mercados pueden resultar beneficiosos en términos de atractividad, puede suceder que el proyecto presente una situación distinta en relación a las fortalezas y debilidades en relación con sus competidores. El estudio de la competencia tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que un proyecto puede tener en cada uno de los mercados de referencia en los que actuará, evaluando en qué medida esta ventaja es defendible y sostenible en el tiempo.

En este capítulo estudiaremos el proceso de definición del entorno competitivo de los proyectos turísticos, comenzando por la relación entre la competitividad de los destinos turísticos. Analizaremos herramientas para el estudio de la competencia a nivel destino y a nivel proyecto, centrándonos en los clásicos modelos de Porter (1995, 1999), y Crouch y Ritchie (2003), de manera de considerar su desarrollo práctico y aplicación en la tarea de formular y evaluar un proyecto de inversión en este campo profesional.

5.1. ALGUNAS REFLEXIONES PRELIMINARES SOBRE EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

Antes de meternos de lleno en el análisis de las fuerzas competitivas de un proyecto, nos parece necesario presentar algunas reflexiones en torno al concepto de competitividad.

El origen de la noción de competitividad se remonta a Adam Smith, quien en *La naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*, en 1776, enfatizó la importancia de producir a bajos costos, argumentando que la libertad de mercados determinaría de manera eficiente cómo la producción de un país podría satisfacer las necesidades de otros. No obstante, fue David Ricardo quien en 1817, en su obra *Principios de Economía Política*, desarrolló la teoría de las ventajas comparativas para explicar porqué un país podría importar mercaderías aún produciendo a bajo costo. Su teoría de ventajas comparativas se basa en las diferencias entre las condiciones de producción de los países, y en la posesión de los factores de producción.

Sin embargo, la noción de competitividad no se hace útil, operativa y dinámica hasta el trabajo de Michael Porter (Porter, 1980, 1985, 1990, 1995), aún a pesar de las críticas que apuntan a su carácter autodestructivo, su naturaleza individualista y su casi exclusiva dependencia con el crecimiento económico. Para tener una perspectiva integral, nos parece apropiado presentar una síntesis de los principales enfoques de competitividad, con el fin de conocer y comparar las definiciones de los autores que más se han dedicado a este tema.

Existe un consenso en considerar en términos generales a la competitividad de una economía como la capacidad de un sistema económico (y sus agentes) para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior. En esta dirección, Esser et al (1994) establecen que *“la competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad”*.

Se deriva de este aporte que la competitividad puede pensarse como un modelo complejo que se sirve de una serie de factores interrelacionados. También de forma general, pero haciendo foco en la empresa como unidad de análisis, Bordas (1993), define a la competitividad como la *“capacidad de una industria de alcanzar sus objetivos, de forma superior al promedio del sector de referencia y de forma sostenible, o sea: capacidad de obtener rentabilidad de las inversiones superior al promedio, de manera razonable y capacidad de hacerlo con bajos costos sociales y ambientales”*. Para otros autores como Lever et al (1999), Begg (2002), Sobrino (2002), y hasta el mismo Porter (1995,1996), la competitividad es un proceso de generación y difusión de competencias, el cual depende no sólo de factores micro-económicos sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas. Aparece aquí la cuestión territorial: Un territorio competitivo es según estas visiones un entorno físico, tecnológico, social, ambiental e institucional propicio para atraer y desarrollar actividades económicas generadoras de riqueza y empleo. Las ciudades, y en nuestro campo los destinos turísticos, son espacio claves para la promoción y creación de condiciones y factores de competitividad.

Con estos elementos a mano, podemos ya tomar el riesgo de proponer una primera definición de *competitividad* como *la capacidad de las empresas turísticas de atraer visitantes (extranjeros o nacionales), de tal forma que en el destino realicen un gasto que sirva para compensar los costos de desarrollo de esa actividad, así como para remunerar los capitales invertidos por encima de su costo de oportunidad*.

5.2. LA COMPETITIVIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS

Los debates tradicionales sobre competitividad estructuran su análisis en tres niveles: *país, destino y empresa*.

En una primera aproximación, en cuanto a los factores de competitividad a nivel país, podemos decir que la competitividad internacional del turismo descansa sobre la teoría de ventajas comparativas. Paul Krugman, por otro lado, rescata también el concepto de ventaja comparativa, pero ahora en función de la productividad relativa del trabajo, abandonando las diferencias en dotaciones de recursos naturales como factor del intercambio comercial (Krugman, 1991). Según ésta, existe un énfasis especial según las diferentes dotaciones de recursos de cada país, para poder explicar la especialización en determinados tipos de actividades económicas, que resultan ser aquellas en que un país se muestra comparativamente más eficiente que otros. Sin embargo, establecer estrategias de crecimiento sustentadas en factores de dotación natural puede suponer la desaparición de las ventajas comparativas que pretenden explotarse, en la medida en que otros destinos realicen una propuesta turística cuya articulación de factores productivos sea idéntica, basados en estos recursos que son apropiables por destinos competidores que gozan de condiciones similares. Por lo tanto, los fundamentos de la supervivencia y competitividad de las empresas turísticas deben basarse en otro tipo de ventajas más fuertes que las anteriores, como las *ventajas competitivas*.

En esta línea de investigación, a nivel país, se enmarca la denominada *Teoría de Competitividad Estructural*, a partir de la cual se pretende explicar las capacidades competitivas de las empresas en un país por una serie de factores relacionados con el entorno económico general y con la política macroeconómica del gobierno, que acaban induciendo un resultado que es fruto de factores e interacciones complejas entre la empresa, la economía y el gobierno (Camisón, 1998). En este sentido, y de acuerdo con Porter (1991) "*la competitividad se determina por la productividad con la cual una nación, región o cluster utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital. La productividad fija el estándar de vida de una nación o región (salarios, retornos al capital, retornos a las dotaciones de recursos naturales)*". La competitividad nacional se sostiene así en las condiciones macroeconómicas de un país, la sofisticación de las operaciones de las

compañías y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en el cual las empresas compiten.

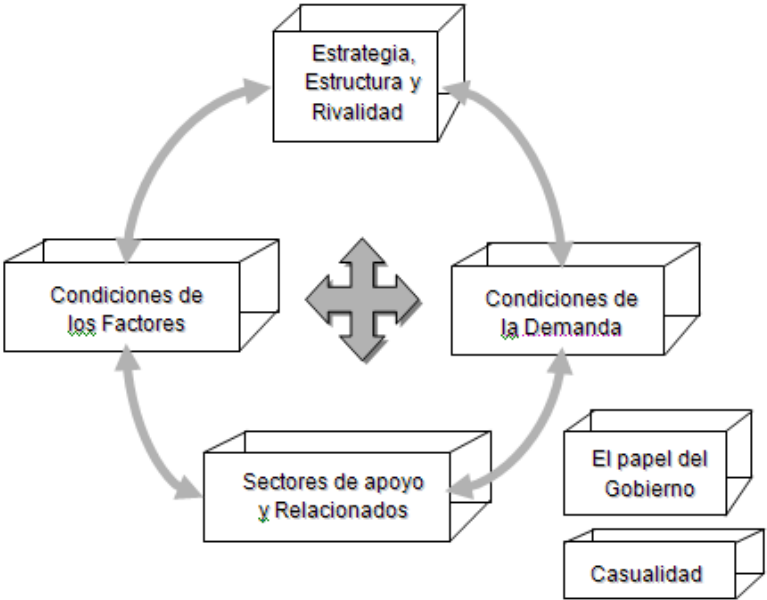
Con respecto a este enfoque, se destaca especialmente el *Diamante de Competitividad* de Porter (1990), que explica los factores determinantes de las ventajas competitivas de las naciones, en sectores de la economía o bien en segmentos determinados. El *Diamante de Competitividad* incluye las *condiciones de factores*, que conforman el punto de inicio de las ventajas competitivas, e incluyen recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y tecnológicos. Las ventajas competitivas en un sector de la economía pueden estar dadas por la posesión de estos factores. Pero las fortalezas en otras partes de este diamante pueden resultar desventajas en cuanto a los factores. Las *condiciones de la demanda* establecen la base para un sector. La mayoría de los sectores turísticos nacionales dependen de la demanda interna. El diamante también considera las *industrias o sectores relacionados o afines*, los cuales, al poseer sus propias ventajas competitivas, estimulan el sistema. El cuarto elemento de este diamante lo constituye una *estrategia, estructura y rivalidad firmes*, que puede generar un clima de competencia que estimula la optimización de procesos.

Estos atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las empresas ubicadas en determinadas regiones -que denominará *clusters*. (Ver Figura N° 3).

Al diamante de competitividad, Porter le agrega dos variables adicionales: la *posibilidad de ocurrencia de sucesos inesperados* y la *governabilidad*, que pueden tener gran influencia en los cuatro principales factores mencionados. Es más conveniente ubicar al gobierno como un determinante más dentro del diamante, ya que su influencia es directa, como en la construcción de condiciones generales de la producción, o indirecta, a través de la formulación de la política económica e industrial o en las acciones dirigidas a la regulación económica y la estabilidad política. Los sucesos inesperados pueden alterar las circunstancias normales en un mercado, introduciendo oportunidades para algunos, y amenazas para otros. Así es como la influencia del gobierno puede resultar significativa a través de un impacto indirecto en los condiciones de ventajas competitivas en un sector. En algunos países los gobiernos pueden ejercer un impacto directo sobre ciertos sectores de la economía. Los gobiernos se han involucrado de manera más efectiva en el sector turismo a medida

que los inversores fueron creciendo en número y en cantidad. Por este motivo comenzaron a utilizar ciertas herramientas, por ejemplo las ventajas competitivas, como habilidad para identificar y explotar imperfecciones de mercado, de tal forma que la competitividad empresarial se determine a través del análisis de las características estructurales de sus mercados.

Figura Nº 3: DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER



Fuente: Porter (1980, 1985, 1990, 1995).

Aunque este modelo fue útil para facilitar un elevado consenso entre administraciones de empresas turísticas, es claro que carece aún de especificidad para su aplicación el campo turístico, por lo que diversos autores han comenzado a desarrollar más recientemente otros tipos de modelos ad-hoc más completos y específicos para el sector. No obstante, al centrarse en los mecanismos de generación de ventajas competitivas estructurales, el modelo del Diamante de la Competitividad puede ser a futuro perfectamente aplicable al sector turismo, y creemos que puede ser

un marco general inicial para analizar y entender la dotación de factores competitivos de los destinos turísticos. El *Diamante* puede concebirse como una herramienta versátil para abordar y diagnosticar la situación competitiva estructural de un territorio, a partir del cual puede profundizarse en la identificación de factores y condicionantes adicionales que complejicen la mirada sobre la posibilidad de creación de ventajas competitivas.

El Modelo de Competitividad Sustentable de Crouch y Ritchie

A partir de la década del noventa se han intentado ofrecer múltiples modelos de competitividad de destinos turísticos. Los autores que con mayor precisión y amplitud han definido la competitividad de estos espacios fueron Geoffrey Crouch y Brent Ritchie, quienes la refieren como “...la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar de esta forma el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social...” (Crouch y Ritchie, 2003). Los autores definen a un destino turístico como el espacio o ámbito geográfico con rasgos propios de clima, cultura, atractivos, infraestructuras, servicios, equipamientos, precio, imagen y gestión, los cuales, en términos de mercado, se posicionan en la mente de los consumidores. Un destino turístico está compuesto así por un número de atributos, que pueden estar basados en recursos naturales, creados, o abstractos, un conjunto de facilidades y servicios turísticos dirigidos a satisfacer las necesidades de los turistas o consumidores potenciales.

Crouch et al (1997), propusieron un modelo con núcleo básico constituido por los recursos naturales de los correspondientes factores de atracción. Según el modelo, son los recursos naturales los que inicialmente inducen a los turistas a la realización del viaje, pero asimismo, explican que el éxito de las rentabilidades del destino depende fundamentalmente de los denominados factores de atracción. Por consiguiente, será necesario articular una adecuada dirección sobre todo en conjunto con actividades que puedan reforzar los atractivos del destino, así como sobre aquellas actividades que inciden en la mejora y efectividad de los factores soporte, buscando adaptar todos ellos las correspondientes restricciones del

destino. La competitividad dependerá principalmente de la presencia de dos tipos de factores, los de atracción y los de soporte y recursos, a los que se debe añadir la existencia de una dirección del destino y tener presente las restricciones a las que se enfrenta.

Dentro de los factores de atracción se destacan los siguientes: fisiografía, cultura e historia, lazos con el mercado, actividades, acontecimientos especiales y superestructura. Estos son el núcleo básico del modelo y conforman los elementos primarios del atractivo del destino. Por ello, la existencia de estos factores se convierte en una condición necesaria pero no suficiente en la consecución de las ventajas competitivas de un destino. Resulta necesario, además, la presencia de una serie de factores que facilitan el desarrollo turístico, como son los recursos de soporte, y los recursos facilitadores, el espíritu empresarial y la accesibilidad. También será menester implementar una dirección coherente y estratégica de la política pública y la imprescindible orientación de todas aquellas actividades que pueden reforzar el atractivo de los recursos naturales y los factores de atracción y mejorar la calidad y efectividad de los factores de soporte.

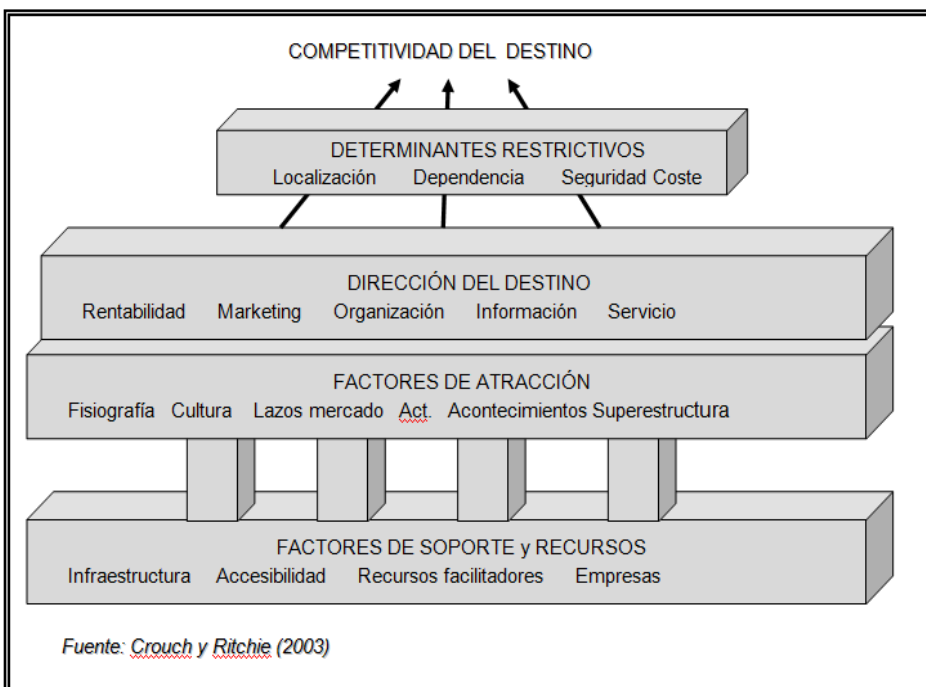
La Figura N° 4 presenta el modelo de Crouch y Ritchie. Los *factores de atracción* están representados en las categorías que actúan para atraer al turista al destino. Están conformados por los aspectos naturales o fisiografía, la cultura e historia, los acontecimientos especiales, actividades de entretenimiento, vínculos o lazos de mercado y la superestructura. Estos factores constituyen el núcleo básico del modelo y los elementos esenciales del atractivo del destino turístico. Los *factores de soporte y recursos* proporcionan las bases que hacen a la fortaleza de un sector turístico.

Abarcan la infraestructura, la accesibilidad, proveedores, agencias de viajes, transporte, hospedaje, restaurantes y otros servicios suministrados por las empresas. La gerencia o *dirección del destino* está dada por factores externos a las empresas que moldean la capacidad competitiva del destino turístico. El manejo de los recursos, el mercadeo del destino, su nivel de organización, el desarrollo de los recursos humanos, la información, la calidad de servicio, el manejo de los visitantes y las facilidades de financiamiento, son los factores a considerar para el éxito de la gestión competitiva del destino.

Es importante disponer de un entorno en el cual el turismo se

pueda desarrollar y sustentar, por lo que se requiere de una política de planificación y desarrollo del destino. Los factores que se identifican son: la definición del sistema, la filosofía, auditoria, el posicionamiento, desarrollo, análisis competitivo, el análisis comparativo, seguimiento y evaluación del destino turístico. Los *determinantes restrictivos*, son considerados restricciones o influencias que afectan el potencial competitivo de los destinos. Pueden ser condicionantes o amplificadores: localización, seguridad, concienciación, imagen, marca y relación costo/valor.

FIGURA N°4: EL MODELO DE COMPETITIVIDAD DE CROUCH Y RITCHIE



Fuente: Adaptado de Crouch y Ritchie. (2003)

Finalmente el *entorno local (micro)* y el *entorno global (macro)* no pueden ser descuidados si se desea mantener la competitividad del destino. El entorno competitivo *micro* se refiere a los elementos principales que definen el ámbito inmediato de la competencia: residentes, empleados, grupos ciudadanos, medios de comunicación, instituciones financieras, miembros del negocio de viajes y dependencias del gobierno. El entorno

macro plantea temas, preocupaciones y problemas globales que pueden afectar las ventajas competitivas tales como tendencias demográficas, reestructuración de la economía, ambiente, desarrollo sustentable

El éxito dentro del sector turístico se basa en poder proporcionar experiencias positivas (de hecho, según Crouch y Ritchie (2003), en turismo el producto fundamental es la experiencia vivida en el destino) y por eso depende en gran medida de los sistemas de negocio y servicios de los cuales dispone para poder proporcionar estas experiencias, pero también de la calidad de los paisajes, la hospitalidad, la seguridad, la limpieza, los atractivos culturales, entre otros.

Para Porter, la productividad es el elemento fundamental de la competitividad de un país; en un primer enfoque, sostiene que la competitividad no se hereda sino se crea y mantiene mediante un proceso altamente localizado, que está en función de la capacidad de su sector industrial para adoptar innovaciones tecnológicas que se traducen en un incremento en la productividad. Como se explicitó, esa es la base de su Diamante de Competitividad (Porter, 1991; Porter, 1997).

Un segundo enfoque, encabezado por Paul Krugman, pone el acento sobre el rol empresarial, enfatizando que los factores decisivos para la competitividad de una nación son internos a la empresa y no externos que puedan alterarse fácilmente y a corto plazo con una adecuada política económica (Krugman, 1991, 1992, 1994, 1996). La competitividad de un país está así sostenida de manera casi exclusiva por el desempeño económico de sus unidades productivas. De acuerdo a su visión, en el comercio internacional operan fuerzas de equilibrio y fuerzas más o menos automáticas que aseguran que cualquier país se mantenga en condiciones de colocar ciertos bienes en los mercados mundiales. El comportamiento de las unidades productivas es la fuerza de equilibrio fundamental para el desempeño competitivo de un país; por ende, aquellos países que presenten menos productividad que sus socios comerciales en todos los sectores, se verán obligados a competir con base en el tipo de cambio, lo que implica un menor salario relativo. Para Krugman, la importancia de estas “fuerzas automáticas” es evidente en la especialización interregional y en las ventajas comparativas que puedan generarse de manera no exógena, lo que representa un caso especial para la intervención del Estado (Krugman, 1992).

5.3. EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN PROYECTOS TURÍSTICOS

Vistas las principales nociones sobre competitividad de destinos, llega el tiempo de comenzar a analizar el entorno de la competencia de los proyectos.

Como veíamos, la tarea de analizar la competencia es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno, para poder concluir en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa o el proyecto, así como las oportunidades y amenazas que la afectan dentro de su mercado de referencia. Este análisis competitivo es elemental dentro de la formulación, porque será la base sobre la que podrá diseñarse la estrategia de la empresa/proyecto.

Las preguntas que dan sentido al estudio del entorno competitivo, son entonces del mismo tenor que las que nos venimos planteando desde que comenzamos a delimitar el mercado de referencia de un proyecto, y que son las "cuestiones existenciales" del proceso de planificación de la estrategia comercial de un proyecto de inversión:

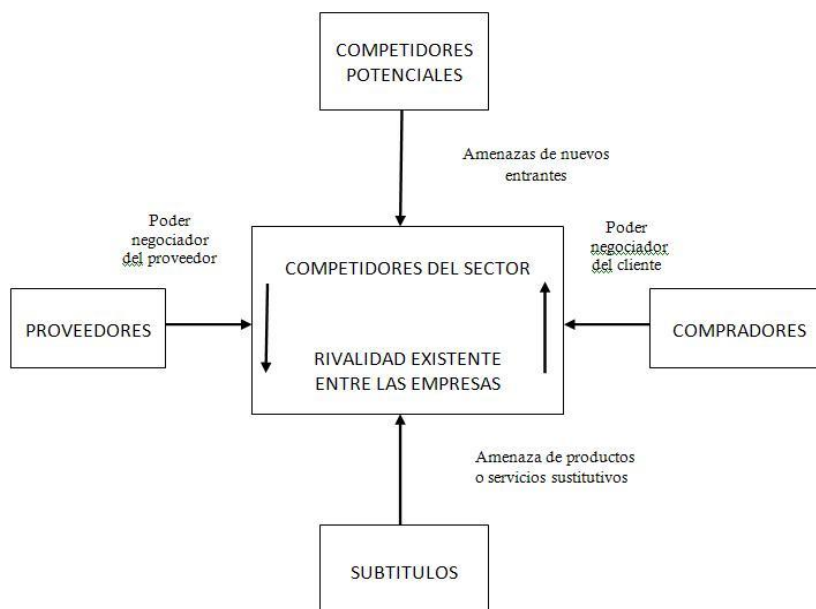
- *¿Dónde estamos?* En que mercado está – o debería estar – el proyecto
- *¿Adónde queremos ir?* En que mercado queremos estar?
- *¿Cómo llegaremos allí?*

El modelo teórico práctico que mejor hemos visto que se adapta para estudiar con un sentido crítico el entorno competitivo de los proyectos turísticos sigue siendo, después de tantos años, el esquema o Noción de Rivalidad Ampliada, desarrollado por Michael Porter en su obra "Estrategia Competitiva" (Porter, 1980, 1985, 1990, 1995). Porter brinda un marco comprensivo, en el que analiza la situación de cada una de las fuerzas competitivas que, a modo de amenazas, definen el entorno de competencia de una empresa. Se parte de la noción que la competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. Entonces, los competidores de un proyecto no serán sólo quienes ofrezcan un producto igual al nuestro, sino aquellos que satisfacen las mismas

necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

Aquí hay una idea clave: Los competidores del proyecto son quienes satisfacen la misma necesidad genérica o función de base. Dependiendo de si lo hagan con productos similares o con tecnologías distintas, serán considerados respectivamente competidores directos o productos sustitutos.

FIGURA N 5: ESQUEMA DE RIVALIDAD AMPLIADA DE PORTER



Fuente: Porter (1980, 1985, 1990, 1995).

La noción de Rivalidad Ampliada establece que toda la competencia de un proyecto depende de cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- *Rivalidad entre competidores.*
- *Amenaza de productos o servicios sustitutos*
- *Amenaza de nuevos competidores.*
- *Poder de negociación con los clientes.*
- *Poder de negociación con los proveedores.*

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas determina la rivalidad existente en el sector para una empresa o para un proyecto. El modelo, desarrollado originalmente para sectores industriales, resulta de sencilla y útil aplicación para analizar el entorno competitivo de proyectos turístico-recreativos, y además se complementa de manera ideal con la *noción de producto-mercado* que venimos presentando y desde los capítulos iniciales. El Modelo de Rivalidad Ampliada busca identificar y ponderar el peso relativo de cada una de las diferentes fuerzas competitivas que puede detentar un proyecto; los beneficios que se pueden esperar están muy relacionados con la intensidad de la rivalidad entre las empresas del sector. Por ello, la clave radica en defenderse de estas fuerzas competitivas, e inclinarlas a favor de nuestro proyecto

Competidores Directos

El primer componente del modelo está dado por los competidores directos, y el nivel de rivalidad que se presente entre ellos. Los competidores directos son aquellos que ofrecen la misma tecnología para las mismas necesidades genéricas o funciones de base. Por ello la definición de los competidores directos significa de alguna forma otra de las revisiones posibles que puede hacerse sobre la definición del mercado de referencia del proyecto.

El análisis de situación de los competidores directos puede deparar una variedad de escenarios. Para una empresa o proyecto resultará difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos. Muchos competidores significan notorias barreras de entrada, un dato clave del riesgo del proyecto, a tener muy en cuenta. Cuando hay muchos competidores directos, siempre el emergente directo terminan siendo pujas del tipo de guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas constantes de nuevos productos. En el otro extremo, un mercado en donde no se registran competidores directos, aunque a priori puede parecer un buen signo, puede esconder la posibilidad de acontecimientos no previstos. Tal vez las barreras de entrada sean muy grandes, y entonces habrá que considerarlas para no embarcarse en un proyecto con una situación de plaza desfavorable. En el mismo sentido, la ausencia de una competencia directa

claramente identificable, puede hablarnos de un mercado o una plaza deprimidos, una noticia nada buena para la atractividad del proyecto.

La definición de los competidores directos también será una buena medida para poner a prueba la definición de la función de base y por ende la validez de los mercados de referencia que hemos definido para el proyecto. Muchas veces no puede avanzarse en la tarea inicial de definir los mercados de referencia, porque cuesta pensar en términos genéricos a dichas funciones de base. Entonces, y pensando en su propia definición, un buen atajo es poder imaginarse a los competidores directos de un proyecto: visualizando la función de base de la competencia, podremos más claramente definir, o si ya está definida, poder chequear el grado de exactitud del planteamiento de las funciones de base de nuestro propio proyecto.

En el caso de proyectos hoteleros y extrahoteleros, por ejemplo, no siempre los competidores directos serán aquellos que se establecieron, de acuerdo a la normativa, en la misma categoría, principalmente porque puede suceder que no satisfagan la misma necesidad o funciones de base de los mismos segmentos de demanda, o bien porque no ofrezcan los mismos servicios ni cubran las expectativas de los segmentos objetivos del proyecto que se formula. Es más relevante analizar a los oferentes que tienen la misma función de base que se planifica para el proyecto, independientemente de la categoría o tipología por el cual se encuentran habilitados.

Productos Sustitutos

Por *productos sustitutos* se entiende a aquellos que satisfacen la misma función de base o necesidad genérica, mediante la oferta de bienes o servicios *diferentes* a los del proyecto. Un mercado o segmento pierde atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente, si entran mejor posicionados al mercado de referencia, o bien si pueden operar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de rentabilidad que se podría esperar de un determinado producto mercado.

La existencia y amenaza de productos sustitutos debe analizarse en paralelo al estudio de los competidores directos. Ambas son las fuerzas

competitivas principales, y muchas veces su análisis conjunto brinda herramientas para ver con mayor amplitud el contexto de competencia. Existen casos de escasa o nula competencia directa, con altísima presencia de productos sustitutos.

La cantidad y riesgo de amenaza de productos sustitutos depende en parte del grado de generalidad con el que se define el mercado de referencia. Si, por ejemplo, para un complejo recreativo, definimos la función de base meramente como recreación y esparcimiento, pues entonces serán sustitutos, y por ende fuerzas competitivas actuando contra nuestro proyecto, todas aquellas tecnologías distintas a la nuestra que satisfagan esa función. Y el listado de sustitutos, en esos casos, puede hacerse kilométrico, con el consecuente aumento de las amenazas competitivas. La amenaza que representan los productos sustitutos es importante porque limitan el potencial de acción de un proyecto. Poder identificar los sustitutos actuales y potenciales de un proyecto es una decisión estratégica que puede ayudar a ahorrar tiempo, y esfuerzos, a dosificar la inversión y a evaluar el potencial de cada mercado de referencia.

El análisis conjunto de competidores directos y sustitutos, nos lleva a considerar la relevancia de la creación de barreras de entrada. La clave para imponer altas barreras de entrada de competidores directos y fundamentalmente de productos sustitutos radica en plantear una apropiada estrategia de diferenciación de productos. Aquí vemos la relación directa entre análisis del entorno competitivo y la definición de la tecnología de un proyecto

La amenaza de aparición de nuevos competidores

La presencia de competidores directos y sustitutos no es estática en el Modelo de Rivalidad Ampliada, sino que se hace también en función del riesgo de amenazas de aparición de nuevos competidores para los mercados de referencia considerados. La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá entonces de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Siempre es útil proyectar intentando conocer de antemano la situación del contexto respecto a las barreras de entrada. En función de eso, se podrá plantear con mayor éxito una estrategia competitiva sustentable comercialmente para el proyecto. Hay que prestar la necesaria atención a la amenaza que pueden significar bajas barreras de entrada, lo que podría significar reducir la curva de aprendizaje de los competidores, el riesgo a la copia de productos y la aparición desmedida de competidores directos. Bajas barreras de entrada significan altas posibilidades de un entorno inestable en términos de competencia. Si en el momento de la formulación se detecta una situación de bajas barreras de entrada, habrá que trabajar en el diseño de estrategias de diferenciación de productos en distintos niveles que permitan sostener las ventajas competitivas. Las amenazas pueden surgir además por condiciones que establece el Estado, que también son bastante impredecibles y que pueden impactar sobre el proyecto. Un ejemplo de esto puede ser la adjudicación de terrenos a precio promocional en destinos emergentes para promover un impulso a la actividad turística, dando apoyo a nuevas inversiones que pueden dirigirse a la demanda del proyecto e inclusive a la identificación y captación de nuevos nichos de mercado. Para lidiar con ello, será necesario recurrir a alternativas estratégicas en la gestión de microemprendimientos, como pueden ser el diseño de estrategias de posicionamiento, o acciones de fidelización de clientes, entre otras opciones.

El poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado puede perder parte de su atractivo cuando los proveedores puedan imponer sus condiciones de negociación. Típicos ejemplos de estas condiciones son los criterios de fijación de precios, o bien distintos requisitos respecto al suministro de mercaderías.

Es importante considerar, por ejemplo, si los proveedores se sitúan lejos del destino, si el mantenimiento de una tecnología es casi nula en la región donde se localizará el proyecto y el proveedor debe trasladarse para repararla, o el nivel de flexibilidad de las condiciones y plazos de pago, en función de la estacionalidad de la actividad turística en contraposición a las obligaciones de erogaciones por pago de salarios e

insumos en temporada baja, por citar sólo algunas de las situaciones de más probable ocurrencia.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para el proyecto, si no tienen sustitutos, o son de difícil obtención y alto costo.

El poder de negociación de los compradores

Del mismo modo que en el caso de los proveedores, un producto mercado perderá parte de su atractivo si se presentan muchas opciones de elección y por ende posibilidades de negociación por parte de los compradores. El poder de negociación de los compradores está entonces estrechamente relacionado con las condiciones de competencia directa del proyecto. Puede suceder que el producto tenga varios o muchos productos sustitutos, que no sea lo suficientemente diferenciado, o que sea de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por satisfactores similares a igual o menor precio. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios. Por ende, el proyecto se verá afectado entonces por una disminución en sus márgenes de rentabilidad. Asimismo, también es importante analizar si la demanda del proyecto es sensible a algún atributo del producto, principalmente si es elástica en relación al precio, o a la calidad del servicio.

Una alternativa siempre válida para lidiar con esta amenaza competitiva es intentar establecer barreras de entrada, basados en alguna fortaleza defendible del proyecto o de la empresa, que le permita sacar provecho de esa ventaja competitiva y obtener utilidades que luego se podría utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o bien para invertir en otros negocios.

5.3.1. LAS BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA

Como la palabra implica, las barreras son impedimentos, tanto para el ingreso de nuevos competidores como para la salida de oferentes de un determinado mercado y entorno competitivo. Dichos impedimentos se refieren a aquellos elementos que dificultan ampliar la oferta

como su disminución, convirtiéndose en cuestiones a resolver por quienes quieren entrar en un determinado mercado, que generalmente implican recursos económicos que deben invertirse para superarlas, tanto aquellas para el ingreso como la salida del proyecto.

La amenaza de los nuevos competidores en este modelo de rivalidad ampliada depende de las barreras de entrada existentes en el sector o que puede crear o promover la empresa o el proyecto. El sentido de estas barreras es que suponen un grado de dificultad para el proyecto que quiere acceder a un determinado sector, mercado o plaza. Claramente entonces, cuantas más altas sean las barreras de entrada, y mayor dificultad tenga el acceso de nuevos competidores al sector, podrán elaborarse mejores estrategias de sostenimiento de la competitividad de un proyecto.

Barreras de entrada

Porter (op.cit.) identifica seis tipos de barreras de entrada. Las presentamos y definimos a continuación:

BARRERAS DE ENTRADA

- **Economías de escala:** Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de producción y venta. A medida que se tiene mayor experiencia en el mercado, se trabaja con mayor volumen de actividad. Es decir que se manejan mejor los costos, se conocen a los proveedores y se trabaja con la optimización de la producción. compra.

- **Diferenciación de productos:** Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a realizar esfuerzos para constituir una imagen de marca. La diferenciación de producto es el tipo de barrera de entrada más comúnmente desarrollada e el sector turismo, aunque a menudo hecho de manera meramente intuitiva. Pensar y reconocer a la diferenciación como barrera de entrada nos pone a pensar estratégicamente las implicancias de un producto coherente con el mercado de referencia del proyecto. Reconocer la diferenciación como una barrera de entrada establece la necesidad de centrar la atención en la necesidad de diseñar y desarrollar productos

novedosos. La búsqueda de experiencias significativas, que veremos en el capítulo 7, parece ser una buena clave de diferenciación para las microempresas turísticas, en la mayoría de los contextos, pero particularmente en destinos emergentes. La diferenciación es así la estrategia. Deja de ser una verdad de manual, para transformarse en una necesidad estratégica que oriente el diseño del producto.

- **Requisitos de capital**, Innovar requiere de creatividad como sustento, pero también de recursos de capital para sostener la innovación; no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones, sino también para poder conceder crédito a los clientes usuales, tener stocks de mercaderías, o bien cubrir inversiones iniciales o reinversiones no previstas en el presupuesto de inversión inicial.

- **Curva de aprendizaje o experiencia:** El know-how o saber hacer de toda empresa marca puede implicar una importante limitación a los posibles competidores que cuando se presentan como nuevos competidores en un mercado de referencia no poseen la experiencia necesaria, o el saber hacer imprescindible, o inclusive la red de contactos interpersonales para sostener a estrategia empresarial del proyecto. UN producto diferenciados, novedoso e innovador, debe también trazar una trayectoria que implique, para quien quiera copiar o aprovechar la curva de aprendizaje, contar con los recursos económicos y financieros necesarios, y usualmente elevados o de ardua disposición.

- **Política del gobierno**, que puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones de distinto tipo en diversos niveles y escalas. Es imprescindible conocerlas y anticiparlas para emplearlas a favor de los objetivos del proyecto.

- **Acceso a los canales de distribución:** Finalmente, Porter reconoce esta dimensión que, en virtud que los productos-servicios turísticos tienen la particularidad de ser consumidos en el lugar de producción-servucción, hacen que esta barrera de entrada no sea fácilmente aplicable al sector.

Barreras de salida

Así como el modelo plantea barreras de entrada para reducir la amenaza de nuevos competidores, también se destacan barreras de salida,

constituidas por factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector económico, aún obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas. Reconocer estas barreras de salida es útil para poder anticiparlas y saber en que momento será conveniente “salir, para estar en otro negocio”

Las barreras de salida son:

- *Regulaciones laborales.*
- *Activos poco realizables o de difícil reconversión: activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.*
- *Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes.*
- *Barreras emocionales.*
- *Restricciones sociales y gubernamentales.*

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos abordado los factores que hacen a la competitividad de proyectos turísticos, con una mirada que abarca desde la competitividad de destinos hasta un análisis más minucioso del entorno competitivo de los proyectos de inversión. Pensando en información que sirva a la toma de decisiones en la formulación de un proyecto, nos parece interesante plantear algunas preguntas que guiarán este análisis:

¿Cómo se puede evaluar la situación de competitividad del destino donde se asentará el proyecto?

¿Cuáles son las fuerzas competitivas que se reconocen como una amenaza para el proyecto que se está formulando?

¿Cuáles serían las barreras de entrada? ¿Se podrían crear algunas desde la formulación del proyecto?

¿Cual sería la estrategia competitiva más apropiada para cada mercado de referencia?

El sentido final del estudio de competencia es poder sintetizar las fuerzas competitivas del proyecto y de los competidores para intentar basar en ello una estrategia competitiva. El camino pasa por un lugar común, el

análisis FODA, que cobra su verdadera dimensión: sólo a partir de haber estudiado al entorno competitivo estaremos en condiciones de sintetizar los principales factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas). Teniendo en cuenta estas condiciones, en el capítulo 9 indagaremos una serie de estrategias a considerar para que este estudio del entorno competitivo se articule en decisiones claves para un proyecto.

LA CUANTIFICACION DE LA DEMANDA DEL PROYECTO

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

La cuantificación de la demanda del proyecto. Los métodos para realizar el cálculo de la demanda de un proyecto. La cuantificación como enlace entre el estudio de mercado, la definición del producto y la presupuestación del proyecto. Criterios para proyectar la demanda.

Concluida la fase de análisis del estudio de mercado, el formulador ya está en condiciones de conocer la situación de *atractividad* y *competitividad* del proyecto. Se han definido los mercados de referencia en los que actuará o pretenderá desempeñarse el proyecto, se identificó y caracterizó el perfil de la demanda actual y potencial, y se analizó y comprendió el entorno competitivo. Volviendo al esquema inicial que presentamos sobre las partes del estudio de mercado, si se transitó este camino de manera coherente, sabremos entonces bastante de la *atractividad* y la *competitividad* que puede detentar *el proyecto*.

Llegamos entonces a la *cuantificación*, donde se trabajará en detalle la *estimación de la cantidad de demanda actual y potencial para cada una de las unidades de ingreso del proyecto*. Este capítulo presentará algunos de los métodos prácticos para estimar cuantitativamente la demanda, adaptados a las particularidades de los proyectos turísticos y recreativos, y que intentan ser estrategias válidas para sortear la dificultad crónica de carencia de información, tan característica del sector turismo.

6.1. LA CUANTIFICACIÓN EN EL ESTUDIO DE MERCADO

La cuantificación de la demanda es un puente que conecta la primera parte de la formulación del proyecto, donde se analiza la atractividad y competitividad de los productos-mercados del proyecto, y la segunda, en la que se proponen definiciones técnicas - líneas de producto, ingeniería del soporte físico, marketing - y económicas-financieras. Aunque normalmente se asociaría la cuantificación con los "números del proyecto", creemos conveniente incluir este procedimiento en este momento porque además representa un apropiado cierre del estudio de mercado, al concluir *cuantificando las unidades a vender*. Como recordarán, ya habíamos realizado aproximaciones a la cuantificación, tanto en la prefactibilidad comercial, como al momento de analizar la demanda actual o real. Ahora, se trata de afinar las estimaciones de las cantidades de usuarios que tendrá el proyecto para cada uno de sus mercados y de sus unidades de ingresos.

El resultado de este procedimiento es la **Q** de la conocida ecuación de **P x Q** (*Precios x Cantidades a vender*), que estima los ingresos de cada una de las unidades de ingresos del proyecto, y es por tanto el punto de partida del presupuesto operativo, y por ende, del estudio económico del proyecto..

La cuantificación del proyecto es relevante porque se estiman los "números" sobre los cuales se realizarán las estimaciones de ingresos y utilidades posibles del proyecto y, como consecuencia de ello, qué tan interesante es la oportunidad del negocio para el inversor. A partir de esta estimación se determinarán los ingresos futuros del proyecto, que permitirán tener un elemento más para decidir si llevar adelante el proyecto o no, si será necesario revisar el tamaño del proyecto, su capacidad operativa y el porcentaje de ocupación a captar, entre otras decisiones. Estas estimaciones son, también, *supuestos* del proyecto, y como tales no son definitivas y podrán ser revisadas, analizadas y hasta cambiadas posteriormente en el análisis de sensibilidad. En esta instancia de cuantificación, el foco estará puesto en poder construir una hipótesis de cuantificación sobre la cual se diseñará el proyecto y sus resultados económicos.

Aunque pueden reconocerse algunas pautas generales en su procedimiento, la cuantificación no reconoce una fórmula fija y universal, sino que se adapta a la situación de cada idea, cada tipo de proyecto, cada entorno, cada perfil de emprendedor, y hasta cada costo de oportunidad. La finalidad es siempre proponer en cada caso la alternativa más racional, tanto desde el punto de vista de la obtención de información para su estimación, como también desde los criterios de validez que hagan sentir al formulador que está siendo criterioso al estimar cuán atractivo es un proyecto desde sus números. Esto es relevante porque ayuda al formulador a sentir que está siendo criterioso en la estimación de la atractividad de una idea de proyecto. Los proyectos presentan condiciones tan disímiles entre sí - dependiendo de la naturaleza de la idea de negocio, las condiciones de sus productos-mercados, el tipo de productos y las estrategias seleccionadas, que resulta imposible pensar en una fórmula única para todos los casos.

6.2. LOS CRITERIOS DE CUANTIFICACIÓN

Partamos de un problema crucial: la falta de información. Es un denominador común de la mayoría de las formulaciones de proyectos la carencia de información, a tal punto que se transforma en un condicionante importante de cualquier proyecto, y que implica pensar todo en el tiempo en estrategias y acciones útiles y “a mano” del formulador para poder trabajar tranquilos. En el sector turístico es difícil encontrar información cuantitativa de demanda de destinos que cumplan con los requisitos de ser exhaustiva, excluyente, válida, confiable, sistemática y además, actualizada. Esta deuda siempre pendiente de la mayoría de las guías de inversiones de nuestros destinos turísticos, si resuelta, facilitaría mucho la cuantificación, y además, permitirían proyectar achicando los márgenes de error. Lamentablemente, no es lo más frecuente.

¿Que hacer entonces? La propuesta es pensar la cuantificación basándonos en dos enfoques que entendemos complementarios, ayudados de una apropiada estrategia de triangulación:

- a) Un primer criterio de cuantificación basado en la demanda

b) Un segundo criterio de cuantificación basado en la *oferta*

6.2.1. Cuantificación basada en la demanda

La cuantificación basada en información desde el punto de vista de la demanda se basa en la idea de *cuota de mercado*.

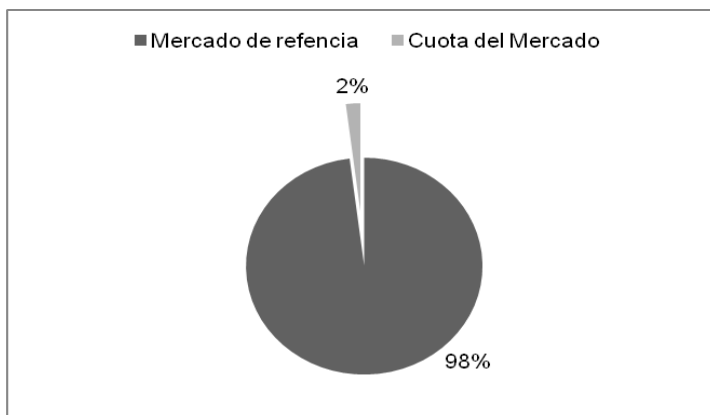
La cuota de mercado es uno de los objetivos más comúnmente utilizados en un proyecto, y puede definirse como el porcentaje que podrá aspirar a tener del total del mercado de referencia, o bien del segmento de mercado al cual se dirigen los productos/servicios del proyecto. La cuota de mercado puede ser expresada como un porcentaje que resulta de *dividir el total de ventas del proyecto por el total de ventas posibles del mercado*. También se puede expresar como el total de unidades o pasajeros vendidos por la empresa, dividido por las unidades vendidas en el mercado de referencia. Gráficamente, podemos representar a la cuota de mercado como la porción de una torta. Esa porción es nuestra cuota, nuestra parte del mercado, la que el proyecto intentará captar; el resto de la torta es el mercado de referencia total, o el de alguno de nuestros segmentos objetivos.

Cuadro N°4: Cuantificación basada en la demanda

Referencia del proyecto	a) Establecimiento del Mercado Cantidad	b) Capacidad operativa máxima	c) Capacidad operativa máxima c/ rotación	d) Total de clientes (60% ocupación)
Restaurantes en la plaza comercial	30	2200	6600	3960
Resto Bar y Pubs en la plaza comercial	11	700	2800	1680
Pizzerías en la plaza comercial	7	500	2000	1200
Total de clientes diario				6840
e) Total de clientes mensual del mercados de referencia (30 días)				205200
f) Cuota de mercado del proyecto 2% Total de ventas mensuales estimadas del proyecto				4104

La principal ventaja de emplear inicialmente un criterio de cuota de mercado es que por este criterio se abstraen las variables del entorno y sectoriales, como podrían ser la inflación y su evolución, o cambios de distinta índole en la política económica de una región o un país. Si bien estas variables son relevantes, su consideración inicial puede inmovilizar al formulador ante la carencia de información disponible.

FIGURA N°6: PARTICIPACION EN EL MERCADO DE REFERENCIA



Para tener una idea gráfica del procedimiento, se presenta un ejemplo de cuantificación basado en la demanda, para el mercado de referencia de un proyecto gastronómico:

El procedimiento siguió los siguientes pasos:

a) En primer lugar se estimó la *cantidad de establecimientos* que eran competencia directa o sustitutos directos del proyecto, en la plaza considerada

b) Luego se indicó la *capacidad operativa máxima individual y total* por tipo de establecimiento.

c) Se fijó una tasa de rotación de 3, promedio para los restaurantes y de 4 para los restó bar, pubs y pizzerías.

d) Se estimó luego la *ocupación de los establecimientos*, también en forma individual y luego general para cada tipo de establecimiento. Se asumió un porcentaje promedio de 60% de ocupación general.

- e) Así, se estimó el *total de ventas mensual del mercado de referencia*, en 205200.
- f) Sobre esa base, se estimó la *cuota de mercado del proyecto* en un 2 %, resultando un total de *Ventas Mensual del Proyecto* de 4104.

Si la información de demanda disponible de la plaza donde se asentará el proyecto fuera exhaustiva, válida, confiable y sistemática en el tiempo, la cuantificación sería muy sencilla: *A partir de datos análogos de competencia* – nos referimos sobretudo a la competencia directa, aunque también pueden ser buenos puntos de partida de la cuantificación la consideración de sustitutos-, *se fijaría un porcentaje como cuota de mercado, a modo de hipótesis comercial, y esa sería la cuantificación del proyecto.*

El criterio de cuantificación basado en la demanda siempre parte entonces del universo de clientes de una plaza o de un producto mercado, y sobre eso fija un porcentaje a captar. El cálculo puede ser incluso mucho más sencillo que el ejemplo dado, donde se incluyen rotaciones y distintos tipos de emprendimientos. El dato imprescindible es el volumen total de clientes, y sobre eso poder tener algún criterio para definir el porcentaje a captar.

Pero la cuantificación pensando en la cuota de mercado puede dificultarse si pensamos que esa información de base seguramente no estará disponible: es necesario conocer con precisión el volumen de negocios del mercado de referencia, lo que implica saber cuántos competidores y sustitutos habrá, y cual será su volumen global de ventas. Además, y por la naturaleza dinámica y cambiante de los productos-mercados turísticos, resulta impensado poder conocer con precisión el mercado global en términos cuantitativos. Esto hace que en la práctica sea muy difícil, cuando no imposible, basar la cuantificación de un proyecto en la demanda.

De todas maneras, siempre es recomendable considerar este criterio basado en la demanda, como un complemento del criterio de cuantificación basado en la oferta, que será entonces la forma más común, o al menos el punto de partida para la cuantificación de la demanda.

2. 2 Cuantificación basada en la oferta

El criterio de cuantificación basado en la oferta se hace a partir de la estimación del **porcentaje de ocupación**, que se obtiene dividiendo el total de unidades ocupadas o que se estiman ocupar, por el total de unidades disponibles o efectivamente ofertadas. Estas unidades bien pueden ser plazas hoteleras, cubiertos en un restaurant, mesas o asientos en establecimientos gastronómicos de distinto tipo, acceso a instalaciones, asientos en funciones de espectáculos artísticos, etc. El porcentaje de ocupación es una hipótesis que intenta reflejar el volumen esperado de actividad de cualquier negocio, y es ampliamente empleado en el sector hotelero, por razones obvias. De hecho, es el indicador más usual para medir el curso del negocio. Con este razonamiento se puede comenzar a estimar las cantidades a vender de cualquier producto o servicio. Pero es necesario tomar un parámetro válido para no caer en despropósitos, y sobre esa comparación hacer la estimación.

El cálculo de la cantidad demandada debe hacerse para cada una de las unidades de ingreso, ya que su interés radica en el cálculo del **PxQ**. Por supuesto, esto implica identificar previamente las unidades de ingreso al interior de cada producto mercado. Es decir, es necesario pensar no sólo en la cuantificación de los productos-servicios de base, sino en todos aquellos que constituyan ingresos, agrupados en unidades de ingresos del proyecto.

DIMENSIONES A CONSIDERAR EN LA CUANTIFICACION POR UN CRITERIO DE OFERTA

- La capacidad operativa máxima del negocio, o de cada unidad de ingresos
- Las diferencias estacionales
- La repetición.
- La información de la competencia o del entorno que permita fijar un porcentaje-hipótesis de ocupación
- Finalmente, el cálculo de las cantidades totales a vender

Paso 1: capacidad operativa máxima: En primer lugar es necesario estimar *la capacidad operativa máxima* de cada unidad de ingreso. Esto se hace para saber cuales serían los máximos ingresos que el

proyecto pudiera generar, si operara a un 100 % de ocupación, lo que permite arribar a una primera idea del "techo" del negocio o al menos, de cada unidad de ingreso. La capacidad operativa máxima se calcula con la consideración de las diferencias estacionales, para poder estimar cuántos días de apertura plenos habrá en cada una de las temporadas en que vaya a operar el proyecto. La forma de estimar la capacidad operativa máxima es a través de un conteo y multiplicación de unidades de ingreso puestas efectivamente a la venta. Para ello, es necesario establecer una hipótesis de tamaño de proyecto, tanto de capacidad máxima como de sus dimensiones físicas. Se puede partir de un dato de la competencia, de su capacidad máxima o también considerando un caso análogo, de otro destino turístico o centro recreativo que capte el mismo mercado de referencia.

Veamos algunos ejemplos, comenzando por el tipo de proyectos donde típicamente se calcula la demanda a partir de porcentajes de ocupación: un hotel. La capacidad operativa máxima estará dada por la cantidad total de plazas que tenga el establecimiento, multiplicado por los días que permanece efectivamente abierto el negocio. Esto dependerá de cada proyecto, del ciclo de vida del destino, y de la naturaleza más o menos estacional de sus productos mercados. Si consideramos el caso de una plaza dominada por el segmento de hombres de negocios, se multiplicaría la cantidad total de plazas de un día por 365. Claro que esto no ocurre con los emprendimientos situados en destinos con alta estacionalidad. El mismo tipo de proyecto, pero situado en la Costa Atlántica Argentina, por ejemplo, deberá multiplicar la cantidad total de plazas de un día, por 90 o idealmente por 120 días, o bien por el número de días que se crea que el hotel estará abierto. Para el caso de los restaurantes, ocurre algo parecido. Se estima el total de cubiertos que el local dispone a la venta. En algunos casos este cálculo se realiza por mesas ocupadas, y consumo promedio, para hacerlo más realista, o para poder trabajar con información que pueda recabarse más fácilmente. Es otra buena opción.

La base de cualquier estimación de capacidad operativa máxima es entonces multiplicar *cantidad de servicios ofrecidos en un día, por la cantidad de días que se cree que va a estar abierto* el emprendimiento en las diferentes temporadas del año.

En algunos proyectos, es necesario también considerar las *repeticiones o rotaciones* de servicios. Es el caso de los proyectos gastronómicos, donde la capacidad operativa máxima debe tener en cuenta cuantas veces se puede consumir el servicio en un mismo día o turno de apertura.

Con el mismo razonamiento se debe proceder para estimar la capacidad operativa máxima de proyectos cuyos productos base sean la prestación de excursiones de distinto tipo. En ese caso la capacidad operativa máxima será calculada multiplicando la cantidad de excursiones que se pueden ofertar en un día y en una temporada, multiplicada por la cantidad de usuarios máxima permitida en cada excursión. Implícito en este cálculo está la estimación de esas rotaciones o posibles repeticiones del consumo de servicios.

Paso 2: Porcentaje de ocupación: El paso siguiente es *estimar el porcentaje de ocupación que se cree factible obtener*. Esta estimación, para ser lo más realista posible, debe considerar las diferencias entre temporadas. *El porcentaje de ocupación*, de todas maneras, es ante todo *un supuesto*. Es una verdadera hipótesis de trabajo, y una de las más relevantes para el proyecto, porque la factibilidad comercial depende en gran medida de la precisión de esta hipótesis.

¿Como marcar un piso para la fijación del porcentaje de ocupación?. La mejor recomendación es hacerlo a partir de la observación de la competencia, cuando exista, y sea un parámetro válido de comparación con el proyecto que se formule. Aquí notamos cuánto vale la información de demanda actual del destino generada en las etapas anteriores. Si no hay competidores directos, será necesario recurrir a datos de la demanda del destino para establecer porcentajes de ocupación realistas.

En síntesis, el cálculo entonces sería:

La *capacidad máxima operativa*, multiplicada por el *porcentaje de ocupación deseado/estimado/preterdido*.

Veamos, en un caso práctico, como se plantearía la cuantificación de un proyecto de hostel.

Cuadro N° 5: Cuantificación del Hostel

1) Cálculo de la capacidad operativa máxima				2) Ocupación promedio	Q de venta estimativo
Estacionalidad	Días x temporada	Plazas	Capacidad operativa máxima		
Temporada alta					
Enero	31	30	930	90%	837
Febrero	28	30	840	90%	756
Julio	31	30	930	90%	837
1° q. Agosto	15	30	450	90%	405
TOTAL	105 días	30	3.150	90%	2.835
Temporada media					
1° q. Marzo	15	30	450	60%	270
1° q. Abril	15	30	450	60%	270
2° q. Agosto	16	30	480	60%	288
1° q. Sept.	15	30	450	60%	270
Diciembre	31	30	930	60%	558
TOTAL	92 días	30	2.760	60%	1.656
Temporada baja					
2° q. Marzo	16	30	480	20%	96
2° q. Abril	15	30	450	20%	90
Mayo	31	30	930	20%	186
Junio	30	30	900	20%	180
2° q. Sept.	15	30	450	20%	90
Octubre	31	30	930	20%	186
Noviembre	30	30	900	20%	180
TOTAL	168 días	30	5040	20%	1008

Fuente: Aguilera, M. A. y Keller, N.M. (2009) *Hostel El Encuentro*. Cátedra Formulación de Proyectos Turísticos. Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue.

Cuadro N° 6: Síntesis de la cuantificación

Temporada	Q de venta estimativo
Alta	2.835
Media	1.656
Baja	1.008
Anualmente	5.499 (Q)

Puede suceder que el porcentaje de ocupación no sea el mismo en una misma temporada. Es el caso de todos los destinos de sol y playa, donde puede notarse siempre una diferencia entre los porcentajes de ocupación de Enero y de Febrero. En estas situaciones, hay que desdoblar el cálculo de la capacidad operativa máxima, por la cantidad de días de cada "sub-temporada" y sobre ese número aplicar los porcentajes de ocupación diferenciados. Trabajar con porcentajes de ocupación realistas significa hacer una previsión efectiva de viabilidad comercial. Hay proyectos que directamente no pasan este cálculo y son aquellos con alta estacionalidad. Del otro lado, hay nichos de mercados muy seguros en este aspecto, aquellos donde no se reconocen diferencias estacionales y se puede pretender trabajar todo el año con alta ocupación.

Como la estimación de la demanda debe hacerse no sólo a nivel de producto mercado, sino para todas las unidades de ingreso del proyecto, es probable que también deba estimarse la cuantificación de la demanda de productos complementarios o derivados. Si se trata de un proyecto de hostel, por ejemplo, habrá que estimar las unidades a vender en concepto de servicios adicionales, como uso de internet, excursiones opcionales, lavandería, restaurant, etc. En estos casos, el cálculo usualmente parte de la cuantificación original del total de clientes del producto base, y a partir de allí, se comienza a discriminar los consumos de los distintos tipos de productos del proyecto, o de sus unidades de ingresos, con el mismo razonamiento anterior.

Como se habrá observado, el cálculo basado en la oferta es siempre más aconsejable para el caso de proyectos turísticos. ¿Pero como puede saber el formulador si está bien orientado? ¿De que manera se puede chequear la verosimilitud de la hipótesis de cuantificación establecida?. Sugerimos dos vías: La primera es *plantear hipótesis cantas*. No

es poco común evaluar cuantificaciones de demanda de proyectos nuevos que parten de porcentajes de ocupación superiores aún a la competencia directa establecida y posicionada. Es necesario ser rigurosos en este punto, evitar la auto-mentira, y proyectar un horizonte creíble de volumen de negocios. La segunda sugerencia es proponer una *triangulación de fuentes y datos*, corroborando esta primera cuantificación de demanda, con el anteriormente descripto procedimiento basado en la demanda.

Algunas preguntas que pueden guiar este ida y vuelta:

- *¿Las cantidades que se estimaron en función de capacidad operativa, son coherentes con la realidad del destino donde se sitúa el proyecto?*
- *Aún creyendo que se establecieron porcentajes de ocupación criteriosos... ¿cuanto de la "torta" del destino se está intentando captar? Es decir ¿cual es la cuota de mercado del proyecto, y la de sus principales competidores?*

6.3. PARA PENSAR LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL PROYECTO.

Se presentaron hasta aquí los dos procedimientos más usuales para estimar las cantidades a vender de cada una de las unidades de ingreso de sus proyectos. La cuantificación debe completarse con la proyección de esa demanda, al menos para los años de vida útil estimada para el proyecto, o bien para el horizonte de presupuestación que se estime conveniente presentar. Presentamos a continuación algunos procedimientos de proyección de la demanda.

Proyectar la demanda es pronosticar ciertos cambios que pueden suceder en el futuro de un proyecto. Estos cambios se darán no sólo en la demanda, sino también en la oferta y en los precios. Todas las situaciones en que se requiere un pronóstico, tratan con el *futuro*, y por ende el *tiempo* está directamente involucrado. Otro elemento importante en los pronósticos es la *incertidumbre*. Si el formulador pudiera tener la certeza sobre la ocurrencia de determinadas variables, la elaboración de un pronóstico sería muy fácil.

La proyección de demanda puede hacerse mediante métodos cualitativos y cuantitativos

Los *métodos cualitativos* se emplean cuando los datos son escasos, o la información disponible no alcanza criterios de validez y confiabilidad elementales. Este es el caso, como vimos, de la mayoría de los productos mercados en el sector turismo. Las técnicas cualitativas se basan en transformar información cualitativa en estimaciones cuantitativas. Los modelos cualitativos son de base subjetiva, y se basan principalmente en opiniones de expertos. Entre los métodos subjetivos pueden mencionarse:

Los *métodos cualitativos* son de naturaleza subjetiva, y se basan principalmente en opiniones de expertos. Entre estos pueden encontrarse:

Método Delphi: Empleado para realizar pronósticos a largo plazo, pronósticos de ventas de productos nuevos y pronósticos tecnológicos.

Investigación de Mercados: Se usa para evaluar y probar hipótesis acerca de mercados reales. Aunque puede proponer niveles excelentes de exactitud y validez, dependen mucho del cuidado que se haya puesto en su formulación, y la mayoría de las veces requiere buena dotación de recursos humanos y tecnológicos

Pronósticos Visionarios. Se usa para hacer una profecía del futuro usando la intuición personal. Puede emplearse para chequear o triangular información, pero no es confiable su nivel de precisión de información

Analogía Histórica: Se emplea para indagar en la viabilidad de productos nuevos, basándose en el análisis comparativo de la introducción y crecimiento de productos similares.

Los métodos cuantitativos proveen mayor grado de precisión, pero usualmente no están al alcance de un formulador corriente y es necesaria la dotación de un equipo especializado para su desarrollo. Los métodos cuantitativos se emplean cuando existe y está disponible información histórica válida y confiable y cuando se puede suponer que las condiciones actuales podrán mantenerse en el futuro. De todas maneras siempre es recomendable utilizarlo combinado o triangulado con un método cualitativo.

Las técnicas cuantitativas mas comúnmente empleadas son las denominadas **series de tiempo**, mediante las cuales se intenta predecir el comportamiento de un fenómeno con relación al tiempo.

Existen cuatro elementos básicos que pueden explicar el comportamiento del fenómeno con relación al tiempo: la *tendencia* secular surge cuando el fenómeno tiene poca variación durante períodos largos, y puede representarse gráficamente por una línea recta o por una curva suave; la *variación estacional*, surge por los hábitos y las tradiciones de la gente y, a veces, por las condiciones climatológicas; las *fluctuaciones cíclicas*, surgen principalmente por razones de tipo económico, y los *movimientos irregulares*, que surgen por causas aleatorias o imprevistas que afectan al fenómeno.

Otros métodos cuantitativos incluyen:

- *El método de los Promedios Móviles*
- *Suavización Exponencial*
- *Box-Jenkins*
- *Los Modelos Causales*, como los modelos de regresión lineales simples y múltiples
- Encuestas de intenciones de compra y anticipaciones.

6.3.1. La proyección de la cuantificación de la demanda y el *ciclo de vida* de un proyecto

Más allá de la aplicación e interpretación de estas metodologías, la proyección de cualquier proyecto turístico, deberá tener muy en cuenta el *ciclo de vida* pautado para los productos del proyecto. El modelo del ciclo de vida se refiere a la consideración de los diferentes estadios de desarrollo de un determinado producto durante su vida útil, de presencia en el mercado. Obviamente, la proyección de la cantidad a vender de cada unidad de ingreso, deberá estar en consonancia con cada una de las etapas del ciclo.

Es importante definir los ciclos del vida del proyecto de la manera más realista posible, para poder prever los momentos de vida del proyecto. Para hecerlo así, la estimación del ciclo de vida refleja, como pocos otros momentos de la formulación, una interpretación adecuada y sintética de toda la información de mercado recolectada hasta el momento. La previsión del ciclo de vida de un proyecto servirá para multiples causas: la estimación de ingresos y costos según componentes estacionales, la previsión de reinversiones, ampliaciones o diversifi-

caciones en los momentos más recomendables, entre las más significativas.

En los números, estimar el ciclo de vida repercute en la presupuestación operativa proyectada. La que deberá reflejar los vaivenes temporales a que se someterá el proyecto, traducidos en números de ingresos y costos. La construcción del ciclo de vida del proyecto dependerá de cada tipo de proyecto. Reconocer esto es imperioso. Hay proyectos con una fase introductoria explosiva, un período de crecimiento lento pero sostenido y posibles períodos de declive también lento. Creo que esta puede ser la situación de los hostels, por ejemplo. A otros proyectos les cuesta más penetrar en un mercado, tienen fases de crecimiento lentas, luego periodos de estancamientos moderados y posibles fases finales de decaimiento de manera abrupta. Es la situación de los proyectos novedosos, que necesitan de un periodo de concientización de la clientela potencial. Hay otros proyectos muy dependientes de modas o estilos que tienen un corto ciclo de vida, muy explosivo, aunque siempre conviene detenerse a pensar en las posibles condiciones de sostenimiento a mediano y largo plazo. En todos los casos, la formulación debe detenerse en explicitar los factores que sustentan la decisión adoptada respecto al ciclo de vida del proyecto, para tener un grado mediano de certeza de que la proyección económica del proyecto se ajuste a una realidad probable.

EL ESTUDIO TÉCNICO: *EL DISEÑO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS*

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

El estudio técnico: componentes y alcances. La definición de las líneas de productos. Criterios para definir las líneas de productos de un proyecto turístico-recreativo. La vinculación entre las líneas de productos y los resultados del estudio de demanda. Niveles de definición del producto: Productos esenciales, esperados, aumentados y potenciales. Los productos turísticos y la búsqueda de experiencias significativas. Pautas para la innovación a través de la generación de experiencias significativas.

Una vez analizado el mercado en el que actuará el proyecto, llega el tiempo de comenzar a definir sus componentes técnicos. El estudio técnico del proyecto procurará encontrar respuestas a preguntas tales como:

El estudio técnico de un proyecto procurará encontrar respuestas a preguntas tales como:

- ¿Que productos destinar a la demanda identificada, en el contexto de competencia analizado?

- ¿Cómo se puede hacer para ir más allá de los productos y servicios, y definir nuestra oferta en función de la búsqueda de experiencias significativas de la demanda del proyecto?
- ¿Cuál debería ser la combinación productos turísticos experienciales para poder cumplir y desarrollar la estrategia planteada y lograr diferenciación?
- ¿Cuáles serán los criterios claves de localización de un proyecto turístico?
- ¿Qué localización es la más apropiada? ¿Qué equipos e instalaciones físicas se necesitan?

7.1. LAS ETAPAS DEL ESTUDIO TÉCNICO

Consideramos al estudio técnico en la formulación como la instancia donde se toman las decisiones sobre la estructura productiva–servuctiva, así como sobre las realizaciones físicas del proyecto. El estudio técnico involucra las siguientes etapas:

- La definición de las *líneas de productos*
- El análisis de la *localización del proyecto*
- La *ingeniería del proyecto*.

El estudio técnico tiene como principal objetivo definir las condiciones físicas así como también aquellos componentes del servicio no tangibles que respondan a las necesidades reales y/o potenciales de un grupo de consumidores, en armonía con el destino en el cual se emplazaría el proyecto. En esta parte del trabajo comienzan a tomar forma las ideas previas respecto a las tecnologías, o productos del proyecto. Para esto, debe necesariamente valerse de las conclusiones preliminares que brinda el estudio de mercado.

En la metodología que proponemos en este capítulo, retomaremos la noción de producto-mercado, para intentar definir para cada mercado de referencia, una estructura de productos que responde a sus necesidades. Esto acerca al proyecto a la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

Luego de definir las líneas de productos, profundizaremos en el proceso servuctivo al plantear los niveles de definición del producto: esencial, esperado, aumentado y potencial.

7.2. LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS: UNA PROPUESTA PARA SU DEFINICIÓN EN PROYECTOS TURÍSTICOS

Con frecuencia los nuevos productos y servicios de emprendimientos turísticos o recreativos se desarrollan e introducen en el mercado casi exclusivamente a partir de las opiniones subjetivas de los formuladores o de los mismos inversores respecto de lo que deberían ser los servicios, o de sus opiniones basadas en las creencias que tengan sobre el perfil de su negocio, del rumbo que intenten darle a su idea de proyecto, o del conocimiento intuitivo o pragmático que tengan o crean tener del negocio. Es necesario dotar al proceso de criterios objetivos de definición de productos, basados en la estructura de mercados de referencia que vienen guiando al proyecto.

La metodología que se presenta en este capítulo se basa en un cuadro de definición de líneas de productos que parte de la identificación de los mercados de referencia, y sucesivamente recorre y vuelve a considerar la distinción de los segmentos y microsegmentos actuales y potenciales del proyecto, sus necesidades de base y derivadas, la definición de productos a modo de satisfactores de tales necesidades y finalmente su organización en líneas de producto. Esto permite organizar sintéticamente la información obtenida en las etapas previas de la formulación, así como también proyectar a partir de la misma los productos y servicios más adecuados a cada situación de proyecto.

La propuesta metodológica plantea la siguiente secuencia:

- a. Identificación de los mercados de referencia
- b. Identificación de los microsegmentos de cada mercado de referencia
- c. Identificación de las necesidades de base y derivadas de cada microsegmento
- d. Identificación de los productos o satisfactores individuales

- e. Diseño de líneas de productos que agrupen a esos satisfactores.

El resultado es un cuadro de líneas de productos como el que se expone a continuación:

Cuadro N° 7: Cuadro de líneas de producto

Mercado de Referencia o UEN	Segmentos o Microsegmentos	Necesidades	Productos	Líneas de Productos
UEN 1	1A 1B 1C 1D	* Básicas * Derivadas	A A B C B A	1 2 3
UEN 2		* Básicas * Derivadas	D E A C F	
UEN 3		* Básicas * Derivadas	F G H A A	

7.2.1. Descripción de las etapas para la definición de líneas de productos

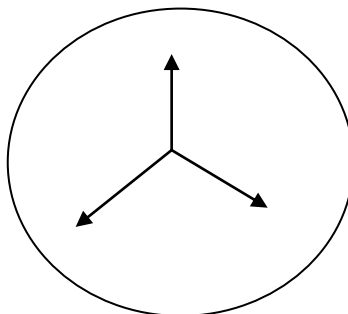
Veamos los pasos para la definición de las líneas de productos:

- 1) En la primera columna se enuncian las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o Mercados de Referencia identificados en la etapa inicial del estudio de mercado. Es decir: se parte de la identificación de los mercados en los que el proyecto querrá estar efectivamente, una visión de producto mercado que además intenta ser coherente con la definición del mercado realizada en el nivel genérico. Esto es toda una determinación: pensar los productos sólo a partir del mercado de referencia, y por tanto una de las claves para orientar estratégicamente el proyecto

Gráficamente...

Primera columna

UEN o Mercado de Referencia
UEN 1
UEN 2
UEN 3



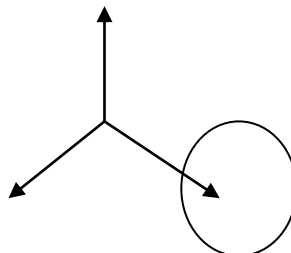
2) En la segunda columna se ubican los segmentos o microsegmentos que conforman los grupos de consumidores para cada UEN o mercado de referencia. Debe tenerse en cuenta que en algunos casos, un mismo segmento puede tener más de una necesidad por satisfacer en relación con el proyecto, por lo cual puede integrar el grupo de consumidores para más de una UEN. Por ejemplo, en el caso de los pasajeros de un hotel que ofrece servicios recreativos acuáticos, y brinda además servicio de bar y de juegos y cuidado para niños. Sin duda que algunos clientes integrarán segmentos de consumidores de distintos servicios, otros sólo optarán por los servicios acuáticos y también puede darse el caso de algunos huéspedes que sólo opten por hacer uso del servicio de alimentación y refrigerio en el bar. Es necesario considerar a todos los microsegmentos, ya que la idea en el paso siguiente será identificar las necesidades de cada grupo para luego destinarles productos específicos.

Los aspectos cualitativos relevados en el estudio de mercado, serán relevantes para medir los grados de compatibilidad de los distintos productos o líneas de producto con las necesidades de los potenciales consumidores, y con el perfil de los mismos, incluyendo sus pautas de comportamiento, sus motivaciones y preferencias. Un apropiado trabajo de microsegmentación permitirá no sólo diseñar productos acordes a las características principales de cada segmento, sino también pensar en la organización práctica de la prestación de servicio, canales de comercialización y/o comunicación, equipamiento, etc.; todas éstas, cuestiones que inciden en la factibilidad técnica y económica-financiera del proyecto.

Gráficamente...

Segunda columna

Segmentos o Microsegmentos
1A
1B
1C
1D
2A
2B
3C
3A
3G
3E



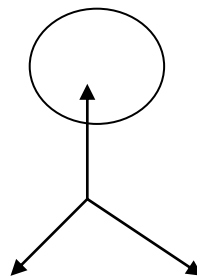
Donde: el número corresponde a la UEN, y la letra al microsegmento.

3) En la tercera columna se identificarán y listarán las necesidades básicas y derivadas para cada uno de los segmentos objetivos del proyecto. Esta parte del procedimiento impone pensar, y tener en claro las necesidades de los consumidores como insumo fundamental para definir y “dirigirles” productos. Es necesario revisar entonces las funciones de base que dieron origen al reconocimiento de los mercados a los que se dirigirá el proyecto. Debe considerarse la totalidad de productos que el proyecto podría presentar y tratar ya en este nivel de ir considerando su viabilidad comercial.

Gráficamente...

Tercera columna

Necesidades
De base -----
Derivadas -----

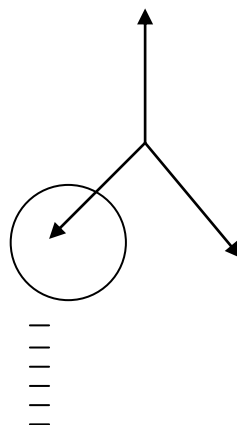


4) En la siguiente columna se tratará de definir como productos o servicios las diversas tecnologías propuestas en la delimitación del Mercado de referencia a nivel de marca. Por ejemplo, para el caso del hotel, en la UEN alojamiento los distintos productos según los grupos de consumidores y sus necesidades podrán ser: habitaciones para familias, para parejas, para turistas solos, dependiendo del tipo de segmentación que se haya elegido en la etapa anterior. La idea es que para cada necesidad detectada puedan identificarse uno o más satisfactores, lo que ayuda a garantizar un criterio de exhaustividad, de no olvidar productos y no desatender demandas. Esta es tal vez la principal utilidad práctica de esta metodología. Al ir conformando esta columna con los productos específicos, el formulador podrá ya ir evaluando la similitud entre determinados satisfactores, de manera de ir pensando en grupos homogéneos de productos que conformaran las líneas de productos en la fase siguiente.

Gráficamente...

Cuarta columna

Productos
A
A
B
C
B
A
D
E
A
C
F
F
G
H
A
A



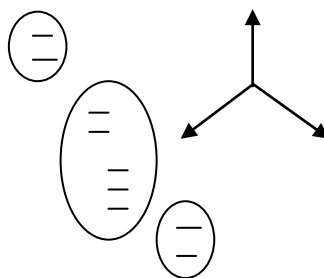
Donde: la letra corresponde al microsegmento y el color asignado representa la relación existente entre los distintos productos en cuanto a la función que desempeñen, el grupo de consumidores al que sirven, los canales de comercialización, el rango de precios, la tecnología o el soporte físico que utilizan, etc.

5) Finalmente, en la última columna se tratarán de agrupar los distintos productos en grupos homogéneos, para conformar así *líneas de productos*, según alguno de los criterios anteriormente mencionados.

Gráficamente...

Quinta columna

Líneas de productos
1
2
3



7.2.2. La utilidad del análisis de las líneas de productos

La metodología presentada aporta una herramienta versátil para decidir la estrategia de definición de productos para el proyecto. Sus principales aportes son:

- a) Resignifica la información y las decisiones adoptadas en los pasos previos de la formulación.
- b) Brinda un sentido de *exhaustividad* a la conformación de la estructura de productos–servicios para cualquier proyecto o emprendimiento turístico-recreativo. Los pasos que se proponen no permiten saltar etapas o decisiones intermedias o, de alguna manera, obligan a *pensar los productos con una secuencia lógica*, dando rigurosidad a la definición de productos.

c) Las líneas de producto se conforman por la agregación de tecnologías individuales, que son pensadas *sólo a partir de las necesidades de los segmentos detectados en cada unidad de negocio*. La lectura e interpretación del cuadro de izquierda a derecha lleva a revisar todo el proceso estratégico del proyecto: Se revisan las funciones de base y los mercados de referencia que determinan los grupos de consumidores de cada uno de estos

mercados, sus necesidades, los productos que se le asignan a cada segmento, y la agrupación de los mismos en líneas estratégicas de productos del proyecto. El proceso implica una *revisión crítica de las funciones de base* y por ende de la estructura del mercado de cada proyecto. *La noción de producto-mercado se operativiza* y se pone al servicio del proyecto.

d) Seguir esta secuencia también implica alcanzar una *cobertura de productos más amplia* para todos los mercados de referencia del proyecto. Esta sería la conclusión de una lectura e interpretación del cuadro de derecha a izquierda.

e) Permite *identificar a simple vista la estructura productiva del proyecto*, y ayuda a tomar decisiones, al poder apreciar de un golpe de vista la *agrupación estratégica en líneas de productos*. Es así también una *herramienta de gestión del proyecto*. Las decisiones sobre productos pueden tomarse teniendo en consideración esta agrupación inicial, que permite tener en mente el nivel de agregación e integración de los productos y servicios actuales y potenciales, y la situación de cobertura de cada mercado.

f) Además, puede ofrecer la visión de nuevas oportunidades de negocio, ayudando a detectar necesidades derivadas que pueden conformarse en líneas de productos, ofreciendo servicios que los segmentos tomarán directamente en el destino o en el lugar donde se consuma el producto o servicio. Es pensar en productos que pueden dotar de liquidez al emprendimiento, aumentar la rentabilidad ya sea por una nueva línea de producto, detección de un nuevo mercado de referencia o atributos del producto que marquen la diferenciación en relación con otros productos que se ofrecen en el mercado.

7.3. LOS NIVELES DE DESARROLLO DE LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS DEL PROYECTO

Usualmente suele prestarse a confusión el lugar o momento de la formulación en la que debe plasmarse la definición de líneas de productos, al identificarse este procedimiento con la fase operativa del plan de marketing.

Para cada uno de los productos es necesario identificar sus características fundamentales y traducirlas en beneficios que obtiene el

cliente de ese segmento. Es necesario desarrollar el concepto del producto y decidir cómo se va a presentar, describiendo con detalle niveles de productos. Finalmente, es aconsejable realizar un esfuerzo para diferenciar cada producto del resto de los productos con los que compite. Una vez diferenciado hay que decidir cómo mantener esa diferencia ante los movimientos de la competencia. Para ello, tomaremos el esquema de Kotler (2000), que presenta cuatro niveles de presentación de productos:

- **Producto genérico:** Responde a la pregunta: ¿qué compra en realidad el consumidor? Cada producto representa la solución de un problema. Veamos un ejemplo: Los consumidores cuando compran una excursión en el lago Huechulafquen, en realidad lo que adquieren es la experiencia de conocer y disfrutar un paisaje natural desde otro punto de vista, en un paseo lacustre. Es necesario descubrir el beneficio principal buscado por el consumidor. La respuesta a esa necesidad será el producto genérico.
- **Producto esperado:** está dado por todos aquellos servicios que deben estar presentes para que el cliente haga uso del producto principal. Pueden definirse como los productos o servicios elementales que un cliente esperar encontrar de manera elemental en su experiencia turística-recreativa.
- **Producto aumentado:** Son productos o servicios que se ofrecen sin ser estrictamente esperados por el consumidor, y que por tanto constituyen elementos que lo diferencian respecto de productos sustitutos. Por ejemplo: Instalación, garantía, servicio, financiación, obsequios, descuentos para otros servicios complementarios, etc. El producto aumentado incorpora los atributos determinantes o discriminantes; es aquel que añade una serie de servicios y beneficios que distinguen decisivamente la oferta de una empresa de la de sus competidores; es una versión del producto que supera las expectativas mínimas del consumidor.
- **Producto Potencial:** comprende los atributos que ese producto podría y debería incorporar en el futuro; estos atributos aún no son ofrecidos por el mercado, es aquello que todavía queda por hacer

La definición de estos niveles de productos debe hacerse de manera complementaria con la estructuración de líneas de productos. La tarea consistirá en describir detalladamente qué productos se van a ofrecer, y a qué clientes, en cada uno de estos niveles. Por ello, debe estar en consonancia con las líneas de producto definidas precedentemente.

7.4. LA DEFINICIÓN DE PRODUCTOS BASADOS EN EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS

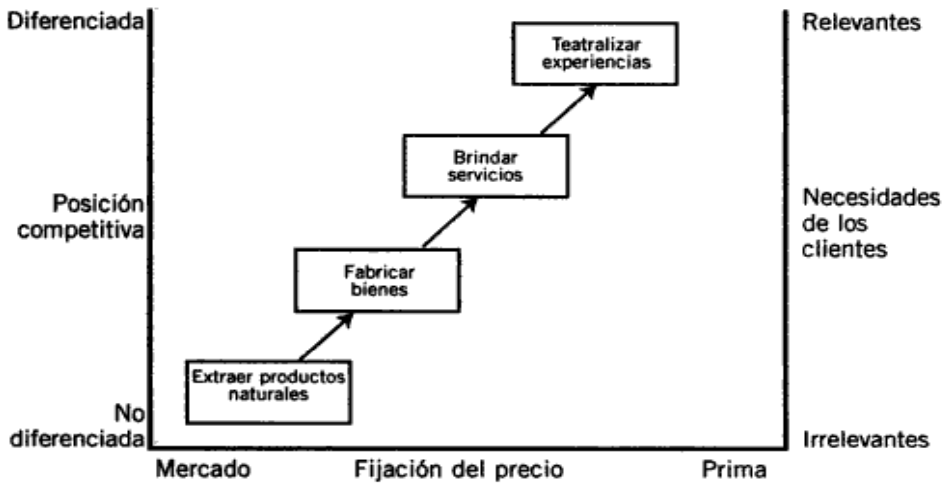
¿Alcanza con definir líneas de productos y distinguir entre productos esenciales, esperados, aumentados y potenciales? Ya no...

Como una tendencia global, cada vez más los clientes buscan identificarse con el producto turístico de una manera diferente. Los consumidores decantan ahora hacia viajes o vacaciones que puedan aportarles experiencias únicas. Surge una búsqueda continua de nuevas experiencias, en donde ya no se brinda toda la atención a los productos y sus características tangibles, al servicio o a la atención recibida, ya que son aspectos que el cliente da por sentado que debe recibir, sino que se centra el interés en los beneficios de poder disfrutar experiencias memorables.

El concepto de experiencias ha venido a estar en el centro de la definición de las funciones de base de cualquier mercado de referencia. Al hablar de experiencia no nos referimos al mero sentido etimológico del término, puesto que todo o casi todo es una experiencia en el hacer del turismo, sino a la búsqueda, en el plano sensorial, de nuevas sensaciones de distinto tipo, pero diferentes a las experiencias de la vida cotidiana.

La experiencia es una vivencia que se aleja de lo cotidiano para transformarse en algo memorable, capaz de contribuir a un enriquecimiento personal de la persona que la vive. *Un producto turístico se puede considerar experiencia si es capaz de ser multisensorial, responsable, personal, generar conexión, único y cualitativo emocionalmente.* Una buena experiencia será aquella que haga que los turistas, cuando retornen a sus lugares de vida habitual, cuenten, refieran y repitan estas experiencias a nuevos potenciales interesados en visitar los recursos culturales de un lugar para re-vivir sus propias nuevas experiencias.

FIGURA N° 7: LA PROGRESIÓN DEL VALOR ECONÓMICO



Fuente: PINE, Joseph & GILMORE, James H.: "La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario". Ediciones Granica S.A.

Cuando un individuo compra un servicio, lo que adquiere es un conjunto de actividades intangibles que se llevan a cabo para él. Pero cuando compra una experiencia, paga en realidad para disfrutar de una serie de sucesos memorables montados con el fin de involucrarlo personalmente. Se pasa de una economía de servicios a una economía de la experiencia, en la que la función económica ya no es la provisión de servicios, sino la teatralización de experiencias sensoriales; el carácter de la oferta ya no son los servicios intangibles, sino los hechos memorales de la visita, y en las que los factores de la demanda ya no son los beneficios sino las sensaciones (Pine, B.P. y Gilmore, J.H., 2000) .

Pine y Gilmore (op. cit.) destacan que el énfasis moral en esta economía de las experiencias, debe estar centrado en el tipo de experiencias que han de ser teatralizadas: su foco es al tiempo que promover experiencias, hacerlo revalorizando la interpretación patrimonial, en un ejercicio valeadero de puesta en valor, como un concepto dinámico. De esta manera la tematización en sí de la experiencia turística, implica el esbozo de un relato participativo, donde los temas se intensifican creando múltiples lugares dentro de un lugar. Las oportunidades para tematizar

dentro del lugar con otros lugares son múltiples, tales como fiestas populares, circuitos productivos, manifestaciones culturales.

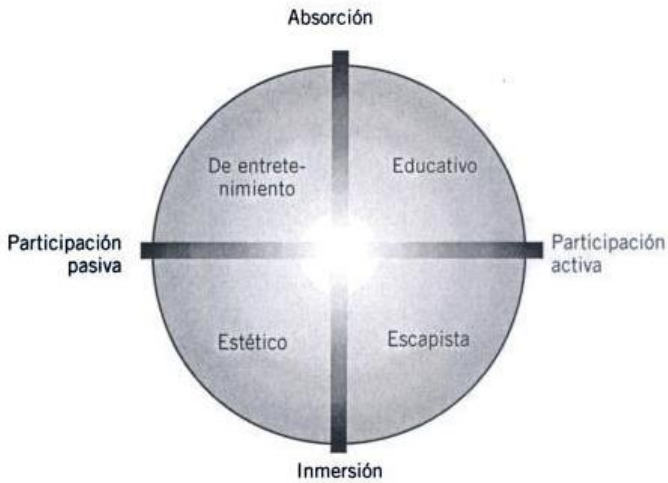
De acuerdo a estos autores, cualquier proyecto puede convertirse en un escenario sobre el cual se ofrezcan experiencias económicas. Ya trabajen con empresas o clientes individuales, las compañías tienen que admitir que los bienes y servicios han cumplido su ciclo: ahora, los clientes quieren experiencias. Pero, ¿con que fin? Las experiencias proponen divertirse, aprender, pasar un momento entretenido o ver algo hermoso, aunque vivir estas sensaciones memorables no sea el único motor que impulsa la economía de la experiencia.

Cuando consideramos el análisis de la búsqueda de experiencias, no sólo podemos mencionar aquellas buscadas sobre lo que está dado, es decir, lo que ya sucede. La búsqueda de experiencias significativas en los mercados de referencia de un proyecto, también pueden dar lugar a la aparición de nuevos productos, a través de lo que se denominaría "montajes" o "puestas en escena" de sucesos históricos y culturales que han definido un territorio y su población. Los proyectos logran generar entonces verdaderas experiencias significativas cuando logran involucrar a los clientes, vinculándose con ellos de un modo personal y memorable. Es pasar de la mera oferta de servicios a la teatralización de experiencias, considerando las necesidades de los clientes y la diferenciación competitiva del mercado.

¿Cómo podemos aplicar esta teoría de la experiencia al diseño de productos en la formulación de un proyecto turístico?

Pine B.P y Gilmore J.H. (2000: 53-55) destacan que el énfasis moral en este economía de las experiencias, debe estar centrado en el tipo de experiencias que han de ser **teatralizadas**: Su foco es, al tiempo que promover experiencias, hacerlo revalorizando ejes educativos, de entretenimiento, de educación, y hasta de escape personal, con distinto grado de involucramiento y participación. Justamente son estas las dimensiones que los autores destacan como los "dominios de la experiencia", y que se exponen a continuación (Pine B.P y Gilmore, J.H., 2000:67)

FIGURA N° 8: DOMINIOS DE LA EXPERIENCIA



Fuente: Pine B.P y Gilmore, J.H. (2000: 67)

Estas dimensiones son mutuamente compatibles y a menudo se fusionan para dar forma a encuentros personales singulares. Para que la estructura productiva servitutoria de un proyecto tenga una base de diferenciación, es necesario que se dirija a la mayor cantidad posible de dimensiones de la experiencia. En la mayoría de los casos, las líneas de productos pueden hacerse fuerte en un tipo de experiencia, pongamos por caso, en la dimensión educativa, pero al mismo tiempo poseer componentes de las otras tres dimensiones con distinto grado de presencia. Un objetivo deseable entonces será estar presente en la mayor cantidad de dimensiones posible, de manera de ampliar la base estratégica de la oferta.

En concreto, se reconocen cuatro pasos en el diseño de experiencias, que son perfectamente aplicables a productos turísticos

Paso 1: Que puede hacerse para mejorar el aspecto *estético* de la experiencia? La *estética* es lo que invita a los huéspedes a entrar, sentarse y permanecer. Entonces, hay que pensar cómo hacer al entorno más interesante, cómodo y cautivante

Paso 2: Una vez allí, *que harán los huéspedes?* El aspecto *escapista* de la experiencia es lo que mueve a los huéspedes a sumergirse y quedar inmersos en ciertas actividades. En todos los casos, hay que alentarlos a “hacer” para que se vuelvan partícipes activos. El componente escapista de una experiencia es que promueve la llegada a los sentidos a través de una participación e involucramiento activo, que hará que el cliente difícilmente olvide una experiencia.

Paso 3: También es esencial el aspecto *educativo*. Que queremos que nuestros huéspedes puedan aprender de la experiencia? Que información o actividades los ayudarán a entregarse a la exploración de nuevos conocimientos y habilidades? Toda experiencia debe estar dotada de una instancia educativa. Los clientes, después de la experiencia, deben sentir que “saben más” de un destino, de una forma de hacer, de las tradiciones de un lugar, de cierta actividad.

Paso 4: El *entretenimiento* es el otro componente pasivo de la experiencia. Que entretenimiento puede ofrecerse para que los huéspedes se queden? Toda experiencia, además de ser estéticamente agradable y placentera, muy involucradora de los sentidos y educativa, no debe nunca dejar de ser DIVERTIDA.

Estos pasos de creación de experiencias deben tener siempre en cuenta una serie de principios de una buena tematización (Pine y Gilmore, 2000):

- Primero: Un tema atractivo debe *alterar el sentido de la realidad del cliente*.
- Segundo: Los *temas* cautivantes *integran espacio, materia y tiempo* en un todo coherente (poder de los relatos y narraciones).
- Tercero: Los temas se intensifican creando *múltiples lugares dentro de un lugar*.
- Cuarto: El tema debe estar de acuerdo con el *carácter de la empresa*
- Quinto: Armonizar impresiones con *indicadores positivos*
- Sexto: *Eliminar indicadores negativos*
- Séptimo: Incorporar *souvenirs*
- Octavo: *Cobrar* las experiencias

Finalmente, nos parece oportuno sugerir algunas dimensiones claves identificadas por Pine y Gilmore (op. Cit.) para tematizar, y que pueden ser útiles para el diseño de buenas experiencias turísticas significativas:

- *Reconocer* de qué manera se pueden adicionar nuevos elementos experienciales con el fin de incrementar la demanda y/o fijar un precio más elevado a los bienes y servicios ya existentes: ¿Cómo se pueden mejorar las ofrendas actuales apelando a los sentidos? ¿Qué indicadores negativos elimino, y qué indicadores positivos agrego, para integrar mejor la sensaciones de los clientes en un tema que cautive su atención? ¿Qué es lo que podemos convertir a la personalización masiva y así avanzar en la progresión del valor económico?
- *Identificar* los bienes y servicios que tendrán precios mas elevados y, por lo tanto, constituirán recursos críticos para las teatralizaciones de verdaderas experiencias; los bienes ocuparán entonces el lugar de los elementos de utilería y los servicios, el de los escenarios para llevar a cabo ofrendas experienciales novedosas ante los clientes potenciales: ¿De qué manera puede una empresa ayudar a otras a avanzar en la progresión del valor económico? ¿Pueden las cosas convertirse en un hacer para realzar la ofrenda experiencial de un cliente? ¿Pueden los servicios rememorarse en forma de escenarios para sus experiencias económicas?
- *Erradicar* la actual costumbre de otorgar elementos experienciales en forma gratuita simplemente para vender mas bienes y servicios, redefiniendo esos elementos como experiencias explícitas que reuquieren cobrar un precio por ellas: ¿Qué habría que cambiar para cobrar una entrada a una experiencia? ¿Cómo podríamos trasladar las experiencias actuales a los encantadores dominios del entretenimiento, la educación, el escapismo y la estética?
- *Productivizar* la competencia mediante la teatralización de ofrendas experienciales absolutamente novedosas: ¿De qué manera presentaríamos la teatralización si tematizamos la experiencia, armonizamos las impresiones con los indicadores positivos, eliminamos los indicadores negativos, incorporamos los souvenirs e involucramos los cinco sentidos? ¿Qué forma de teatro traducirían mejor la experiencia que se pretende crear?

Responder a gran parte de estas cuestiones en el estudio de mercado, puede contribuir a que luego, en el estudio técnico, se diseñen productos innovadores basados en experiencias memorables para los futuros clientes.

Claves para crear y sostener procesos de innovación de desarrollo de productos turísticos

Crear experiencias significativas es tal vez la forma más tangible de promover innovación de productos en proyectos turísticos. Para concluir este capítulo, es importante puntualizar algunas claves para pensar la y sostener la innovación. En primer lugar será positivo *vigilar* el entorno en busca de señales sobre la necesidad de innovar y sobre las oportunidades potenciales para la empresa. Esta actitud de vigilia implica estar preocupado por lo importante del negocio a través de las señas que podamos identificar en el día a día, sin que lo urgente obstaculice su visión. La vigilancia es el insumo indispensable para *focalizar* la atención y los esfuerzos en alguna estrategia concreta para la mejora del negocio. De nuevo esta idea: los problemas operativos y la urgencia diarias no deben hacer olvidar el planteamiento y el sostenimiento de una buena estrategia de productos. Relacionado con este punto, es menester *capacitar* en la estrategia que se haya elegido, dedicando los recursos necesarios para ponerla en práctica.

Finalmente, será deseable *implantar* la innovación, partiendo de la idea y siguiendo las distintas fases de su desarrollo hasta su lanzamiento final como un nuevo producto o servicio en el mercado, o como un nuevo proceso o método dentro de la organización. Se trata de hacer, de llevar efectivamente a la práctica. La necesaria retroalimentación debe llegar con un proceso de *aprendizaje continuo* de la experiencia, lo que supone reflexionar sobre los elementos anteriores y revisar las experiencias tanto de éxito como de fracaso

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En la definición de productos se juega buena parte de la viabilidad del proyecto. Esta fase de la formulación es crítica por cuanto aquí se hace imperativo basarse estrictamente en criterios técnicos que tengan coherencia con todo el planteamiento estratégico desarrollado hasta el momento y que ahora se traducirán en la oferta del proyecto.

El proceso de definición de productos debe pasar por una revisión sistemática de la información del entorno del proyecto, que tienda a disminuir errores en esta tarea de asignación de repuestas tecnológicas a necesidades detectadas. La metodología que presentamos en este capítulo ha probado ser efectiva al dotar de exhaustividad y sentido crítico a la definición de productos. Es usualmente una fase de crisis también, ya que impone una necesaria revisión de todo lo actuado. Todas las determinaciones tomadas hasta el momento se ponen en juego, y las incongruencias que se puedan haber dejado pasar, por falta de información o carencia de rigurosidad, saltan como fusibles en esta fase de la formulación.

EL ESTUDIO TÉCNICO: LA LOCALIZACIÓN Y LA INGENIERÍA DEL PROYECTO

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

El análisis de localización de proyectos. Criterios de macro y micro-localización.

La ingeniería del proyecto. El concepto de bosquejo de intenciones arquitectónicas en proyectos turísticos. Alcance y especificaciones.

8.1. EL ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto, aquella que, cubriendo las exigencias o requerimientos técnicos del mismo, contribuye a minimizar los costos de inversión y los costos y gastos durante el periodo productivo del proyecto.

Las decisiones en materia de localización deberían empezar a tomar forma ya en las primeras fases del proyecto, como vimos, en la definición de la prefactibilidad técnica. Sin embargo, es en esta instancia de estudio técnico cuando deben revisarse algunos criterios de validez para estar seguros que la localización actuará como una ventaja competitiva sostenible, y que podrá contribuir a los objetivos del proyecto. La localización de un proyecto es una parte fundamental de la formulación, y tiene siempre consecuencias a mediano y largo plazo, ya

que una vez emplazado un proyecto, no resulta fácil cambiarlo de lugar. En la literatura de proyectos industriales se plantea como el principal objetivo o aporte de la localización lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. En el campo turístico esto no es tan así, ya que se da la particularidad que son los clientes quienes viajan, se desplazan, para realizar sus consumos. Entran a jugar algunos patrones diferenciados. De todas maneras, la secuencia lógica de definición de la localización no difiere de cualquier tipo de proyecto. Los que sí cambian son los criterios de análisis y resolución para la toma de decisiones. En todos los casos, el estudio de localización comprende la definición de criterios y requisitos para ubicar el proyecto, la enumeración de las posibles alternativas de ubicación y la selección de la opción más ventajosa posible.

El análisis de localización se realiza en dos niveles: *macro y microlocalización*.

En el primer nivel de macrolocalización se *analiza y decide la zona en la que se localizará la planta del proyecto*; en el segundo nivel, la microlocalización, *se analiza y elige el sitio*, considerando los factores básicos como: costos, accesibilidad, flujo de las corrientes de turistas y recreacionistas, viabilidad social del proyecto y particularidades a considerar del productos mercado para tener en cuenta en esta fase. También en esta última etapa se analiza la situación de disponibilidad y carácter legal de los terrenos propuestos.

8.2. MACROLOCALIZACIÓN

El estudio de macrolocalización es el análisis del área, zona, comarca o destino donde se ubicará el proyecto. En la formulación de proyectos turísticos recreativos podemos identificar un factor relevante y factores secundarios de macrolocalización. *El factor más relevante de macrolocalización está dado por el mercado de consumo*, esto es, *la situación de demanda real y competencia del destino*. Lo que antes había sido considerado como una condición más en la prefactibilidad técnica, ahora consistirá en un análisis detallado y crítico de las condiciones de mercado que influirán la decisión de macrolocalización. De manera secundaria, también aparece como relevante la disponibilidad de recursos humanos calificados y la

infraestructura física y de servicios de un destino (suministro de agua, facilidades para la disposición y eliminación de desechos, disponibilidad de energía eléctrica, combustible, servicios públicos diversos, etc.). Finalmente, también será necesario considerar el marco jurídico, económico e institucional de la región, zona o ciudad donde se planea asentar el proyecto.

Si se revisan las condiciones de competitividad de destinos expuestas en el capítulo 5, se puede apreciar que los factores de competitividad allí expuestos constituyen en verdad las principales decisiones de macrolocalización que debe enfrentar un proyecto. En este sentido, el modelo de competitividad sustentable de Crouch y Ritchie (2003) ya citado en capítulos anteriores, brinda un marco de análisis interesante sobre los factores que hacen a la competitividad de destinos turísticos y por ende brindan pautas para identificar condiciones aceptables para la macrolocalización de proyectos turísticos. Un buen análisis de competitividad del destino es, por tanto, el primer estudio de macrolocalización del proyecto.

Pensemos entonces en los factores secundarios de macrolocalización, que también influyen en este nivel de decisiones.

8.2.1. Factores secundarios de macrolocalización

a. Disponibilidad de recursos humanos calificados

Poder disponer de recursos humanos calificados siempre es vital para proyectos turísticos. Su incidencia sobre la localización está en el costo que representa para la empresa y en las posibilidades de generar a través del personal ventajas competitivas genuinas y sostenibles. *Estas son algunas de las acciones sugeridas para evaluar la disponibilidad de recursos humanos calificados en el estudio de localización:*

- Determinar cualitativa y cuantitativamente los diversos tipos de capacidades que el personal debe tener para cumplir los objetivos del proyecto.
- Sondar los niveles salariales en las posibles localizaciones del proyecto.
- Indagar acerca de la identificación del personal con las ideas del proyecto y su posible aceptación de un proceso innovador de servicios.

b. *Infraestructura:*

La infraestructura mínima necesaria para la ubicación del proyecto está integrada por los siguientes elementos: fuentes de suministro de agua; facilidades para la eliminación de desechos; disponibilidad de energía eléctrica y combustible; servicios públicos diversos; etc.

c. *La política económica y el marco jurídico:*

La política económica es un factor de influencia en los proyectos de inversión, ya que, a través de retribuciones legales, se establecen estímulos y restricciones en determinadas zonas del país. Las disposiciones legales o fiscales vigentes en las posibles localizaciones, orientan la selección a favor de algunos sectores. En muchos casos, el turismo es bienvenido por los gobiernos locales, destinando espacios públicos como loteos para emprendimientos turísticos. Estas disposiciones deben ser tenidas en cuenta por los inversores al momento de seleccionar una macrolocalización.

Para el caso de proyectos turísticos, la selección de la macrolocalización, cuando no viene dada de antemano, también obviamente debe considerar la dotación de atractivos turísticos del área, hecho que muchas veces puede actuar como elemento de contrastación de las ventajas comparativas de distintas localizaciones. Debe considerarse así tanto la cantidad como la jerarquía de dichos atractivos, y la relación que estos atractivos naturales y/o culturales pueden tener con los productos mercados del proyecto.

Finalmente, también será necesario evaluar de manera integral algunos componentes del sitio, prestando atención a las condiciones ambientales, de vulnerabilidad social, accesibilidad y comunicaciones, y planta turística existente.

8.3. MICROLOCALIZACIÓN

Definida la macrolocalización del proyecto, en la siguiente etapa de microlocalización se decide y justifica el sitio donde se va a emplazar la ubicación definitiva del proyecto. Pueden darse dos situaciones: *Que haya que decidir una microlocalización, o que la microlocalización*, por diversos motivos,

ya venga dada, esté asociada a la misma idea del proyecto. En ambos casos el análisis de microlocalización debe ser de la aplicación de una serie de criterios objetivos para tomar decisiones.

Criterios básicos de evaluación de la microlocalización de proyectos turísticos:

- Dirección de los flujos de visitantes, y naturaleza de los productos mercados del proyecto
- Costo
- Disponibilidad
- Restricciones normativas / legales

Dirección de los flujos de visitante, y naturaleza de los productos mercados del proyecto

El primer punto a considerar para evaluar la microlocalización es el flujo usual de tránsito y estadía de los potenciales usuarios. Esto puede ayudar a determinar algunas localizaciones ideales de un proyecto. No siempre ni para todos los proyectos la cercanía o el carácter céntrico de una localización pueden ser atributos óptimos. Algunos proyectos necesitan prioritariamente contar con una localización céntrica, o con accesibilidad directa desde y hacia las áreas nodales de un destino. Otros, como los proyectos de alojamiento en carreteras, deben estar lógicamente ubicados a la vera de los caminos de principal tránsito. Por otro lado, cierto tipo de proyectos no dependen estrictamente de una ubicación privilegiada, pero sí necesitan condiciones de acceso apropiadas y seguras. Es el caso de los complejos de juegos infantiles, los parques recreativos, y otros tipos de desarrollos que conformen la oferta de servicios complementarios de un destino turístico, en los que la distancia-tiempo que los usuarios deben recorrer para llegar a los mismos no es central como en otro tipo de emprendimiento; en estos casos se priorizan otros aspectos como la accesibilidad y seguridad. En definitiva, la dirección de los flujos actuales y potenciales de visitantes servirá para pensar, en cada caso, el criterio de localización más conveniente de acuerdo a las

necesidades de la demanda, que pueda transformarla en atributos positivos de posicionamiento del proyecto.

Costo

Hacemos referencia en este caso tanto al costo de inversión que supone la adquisición de un terreno y la construcción, como al costo en concepto de alquiler de un local comercial. El costo a asumir debe evaluarse en forma conjunta con los flujos de visitantes y por ende lo que se estima como un primer criterio de “ubicación óptima”. Y debe hacerse bajo la forma de un análisis tipo costo-beneficio. De este análisis puede desprenderse que el costo del terreno o del local comercial no siempre puede considerarse un factor determinante para la selección. Contar con infraestructura y vías de comunicación adecuadas, puede compensar las diferencias de precios entre distintas opciones, ya que permitirá ahorrar en concepto de construcción y operación. Al analizar costos es dable tomar en cuenta también los costos implícitos, es decir aquellos que no significan una erogación monetaria explícita, pero si representan el costo de oportunidad de elegir entre distintas opciones.

Disponibilidad

La disponibilidad de espacio es clave porque en muchos destinos las mejores localizaciones ya se encuentran ocupadas, o bien su costo de alquiler implica cifras inalcanzables. La apertura de nuevos caminos o rutas, la relocalización de servicios en un área o la llegada de nuevos proyectos inversores que dinamicen la dotación de servicios y también de atractivos de un destino, son oportunidades para encontrar nuevas localizaciones competitivas que hay que saber aprovechar. Un análisis contextual permanente, no sólo en la fase de formulación, sino también en la gestión misma del proyecto, ayudará a estar atento a estas condiciones de ocurrencia posible.

Otro aspecto a considerar es la superficie mínima requerida por el proyecto; el criterio elemental es que debería cubrir el área requerida de terreno para el proyecto y expansiones futuras, considerando un tiempo igual al plazo de vida del proyecto. Cuando un proyecto es grande y/o costoso, es más conveniente prever y disponer de áreas de expansión en la

fase de formulación del proyecto, que tener que cambiar la localización de la planta, una vez iniciado el negocio.

Restricciones normativas

Una microlocalización apropiada debe además cumplir con el requisito de estar de acuerdo a las normativas vigentes. Para esto será necesario estar atento y conocer no sólo las normativas que regulan las construcciones y la prestación de servicios en áreas urbanas, sino también la normativa provincial respecto a condiciones ambientales y sociales que deben cumplir necesaria y obligatoriamente los proyectos. Como se puede apreciar, esto está muy relacionado con la prefactibilidad legal que veíamos en el inicio del proceso. En esta instancia debe analizarse detenidamente toda la legislación que contemple el accionar del proyecto en un destino. Una asesoría legal es siempre una actitud procedente en esta fase del proyecto

Selección de la alternativa óptima

No es frecuente encontrar un terreno o un local comercial que pueda satisfacer todas las necesidades específicas de un proyecto turístico. Para decidir la ubicación definitiva es necesario evaluar comparativamente los sitios que se consideren convenientes. Los criterios anteriores sirven como parámetros de esa evaluación comparativa. Una forma posible de evaluar las alternativas de microlocalización es comparar las inversiones y los costos de operación que tendrían que afrontar en cada opción. Claro que esta evaluación comparativa requiere una serie de cálculos basados en información pocas veces disponible. Otra opción es asignar a cada uno de los factores expuestos un valor relativo según su importancia, a juicio del formulador y de los técnicos que participan en la formulación del proyecto. En ambos casos, lo importante será sopesar cada una de las alternativas con los criterios mencionados, para evitar enamorarse de una localización y proveer al proyecto de una decisión más racional.

8.4. LA INGENIERÍA DEL PROYECTO

La última parte del estudio técnico se relaciona con las decisiones de orden físico, como el dimensionamiento, el tamaño y la resolución

formal del espacio interior y exterior de la planta. El estudio técnico en esta instancia se enfoca en los siguientes dos puntos:

- La definición del *tamaño del proyecto*.
- El *bosquejo de intenciones arquitectónicas* para los espacios interiores y exteriores y la explicitación de la *planta proyectada del proyecto*.

8.4.1. La definición del tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto está definido por su capacidad física o real de producción de bienes o servicios, durante un período de operación normal. La estimación del tamaño del proyecto se compone de dos secciones: *a) el dimensionamiento y b) las condiciones generales del mercado de referencia.*

El *dimensionamiento* es importante dentro del estudio de factibilidad, porque sus resultados son determinantes para definir los activos fijos que habrán de adquirirse, y sus especificaciones técnicas. Las mismas serán requeridas a su vez, para determinar los montos de inversión y para el cálculo de los costos y gastos necesarios para el proyecto. Estas consideraciones serán utilizadas posteriormente en la evaluación de la rentabilidad del proyecto.

En la determinación del tamaño de un proyecto existen, por lo menos, dos puntos de vista: El *técnico o de ingeniería* y el *económico*. El primero se refiere a la capacidad o tamaño como el nivel máximo de producción de servicios que puede obtenerse con el emprendimiento, y con las instalaciones y equipamiento propuestos. Este punto de vista se relaciona con la cuantificación de la demanda potencial del proyecto. Para el dimensionamiento, el punto de vista técnico determina las cantidades máximas de unidades de ingresos a ofertar: cantidad de habitaciones y plazas, cantidad total posible de mesas y tenedores en el caso de un restaurante, cantidad de metros cuadrados para el caso de los espacios comunes en cualquier tipo de proyecto. Por su parte, el punto de vista económico define la capacidad como el nivel de producción de servicios que, utilizando todos los recursos invertidos, reduce al mínimo los costos unitarios o bien, que genera las máximas utilidades. La definición del tamaño del proyecto es un análisis de tipo costo beneficio, que debe siempre jugar con un balance entre estos puntos de vista, permitiendo

encontrar un tamaño que maximice beneficios, manteniendo el nivel de satisfacción de los clientes del proyecto. Poner demasiado énfasis en la búsqueda de soluciones óptimas desde el punto de vista técnico, dejando de lado el punto de vista económico, es un error que se comete con frecuencia, y que priva al proyecto de ventajas competitivas que implicarían menores costos y gastos. Tampoco habrá que dejar de lado las consideraciones referidas a la situación de mercado del proyecto en el destino, que darán una pauta válida respecto al horizonte de cuantificación, esto es, las cantidades máximas a ofrecer para cada producto del proyecto.

8.4.1.1. Algunos factores a considerar para definir el tamaño del proyecto.

La demanda del proyecto

El tamaño propuesto sólo puede aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior al mismo tamaño. Si el tamaño del emprendimiento proyectado se acerca al de la demanda, aumenta el riesgo y por lo menos debe cuidarse que la demanda sea superior al punto de equilibrio del proyecto. Aquí es donde vuelve a ponerse de manifiesto la importancia de la información sobre demanda actual o real del destino. Deberán considerarse entre otras, las variaciones de la demanda en función del ingreso, de los precios (elasticidad-precio de la demanda), de los factores demográficos, de los cambios en la distribución geográfica del mercado (dimensión del mercado) y de la influencia del tamaño en los costos.

La decisión sobre el tamaño de la planta turística proyectada dependerá esencialmente del resultado que se obtenga al comparar el costo de oportunidad sobre la inversión ociosa, contra los costos de ampliación futura, incluyendo el costo de inversión correspondiente a futuras ampliaciones, en caso de considerarlas necesarias.

Las economías de escala

Se conocen como economías de escala las reducciones en los costos de operación de un proyecto, originadas en incrementos en el tamaño, o bien en aumentos en el período de operación por

diversificación de la prestación del servicio. Las economías de escala generan que a mayor escala se obtenga:

- Menor costo de inversión por unidad instalada.
- Mayor rendimiento por persona ocupada.
- Menores costos unitarios de producción del servicio.
- Mejor utilización de otros insumos.
- Utilización de procesos más eficientes que reducen los costos de operación.

La disponibilidad de recursos financieros

Los recursos para afrontar un proyecto de inversión turístico recreativo pueden provenir de dos fuentes principales: del capital propio aportado por los inversores del proyecto, o de fuentes externas de financiamiento, bancarias o financieras, y de proveedores. Si los recursos económicos propios y ajenos permiten escoger entre varios tamaños, sería aconsejable seleccionar un tamaño que pueda financiarse con mayor comodidad y seguridad y que a la vez ofrezca, de ser posible, menores costos y mejores rendimientos de capital.

8.4.2. El bosquejo de intenciones arquitectónicas

La pregunta que usualmente suelen plantearse los profesionales en turismo a la hora de definir la ingeniería física del proyecto es: ¿Hasta donde debe llegar el trabajo de un profesional en turismo en esta etapa? El estudio técnico debe concluir con directrices claras para la proyección de la planta del emprendimiento. Deben definirse las condiciones formales de resolución de los ambientes externos e internos de la planta. La tarea del profesional en turismo será pautar las condiciones generales que deberá seguir el proyecto para responder a las necesidades de la demanda. Estas condiciones serán entregadas al proyectista como insumo para la memoria descriptiva. Por eso se lo denomina *bosquejo de intenciones arquitectónicas*.

El bosquejo identifica las condiciones ideales siguiendo ese análisis costo beneficio planteado anteriormente. Los niveles de definición estarán a cargo de los responsables del proyecto físico. Entre las condiciones que deben pautarse en una memoria descriptiva deben incluirse:

- La disposición de los espacios exteriores
- Los materiales,
- Los colores y texturas
- La accesibilidad y
- La cartelería externa

En relación a los espacios interiores, se deberá entregar una memoria del dimensionamiento planteado, criterios deseables de utilización del espacio, buena relación entre los espacios y las unidades funcionales, criterios de selección de mobiliario y otras instalaciones y equipamientos, etc. El bosquejo de intenciones arquitectónicas debe mostrar un adecuado correlato entre una resolución técnica acorde con el buen gusto y los productos identificados en la línea de productos del proyecto, en sus distintos niveles de definición (productos esenciales, esperados, aumentados y genéricos) En todos los casos, siempre habrá que prestar atención a la relación entre lo deseable y lo concretamente realizable en función del presupuesto de inversión asignado al proyecto.

La tecnología disponible está muy ligada a la disponibilidad de recursos, dado que los avances tecnológicos pueden permitir su mejor optimización. Algunos ejemplos pueden ser la construcción de la obra civil en “seco” para optimizar el tiempo de dicha construcción y materiales, aprovechando mejor los espacios. Contar con sommers king size acoplables que pueden adaptarse y transformarse en dos camas singles, etc.

Es importante considerar los avances tecnológicos para proyectos innovadores o que tienen una clara estrategia de diferenciación de productos en relación con sus competidores, sobre todo en destinos desarrollados, posicionados y con servicios cuyo ciclo de vida en el mercado está en una fase de madurez. Dicha tecnología puede abarcar desde sistemas de hidromasajes y aparatos para gimnasios, hasta secadores de ropa de esquí, el abanico de posibilidades es muy grande como las posibilidades de ofrecer servicios de base o derivados que satisfagan de la mejor manera a la demanda que se quiere captar.

El soporte físico puede construirse por etapas, pautando inversiones escalonadas, para no tener que hacer todo el proyecto desde el principio; se pueden adosar módulos a medida hasta que el

emprendimiento logre posicionarse en el mercado y la demanda empiece a crecer. Pensemos en un ejemplo: La ampliación de un apart hotel de 4 departamentos, en Villa La Angostura, que proyecta la ampliación de los servicios otras 4 nuevas unidades funcionales, dos de las cuales tendrán la característica de “Suites VIPs” y las otras dos, departamentos para 4/6 pasajeros. Además se prevé construir un área de piscina con gimnasio y SPA, parqueización y área de estacionamiento. Los aspectos considerados en el diseño incluirían:

Area de Servicios: Calderas para calefacción central, bomba de agua, tanque suplementario, Generador de emergencia (trifásico 7,5KVA), habitación de servicio c/ baño y kitchenette.

Area de Piscina: Piscina in-out, deck exterior con solarium, baño / vestuario, damas y caballeros, sauna, sala de masajes.

Suites VIPs (2): Amplios loft con estar (sillones, mesa ratona) y hogar a leña, sin kitchenette, dormitorio con sommier King Size, baño en suite con jacuzzi, antebaño con pileta, TV 29”, equipo de audio.

Departamentos (2): con 2 dormitorios, uno con sommier matrimonial, baño en suite, bañera con hidromasaje, el otro con dos camas Twin, baño completo, living comedor con dos sillones cama, kitchenette con anafe, microondas y heladera, vajilla, mesa con 6 sillas (chicas). TV 21” (uno en el living y otro en dormitorio)

Estas decisiones se respaldan con el estudio de la demanda, conociendo si dicha demanda es expansible, los gustos y preferencias de los segmentos que se pretenden captar, las características de los principales competidores (si cuentan o no con otros servicios adicionales y si la demanda los elige por ello), entre otros.

Además, es importante diseñar la operación o logística necesaria para la prestación del servicio. Algunos ejemplos y situaciones a considerar: la clasificación de los insumos en función de la rotación o tiempo de reposición; aquellos que se usan con mayor frecuencia deberían ubicarse en lugares de fácil acceso y traslado; la disposición de amenities en los pasillos donde se ubican las habitaciones de un hotel, y cerca de los accesos. Los insumos de menor rotación deben ubicarse en lugares altos o alejados. En el caso de insumos de gran volumen, será necesario contar con espacios acordes y medios necesarios para el traslado.

En cuanto al control de stocks, es importante contar con sistemas informáticos modernos para dar soporte a la operación multiacceso con funcionamiento en red y control de gestión en línea.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El estudio técnico concluye definiendo la estructura de producción de servicios que deberá tener un proyecto. *Desde el punto de vista del formulador*, significa en la práctica una enumeración de condiciones que deben cumplirse para seguir dotando al proyecto de una dirección estratégica: Partiendo de identificar productos en función de necesidades, luego pensando en criterios de localización que estén en consonancia con los flujos de visitantes y recreacionistas en un destino, y finalmente traduciendo estas resoluciones en un bosquejo técnico que asegure que se tomarán las decisiones apropiadas en relación al proyecto físico.

Desde el punto de vista del evaluador, entender las fases de resolución técnica implica poder contar con herramientas de evaluación de la viabilidad de un proyecto, sobre todo vinculadas a su localización. Mediante los criterios presentados en este capítulo, el evaluador estará en condiciones de identificar factores críticos de la supervivencia de una idea de inversión, que se juegan en las definiciones técnicas.

LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS DEL PROYECTO

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

El alcance de definiciones de marketing para el proyecto. Las fases del plan de marketing. Fase estratégica del plan. La definición de la visión y la misión. Estrategia genérica de desarrollo, de cobertura de los mercados de referencia, competitiva y de crecimiento. Fase operativa de un plan de marketing. Desarrollo de las nociones de producto, precio, distribución y promoción, aplicadas al proceso de formulación de proyectos turístico-recreativos.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo nos centraremos en la proposición de lineamientos de marketing para el proyecto. Se tratará concretamente de un plan de marketing dentro del proceso de formulación, y como tal, pondremos énfasis en las dos instancias de definición que tiene todo plan de marketing:

- Una parte *estratégica*, donde se definen la visión, misión, objetivos, metas y donde se plantean una serie de estrategias posibles de adoptar para lograr los objetivos del proyecto. En esta primera etapa se revisa y decide la dirección estratégica del proyecto.

- Otra parte *operativa*, que se focaliza en la definición del mix de marketing - producto, precio, plaza y promoción – e involucra aquellas acciones tangibles que haremos para lograr los objetivos estratégicos planteados precedentemente

Prestaremos además atención a la valorización de las decisiones tomadas en el plan, lo que significará cuantificar en términos económicos las decisiones implicadas para llevarlo adelante.

9.1. LAS DEFINICIONES DE MARKETING ESTRATÉGICO

En esta etapa de definen los componentes estratégicos del plan: Misión, objetivos, y definición de la estrategia de proyecto en términos competitivos, como vimos en el capítulo 5.

9.1.1. Misión, visión y objetivos

Por encima de cualquier objetivo de mercadeo estará la *misión* de la empresa; su definición vendrá dada por la dirección de la empresa o, eventualmente, por las decisiones previas del inversor y la visión al respecto del formulador. Básicamente, se deberá indicar cuáles son los objetivos estratégicos del proyecto, es decir: en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing. Una vez establecido este marco general, se definirán los objetivos del plan. La definición de objetivos se hace teniendo como base previa el análisis de la situación del proyecto, y de su entorno.

Como en todo plan de marketing, una vez definida misión y visión de la empresa o del proyecto, se definirán los objetivos del plan.. Plantear objetivos, también para un plan de marketing, significa establecer un resultado que permite acortar la distancia entre la situación actual y un estado futuro esperado.

Los objetivos deben reunir las siguientes características o atributos:

- *Medibles*: Los objetivos debe ser comprobable y establecer un

único resultado a lograr.

- *Alcanzables*: Debe formularse objetivos factibles, posibles de obtener con los recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales y financieros).
- *Realistas*: Deben tener en cuenta las condiciones y las circunstancias del entorno donde se pretende realizar.
- *Específicos*: Deben ser lo más claro y concreto en cuanto a su contenido.
- *Acotados*: Deben establecerse para un horizonte temporal bien definido.

Los objetivos del plan se refieren sobre todo a horizontes cuantitativos de actuación del proyecto, y suelen referirse a aspectos tan claros y concretos como el porcentaje de ocupación pretendido, en un momento dado del proyecto, en las distintas fases de su ciclo de vida, y el horizonte de ingresos, y hasta la captación de determinados segmentos de mercados, traducidos en un porcentaje de cuota de mercado. Así de claro: este será el objetivo principal, de cualquier acción de marketing y por ende del plan de marketing pensado para la formulación del proyecto.

9.1.2. La definición de las Estrategias

Llegado el momento de pensar y diseñar las estrategias del proyecto, nos parece oportuno que revisar el concepto de estrategia:

Podemos definir la ESTRATEGIA en un sentido amplio como *el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos.*

También podremos entender que la ESTRATEGIA es la adaptación de los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Definir estrategias significa jugarse a definir el perfil estratégico del negocio, y por tanto se pueden presentar varias alternativas dependiendo el punto de vista desde el que se formulen. Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos, por ejemplo, se podrá elegir por todo el mercado o

una parte del mismo, dependiendo de cómo se definió el mercado de referencia en el que desarrollaremos el proyecto. Complementariamente, la estrategia puede basarse en alguna ventaja competitiva de la empresa, entendida como aquellas características o atributos de un producto o marca que otorgan a la empresa algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos. (Lambin. 2009: 219). Dicha superioridad puede entenderse sobre dichas ventajas internas o externas, haciendo hincapié en mejorar dichos atributos inherentes al producto o en relación a buscar diferenciarse de la oferta del entorno competitivo.

Pero ¿cuáles son las estrategias que podemos disponer para nuestro proyecto? Iremos presentando una secuencia de estrategias sobre las que la formulación debe adentrar su atención, analizar y definir. Comenzaremos por las estrategias genéricas que Michael Porter ha resumido en tres tipos generales, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

Estrategia Genérica

a) Liderazgo general en costos

Esta estrategia se basa fundamentalmente en obtener mayores utilidades y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer productos y servicios a un precio bajo. Se trata de productos estándares que compiten en mercados poco segmentados o mercados con productos homogéneos donde la mayor ventaja del oferente es tener menores costos por una alta producción. El atributo buscado por los clientes es el precio bajo.

b) Diferenciación

Consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único, y que lo diferencie de la oferta de los competidores. La diferenciación posibilita una barrera contra la entrada de nuevos competidores, reduce la sustitución del producto, puede aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuye la sensibilidad a precios. Esta estrategia puede traducirse directamente en una alta rentabilidad. Es la estrategia más ampliamente utilizada en negocios turísticos. Como vimos en el capítulo 7, en los últimos años se ha impuesto, más como una necesidad que como una tendencia, que la verdadera diferenciación se dé mediante una buena tematización y la

construcción de buenas experiencias significativas. En una escala de progresión económica donde ya el cliente da por sentado la provisión de servicios, la verdadera diferenciación y por tanto fidelización y mayor rentabilidad, parece estar asegurada casi estrictamente por la provisión de experiencias memorables que queden en la retina y el buen recuerdo de los huéspedes.

c) Concentración o enfoque de especialista

El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores. Una estrategia de concentración o de especialista permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y por ello muchas veces resulta muy apropiada para determinados microemprendimientos. Volviendo a conceptos básicos de microeconomía, los mercados turísticos constituyen casi siempre mercados de competencia monopolística, donde la diferenciación resulta fundamental para poder posicionarse en determinados nichos de mercado. De ahí que sea la estrategia más ampliamente recomendada, y la que eligen de manera casi unánime los formuladores al momento de definir la estrategia general de competitividad del proyecto. Pero cuidado: la diferenciación conlleva sus costos y compromisos. En la diferenciación se juega buena parte de su éxito en la definición de los distintos niveles de productos. Ser especialista en buenas experiencias, bien localizadas en la búsqueda de nichos de mercados específicos, es tal vez el reto más actual e interesante.

En relación con la definición de producto mercado que se desarrolló en el capítulo 7, se pueden establecer diferentes estrategias según el entorno competitivo donde se encuentre y según los objetivos planteados.

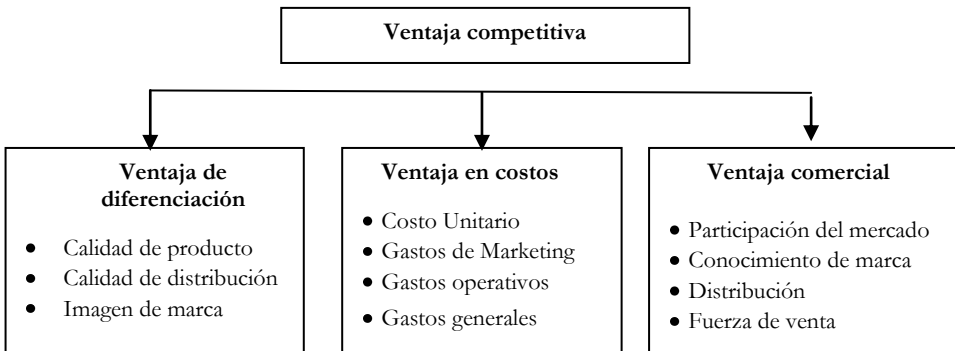
Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos, se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos. En el siguiente gráfico se sintetiza este primer nivel de decisión estratégica.

FIGURA N° 9: VENTAJAS COMPETITIVAS

		Ventaja Competitiva	
		Exclusividad percibida por el cliente	Costos Bajos
Objetivo Estratégico	Para todo el sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Para un nicho o segmento	Concentración o enfoque	

Fuente: Porter (1990)

A partir de la identificación de las ventajas competitivas del emprendimiento, las ventajas competitivas pueden clasificarse según se base en la diferenciación de los productos, en el manejo de sus costos o en su capacidad comercial, según el siguiente esquema:



Fuente: Lambin et al, adaptado de Best. 2003.

Cada proyecto puede desarrollar su ventaja competitiva y potenciarla a través del diseño de sus estrategias, como así también considerando en relación con el mercado de referencia en el cual ha decidido intervenir.

Estrategia Competitiva

El sentido final del estudio de competencia es poder sintetizar las fuerzas competitivas del proyecto y de los competidores para intentar basar en ello una estrategia competitiva. El camino pasa por un lugar común, el *análisis FODA*, que cobra su verdadera dimensión: sólo a partir de haber

estudiado al entorno competitivo estaremos en condiciones de sintetizar los principales factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas). A partir de esta síntesis, que lo es en definitiva de todo el estudio de mercado, se podrán pensar y seleccionar algunas de las siguientes estrategias (Lambin, 1995):

- **Estrategia de líder.** el líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos:

- *Desarrollar la demanda genérica*, desarrollando la totalidad del mercado, captando nuevos consumidores o usuarios del producto,
- *Proteger la participación del mercado*; puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios, y
- *Ampliar la participación del mercado*, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.

- **Estrategia de retador.** consistente en querer sustituir al líder ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir en:

- Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
- Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor

- **Estrategia de seguidor.** el seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.

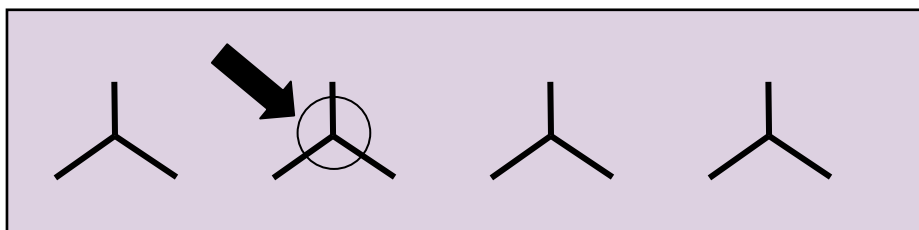
- **Estrategia de especialista:** el especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

Estrategias de cobertura del mercado de referencia

El tercer nivel de definición estratégica que podemos plantear en la formulación de un proyecto, es la relacionada con la definición y cobertura de los mercados de referencia. Lo haremos a partir de los aportes de Lambin (op.cit.), quien plantea cinco estrategias de cobertura. Lo interesante es que permite, siempre partiendo de una base estratégica como es pensar en las necesidades de los consumidores, definir una estrategia para cubrir - satisfacer - las necesidades y búsquedas de experiencias de cada mercado en particular. Pensar, definir e implementar una estrategia de cobertura es clave para poder bajar el pensamiento estratégico del proyecto a una fase estratégica realizable, que organice la mirada amplia sobre la empresa o proyecto, y que signifique una forma práctica de reflexionar *dónde está* y *donde debería estar* el proyecto. Estas son las estrategias de cobertura:

1. Estrategia de concentración: Concentrar significa enfocar el proyecto y sus productos de manera restrictiva en un producto mercado, una función y un grupo de compradores. Lambin la define como la *estrategia del especialista*, que busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado. Y nosotros agregamos que es la estrategia del especialista, pero enfocado en cada producto mercado. Concentrarse en cada producto mercado en particular supone un buen conocimiento del mercado. Bien realizada, esta estrategia puede garantizar buenos horizontes de atractividad y por ende rentabilidad para el proyecto. El desafío de esta estrategia es que primero es necesario que el inversor / gestor del proyecto pueda dar el salto y reflexionar estratégicamente para tener claramente definidos esos productos mercados, algo que no es tan frecuente en nuestro sector, pero que es una de las claves del éxito de muchos proyectos

Gráficamente:

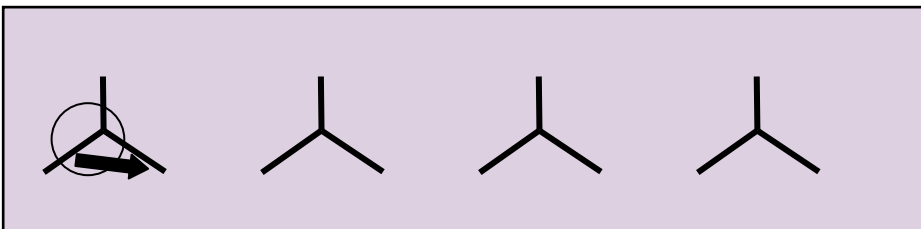


Podemos imaginarnos como ejemplo una empresa de turismo receptivo especializada en prestar servicios de actividades de aventuras. Los posibles mercados de referencia podrían ser delimitados a partir de diversas funciones de base relacionadas con esas actividades: La función de *conocer el entorno natural*, practicando actividades outdoor suaves o relajadas, la función de *experimentar sensaciones adrenalínicas mediante actividades hard*, como rappel, canopy, rafting grado 3 en adelante, etc; la función de aprender y conservar, mediante actividades de interpretación; la función de práctica de actividades deportivas en entorno agreste, y podría seguir la lista. La empresa decide concentrarse, focalizarse en una sola de esas funciones de base, y trabajar productos de adrenalina en el espacio natural para los grupos de consumidores que así lo requieran. La empresa será una especialista en productos outdoor adrenalínicos, y tendrá altas posibilidades de posicionarse bien en un nicho de mercado específico.

Sí, el desafío de plantear esta estrategia es alto: poder entender y definir muy claramente funciones de base o búsqueda de experiencias memorables, pero el pago puede ser mas alto: buena diferenciación, fidelización, posicionamiento y rentabilidad

2. Estrategia del especialista en producto: En este caso la empresa elige especializarse en una función, pero cubriendo todos los grupos de compradores afectados por esta función. Es una estrategia que pueden adoptar aquellos proyectos que tienen un saber-hacer muy desarrollado que les permite contar con un producto diferenciado, al que pueden agregarle valor de manera continuada.

Gráficamente

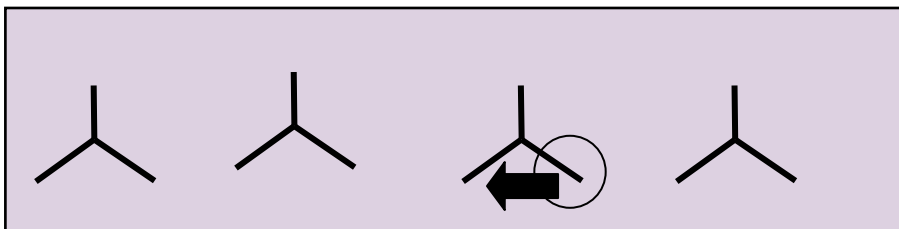


Todos los productos tematizados pueden ser buenos ejemplos de esta estrategia. Pensemos en un caso, los restaurants de comida étnica. Son especialistas en ofrecer todas las variedades de productos comprendidos dentro de esta modalidad, y en esta especialización tratan de diseñar

estrategias para captar a todos los consumidores que se sientan atraídos por ese tipo de menú: familia, grupos de amigos, parejas, solos y solas, etc.

3. Estrategia del especialista cliente: En este caso la empresa se especializa en una categoría de clientes, presentando una gama completa de productos o un sistema completo de equipamiento, ejerciendo funciones complementarias o ligadas entre ellas. Es una estrategia mucho más demandante desde la servucción y ni que hablar desde el diseño o gestión de experiencias memorables, ya que es necesario contar con una gama de productos, aumentando el riesgo de errores y de no acertar en la definición de productos del proyecto. No es, por tanto una estrategia factible para microempresas turísticas.

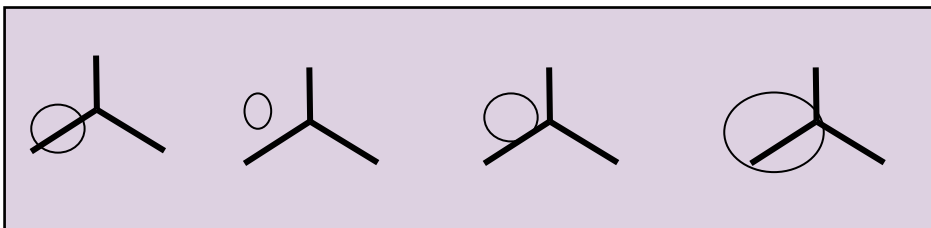
Gráficamente



El ejemplo que tal vez mejor representa la estrategia del especialista en clientes está dado por los resorts o complejos de playa, sobre todo el Caribe y en otros destinos de sol y playa, enfocados a algunos segmentos en particular, por ejemplo, a los grupos familiares, o bien a solos y solas. En ambos casos, el foco esta puesto en las múltiples dimensiones que pueden tener un segmento para alcanzar niveles competitivos de satisfacción, y los esfuerzos se orientan a proveer una gama diversa y completa de servicios para ese segmento: actividades para las parejas, y para los niños, y para ambos en conjunto, dentro y fuera del hotel, en todas las combinaciones posibles. El razonamiento atrás de la estrategia de especialista en clientes es: “*el cliente me elegirá porque sabe que yo se lo que quiere y necesita*” (Lambin, op cit.)

4. Estrategia de especialización selectiva: Consiste en introducir varios productos en varios mercados sin vínculo aparente entre ellos. Es una estrategia de tipo oportunista que responde frecuentemente a un deseo de diversificación, y que por tanto puede ser aprovechado en determinados momentos con una finalidad oportunista

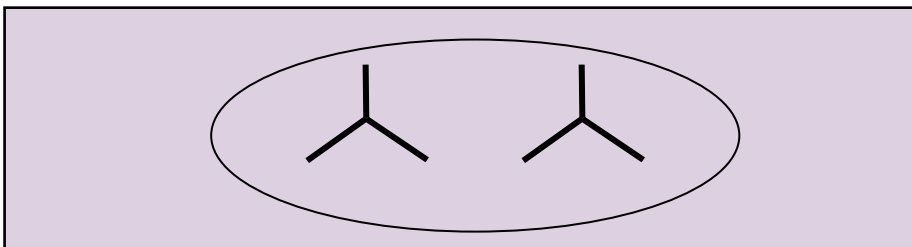
Gráficamente



Esta estrategia oportunista puede implicar buenos resultados comerciales. Sin embargo, es necesario contar con una infraestructura de servicios, equipamiento e infraestructura suficiente para dar respuesta cuando sea necesario. Puede realizarse a baja escala, con el deseo de ampliar o diversificar la base y naturaleza de la clientela. Tal puede ser el caso de los complejos de cabañas que sobre la base de una oferta medianamente estable, deciden concentrarse alternativa y selectivamente en distintos segmentos, con modificaciones en el producto esperado, aumentado y potencial que la harán diferenciarse, y mediante una diversificación sutil, alcanzar nuevos nichos de mercado.

5. Estrategia de cobertura completa: Consiste en proponer un surtido completo para satisfacer las necesidades de todos los grupos de consumidores. Puede parecer complejo, pero para proyectos de baja escala en cuanto a la complejidad de sus estructuras de mercado, puede resultar una opción muy válida, por cuanto intenta asegurarse de captar a todos los interesados en una gama más o menos amplia de productos. El ejemplo de los complejos recreativos infantiles puede ser un buen ejemplo de este tipo de cobertura.

Gráficamente



Algunas preguntas que pueden guiar la definición de la estrategia del proyecto

¿Cuál cree que puede ser la estrategia más apropiada para el proyecto que se está formulando? ¿Por qué?

¿Qué estrategia se articula mejor con la delimitación del mercado de referencia del proyecto?

9.2. LAS DEFINICIONES DE MARKETING OPERATIVO

En la fase operativa del plan de marketing se establecen los medios y las acciones operativas necesarias para lograr los objetivos propuestos. Estos aspectos operativos son claves ya que se traducen en el llamado marketing mix. Estas consideraciones son *bajadas a la práctica* de las decisiones estratégicas del plan.

Usualmente se entiende mejor el marketing operativo por las dimensiones que lo hacen aplicable: *Producto, Precio, Distribución y Promoción*. Analizaremos en detalle cada uno de estos componentes.

Producto

Las especificaciones del proceso de diseño de productos turísticos para el proyecto, ya fueron abordadas oportunamente en el capítulo siete. Conviene entonces recordar y puntualizar algunas claves de una estrategia de productos.

Para mantener la coherencia interna con la definición estratégica del proyecto, volvemos a retomar en este punto la noción de producto-mercado que hemos venido proponiendo: Se deberán definir las características de los productos-mercados o servicios que el proyecto planea ofrecer, a modo de satisfactores de las necesidades o experiencias buscadas por la demanda. El formulador deberá definir con un apropiado nivel de detalle las líneas de productos y los productos o satisfactores específicos que el proyecto va a colocar y ofrecer efectivamente en cada uno de los mercados de identificados. Es importante tener en cuenta que

no por ofrecer más productos se va a vender más; debe tomarse una decisión que signifique un balance respecto a *hasta dónde y cómo crecer*.

a) Los productos y su ciclo de vida

Una consideración relevante en esta fase es la definición del ciclo de vida de dicho producto o servicio, ya que existen dos aspectos básicos para medir el atractivo de un mercado, uno de índole fundamentalmente cuantitativa y otro que incorpora el **factor tiempo** para establecer una relación con la evolución de la demanda. Para ello se recurre a un modelo denominado "ciclo de vida de los productos". El ciclo de vida representa distintas etapas de la historia de ventas de un producto.

Se pueden distinguir cuatro etapas que marcan períodos totalmente diferentes de la relación producto-mercado:

Introducción: se caracteriza por el aumento relativamente lento de las ventas y la subsistencia de problemas operativos que todavía no han sido totalmente resueltos. Los gastos de promoción y publicidad están en su máximo nivel. La rentabilidad es escasa e incluso puede llegar a ser negativa.

Crecimiento: si el producto supera la etapa anterior de introducción, entra en la fase más importante del ciclo de vida, como es la de crecimiento. Es un período de progreso en términos de ventas y utilidades.

Madurez: los productos comienzan a estabilizarse y existe mayor competencia, con un mercado cada vez más saturado. Es aquí donde se debe analizar la posibilidad de un relanzamiento del producto, entre otras opciones.

Declinación: este período se caracteriza por una reducción generalizada de la demanda, incremento de los costos y declinación de utilidades.

Existen productos con ciclos de vida prolongados, por ejemplo, un hotel en un centro termal posicionado en el mercado de la tercera edad. En otros casos el ciclo puede resultar más acotado: Cuando el producto se vincula con modas o tendencias cambiantes, la atractividad del proyecto estará amenazada por intempestivos cambios en las

condiciones del negocio, que a veces resultan de difícil predicción. Es el típico caso de los bares, restaurants o espacios recreativos de moda que, llevados al éxito y al auge comercial por detentar alguna característica especial (la localización, las relaciones públicas, determinado sponsoreo, etc.) viven un corto período de esplendor y luego no saben o no pueden mantenerse a flote en un mercado que es cambiante, y hasta tirano.

Las etapas del ciclo de vida de los productos en general tienden a reducirse en su duración por diversos motivos.; entre los más relevantes pueden mencionarse cambios de comportamiento del consumidor, competencia y factores tecnológicos.

Para las decisiones estratégicas del proyecto, definir el ciclo de vida es fundamental para poder visualizar de manera concreta cómo los planteamientos de mercado y de producto se traducirán en condiciones que aseguren o no la supervivencia y el éxito de la idea. Planear el ciclo de vida es también útil para definir los horizontes temporales de inversión, y por ende, para comprender los plazos de ejecución de las actividades pensadas y las condiciones de recupero de inversión que se le podrán pedir al proyecto. Como veremos en el capítulo siguiente, el ciclo de vida se relaciona de manera muy directa con la presupuestación del proyecto. Hay un vínculo entre cada una de las fases del ciclo y el cálculo de ingresos (PxQ). Este será racionalmente el punto de partida racional del presupuesto de operaciones.

b) Orientarse a ofrecer experiencias: la búsqueda de experiencias memorables

Lo volvemos a afirmar: *los clientes compran beneficios, no características del producto*. Es necesario hacer un esfuerzo para diferenciar cada producto del resto de los productos con los que compite. Una vez diferenciado hay que decidir cómo mantener esa diferencia ante los movimientos de la competencia. En este punto, conviene recordar y tener muy presente los niveles de definición planteados en las líneas de productos pensadas para el proyecto: Producto genérico, esperado, aumentado y potencial.

Actualmente, se compite por brindar experiencias, y ya no por atributos individuales o tecnologías específicas. Por eso es necesario, insistimos, volver al concepto de función de base. Esto es, ¿Qué tiene el

futuro cliente en su mente para decidirse a elegir los productos de nuestro proyecto? ¿Qué experiencias satisfactorias están buscando? ¿Qué puede ofrecerles el proyecto para que el balance entre expectativas y experiencias concluya en altos niveles de satisfacción? Estas preguntas deben orientar la definición de productos, teniendo muy presentes los niveles de definición planteados en las líneas de productos pensadas para el proyecto: Producto genérico, esperado, aumentado y potencial.

Siguiendo con la búsqueda de nuevas experiencias, y en palabras de Pine y Gilmore: "...En la incipiente economía de la experiencia, las empresas deben percatarse de que lo que fabrican no son bienes sino recuerdos, lo que brindan no son servicios sino el escenario en el cual puede crearse un mayor valor económico. Es hora de que se pongan de acuerdo consigo mismas, pues los bienes y servicios ya no bastan: los consumidores quieren ahora experiencias, y están dispuestos a pagar por ellas. Hay nuevas tareas por cumplir, y sólo aquellos que las realicen de modo de involucrar verdaderamente a sus huéspedes conseguirán triunfar en esta nueva economía..." (...) "...Si las sociedades pretenden alcanzar una prosperidad económica continua, deben teatralizar experiencias que agreguen a sus economías valor suficiente como para emplear a las masas (los bienes y servicios ya no bastan). El énfasis moral debe estar puesto, entonces, en el tipo de experiencias que han de ser teatralizadas."

En relación con los recursos humanos necesarios para la oferta de servicios, es necesaria su consideración como partes de la "escena" para la puesta en marcha de las experiencias. "Los empleados de la empresa montajista son actores que representan su parte, crean un papel y construyen un personaje para cautivar a los huéspedes de un modo entretenido, didáctico, escapista y/o estético. En el caso de las transformaciones estos dominios experienciales tienen como única meta preparar el escenario para que el *cliente* aprenda a actuar". (Pine & Gilmore, op cit).

c) El análisis de la cartera de productos

El análisis de cartera de productos se puede desarrollar utilizando la matriz BCG, una alternativa interesante para la formulación de las estrategias adecuadas, dado que permite considerar el posicionamiento

individual de cada una de los productos que la componen. La matriz BCG es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por *The Boston Consulting Group* en la década de 1970. La utilidad de la matriz BCG es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa o proyecto pueden detentar. A partir de esta clasificación surgen elementos para gestionar la futura empresa. Una de las variables de la matriz es el *crecimiento del mercado* y la otra la *participación de la empresa* en el mismo. Con esto se dan cuatro situaciones: a) *gran crecimiento y gran participación* de mercado. b) *gran crecimiento y poca participación* de mercado. c) *poco crecimiento de mercado y gran participación* y d) *poco crecimiento de mercado y poca participación* de mercado.

FIGURA N° 10: MATRIZ BCG

Matriz de crecimiento - Participación

Tasa de crecimiento del mercado	ALTO	ESTRELLAS Alta inversión y alta participación	DILEMAS Requiere mucha inversión
	BAJO	VACAS LECHERAS Generan fondos y utilidades	PERROS Baja participación y pocos fondos
		FUERTE	DÉBIL
		Cuota de mercado relativa	

Veamos brevemente que significa cada componente de la matriz y que implicancias puede tener para el proyecto:

Estrellas: Se trata de productos de gran crecimiento y alta participación. Requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en *vacas*, generadoras de mayores utilidades.

Vaca lechera: Son productos líderes que tienen una posición privilegiada por su participación en un mercado de bajo crecimiento. Los costos son bajos, así como la generación de recursos es alta. Son los negocios de hoy que dan la rentabilidad del presente y permiten financiar

los productos dilemas. La mayoría de estos productos o negocios son proclives a pasar a la etapa "perro" si no se actúa debidamente.

Perros: Estos negocios tienen una baja participación relativa, en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.

Dilemas: Son productos que tienen una baja participación en mercados con tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación, recursos que deberán ser generados por otros productos.

Como su nombre lo indica, son dilemas por cuanto pueden llegar a cualquier destino: éxito o fracaso. En estos casos debe tomarse una decisión, invertir para que el producto crezca o hacerlo retirar. De lo contrario el producto con el tiempo pasará a ser perro.

La pregunta que puede guiar la definición de la cartera de productos

¿Que análisis podría hacer de la cartera de productos preliminares que la formulación del proyecto ha comenzado a identificar?

Precio

El concepto de precio se refiere al monto de dinero que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio. Constituye una variable dentro del plan de marketing que no debe ser tomada en forma aislada. ¿Por qué? Porque será el primer componente de la ecuación $P \times Q$ que determina ingresos, es decir, la puerta de entrada a la presupuestación operativa.

La determinación del precio debe hacerse para cada uno de los productos-servicios que efectivamente se pongan a la venta, e incluye la consideración de múltiples opciones, alternativas y criterios: decisiones sobre las tarifas según temporadas, según productos y clientes, sobre política de descuentos y promociones especiales, etc.

La teoría microeconómica dedica un amplio espacio al análisis de precios y a los mecanismos que regulan su fijación. Sin entrar en detalle en

estas consideraciones, tendremos en cuenta algunos criterios generales de determinación de precios en productos y servicios turísticos.

Genéricamente, pueden identificarse tres criterios de fijación de precios:

- Basada en los *costos*
- Basada en la *demanda*
- Basada en la *competencia*

La fijación de precios basada en los costos

Evidentemente para fijar los precios de venta hay que conocer primero, y con cierto nivel de detalle, los costos internos y los precios de mercado. Con esta información el precio debe ser coherente con la política de producto (un producto de calidad debe tener, en principio, un precio por encima de la media), con los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, con los servicios al cliente y también debe servir como estrategia para enfrentar la competencia.

Comprender la estructura de costos de un producto es esencial para la determinación final del precio y muy especialmente para darle a éste un sentido estratégico. Es imprescindible conocer la estructura de costos fijos y variables que tendrá el proyecto. En nuestra opinión, la estimación de precios de la mayoría de productos turísticos debería partir de una identificación del costo total (costos fijos más costos variables) que implicaría poner el producto a la venta en el mercado. Conociendo ese costo total, y aplicando un mark up o margen de ganancia neta que se desea obtener por cada unidad, podría llegarse a una primera definición de precio, que luego habría que someter a revisión teniendo en cuenta las consideraciones del mercado: situación de demanda y competencia. La conjunción de estos dos criterios funciona en el sector turístico tal vez como en ningún otro en cuanto a la determinación del precio de venta. Es así por la naturaleza cambiante de los mercados de referencia dada la evolución constante de las necesidades de la demanda. Otras cuestiones a considerar dentro de este criterio serán el margen de contribución y la rentabilidad por producto o líneas de productos, siempre teniendo en cuenta que el objetivo primordial de un proyecto de inversión será la maximización de beneficios.

La fijación de precios basada en la demanda

Dijimos que el punto de partida debía ser la consideración de los costos. Pero el primer balance que debe hacerse es sopesar estos precios con las condiciones de demanda en el destino, o bien al interior de cada producto-mercado. La situación de demanda puede sugerir aumentar o reducir el margen de mark up o porcentaje de ganancia estimada sobre los costos totales. El límite muchas veces lo pone el bolsillo del consumidor. Pensemos en dos casos extremos y opuestos. Para los productos-mercados con alta segmentación, en destinos posicionados en segmentos de alto nivel adquisitivo y en destinos “caros”, la demanda tiene poco poder de negociación y la fijación de precios suele exceder, muchas veces más allá de lo imaginable, los márgenes de rentabilidad. Los centros de ski pueden ser un buen ejemplo de esto: los precios de muchos productos y servicios registran aumentos que exceden largamente un mark up racional; estos aumentos se basan en la suposición de la capacidad adquisitiva de los turistas que lo visitan. Cuando sucede esto, el techo se impone por la competencia, el tercer criterio que veremos más adelante. En el otro extremo, una situación de demanda deprimida, o un destino o producto de los llamados “gasoleros” puede condicionar trabajar con precios bajos, que apenas superen el piso impuesto por el costo total. Podemos pensar en varios ejemplos: muchos de los productos o mercados estandarizados, o de turismo masivo, atraen a turistas que se desplazan con la idea de gastar poco en su tiempo vacacional. Así también hay algunos destinos que han ido posicionándose de esta manera a lo largo del tiempo para determinados productos mercados. Es una trampa de la que resulta difícil salir, y por eso es útil reconocer estas condiciones en la instancia de prefactibilidad. Las posibilidades de fijación de precio tendrán implicancias posteriores en el proceso de servucción: no se puede ofrecer un producto caro, o con un elevado costo total para un mercado deprimido, acostumbrado a pagar poco, simplemente porque no habrá rentabilidad.

La fijación de precios basada en la competencia

El último criterio se basa en la consideración de las condiciones de la competencia. Como dijimos, termina siendo un criterio “regulador” de

los otros, porque para ser competitivos, los precios deben estar de acuerdo al entorno competitivo de un proyecto.

Básicamente se pueden establecer **tres estrategias de precios basados en la competencia:**

- **Precios más bajos que la competencia:** se justifica cuando se logra realmente un aumento de la demanda. El riesgo es la reacción de la competencia, lo que puede llevar a plantear una guerra de precios.
- **Precios más altos que la competencia:** Se debe verificar el nivel de lealtad de los consumidores, una demanda en crecimiento y establecer una diferenciación del producto o servicio en relación con la competencia.
- **Posición competitiva:** Aquí depende del tamaño de la empresa, del liderazgo en el sector donde compite y la forma de diferenciarse de las demás.

El manejo de los precios se hace cada vez más difícil por la masificación de los productos y la evolución de los gustos de los consumidores y por ende de sus necesidades y experiencias buscadas. Por ello es necesario el control de los costos para constituirse en uno de los atributos que lo distingan de la competencia, y de esta forma poder cumplir el doble requisito de dotar al proyecto de *atractividad* y *competitividad*.

Distribución

Las decisiones sobre la distribución de los productos del proyecto tienen como finalidad colocar el producto o servicio lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida. Claro que el sector turístico tiene la particularidad que son los consumidores quienes se dirigen hasta el producto. Por ello, es necesario pensar en estrategias de distribución que se adapten con creatividad a diversas situaciones.

Los canales de distribución pueden ser:

Directos: Son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta o el servicio de correo. Su principal ventaja es que se establece una relación directa con el cliente, ayudando a crear fidelidad. Es una opción de baja inversión y de gran capacidad de adaptación. Como desventajas pueden mencionarse que algunos tipos de canales directos, como la venta puerta a puerta o mediante telemarketing, adoptado por muchas empresas comercializadoras de tiempos compartidos, crean una alta dependencia de la eficacia de los vendedores.

Indirectos: La venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes. Tal vez una de las principales ventajas que presentan los canales indirectos es que cada venta puede ser importante en volumen total. Si los canales son los apropiados, implican para el proyecto la posibilidad de contar con un especialista en éste, que nos quitará un trabajo de encima, y lo hará seguramente mejor que el mismo inversor en forma personal. Como desventaja, es dable reconocer que obviamente se pierde el control sobre la venta al consumidor final (en términos de precio, presentación, tiempos). Existe una gran dependencia de pocos compradores, y siempre significa ceder parte del margen de ganancias a los intermediarios.

Promoción

El plan de marketing para el proyecto también se ocupará de la parte vinculada a la promoción de los productos y servicios. Habrá que decidir y plantear qué métodos se van a usar para contactarse con los clientes, para realizar su seguimiento y para cerrar las ventas; qué materiales de apoyo se emplear, qué imagen global se va a presentar, cómo esta imagen estará o no en relación a las definiciones estratégicas previas del proyecto, etc. En este apartado se deberá indicar además qué sistemas de promoción y publicidad se emplearán, al menos de modo preliminar, y con qué presupuesto se cuenta implementar estas decisiones.

En la etapa de promoción existe un concepto central, y complejo: la comunicación. Comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, como así también a los canales de comercialización y al público en general.

La comunicación permite:

- Captar la preferencia del consumidor.
- Dar a conocer el producto o servicio.
- Instalar y consolidar una marca.
- Establecer un puente entre la empresa y el mercado.
- Destacar características positivas y neutralizar las negativas.

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- La venta personal

Publicidad

El objetivo de la publicidad es brindar información a los clientes con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. La intención de la publicidad es generar, en el grupo de compradores o segmento de mercado, una actitud favorable respecto del producto, a partir de permitirles conocer las cualidades distintivas de los productos o servicios.

Los medios que se utilicen para lograr los objetivos publicitarios deben ser capaces de efectuar eficazmente este tipo de comunicación. Estos medios son los vehículos a través de los cuales se hará llegar el mensaje según la estrategia creativa diseñada. Es importante reconocer las propiedades y el alcance de la publicidad en el proyecto, y diferenciarlo de otras actividades, para poder tomar decisiones apropiadas. Estas decisiones siempre tendrán que tener un balance costo beneficio, ya que los costos de publicitar son usualmente elevados y pueden no ser de fácil ejecución para microemprendimientos turísticos. Entre los medios

publicitarios más utilizados pueden contarse los diarios, revistas, radio, televisión, cine y la publicidad en la vía pública y en medios de transportes.

Promoción de Ventas

La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa. El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio.
- Lograr la fidelidad del producto o servicio.

La promoción depende también de las características del producto o servicio. Con esta herramienta de comunicación se pueden obtener resultados casi inmediatos; es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios, se puede asegurar una respuesta rápida cuando se trata de lanzamientos de nuevos productos, y además permite dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido en forma más eficaz para así poder obtener resultados de corto plazo.

Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la empresa tiene con las personas, clientes o proveedores. Este aspecto de la comunicación tiene que ver con la inserción de la empresa en el medio en que se desenvuelve. Todo intercambio de mensajes entre la empresa y su entorno constituye una forma de relación y tiene incidencia en la estrategia de marketing.

Las relaciones públicas incluyen las siguientes acciones principales:

- *Relaciones de prensa:* Tiene como objetivo colocar noticias informativas en los medios noticiosos para atraer la atención hacia un producto o servicio.
- *Propaganda del producto:* Consiste en ganar espacio en distintos medios de información para promover un producto o servicio. Los productos nuevos, los eventos especiales, las ferias de turismo, los productos adecuados a las nuevas tendencias de consumo, son aptos para la propaganda.

Venta personal

La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para fomentar la preferencia del consumidor, su convicción respecto a los beneficios del producto y la posterior compra.

En comparación con la publicidad, la venta personal tiene algunas cualidades destacables. Implica un contacto directo entre personas, permitiendo a cada una observar las necesidades y las características de las demás, y realizar cambios rápidos y sobre la marcha, siempre que sea necesario. La venta personal facilita el surgimiento de distintos tipos de interacciones, que van desde una relación de venta hasta, en muchos casos, una amistad personal. El ejemplo típico de venta personal en el sector turístico es la venta de tiempos compartidos.

Internet

Hoy en día la oferta de alternativas virtuales para promocionar diferentes productos y servicios es muy amplia. La principal ventaja está dada por el acceso de miles de personas independientemente del lugar donde físicamente se encuentren. Aunque muchas veces, el idioma puede resultar una limitante, es por ello que siempre es recomendable que nuestro recurso web sea multiligüe, o al menos tener una sección en inglés.

Podemos considerar desde páginas webs propias estáticas de emprendimientos, páginas de servicios asociativos, blogs donde los visitantes pueden incorporar comentarios, redes sociales (las más conocidas facebook y twitter), plataformas (la más conocida es la moodle

dentro de las instituciones educativas), portales donde además de ser un medio de promoción puede ser una canal de distribución.

Para ser operativo, un plan de marketing debe contar con un presupuesto claro, que asegure su implementación y que prevea las restricciones que puedan surgir en materia económica y financiera. Un presupuesto es la expresión financiera de los objetivos. Es la representación numérica del plan de maniobra y define el estado de previsión de ingresos y gastos durante el período de referencia. Si el presupuesto es insuficiente, será necesario proceder a revisar los objetivos y las estrategias planteados

Cuadro N° 8: Presupuesto del Plan de Marketing

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3
Publicidad			
Promoción de Ventas			
Relaciones Públicas			
Marketing directo			
Sponsorización			
Ferias y exposiciones			
Sitio web, diseño y mantenimiento			
Traducción de sitios y redes sociales			
Otros gastos de distribución			
Otros gastos			
Total comunicación			

La asignación de recursos insuficientes para el desarrollo de una idea es incluso peor que no financiarla en absoluto. Es necesario concentrarse en operaciones rentables, por lo que siempre resulta recomendable abandonar un proyecto a tener que emprenderlo sin disponer los recursos necesarios. Para formular el presupuesto se requiere contar todos los costos en publicidad y promoción desarrollados precedentemente.

A modo de ejemplo proponemos el cuadro anterior, donde se plantean todos los conceptos a considerar en la presupuestación del plan.

Control del plan

El control es un proceso permanente, que debe comenzar en el momento de la definición de los objetivos, y que permite medir los cambios entre lo planificado y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan. La finalidad es alertar al inversor de que algo no ha sido realizado según el plan, y en base a esto poder tomar decisiones correctivas a tiempo.

Etapas del control permanente

- Analizar
- Comprender
- Revisar las estrategias y los objetivos
- Si es preciso, modificarlas

Ejemplo en un hotel de la cordillera neuquina:

Los *síntomas*: Un control durante la temporada demuestra que hay un menor volumen de negocios en relación a lo previsto (es un 25 % menos en comparación con la temporada anterior).

Las *posibles causas*: Las tarifas son demasiado elevadas en relación con la competencia en el mismo mercado; la promoción ha sido insuficiente o mal hecha.

Las *posibles medidas correctivas*: Una intervención inmediata en la política de precios (tercera semana gratuita al final de la temporada) y de distribución (una super - comisión a los integrantes de la red de agencias de turismo, para que las ventas al final de la temporada permitirá restablecer el equilibrio).

Estas acciones deben ser coherentes, consensuadas internamente e integradas al plan y puestas en práctica.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

El plan de marketing involucra una serie de decisiones empresariales. Se trata de “mercadear” el proyecto, planear las condiciones en que será puesto en el mercado, para testar condiciones de viabilidad comercial, pero también operativas. El plan de marketing obliga a pensar tanto en términos estratégicos como operativos. Esa es su principal fuerza, porque ningún aspecto vinculado con el mercado de la idea de proyecto puede ser dejado de lado. Debe existir coherencia entre las decisiones de producto y las definiciones estratégicas de base que impulsaron la idea original del proyecto.

Las decisiones estratégicas deben provenir del estudio del entorno competitivo, se debe dar respuesta a estas preguntas: ¿Cómo se introducirá el proyecto en un determinado mercado? ¿Cuáles son las acciones estratégicas más convenientes ante la reacción de los competidores? ¿Dichos competidores, son fuertes en el mercado?

Las decisiones operativas son aspectos claves del negocio, respondiendo a: ¿Cómo se llevarán a cabo las estrategias? ¿Qué experiencias memorables puede ofrecer el proyecto a partir de las ventajas buscadas por los clientes? ¿Cuál es la política de precio más acertada para los segmentos que se quieren captar? ¿Cómo se harán conocidos los productos, servicios y experiencias que se va a ofrecer? ¿Cómo se contactarán los clientes? ¿Qué medios utiliza la demanda para contactarse con los productos/servicios?

Todas estas decisiones deben ser coherentes con el estudio del mercado y con los aspectos técnicos de prestación del servicio.

LA PRESUPUESTACION DEL PROYECTO

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

El sentido de presupuestar en la formulación de proyectos. El Presupuesto de Inversiones; rubros y estimación. El Presupuesto Operativo. Su utilidad como herramienta estratégica. Concepto de contribución marginal. Amortizaciones. Utilidades. Lecturas y análisis del presupuesto de operaciones para la toma de decisiones del proyecto

10.1. EL SENTIDO DE PRESUPUESTAR

Con la presupuestación comienzan a tallar los “números” del proyecto. A partir de este momento, todos los supuestos que fueron trabajados en las etapas anteriores de la formulación, se bajan a la realidad a través de su cuantificación. Presupuestar significa entonces cuantificar en términos económicos todas las decisiones del proyecto, centrando la atención en la estimación de la inversión, y la vida operativa de la empresa: La presupuestación es así la valorización monetaria de todas las decisiones del proyecto.

Los presupuestos conforman un plan de acción del proyecto, traducido a valores monetarios, y para un período de tiempo determinado. La definición de los mercados de referencia, la cuantificación de la demanda del proyecto, la definición de líneas de producto y hasta las definiciones estratégicas y operativas deben tener su necesario correlato en la presupuestación del proyecto.

La presupuestación tiene como objetivos:

- Cuantificar las decisiones del proyecto.
- Estimar la inversión.
- Prever el funcionamiento operativo traducido en números que estimen la estructura de ingresos, costos, gastos y utilidades.
- Poder contar con información para la toma de decisiones y para la definición y redefinición de estrategias y operaciones, tanto en la etapa de proyecto, como así también en la gestión del negocio.
- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que el proyecto deberá desarrollar en un periodo determinado.
- Tener una primera idea respecto al atractivo económico de la inversión.

Hay una variedad de presupuestos que pueden llevarse a cabo, incluyendo *presupuestos de inversión, de caja* - donde se englobaría los presupuestos de: ventas, compras, costos, erogaciones, etc.-, de *operaciones y financiero*. No obstante, y a los fines prácticos, el análisis económico de un proyecto de inversión se centra fundamentalmente en el desarrollo y análisis de dos presupuestos: El *presupuesto de inversión* y el *presupuesto operativo*. Ambos son insumos elementales para estimar las decisiones de inversión y la vida operativa económica y también para la primera visualización y análisis de la rentabilidad del proyecto. La presupuestación baja a tierra, operativiza la estrategia planteada en la formulación del proyecto para la empresa. Para la presupuestación debe tenerse en cuenta tanto la información previa recolectada en el estudio de mercado, como así también un criterio de análisis de los resultados que esta tarea arroje, de manera de dotar de coherencia interna al proceso. La presupuestación comienza casi siempre a partir de una idea previa de los posibles resultados a obtener, que viene del análisis de prefactibilidad comercial y económico financiero realizado en las primeras etapas del trabajo.

La presupuestación debe intentar responder a ciertas preguntas críticas:

¿En qué invertir? ¿Cuánto invertir? ¿Cuándo y a través de qué financiamiento invertir?

¿Cuál es la estructura de ingresos y costos y gastos del proyecto?

¿Cuál es el rendimiento de cada una de las unidades de negocio del proyecto?

¿Qué primera idea podemos tener respecto de la rentabilidad del proyecto?

Y además...

¿Las estrategias planteadas, son factibles de implementarse desde un punto de vista económico?

¿Financieramente, la estrategia seleccionada para el proyecto, es realizable en el corto plazo?

Los dos presupuestos que desarrollaremos requieren del formulador *dos habilidades diferenciadas*: por un lado, la *construcción de presupuestos* y por otro, su *análisis*. Es necesario comprender la estructura de los presupuestos, entender su composición en rubros, como un procedimiento técnico; pero es al mismo tiempo relevante poder analizar y entender la información generada por los presupuestos, ya que es insumo elemental para la comprensión del proyecto, y también, pensándolo como herramienta de gestión, para la toma de decisiones en el negocio.

Comenzaremos desarrollando el *Presupuesto de Inversión*.

10.2. EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

La pregunta que orienta la construcción de un presupuesto de inversión debe ser: *¿En qué se deberá invertir para cumplir lo planificado y satisfacer las necesidades de la demanda del proyecto?* La presupuestación deberá partir de las conclusiones del estudio de mercado, que aportará la información esencial para entender las características de la demanda, y por ende también qué tipo de productos-servicios fueron pensados en la definición de la tecnología del proyecto. También debe considerarse la situación de los competidores, y finalmente, se deben tener en cuenta las estrategias pautadas en el plan de marketing del proyecto. Todos estos supuestos del proyecto deben ser tenidos en cuenta y reflejarse en la

inversión de bienes, materiales, y demás provisiones que se deben tener en cuenta para la prestación del servicio.

El presupuesto de inversión deberá reflejar de manera precisa las intenciones detrás de los supuestos, asumidas previamente en las definiciones estratégicas del proyecto. Hacerlo significaría mantener un apropiado nivel de *coherencia interna* entre la *estrategia* y la *presupuestación*, competencia elemental de un buen formulador de proyectos.

10.2.1. Construcción del presupuesto de inversión

La presupuestación de inversiones debe plantearse en dos niveles: un presupuesto sintético y un presupuesto detallado que contenga la cuantificación pertinente de cada rubro. Como veremos más adelante, este criterio aplica también al presupuesto operativo

La estructura de un presupuesto de inversión es bastante sencilla, y se organiza a partir de los siguientes rubros:

1. Activos: a) Fijos y b) Corrientes
2. Gastos pre-operativos
3. Capital de Trabajo
4. Imprevistos

Activos

Activos Fijos o no corrientes

El Presupuesto de Inversión comienza con el detalle de los activos fijos que insumirá el proyecto. Los *activos fijos* son aquellos que no varían durante el ciclo de operación de la empresa, usualmente coincidiendo con el año fiscal. Está dado por todas las inversiones que se realizan en bienes tangibles que se utilizarán en la prestación del servicio. Son ejemplos de activos fijos: el terreno y las edificaciones que soportan las actividades del proyecto, así como también las instalaciones y distinto tipo de facilidades requeridas para la prestación del servicio. Una clave para identificar activos fijos en la presupuestación es analizar su grado de liquidez: Los activos fijos son poco líquidos, dado que se tardaría mucho en venderlos; por tanto una característica distintiva es que perduran mucho tiempo en la empresa. Los activos fijos, si bien son duraderos, no son eternos. Para

atender esta particularidad, los sistemas contables imponen la tarea de depreciar los bienes a medida que transcurre su propio ciclo de vida útil normal, en virtud del desgaste que sufren, propio del paso tiempo. Este es el concepto de *amortización*, que trataremos con mayor detalle más adelante cuando nos ocupemos del presupuesto operativo.

Los activos fijos representan usualmente el rubro más importante en términos monetarios. Es menester entonces mantener un adecuado nivel de coherencia interna entre lo planteado en el estudio técnico y las decisiones de inversión

Sobre los activos fijos, es importante marcar una distinción con los denominados costos hundidos: En muchos proyectos se da la situación de que el emprendimiento ya cuenta con el terreno o incluso ya se disponen de edificios e instalaciones. En estos casos, debe considerarse estos conceptos como *costos hundidos*, que no se incluyen en el presupuesto de inversión, por la sencilla razón que no se estaría considerado la inversión real y efectiva sobre la que se estimará posteriormente un rendimiento y un período de recupero.

Activos corrientes

Se entiende por *activos corrientes* al efectivo y todas aquellas cuentas que se espera se liquiden dentro un ciclo normal de operaciones. Entendemos por ciclo de operaciones el tiempo promedio de retorno del efectivo invertido en inventarios -después de su venta como producto terminado, transformación en una cuenta por cobrar y posterior recaudo. Dicho ciclo, denominado productivo financiero puede definirse como *el período que transcurre entre el momento en que se realiza la primera erogación para pagar los costos operativos hasta el momento en que se terminan de cobrar los ingresos a que dan lugar esos costos operativos* (Ferrá y Botteon. 2007)⁵. Por ello, no necesariamente deberá entenderse períodos de un año o menos; aunque es lo más usual, dependerá de cada tipo de proyecto y empresa.

Entre los activos corrientes pueden encontrarse los *bienes de cambio*. Un buen ejemplo podría ser el stock inicial de mercaderías de un restaurante, que es necesario prever para comenzar a prestar el servicio.

⁵ Ferrá, C.; y Botteon, C. (2007) Evaluación privada de proyectos. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza

Es importante considerarlos al inicio del proyecto en el presupuesto de inversión porque habrá que hacer frente a la erogación en costos de mercaderías iniciales hasta su reposición. Se incluye entonces como inversión el stock inicial de mercaderías, y luego, como gasto de reposición y por tanto costo directo, ya en el presupuesto operativo.

Gastos pre operativos

En el Presupuesto de Inversión también se calcula y especifica este tipo especial de gasto, que puede entenderse como las erogaciones de dinero que será necesario realizar antes de iniciar las actividades de la empresa, antes de abrir las puertas del negocio. También se los suele llamar gastos de organización. Si bien son erogaciones o gastos, no corresponde considerarlos como pérdida del período en el que se generan, ya que sirven para que la empresa comience a funcionar, y por eso se los considera como activos no tangibles y son incluidos en la inversión del proyecto.

Entre los gastos pre-operativos pueden considerarse los gastos de organización (dirección y coordinación de las obras de instalación, diseño de sistemas de gestión, sistemas de información, entre otros), los gastos relacionados con la gestión de licencias, patentes, pruebas de puesta en marcha (publicidad previa, seguros, etc), el pago de tasas y servicios previo a la apertura e inicio comercial de la empresa, la capacitación previa de administradores y empleados, los servicios profesionales que sea necesario contratar previo al inicio de actividades y las habilitaciones de distinto tipo que haya que tramitar. También pueden considerarse como gastos pre-operativos los estudios de mercado para determinar la viabilidad del negocio, la búsqueda y contratación de personal anterior al inicio de las actividades, los honorarios por asesoramiento profesional y constitución formal de la empresa, los gastos de promoción para captar inversores y los gastos de librería y papelería inicial (papel membretado, tarjetería, otros artículos de librería etc.). Como veremos también para el caso del capital de trabajo, el sentido de la inclusión de este rubro en el presupuesto de inversión es poder planificar la liquidez de la empresa, previendo erogaciones de las que resulta difícil escaparse y que deberán contemplarse para evitar problemas de disposición de fondos.

En la estimación de gastos preoperativos, es fundamental decidir el plazo de tiempo por el que se estimará dicho concepto, y eso depende de una estimación arbitraria del formulador o del emprendedor, respecto del tiempo restante hasta el inicio de operaciones comerciales.

Capital de trabajo

El Capital de Trabajo también significa una previsión de erogaciones, en este caso todas aquellas que surjan hasta que el proyecto sea capaz de hacerlo con sus propios flujos de fondos. Se incluyen en este rubro todos aquellos gastos que deben afrontarse hasta que el proyecto, en su operación, comience a obtener utilidades positivas, es decir, hasta que el primer ciclo productivo financiero sea positivo. En términos prácticos, el capital de trabajo incluye las previsiones de erogaciones que habrá que realizar hasta que la empresa que se está proyectando pueda contar con recursos líquidos para afrontar las primeras obligaciones de pagos - entendido como costos operativos - que la misma tendrá en los primeros momentos de vida comercial. Pueden ser ejemplo de capital de trabajo los primeros dos o tres sueldos del personal, las primeras reposiciones necesarias de stock de mercaderías para las primeras semanas de operación de un restaurante, etc.

Los ítems incluidos en este rubro no pueden ser establecidos de manera fija, como receta general para todos los proyectos. Esto dependerá de cada proyecto y cada empresa, del entorno donde esté localizado y del perfil del inversor. Es así porque cada persona valorará de diferente manera aquello que priorizará pagar en los primeros meses de funcionamiento del proyecto, hasta que se obtengan utilidades suficientes para afrontar las erogaciones previstas. Siempre es importante que se justifique cada gasto a presupuestar, principalmente porque en la inversión se reflejan las decisiones tomadas en las etapas previas del proyecto. Como en el caso de los gastos preoperativos, es clave para este rubro decidir y poder fundamentar el plazo de tiempo por el que se estimará el capital de trabajo; eso también variará según cada caso, por lo que tampoco vale una receta general.

Es importante tener en cuenta el ciclo de vida del proyecto para decidir que reinversiones habrá que hacer, de manera de incluirlas efectivamente en este presupuesto. Al final del ciclo es necesario incluir el

monto destinado a capital de trabajo como un ingreso del proyecto, dado que es un desembolso que se recupera durante la vida económica del proyecto y para equilibrar los cálculos es necesario incluirlo al final del flujo de fondos, como se describirá en detalle en el capítulo siguiente.

Imprevistos

El rubro de imprevistos se constituye por un porcentaje sobre la inversión bruta, con la finalidad de prever cualquier desvío en la presupuestación, inversiones que no fueron oportunamente planificadas, o bien la ocurrencia de acontecimientos inesperados y no pautados en la presupuestación original.

Para saldar el vacío financiero que estos acontecimientos puedan producir, se estima un porcentaje de gastos imprevistos, sobre el total de la inversión bruta estimada hasta el momento.

El porcentaje normalmente varía entre 1 y un 5%, dependiendo del tipo de proyecto, el monto de inversión y la estimación de sus riesgos asociados.

El formulador debe sopesar estos factores y decidirse por un porcentaje que cubra ciertos riesgos por imprevisiones, pero que al mismo tiempo implique un balance respecto al monto total de la inversión sobre el que se estime el porcentaje de imprevistos.

Si pensamos, por caso, en una inversión es de \$.500.000, el 2% sería 10.000, que podría considerarse razonable teniendo en cuenta la mano de obra, el entorno competitivo, condiciones físicas del terreno o condiciones climáticas adversas; en cambio, si la inversión es de \$4.000.000 el 2% es \$80.000, y probablemente podría significar mucho capital inmovilizado para una inversión de ese valor. Insistimos entonces: la estimación de imprevistos dependerá de cada proyecto en particular, de lo que se le pida como retorno de inversión, y sobre todo del perfil del inversor.

Presentamos a continuación un ejemplo donde puede apreciarse una posible estructuración de un presupuesto operativo para el Hostel XAXAX:

Cuadro N° 9: Presupuesto de Inversión HOSTEL XAXAX

Activos Fijos	
Terreno	
Construcción edilicia	
Mano de obra	
Otros	
Bienes de Uso: <i>Equipamiento interno</i>	
Camas	
Ropa de cama	
Blancos	
Equipamiento cocina	
Equipamiento lavadero	
Equipamiento sala de entretenimientos	
<i>Equipamiento externo</i>	
Sillas y mesas jardín	
Tendederos	
Luminaria	
Activos Corrientes	
Insumos stock inicial	
Gastos preoperativos	
Campaña publicitaria	
Habilitaciones	
Capital de Trabajo	
Sueldos y cargas sociales 1er temporada	
SUBTOTAL	
Imprevistos 2 %	
TOTAL	

10.2.2. Los análisis posibles sobre el presupuesto de inversión

Sobre el presupuesto de inversión pueden realizarse cuanto menos dos análisis verticales: en principio la relación entre la inversión total y cada rubro, destacando seguramente el análisis de la incidencia de los activos fijos sobre el total de la inversión, y por otro, la estructura de conformación de los activos fijos, para evaluar el peso probable de las cuentas que tienen que ver con el desarrollo de construcción asociada al proyecto. Graficar estas relaciones puede servir la tener una herramienta visual que permita evaluar estas relaciones y prever algunas decisiones.

10.3. EL PRESUPUESTO OPERATIVO

El Presupuesto Operativo es la valorización de la estrategia empresarial que proyecta la formulación; un puente entre la estrategia ideal y la estrategia posible, que permite seleccionar los cursos de acción más válidos y útiles para los fines del proyecto. El Presupuesto Operativo es una herramienta elemental de planificación financiera del proyecto, ya que permite identificar la mejor combinación posible entre precios, cantidades a vender y costos, y por tanto anticipar los posibles resultados del proyecto

Muchas de las etapas del proyecto pueden ser tenidas en mente y permitir avanzar en el proceso sin ser formuladas explícita o formalmente. Esto no ocurre con el presupuesto operativo: Es preciso plantearlo en términos formales y en el momento indicado, para poder identificar y plasmar todas las combinaciones operativas posibles. Obviamente, resulta imposible *tener en la cabeza* todas estas opciones para analizar detenidamente y tomar decisiones. Como en el caso del anteriormente tratado presupuesto de inversión, trataremos tanto la mecánica de su armado y estructura, para luego presentar y analizar los distintos tipos de análisis de información para la toma de decisiones que permite esta herramienta.

La presupuestación operativa implica una revisión crítica de todas las etapas trabajadas hasta esta instancia, para poder ser coherente con lo hasta aquí formulado. Usualmente, la presupuestación operativa se realiza

para el primer año de operaciones del proyecto, proponiendo un detalle de lo que sucederá, ya sea mensual, bimensual, trimestral, semestralmente, dependiendo del tipo de proyecto y de las características de la plaza sobre todo aquellas relacionadas con su temporalidad. Una vez realizado para el primer año, se podrá avanzar en una proyección de operaciones para los años siguientes, usualmente entre 5 a 10 años dependiendo del ciclo de vida estimado para el proyecto. En el apartado flujo de fondos volveremos sobre este aspecto.

La estructura básica de un presupuesto operativo surge de restar a los ingresos, los costos que insumirá cada actividad. Esto determina los RESULTADOS ECONOMICOS de cada una de las actividades del proyecto

$$\begin{array}{r} \text{INGRESOS} \\ - \\ \hline \text{COSTOS} \\ \hline \text{RESULTADOS} \end{array}$$

Este es el concepto de beneficio económico, que se estima a partir de restar a los ingresos totales, los costos totales:

BENEFICIO: INGRESO TOTAL – COSTO TOTAL

10.3.1. Los Pasos para confeccionar el presupuesto operativo

Paso 1: Definir las *unidades de ingreso* del proyecto:

El presupuesto operativo comienza con la estimación de la utilidad de cada unidad de ingresos, o sea, la contribución marginal. Por ello, la primer tarea es definir las unidades de ingreso del proyecto, que pueden o no ser iguales a los mercados de referencia o unidades de negocio, y que deberán presentar ciertos paralelos con las líneas de productos previamente identificadas. La definición de las unidades de ingreso implican también decidir el ámbito de actuación estratégica operativa, ya que permitirá contar con una evaluación del rendimiento operativo de cada ámbito de actuación comercial del proyecto.

Los ingresos y sus respectivos costos directos pueden entonces agruparse por unidades de ingreso, que podrían ser, por ejemplo, en un establecimiento hotelero: Habitaciones, alimentos y bebidas, lavandería, restaurante, etc.

Paso 2: Estimación de las contribuciones marginales

Luego, para cada unidad de ingreso, se deben restar a los *ingresos* los *costos directos* en lo que se incurre para la producción del servicio, y llegar de esa forma a la utilidad de cada unidad. Esa utilidad se conoce con el nombre de *contribución marginal* de cada unidad de ingreso.

Los ingresos y egresos calculados en el presupuesto operativo se realizarán con un criterio denominado de lo percibido, es decir, que se considerará que el ingreso o egreso se registra en el momento en que efectivamente se paga, a diferencia del criterio de lo devengado, en el que se registra dicho ingreso o egreso cuando se produce el consumo del bien y no cuando se paga.

Presentada esta estructura básica, detallaremos en la secuencia correspondiente los componentes del presupuesto operativo.

Ingresos. Entonces, el primer paso es estimar la cantidad de ingresos. Como ya se ha visto, surge de la multiplicación de las cantidades vendidas por el precio. Para estimar los ingresos futuros se deberá entonces determinar:

Las Cantidades a vender (Q)

Se planteará: ¿Cuántas unidades de venta se han previsto para el proyecto? Habrá que volver a la cuantificación del proyecto ya realizada al final del estudio de demanda. Es importante que este dato esté contrastado tanto por la capacidad operativa del proyecto, como por la cuota de mercado que se estima captar, ya que es un aspecto clave para determinar los beneficios económicos que prometerá el proyecto.

El Precio (P)

Para determinar los ingresos por la venta de los productos del proyecto, se deberán multiplicar las cantidades por el precio de cada producto o unidad. El precio de venta es el valor de los productos o servicios puestos a la venta. La determinación de este valor es una de las decisiones estratégicas más importantes, ya que el precio dependerá de lo

que estará dispuesto a pagar la demanda por los bienes y servicios, lo que considera un precio "justo", es decir, aquel que sea equivalente al nivel de satisfacción de sus necesidades o deseos con la compra. Este dato está determinado en la parte operativa del plan de marketing. Como en la determinación de las cantidades, los precios de venta deben haber sido comparados con los precios de los competidores directos y/o indirectos, dependiendo del entorno competitivo en donde se llevará adelante el proyecto, y de los costos que se incurrirá para conformar el producto o servicio. También es necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y las expectativas de los clientes.

Los Costos (C)

El Costo es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo.

Para que un proyecto sea rentable, los ingresos tienen que superar a los egresos, lo que equivale a decir que los ingresos por ventas deben ser superiores a los costos. El análisis de los costos es muy importante, dado que no conocerlos implica riesgos para la toma de decisiones del proyecto. El análisis de los costos sirve de base para calcular el precio de los productos y servicios. También permiten conocer qué productos o servicios producen utilidades o pérdidas, y en qué magnitud.

Para determinar los **costos** del proyecto deberán considerarse los siguientes aspectos:

- Podremos definir que un costo es un desembolso en efectivo o en especie hechos en el pasado, presente o futuro. Un costo realizado en el pasado se considera para el proyecto como un costo hundido, es decir se ya se hizo un sacrificio económico antes y que no puedo valorizarlo al momento de hacer el proyecto.
- Un costo presente es considerarlo en la inversión que se está formulando (tiempo cero) y un costo futuro que se incurrirán en el transcurso del proyecto.

Para el presupuesto operativo tendremos en cuenta las siguientes clasificaciones de costos:

Costos Directos e indirectos

Directos: Son directamente asignables a un producto o servicio, por ejemplo en un restaurante los costos de los insumos que lleva la elaboración de un plato, son costos directos.

Indirectos: Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre los diversos productos o servicios. En la mayoría de los casos los costos indirectos son costos fijos. Por ejemplo en el mismo restaurante los costos de lavandería y de administración son indirectos a los productos o servicios que se ofrecen.

Costos Fijos y variables

Fijos: Aquellos cuya cantidad no puede alterarse, se mantiene constante independiente del nivel de actividad. Por ejemplo: Sueldos y cargas sociales, Alquileres, Amortizaciones o depreciaciones, Seguros, Impuestos fijos

Variables: Son los costos cuya cantidad puede variarse por ofrecer o producir mayores servicios o productos. Por ejemplo: costos de mano de obra directa, materiales e insumos directos, o comisiones sobre ventas.

Costo Variable Unitario: Es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto o servicio. Comprende la unidad de cada insumo utilizado para brindar un servicio o producir un determinado producto.

Costo Variable Total: Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un período determinado; sea éste mensual, anual o cualquier otra periodicidad.

Para el análisis de los costos variables, se parte de los valores unitarios para llegar a los valores totales. En los costos fijos el proceso es inverso, se parte de los costos fijos totales para llegar a los costos fijos unitarios.

Costo Fijo Total. Es la suma de todos los costos fijos de la empresa

Costo Fijo Unitario. Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o servicios brindados.

Contribución Marginal

Se llama *contribución marginal* o *margen de contribución* a la diferencia entre el Precio de Venta y el Costo Variable Unitario. Su cálculo es útil porque el resultado muestra como "contribuyen" los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos y a generar utilidad, que es la finalidad que persigue toda empresa.

Respecto a la contribución marginal, se pueden dar las siguientes alternativas:

- Si la contribución marginal es *positiva*, contribuye a absorber el costo fijo y a dejar un margen para la utilidad, o ganancia.
- Cuando la contribución marginal es *igual al costo fijo*, y no deja margen para la ganancia, se dice que la empresa está en su punto de equilibrio. No gana, ni pierde.
- Cuando la contribución marginal *no alcanza para cubrir los costos fijos*, la empresa puede seguir trabajando en el corto plazo, aunque la actividad de resultado negativo, ya que esa contribución marginal sirve para absorber parte de los costos fijos.

La situación más crítica se da cuando el precio de venta no cubre los costos variables, o sea que la contribución marginal es negativa. En este caso extremo, es cuando se debe tomar la decisión de no continuar con la elaboración de un producto o servicio. También es importante tener en cuenta la contribución marginal de cada producto o servicio en relación con las cantidades vendidas, porque una empresa, por caso, puede tener productos de alta rotación con baja contribución marginal y los beneficios totales generados pueden superar la de otros artículos que tienen mayor contribución marginal, pero menor venta, y por ende, menor ganancia total.

En la página siguiente presentamos a modo de ejemplo un presupuesto operativo completo que permite visualizar la agregación de rubros y cuentas que lo conforman, así como el orden y la secuencia lógica que se sigue para su construcción. Se trata del presupuesto de un proyecto de un salón de eventos que tiene como productos base y unidades de ingreso la realización de cumpleaños infantiles, otro producto

destinado a eventos corporativos y finalmente un tercer producto/unidad de ingreso consistente en el servicio de coffee breaks

Como se aprecia, una vez estimada la contribución marginal de cada producto o de cada unidad de ingreso, se obtiene la utilidad bruta del proyecto. Es decir, la suma de las contribuciones marginales o utilidades brutas de cada unidad de ingreso. A esta utilidad bruta se le deben restar todos los costos operacionales no distribuidos, esto es, aquellos que no pueden ser asignables a una unidad de producción del servicio.

A medida que se van agrupando determinadas cuentas, es necesario ir estableciendo subtotales que faciliten la lectura e interpretación del presupuesto. Aunque no hay reglas fijas para esta tarea, el orden que se sugiere en el ejemplo puede ser una buena forma de estimar las utilidades anuales del proyecto.

Paso 3: Estimación de los costos operativos

A la utilidad bruta debe restarse luego la suma de una serie de costos operacionales, ya que son los costos que si bien no pueden atribuirse a una unidad de ingreso en particular, son erogaciones necesarias para operar, para funcionar. Para facilitar el armado de un presupuesto operativo es recomendable emplear las llamadas cuentas sintéticas, que son aquellas que resumen la información de otras cuentas, para luego, con la estructura a la vista, comenzar a desagregar las mismas en sus respectivas cuentas analíticas. Para avanzar, es conveniente identificar las *cuentas sintéticas*: en esta secuencia, se presentan los gastos *administrativos, de comercialización y generales de producción*, y a continuación, *las tasas e impuestos*. Al interior de estas cuentas encontramos entonces las *cuentas analíticas*, donde se detalla el monto específico de cada tipo de gasto. Entonces, el consejo es armar esta parte del presupuesto a partir de estas cuentas sintéticas, para luego decidir cuales serán las cuentas analíticas que las integren.

La suma de los subtotales de cada cuenta sintética correspondientes a estos gastos indirectos, incluyendo tasas e impuestos, se resta a la utilidad operativa anteriormente descrita, para arribar a la *utilidad neta antes de las amortizaciones*

Paso 4: Estimación de las Amortizaciones

La *amortización* es un término económico y contable referido al proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero. Amortizar significa estimar el valor contable de la depreciación de ciertos bienes a través del tiempo. En efecto, muchos bienes, sobre todo los que pertenecen al activo fijo, van perdiendo, por el paso del tiempo, parte de su valor, y esto debe reflejarse contablemente. Por eso, el presupuesto operativo estima el monto de amortización de los bienes que se considere, usualmente los bienes inmuebles, y ciertos bienes de uso, como rodados, y cierto tipo de maquinaria. Mediante la depreciación y la amortización, se estima la reducción del valor del bien, reflejándolo como un gasto pagado por adelantado en el periodo que le corresponde – ya que los activos son derechos de la empresa.

Pero la estimación de un monto de amortización también se ejecuta en el presupuesto operativo de manera de deducir su monto del imponible por el impuesto a las ganancias. Deduciendo el valor de la depreciación de los bienes se deduce entonces un monto a este impuesto. El rubro amortizaciones no es sólo una estimación *contable* de depreciación de los bienes, sino también una estimación de carácter *impositiva*.

El monto de amortización se calcula dividiendo el valor de mercado de cada bien por la cantidad de años de vida útil estimada para cada bien. Los valores de todas las amortizaciones individuales se suman, y el resultado es el monto que se consigna en el presupuesto operativo. Veremos en el capítulo siguiente que, a los fines de estimar los flujos de fondos, y justamente por que se trata de una estimación contable, se deberá sumar el monto devengado en concepto de amortizaciones para estimar la rentabilidad del proyecto.

Paso 5: Cálculo del impuesto a las ganancias y estimación de la Utilidad Neta del ejercicio.

El último monto a deducir corresponde al impuesto a las ganancias. La escala y alícuotas de este impuesto se calculan de la siguiente manera: Una vez aplicadas las deducciones correspondientes se llega a la ganancia neta final que es la que permite determinar el impuesto a pagar. Esta escala va de una tasa del 9% para una ganancia neta hasta \$ 10.000.-, a una tasa del 35% si la ganancia neta supera los \$ 120.000.

Secuencialmente, cada tramo de ganancias abona la tasa correspondiente, según el siguiente detalle:

Entre 10.000 y 20.000 la tasa es del 14%,

Hasta 30.000 es del 19%,

Hasta 60.000 es del 23%,

Hasta 90.000 es del 27%,

Hasta 120.000 es del 31%.

El porcentaje de impuestos a las ganancias se estima en el presupuesto operativo sobre la ganancia neta aplicada las amortizaciones. El resultado de la resta de la utilidad antes del impuesto a las ganancias menos el monto a pagar en tal concepto, determina la finalmente la *utilidad neta del ejercicio*.

Veamos entonces un ejemplo de un presupuesto operativo, en este caso de un proyecto de un salón de eventos, de manera de permitir apreciar la agregación de rubros y cuentas que lo conforman, así como el orden y la secuencia lógica que se sigue para su construcción.

Cuadro N° 10: Presupuesto operativo

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALON					
Ingreso por cumpleaños infantiles	95.040	99.440	107.360	113.520	118.800
Costo de cumpleaños infantiles	38.016	59.664	42.944	45.408	47.520
Contribución marginal cumpleaños	57.024	59.664	64.416	68.112	71.280
Ingreso por corporativo	45.258	47.286	50.949	53.946	56.610
Costo personal	6.120	6.390	6.885	7.290	7.650
Costo lavandería	680	710	765	810	850
Contribución marginal corporativo	38.458	40.186	43.299	45.846	48.110
Ingreso por coffee breaks	17.680	18.460	19.890	21.060	22.100
Costo por coffee breaks	8.840	9.230	9.945	10.530	11.050
Contribución marginal Coffee Breaks	8.840	9.230	9.945	10.530	11.050
UTILIDAD OPERATIVA SALON	104.322	109.080	117.660	124.488	130.440
COSTOS OPERATIVOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos y cargas sociales	21.240	21.240	21.240	21.240	21.240
Seguro	840	840	840	840	840
Teléfonos	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Alquiler	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Papelería y utiles	80	80	80	80	80

Total gastos de administración	48.560	48.560	48.560	48.560	48.560
GASTOS DE COMERCIALIZACION					
Promoción y publicidad	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Internet	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Total gastos de comercialización	5.160	5.160	5.160	5.160	5.160
GASTOS GENERALES DE PRODUCCION					
Reposición vajilla	0	250	250	250	250
Reposición mantelería	0	60	60	60	60
Reposición uniformes	0	100	100	100	100
Suministro limpieza	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Luz/gas	2.486	2.486	2.486	2.486	2.486
Jardinería	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840
Mantenimiento	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Total gastos Grales de producción	8.966	9.376	9.376	9.376	9.376
TASAS E IMPUESTOS					
Licencia comercial	180	180	180	180	180
Control de plagas	420	420	420	420	420
Ingresos brutos	.159	3.303	3.563	3.770	3.950
Total de tasas e impuestos	3.759	3.903	4.163	4.370	4.550
UTILIDAD NETA ANTES DE AMORTIZACIONES					
	37.877	42.081	50.401	57.022	62.794
Amortizaciones	823	823	823	823	823
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP. GCIA					
	37.054	41.258	49.578	56.199	61.971
Impuesto a las ganancias	5.558	6.188	7.436	8.429	9.295
UTILIDAD NETA	31.496	35.070	42.142	47.770	52.676

10.3.2. El horizonte temporal de la presupuestación. Lecturas y análisis posibles del presupuesto operativo.

Los presupuestos, sobre todo el operativo, pueden confeccionarse según distintos plazos de tiempo. Así, tendremos:

- *Presupuestos a corto plazo*, considerando hasta doce meses de funcionamiento.
- *Presupuestos a largo plazo*, considerando desde uno a diez años de funcionamiento.

En el medio, pueden encontrarse algunas variantes que dependerán de la necesidad de información que el proyecto requiera, y sobre todo, del ciclo de vida planteado para los productos servicios del proyecto.

Además de exponer el procedimiento y la racionalidad de los presupuestos de inversión y operativo, la fase de presupuestación resulta útil a la formulación porque permite muchas lecturas y análisis para evaluar los resultados del proyecto. Una primera lectura posible puede ser la comparación entre las previsiones de inversiones de estimadas en el análisis de prefactibilidad y la presupuestación efectiva de la inversión al final de la proyección. Debe buscarse un balance entre estas instancias, poniendo cuidado en que el monto de inversión estimado sea acorde con las definiciones técnicas del proyecto, y sus requerimientos.

En cuanto al presupuesto operativo, es susceptible de admitir muchas interpretaciones válidas para la toma de decisiones. Pueden realizarse en principio dos tipos de análisis, uno *vertical* y otro *horizontal*.

Análisis vertical del presupuesto operativo

En el *análisis vertical*, podrán compararse las utilidades netas con los ingresos netos del proyecto, es decir el nivel de ingresos, con los beneficios a obtener. Estas contrastaciones son relevantes porque pueden identificarse algunas situaciones que harán revisar los objetivos del proyecto; por ejemplo, en el caso de un proyecto que genere ingresos altos pero utilidades bajas o menores a las deseadas. Si entre varios, uno de los objetivos es obtener utilidades entonces se deberá revisar primero dichos ingresos: ¿fueron bien calculados? Luego podrán analizarse los costos de la prestación de los servicios, visualizando cuánto representan en términos relativos, en principio, los costos directos de los ingresos, más aún si se han diseñado varios productos o líneas de productos. Este análisis debe hacerse minuciosamente, para determinar si los ingresos están bien calculados, o si los productos o servicios representan las utilidades planeadas para el proyecto.

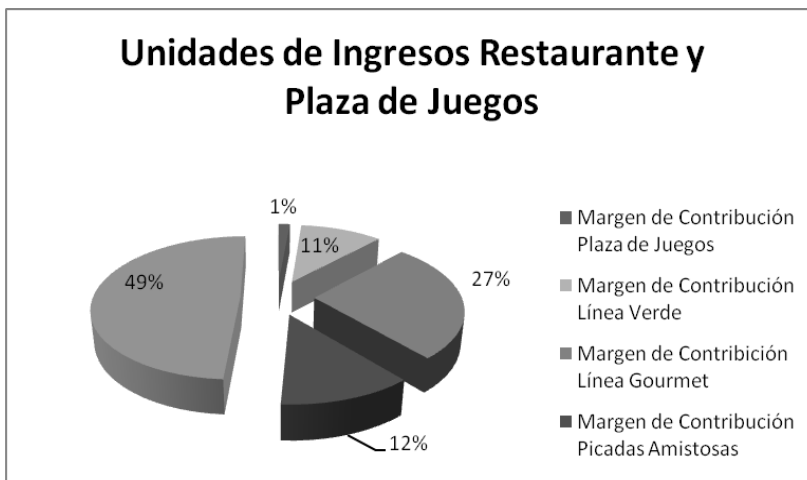
Una *segunda interpretación vertical* del presupuesto operativo permite evaluar comparativamente las *contribuciones marginales de cada una de las unidades de ingreso*, lo que ayudará a tener una idea del peso relativo de cada uno de ellas en las utilidades del proyecto, y tomar decisiones en función del costo beneficio que pueda aplicarse a cada unidad de ingreso. Esto

implicará revisar los criterios para la determinación de las unidades de ingreso, lo que dará forma al presupuesto operativo.

Para el caso tomado como ejemplo, un análisis comparativo de los *márgenes de contribución de cada unidad de negocio*, permitió inferir el peso relativo de éstas en el conjunto del negocio. Para este caso, se destacó que las bebidas significan una unidad generadora de ingresos muy importante, ya que corresponde a un 49% de todos los márgenes, sobre todo en comparación con el resto de las unidades de ingresos, que suman en conjunto el restante 51%.

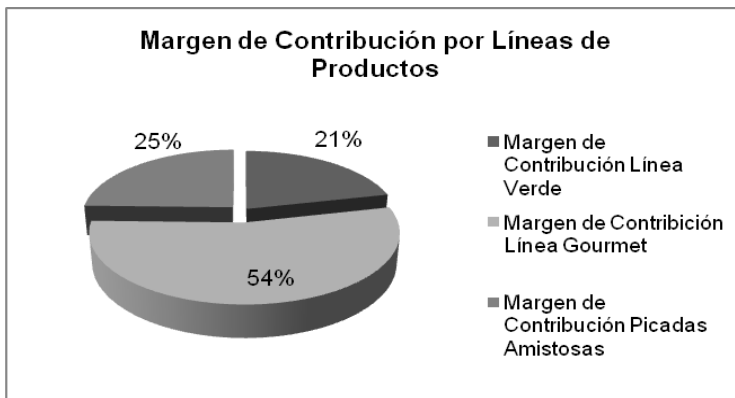
El análisis anterior permitió también evaluar que *los ingresos y la utilidad generada por la plaza de juegos* no eran significativos para la totalidad del negocio, lo que indicó que con la plaza de juegos no se busque que sea la unidad de negocio generadora de rentabilidad, necesaria para subsistir, sino sobre todo un motivador para que el mercado potencial elija el proyecto.

FIGURA N° 11: CONTRIBUCIÓN MARGINAL DE LAS UNIDADES DE INGRESOS DE UN PROYECTO DE RESTAURANTE Y PLAZA DE JUEGOS EN CAVIAHUE, PROVINCIA DE NEUQUÉN.



Fuente: Del Giorgio C y Stütz, V(2010). *Restaurant y Plaza de Juegos en Caviabue*. Cátedra Formulación de Proyectos Turísticos.Facultad de Turismo, Univ. Nac. del Comahue.

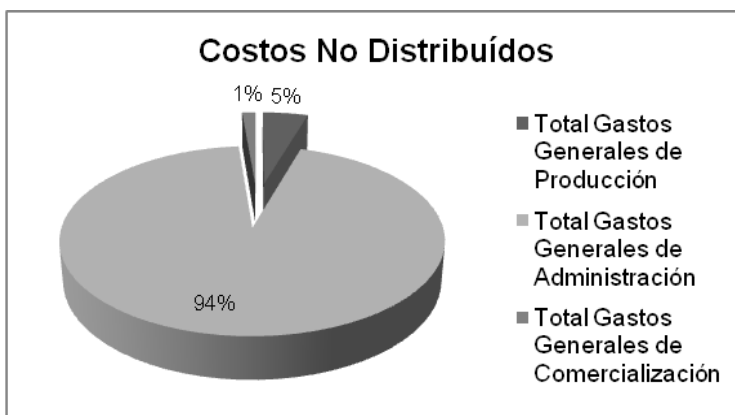
FIGURA N° 12: MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR LÍNEAS DE PRODUCTOS.



Fuente: Del Giorgio C y Stitz, V(2010). *Restaurant y Plaza de Juegos en Caviabue*. Cátedra Formulación de Proyectos Turísticos.Facultad de Turismo, Univ. Nac. del Comahue.

El análisis del margen de contribución permitió estudiar los *márgenes relativos por líneas de productos*, llegando a la conclusión que la Línea Gourmet, podría ser el producto estrella en la primera temporada, pero al mismo tiempo identificando que la Línea Verde es la que genera los menores márgenes.

FIGURA N°13: COSTOS NO DISTRIBUIDOS DE UN PROYECTO DE RESTAURANTE Y PLAZA DE JUEGOS EN CAVIAHUE.



Fuente: Del Giorgio C y Stitz, V(2010). *Restaurant y Plaza de Juegos en Caviabue*. Cátedra Formulación de Proyectos Turísticos.Facultad de Turismo, Univ. Nac. del Comahue.

Finalmente, dentro del *análisis vertical*, se debe analizar también la *estructura de costos*, dependiendo de la clasificación elegida para el proyecto y del tipo de proyecto. Surgen estas cuestiones: ¿cuánto representan en términos relativos los costos directos y totales de los ingresos totales?, ¿y las utilidades netas?; es decir, se analizará si los costos representan una baja o alta proporción de los ingresos y utilidades, determinando qué costo es crucial para la prestación del servicio y cuáles son o pueden ser secundarios, sopesando su importancia en términos monetarios. Esta interpretación es especialmente válida en los casos en que se han diseñado una variedad de componentes de producto aumentado y potencial, pero sucede que al momento de valorizarlas, no se puede o no se quiere trasladar al precio de venta final los costos derivados de esos servicios agregados que ayudan a diferenciar el producto. En realidad se trata de un error bastante común al tratar de diferenciar el producto, sin considerar los costes que implica, sobre todo cuando aún no existe la certeza de que los clientes potenciales estarán dispuestos a pagar un precio más alto por un producto con determinadas componente diferenciador.

Para el caso que hemos tomado, esta instancia del análisis vertical permitió visualizar que los costos de Administración eran muy elevados, en comparación con el resto de los Costos No Distribuidos, debido sobre todo al impacto que generan los sueldos y cargas sociales de los empleados:

Análisis horizontal del presupuesto operativo

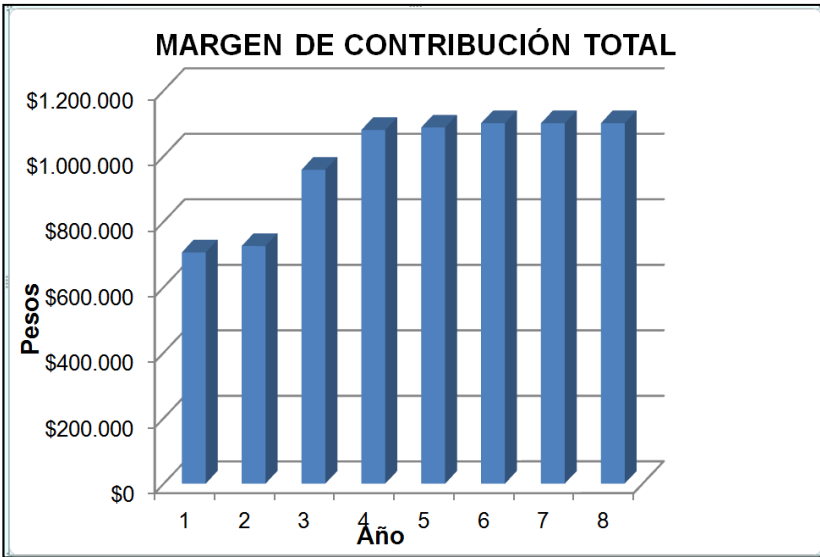
El segundo análisis posible es *horizontal*, y considera los flujos de fondos futuros, analizando la proyección de las cantidades a vender, los ingresos y costos -directos e indirectos, fijos y variables. Como dijimos, esta proyección se basa en el ciclo de vida fijado para el proyecto. La lectura horizontal del presupuesto operativo revisa la cuantificación oportunamente realizada, sobre todo en relación con datos del destino y de los competidores, verificando si las utilidades son acordes al proyecto, y revisando la fluctuación de los ingresos, los costos y las utilidades. Permite también evaluar el crecimiento de la estructura de costos - por ejemplo, si los costos variables aumentan o disminuyen en la misma

proporción que las ventas, o si los costos indirectos se incrementan a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En síntesis, la lectura horizontal permite apreciar el ciclo de vida del proyecto, traducido en cantidades.

Para el caso que venimos presentando, este análisis permite observar que año a año se da una variabilidad en los ingresos y costos asociados al ciclo de vida, donde en los dos primeros años el crecimiento es lento, coincidente con la fase de introducción del mismo, para luego del segundo año registrar un incremento del margen de contribución total coincidente con la etapa de crecimiento. En el gráfico, también se aprecia que cerca de la finalización de la vida útil, el crecimiento se estanca, volviéndose constante.

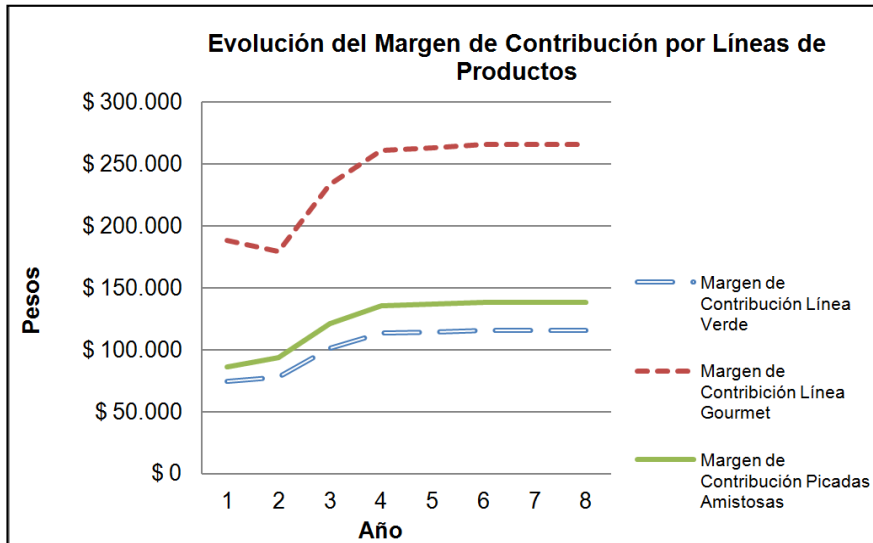
Asimismo, y considerando la *contribución marginal por líneas de productos* se observa que la línea gourmet es la que genera mayores márgenes de ganancias a través de los años, siendo su crecimiento más que proporcional respecto de los que presentan las otras dos líneas de comidas ofrecidas por el restaurante.

FIGURA N°14: MARGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL



Fuente: Del Giorgio C y Stitz, V(2010). *Restaurant y Plaza de Juegos en Caviabue*. Cátedra Formulación de Proyectos Turísticos.Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue.

FIGURA N° 15: EVOLUCIÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR LÍNEAS



Fuente: Del Giorgio C y Stitz, V(2010). *Restaurant y Plaza de Juegos en Caviabue*. Cátedra Formulación de Proyectos Turísticos. Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue.

Vemos entonces que la determinación de las utilidades y su proyección es sólo la primera de muchas lecturas posibles, que hace del presupuesto operativo una verdadera herramienta de la toma de decisiones económicas del proyecto, tanto en el momento de la formulación, como también en la gestión del negocio.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La utilidad de la presupuestación en el proyecto de inversión

La presupuestación baja a tierra, operativiza la estrategia planteada en la formulación del proyecto para la empresa. Ambos presupuestos, de inversión y operativo, son insumos elementales para estimar la rentabilidad del proyecto.

La consideración de la curva de aprendizaje con la que cuenta el emprendedor será relevante, especialmente en el caso del presupuesto de inversiones.

El presupuesto operativo permite tener el proyecto sintetizado en números en un solo cuadro, donde se puede apreciar la utilidad de las operaciones comerciales diseñadas. Es una herramienta muy versátil para analizar la operación económica de la empresa. Es también un fiel instrumento de búsqueda de la mejor combinación de precios, cantidades, costos, y resultados. Realizar el presupuesto operativo exige tener una mirada integral todas las operaciones del proyecto, a lo largo de un ciclo completo. Constituye además un estado de resultados proyectado, por lo que se constituye en un parámetro razonable de comparación y punto de referencia para analizar los desvíos que pueda ocurrir.

La realización de la presupuestación también permite visualizar posibles alternativas, tanto de inversión como operativo, en relación con la conveniencia de comprar o alquilar, determinando como repercute directamente en la rentabilidad del proyecto. Es importante tener en cuenta si el destino se encuentra en un período de incertidumbre, tratando de analizar variables no controlables que dominarán escenarios futuros de crecimiento económico. En esos casos será necesario que la lupa con la que se mira el destino para realizar presupuestos (de inversiones y operativos) sea más abarcativa, para determinar cuánto deberá incluirse en rubros tales como imprevistos, capital de trabajo, costos directos y variables, etc.

Es importante ir trabajando los presupuestos por etapas, preferentemente en planillas Excel para facilitar el registro y las operaciones matemáticas que impliquen, además de facilitar su presentación gráfica.

La presupuestación no está completa si no se realiza un minucioso análisis vertical y horizontal, que en verdad, junto con la evaluación de las utilidades netas, son el primer resultado relevante que puede aportar la presupuestación y lo que la transforma en una verdadera herramienta que contribuye a la toma de decisiones de la formulación del proyecto.

EL ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DE LAS INVERSIONES EN PROYECTOS TURÍSTICOS

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

La estimación de la rentabilidad del proyecto. Flujo de fondos: Presentación de la estructura y el mecanismo de construcción de los flujos de fondos del proyecto. Conceptos relativos a análisis de inversiones turísticas. Herramientas de medición de la rentabilidad. PRI, VAN, TIR. Criterios de interpretación y evaluación de los resultados del análisis de rentabilidad y su vinculación con la toma de decisiones en la formulación de proyectos turísticos.

11.1. LA EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD

Ha llegado el momento de comenzar a evaluar la rentabilidad del proyecto. En esta etapa se estimará cómo se recupera la inversión, y además se evaluará el atractivo que tendrá el proyecto en términos de rentabilidad

Nuevamente, las decisiones a tomar se basan en información que se fue generando en todas las fases anteriores, resignificando las hipótesis de proyección que se han venido barajando hasta el momento. Por ello, será vital mantener un buen nivel de coherencia interna con esas etapas.

11.2. EL FLUJO DE FONDOS O “CASH FLOW”

El flujo de fondos o cash flow nos permite comenzar a visualizar de qué manera el proyecto generará los beneficios necesarios para recuperar la inversión. Constituye una proyección de las utilidades en la vida del proyecto, y puede entenderse en principio, simplemente como los flujos de dinero que generará el proyecto. En la construcción de los flujos de fondos es relevante nuevamente el horizonte de presupuestación, que va a depender del ciclo de vida útil pensado para el proyecto. Este dependerá, entre otros factores, de:

- Las *características de la demanda*: Si es expansible o no, si es fluctuante por modas, si es estable y constante.
- El *entorno competitivo*: Si hay un gran número de competidores potenciales que van a entrar al mercado donde se insertará el proyecto.
- El *estado de desarrollo del destino turístico*: Deberá considerarse si es un destino maduro que no recibe un incremento de la cantidad de visitantes cada año, o si es un destino joven, en etapa de plena expansión inicial, de posicionamiento o en fase de declinación.
- Las *estrategias de marketing* planteadas para ganar y posicionarse en los mercados de referencia y ser perdurables en el tiempo en la mente de los consumidores
- La *estructura de costos*, como la capacidad para absorber costos no previstos que disminuyen la rentabilidad del proyecto
- El *nivel de inversión proyectado*: Si se invirtió todo el capital en el comienzo del proyecto o se planifica ampliar los servicios para alargar la vida del mismo
- La *capacidad de gestión del emprendedor*: Si puede o no llevar adelante el proyecto y puede adaptarse a los cambios exógenos al proyecto.
- *Otros aspectos técnicos del proyecto*: calidad de construcción, capacidad de brindar el servicio en casos de máxima ocupación, definición de los niveles de productos, entre otros.

La proyección del flujo de fondos es central en la formulación de un proyecto, ya que buena parte de la evaluación de la inversión se realiza a la luz de sus resultados. Proyectar el flujo de fondos implica además de tener en cuenta la información del estudio de demanda, de competencia y el estudio técnico. A los fines prácticos vamos a focalizarnos en uno de los flujos de fondos, el que estima la rentabilidad de las inversiones del proyecto.

Todo flujo de fondos se compone de los siguientes elementos básicos:

- a) Los *egresos iniciales de fondos*, o *inversión inicial*, ya determinada en el presupuesto de inversión, asignada al momento 0 del proyecto.
- b) El *capital de trabajo* como egreso en el año 0 y como ingreso al final del ciclo de vida del proyecto.
- c) Los *ingresos y egresos* de operación.
- d) El *momento en que ocurren estos ingresos y egresos*.

Los *egresos iniciales* corresponden al total de la inversión inicial planteada para el proyecto. Deben incluirse todos los rubros considerados en el presupuesto de inversión, y su total debe consignarse ahora en el flujo de fondos en negativo. Los ingresos y egresos de operación constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja.

En el flujo de fondos se consigna primero la inversión inicial, ya sea por aportes propios o por otros medios de financiamiento. A continuación se detallan los ingresos, consistentes en las utilidades netas futuras de cada uno de los años de vida del proyecto, dato que se obtiene del presupuesto operativo explicado en el capítulo anterior. A esta utilidad anual, se le suma el monto deducido oportunamente en carácter de amortizaciones. Recordamos que la amortización es un concepto contable para estimar la depreciación de ciertos bienes; como se resta en el presupuesto operativo para estimar la utilidad neta, se suma ahora a las utilidades, para estimar el flujo de fondos real que dispondrá el proyecto. Estos ingresos se generan y consignan a partir del año uno en adelante. Aquí debe considerarse el análisis comparativo de los valores monetarios plasmados en el flujo de fondos, tanto de la inversión inicial como de los flujos futuros, es decir establecer la proporción de la inversión en relación con las utilidades futuras.

El flujo de fondos permite, de un rápido golpe de vista, cuanto menos dos lecturas relevantes. Una primera lectura horizontal permite apreciar la evolución de los flujos o utilidades netas del proyecto. Una segunda lectura, permite contrastar la inversión realizada con los ingresos futuros proyectados, obteniendo a simple vista una de las medidas de rentabilidad más usuales, el *Periodo de Recupero de la Inversión* (PRI).

Se presenta a continuación y a modo de ejemplo, el flujo de fondos de un proyecto de Restó-Bar, donde puede apreciarse como se articulan y presentan los conceptos antes vertidos.

Cuadro N° 11: Ejemplo de flujo de fondos del proyecto Restó-bar NNN en la ciudad XXX

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Aportes propios	451.814							
Préstamos bancarios								
Utilidad operativa		142.590	150.613	159.341	164.839	170.079	170.079	170.079
Amortizaciones		5.158	5.158	5.158	5.158	5.158	5.158	5.158
Total de Ingresos		147.748	155.771	164.499	169.997	175.237	175.237	175.237
Monto Inversión	- 451.000							
Capital de Trabajo	- 814							814
Cash Flows	-451.000	147.748	155.771	164.499	169.997	175.237	175.237	175.237
Cash Flows acumulados		174.748	330.519	495.018	665.015	840.225	1.015.362	1.190.599
VAN (25%)	60.855							
TIR		30%						

11.3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Una vez que hemos confeccionado el flujo de fondos, el siguiente paso es proceder a realizar el análisis de rentabilidad del proyecto. Los modelos más comúnmente empleados de análisis de la rentabilidad de las inversiones son:

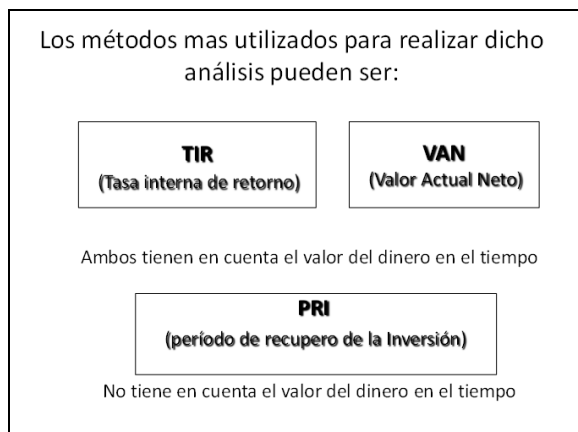
PRI: Período de recupero de la inversión

VAN: Valor Actual Neto

TIR: Tasa Interna de Retorno

Estas herramientas de análisis de inversiones son modelos matemáticos que intentan prevenir el comportamiento de las principales variables en el caso de realizarse la inversión. Aunque nunca podrán predecir con exactitud cómo se comportarán las variables en el futuro, son necesarios para contar con información objetiva y para encontrar puntos débiles que puedan hacer peligrar el proyecto de inversión. Por ejemplo, puede saltar a la luz que la rentabilidad de un proyecto se vea mucho más afectada por la volatilidad del precio de algún insumo que otra inversión alternativa. Esto tipo de sucesos deben ser visualizados para poder tomar decisiones correctas, y a tiempo.

Puede establecerse una división entre estos modelos, según consideren o no el valor del dinero a través del tiempo.



11.3.1. Período de Recupero de la Inversión (PRI)

El período de recupero de la inversión es la herramienta de medición de rentabilidad más fácilmente identificable y entendible. El PRI determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de períodos aceptable por el inversor.

El PRI puede establecerse de manera sencilla, restando al monto de la inversión inicial los flujos de fondos obtenidos cada año. Este cálculo se realiza dentro del mismo cuadro de flujo de fondos, para

visualizarlo fácilmente. Si bien permite un rápido discernimiento del período de recupero de la inversión, cuenta con la gran desventaja de no considerar la depreciación del dinero a través del tiempo y sólo considera la liquidez del proyecto, más que su rentabilidad para su evaluación. Además, ignora el hecho de que cualquier proyecto de inversión puede tener corrientes de beneficios o pérdidas después de superado el periodo de recuperación o reembolso.

Cuadro N° 12: Flujo de Fondos Proyecto Diversificación de servicios de una hostería rural en Mendoza

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Aportes Propios	460.216						
Utilidad Operativa		78.602	78.602	113.722	161.734	186.378	178.718
Amortizaciones		31.428	31.428	31.428	31.428	31.428	31.428
Total de Ingresos		110.030	110.030	145.150	193.162	217.806	210.146
Monto de Inversión	-460.216						
Cash Flows	-460.216	110.030	110.030	145.150	193.162	217.806	210.146
Cash Flows Acumulados		110.030	220.060	365.211	558.372	776.178	986.324
PRI		-350.186	-240.156	- 95.006	98.156	415.962	626.108
VAN	42.946	Tasa descada 30%					
TIR	23%						

Si volvemos al ejemplo anterior, veremos que en este caso el período de recupero de la inversión se da en el segundo año de operaciones. En un segundo ejemplo, el cash flow de un proyecto de hostería en la Provincia de Mendoza, podrá apreciarse que el recupero de la inversión se produce a partir del cuarto ejercicio. En este caso los flujos de fondos anteriores al recupero se señalan en rojo. Es una alternativa gráfica muy empleada para hacer más entendible este concepto.

10.3.2. Valor Actual Neto (VAN)

El método del Valor Actual Neto, es uno de los más aceptados para evaluar rendimiento de inversiones. Este método actualiza los valores futuros del flujo de fondos al momento cero del proyecto y establece cuán rentable es dicho proyecto, dado que no se pueden comparar unidades monetarias de diferentes períodos. Por ello, esta herramienta permite determinar los valores, monetarios que exceden del proyecto después de

devolver al inversor dicha inversión inicial y la rentabilidad pretendida para el proyecto. Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. En palabras de Baca Urbina (2001) “El **VAN** (valor actual neto) del proyecto es el valor actual del excedente que la empresa obtiene sobre y por encima del que lograría mediante la inversión. Es decir que “es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”. El razonamiento es similar al cálculo del PRI, pero la gran diferencia es que en el VAN los flujos de fondos, antes de sumarse, se actualizan, para luego deducir el valor de la inversión inicial.

Esta técnica matemática considera el valor del dinero en el tiempo, dado que no es lo mismo recibir \$1 ahora que dentro de un año, simplemente porque no vale lo mismo ese peso ahora que dentro de un año. El criterio del valor presente neto se basa técnicamente en la simple equivalencia financiera que establece que \$1 hoy equivale al cabo de un cierto tiempo a \$1, más el interés que ese peso permite obtener.

La principal ventaja de este método es que al homogeneizar los flujos netos de caja a un mismo momento de tiempo ($t=0$), reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas (o aportadas) en momentos de tiempo diferentes. Además, admite introducir en los cálculos flujos de signo positivo y negativo en los diferentes momentos del horizonte temporal de la inversión, sin que por ello se distorsione el significado del resultado final, como puede suceder con la tasa interna de retorno (T.I.R.). Es decir, los flujos descontados en el presente se suman, se le resta la inversión inicial y esto equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en el llamado tiempo cero.

En el cálculo del VAN, deben tenerse en cuenta los siguientes conceptos:

- La *inversión inicial*, que se consigna con valor negativo, dado que es el desembolso al comienzo del proyecto.
- Los *flujos de fondos* futuros del proyecto.
- La *tasa deseada, de descuento o de corte*, que representa lo que el inversor desea de rentabilidad del proyecto. Además puede representar el

costo de oportunidad de la inversión, es decir aquello que se deja de hacer o invertir porque se lleva adelante el proyecto. Sumado a esto, también puede considerarse como la tasa a la que se descuentan los flujos del proyecto, o porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente (a los flujos traídos al tiempo cero se les llama flujos descontados).

Análisis de los resultados del VAN

Los resultados del VAN pueden comenzar a interpretarse según los siguientes criterios de aceptación o no del proyecto:

Si $VAN > 0$ el proyecto es rentable

Si $VAN < 0$ el proyecto no es rentable

Si $VAN = 0$ es indiferente

Si un proyecto de inversión tiene un *VAN positivo*, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un *VAN más alto*. Así, si el VAN da como resultado un número mayor a cero, significa que se recupera la inversión, se reinvierten todas las ganancias anuales a la tasa deseada, se obtiene la rentabilidad pretendida y hay un excedente de dinero después que el proyecto concluye o después de concluir el horizonte de ciclo de vida.

Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas. Dado que el V.A.N. depende muy directamente de la tasa de actualización, el punto débil de este método es la tasa utilizada para descontar el dinero, aspecto siempre controvertido.

Para entender el concepto presentamos un ejemplo sencillo, con el flujo de fondos del proyecto de implementación del servicio de lavandería para huéspedes de una hostería. La tasa deseada de este proyecto se fijó en el 10%.

**Cuadro N° 13: Flujo de fondos Proyecto Diversificación de servicios
Hostería La Candelaria Córdoba**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidades netas		1.200	1.200	1.200	1.500	1.500	2.430
Amortizaciones		200	200	200	200	200	200
Inversión	- 5.000						
Capital de trabajo	- 500						500
Flujo de Fondos	- 5.500	1.400	1.400	1.400	1.700	1.700	3.130
VAN	1.965						

Cálculo del VAN

Para calcular el VAN se puede utilizar procesador de datos Excel. Primero se deberá registrar en una columna cualquiera el monto de la inversión en negativo y hacia la derecha, los montos de cada uno de los cash flows anuales. Luego ir al Menú: *Insertar – Función- Funciones financieras – VNA*: Nos pide completar: *tasa* (debe colocarse en valores absolutos). *Incluir el flujo de fondos* (desde el año 1 hasta el último año), *aceptar*. Nos dará un *resultado* que deberemos *sumarle* (al comienzo después del signo igual) *el valor de la inversión* (que está en negativo) y *el valor que ahora nos dé es el VAN del proyecto*. Esto debe realizarse así dado que no es necesario actualizar el valor de la inversión inicial porque es el momento cero del proyecto. Podemos resumir las ventajas y desventajas de esta medida de rentabilidad:

Ventajas: Es una medida directa del aporte que hace el proyecto al objetivo de maximización de riqueza y permite incorporar la tasa de descuento adecuada. Presenta un resultado único, lo cual lo transforma en una medida no ambigua.

Limitantes: El cálculo de este indicador supone que todos los fondos excedentes se colocan a la tasa de costos de oportunidad de los fondos para el inversor. Sin embargo, cuando se trata de decidir entre proyectos mutuamente excluyentes o entre alternativas de un mismo proyecto, es necesario ser cuidadoso a los efectos de que la comparación sea válida (Ferrá y Botteon, 2007)

10.3.3. La Tasa Interna de Retorno (TIR)

El tercer método de análisis de rentabilidad es la Tasa Interna de Retorno o TIR. Se denomina así a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida (o deseada) por el inversor; entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor. La T.I.R. es un indicador de *rentabilidad relativa del proyecto*, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con una T.I.R. baja puede tener un V.A.N. superior a un proyecto con una inversión pequeña con una T.I.R. elevada.

Pensemos en este ejemplo...

Para poder entender un poco mejor esta técnica, podemos comparar la inversión en un proyecto turístico, con una colocación financiera. Si se invierten \$100 para obtener \$120 dentro de un año, es claro que esto es equivalente a hacer un depósito por ese monto que pague 20 % de interés anual. No hay inconveniente en extender la analogía a más períodos. Normalmente se dispone de un flujo estimado de fondos y se intenta encontrar cuál es la tasa de interés implícita en ese flujo de fondos. O más bien, si la inversión fuera una colocación financiera, ¿qué tasa de interés arrojaría?

Si la TIR de un proyecto representa la tasa de interés implícita en un flujo de fondos, esto significa que el mismo puede asimilarse a un préstamo que luego es devuelto en cuotas pero pagando un interés igual a la TIR sobre los saldos aún no amortizados. En el ejemplo elemental anterior: si se colocan \$100 por un año para obtener \$120 al cabo del mismo, el proyecto devuelve al fin del período el monto colocado inicialmente más un interés igual al 20%.

Una consecuencia natural de este razonamientos es que si es necesario endeudarse para hacer frente a un proyecto a una tasa que es inferior a la TIR, entonces el proyecto devolverá los fondos para hacer frente a la deuda y dejará un remanente que dependerá de la diferencia entre el costo del dinero y la TIR. Si prescindimos del origen del dinero y sólo nos referimos al costo del capital, ya sea propio o ajeno, es claro que

si se realizan proyectos cuya TIR es superior al costo de capital anual, entonces se estará obteniendo beneficios para la empresa. Lo anterior justifica el criterio basado en la TIR para seleccionar proyectos.

La principal desventaja que tiene la TIR es que sólo acepta un solo cambio de signo en el flujo de fondos, el correspondiente a la inversión inicial, consignada en negativo. En la práctica, si se registran varios cambios de signo, el procesador naturalmente estimará más de una TIR. Para salvar este problema se puede utilizar una TIR ampliada, esta consiste en sumar del período anterior positivo los flujos necesarios hasta que dé positivo y evitar el cambio de signo (sería como “ahorrar” del año anterior lo que se va a necesitar al año siguiente para no quedar con saldo negativo).

Tal vez la crítica más importante que con razón se le hace a este método es la inconsistencia matemática de la T.I.R. cuando en un proyecto de inversión hay que efectuar otros desembolsos, además de la inversión inicial, durante la vida útil del mismo, ya sea debido a pérdidas del proyecto, o a nuevas inversiones adicionales. De todas maneras, y aun considerando estas desventajas, constituye una manera interesante de poder establecer la rentabilidad relativa de una idea de inversión. Pero... ¿como se interpreta? Veamos:

Proponemos una pauta posible para decidir realizar una inversión o no utilizando la tasa interna de retorno:

- *Cuando la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa; por lo tanto, conviene realizar la inversión.*

- *Si la tasa interna de retorno es menor que la tasa de interés, el proyecto debe rechazarse.*

- *Cuando la tasa interna de retorno es igual a la tasa de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.*

En síntesis:

ACEPTACIÓN DE UN PROYECTO

tasa interna de retorno $> i$ = realizar el proyecto

tasa interna de retorno $< i$ = no realizar el proyecto

tasa interna de retorno $= i$ = el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no.

Siguiendo con el ejemplo anterior podemos ver en el cuadro siguiente cual es el resultado de la TIR

**Cuadro N° 14: Flujo de fondos Proyecto Diversificación de servicios
Hostería La Candelaria Córdoba**

	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidades netas		1.200	1.200	1.500	1.500	2.430
Amortizaciones		200	200	200	200	200
Inversión	- 5.000					
Flujo de fondos	- 5.000	1.400	1.400	1.700	1.700	2.630
VAN	1.501,13					
TIR	20%					

La TIR de este proyecto es del 20%, es por ello que la VAN con una tasa deseada del 10% daría como resultado \$ 1.501,13. Si se calculara la VAN con una tasa del 20%, daría 0.

Cálculo de la TIR

Para calcular TIR en Excel:

Ir a: *Insertar Función* y elegir: *TIR*, El programa va a pedir: *Valores*. Allí se deben insertar los valores del flujo de fondos, desde el año 0 al final del proyecto. Luego: *Aceptar*. La otra casilla no se llena. El valor que arroja es la TIR, en valores relativos, es decir un porcentaje

Una vez determinada la rentabilidad propia del proyecto, es factible evaluar el origen de los fondos para la inversión. Pueden provenir de un financiamiento externo, capital propio, aportes de socios, etc. En el caso de obtener recursos de una entidad crediticia, es necesario evaluar la conveniencia, en términos de rentabilidad, de dicho financiamiento, como así también dicha rentabilidad sobre los recursos propios. Es importante

tener en cuenta cual es el sistema que utiliza la entidad crediticia para la devolución del financiamiento, separando la cuota de capital de los intereses.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo nos hemos acercado a la medición de la rentabilidad del proyecto. Como formuladores, será menester manejar estas herramientas de manera precisa, puesto que es una competencia requerida e ineludible de cualquier proyecto de inversión. Como evaluadores, habrá que saber discriminar los aportes que estas técnicas pueden aportar para entender la rentabilidad de cada proyecto. Los criterios del VAN y de la TIR para seleccionar inversiones están estrechamente relacionados; ambas medidas de rentabilidad tienen en cuenta el valor del tiempo para las inversiones. Sin embargo, a menos que ambos métodos conduzcan invariablemente a las mismas decisiones, no se podrá evitar tener que escoger entre ambos métodos de decisión de inversiones. Una comparación entre dos proyectos basada exclusivamente en la TIR, puede ser errónea porque la TIR no tiene en cuenta el tamaño del proyecto.

La información brindada por un modelo de análisis de inversiones debe ser tenida en cuenta, pero un análisis de inversiones no debe basarse exclusivamente en modelos matemáticos. El sentido común y la experiencia son fundamentales a la hora de tomar una decisión. En el capítulo siguiente abordaremos una serie de alternativas que serán útiles a la hora de evaluar inversiones y cerrar el ciclo de la formulación y la evaluación de proyectos de inversión turísticos.

LA SENSIBILIZACIÓN Y EL ANÁLISIS DE LAS INVERSIONES DEL PROYECTO

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

La sensibilización de proyectos turísticos. Herramientas de sensibilización. Variables críticas. Definición de escenarios de sensibilización multivariados. Análisis de inversiones: Costo de oportunidad, perfil del inversor y costo beneficio. Consideración del riesgo asociado al proyecto. Counselling de proyectos turísticos.

12.1. LAS LIMITACIONES DE LAS MEDICIONES TRADICIONALES DE LA RENTABILIDAD DE EMPRENDIMIENTOS TURÍSTICOS

Al inicio de este libro compartíamos la preocupación referida a la connotación casi exclusivamente economicista de la que estaba teñida la formulación y la evaluación de proyectos turísticos en América Latina en general y en Argentina en particular. Hemos visto en el capítulo anterior una serie de herramientas de medición de la rentabilidad de proyectos. El final del proceso, en la práctica profesional, pocas veces va más allá de estos indicadores, dejando de lado consideraciones que tienen que ver con las particularidades del sector turismo y que por ende ayudarían a nutrir al proceso de mayor profundidad, sentido crítico y validez.

Una herramienta que consideramos dúctil por su análisis contextual para evaluar los resultados proyectados de una inversión es el *análisis de sensibilidad*. Presentaremos este concepto y lo uniremos a la consideración de una serie de criterios que conformarán un más inteligente análisis de inversiones para proyectos del sector. Para concluir, haremos referencia a la herramienta del counselling de proyectos, como competencia profesional para el asesoramiento de microemprendedores, y el seguimiento y sostén de las ideas de proyectos turísticos y recreativos en la etapa de maduración de su proceso de incubación.

En todo el proyecto vinimos construyendo una hipótesis central de trabajo, que fuimos armando con los supuestos que adoptamos en cada fase. Esta hipótesis es sólo uno de los resultados posibles que el mismo puede tener. Aunque está hipótesis sea la que mayor probabilidad de ocurrencia tenga, no deja de ser eso: una hipótesis. ¿Es posible predecir situaciones reales de la gestión futura del proyecto en base a una sola hipótesis? La incertidumbre gana terreno, no se puede trabajar con anticipación valiéndose de indicadores estáticos. El análisis de sensibilidad tiene entonces como finalidad evaluar cuan sensible será un proyecto ante la variación en una o en varias de las hipótesis claves que lo sustentan.

Decíamos en algún momento que es usual que las inversiones en este campo se evalúen a través de procesos un tanto estáticos, empleando métodos poco actualizados que no reconocen el carácter dinámico y la naturaleza de los productos-mercados turísticos. Consideramos que es necesario proponer una serie de criterios que actúen de forma complementaria a las tradicionales medidas de rentabilidad, de manera de contar con más elementos de decisión. Milocco (2002) presenta las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de rentabilidad de proyectos

- No se asegura al empresario pyme una aproximación de viabilidad;
- No permiten al emprendedor evaluar integralmente el proyecto en sus aspectos económico, técnico y operativo; sólo se limita el análisis a la medición de la rentabilidad
- Divide al proceso de inversión en dos partes totalmente independientes: el proyecto y la gestión posterior;
- Se formulan y evalúan proyectos aisladamente de la empresa como totalidad; es decir, se desconoce a la misma como un sistema entre cuyos

componentes principales se hallan el perfil del inversor, el costo de oportunidad, el riesgo según la naturaleza del negocio.

- La evaluación y la viabilidad, perfectamente realizada por el equipo proyectista, no está ratificada para la etapa de gestión.

- El proyecto se convierte, consecuentemente, en un objetivo en sí mismo, que termina siendo un documento que el empresario pyme, en el mejor de los casos se limita a leer y lo que es peor, muchas veces simplemente a aceptar.

12.2. LA SENSIBILIZACIÓN DE PROYECTOS: UNA HERRAMIENTA DINÁMICA DE ANÁLISIS DE INVERSIONES TURÍSTICAS

Para intentar superar estas deficiencias comienza a resultar necesario pensar en modelos más dinámicos de análisis de inversiones. La medición de la rentabilidad, como vimos en el capítulo anterior, sólo evalúa el resultado de uno de los escenarios proyectados. Aún cuando trabajemos con la hipótesis que consideramos más factible y segura, la proyección se realiza casi siempre basada sobre una serie de antecedentes escasa o nada controlable por parte de los formuladores y luego de los gestores de los proyectos. El análisis de sensibilidad permitirá estimar cuán sensible resulta el proyecto a variaciones en uno o más elementos que pueden resultar decisivos en los resultados finales y en la evaluación.

Sapag Chain (2000) establece que “...*el sentido y la importancia del análisis de sensibilidad radica en que determinados valores previstos en la formulación pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados...*”. Por ello, la evaluación será sensible a las variaciones de uno o más parámetros si, al incluir estas variaciones en el criterio de evaluación empleado, la decisión inicial cambia. El análisis de sensibilidad revela el efecto que puede tener la variación de ciertos parámetros claves que se comporten de manera diferente a la establecida como hipótesis de proyecto. Al poder saber que variables tendrán mayor efecto sobre el resultado, será posible decidir mejor acerca de la necesidad de realizar estudios más profundos, para mejorar esas estimaciones y aumentar el grado de certidumbre de la formulación.

El análisis de sensibilidad puede realizarse sobre una variable o varias de ellas de manera simultánea. De ahí que puedan realizarse análisis de sensibilidad tanto uni como multidimensionales. *La sensibilización se aplica sobre variables económicas y financieras de la proyección, contenidas sobre todo en el flujo de fondos del proyecto. No obstante, su alcance puede comprender cualquier variable interviniente en el proceso. Cualquier elemento del proyecto puede ser sometido a la sensibilización.* Factores tales como el tamaño del mercado, sus comportamientos, la localización, el dimensionamiento y tamaño y hasta la configuración de las líneas de producto, pueden también sensibilizarse. *Su análisis, de una u otra manera, termina haciéndose sobre los flujos de fondos del proyecto.* Esto es razonable con lo que veníamos sosteniendo: Como dijimos que todo el proyecto son hipótesis, todo en el proyecto se puede sensibilizar, sobre todo en el presupuesto operativo - es decir, en la valorización de las decisiones tomadas durante la formulación- pero también en el de inversiones. La tarea de sensibilización entonces recae sobre los montos presupuestados y el flujo de fondos del proyecto.

Algunos ejemplos de variables críticas de la formulación que pueden someterse a sensibilización incluyen: la cuota de mercado a captar por el proyecto, los precios establecidos para los productos y/o servicios y los costos operativos necesarios en el funcionamiento del proyecto. También puede sensibilizarse las decisiones respecto al tamaño de un proyecto: Se puede reducir la capacidad operativa o bien aumentar, por caso, la cantidad de plazas a ofrecer, a partir de la consideración de los resultados del estudio de mercado, o de un análisis de costo beneficio preliminar que pueda hacerse para saber si la inversión que se está planeando es adecuada a la realidad del emprendedor. También pueden tomarse decisiones respecto a la revisión de los activos fijos y activos corrientes, para hacer más eficiente la inversión. La sensibilización puede incluso plantear escenarios de inversión escalonada, para otorgar una suerte de gracia inicial al proyecto en los primeros años de vida. Este puede ser el caso de los proyectos que incluyen distintas actividades o líneas de productos diferenciadas. Otra alternativa es la posibilidad de financiar el proyecto con recursos externos al mismo, o aprovechando también una línea crediticia con una baja tasa de interés de promoción. Todo esto puede también llevarse al plano de la sensibilización de la inversión. Pero es importante considerar que el trabajo de sensibilización está dado en primera instancia por estas decisiones y luego por traducir

estos cambios en los presupuestos y por ende en el flujo de fondos, donde se construirán los escenarios alternativos que la sensibilización arroje. En definitiva: *todo en el proyecto puede ser sometido a la sensibilización*

El análisis de sensibilidad puede reconocer determinados pasos, aunque no se trate de una acción estructurada para la cual hay una receta única. Es más bien una tarea creativa y en cierto modo innovadora, por cuanto se mira el proyecto desde sus resultados, y se decide, con una cierta intencionalidad, poner la lupa en ciertas condiciones que se estima que podrán darse en la “realidad del proyecto funcionando”, tal como las proyecciones iniciales lo estimaron. Sapag Chain (op cit) plantea como alternativa tres modelos: de sensibilización uni y multivariada de la VAN y de sensibilización de la TIR. Creemos que en este momento de la formulación debe darse el lugar para ampliar la mirada sobre las proyecciones realizadas. La sensibilización debe ser una revisión crítica de todo lo actuado, para considerar variantes y cambios posibles en la situación pensada del proyecto.

Pero... ¿como hacer operativo el análisis de sensibilidad? ¿Cómo plantearlo de modo que nos permita realizar de manera efectiva? Podemos sugerir las siguientes etapas:

- a) Identificación de las *variables criticas de sensibilización*.
- b) Construcción y proposición de *escenarios multivariados de sensibilización*.
- c) *Análisis y evaluación de los resultados* en un modelo integral de evaluación de inversiones

a. Identificación de las variables criticas de sensibilización.

Nuevamente afirmamos: Todo en el proyecto son hipótesis. Y seguimos: La idea es intentar reducir en lo posible la incertidumbre intentando prever comportamientos no esperados. Ni de una sola variable, ni de todas las que intervienen en el proyecto (sería imposible hacerlo), sino de las variables que el formulador estima que son claves para estimar, predecir, anticipar el comportamiento del proyecto ante una alteración en los supuestos iniciales.

La pericia el formulador será seleccionar el grupo de variables que considere más relevante para analizar cómo se comportaría el proyecto

ante un cambio en algunas de ellas. Estas son las que se consideran variables críticas a los efectos de la sensibilización. La idea es poder mantener la hipótesis de proyecto, pero intentando definir otros escenarios factibles de realización, para contar con un abanico de posibilidades de decisión. Las distintas alternativas posibles que se plantean en la fluctuación de las variables críticas, permiten realizar una proyección de situaciones posibles futuras. La selección de las variables dependerá de: el tipo y tamaño de proyecto, los mercados elegidos para introducir nuevos productos o servicios, la estructura de costos establecida para el proyecto, la infraestructura necesaria, el nivel de inversión, el horizonte de evaluación, y la consideración de si se trata de un emprendimiento en marcha o bien uno nuevo.

b. Construcción y proposición de escenarios multivariados de sensibilización

El segundo paso elemental es comenzar a *construir y proponer escenarios multivariados de sensibilización* para intentar representar de la forma más realista posible las variaciones en los supuestos iniciales. Esto supera los tradicionales y poco predictivos escenarios optimista y pesimista, que usualmente no anticipan nada, porque se construyen con un criterio antagónico antes que con la idea de representar escenarios factibles de prever, para actuar positivamente para el proyecto.

La identificación y la operación de *los distintos escenarios de sensibilidad se reflejan finalmente en los presupuestos del proyecto*, tanto en el presupuesto de inversión como – fundamentalmente- en el presupuesto operativo y en el flujo de fondos. La conformación de escenarios multivariados implica que un cambio en una de las variables traerá aparejado cambios de algún tipo en las otras variables consideradas y cambios en nuevas variables a incluir en el análisis. Por ejemplo, un escenario que plantea una reducción en el precio de algunos de los productos o servicios de un proyecto, implicará al mismo tiempo cambios de distinta índole en las cantidades demandas y ventas, en los costos directos, en posibles gastos de comercialización, o comunicación, etc. La definición de cada escenario implica el reconocimiento de cómo se afecta el resto de los supuestos del proyecto.

El análisis de sensibilidad puede proporcionar resultados y conclusiones para cada uno de los escenarios. Al mismo tiempo, y dependiendo del proyecto, puede resultar interesante y necesario proponer

alternativas inter-escenarios, combinando las opciones individuales, o bien seleccionando aquellos escenarios más factibles de realización, para trabajar con mayor profundidad nuevas alternativas.

En todos los casos, el análisis de sensibilidad será también una importante herramienta de gestión, por cuanto permite detectar los motivos o causas de las diferencias entre lo proyectado como hipótesis central y los escenarios factibles, facilitando el reconocimiento de los problemas, su origen, y la forma de solucionarlos. La sensibilización de proyectos apuntará siempre a reducir los márgenes de incertidumbre, para una mejor toma de decisiones. La sensibilización del proyecto es una herramienta ágil no sólo para el formulador y evaluador, sino también para el gerenciar del proyecto. El análisis que puede desprenderse de la sensibilización también puede reflejar el nivel de “exagerado positivismo” o de “enamoramamiento” con que se formuló el proyecto. Es posible que muchas veces el formulador haya tomado criterios demasiado positivos para estimar las utilidades, dado que la premisa para formular un proyecto es que sea positivo y que se cumplan las expectativas del inversor o empresario, perdiendo objetividad para la toma de decisiones.

¿Como se estructura y presenta el análisis de sensibilidad?

Una vez decididas las variables críticas y analizados los escenarios, la cuestión es ¿cómo hacer del análisis de sensibilidad un instrumento claro para tomar decisiones? Luego de analizados los escenarios, *se presentan los resultados de cada escenario en distintos flujos de fondos*, incluyendo el cálculo de VAN y TIR en cada caso.

Siempre el análisis de sensibilidad se presenta exponiendo simplemente el cuadro de flujos de fondos, que refleja como varían dichos flujos antes los cambios planteados en los escenarios de sensibilización.

Ejemplo de análisis de sensibilidad

Para verlo claro, les proponemos retomar el caso del restaurant plaza de juegos en Caviahue. En primer lugar, se expone el flujo de fondos con la hipótesis central del proyecto:

Cuadro n° 15: Cash Flows Proyecto Restaurant y Plaza de Juegos en Caviahue

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Utilidad Neta		189.643	202.665	306.532	366.874	371.775	380.774	380.774	380.774
Amortizaciones		18.445	18.445	18.445	15.112	15.112	8.83	8.832	8.832
Total de Ingresos		208.088	221.111	324.977	381.986	386.886	389.606	389.606	389.606
Monto de Inversión	544.598								
Cash Flows	544.598	208.088	221.111	324.977	381.986	386.886	389.606	389.606	389.606
Periodo de Recupero de la Inversión		336.511	115.400	209.578	591.564	978.450	1.368.056	1.757.662	2.147.268
VAN	322.735								
TIR	49%								

Fuente: adaptado de Stitz y Del Giorgio (2010)

Análisis de sensibilidad

Escenario 1: Sensibilización de la INVERSION

La primera alternativa a sensibilizar fue la inversión. El supuesto central del proyecto preveía el alquiler, y se evaluó entonces en primera instancia la posibilidad de construir el local comercial, en vez de alquilar, por lo que el monto de inversión ascendería a \$ 894.656.

Cuadro n° 16: Cash Flows sensibilizando con variable crítica: Monto de Inversión

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Utilidad Neta		186.208	199.231	303.097	363.439	368.340	377.339	377.339	377.339
Amortizaciones		23.423	23.423	23.423	20.090	20.090	13.810	13.810	13.810
Total de Ingresos		209.631	222.654	326.521	383.529	388.430	391.149	391.149	391.149
Monto de Inversión	-894.656								
Cash Flows	-894.656	209.631	222.654	326.521	383.529	388.430	391.149	391.149	391.149
Periodo de Recupero de la Inversión		-685.025	-462.371	-135.850	247.679	636.109	1.027.258	1.418.407	1.809.557
VAN	295.802								
TIR	29%								

Fuente: adaptado de Del Giorgio C y Stitz, V(2010). *Restaurant y Plaza de Juegos en Caviahue*.

Cátedra Formulación de Proyectos Turísticos.Facultad de Turismo, Univ. Nac. del Comahue.

En este escenario, al aumentar considerablemente la inversión, aumenta el riesgo del proyecto, la inversión se recupera al cuarto año de vida del proyecto, y la tasa deseada para el cálculo del VAN baja al 20%. La rentabilidad del proyecto también es mucho menor, 29%, menor que la hipótesis inicial (del 49%). Esto permite una primera evaluación: se puede concluir que la opción de alquiler es más aconsejable que la

construcción del local, ya que mientras mayor sea la TIR mayor será la rentabilidad relativa del proyecto.

La Utilidad Neta, para este caso es mayor porque el costo fijo en el alquiler no la afecta, aunque definitivamente afecta los cash flows.

Estos resultados también llevan a considerar la factibilidad de ocurrencia de este escenario. En este caso, se consideró que dada a la escasez de disponibilidad de terrenos en Cavihue, la posibilidad de ocurrencia de este escenario es baja, siendo más probable el escenario de alquiler un local, como considerado en el Presupuesto de Inversión original.

Escenario 2: Sensibilización considerando la ESTACIONALIDAD

En un segundo escenario, se tuvo en cuenta la posibilidad de cambios derivados de la estacionalidad de la demanda.

Cuadro n° 17: Cash Flows sensibilizando con variable crítica:
Estacionalidad de la Demanda Invernal

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Utilidad Neta		231.043	244.065	95.506	-102.680	413.175	426.314	426.314	426.314
Amortizaciones		18.445	18.445	18.445	15.112	15.112	8.832	8.832	8.832
Total de Ingresos		249.488	262.511	- 77.061	- 87.568	428.286	435.146	435.146	435.146
Monto de Inversión	-544.598								
Cash Flows	-544.598	249.488	262.511	- 77.061	- 87.568	428.286	435.146	435.146	435.146
Período de Recupero de la Inversión		-295.111	- 32.600	-109.661	-197.228	231.058	666.204	1.101.350	1.536.496
VAN	65.106								
TIR	34%								

Fuente: adaptado de Stitz y Del Giorgio (2010)

Se planteó un escenario de reducción sustancial de la demanda invernal, por ejemplo por la falta de nieve, o como ha sucedido en otras oportunidades, otros acontecimientos en apariencia inesperados como cortes de ruta, o fenómenos relacionados con el Volcán Copahue. El análisis permitió visualizar que el proyecto es altamente dependiente de la demanda que visita Cavihue en temporada alta invernal, ya que es la demanda que genera los mayores ingresos, cubriendo los costos totales a lo largo del año, y contribuyendo por ello a la subsistencia del establecimiento.

En cuanto a su posibilidad de ocurrencia, es algo fortuito, pero dado el impacto del cambio climático global, tiene una mayor posibilidad

de ocurrencia, siendo este un factor a considerar ya que las nevadas disminuyen año a año.

Escenario 3: Sensibilización considerando fluctuaciones en la DEMANDA ESTIVAL

La consideración de este escenario partió del conocimiento de acciones integradas entre el gobierno local y provincial y empresarios locales, apuntando a un cambio en el perfil del destino para la temporada estival, asociado a un posicionamiento en el mercado de la estética, permitiendo así que otro perfil de turista visite el destino.

Cuadro n° 18: Estacionalidad de la Demanda Estival

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Utilidad Neta		325.278	335.856	410.368	429.288	426.652	460.011	460.011	460.011
Amortizaciones		18.445	18.445	18.445	15.112	15.112	8.832	8.832	8.832
Total de Ingresos		343.724	354.301	428.813	444.400	441.764	468.843	468.843	468.843
Monto de Inversión	-544.598								
Cash Flows	-544.598	343.724	354.301	428.813	444.400	441.764	468.843	468.843	468.843
Periodo de Recupero de la Inversión					1.026.639	1.468.402	1.937.245	2.406.088	2.874.931
VAN	628.534								
TIR	69%								

Fuente: adaptado de Stitz y Del Giorgio (2010)

El aumento de la demanda en promedio se estimó en un 23% para el primer año, en el segundo un 22%, en el tercer año un 13% hasta llegar un 0,6% a partir del cuarto año en adelante. El aumento de la demanda estival también repercutirá sobre algunos meses de la temporada baja, lo que se traduce en un aumento del 5% de la misma.

Una primera evaluación de este escenario permite concluir que la inversión se recupera más rápidamente, ya en el segundo año, el VAN será casi el doble y la TIR un 20% más. Sin embargo, se considera como una opción algo oportunista, dado que son acciones de agentes externos a la empresa, que no pueden ser controlados por nosotros. Por ello, la ocurrencia de este escenario se considera relativamente baja.

Escenario 4: Sensibilización MULTIVARIADA

Para este análisis multivariado, se consideró el ingreso de un competidor en el destino, que ofrece un producto similar o sustituto del

restaurante con plaza de juegos.

Cuadro n° 19: Cash Flows sensibilizando con variable crítica Competencia

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Utilidad Neta		189.643	202.665	10.619	31.322	50.698	58.473	58.473	58.473
Amortizaciones		18.445	18.445	18.445	15.112	15.112	8.832	8.832	8.832
Total de Ingresos		208.088	221.111	29.065	46.434	65.810	67.305	67.305	67.305
Monto de Inversión	-544.598								
Cash Flows	-544.598	208.088	221.111	29.065	46.434	65.810	67.305	67.305	67.305
Período de Recupero de la Inversión		-336.511	-115.400	-86.335	-39.902	25.909	93.213	160.518	227.823
VAN	25.651								
TIR	12%								

Fuente: adaptado de Stütz y Del Giorgio (2010)

La aparición de un competidor lleva a una *reducción en un 20% de ocupación* a partir del tercer año, ya que luego de la puesta en funcionamiento del restó, los competidores detectan una oportunidad de negocio atractiva e interesante.

Esto, además, conlleva a una *reducción en los precios* de los platos ofrecidos (un 15% menos) y de los precios de la plaza de juegos (de \$40 a \$30 durante los fines de semana y de \$30 a \$25 los días de semana). Todo se traduce en que la utilidad neta en el tercer año, disminuye un 97%, mientras que la inversión se recupera en el quinto año de ejercicio. El VAN es aceptable, siendo la tasa deseada del 10%, que se considera baja, en comparación con el VAN del escenario original (del 49%).

Idealmente, todos los escenarios de sensibilización deberían ser multivariados, ya que será así como se presenten en la realidad. Difícilmente se presente alguna variable crítica en forma aislada. La ocurrencia de sucesos no previstos en la formulación se presenta siempre en escenarios por tanto más complejos, y preverlos debe ser el objetivo de este análisis.

Los *resultados del proyecto* también pueden *sensibilizarse a partir de la estimación del punto de equilibrio*. Se podrá hacer, definiendo el momento en el que la empresa habrá hecho frente a todos sus compromisos y los habrá igualado con sus ingresos, definiendo posibles escenarios de sensibilización a partir de cuadros de ventas que sean menores, se acerquen o superen ese punto de equilibrio. Sensibilizar bajo esta premisa permitirá plantear condiciones deseables y analizar hasta qué punto se cumplen, y bajo qué condiciones.

c. Análisis y evaluación de los resultados en un modelo integral de evaluación de inversiones

Para aportar al empresario herramientas de decisión útiles que se ajusten a la realidad, es necesario avanzar en consideraciones que profundicen los escenarios de sensibilización. A continuación se exponen una serie de cuestiones que consideramos importante como competencia profesional para hacer más ágil y versátil el proceso de evaluación de una inversión en el campo del turismo. Estos conceptos complementan la idea de sensibilización hacia un modelo más racional de análisis de resultados de proyectos de inversión turísticos.

12.3. EL COSTO DE OPORTUNIDAD

El concepto y la aplicación del costo de oportunidad ayudan a hacer más ágil el análisis de la inversión en un proyecto turístico. El costo de oportunidad tiene varias interpretaciones según el área en que se trabaje el concepto, pero la noción básica es que representa *el valor máximo sacrificado alternativo al realizar alguna decisión económica*. Por ejemplo, si un banco ofrece una tasa de interés del 10%, pero se decide hacer una inversión en bonos que ofrece el 15%, el costo de oportunidad alternativo de los bonos será la posible ganancia del dinero obtenido en un banco (10%). Algunas nociones adicionales sitúan al costo de oportunidad como el valor que representa el desaprovechar una oportunidad, o el costo alternativo de oportunidad de producir una unidad de determinado bien, que se debe sacrificar a ese efecto.

En la formulación de proyectos turísticos, el concepto de costo de oportunidad permite comparar la opción o hipótesis de proyecto con otras opciones, que deberían ser igualmente válidas, sobre todo para el inversor y sus expectativas, lo que significa un análisis crítico de la situación de inversiones en el mercado por parte del formulador. Es así un parámetro de comparación de la inversión con diversas opciones; aunque claro, no cualquier opción es válida para ser considerada en este análisis. Por ejemplo, algún tipo de proyecto que represente mayor rentabilidad o condiciones ventajosas en otros aspectos, tal vez no resulte apropiado por cuando requieren un saber-hacer -viabilidad técnica - que el inversor no

está capacitado para afrontar. En otros casos, sin embargo, el análisis de costo de oportunidad es útil para evidenciar situaciones insostenibles. Tal es el caso de los proyectos que, aunque requiriendo poca inversión, ostentan plazos de recupero de más de diez años, flujos de caja poco interesantes, y además la dotación de saberes y haceres compleja. Allí, cualquier opción mostrará la inviabilidad comercial y económica financiera de esa idea.

En resumen, como no hay una receta única, se trata de encontrar parámetros válidos, justificando a decisión del caso seleccionado, en función de las necesidades de cada proyecto

12.4. EL PERFIL DEL INVERSOR

Ningún análisis de inversión puede ser válido si no se considera en detalle el perfil del inversor del proyecto. Los resultados serán unos u otros según los ojos con que se mire. Las preguntas elementales que deben plantearse para examinar el perfil del inversor son: ¿qué le pide éste al proyecto?, ¿qué espera del mismo? Respecto a los tiempos de recupero asociados al monto de inversión, los interrogantes deben referirse a si el inversor puede esperar el tiempo requerido para el reintegro, en cualquiera de las opciones de sensibilización que la formulación plantea.

También en este punto es importante estimar el perfil técnico del proyecto, sobre en todo en relación a su gerenciamiento posterior. Hay aquí un evidente encadenamiento de la formulación con la viabilidad técnica del proyecto. Los resultados de la hipótesis central empleada y de la sensibilización, ¿pueden darnos indicios de la eficiencia y eficacia que tendrá el administrador del proyecto para llevar adelante los supuestos planteados? En definitiva, el negocio dependerá en gran medida del cumplimiento de algunas condiciones que a partir del estudio del proyecto aparecen como críticas a tener en cuenta y gerenciar.

Como se desprende de los dos últimos puntos, los conceptos de costo de oportunidad y perfil del inversor están estrechamente interrelacionados. El perfil del inversor condiciona y es predictivo de las condiciones que se pueden considerar como válidas en la estimación del costo de oportunidad

12.5. RIESGO Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Finalmente, dentro del análisis del perfil del inversor, debe incluirse el riesgo. Sobre este respecto, nos inclinamos a pensar el riesgo como una condición inherente al emprendedor o gerenciador del proyecto. La literatura de proyectos analiza la teoría del riesgo en términos cuantitativos, a partir de modelos matemáticos que difícilmente puedan ser entendidos y aprehendidos por una persona que decide iniciar un emprendimiento turístico recreativo. Pero, ¿dónde está el riesgo de un proyecto? ¿En las condiciones del entorno, sus amenazas, o en la mente del inversor, sus ganas de aventurarse, su necesidad de emprender? ¿O en todo eso junto? Estas son condiciones subjetivas que deben intentar abordarse en el análisis de una inversión.

Para concluir, es dable proponer la consideración del ciclo de vida del proyecto: Resulta relevante considerar las etapas que tendrá la introducción del proyecto en una localización y en un mercado. Teniendo en cuenta los ciclos de vida de los productos competidores como así también el desarrollo del destino, pueden hacerse consideraciones pertinentes al proyecto, ya que las estimaciones de la cuantificación establecida en la formulación, se realizan usualmente con un horizonte temporal de 10 años en promedio, estimando los comportamientos futuros de los ingresos de esos productos. Para el análisis de sensibilidad, también pueden probarse con la introducción de cambios en dicho ciclo, y ver cómo influye en las otras variables críticas consideradas en el proyecto.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

A partir de la consideración crítica de los modelos y metodologías usualmente empleadas en la formulación y/o evaluación, se intentó avanzar en la proposición de herramientas alternativas e integrales de análisis de inversiones en proyectos turísticos-recreativos.

Consideramos oportuno explayarnos sobre la sensibilización porque nos parece que es importante para analizar la rentabilidad de un proyecto, indicar su grado de riesgo y para incorporar a la evaluación valores no cuantificados oportunamente

Por otra parte, también nos parece interesante destacar en estas conclusiones el riesgo que puede suponer emplear el análisis de sensibilidad, cuando es usado a modo de pretexto o excusa para intentar no cuantificar determinadas variables que podrían haberse cuantificado. Para ser útil, el análisis de sensibilidad debe proponer escenarios que se consideren de probable ocurrencia. A través del análisis de sensibilidad el formulador puede comenzar a cumplir el rol de asesor o consejero del emprendedor inversionista.

EL *COUNSELLING* DE PROYECTOS TURÍSTICOS

TEMAS DE ESTE CAPÍTULO

Counselling de proyectos turísticos. El counselling como competencia profesional en el campo turístico. Habilidades requeridas para un counselling efectivo. Condiciones metodológicas para desarrollar procesos de counselling efectivos en proyectos turísticos

13.1. COUNSELLING DE PROYECTOS

La formulación y evaluación de proyectos no es la única competencia derivada de la aplicación de las herramientas y procedimientos vistos en este libro. En este campo profesional, cada vez más se recurre a profesionales en turismo para asesorar a microemprendedores turísticos sobre cuestiones críticas que hacen al proceso emprendedor, sobre todo las vinculadas a momentos críticos del ciclo de vida de sus negocios. Las herramientas de formulación de proyectos necesariamente deben complementarse con las técnicas de counselling de proyectos para ser efectivas y dotar de reflexividad y sentido estratégico a la administración de empresas turísticas. La asesoría de microemprendimientos basada en el counselling es una competencia con un futuro abierto, verdaderamente un rol profesional que nuestro campo aún debe cubrir. Pero que es el counselling?

El Counselling es la disciplina de ayuda que integra de manera científica y artística conocimientos del campo de la filosofía, la psicología, la educación, la sociología, la antropología, la medicina y la teología, con la intención de asistir al ser humano en el proceso de crecimiento, desarrollo y despliegue de sus condiciones potenciales.

La integración de estas disciplinas, que hacen del Counselling una profesión única, permite un abordaje multidimensional a fin de atender las necesidades biológicas, mentales, espirituales, emocionales y sociales de los consultantes. El proceso tiene como centro un marco actitudinal relacional empático, incondicional y auténtico, que se ofrece al vínculo consultado-consultante, sean estos últimos individuos, parejas, familias, grupos, u organizaciones. El Counselling o Consejería Profesional no es una rama de la educación ni de la psicología, sino una profesión con plena autonomía y caracterizada por su propio cuerpo de conocimiento y sabiduría, su código de ética y su asociación profesional.

La cualidad distintiva del counselling es que no se ocupa de dar consejos, recomendaciones o sugerencias de buenas prácticas, *sino que trabaja sobre los mecanismos de aprendizaje informal del cliente emprendedor, para que sea él mismo quien pueda encontrar la solución a los problemas que se le presentan en la generación y sostenimiento de un proyecto.* Esta cualidad es al mismo tiempo tal vez el mayor desafío, porque cuanto implica una distancia entre el involucramiento efectivo con la realidad del cliente y la necesaria articulación de instancias de aprendizaje.

Las estrategias de ayuda y de intervención se nutren de la *resiliencia*, la *fortaleza* y el *sentido de proyección* vital de los consultantes y, a partir de allí, en mutua colaboración y dentro del contexto social se vislumbran planes de cambio para una vida más plena, más equitativa, y que propicie un bienestar total más satisfactorio. Desde este contexto, el Counselling es una disciplina y una práctica social que mediante un conjunto de saberes y herramientas profesionales propias adquiridas por acciones de formación y prácticas, capacitan al profesional para que por medio de diversas formas de consulta e intervención sirvan a las personas o grupos que necesitan de su asistencia profesional para tomar decisiones, resolver situaciones, enfrentar problemáticas y facilitar procesos personales que les permitan lidiar con aquellos conflictos que interfieren con el normal

transcurrir de su ciclo vital y que dificultan su despliegue personal, social y espiritual.

En la evaluación y seguimiento de la gestión de proyectos, el counselling consiste en entender que no se debe solucionar un problema, sino ayudar a los emprendedores a que ellos mismos encuentren la solución

El proceso de counselling establece una relación que dista de ser posesiva, para centrarse en la empatía, en tratar de entender los procesos mentales del emprendedor y sus procesos internos de aprendizaje significativo.

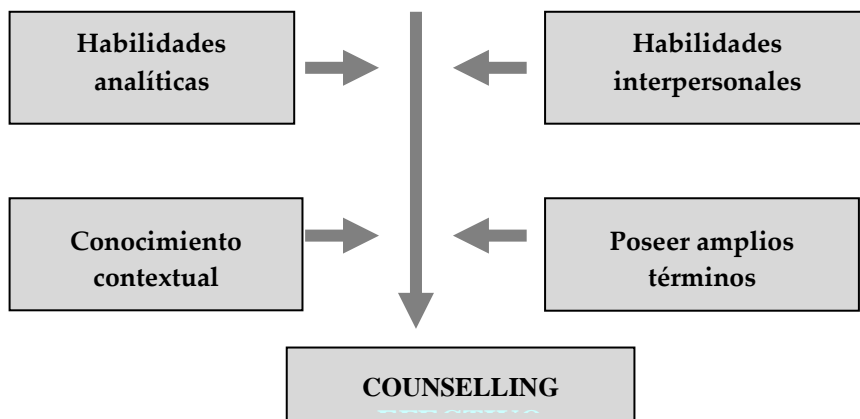
El counselling incluye un amplio repertorio de técnicas para desarrollar intervenciones de los propios emprendedores sobre sus sentimientos, pensamientos y desafíos en torno a un proyecto. El counselling enfatiza la autoayuda. El razonamiento central detrás de esta actividad es poder “ayudar a los emprendedores a que aprendan a ayudarse ellos mismos”. El counselling remarca entonces el valor que debe tener la elección. Los emprendedores son animados a tomar decisiones, y esto involucra la adopción de criterios responsables y el desafío de alcanzar logros individuales y del proyecto, para ayudarlo a acercarse a un conocimiento sensible. Para poder ser efectivo, el counselling como proceso necesita involucramiento, direccionamiento e interacción del consultor, sin caer en la influencia, y poniendo la atención en propender a un proceso de auto-aprendizaje.

Pero hay que hacer una distinción entre la asesoría y las técnicas tradicionales de seguimiento de proyectos y el *counselling*. En éste se reconoce claramente que el problema pertenece al emprendedor, así como su solución. La ayuda se dirige a facilitar en el emprendedor la generación y reacción de mecanismos de identificación de oportunidades y de formas viables de resolución de problemas. El counsellor trabaja junto con el emprendedor en la resolución de estos problemas, pero manteniendo una distancia que hace que, aún involucrado con su situación, genere el marco para que sea el mismo emprendedor quien termine encontrando su propio camino de resolución. *Se trata de enseñar a pescar antes que entregar el pescado fresco*. Por eso, un buen proceso de counselling es, sobre todo, un proceso de aprendizaje

La tarea de counselling incluye:

- La revisión y entendimiento de los objetivos del emprendimiento
- Una introspección en las habilidades emprendedoras
- Una revisión crítica del plan de crecimiento previsto
- Una revisión general de la forma de pensar, de actuar y de sentir del emprendedor.

Habilidades requeridas para un counselling efectivo



Habilidades analíticas:

Debe ser claro y conciso en la recolección, administración y evaluación de la información que se maneje para el proyecto. Estas habilidades apuntan a desarrollar la capacidad de ver más allá del problema, o de detectar las causas subyacentes de las cuestiones centrales del proyecto.

Habilidades interpersonales

Debe, sobre todas las cosas, poder mantener relaciones cordiales con los clientes y emprendedores, para lo que debe poseer habilidades en comunicación oral y escrita. Debe saber escuchar y estar dotado del sentido de empatía que le permita acercarse al problema y entender las formas posibles de soluciones que el emprendedor pueda visualizar. Asimismo, también debe tener capacidad de comunicación gestual, y un lenguaje apropiado.

Conocimiento contextual

Entre otras habilidades, debe conocer y manejar con suficiencia las fuentes de recursos de distinto tipo en diversas esferas: provincial, nacional, internacional. En lo posible, debe poseer amplios contactos en el sector, tanto a nivel personal como empresarial.

Poseer amplios términos de referencia

Un aspecto muy importante es tener la suficiente amplitud para desempeñarse en situaciones complejas de muy diversa naturaleza e índole, balanceado con un dominio de conceptos teóricos y procedimientos prácticos basadas mayormente en la experiencia profesional personal y en la formación tradicional y no formal sobre este campo de actuación.

De esta identificación, emergen algunas actitudes del counsellor:

- Empatía
- Respeto
- Focalización a objetivos
- Practicidad
- Mediación

13.2. ALGUNAS CONDICIONES METODOLÓGICAS PARA DESARROLLAR PROCESOS DE COUNSELLING EFECTIVOS EN PROYECTOS TURÍSTICOS

La metodología de trabajo para desarrollar procesos de counselling debe apuntar siempre a la creación y sostenimiento de instancias de participación individual y colectiva en los destinos turísticos, que potencien los procesos emprendedores.

Las estrategias y acciones deben combinar siempre trabajo de gabinete previo a las salidas al terreno, de manera de mantener un contacto cercano con la realidad de los microemprendimientos que se asesora. En este sentido, una estrategia de triangulación metodológica y de fuentes y datos, siempre es recomendable y ofrece la posibilidad de poder tener una perspectiva más cercana y válida respecto de factores tales como motivación emprendedora, limitantes del proceso emprendedor y análisis

de las perspectivas de los emprendedores actuales y potenciales, estudiando sus modalidades de prestación, y visualizando la viabilidad de implementación de las mejoras trabajadas.

Dos instancias son prioritarias para implementar procesos de counselling de proyectos turísticos: las *visitas individuales de asesoramiento técnico* a los microemprendedores, a los fines de asistir, fortalecer y monitorear la gestión estratégica de los emprendimientos turísticos y de acompañar el proceso emprendedor, y por otro lado, la facilitación de una apropiada *vinculación interinstitucional*, con el tender puentes entre los requerimientos y necesidades de los prestadores de servicios, y las autoridades y gestores locales y regionales.

También pueden identificarse una serie de elementos centrales que deben tenerse en cuenta en un proceso de counselling de proyectos. Para desarrollar procesos de counselling efectivos en microemprendimientos turísticos, y aún en potenciales emprendedores con ideas de negocios innovadoras, una metodología de trabajo debería pensar en proveer las siguientes condiciones facilitadoras:

- En primer lugar y ante todo, *proveer un ambiente de trabajo agradable* que permita la distensión del emprendedor, de manera de poder ganar su confianza. Muchas veces, la mayoría, no hay mucho tiempo para poder entender las claves de un negocio, de la situación emprendedora o el punto de partida de los problemas de un microemprendimiento. Debe poder resolverse en los primeros minutos del primer encuentro. Y para ello, es fundamental pautar desde el inicio condiciones ambientales que faciliten el trato, la distensión y que ayuden a generar un clima de confianza.

- *Ayudar al emprendedor a relajarse*, es el segundo paso. Ganar su confianza desde una situación distendida es también clave en este primer momento.

- *Asegurar que los emprendedores comprendan el sentido del counselling y sus beneficios* actuales y potenciales. Esto no se logra con un discurso que “enseñe” estas bondades, sino con resultados concretos que el emprendedor pueda ya identificar como derivados del proceso de counselling en la primera entrevista. Pequeñas pero importantes soluciones que puedan identificar ya en una primera entrevista sin duda

coadyuvarán a un entendimiento de la utilidad del counselling y por ende a un involucramiento e inmersión en el proceso.

- *Escuchar cuidadosamente para comprender las necesidades de los clientes.* La paciencia es la clave. A veces se puede tener la sensación que se pierde tiempo, o que el entrevistado se va por las ramas. Todo sirve en la primera media hora para comprender la situación de base. Esa es la clave de la empatía, fundamental para el counselling. Escuchar, entender, ponerse en los zapatos del emprendedor, proporciona las herramientas más útiles para elcounselling.

- *Tratar de enfocarse rápidamente en el problema del emprendedor:* Sus limitaciones, miedos, y formas posibles de aprender a superarlos. Si se trabajó con un sentido de empatía desde el inicio, este es el objetivo a lograr: entender el problema clave del emprendedor y su negocio. Es la puerta de acceso para proponer formas de encontrar soluciones apropiadas

- *Obtener información relevante y precisa, de manera rápida y confiable.* Esto se logra en la entrevista, pero también con un trabajo de gabinete previo, para imbuirse del contexto del negocio, la plaza, los antecedentes del emprendedor, etc.

- *Mantener un control no obstrusivo de la situación* en las entrevistas, visitas y encuentros con el cliente/emprendedor. Dejar hablar no significa perder el control de la situación, que debe estar todo el tiempo a cargo del counsellor. Y así lo tienen que entender ambas partes. La empatía, el manejo de los tiempos, el respeto, las capacidades contextuales puestas en juego, son elementos claves para un counselling efectivo

- *Tener un adecuado manejo del lenguaje corporal*

- *Proveer recomendaciones y casos de referencia útiles* para el desarrollo emprendedor. Que se entienda bien: el counselling no dicta herramientas, pero sí orienta al emprendedor para que sea el mismo quien las encuentre. La sutileza en el manejo de recomendaciones y sugerencias es otro aspecto clave.

- *Mostrarse amistoso, pero al mismo tiempo sumamente profesional*

El proceso de counselling profundiza la noción de aceptación o rechazo de una idea de proyecto, proponiendo un método que a la vez es una competencia profesional distinguible entre los profesionales en turismo.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.; DAY, G. (1989) *Investigación de mercados*, Caps. 1-4. Tercera Edición. Mc Graw Hill.
- ABELL (1980) *Defining the business: The starting point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hall
- ANDER EGG, E. Y AGUILAR IDAÑEZ, A (1996) *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Editorial Lumen. Parte II
- AGUILERA, M. A. y KELLER, N.M. (2009) *Hostel El Encuentro*. Cátedra Formulación de Proyectos Turísticos. Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue.
- BACA URBINA, G (2001) *Evaluación de proyectos*. 4ta Ed. Cap1, 4 y 5. Mc Graw Hill. Madrid
- BEGG, I. (2002) *Introduction*, en Begg, I. (2002) (ed.): *Urban Competitiveness*, The Policy Press, Bristol, pp. 1-10.
- BORDAS, E. et al (1993): *La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos. 43º Congreso de la ATEST*, Bariloche.
- BOULLON, R. (2002) *Proyectos turísticos*. Ediciones Turísticas. Bs. As. Cap. 4, pag. 53 a 69.
- BRAIDOT, N. (1994) *Marketing Total* Editorial Macchi, Bs. As. Argentina.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1998): *Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del Estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad*. En VII Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y economía institucional"; Las Palmas de Gran Canaria.
- CASTELLO, L. & MÁRSICO, C. (2004) *Diccionario etimológico de términos usuales en la praxis docente*, Ed. Altamira. Buenos Aires.
- CROUCH, G.J. et al (1997): *Tourism Competitiveness and Social Prosperity*. En: *Journal of Business Research*, núm. 44(3).
- CROUCH, G.J. et al (2003): *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*. Cab International, London, UK. 2003
- DEL GIORGIO, C; STITZ, V(2010). *Restaurant y Plaza de Juegos en Caviabue*. Cátedra Formulación de Proyectos Turísticos. Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue.

- DOLNICA, S. (2004) *Beyond Commonsense Segmentation. A systematic of segmentation approaches in tourism*. Journal of Travel Research. Vol 42. pp.244-250
- FERRÁ, C. Y BOTTEÓN, C. (2007) *Evaluación privada de proyectos*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza Cap. VI
- ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT INSTITUTE OF INDIA (EDI) (2006) *Developmental Inputs in Entrepreneurship Development Process. General Enterprising Tendency Test GETT*. Material digital del curso International Training Programme on Entrepreneurship & Small Business Promotion. Ahmedabad, India. 2006
- ESSER, J. et al (1994): *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas: Competitividad sistémica*. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.
- GALLARDO, M. (2007) *Creatividad y Turismo: Innovación en la Oferta de Servicios Turístico – Recreativos*. Tesis Licenciatura en Turismo. Facultad de Turismo UNCo
- GINESTAR, A. (2001) *Pautas para Identificar, Formular y evaluar Proyectos*. Asociación Argentina de Evaluación. Buenos Aires
- GONZÁLEZ, R; SUELDO, N, PERINI, M. (2007) *El análisis de prefactibilidades en la formulación de proyectos turísticos*. Material de la cátedra Formulación de Proyectos Turísticos. Facultad de Turismo Universidad Nacional del Comahue.
- GONZÁLEZ, R; SUELDO, N; PERINI, M. (2007) *La definición de líneas de productos en la formulación de proyectos*. Material de la cátedra Formulación de Proyectos Turísticos. Facultad de Turismo U.N.Co.
- GONZÁLEZ, R; SUELDO, N, PERINI, M. (2005) *La sensibilización de proyectos turísticos: Aportes para una metodología de formulación y evaluación de proyectos turísticos*. Material de la cátedra Formulación de Proyectos Turísticos. Facultad de Turismo U.N.Co.
- GONZÁLEZ, R.; OTERO, A. (2000) *Market segmentation to improve outdoor activities management in protected areas. Case Study: North Patagonian Great Lakes Region*. Trends 2000. The 5th Outdoor Recreation and Tourism Symposium. Michigan, US, pag. 264 a 277.
- GONZÁLEZ, R. (1998) *Propuesta de manejo de actividades de turismo alternativo en el Corredor de los Grandes Lagos Argentino-Chilenos*. Informe Final

- Beca de Investigación. Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue
- HERNÁNDEZ, C.; DEL OLMO, R.; GARCÍA, J (1994) *El plan de marketing estratégico*. Ed. Gestión 2000 S.A.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, A. & HERNÁNDEZ VILLALOBOS, A. (2001) *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Cuarta edición. ECAFSA – Thompson Learning. México
- HERNÁNDEZ DÍAZ, E. (1994) *Proyectos turísticos, formulación y evaluación*. Trillas. México.
- KOTLER, P. (2000): *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, Prentice Hall, Madrid.
- KRUGMAN, P. (1991): *International Economics, Trade and Policy*, Harper Collins Publishers, Nueva York.
- KRUGMAN, P. (1992): *La competitividad económica: mitos y realidades*, *Economía Abierta*, 1, pp. 1-23.
- KRUGMAN, P. (1994): *Competitiveness: a Dangerous Obsession*, *Foreign Affairs*, 74 (2), pp. 28-44.
- KRUGMAN, P. (1996): *Making Sense of the Competitiveness Debate*, *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (3), pp. 483- 499.
- KRUGMAN, P. ET AL (1990): *Integración y competitividad de la industria periférica*, *Estudios Económicos*, 5 (2), pp. 212- 233.
- LEVER, W. F. et al (1999): *Competitive Cities: Introduction to the Review*, *Urban Studies*, 36 (5-6), pp. 791-793. estdossier_5.pmd 09/05/2005, 04:29 p.m. 179 180
- LAMBIN, J.J. (1996) *Marketing estratégico*. Cap. 8. Mc. Graw Hill. Bogotá. Pag. 285 a 320
- LAMBIN, J.J. (1996) *Marketing estratégico*. Cap. 6. Mc. Graw Hill. Bogotá. Pp. 182-231
- MALHOTRA, N. (1997) *Investigación de mercados. Un enfoque práctico*. Prentice Hall. 1997.
- MENDICOA, G. (2003) *Sobre tesis y Tesisistas. Lecciones sobre Enseñanza y Aprendizaje*. Editorial Espacio. Buenos Aires.
- MILOCCO, J.M. (2002) *Evaluación de proyectos de inversión. Lineamientos para un enfoque empresarial adecuado a pymes..* Tesis de doctorado. Universidad del Salvador. Buenos Aires.

- OKUN, B. (2001) *Ayudar de Forma Efectiva: Counselling*. Paidós Ibérica. Madrid
- PINE, J.; GILMORE, J. H. (2000): *La economía de la experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario*. Ediciones Granica.
- PORTER, M. (1980): *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- PORTER, M. (1985) *Competitive advantage*. The Free Press. New York
- PORTER, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires.
- PORTER, M. (1993): *Estrategia competitiva*, Compañía Editorial Continental, México.
- PORTER, M. (1995) *Las ventajas competitivas de las Naciones* Mc Graw Hill.
- PORTER, M. (1996): *Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy*, En: *International Regional Science Review*, 19 (1-2), pp. 85-94.
- PORTER, D (1997): *Managing growth in American communities*. Covello, California. Island Press 1-51; 261,285, citado por Otero et al (2001) *Manejo Ambiental de Centros Turísticos de Montaña*. Universidad Nacional del Comahue. Argentina.
- PORTER, M. (1999) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 1 ed. (Cap. 1) Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México.
- RICO, R Y DORIA, E. (2005) *Retail Marketing: El nuevo marketing para el negocio minorista*. Capítulo 5: Gestión estratégica y sistemática de las experiencias. Pearson Education.
- SAPAG CHAIN, N. (1993) *Criterios de evaluación de proyectos. Como medir la rentabilidad de las inversiones*. Caps. 10, 11 y 12 Mc Graw Hill. Madrid.
- SAPAG CHAIN, N (2001) *Evaluación de Proyectos de inversión en la empresa*?. Cap. 8 y 9. Pearson, Prentice Hall.
- SAPAG CHAIN, N.; SAPAG CHAIN, R. (2006) *Preparación y evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill. Caps. 1 y 2; 17 y 18. 3ra. Edición.
- SASTRE CASTILLO, M.; AGUILAR PASTOR, E. (2000) *Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos*. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid.
- SERRA CANTALLOPS, A. (2002) *Marketing turístico*. Cap 10: El Plan de Marketing. Pp. 373-392. Ediciones Pirámide.

- SOBRINO, J (2002) *Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México*, En: *Estudios Demográficos y Urbanos*, 17 (2), pp. 311- 363.
- SOBRINO, J. (2005) *Competitividad Territorial: ámbitos e indicadores de análisis* Centro de Estudios Demográficos y de Desarrollo Urbano de El Colegio de México. 61 pp.