

DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES

**Distr.
LIMITADA**

**LC/IP/L.138
8 septiembre de 1997**

ORIGINAL: ESPAÑOL

**METODOLOGÍA PARA IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN
Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN
EL SECTOR TURISMO**

Sergio Pottstock, Alfredo Corrales y Alberto Schwartzmann *

- * Los autores de este trabajo son consultores de la Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones. Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y pueden no coincidir con las del Instituto.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| RESUMEN | iii |
| PRÓLOGO | v |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. PANORAMA GLOBAL DEL TURISMO | 3 |
| 2.1. Conceptos preliminares | 3 |
| 2.2. El sistema turístico | 3 |
| 2.3. Impacto económico y social del sector turismo | 6 |
| 2.4. Rol gubernamental | 15 |
| 2.5. Aspectos legales y administrativos para la inversión turística | 18 |
| 3. LOS PROYECTOS TURÍSTICOS | 21 |
| 3.1. Importancia de una buena identificación, preparación y evaluación de proyectos del sector turismo | 21 |
| 3.2. Equidad en los proyectos | 21 |
| 3.3. Ciclo de vida de los proyectos | 22 |
| 3.4. Sustentabilidad de los proyectos turísticos | 26 |
| 3.5. Impacto ambiental | 26 |
| 4. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS | 35 |
| 4.1. Características del sector turismo | 35 |
| 4.2. Importancia y elementos de juicio para identificar y definir adecuadamente el proyecto | 35 |
| 4.3. Criterios y técnicas para identificar proyectos turísticos | 37 |
| 4.4. Descripción del problema | 40 |
| 4.5. El Árbol del problema | 42 |
| 4.6. Dimensionamiento del problema | 44 |
| 4.7. Evolución de la actividad en el ámbito local | 44 |
| 5. DIAGNÓSTICO | 45 |
| 5.1. Introducción | 45 |
| 5.2. Localización del proyecto | 45 |
| 5.3. Estudio del mercado turístico | 54 |

| | | |
|------|---|----|
| 6. | IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN | 65 |
| 6.1. | Introducción | 65 |
| 6.2. | Generación y descripción de alternativas | 65 |
| 6.3. | Estudio económico y financiero | 66 |
| 7. | EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS | 77 |
| 7.1. | Conceptos básicos de evaluación de proyectos | 77 |
| 7.2. | Evaluación privada de proyectos turísticos | 80 |
| 7.3. | Evaluación social de proyectos turísticos | 83 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 87 |
| | ANEXO | 89 |

RESUMEN

El presente documento contiene una metodología que servirá de guía para la adecuada y correcta identificación, formulación y evaluación de proyectos en el sector turístico. El turismo presenta características especiales, tanto por la condición del producto que ofrece (el consumidor debe acudir al lugar donde se vende), como por la capacidad multiplicadora de esta actividad en la economía.

Consecuente con lo anterior, en este trabajo se ha puesto especial énfasis en detallar los aspectos más relevantes a los cuales los evaluadores deben prestar atención, indicándose, además, algunos métodos para resolver situaciones específicas.

En el capítulo 1 se establecen algunas consideraciones muy generales, a modo de introducción al tema turístico, motivo de este documento.

El capítulo 2 tiene como objetivo reseñar un panorama global de turismo, definiéndose los principales conceptos de uso más corriente en este ámbito y se describe el sistema turístico, su impacto social y económico, el rol del gobierno y algunas consideraciones de carácter legal y administrativo.

En el capítulo 3 se presentan aspectos fundamentales para la preparación y evaluación de proyectos turísticos. Aquí se analiza la importancia de una buena preparación y evaluación de proyectos, se discute la equidad de los proyectos, aplicada al sector turístico, se describe su ciclo de vida, se presentan los enfoques de sustentabilidad de estos proyectos y, finalmente, se incluye un apartado en donde se analiza la evaluación del impacto ambiental de los proyectos turísticos.

El capítulo 4 tiene por objetivo establecer las principales consideraciones que se deben tener en cuenta al instante de identificar un proyecto dentro del sector turismo. Se complementa el capítulo con técnicas destinadas a la definición e identificación de proyectos turísticos, la preparación de la proposición inicial y elementos para el análisis y dimensionamiento del problema.

Dentro del capítulo 5 el lector encontrará los lineamientos necesarios para desarrollar un adecuado diagnóstico de la situación actual. El tema tratado en este capítulo se ha caracterizado por el análisis de la localización de los proyectos turísticos y por el estudio del mercado, para lo cual se analiza la oferta y la demanda. Finalmente, se incluye un análisis de la competencia, mediante la realización de un balance entre oferta y demanda y las características de la competencia.

El capítulo 6 presenta las indicaciones para identificar las alternativas de solución y para la realización de los estudios económico y financiero respectivo.

En el capítulo 7 se detalla el proceso de evaluación de proyectos, tanto en el enfoque privado como en el social. Se definen los conceptos básicos y se incluyen ejemplos aclaratorios.

Por último, se incluye un anexo con el desarrollo de un caso simulado, en el cual se aplican los conceptos y métodos presentados a lo largo de este trabajo.

PRÓLOGO

Los proyectos del sector turismo poseen unas características que vale la pena destacar para apreciar sus potencialidades e impactos. En primer lugar, su alta elasticidad ingreso permite que a medida que los países crecen y se internacionalicen, mayores son las demandas por recreación y conocimiento de otros lugares y culturas. En segundo lugar, el turismo posee unos altos coeficientes tanto directos como indirectos en términos de empleo, valor agregado y divisas. Todo esto hace que sus encadenamientos, tanto hacia adelante como hacia atrás, repercutan positivamente sobre el crecimiento de la economía. Por estas razones, las inversiones en turismo tienen que ser formuladas con la misma rigurosidad y análisis que los demás proyectos de inversión, examinando sus impactos desde el punto de vista de la eficiencia y equidad, cuantificando costos y beneficios y evaluando sus efectos desde una perspectiva privada y social.

En virtud de los anteriores aspectos, se presenta a consideración de autoridades gubernamentales, sector privado, firmas consultoras e investigadores en general un Manual integral sobre la forma de formular y evaluar proyectos turísticos. Para mayor comprensión y uso del Manual, se incluye como anexo el desarrollo de un caso concreto. Por último, con este aporte el ILPES al trabajar el sector servicios complementa la serie de metodología de los sectores productivos y sociales. Este trabajo fue elaborado por los consultores Sergio Pottstock, Alfredo Corrales y Alberto Schwartzmann.

Edgar Ortegón
Director
Dirección de Proyectos y
Programación de Inversiones
ILPES

1. INTRODUCCIÓN

Una de las características esenciales del ser humano, como especie, es el afán de aventura y descubrimiento, impulsado en una etapa primaria por la búsqueda de sustento y reafirmado luego por el surgimiento del comercio. Lo cierto es que, prácticamente desde los albores del desarrollo humano, el hombre ha tendido a desplazarse de un sitio a otro. Conforme las sociedades se consolidan y se establecen instituciones generadoras de riqueza, administración y servicios; los desplazamientos se intensifican incluyendo, también, viajes de aventura y de esparcimiento. De este modo, el turismo, en su forma más amplia, tiene su génesis casi con los orígenes del hombre.

Así como la historia humana se ha construido a partir de acontecimientos sujetos a riesgo e incertidumbre, del mismo modo, el turismo se ha desarrollado sin control y carente de un cuerpo teórico que cumpla con los requisitos de precisión, orden y relación lógica entre los conceptos básicos que lo constituyen. No obstante lo anterior, a partir de la década de los cincuenta comienza un proceso de formalización de estudios analíticos sobre el turismo, producto de la presión ejercida por el ingreso al mercado de empresas no relacionadas directamente con esta actividad económica que advierten el potencial de ella.

Aunque hasta el día de hoy no existe el referido cuerpo teórico, el avance es notable, en especial en temas relacionados con terminología, estadísticas, estudios temáticos, planificación, etc. De esta forma, se ha conceptualizado el turismo mediante el establecimiento de un modelo de sistemas, denominado *Sistema Turístico*, el cual se detalla más adelante en el capítulo 2.

Siendo el turismo un importante sector que genera empleo e inversiones, con un alto efecto multiplicador, es necesario identificar y desarrollar proyectos que promuevan el crecimiento de esta actividad.

El presente documento tiene como objetivo apoyar el proceso de identificación y preparación de proyectos turísticos, proporcionando los elementos que se deben considerar en cada una de las etapas de este proceso.

2. PANORAMA GLOBAL DEL TURISMO

2.1. Conceptos preliminares.

Dentro de las materias que han desarrollado organismos tales como la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y, actualmente, la Organización Mundial del Turismo (OMT); figuran en forma destacada la precisión de conceptos y elementos básicos que conforman el turismo, cuyos principales componentes se definen a continuación:

- i. **Turismo**
Conjunto de actividades que realizan personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo inferior a doce meses por cualquier motivo.
- ii. **Turista**
Persona que se desplaza a un lugar distinto de su entorno habitual, cuya finalidad no es la de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado y que pernocta en este último.
- iii. **Excursionista**
Persona que se desplaza a un lugar distinto de su entorno habitual, cuya finalidad no es la de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado y que no pernocta en este último.

Tomando como base un país o una región determinada, el turismo puede clasificarse según los siguientes tipos:

- i. **Turismo interno**
Actividades turísticas desarrolladas por los residentes del país o región que viajan dentro del mismo país o región.
- ii. **Turismo receptor**
Actividades turísticas desarrolladas por los no residentes del país o región que viajan dentro del país o región dado.
- iii. **Turismo emisor**
Actividades turísticas desarrolladas por los residentes del país o región dado que viajan a otro país o región.

2.2. El sistema turístico.

Aun cuando el turismo está identificado como perteneciente al sector terciario de la economía, vale decir, al sector de servicios y comercio, es posible hacer un símil con los sistemas productivos del sector secundario para establecer un modelo que se denominará *Sistema Turístico*. El paralelo sólo servirá como un referente para desarrollar el modelo analítico planteado.

Como todo proceso productivo, el turismo enfrenta una demanda a la cual se opone una oferta que mediante un proceso de venta satisface la primera con el producto turístico; para generar el producto se requiere de una infraestructura adecuada y un marco legal que regule las actividades del sector, otorgando tranquilidad a los inversionistas que desarrollarán los proyectos turísticos y tranquilidad a los consumidores del producto.

2.2.1. Demanda turística.

Contrariamente a lo que es posible encontrar dentro de los sectores productivos de bienes manufacturados, en el caso del turismo intentar una definición de la demanda o tan solo una descripción de ella es bastante difícil. Esto debido a que el producto demandado está compuesto por una variedad de bienes y servicios, que en muchos casos se superponen con las curvas de demanda de los mismos bienes y servicios, pero por motivos no turísticos.

Así entonces, a riesgo de parecer poco precisos se dirá que la demanda turística está conformada por la suma de bienes y servicios requeridos por los consumidores (turistas) en cada uno de los sitios que visitan.

Por las especiales características de la demanda del turismo, en donde el consumidor viaja con todas sus necesidades de servicios (telecomunicaciones, alimentación, alojamiento, electricidad, transporte, etc.), la realización de estudios de mercado para determinar la demanda potencial debe considerar que, por efecto multiplicador, el consumo de turistas potenciales será una parte del aumento esperado de la demanda por dichos servicios. Lo anterior es aparte de las variables usuales de sondeo en este sector, como son: edad, sexo, ingreso, profesión, ocupación, procedencia, motivo de la visita, duración del viaje, destino del viaje, medio de transporte utilizado, alojamiento, etc.

2.2.2. Oferta turística.

La oferta del producto turístico presenta características únicas que la diferencian de los otros productos de la economía, es así que en el turismo el consumidor concurre al lugar donde se ofrece el servicio, por lo cual, este sector no enfrenta el problema de la distribución. Por otro lado, al ser un servicio, el producto no consumido no se puede acumular.

Existe, dentro de este sector, la posibilidad de comercializar bienes materiales, tales como, artesanías, *souvenirs*, comida, etc., pero ello no representan necesariamente al producto turístico, pudiendo ser clasificados en sus respectivas ofertas.

Establecidas las características principales de la oferta turística se la puede definir como: el conjunto de servicios que proveen las instalaciones constitutivas del equipamiento turístico y algunos bienes materiales que se comercializan por intermedio del sistema turístico.

2.2.3. El producto turístico y su comercialización.

Aunque el turismo es casi tan antiguo como el ser humano, formalmente se acepta que el producto turístico, de acuerdo a la concepción actual, se origina en Europa Occidental en la década de los cincuenta;

sin embargo, el primer antecedente conocido data de mediados del siglo XIX cuando un agente de viajes inglés crea *Individual Inclusive Tour*.

El producto turístico lo constituye un conjunto de servicios y bienes que se ofrecen para satisfacer los requerimientos y expectativas del turista. En este contexto, la materialización de las prestaciones se traduce en actividades que el consumidor puede desarrollar, lo cual implica que las inversiones en proyectos turísticos deben resolver problemas relacionados con las componentes básicas que conforman el producto turístico: los atractivos, las facilidades y el acceso.

Los atractivos dicen relación con los elementos que generan atracción al lugar, las facilidades se refieren a los servicios que permiten la permanencia en el lugar y, finalmente, el acceso se refiere a los servicios de transporte que permiten el desplazamiento al lugar. Este conjunto de prestaciones se desarrolla principalmente sobre la base de los atractivos, siendo, por tanto, el elemento central a considerar en todo proyecto turístico.

La comercialización del producto turístico es bastante particular puesto que no existe ningún envío físico al consumidor, esto significa que el producto al momento de la venta es inmaterial, transformándose en material cuando se consume, vale decir, en el instante en que el turista se desplaza al lugar en que está la oferta.

Por lo anterior es muy relevante, para una buena comercialización de este producto, prestar atención a la forma en que se debe *empaquetar*, lo cual se lleva a cabo por medio de folletos promocionales, literatura, revistas, etc.

2.2.4. Infraestructura, equipamiento e instalaciones.

Para que el producto turístico se materialice es fundamental que el lugar cuente con la infraestructura necesaria en donde se brinden los servicios que el turista demanda. Bajo ese concepto es posible identificar todas las instalaciones físicas que proveen servicios y prestaciones al turismo, aun cuando en economía se entiende por infraestructura al conjunto de instalaciones que un país o región posee para sostener su estructura social y productiva. Así dentro de aquella se considera a los servicios sanitarios, la energía, las comunicaciones, la salud, la educación, los puertos, las carreteras, etc.

Todos los servicios provistos por la infraestructura sirven al turismo, pero en la mayoría de los casos, también sirven al resto de las actividades productivas y sociales de la nación. No obstante lo anterior, el turismo requiere de servicios que faciliten sus propias prestaciones. Estas instalaciones pueden significar un beneficio social al incluirse dentro del proyecto turístico la construcción de un camino, una red de alcantarillado, etc.

Aparte de los requerimientos de infraestructura reseñados, la explotación de los atractivos con que cuenta un país o una región, sólo será posible si, además, existen las instalaciones adecuadas para que el turista pueda desarrollar las actividades propias del turismo con la seguridad de que sus necesidades básicas están satisfechas.

Para cumplir con lo anterior es necesario disponer de instalaciones adecuadas para: alojamiento, alimentación, esparcimiento y servicios de apoyo como por ejemplo: guías, información, transporte específico, cambio de monedas, agencias de viaje, etc.

2.3. Impacto económico y social del sector turismo.

2.3.1. El turismo y el desarrollo económico.

Desde un punto de vista económico, el turismo es una actividad de mucha importancia por su incidencia en el desarrollo nacional, especialmente sobre la redistribución de la renta, sobre la balanza de pagos, sobre el nivel de empleo, sobre el producto nacional bruto, etc.

En sociedades que alcanzan ciertos niveles de desarrollo económico, el turismo es un fenómeno social, no solo irreversible, sino que resulta definitivamente creciente y se transforma en un elemento desencadenante o factor acelerador de desarrollo en las áreas y regiones expuestas a su demanda.

Dado que la demanda turística es compleja e integra a un conjunto de demandas (alimentación, alojamiento, transporte, servicios diversos), la oferta turística tiene que ser capaz de atenderla y cubrirla perfectamente. Luego dada esta esencia múltiple de la demanda y la oferta turística, el turismo se constituye en la palanca del desarrollo socio económico de una región, país o localidad.

En el caso del turismo internacional, el turista financia sus requerimientos con renta generada fuera del marco de la economía del país donde efectúa el consumo turístico. En este caso la oferta turística adquiere la condición de exportación de servicios lo que genera una corriente o flujo de ingresos de divisas que mejoran la balanza de pagos del país.

Por otro lado el gran desarrollo en los medios de transportes, comunicaciones y de la tecnología de la información han permitido disminuir las barreras físicas o fronteras entre países logrando una mayor integración entre los pueblos con lo cual se abre un mayor intercambio de productos y servicios permitiendo una mejor redistribución del ingreso.

2.3.2. Impacto en otras actividades económicas.

El turismo es uno de los sectores de la economía que mayor impacto genera en otros sectores. Esto se debe a que, como se ha dicho anteriormente, la demanda turística involucra a la demanda en los mercados de productos y servicios, ya que al desplazarse los turistas inevitablemente llevan consigo el conjunto de necesidades propias del hombre moderno.

Por otra parte las inversiones en unidades para la oferta de servicios turísticos producen efectos en la economía a través de la demanda de insumos a otros sectores económicos.

El grado de impacto va a depender, en cada caso, del nivel de integración que exista en la economía local. Así un gran programa de inversiones en el campo turístico dentro de una estructura económica poco diversificada puede implicar un efecto reducido al conjunto de la economía.

2.3.3. Efectos directos e indirectos.

i. Efectos en el nivel de precios

Cuando el programa turístico es de considerables proporciones, hay que prever las posibilidades de que la afluencia turística ejerza, sobre una amplia gama de productos, una demanda adicional capaz de modificar los precios.

Como en general la estructura productiva de los países de la región, asociada con el sector turismo, es relativamente inelástica, se puede llegar a crear una tendencia inflacionaria en la localidad afectada o cuando el país es pequeño inclusive lo afecta en el ámbito nacional.

En otro caso, el programa puede incrementar la producción de ciertos productos o servicios y con ello provocar, en alguna medida la caída de los precios generales en la localidad.

ii. Efecto sobre la capacidad de importación

Un proyecto turístico genera de por sí un ingreso de divisas a la economía de un país con lo cual se incrementa la capacidad nacional de importación.

iii. Efectos en el medio natural y en el hábitat (ecosistema)

Cierto tipo de proyectos turísticos puede implicar la transformación de recursos naturales o del ecosistema donde se desenvuelven grupos humanos. Este tipo de efectos deben evaluarse en función de sus beneficios y costos sociales.

La ecosustentabilidad de los proyectos turísticos tiene una gran importancia para los países de la región y en general para el mundo.

iv. Efectos demográficos

Un proyecto turístico de importancia puede provocar movimientos demográficos por la atracción de mayores ingresos y mejores condiciones de vida. Esto trae como consecuencia la creación de empleos e incremento de ingresos.

v. Efectos culturales

El turismo es un agente de contacto entre filosofías y hábitos, formas de comportamiento, etc. Este contacto entre culturas puede ser positivo o negativo para la sociedad receptora, la evaluación social busca percibir este tipo de impactos.

vi. Efectos educacionales.

Un programa turístico involucra un mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de una localidad. Asimismo, se ven impulsados a incrementar su educación, lo que se logra en un buen número de individuos cuando esto se fija como un objetivo dentro del programa de inversión.

vii. Efectos sobre la salud

Algunos proyectos turísticos incorporan dentro de sus inversiones, fondos para obras básicas a través de las cuales se mejoran las condiciones de salubridad en la zona donde se localiza. En algunos casos se llega a reacondicionar el medio ambiente natural con resultados positivos para la flora y fauna local.

2.3.4. Evolución del turismo.

El desarrollo y evolución del turismo mundial y regional durante las últimas cuatro décadas muestra un crecimiento sostenido a tasas superiores al crecimiento económico global.

En el cuadro 2.1 se puede apreciar una serie histórica que incluye tanto las recaudaciones mundiales en dólares americanos como las llegadas mundiales de turistas del extranjero desde 1950 a 1995.

Cuadro 2.1. Evolución del Turismo Mundial

| Año | Llegadas mundiales de turistas | | Recaudaciones mundiales del turismo | |
|------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| | Total (miles) | % Crecimiento sobre año anterior | Total (mmus\$) | % Crecimiento sobre año anterior |
| 1950 | 25.282 | - | 2.100 | - |
| 1960 | 69.320 | 10,61 | 6.867 | 12,58 |
| 1961 | 75.323 | 8,66 | 7.284 | 6,07 |
| 1962 | 81.381 | 8,04 | 8.029 | 10,23 |
| 1963 | 90.071 | 10,68 | 8.887 | 10,69 |
| 1964 | 104.601 | 16,13 | 10.073 | 13,35 |
| 1965 | 112.863 | 7,90 | 11.604 | 15,20 |
| 1966 | 119.980 | 6,31 | 13.340 | 14,96 |
| 1967 | 129.782 | 8,17 | 14.458 | 8,38 |
| 1968 | 131.201 | 1,09 | 14.990 | 3,68 |
| 1969 | 143.511 | 9,38 | 16.800 | 12,07 |
| 1970 | 165.787 | 15,52 | 17.900 | 6,55 |
| 1971 | 178.853 | 7,88 | 20.850 | 16,48 |
| 1972 | 189.129 | 5,75 | 24.621 | 18,09 |
| 1973 | 198.906 | 5,17 | 31.054 | 26,13 |
| 1974 | 205.667 | 3,40 | 33.822 | 8,91 |
| 1975 | 222.290 | 8,08 | 40.702 | 20,34 |
| 1976 | 228.873 | 2,96 | 44.436 | 9,17 |
| 1977 | 249.264 | 8,91 | 55.637 | 25,21 |
| 1978 | 267.076 | 7,15 | 68.845 | 23,74 |
| 1979 | 283.089 | 6,00 | 83.340 | 21,05 |
| 1980 | 286.249 | 1,12 | 105.198 | 26,23 |
| 1981 | 288.616 | 0,83 | 107.432 | 2,12 |
| 1982 | 288.586 | -0,01 | 100.873 | -6,11 |
| 1983 | 291.854 | 1,13 | 102.448 | 1,56 |
| 1984 | 319.052 | 9,32 | 112.467 | 9,78 |
| 1985 | 329.538 | 3,29 | 117.374 | 4,36 |
| 1986 | 340.549 | 3,24 | 142.067 | 21,04 |
| 1987 | 366.858 | 7,73 | 174.232 | 22,64 |
| 1988 | 401.710 | 9,50 | 201.540 | 15,67 |
| 1989 | 430.933 | 7,27 | 218.369 | 8,35 |
| 1990 | 459.212 | 6,56 | 264.714 | 21,22 |
| 1991 | 465.844 | 1,44 | 271.880 | 2,71 |
| 1992 | 503.258 | 8,03 | 308.745 | 13,56 |

| Año | Llegadas mundiales de turistas | | Recaudaciones mundiales del turismo | |
|------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| | Total (miles) | % Crecimiento sobre año anterior | Total (mmus\$) | % Crecimiento sobre año anterior |
| 1993 | 517.607 | 2,85 | 314.249 | 1,78 |
| 1994 | 545.878 | 5,46 | 345.540 | 9,96 |
| 1995 | 561.027 | 2,78 | 380.693 | 10,17 |

Fuente: *Compendium of Tourism Statistics 1990- 1994 16ª Edition*

Del cuadro 2.1 se puede observar que, con excepción del año recesivo mundial de 1982, el turismo mundial ha estado expandiéndose a tasas anuales superiores a las de los demás sectores de la economía.

En el siguiente cuadro se resume el crecimiento del turismo mundial en las últimas décadas.

Cuadro 2.2. Crecimiento del Turismo Mundial

| Período | Llegadas mundiales de turistas | | Recaudaciones mundiales del turismo | |
|-----------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| | % crecimiento anual | % crecimiento anual promedio | % crecimiento anual | % crecimiento anual promedio |
| 1950-1960 | 174,2 | 10,6 | 227,0 | 12,6 |
| 1960-1970 | 139,2 | 9,1 | 160,7 | 10,1 |
| 1965-1970 | 46,9 | 8,0 | 54,3 | 9,1 |
| 1970-1980 | 72,7 | 5,6 | 487,7 | 19,4 |
| 1975-1980 | 28,8 | 5,2 | 158,5 | 20,9 |
| 1980-1990 | 60,4 | 4,8 | 151,6 | 9,7 |
| 1985-1990 | 39,4 | 6,9 | 125,5 | 17,7 |
| 1990-1995 | 22,2 | 4,1 | 43,8 | 7,5 |

Fuente: *Anuario de Estadísticas del Turismo Vol. 2*

Como se puede observar del cuadro anterior las décadas de 1950-1960 y 1960-1970 tuvieron una fuerte expansión debido a diversos factores como el término de conflictos políticos mundiales, apertura de mercados, creación de organismos internacionales de regulación (ONU), etc.

Las llegadas de turistas internacionalmente han experimentado un cambio en la distribución porcentual, lo cual se observa en la variación de los crecimientos regionales, así por ejemplo, Europa muestra un importante decrecimiento de sus llegadas, en contraposición al área Asia/Pacífico que presenta un notable crecimiento.

Cuadro 2.3. Llegadas Internacionales de Turistas

| Llegadas Internacionales de turistas | | | |
|--------------------------------------|-------|-------|-----------|
| Región | 1980 | 1995 | Variación |
| | MM | MM | MM |
| Europa | 65,80 | 59,41 | -6,39 |
| Américas | 21,43 | 19,72 | -1,72 |
| Medio Oriente | 2,09 | 1,98 | -0,11 |
| Asia del Sur | 0,80 | 0,76 | -0,04 |
| Asia/Pacífico Oriente | 7,31 | 14,80 | 7,49 |
| Africa | 2,56 | 3,33 | 0,77 |

Fuente: *Anuario de Estadísticas del Turismo Vol. 2*

A escala regional y específicamente América muestra una evolución de crecimiento del turismo sostenido entre los años 1980 y 1994 con una tasa promedio de un 4,06% en la llegada de turistas y de 9,95% en las recaudaciones. Se observa del cuadro siguiente que tanto la subregión del Caribe como Sudamérica presentan las más altas tasas de crecimiento en la llegada de turistas con un 5,12% y 5,59% respectivamente.

Cuadro 2.4. Llegadas de Turistas a la Región

| Región | Llegadas de turistas (Miles) | | | |
|-----------------|------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| | 1980 | | 1994 | |
| | Turistas (Miles) | Participación Mundial(%) | Turistas (Miles) | Participación Mundial(%) |
| América | 61.356 | 21,43 | 107.049 | 19,61 |
| Caribe | 6.757 | 2,36 | 13.588 | 2,49 |
| América Central | 1.469 | 0,51 | 2.368 | 0,43 |
| Norte América | 47.321 | 16,53 | 78.657 | 14,41 |
| Sudamérica | 5.809 | 2,03 | 12.436 | 2,28 |

Fuente: *Anuario de Estadísticas del Turismo Vol. 2*

La región alcanza en 1994 una participación mundial, en las llegadas de turistas, de un 19,61% lo que representa una descenso respecto a 1980, año en que la participación fue de un 21,43%. Esta menor tasa está explicada fundamentalmente por Norteamérica que bajó su participación en ese período desde 16,53% a 14,41%. En cambio, tanto Sudamérica como el Caribe aumentan su participación de 2,03% a 2,28% y de 2,36% a 2,49%, respectivamente.

Por otro lado la evolución de la recaudación regional muestra una tendencia distintiva pasando de una participación de un 24,12% en 1980 a 27,21% en 1994. Este crecimiento viene aportado principalmente por Norteamérica que en el período crece de un 16,86% a 21,14%. Tanto Sudamérica como América Central decrecen de 3,48 a 2,82 y de 0,48 a 0,39 respectivamente.

Lo anterior significa que pese a la menor tasa de crecimiento de turistas en Norteamérica, el tiempo de permanencia como medida del uso de los servicios turísticos aumentó en el mismo período.

Cuadro 2.5. Recaudaciones de la Región

| Región | Recaudaciones (MMUS\$) | | | |
|-----------------|------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| | 1980 | | 1994 | |
| | Turistas (MMUS\$) | Participación Mundial(%) | Turistas (MMUS\$) | Participación Mundial(%) |
| América | 25.375 | 24,12 | 95.733 | 27,71 |
| Caribe | 3.484 | 3,31 | 11.570 | 3,35 |
| América Central | 500 | 0,48 | 1.358 | 0,39 |
| Norte América | 17.735 | 16,86 | 73.059 | 21,14 |
| Sudamérica | 3.656 | 3,48 | 9.746 | 2,82 |

Fuente: *Anuario de Estadísticas del Turismo Vol. 1*

El cuadro 2.6 muestra la tendencia creciente del turismo en América en comparación con otros sectores de la actividad económica, entre los años 1990 y 1994.

Cuadro 2.6. Actividad Turística en América 1990 - 1994

| Actividad Turística en América: Impacto Económico | | |
|---|---------|---------|
| Recaudaciones | 1990 | 1994 |
| Por llegada (MMUS\$) | 742.000 | 894.000 |
| Como % del PGB | 0,97 | 1,08 |
| Como % de la exportación | 10,30 | 10,80 |
| Como % de los servicios | 33,84 | 35,25 |

Fuente: *Anuario de Estadísticas del Turismo Vol. 1*

2.3.5. Tendencias y perspectivas.

Durante los años 80, los países americanos que incrementaron sus ingresos turísticos a mayor velocidad fueron Cuba, Islas Caimán, Estados Unidos, Argentina, República Dominicana y Chile, constituyendo estos tres últimos los casos más notables. En efecto entre 1981 y 1991, Argentina subió de la 7ª a la 4ª posición,

República Dominicana, de la 13ª a la 8ª, y Chile, de la 15ª a la 11ª ubicación, quedando de esta manera situado en el umbral de las naciones de América con un ingreso turístico de rango medio alto.

Las estimaciones vigentes sobre las perspectivas de la actividad turística mundial pronostican para el período 1991-2000 una tasa de crecimiento moderada, del orden de 3,7% promedio anual. Las regiones de mayor dinamismo serían el Caribe, Asia del Este y Asia Sur Pacífico. Con relación al turismo emisor sobresaldrían Centroamérica, Sudamérica, Asia Oriental Pacífico y Medio Oriente.

Cuadro 2.7. Tasa media anual de crecimiento 1990 - 2000

| Evolución de las llegadas de turistas Internacionales en el mundo por región de origen | |
|---|----------|
| Región | % |
| Europa | 2,70 |
| Mundo | 3,80 |
| Oriente-Medio | 4,00 |
| América | 4,60 |
| África | 5,00 |
| África Meridional | 6,10 |
| Asia-Pacífico | 6,80 |

Fuente: *Previsiones del Turismo Mundial Hasta el Año 2000 y Después*

Las principales áreas de cambio que están definiendo las nuevas tendencias del turismo internacional, se refieren a aspectos demográficos, sociales y de organización de la industria turística. Además de los factores económicos asociados al crecimiento de países del Sudeste Asiático, a la liberación de las economías del este de Europa y a la recuperación económica de América Latina, emergen modificaciones en la estructura demográfica y social que tienen claras implicancias en la actividad turística internacional.

Cuadro 2.8. Proyección del Turismo en el Mundo 1994 - 2005

| El turismo en el mundo 1994 - 2005 | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Estimaciones | 1994 | 2005 |
| Empleo (Personas) | 204 Millones | 348 Millones |
| Proporción | 1 de 9 | 1 de 8 |
| Producción | US\$3,4 Trillones | US\$7,9 Trillones |
| % del PIB | 10,9 | 11,4 |
| Consumo | US\$2,0 Trillones | US\$4,6 Trillones |
| % del Total | 11,4 | 11,7 |
| Inversión | US\$0,7 Trillones | US\$1,7 Trillones |
| % del total | 11,4 | 11,8 |
| Impuestos | US\$0,6 Trillones | US\$1,4 Trillones |
| % del total | 11,1 | 11,6 |

Fuente: *El Turismo Hasta el Año 2000. Aspectos Cualitativos que Afectan su Crecimiento Mundial*

Entre los elementos demográficos y sociales presentes en los países desarrollados y de industrialización reciente, resaltan:

- El aumento de la edad promedio de la población.
- La incorporación de la mujer al mercado del trabajo.
- La extensión de las vacaciones pagadas.
- La flexibilidad de los horarios de trabajo.
- La revalorización del tiempo libre y la recreación.
- La reducción de las restricciones de inmigración.
- Jubilación temprana.

En cuanto a los factores de organización de la industria turística la tendencia hacia la segmentación de mercados y la concentración de la industria.

La segmentación de mercados está ligada, principalmente, a aspectos demográficos, estilos de vida e intereses de los grupos objetivos. Algunos de los mercados específicos donde se espera un gran desarrollo se relacionan con:

- Los viajes intrarregionales, en particular dentro de Asia, Europa y Medio Oriente.
- La ampliación de nuevos destinos, fundamentalmente Europa del Este.
- La expansión del turismo aventura que combina naturaleza, camping y caminata.

Además, se prevé una acentuación de la tendencia hacia la integración, tanto vertical como horizontal, de la organización de la industria turística internacional y la globalización del negocio turístico, el cual aún

muestra un comportamiento predominantemente hacia el interior de los países, tal como se puede apreciar en el cuadro 2.9.

Cuadro 2.9. Turismo Nacional versus Internacional

| % de turismo nacional v/s internacional en países | |
|---|----|
| País | % |
| Estados Unidos | 95 |
| Alemania | 87 |
| Canadá | 76 |
| México | 72 |
| Francia | 63 |
| España | 45 |

Fuente: *El Turismo: Análisis y Estadísticas 1990 - 1994*

La integración vertical se está materializando con la articulación de los negocios de agencias de viaje, barcos cruceros y hoteles, mientras que la integración horizontal se manifiesta en la absorción de hoteles independientes, y otro tipo de negocios turísticos, por parte de las grandes cadenas internacionales. La industria turística que emerge es aquella caracterizada por un reducido número de operadores globales y una gran cantidad de negocios de pequeña y mediana escala orientados a mercados especializados.

2.4. Rol gubernamental.

En general las políticas nacionales de turismo, en la región, se realizan sobre la base de las propias capacidades del sector privado, las asociaciones empresariales, las cámaras de turismo, los gobiernos regionales y el apoyo de las instituciones públicas.

Como principales objetivos de la actual política de fomento del turismo regional se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- Consolidar el turismo como un sector dinámico de las economías locales a través de una mayor autonomía de los gobiernos regionales en este campo.
- Mejorar cuantitativa y cualitativamente el turismo receptivo de larga distancia, mediante una adecuada inserción en los principales mercados emisores y una industrialización del sector.
- Robustecer aún más el turismo interno para que la población acceda de mejor forma al conocimiento del país y aumenten sus oportunidades de disfrutar los servicios turísticos.
- Avanzar en la integración turística con los países limítrofes y regionales.

Los elementos esenciales de una política con estas características tienen una dimensión nacional y otra regional. En el ámbito nacional destacan la promoción e información de mercados, los programas de capacitación, asistencia técnica y financiera, y las medidas de regulación turística. En el ámbito regional caben la internacionalización de los operadores turísticos locales, los planes maestros de desarrollo turístico regional y la promoción de inversiones.

Preocupación constante debe ser la superación de los problemas del turismo prevalecientes en el ámbito internacional, tales como la congestión de terminales de transporte y aeropuertos, los trámites migratorios y la inseguridad de los turistas.

Las estrategias de acción que se proponen para vigorizar la industria turística en la región se fundamentan en lo siguiente:

- **Desarrollar una estrategia de segmentación de mercado.**
- **Internacionalizar en mayor grado el sector turismo.**
- **Fomentar la regulación de los servicios y la empresarialización de la pequeña y mediana industria turística.**

El Caso Chileno

En Chile la política nacional de turismo vigente considera a éste como un sector dinamizador de la economía, tanto a nivel nacional como regional, con efectos positivos para las comunidades receptoras. Lo anterior se manifiesta al ser un sector que compatibiliza el crecimiento económico, la generación de empleos, la preservación del medio ambiente y la valoración del patrimonio natural y cultural del país.

En el marco de dicha política se plantean, entre otros, los siguientes objetivos (Sernatur, 1990):

- Transformar el turismo en un sector dinámico de la economía nacional.
- Fortalecer el desarrollo del turismo receptivo insertando el producto turístico chileno en nuevos mercados externos.
- Robustecer el desarrollo del turismo interno a fin de incorporar paulatinamente a la población chilena al conocimiento del país, las costumbres y la cultura.

Esta acción se encuentra sustentada en la política nacional de apertura al exterior, en un contexto de estabilidad política económica y social interna.

Las principales iniciativas de Sernatur llevadas a cabo en conjunto con otras instituciones públicas y privadas se sitúan en los siguientes ámbitos:

- Promoción internacional.
- Promoción de turismo interno.
- Acciones de ordenamiento territorial.
- Actividades de capacitación.
- Medidas de facilitación turística.
- Programas de asistencia técnica.

La promoción turística en el extranjero, realizada por Sernatur en conjunto con ProChile, está dirigida a presentar productos turísticos nacionales susceptibles de competir internacionalmente. De esta manera, al mercado europeo y norteamericano se le ofrecen productos como Isla de Pascua, Antártica, Patagonia, ventisqueros, desierto y turismo aventura. En el caso de los mercados argentino, brasileño y otros limítrofes se les ofrece nieve, playas y lagos.

Esta promoción se ejecuta por medio de ferias internacionales de turismo, congresos y eventos de organizaciones internacionales vinculadas al turismo, así como campañas directas y organización de talleres o encuentros de trabajos.

Dentro del contexto de las estrategias para vigorizar el turismo se encuentran los siguientes instrumentos:

- Promoción e información en mercados externos.
- Promoción e información en el mercado interno.
- Programas de capacitación de los trabajadores.
- Programas de asistencia técnica y financiera.

- Iniciativas de regulación turística.
- Internacionalización de la industria turística.
- Ordenamiento territorial y promoción de inversiones.

2.5. Aspectos legales y administrativos para la inversión turística.

Toda inversión turística, principalmente en equipamiento, implica la disponibilidad del terreno adecuado y el ajuste a las normas de construcción y funcionamiento, además de contar con una cierta infraestructura básica. Al respecto, los países tienen normas claras y precisas sobre el particular, las que a continuación se explican en términos generales.

2.5.1. Bienes raíces de propiedad particular.

La compraventa, u otros derechos del uso o dominio de terrenos de propiedad particular, se realiza según el acuerdo que logre el inversionista con el propietario del terreno.

2.5.2. Del uso y adquisición de bienes fiscales.

i. Terrenos de propiedad fiscal

Los terrenos fiscales pueden ser adquiridos sin restricción por personas naturales o jurídicas extranjeras, con algunas excepciones que son propias y específicas de cada país.

ii. Parques, reservas y monumentos naturales

Los Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas de un País, cuentan en general con parques nacionales, reservas nacionales y monumentos naturales que cubren grandes superficies.

De estas áreas protegidas, un cierto porcentaje, dependiendo del país, poseen planes de manejo y es factible solicitar la concesión para prestar servicios a los visitantes y/o implementar infraestructura para fines recreativos por parte de particulares, o bien el manejo de recursos y proyectos de estudio o investigaciones. Se pueden establecer contratos mediante el sistema de licitación pública, ya sea frente a ideas de los organismos pertinentes o como resultado de planteamientos o iniciativas de los propios inversionistas privados, las cuales no necesariamente les pueden ser adjudicadas.

En los planes de manejo se identifican las zonas en que se subdivide el área silvestre protegida, el tipo de equipamiento y los lugares autorizados para su ubicación. Es de responsabilidad del interesado el estudio de factibilidad del proyecto que pretenda implementar.

iii. Concesiones marítimas

Para la instalación de equipamiento o complejos turísticos en zonas de playa, los interesados pueden tramitar ante los organismos oficiales (Subsecretaría de Marina, Gobernación, etc.), concesiones de playas, terrenos de playas, fondos de mar, porciones de agua y rocas dentro y fuera de las bahías. Similar situación se requiere para la instalación en ríos y lagos navegables por buques.

Las concesiones se otorgan, en general, por un plazo que varía según el país y que es prorrogable; sin embargo, pueden otorgarse por mayor plazo según sea la cuantía de los capitales que se invierten en las obras o construcciones, alcanzando 30 o más años cuando se trata de obras que signifiquen grandes inversiones.

Todo concesionario paga por semestre o anualidades anticipadas, una renta mínima equivalente a un porcentaje anual del valor de tasación de los terrenos, practicada en cada caso por la Oficina de Impuestos correspondiente.

Las autoridades marítimas dan respuesta, en detalle, a los peticionarios sobre la consultas que formulan referente a concesiones marítimas, otorgándoles las facilidades necesarias para sacar copias de las cartas náuticas o planos pertinentes.

3. LOS PROYECTOS TURÍSTICOS

3.1. Importancia de una buena identificación, preparación y evaluación de proyectos del sector turismo.

El crecimiento de los países está sustentado en la adecuada selección de las inversiones, materializadas a través de proyectos rentables, tanto económica como socialmente.

Las inversiones generan crecimiento por la creación de empleo, mejoramiento de la calidad de vida, innovación tecnológica y generación de capital para realizar nuevas inversiones.

Se entiende un proyecto como un conjunto de actividades y recursos planificados en el tiempo que una vez puestos en operación transforman insumos en productos y servicios. El proyecto tiene objetivos concretos que demandan, en el transcurso de su desarrollo, recursos humanos, materiales y financieros que constituyen la inversión propiamente tal.

En la medida que un proyecto cumpla sus objetivos se produce un beneficio social y económico para la comunidad.

El financiamiento de un proyecto se realiza a base del aporte de capital, el que puede ser propio, cuando es aportado por los socios o por el Estado, y de terceros, que proviene del mercado de capitales.

Dada la cantidad incommensurable de ideas de proyectos para solucionar un problema específico, es necesario distinguir los elementos que las conforman con el fin de seleccionar aquellas que ameritan un análisis más minucioso, producto de la calidad de la información recopilada. El paso siguiente lo constituye la preparación del proyecto propiamente tal, lo que consiste en fijar los elementos constitutivos de él; estos elementos son:

- i. Definición del problema
- ii. Identificación y descripción de alternativas
- iii. Corrientes de costos y beneficios

Finalmente, el proyecto debe ser evaluado con el fin de obtener los elementos de juicio que permitan seleccionar la mejor alternativa y tomar la decisión de ejecutarlo.

Un adecuado desarrollo de las etapas descritas en los puntos anteriores, conducirá a contar con los elementos de juicio que permitan elegir los proyectos de inversión más rentables, tanto social como económicamente.

3.2. Equidad en los proyectos.

De acuerdo con el documento *La Equidad en el Panorama Social de América Latina Durante los Años Ochenta* de la Cepal, se entiende por equidad a: *la igualdad de oportunidades para participar en la procura del bienestar de las posiciones y posesiones sociales.*

Desde la perspectiva del turismo, la equidad en los proyectos implica el mejoramiento del acceso a los centros de desarrollo turístico, para lo cual la acción gubernamental debe orientarse a generar las oportunidades para el establecimiento de instalaciones turísticas a todos los niveles socio - económicos del país. Con esto último se logra un aumento en la calidad de vida de los sectores más pobres de la población, al permitir el acceso de ellos a actividades de esparcimiento y descanso.

A continuación se presentan algunas medidas que permiten alcanzar el objetivo de equidad propuesto:

- Otorgamiento de subsidios al establecimiento de centro turísticos populares.
- Desarrollo de políticas de concesiones que permitan la explotación de atractivos turísticos, destinados a los sectores más pobres de la población.
- Desarrollo de programas turísticos institucionales (privados o gubernamentales) destinados a la creación de centros recreacionales abiertos a los trabajadores de las empresas privadas e instituciones públicas.
- Establecimiento de políticas que permitan el desarrollo de instituciones sin fines de lucro, cuyo objetivo sea la administración de los recursos financieros provenientes de la seguridad social.

Ejemplo 3.1 Equidad en el sector turismo.

En Chile se crearon las Cajas de Compensación de Asignación Familiar, instituciones orientadas a la administración de los fondos que el Estado destina al pago de asignaciones familiares (subsidio directo a los trabajadores por sus cargas familiares). Estas instituciones administran cuantiosos recursos financieros que sólo pueden ser reinvertidos en servicios a sus afiliados. Esto ha generado un gran excedente en los resultados de dichas instituciones, con lo cual ha sido posible el desarrollo

3.3. Ciclo de vida de los proyectos.

Los proyectos de inversión, para su mejor comprensión y estudio, pueden dividirse en estados lógicos bien determinados.

El primer estado se denomina *Preinversión* y corresponde al proceso en el cual se identifica el problema, se formula el proyecto, se generan las alternativas de solución y se selecciona la mejor de éstas mediante un proceso de evaluación técnica, social y económica. Como resultado se obtiene la decisión de ejecutar el estado siguiente, denominado *Inversión*, que consiste en la ejecución del diseño del proyecto, planificación y ejecución de actividades de programas o de infraestructura turística. El último estado corresponde a la *Operación*, en donde se procede a la puesta en marcha del programa u obra turística.

3.3.1. Estado de preinversión.

Para alcanzar el objetivo de este estado, es decir, seleccionar la mejor alternativa de solución al problema y dependiendo del grado de complejidad del mismo, se pueden cumplir todas o algunas de las siguientes etapas:

- i. Generación conceptual y análisis de la idea del proyecto
- ii. Estudio del perfil del proyecto
- iii. Estudio de prefactibilidad
- iv. Estudio de factibilidad

El resultado de cada una de estas etapas es proveer la información adecuada para tomar la decisión de seguir adelante con el proyecto, paralizar temporalmente el proyecto o abandonarlo definitivamente.

3.3.1.1. Generación conceptual y análisis de la idea del proyecto.

Esta etapa consiste en la identificación de la necesidad, la realización de un plan global o la detección de un foco potencial de desarrollo turístico. La idea del proyecto debe ser afinada y acotada, para que se presente apropiadamente con el fin de tomar la decisión de continuar con las siguientes etapas. Lo anterior implica determinar algunas soluciones factibles, descartando las menos viables. Dentro de este contexto está la elección de zonas y áreas turísticas y la selección de sitios específicos, aspecto fundamental en los proyectos turísticos ya que el atractivo del turismo predomina sobre la distancia, aunque el costo de transporte sea mayor.

3.3.1.2. Estudio del perfil del proyecto.

Aquí se genera información específica orientada a los aspectos de mercado, técnicos, económicos y financieros relacionados con el proyecto. Se debe evaluar todas las alternativas del proyecto estimando sus costos y beneficios, determinando cuál o cuáles ameritan estudios más detallados. La importancia que presenta esta etapa es que, a un costo relativamente bajo, es posible descartar proyectos no viables.

3.3.1.3. Estudio de prefactibilidad.

En esta etapa se completa la información obtenida durante el desarrollo de la etapa anterior, con el fin de establecer cuál es la mejor alternativa del proyecto, mediante la evaluación técnica, social y económica de las alternativas seleccionadas, prestando especial atención a aspectos como:

- Tamaño óptimo del proyecto
- Entrada en operación (puesta en marcha)
- Estructura de financiamiento
- Organización administrativa
- Recursos humanos
- Rentabilidad social
- Sustentabilidad medio ambiental

3.3.1.4. Estudio de factibilidad.

El estudio de factibilidad consiste en realizar la evaluación detallada de la alternativa seleccionada en la etapa de prefactibilidad, profundizando cada uno de los aspectos detallados en la etapa anterior.

En esta etapa se tiene la última oportunidad de disminuir la incertidumbre del proyecto a un estado mínimo, ya que producto de este estudio se debe tomar la decisión de inversión.

3.3.2. Estado de inversión.

Este estado corresponde a ejecución de las acciones que materializarán el proyecto en obras concretas. Debe tenerse en cuenta que una actividad fundamental antes de entrar de lleno a este estado es la obtención del financiamiento.

En el estado de inversión es posible distinguir las etapas de diseño y de ejecución de las obras.

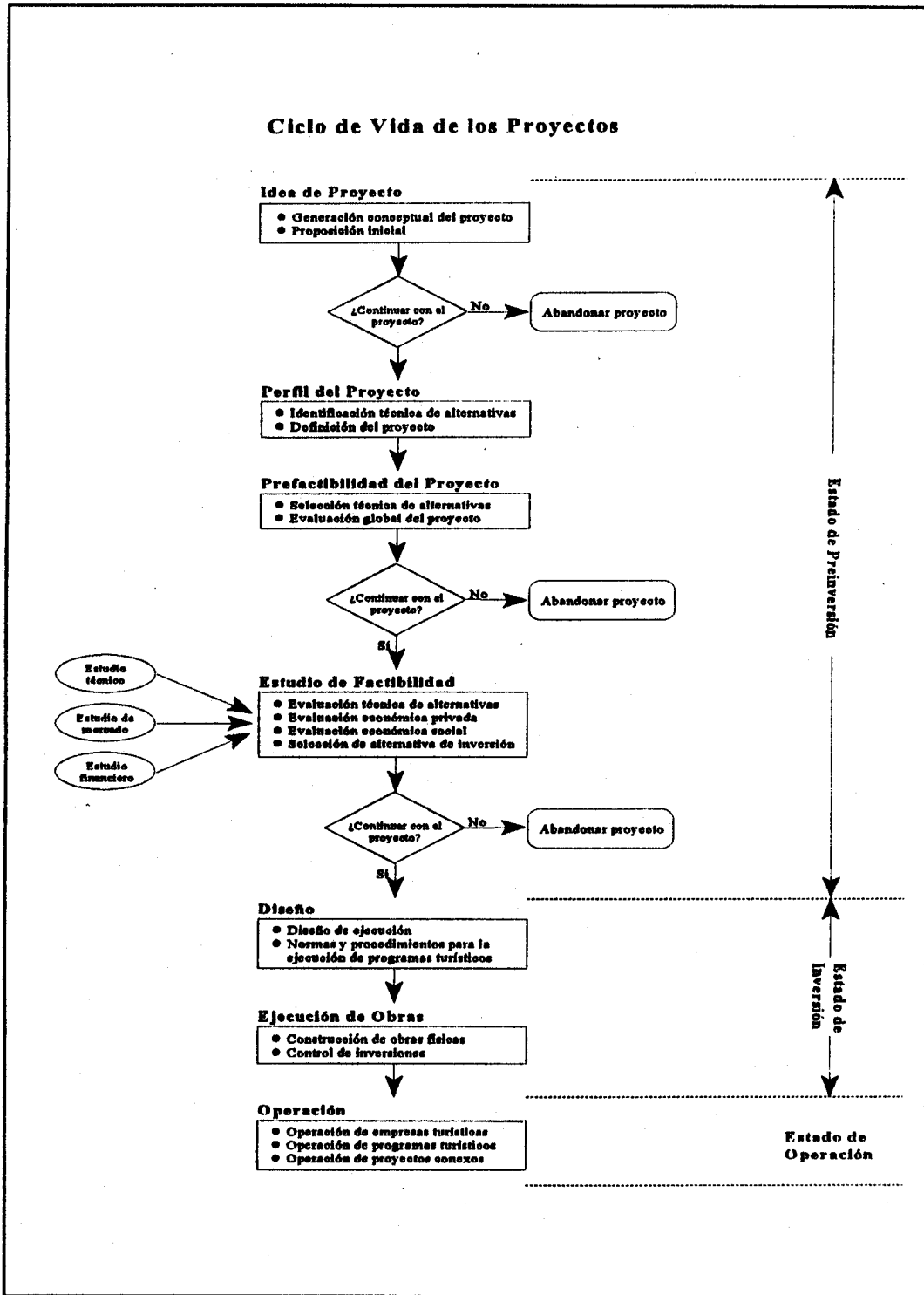
En la etapa diseño se realizan los estudios detallados de los programas u obras turísticas, referidos a planificación, ingeniería, arquitectura, control y otros.

En la etapa de ejecución se construyen las obras físicas, se estructura la organización, se contrata los recursos humanos, se suscriben contratos con proveedores y clientes (canales de distribución), etc.

3.3.3. Estado de operación.

En este estado se lleva a cabo la puesta en marcha de las obras o programas turísticos, lo cual constituye el punto de partida para la etapa de operación plena, donde se obtienen los servicios turísticos conceptualizados en el estado de preinversión.

Cuadro 3.1. Ciclo de vida de los proyectos



3.4. Sustentabilidad de los proyectos turísticos.

Existen dos enfoques para describir la sustentabilidad de los proyectos de inversión turística.

El primero de ellos dice relación con la sustentabilidad medio ambiental (ecológica) de un proyecto de desarrollo turístico, el cual logra los objetivos de corto plazo sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus metas de largo plazo.

El segundo enfoque está relacionado con la capacidad que tiene un proyecto de inversión turística para generar beneficios en el largo plazo. A este respecto lo que se persigue es mantener lo invertido, la viabilidad financiera de largo plazo, el mantenimiento de una institucionalidad, un marco regulatorio y recursos humanos que permitan al proyecto operar eficientemente.

3.5. Impacto ambiental.

El turismo, por sus características, está directamente ligado con la explotación de atractivos naturales (ver punto 4.3.1. Planes turísticos), por lo cual, un proyecto en este sector puede afectar positiva o negativamente el medio ambiente, dependiendo de su capacidad ecológica, la que se entiende como el nivel de visitas por encima del cual se registran impactos ambientales inaceptables, provenientes de los turistas mismos o de sus requerimientos.

El impacto ambiental afecta no sólo al proyecto en sí, sino que también a toda la comunidad, siendo por esta causa, preocupación social primordial hoy día en el mundo. Con mayor o menor desarrollo, en todos los países de América Latina, la ejecución de proyectos de relevancia nacional o regional, deben ser acompañados de una Evaluación del Impacto Ambiental, en la cual se ha de medir el impacto que sobre el medio ambiente tendrá el proyecto y las acciones a tomar para disminuir o eliminar los impactos negativos.

Se define Evaluación del Impacto Ambiental (EIA) como: *conjunto de técnicas y procedimientos preventivos para identificar, predecir, evaluar, interpretar, proponer correcciones y comunicar resultados, acerca de las relaciones de causa - efecto (positivas y negativas) entre un proyecto o programa de desarrollo y el medio ambiente físico, biológico y socioeconómico.*

La EIA es un proceso que presenta un ciclo que corre en forma paralela al ciclo de vida del proyecto, de modo tal que la clave no es cuándo realizarla, sino que, al ser la EIA una herramienta de gestión ambiental preventiva, su aplicación se inicia junto con la idea del proyecto y se extiende hasta el fin del ciclo de vida de éste, incluso durante la etapa de abandono, si es del caso.

En el cuadro 3.2 se presenta las etapas del ciclo de la EIA y las principales acciones a realizar en ellas, en relación al ciclo de vida del proyecto.

Como toda herramienta de gestión, el objetivo central de la EIA es apoyar la toma de decisiones con respecto al proyecto, de manera que sean considerados los aspectos ambientales. Así, es necesario definir un marco adecuado para entender en qué consiste el *impacto ambiental*. Para comprender el alcance del

impacto ambiental se debe observar que éste obedece a un proceso en el cual se distinguen cuatro componentes secuenciales:

- i. **Acción**
Cualquier proyecto, programa, plan o política que tenga implicaciones ambientales.
- ii. **Cambio.**
Alteración natural o artificial (provocada por el hombre) generada al medio ambiente, por medio de una acción.
- iii. **Efecto.**
Consecuencia sobre las características del medio ambiente que produce el cambio inducido por una acción. Puede tratarse de efectos sobre el equilibrio de los ecosistemas, la disponibilidad de recursos o sobre las propiedades o capacidades del medio.
- iv. **Impacto.**
Variación (positiva o negativa) en la calidad ambiental como resultado del efecto. Este concepto implica un juicio de valor acerca del efecto sobre el medio ambiente; es así que los argumentos que fundamenten este juicio deben ser establecidos por la sociedad, quien determinará cuándo el efecto constituye un impacto y cuándo no.

De manera análoga al proceso de evaluación de proyectos, la EIA debe tomar como punto de partida el análisis de la situación sin proyecto, dado que ésta siempre es una alternativa válida. Este punto es fundamental cuando se trata de temas ambientales, ya que la evolución del medio sin proyecto puede conducir a mantener una calidad ambiental en niveles que se desea conservar para el futuro.

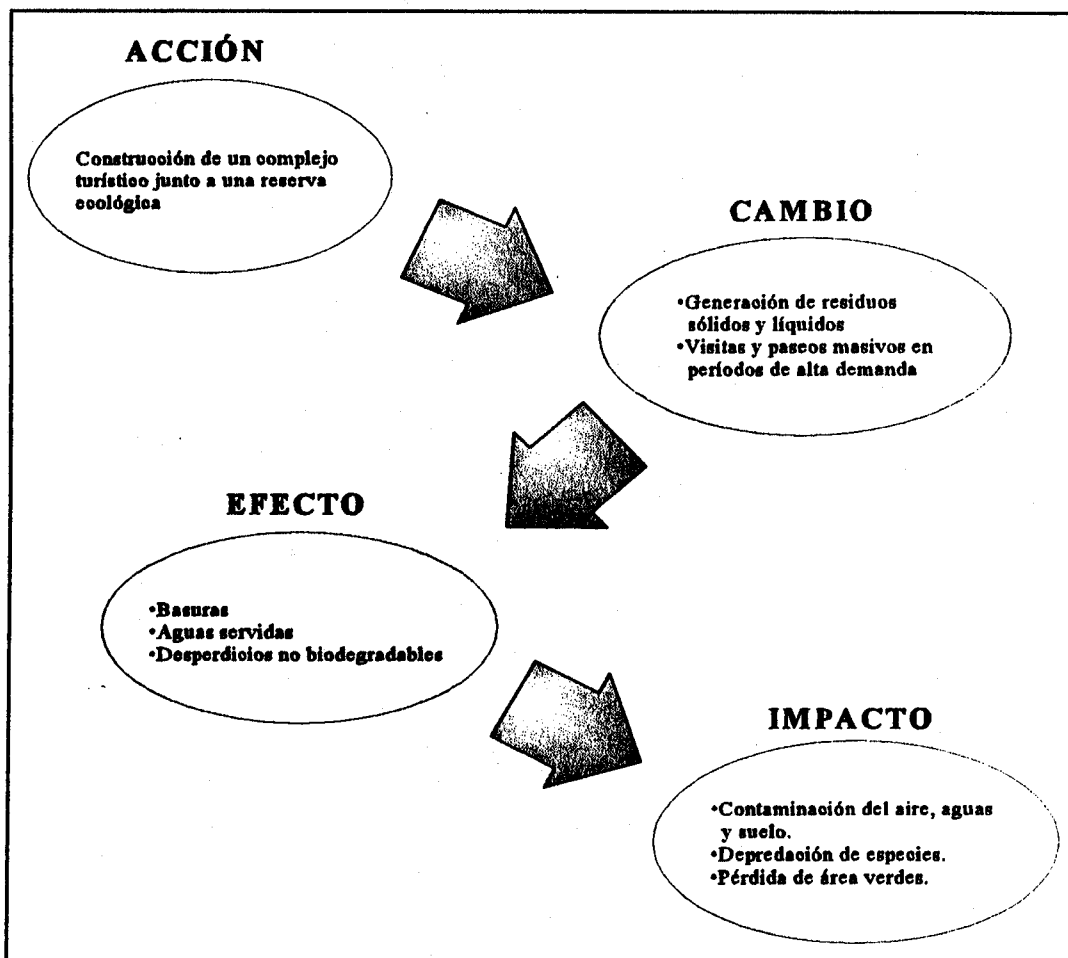
Cuadro 3.2. Ciclo de la EIA

| Estado - Etapa Proyecto | Etapa EIA | Acciones EIA |
|---|---|--|
| Preinversión | | |
| Idea de proyecto Perfil del proyecto | Descripción ambiental básica (inicial) | <ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de información ecológica y ambiental. • Diagnósticos ambientales. • Identificación de conflictos entre medio ambiente y proyecto. • Identificación de áreas y/o especies de alto valor ecológico. • Identificación de áreas de alto valor cultural, arqueológico y recreacional. |
| Prefactibilidad | Descripción ambiental básica (completa) | |
| Factibilidad | Identificación de impactos ambientales | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis ambiental de alternativas. • Estudios ambientales complementarios • Identificación de impactos mitigables y no mitigables, permanentes y transitorios, de largo, mediano y corto plazo. |
| Inversión | | |
| Diseño | Evaluación de impactos ambientales | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impactos ambientales (magnitud e importancia) • Análisis técnico y económico de medidas mitigadoras propuestas. • Diseño óptimo de medidas mitigadoras. • Diseño del plan de seguimiento y monitoreo. • Diseño del plan de contingencia. |
| Ejecución de obras | Medidas de mitigación Seguimiento y monitoreo Control ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y ejecución de medidas mitigadoras. • Auditorías ambientales. |
| Operación | | |
| Operación y mantenimiento | Medidas de mitigación Seguimiento y monitoreo Control ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Programa de monitoreo. • Plan de Contingencia. • Ejecución de medidas mitigadoras. • Plan de manejo ambiental. • Auditorías ambientales. |
| Abandono | Medidas de mitigación Control ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de medidas mitigadoras. • Auditorías ambientales. |

De acuerdo con las definiciones señaladas para las componentes del proceso de impacto ambiental, en el cuadro 3.3 se muestra un ejemplo resumido de este proceso.

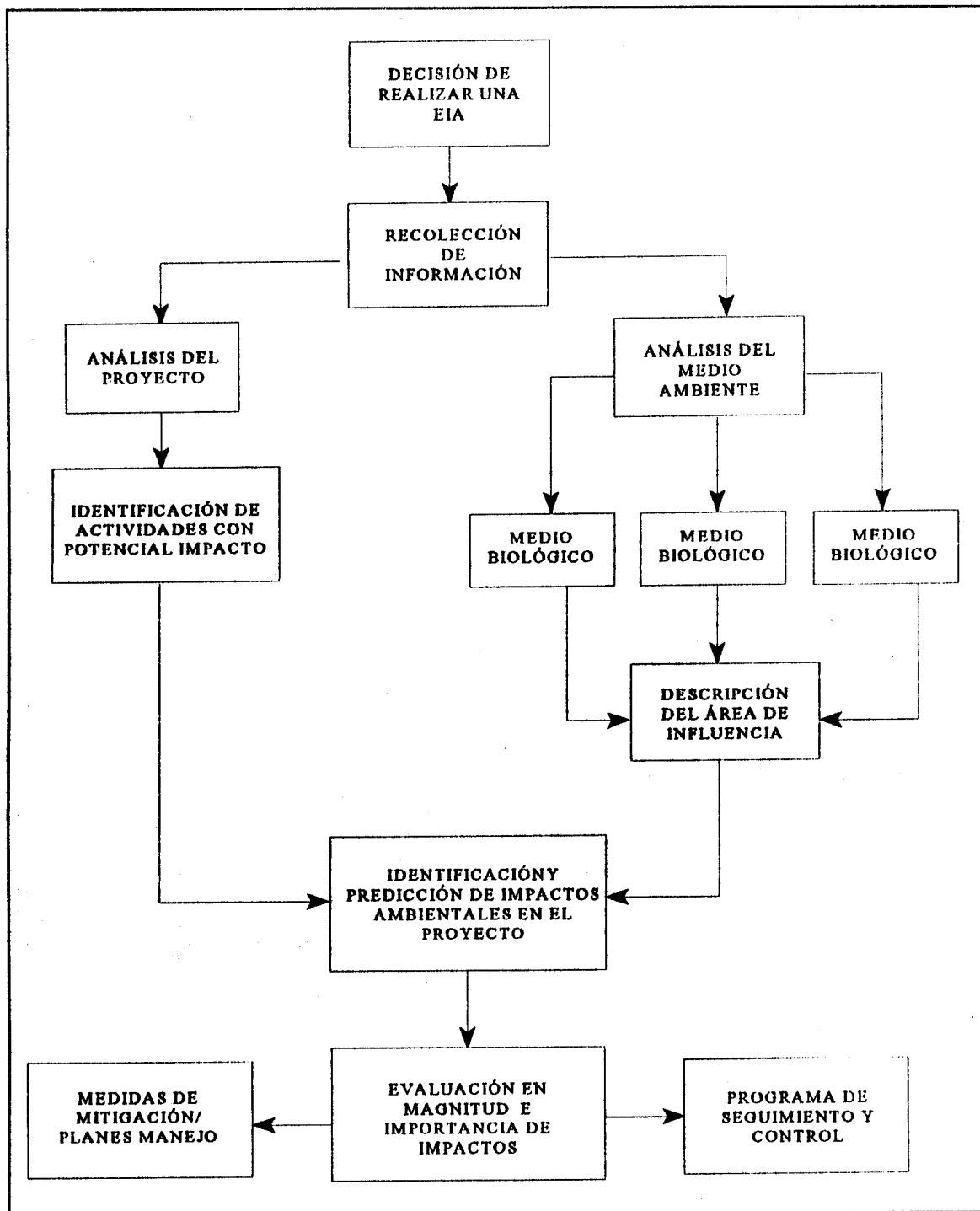
Como en todo proceso, para la EIA existe un procedimiento metodológico que permite ir desarrollando paso a paso sus distintas etapas. En el cuadro 3.4 se presenta, gráficamente, el mencionado procedimiento general.

Cuadro 3.3. Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA)



Como en todo proceso, para la EIA existe un procedimiento metodológico que permite ir desarrollando paso a paso sus distintas etapas. En el cuadro 3.4 se presenta, gráficamente, el mencionado procedimiento general.

Cuadro 3.4. Procedimiento metodológico general de la EIA.



A partir de un prototipo elaborado originalmente por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Valparaíso, se ha construido una matriz para la evaluación del impacto ambiental, en la cual se calcula un índice ambiental que indica el tipo de impacto (positivo, negativo o neutro) y un valor para los dos primeros (positivo o negativo).

El indicador se determina a partir de seis factores de evaluación:

- Intensidad del impacto
- Certidumbre del impacto
- Reversibilidad del impacto
- Duración del efecto
- Plazo de manifestación del efecto
- Extensión del impacto

A su vez, cada uno de estos factores se clasifica y pondera de acuerdo con sus características propias, en los cuadros 3.5 y 3.6 se muestran estas matrices, reelaboradas por los autores de este trabajo para aplicarlas al caso de los proyectos turísticos. En la primera de ellas se ataca el problema del impacto sobre el medio físico natural y en la segunda los efectos sobre el medio socioeconómico.

Con el fin de presentar su aplicación, a continuación de los modelos de matriz mencionados en el párrafo anterior, se incluye la matriz de ejemplo 3.2. Este ejemplo también ha sido elaborado por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Valparaíso para un caso real (vertedero Las Bateas).

En este ejemplo se observa que, para el caso del impacto sobre la flora, el proyecto tiene un impacto negativo en todos los factores ambientales y en casi todas las etapas del proyecto, salvo para el caso de abandono del mismo. En general, a más alto es el valor absoluto del indicador ambiental (IA), tanto mayor es el impacto (sea negativo o positivo).

Evidentemente, para el caso del ejemplo, las medidas de mitigación han de ser fundamentales para poder llevar a cabo el proyecto, de lo contrario éste no debiera ser autorizado (al menos en cuanto a sus efectos sobre la flora).

Cuadro 3.6. Factores de Evaluación del Impacto ambiental

| Matriz de Impacto ambiental | (0) Impacto del proyecto | | (1) Intensidad del impacto | | (2) Certidumbre del impacto | | (3) Reversibilidad del impacto | | (4) Duración del efecto | | (5) Plazo de manifestación del efecto | | (6) Extensión del impacto | | Indicador Ambiental | | | |
|------------------------------|--------------------------|---|----------------------------|---|-----------------------------|---|--------------------------------|---|-------------------------|---|---------------------------------------|---|---------------------------|---|---------------------|---|---|---|
| | + | - | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | | 0 | 1 | 2 |
| | S | | I | | C | | R | | D | | P | | E | | I | | A | |
| MEDIO SOCIOECONÓMICO | c | o | a | c | o | a | c | o | a | c | o | a | c | o | a | c | o | a |
| Infraestructura vial | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Infraestructura vial | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estructura urbana | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipamiento turístico | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Población | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dinámica de la población | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Densidad de la población | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estructura de la población | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Características culturales | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Economía | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Finanzas y sector público | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estructura de la propiedad | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cambios de valor de terrenos | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades y relaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

$$IA = I * \sum_{i=2}^{i=6} X_i$$

Fuente: Facultad de Ingeniería, Universidad Católica de Valparaíso

4. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS

4.1. Características del sector turismo.

El sector turismo presenta características únicas dentro de la economía de un país o región, es así que se pueden distinguir:

- La demanda turística es integral, ya que el demandante (turista) traslada consigo todo el conjunto de sus necesidades, es decir, transporte, comunicaciones, servicios básicos, alojamiento, alimentación, etc. Esto conlleva un efecto multiplicador en la economía, sólo comparable con la construcción.
- La oferta turística se ofrece *in situ*, vale decir, el turista debe concurrir al lugar donde se presenta la oferta, contrariamente a lo que ocurre con el resto de los productos o servicios de la economía, en que éstos se distribuyen al lugar donde se genera la demanda.
- La oferta, además, es exportadora puesto que parte importante de la demanda se origina en el exterior, con lo cual se genera un flujo de divisas hacia el país o región oferente.
- El turismo es intensivo en mano de obra debido a su condición de servicio, siendo por lo tanto, un factor generador de empleo; lo que determina, por extensión, una mejor redistribución de la renta tanto espacial como personal.
- Los proyectos turísticos, en general, implican importantes inversiones inmobiliarias lo que significa el desarrollo de la infraestructura en su globalidad.

En turismo se encuentra una gran diversidad de actividades que pueden ser complementarias u opcionales, entre ellas se encuentran:

- Transporte
- Servicios de alimentación
- Deportes
- Salud
- Aventura
- Excursiones
- Negocios
- Descanso
- Educación
- Esparcimiento

4.2. Importancia y elementos de juicio para identificar y definir adecuadamente el proyecto.

Partiendo de la base de que un proyecto existe para solucionar un problema debidamente definido, tanto en sus causas centrales como en sus efectos inmediatos, la adecuada identificación de los elementos que permitan describir las características de la necesidad o problema conducirá a definir con exactitud el marco del proyecto.

Dentro del sector turismo el desarrollo puede darse por razones que van más allá que una necesidad, desde el punto de vista social, o un problema, bajo el prisma de la evolución económica. Un programa turístico

o un proyecto de inversión en esta área pueden provenir de ideas y percepciones no estructuradas, vale decir, ideas basadas en la visión de instituciones y de los inversionistas sobre potenciales no explotados.

Teniendo en cuenta que usualmente los proyectos turísticos involucran grandes inversiones, es necesario que el marco regulatorio esté definido en función de favorecer el desarrollo de aquéllos.

Dentro de lo señalado, es fundamental en esta etapa poder responder preguntas tales como:

¿Qué necesidad o problema se va a resolver?

¿Qué producto o servicio se va a desarrollar?

¿Cómo se va a desarrollar el producto o servicio?, (formular las alternativas técnicas para generar el producto o servicio turístico).

¿Qué tipo de recursos se utilizarán?

¿Dónde se localizará el proyecto?

¿Cómo se financiará?

Caso: Centro de Esparcimiento y Entretenimientos Acuáticos

Objetivo: Desarrollar un parque de diversión para realizar actividades deportivas y recreaciones basados en elementos acuáticos, tales como piscinas, toboganes, etc.

¿ Qué necesidad o problema se va a resolver ?

En este caso el desarrollo del proyecto obedece a la visión de un grupo de inversionista en cuanto al atractivo que puede significar la generación de una demanda potencial sobre un producto turístico no explotado previamente en la región.

¿ Qué producto se va a desarrollar ?

Construir un parque de entretenimiento innovador (nuevo en el mercado), alejado de la contaminación urbana y que permite a la población de la ciudad cercana desarrollar actividades recreacionales, deportivas y de paseo.

¿ Cómo se va a desarrollar ?

Mediante la realización de un estudio técnico para determinar las alternativas más adecuadas, en términos económicos, sociales y tecnológicos.

¿ Qué tipo de recursos se utilizarán ?

Por las características de este tipo de instalación, el uso de recursos humanos es altamente intensivo, dado que los parques de entretención requieren soporte para su operación y seguridad de los visitantes.

Ya que el elemento principal de este parque es el agua, se requiere este recurso natural y recursos tecnológicos y de infraestructura para su tratamiento; entre estos últimos se puede mencionar: plantas de tratamientos, canales, piscinas, acueductos, maquinarias de limpieza, compuestos químicos, etc.

Otro recurso relevante es la infraestructura de operación, en donde se tiene: caminos de acceso, edificios administrativos, construcciones orientadas a la explotación turística del recinto, estaciones de alimentación de energía, etc.

Finalmente, se requiere de recursos que satisfagan las necesidades de servicios anexos a los visitantes, como por ejemplo: alimentación, alojamiento, transporte, comunicaciones, primeros auxilios, etc.

¿ Dónde se localizará el proyecto ?

El parque se localizará en un predio fuera del radio urbano, pero cercano a la ciudad, donde existen accesos expeditos, cercano a las fuentes de insumos básicos, centros hospitalarios, etc.

¿ Cómo se financiará ?

El financiamiento de la inversión inicial cuenta con varias alternativas, tales como: emisión de acciones, créditos, aportes de capital de socios, venta de derechos de uso, subsidios, etc. La elección del tipo de financiamiento dependerá de las condiciones económicas y financieras del mercado en el momento de la decisión.

4.3. Criterios y técnicas para identificar proyectos turísticos.

Los proyectos de turismo pueden originarse en diversas fuentes, entre las que se cuentan: programas derivados de planes nacionales o regionales de turismo, necesidades detectadas por el mercado, inversiones requeridas por la infraestructura turística existente, combinaciones de los anteriores u otros.

Las fuentes anteriores corresponden a un primer paso dentro del proceso de identificación y definición de proyectos turísticos y, por lo general, los programas allí generados obedecen a una labor desarrollada por instituciones gubernamentales o internacionales (sea en el ámbito nacional o regional). El paso siguiente en este proceso consiste en la identificación o generación de ideas de proyectos turísticos específicos, los cuales tendrán como objetivo explotar los atractivos que son la materia prima del turismo.

4.3.1. Planes turísticos.

Las características geográficas, económicas, culturales y psicofísicas de cada nación o región determinan los tipos de planes turísticos relevantes a cada una de ellas. Así por ejemplo, un plan de desarrollo del turismo en la región del Caribe será completamente distinto de un país o región que presente principalmente atractivos arqueológicos, ya que en el primer caso los atractivos turísticos explotados corresponden a descanso, playas y deportes náuticos y su impacto en las balanzas de pagos de las naciones individuales es muy importante. En el segundo caso, el atractivo que se explota son las ruinas o museos existentes, por lo cual su carácter es más bien cultural que de descanso, siendo su impacto en las balanzas de pagos menor que el caso anterior.

Los planes de desarrollo del turismo deben contener un catastro, lo más completo posible, de los atractivos turísticos, del país o región, jerarquizados por zonas geográficas o de interés, con fin de determinar el tipo y la localización de las inversiones. Una clasificación de los atractivos turísticos se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 4.1. Clasificación de los Atractivos Turísticos

| Clasificación de los atractivos turísticos | |
|---|---|
| Categoría | Tipo |
| Sitios naturales | Montañas |
| | Planicies |
| | Costas |
| | Lagos, lagunas y esteros |
| | Ríos y arroyos |
| | Caídas de agua |
| | Grutas y cavernas |
| | Lugares de observación de flora y fauna |
| | Lugares de pesca y caza |
| | Caminos pintorescos |
| | Termas |
| Parques nacionales y reservas de flora y | |
| Museos y manifestaciones culturales | Museos |
| | Obras de arte y técnica |
| | Lugares históricos |
| | Ruinas y sitios arqueológicos |

| Clasificación de los atractivos turísticos | |
|---|--|
| Categoría | Tipo |
| Folclore | Manifestaciones religiosas y creencias Ferias y mercados Música y danzas Artesanías y artes populares Comidas y bebidas típicas Grupos étnicos Arquitectura popular y espontánea |
| Realizaciones técnicas, científicas o artísticas | Explotaciones mineras Explotaciones agropecuarias Explotaciones industriales Obras de arte y técnica Centros científicos y técnicos |
| Acontecimientos programados | Artísticos Deportivos Ferias y exposiciones Concursos Fiestas religiosas y profanas Carnavales Otros |

Los planes turísticos contienen, además, políticas de incentivos, generación y asignación de recursos, plazos de desarrollo, planes de mejoramiento y ampliación de servicios e infraestructura, otros.

Asociados a los planes, se elaboran los programas específicos de desarrollo turístico para cada país o zona geográfica, los cuales identifican las principales ideas que servirán de base para la evaluación de la factibilidad de cada proyecto.

4.3.2. Oportunidades detectadas por el mercado.

Aparte de los planes y programas turísticos generados por las instituciones gubernamentales, el mercado es capaz de detectar oportunidades para el desarrollo de proyectos turísticos que pueden, incluso, generar nuevos polos de atracción para inversiones, tanto de la industria del turismo como de otras.

En este sentido es posible encontrar proyectos que amplían la base instalada (planta turística), como por ejemplo, el desarrollo de complejos hoteleros e infraestructura en la zona de las cataratas del Iguazú, en la frontera de Argentina, Paraguay y Brasil.

Como ya se vio en el capítulo 2, el sector turismo se caracteriza por la integración de servicios siendo muy sensible a las políticas gubernamentales, no sólo relacionadas con el turismo propiamente tal, sino que con el global de la economía. De este modo, los inversionistas privados han de estar atentos a los acontecimientos que en materia de desarrollo se ejecuten en un país o región. Así, por la construcción de una autopista cuyo objetivo sea optimizar el transporte agrícola, minero u otro, puede hacerse rentable la ejecución de un proyecto turístico en lugares cercanos a dicha vía.

Es importante destacar que los programas de incentivo, elaborados por los gobiernos regionales, son una fuente básica de información para la evaluación de proyectos que, sin aquéllos, no serían rentables desde el punto de vista privado.

Los proyectos exitosos en otras latitudes pueden representar una oportunidad para el desarrollo de proyectos turísticos en el país o región. No obstante, los inversionistas deben tener cuidado en el análisis de aquellos elementos que son propios de la región en donde se ejecutó el proyecto original, como por ejemplo: elementos culturales y sicográficos de la población, desarrollo económico, ubicación con respecto a la demanda potencial, características geográficas de la región, facilidades de acceso (vías de comunicación), etc.

4.3.3. Requerimientos de la infraestructura turística existente.

El reforzamiento de la oferta de servicios turísticos tiene su origen tanto en la estrategia sectorial como en las necesidades impuestas por el mercado. En este sentido, esta fuente de identificación de proyectos de turismo es la que cuenta con la mayor y mejor información ya que corresponde a la satisfacción de requerimientos del crecimiento natural de la demanda frente a una oferta específica.

4.4. Descripción del problema.

En general, la referencia al *Problema* corresponde a una expresión genérica representativa de una necesidad, un requerimiento, la generación de un nuevo tipo de atracción turística o un problema propiamente tal.

Técnicas para Formulación de la Proposición Inicial

1. Entorno Físico.

Corresponde a las características físicas del área donde se desarrollará el proyecto turístico. Entre ellos se puede señalar:

- Características naturales: Atractivos naturales, clima condiciones ecosalubres, paisajes, flora y fauna, hidrología, morfología, potencialidades físicas, etc.
- Características culturales: Atractivos culturales, paisaje cultural, hábitat humano, etc.

2. Consideraciones Económicas y Financieras.

Corresponde a la identificación de los lugares que se adapten a las limitaciones de financiamiento y de capital.

3. Aspectos Legales.

En este punto se debe realizar un análisis de la legislación de la región o país que afecten directamente a la factibilidad del proyecto. Por ejemplo, debe estudiarse en detalle aspectos tales como, formas de propiedad, procedimientos legales, regulación regional o local específica, etc.

4. Condiciones de Mercado.

En este caso se debe estudiar las peculiaridades del mercado local para establecer las variables más relevantes para la ejecución del proyecto.

5. Otros Aspectos.

Aquí se debe considerar cualquier otro aspecto que influya en el desarrollo del proyecto, por ejemplo, elementos geopolíticos, decisiones políticas, etc.

Para una adecuada descripción del problema es importante identificar con precisión las causas que lo originan y los efectos que produce este mismo. Los aspectos que se deben abordar en este sentido, son los siguientes:

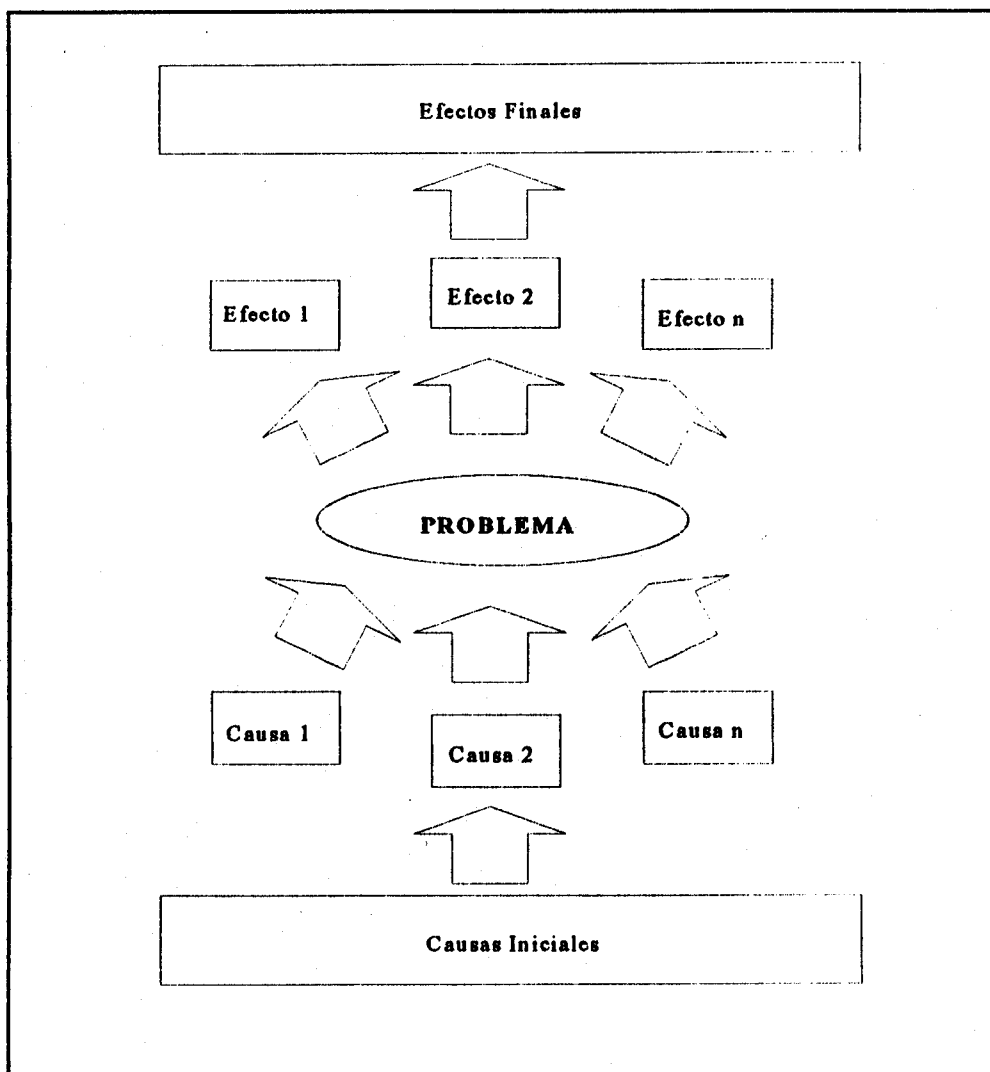
- Definición de la causa principal: identificar los elementos que determinan la situación.
- Verificación del tipo de problema: en cuanto a si la solución del problema es complementaria a la situación actual o, si por el contrario, ella se va a implantar por primera vez.
- Localización geográfica del problema.

- Identificación de soluciones previas o estudios anteriores del problema en cuestión.
- Caracterización del problema en cuanto al entorno que éste afecta.

4.5. El Árbol del problema.

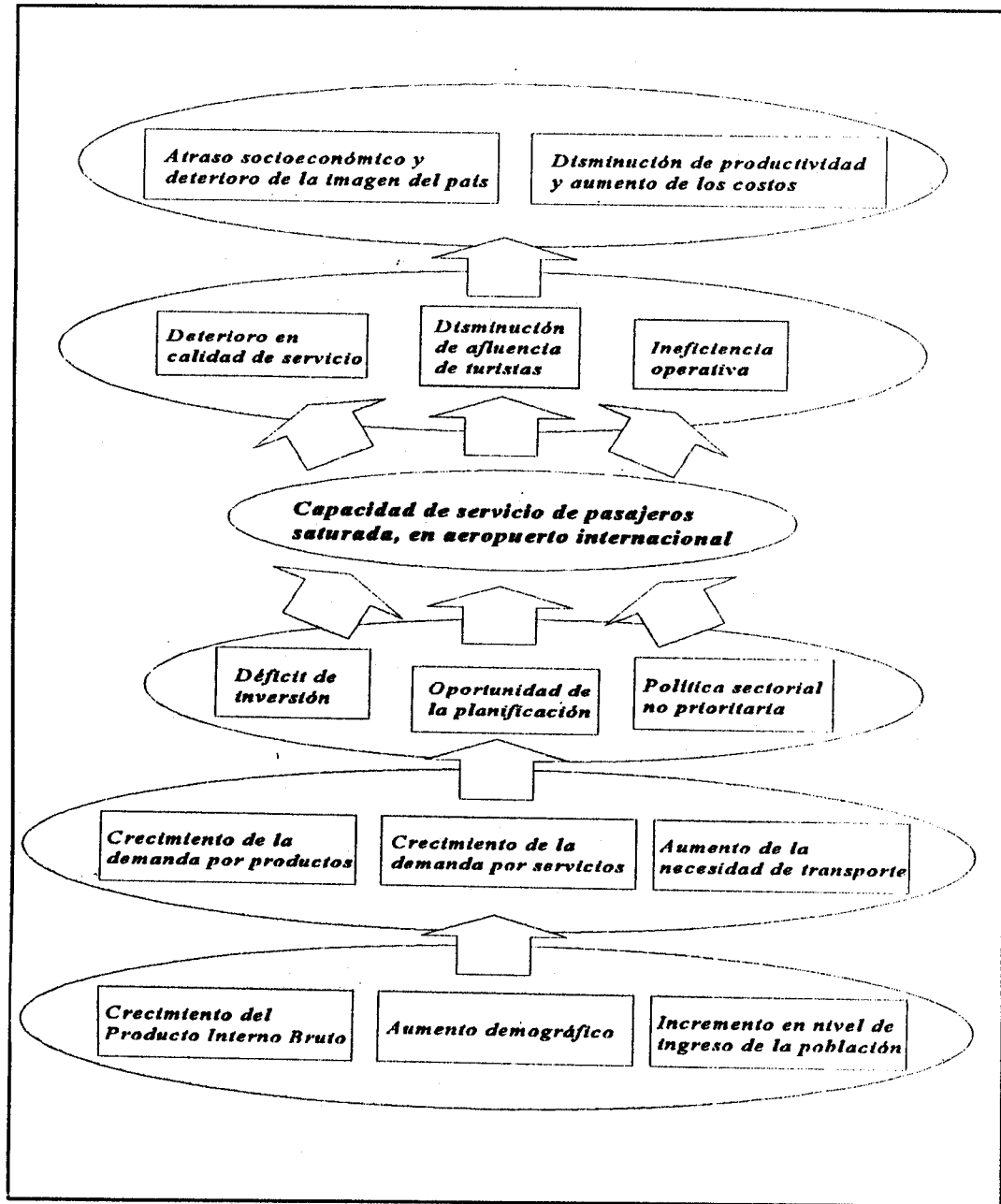
El árbol del problema, también llamado árbol de causa - efecto, consiste en la representación gráfica de las causas que originan el problema y los efectos que éste implica. La forma en que este árbol se presenta es la siguiente:

Cuadro 4.2. Árbol del Problema



Para mostrar la aplicación práctica de esta herramienta, a continuación se presenta el caso de un aeropuerto con capacidad de servicio de atención de pasajeros saturada:

Ejemplo 4.1. Árbol del Problema



4.6. Dimensionamiento del problema.

Para una correcta identificación del problema se debe tener en consideración cuatro aspectos fundamentales que permiten dimensionar el alcance del mismo.

- Origen de la detección del problema, vale decir, si éste lo ha detectado los afectados directos, una institución gubernamental o inversionistas privados.
- Alcance del problema, es decir, aquel segmento del mercado que participa en forma directa de los efectos del problema.
- Cuantificación de los efectos producto de la comparación con parámetros internacionales, nacionales, regionales y locales.
- Determinación de la urgencia que se debe prestar a la solución del problema.

4.7. Evolución de la actividad en el ámbito local.

En este punto se debe realizar los estudios pertinentes que permitan proyectar la evolución de las actividades turísticas, considerando que el problema permanece sin solución.

5. DIAGNÓSTICO

5.1. Introducción.

Cuando se está desarrollando un proyecto turístico, es fundamental la realización de un adecuado diagnóstico de las circunstancias en que actualmente se desenvuelve el sector turismo, especialmente en lo referente a: nivel de servicios, satisfacción de la demanda, influencia regional, generación de empleo, características socio - económico - culturales de la población, facilidades de acceso, etc.

Dentro de los aspectos relevantes de este diagnóstico están: el estudio de localización del proyecto y el análisis del mercado, caracterizado por la oferta y la demanda.

5.2. Localización del proyecto.

Usualmente cuando en turismo se está pensando en la localización de un proyecto, la referencia directa es a los atractivos que las áreas potenciales poseen. De esta manera, otras variables relevantes como el transporte, las comunicaciones o servicios, tienen menor peso frente a la anterior.

Los atractivos turísticos presentan, evidentemente, distintas calidades dependiendo del tipo de mercado que se desee atraer. Por ejemplo, uno de los aspectos que más preocupa a los turistas antes de iniciar un viaje, es el clima, vale decir, temperatura, régimen de lluvias, viento, etc. También es importante el tema de la salubridad, lo cual se representa por los tipos de enfermedades más frecuentes en los habitantes del lugar de destino, es así que en aquellos sitios donde predominen afecciones de tipo bacteriano puede inferirse que las condiciones higiénicas son deficitarias.

El entorno es una variable muy relevante a ser tomada en cuenta al momento de estudiar la localización del proyecto. El ambiente condiciona psíquicamente al visitante respecto de lo que espera para satisfacer sus particulares expectativas. En relación con el ambiente, se pueden identificar tres tipos de paisajes:

- Paisaje natural: conjunto de características físicas de un sitio que no se han modificado por intervención humana.
- Paisaje cultural: paisaje natural que ha sufrido modificaciones por la actividad humana (ciudades, cultivos, obras de ingeniería, etc.).
- Paisaje urbano: agrupación de elementos naturales y artificiales instalados por el hombre que constituyen las ciudades (edificios, parques, calles, plazas, ríos, etc.).

Según lo anterior, Roberto Boullón, especialista en planificación del espacio turístico, señala que a partir del paisaje natural se satisfacen necesidades por ambientes no modificados por el hombre (paisaje virgen) y, por otro lado, desde el paisaje urbano se cumplen las expectativas culturales (paisaje cultural); sin embargo, desde el paisaje natural, también es posible la satisfacción de necesidades culturales.

Para evaluar la productividad de un proyecto turístico se requiere estudiar otros aspectos tales como: flora, fauna, hidrología, accidentes geográficos, manifestaciones culturales, etc.; dentro de la diversidad de elementos a considerar se ha definido la siguiente agrupación:

- a. Factores decisivos.
 - i. Existencia de vías de comunicación.
 - ii. Seguridad para la conducción.
 - iii. Intensidad del tránsito.
 - iv. Distancia a los centros urbanos y tiempo requerido para acceder a ellos.
 - v. Disponibilidad de agua.
 - vi. Disponibilidad de energía (eléctrica y térmica).
 - vii. Disponibilidad de comunicaciones telefónicas.
 - viii. Disponibilidad de terrenos.
 - ix. Atractivos turísticos.
 - x. Calidad de los desarrollos de poblaciones vecinas.
 - xi. Impacto social de la ejecución del proyecto.
 - xii. Condiciones de salubridad.

- b. Factores importantes.
 - i. Cercanía a los caminos principales.
 - ii. Costo de los terrenos.
 - iii. Calidad del subsuelo.
 - iv. Topografía del lugar.

- c. Factores deseables.
 - i. Disponibilidad de mano de obra y materiales.
 - ii. Condiciones meteorológicas.
 - iii. Infraestructura de alcantarillado adecuada al proyecto.

Aunque es posible ponderar el impacto de los factores en la decisión de localización del proyecto, tal como lo señala el autor Fabio Cárdenas Tabares en su obra *Proyectos Turísticos: Localización e Inversión* (Ed. Trillas, México), lo cierto es que sólo los factores importantes y los deseables son sujeto de ponderación ya que los factores decisivos, como su nombre lo señala *son decisivos*, es decir, sin ellos no es factible considerar una localización como alternativa válida. De este modo, cuando se dispone de más de una localización factible, es decir, aquéllas para las cuales se cumplen los factores decisivos, un método para establecer una medida de comparación entre las alternativas, se detalla en el punto siguiente.

5.2.1. Evaluación de factores de localización.

Aunque, en general, la decisión de localización de un proyecto turístico se basará en la experiencia y visión empresarial de los decisores, el contar con una metodología de evaluación siempre permite acumular más y mejor información con lo cual la decisión presentará menores riesgos.

En este punto se presentan las principales características que es posible analizar para cada uno de los factores de localización presentados en el punto anterior. El detalle de estas características está contenido

en la obra del especialista Fabio Cárdenas Tabares, *Proyectos Turísticos: Localización e Inversión*, (Ed. Trillas, México).

1. Factores decisivos.

i. Existencia de vías de comunicación.

Es muy importante evaluar la existencia, en el entorno del sitio en estudio, de caminos y carreteras. Es así que serán preferibles las ubicaciones con acceso a carreteras que enlazan polos de atracción económica a los caminos vecinales o carreteras discontinuas.

ii. Seguridad para la conducción (características de las vías).

Este factor está relacionado con las características de las vías de comunicación, de este modo, los trazados con superficies normales con topografía variada sin grandes accidentes geográficos tendrán una ponderación mayor que los caminos con trazados defectuosos con superficies irregulares y bruscos accidentes geográficos.

iii. Intensidad del tránsito.

El tráfico que presenten las vías de acceso es un factor relevante por cuanto los tránsitos de alto volumen no son muy convenientes para localizaciones de descanso; sin embargo, los caminos desolados pueden ser atractivos para proyectos de turismo aventura. Así, el mérito con que se evalúe este factor de localización depende fundamentalmente del tipo de proyecto que se estudie.

iv. Distancia a los centros urbanos según el tiempo requerido para acceder a ellos.

Asociado al factor anterior la cercanía a los centros urbanos es altamente relevante debido a la necesidad de contar con servicios adecuados en forma oportuna. Por lo tanto, será más atractivo localizar el proyecto en sitios cercanos, en tiempo, a los centros urbanos.

v. Disponibilidad de agua.

La disponibilidad de los servicios básicos es determinante en la localización de un proyecto turístico. Dentro de ellos es fundamental el agua y a mejor calidad de ella más atractivo vuelve el sitio en estudio. Se entiende por mejor calidad, la existencia en las cercanías de agua potable, acueductos, pozos, ríos u otros; también se debe considerar la necesidad de tratamiento del agua, sea químico o físico.

vi. Disponibilidad de energía (eléctrica y térmica).

Así como en el caso anterior, se debe evaluar la disponibilidad de energía eléctrica y térmica (gas o petróleo) y su cercanía al sitio en estudio.

vii. Disponibilidad de comunicaciones telefónicas.

La existencia de comunicaciones telefónicas y su cercanía a la localización debe ser ponderada adecuadamente.

- viii. **Disponibilidad de terrenos.**
Para llevar a cabo proyectos turísticos es necesario contar con la cantidad de terrenos adecuada al tamaño de las instalaciones, por lo tanto, la disponibilidad se debe medir en lo que se refiere a la existencia de espacio suficiente para el desarrollo del proyecto.
 - ix. **Atractivos turísticos.**
Las localizaciones de los proyectos serán tanto más interesantes cuanto mayores y más desarrollados atractivos turísticos existan en el entorno.
 - x. **Calidad de los desarrollos de poblaciones vecinas.**
Aun cuando existe una gran variedad de proyectos turísticos, hay un factor común a todos ellos, la calidad de las poblaciones vecinas. Así, un entorno en donde proliferen lugares de mala reputación o industrias nocivas no serán los más atractivos para cualquier proyecto.
 - xi. **Impacto social en la ejecución del proyecto.**
Este factor se mide por las características sociales del entorno de la localización estudiada, vale decir, si la zona es tranquila y permanecerá tranquila una vez desarrollado el proyecto o si la zona es peligrosa o violenta, etc.
 - xii. **Condiciones de salubridad.**
Así como es fundamental la calidad del entorno en cuanto a las poblaciones vecinas y las condiciones sociales del entorno, también son decisivas las condiciones de salubridad de esta zona. De este modo un sitio muy húmedo que aumente la frecuencia de plagas será menos atractivo que una zona con clima templado libre de plagas.
2. **Factores importantes.**
- i. **Cercanía a los caminos principales.**
La existencia de carreteras y caminos principales es fundamental para el estudio de localización de un proyecto turístico, pero, una vez comprobada la existencia de los caminos, es importante determinar la cercanía a la cual se encuentran.
 - ii. **Costo de los terrenos.**
Cuando se ha determinado que existe espacio suficiente para el desarrollo del proyecto, se debe evaluar el costo del terreno y las condiciones de adquisición del mismo (puede ser compra, concesión u otra.)
 - iii. **Calidad del subsuelo.**
Este factor determina el tipo de edificaciones que se pueden construir por lo cual su evaluación debe ser muy bien documentada con estudios de mecánica de suelos.
 - iv. **Topografía del lugar (pendiente).**
En general los terrenos planos no son muy atractivos para proyectos turísticos, especialmente en el borde costero; sin embargo, es posible su desarrollo haciendo primar otras características por

sobre la visión del panorama. Lo mismo sucede con topografías con pendientes muy abruptas. Las pendientes suaves son las más atractivas para cualquier proyecto de turismo.

3. Factores deseables.

i. Disponibilidad de mano de obra y materiales.

Para efectos de hacer más atractivo el desarrollo del proyecto, tendiendo a disminuir los costos de él, es conveniente contar con mano de obra y materiales, buena calidad, en el entorno del sitio en estudio.

ii. Condiciones meteorológicas.

Si bien es cierto que este factor condiciona el proyecto a desarrollar, no es menos cierto que con la tecnología actual es posible el desarrollo de proyectos en lugares con condiciones climáticas variables. No obstante lo anterior, la mayoría de las veces será preferible una zona con clima normal o templado.

iii. Infraestructura de alcantarillado adecuada al proyecto.

Aunque es deseable la existencia de infraestructura de alcantarillado, es posible que el mismo proyecto contemple la solución al manejo de las aguas servidas.

Lo anterior es sólo una guía acerca de las características en las cuales es necesario poner atención al momento de decidir la localización de un proyecto turístico; sin embargo, esta lista puede ser ampliada o recortada de acuerdo con los objetivos de cada proyecto específico.

Tal como se indicó al finalizar el punto anterior, este método es válido dado que existen localizaciones alternativas, para las cuales se cumple la existencia de los factores decisivos, en caso contrario las ubicaciones no son comparables.

Para evaluar las características reseñadas, lo más habitual es asignar a cada una de ellas un valor arbitrario (por ejemplo: de 1 a 100, de 0 a 1, u otro) que represente la valoración relativa que para el proyecto tiene cada ítem. Dicha valoración puede relacionarse con una escala que indique grado de cumplimiento de la característica, por ejemplo: inexistencia, regular, normal, bueno y óptimo. Asimismo, es posible establecer ponderaciones entre los factores de manera tal que el peso relativo de ellos represente los objetivos del proyecto en sí.

Al realizar la suma ponderada de los valores asignados se obtiene un puntaje, para cada alternativa de localización, que puede ser comparado con los restantes. El valor o puntaje final de cada posible localización está dado por la siguiente fórmula:

$$FE = \sum_i (\sum_j (f_{ij} * p_{ij})) * v_i$$

Donde:

- FE: puntaje evaluado de la alternativa de localización
- f_{ij} : suma de los valores asignados a las características de cada factor j
- p_{ij} : ponderador asociado a cada factor j
- v_i : ponderador asociado a cada tipo de factor de localización i
- i: subíndice que recorre todos los tipos de factor de localización (decisivo, importante o deseable)
- j: subíndice que recorre todos los factores individuales, dentro de cada tipo.

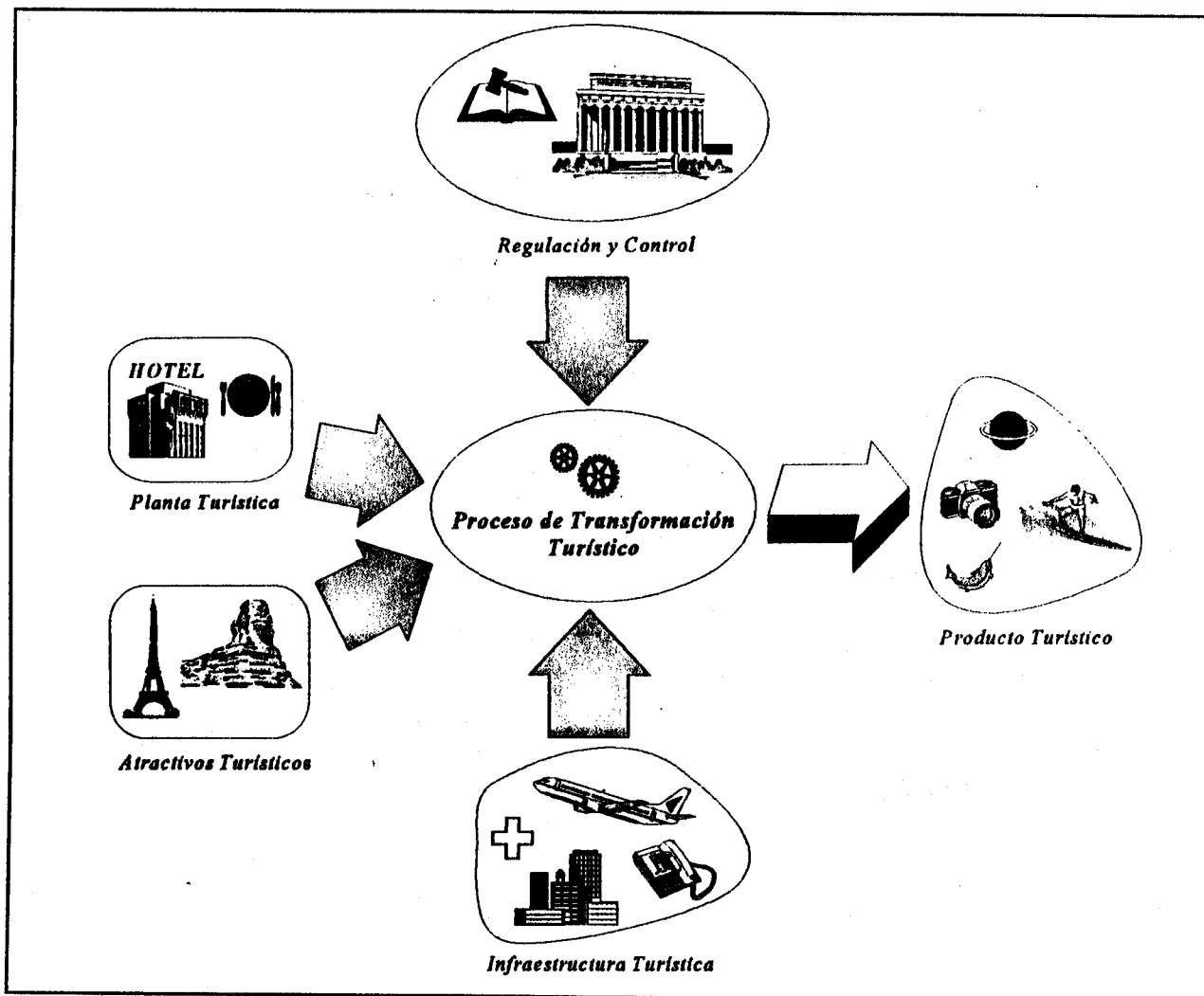
La comparación de los valores que puedan tomar los distintos FE, no necesariamente ha de conducir a la decisión final de localización, aun cuando sí servirán de guía a la hora de comparar ubicaciones alternativas factibles, cuyas evaluaciones económicas sean muy similares, resultando, por lo tanto, indiferente la decisión económica por unas u otras.

5.2.2. Inventario del patrimonio turístico.

Uno de los aspectos que más ayuda a la decisión de localización de un proyecto turístico está relacionado con la calidad y oportunidad de contar con un adecuado catastro del patrimonio turístico de una región. Se denomina patrimonio turístico al conjunto de cinco elementos básicos: atractivos, planta, infraestructura, superestructura y productos turísticos, y la relación entre ellos. Todo lo anterior determina el proceso turístico y que gráficamente se puede representar como se muestra en el cuadro 5.1.

Para efectos de elaboración de planes estratégicos de turismo así como para la generación de políticas de promoción y desarrollo turístico, el mantenimiento de un inventario del patrimonio turístico, debidamente actualizado, es de capital importancia. Este inventario puede constituirse en las bases de datos fundamentales que servirán de base para un desarrollo armónico de largo plazo del sector turismo en una región o país.

Cuadro 5.1.El Proceso Turístico



El inventario turístico debe consistir en un sistema de información que registre las siguientes entidades, ya mencionadas:

- i. Atractivos turísticos
- ii. Planta turística
- iii. Infraestructura turística
- iv. Superestructura turística
- v. Productos turísticos

El registro de esta información puede realizarse en medios computacionales, siendo los principales datos a archivar los siguientes:

- i. Categoría
- ii. Tipo
- iii. Subtipo
- iv. Ubicación geográfica
- v. Vías de acceso (tipo, calidad, restricciones)
- vi. Capacidad
- vii. Polos de atracción cercanos
- viii. Características
- ix. Servicios que se prestan

Además, es muy conveniente incluir una descripción de cada elemento y una calificación de la calidad del mismo, para ello Fabio Cárdenas Tabares (*Op. Cit.*) expone la siguiente jerarquización:

Jerarquía 5: elementos de atractivo excepcional y gran significación para el turismo internacional, capaz de motivar un gran flujo de visitantes, externos e internos, sobre la base de su incidencia porcentual en la demanda regional.

Jerarquía 4: elementos con rasgos de excepción, capaces de motivar un flujo de visitantes, externos e internos, por sí mismos o junto con otros atractivos, siendo su importancia porcentual inferior a la jerarquía 5.

Jerarquía 3: elementos con atractivos llamativos que motivan un flujo de visitantes locales (turistas que han llegado a la región por causa de otros atractivos o residentes en áreas cercanas).

Jerarquía 2: elementos con atractivo turístico interno, con poca motivación para el turismo receptivo, aun cuando forman parte del patrimonio turístico.

Jerarquía 1: elementos con atractivo turístico complementario a jerarquías superiores que también constituyen el patrimonio turístico.

Jerarquía 0: elementos con atractivo turístico limitado que no presentan cualidades para ser considerados en la jerarquía 1, corresponden al umbral mínimo de jerarquización.

Aun cuando la clasificación de acuerdo con las jerarquías anteriores, puede ser de aplicación general, en el caso de la evaluación de la planta turística existe una gran disparidad de criterios para clasificar hoteles, restaurantes, etc., lo cual redundaría en un gran problema a la hora de intentar establecer comparaciones entre distintas plantas turísticas. De este modo, lo más conveniente es no realizar jerarquizaciones en este punto hasta que el desarrollo del turismo mundial genere estándares cuya aplicación sea aceptada internacionalmente.

A continuación se presentan las principales clasificaciones para los atractivos, la planta y la infraestructura turísticos, contenidos en la obra del autor Roberto Boullón, *Planificación del Espacio Turístico*, (Ed. Trillas, México).

a) Atractivos Turísticos:

Los atractivos turísticos tienen que ver, fundamentalmente, con la disponibilidad de sitios naturales; manifestaciones culturales históricas; folclore, desarrollos técnicos, científicos y artísticos y acontecimientos programados de convocatoria atractiva. La clasificación de los atractivos turísticos se ha presentado en el capítulo 4, bajo el punto Planes Turísticos (punto 4.3.1).

b) Planta Turística:

La planta turística está relacionada con la disponibilidad de servicios para la atención de los turistas, los cuales se clasifican como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 5.2. Clasificación de la planta turística.

| Categoría | Tipo |
|----------------------|--|
| Alimentación | Restaurantes Cafeterías y otros |
| Alojamiento | Hoteles y aparthoteles Moteles Hosterías y posadas Pensiones Condominios (unidades y conjuntos) Casas (unidades o barrios) Cabañas Albergues Estacionamientos para <i>trailers</i> Campings Camas en casas de familias |
| Esparcimiento | Clubes nocturnos Discotecas Bares Casinos Cines y teatros Otros espectáculos públicos Instalaciones deportivas Parques temáticos |

| Categoría | Tipo |
|------------------|--|
| Otros servicios | Agencias de viajes Centros de información y guías turísticos Comercio Cambio de divisas Instalaciones para congresos y convenciones Transportes turísticos Primeros auxilios y guarderías infantiles Estacionamientos |

c) **Infraestructura Turística:**

Esta clasificación corresponde a la disponibilidad de infraestructura, en el país o región, para atender las necesidades de los turistas y los servicios asociados.

Cuadro 5.3. Clasificación de la infraestructura turística.

| Categoría | Tipo |
|------------------|--|
| Transporte | Terrestre Aéreo Acuático |
| Comunicaciones | Telefónicas Postales Telecomunicaciones |
| Sanidad | Red de agua Red de desagües Recolección de basura Salud |
| Energía | Red eléctrica Combustible |

5.3. Estudio del mercado turístico.

En todo mercado competitivo, como de hecho lo es el turismo, existen individuos que están dispuestos a adquirir bienes o servicios, para satisfacer necesidades propias y, por otro lado, también hay individuos que venden esos bienes o prestan dichos servicios, para satisfacer los requerimientos de los primeros. Al primer evento se le denomina *demanda*, en tanto que el segundo recibe el nombre de *oferta*. Puesto que unos están dispuestos a pagar y los otros deben cubrir sus costos y generar una utilidad, el punto de equilibrio entre la oferta y la demanda determina el precio del mercado, vale decir, el valor al cual ambos

están dispuestos a realizar las transacciones por los distintos tipos de bienes o servicios.

Desde el punto de vista de la demanda, existe una gran variedad de productos y servicios turísticos los cuales son adquiridos por personas que están dispuestas a pagar por ellos. De esta forma se estructura lo que podemos llamar *curva de la demanda*, en donde hay gente que paga menos por productos y servicios con menos atractivos o facilidades y viceversa. Teóricamente, podemos establecer un umbral mínimo, bajo el cual no será atractivo para los empresarios privados realizar inversiones, por lo que una parte de la demanda quedará insatisfecha. Es en este punto donde interviene el Estado, el que, por medio de mecanismos de focalización, puede generar los programas de incentivo que permitan el desarrollo de proyectos turísticos orientado a esa porción de la demanda. Claramente este método opera sólo para el caso del turismo interno, ya que los programas de incentivo para el turismo receptivo, no obedece a razones sociales, sino que está destinado a crear condiciones de desarrollo del sector turismo (ampliar la demanda).

Adicionalmente, hay que considerar que el turismo requiere para su desarrollo, además de equipamiento, el cual normalmente está cubierto por las inversiones privadas, contar con infraestructura y superestructura adecuadas, las cuales usualmente son provistas por el Estado. Tanto la una como la otra, muchas veces se justifican, económica y socialmente por su orientación al desarrollo del sector turismo.

Por el lado de la oferta, ésta se conforma por las inversiones que realizan los inversionistas privados (o el Estado en algunos casos), tanto para satisfacer la demanda de los consumidores internos como del turismo receptivo. La disponibilidad de distintos productos a precios alternativos conforma la llamada *curva de la oferta*.

5.3.1. Análisis de la demanda.

En general, el estudio del mercado se debe realizar mediante la contratación de entidades especializadas en la ejecución de estos trabajos, no obstante que las directrices globales deben ser preparadas por el analista a cargo de esta parte del proyecto.

La demanda turística presenta cuatro elementos básicos de análisis: afluencia, permanencia de la afluencia, estacionalidad de ella y motivación de los viajes. Un estudio de mercado debe contener aspectos analíticos que permitan desarrollar cada uno de estos elementos para una adecuada toma de decisiones.

i. Afluencia.

En turismo se habla de afluencia de visitantes, debido a que, como ya ha quedado establecido en los primeros capítulos de este trabajo, en este mercado la demanda acude a consumir el producto al lugar donde se ofrece, contrariamente a lo que sucede en los mercados tradicionales en que el producto se lleva a donde está la demanda.

La afluencia puede deberse a los visitantes externos (turismo receptivo) como a los visitantes locales (que residen en el mismo lugar o en el área circundante), en cualquiera de los dos casos la estimación de la demanda se trata de igual manera. Lo que sí determina el método a emplear es la característica de desarrollo del turismo en el área donde se ejecutará el proyecto. Así, si se trata de una zona con turismo

maduro y consolidado la proyección puede realizarse con métodos tradicionales como regresión lineal o ajuste de algún modelo matemático específico (logarítmico, exponencial u otro) y realizando a continuación un análisis de sensibilidad de variables como crecimiento demográfico de las poblaciones de origen más importantes, crecimiento económico de zonas aledañas, etc.

Cuando se trata de zonas con turismo en etapa de desarrollo primitivo o definitivamente no desarrolladas, el estudio se complica un poco más, pues se deben considerar otras variables que en el caso anterior están salvadas debido a la existencia de datos históricos que permiten la aplicación de modelos de predicción. Así, para estos casos se debería dimensionar el mercado potencial, entendiendo por éste a aquel formado por todos los visitantes esperados a centros turísticos similares al del proyecto, que se encuentren en zonas cercanas, más el incremento producido por los atractivos propios del proyecto o región, y sobre esta base establecer el mercado objetivo (porción del mercado que se buscará satisfacer con atractivos diferenciales). Con estos elementos se puede, finalmente, estimar la demanda esperada que tendrá el proyecto, para realizar esta última estimación es posible considerar variables como el tipo y monto a invertir en promoción del proyecto, incluir elementos que diferencien el producto de otros similares cercanos, políticas de precios atractivos, etc.

ii. Estancia de los visitantes.

Con el fin de establecer proyecciones tanto para desarrollar inversiones turísticas como para determinar la necesidad de infraestructura y superestructura, es crucial contar con estadísticas adecuadas de la duración de las estadias de los visitantes, pues esto permite dimensionar la cantidad de habitaciones que se requieren, restaurantes, comercio, caminos, servicios de telecomunicaciones, aeropuertos, etc.

En este caso, los valores promedio no son los mejores ponderadores para realizar estas proyecciones, ya que en ellos se incluyen valores distorsionadores como son los extremos, los cuales muchas veces presentan sesgos muy particulares que no representan, por lo tanto, al grueso de la afluencia. En algunos casos se utilizan valores modales, en otros se aplica la distribución estadística normal, cualquiera de ellos que se utilice es preferible a los promedios y la elección dependerá de los datos disponibles y su desagregación.

iii. Estacionalidad de la afluencia.

Así como la duración de las estadias es muy importante para el desarrollo global del turismo, la estacionalidad es de capital importancia para el manejo de los flujos financieros de las empresas turísticas en general. De este modo, entre más pronunciada sea la estacionalidad, mayor es la probabilidad de que el proyecto disminuya su rentabilidad, pues los costos de promoción se incrementarán con respecto al caso de baja estacionalidad. Por esta razón es altamente aconsejable determinar con precisión las estacionalidades con el fin de analizar los elementos de competencia que se dan en los periodos de baja demanda.

iv. Motivación y origen de los viajes.

Aun cuando es muy importante definir el mercado objetivo al cual se desea enfocar el proyecto, es tan necesario determinar quiénes son los visitantes que efectivamente recibe el área o zona geográfica y cuáles

son las causas que motivan sus viajes, como conocer el origen de aquéllos.

Así por ejemplo, para un proyecto se puede definir como mercado objetivo los profesionales canadienses que ocupen cargos ejecutivos, en tanto, las estadísticas nos muestran que en la zona donde se localizará el proyecto, del total de visitantes canadienses, sólo un porcentaje menor (por ejemplo: 2%) corresponde a dicho segmento. Evidentemente, aquí el gasto en promoción para conseguir elevar esa demanda es bastante más significativo que si el proyecto se orienta a otro segmento con más peso porcentual, tanto desde el punto de vista de la participación de Canadá como lugar de origen, como de otro segmento proveniente de este mismo país.

El origen de los visitantes usualmente se mide por segmentos socioeconómicos y por país o zona geográfica. Por otra parte, de acuerdo al *Departamento de Información Económica y Social y Análisis de políticas de las Naciones Unidas*, los motivos de los viajes se clasifican en:

- Ocio, recreo y vacaciones
- Visitas a parientes y amigos
- Negocios y motivos profesionales
- Tratamientos de salud
- Religión y peregrinaciones
- Otros motivos

Resulta evidente que la clasificación de la ONU es muy agregada e incluye dentro de una misma clase a motivos que, para efectos de un proyecto, pueden ser hasta contrarios. Por esta razón, a continuación

se presenta una clasificación basada en una propuesta del autor Edgar A. Hernández, *Proyectos Turísticos: Formulación y Evaluación*, (Ed. Trillas, México):

Cuadro 5.4. Clasificación de los motivos de viajes.

| Segmento primario | Segmento secundario |
|--|-----------------------------------|
| Negocios y/o actividades profesionales | Entidades gubernamentales |
| | Entidades internacionales |
| Vacaciones o tiempo libre | Sol, playa y mar |
| | Montaña |
| | Selva |
| | Atracciones naturales específicas |
| | Sitios históricos culturales |
| | Manifestaciones culturales |
| | Deportes |

| Segmento primario | Segmento secundario |
|-------------------------------------|---|
| Congresos, convenciones y reuniones | Técnicas Científicas Educativas Deportivas Religiosas Familiares |
| Otros | Tratamientos de salud Otros no clasificados |

La existencia de buenas estadísticas de estos aspectos permitirá establecer con mayor precisión el mercado objetivo del proyecto.

Finalmente, todo el análisis anterior debe ser complementado con un estudio de gustos, hábitos de consumo y preferencias de los potenciales visitantes. De un acertado cruce de variables debe surgir el mercado objetivo y el dimensionamiento de la participación que de él tendrá el proyecto.

5.3.2. Análisis de la oferta.

El estudio de la oferta es más concreto que el caso de la demanda, puesto que se trata de investigar acerca de lo que existe; no obstante lo anterior, también es muy importante disponer de estadísticas adecuadas para determinar los niveles de competencia, los competidores directos, los sustitutos y los complementarios.

Los competidores directos son aquellos que ofrecen productos muy similares al del proyecto, que presentan variaciones menores y con precios comparables.

Competidores sustitutos son los que ofrecen un producto distinto pero que los demandantes están dispuestos a consumir alternativamente por precio o disponibilidad, la cual puede medirse como distancia, precio, disponibilidad de reservas, atractivos alternativos, etc.

Los competidores complementarios corresponden a los que ofrecen productos distintos que potencian el mercado turístico, pero que pueden desviar recursos marginales desde los productos del proyecto que los demandantes podrían consumir. En general, los turistas cuentan con presupuestos limitados (pequeños o grandes, pero limitados) para sus gastos, por lo cual, cada unidad monetaria gastada en un producto turístico no puede ser destinada a otro; de este modo cuando un turista compra más artesanía que lo programado, necesariamente disminuirá su gasto en esparcimiento (u otro atractivo turístico); aun cuando la mayor oferta de artesanía, como manifestación cultural, y de entretenimiento, potencian el mercado turístico.

i. Levantamiento de la competencia.

Para disponer de un conocimiento real de la oferta turística, es necesario realizar un levantamiento de la competencia y sus características. Este estudio debe referirse a los tipos de competidores definidos anteriormente ya que ello permitirá establecer con mayor precisión las posibilidades de éxito del proyecto.

En cuanto a los competidores directos y sustitutos el análisis debe ser lo más exhaustivo posible, pues de su bondad dependerá que el proyecto sea bien evaluado o no. Las fuentes de información son diversas: asociaciones gremiales de empresas del sector turismo, estadísticas gubernamentales, oficinas de planificación del Estado, empresas de investigación de mercado, etc.

Lo importante es obtener información relativa a cantidad, calidad, diferencias, similitudes, comportamiento en situaciones de alta y baja demanda, políticas de precios, tasas de ocupación, precios, capacidad individual y total, distancia a las atracciones turísticas y a la localización del proyecto y cualquier otro dato que para el proyecto específico sea relevante conocer.

ii. Proyección de la oferta.

Conocida la oferta actual se debe determinar el movimiento que ella tendrá, al menos durante el horizonte de evaluación del proyecto. Esto último no es muy preciso ya que habitualmente los períodos en que estos proyectos se evalúan son bastante largos. Sin embargo, es posible establecer con relativa facilidad la variación de la oferta en un período de tres a cinco años, especialmente porque el desarrollo de proyectos turísticos requiere de permisos y autorizaciones las cuales normalmente son de carácter público y se encuentran disponibles en las oficinas gubernamentales correspondientes (municipalidades y oficinas de planificación, entre otras).

Considerando que los plazos de ejecución de proyectos de esta naturaleza son del orden de uno a cuatro años, es altamente factible determinar con bastante precisión lo que se espera de la oferta en el plazo señalado. Para los años posteriores se puede escoger algún criterio como: tendencia de desarrollo de la oferta en la zona geográfica, aumento esperado del flujo de turistas producto de políticas de incentivo al sector, tasa de crecimiento de la economía de la zona y de regiones o países circundantes, etc.

Como recomendación general es preciso señalar que proyecciones basadas exclusivamente en datos históricos y trabajados con modelos lineales (ajuste de mínimos cuadrados, por ejemplo) no representan con exactitud el comportamiento de la oferta en períodos cercanos al de evaluación. Lo anterior se debe a que la oferta no varía en forma continua junto con la demanda, normalmente la puesta en marcha de un proyecto turístico (por ejemplo un hotel) provoca saltos discretos que, en algunas ocasiones, pueden generar sobreoferta por un cierto período, luego, si se dispone de información como para trabajar con mayor precisión es preferible utilizarla.

5.3.3. Análisis de la competencia.

Una vez evaluadas, tanto la oferta como la demanda, es preciso realizar un estudio acerca de las posibilidades concretas que se espera del mercado. A este respecto es válido señalar que no basta con la

declaración formulada al definir el mercado objetivo del proyecto, puesto que la competencia habrá de reaccionar imponiendo nuevas barreras de entrada al mismo.

Así, el estudio de mercado se debe completar con un análisis de las oportunidades esperadas para el proyecto, las cuales se miden por medio de la realización de un balance entre la oferta y la demanda y por el estudio de las características de la competencia.

i. Balance entre la oferta y la demanda.

A partir de los resultados obtenidos en los estudios relativos a la proyección de la oferta y de la demanda, se lleva a cabo una comparación entre ambas determinándose las brechas de mercado que nos proporcionarán la información necesaria para dimensionar el proyecto o, en su defecto, para validar que el dimensionamiento inicial esté correcto.

Adicional a lo anterior, el mismo análisis permitirá establecer el mejor instante para ejecutar el proyecto, partiendo de la base que la oferta no puede variar instantáneamente, como se vio en el punto *Proyección de la oferta*.

Ejemplo (extractado de *Proyectos Turísticos: Formulación y Evaluación*, Edgar A. Hernández, Ed. Trillas, México).

Se analizan las posibilidades del mercado para la construcción de un hotel con una capacidad de 150 ó 200 habitaciones, en un mercado que presenta el siguiente comportamiento de la oferta:

| Año | Oferta | |
|------|------------|-----------------|
| | Disponible | En construcción |
| 1983 | 1.700 | 200 |
| 1984 | 1.900 | 0 |
| 1985 | 1.900 | 0 |
| 1986 | 1.900 | 0 |
| 1987 | 1.900 | 0 |

Se supone que no hay oferta en proceso de estudio y que tampoco desaparecerá oferta.

El mercado presenta una estadia promedio de 4,3 días y un coeficiente de ocupación de camas por habitación de 1,8. Se supone que estos coeficientes no variarán durante el período de evaluación. Los estudios preliminares estiman que el proyecto debe ejecutarse una vez que la ocupación de la planta alcance un 70%. Finalmente, el período de atención de los hoteles de la competencia es de 365 días.

El siguiente cuadro muestra las proyecciones de demanda para los mismos años, considerando un incremento anual del 8,6%. La demanda se proyecta de acuerdo con la siguiente expresión:

$$D_i = D_0 * (1 + TC)^i$$

Donde: D_i : demanda proyectada para el período i
 D_0 : demanda inicial
 TC : tasa de crecimiento esperada
 i : período de proyección

Ejemplo para 1984: $D_1 = 185.500 * (1 + 0,086)^1 = 201.453$

| Año | Proyección (Personas) |
|------|-----------------------|
| 1983 | 185.500 |
| 1984 | 201.453 |
| 1985 | 218.778 |
| 1986 | 237.593 |
| 1987 | 258.026 |

Para obtener la demanda promedio diaria de camas, se utiliza la siguiente expresión:

$$PCD = \frac{V * E}{LA}$$

Donde: PCD : promedio diario de camas
 V : número de visitantes
 E : estadía promedio
 LA : período de atención anual del establecimiento

La cantidad de habitaciones demandada se obtiene dividiendo la expresión anterior por el coeficiente de ocupación de camas por habitación. Finalmente, las habitaciones reales demandadas se determinan dividiendo el resultado anterior por la tasa de ocupación de la planta. Es decir:

$$HD = \frac{PCD}{OC * OP}$$

Donde: HD: cantidad de habitaciones demandadas
 PCD: promedio diario de camas
 OC: coeficiente de ocupación de camas por habitación
 OP: tasa de ocupación de la planta

De acuerdo con lo anterior, la demanda de habitaciones para los años de análisis se determina del modo que se indica. Por ejemplo para 1983:

- i) $PCD = (185.500 * 4,3) / 365 = 2.185$
- ii) $HD = 2.185 / (1,8 * 0,7) = 1.734$

| Año | Demanda (habitaciones) |
|------|------------------------|
| 1983 | 1.734 |
| 1984 | 1.883 |
| 1985 | 2.045 |
| 1986 | 2.221 |
| 1987 | 2.412 |

Al realizar la comparación entre la oferta y la demanda, se tiene el siguiente resultado:

| Año | Demanda (habitaciones) | Oferta (habitaciones) | Brecha |
|------|------------------------|-----------------------|--------|
| 1983 | 1.734 | 1.700 | -34 |
| 1984 | 1.883 | 1.900 | 17 |
| 1985 | 2.045 | 1.900 | -145 |
| 1986 | 2.221 | 1.900 | -321 |
| 1987 | 2.412 | 1.900 | -512 |

El déficit de 1983 y el superávit de 1984 son prácticamente irrelevantes, por lo cual se puede concluir que el equilibrio del mercado actual se sitúa en torno al 70% de ocupación, según lo esperado. Sin embargo, a partir de 1985 el déficit comienza a manifestarse en forma considerable, más que triplicándose en un lapso de dos años (1985 a 1987). De este modo, puede estimarse oportuno materializar el proyecto en el año 1986 ó 1987, una vez que su oferta cubra, como máximo, el 50% de la demanda insatisfecha.

ii. Características de la competencia.

Tal como se señaló en el punto *Análisis de la oferta*, la competencia determina las barreras de entrada al mercado, por lo cual, es muy importante identificar adecuadamente los elementos que la caracterizan. Cabe

recordar que la competencia puede ser directa y/o sustitutiva, para el caso de los proyectos que se evalúan en zonas con turismo desarrollado, en tanto, la competencia es sustitutiva o sólo complementaria, para los proyectos nuevos (innovadores) o que se evalúan dentro de zonas con turismo incipiente.

Como ya sabemos que el producto turístico se ofrece *in situ*, una vez que el proyecto está localizado no es posible cambiarlo, de este modo las variables sobre las cuales se tiene control son: el precio, que en el caso de los mercados desarrollados está dado (cuando los proyectos son marginales), la promoción y su comercialización y, finalmente, las características del producto mismo, las cuales van desde sus distinciones físicas hasta los elementos operacionales.

Con respecto al precio, en los mercados maduros está prácticamente predeterminado. Sin embargo, en los mercados incipientes o cuando se trata de un proyecto innovador será necesario recurrir a alguna forma de tarificación tradicional (ingreso marginal, margen bruto, costos, etc.) o investigar los productos similares que operen en otros mercados y establecer el precio basado en dicha investigación.

Acerca de la promoción, se debe identificar y describir con el máximo de detalle los tipos de publicidad y medios de comunicación más utilizados (directa, correo, Internet, televisión, radio, periódicos, revistas, folletos de distribución en la vía pública u otro) y promociones especiales (discriminar por temporadas, tarifas especiales, paquetes u otros). En cuanto a la comercialización, es preciso conocer los canales de venta más utilizados (directa, Internet, mediante distribuidores, afiliaciones a operadores o cadenas internacionales, producto único, en paquetes u otros).

Las características del producto pueden estar representadas por los elementos físicos que lo distinguen (tipo de producto o servicio, localización, diseño, estilo, decoración, servicios complementarios, higiene, variedad, accesibilidad, instalaciones, etc.), por los elementos de apoyo al producto mismo (agilidad para proveer información, orden, sistemas automatizados, uso de máquinas y herramientas no contaminantes, etc.) y por los elementos operacionales (dotación de personal adecuada, segmentación o mezcla de mercado, porcentaje de ocupación, equilibrio financiero, etc.).

6. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

6.1. Introducción.

Una vez que se han determinado los productos y servicios turísticos demandados y ofertados, y por ende, el déficit (o superávit: en este caso obviamente no se sigue adelante con el proyecto) de éstos o bien problemas derivados de la saturación de la estructura turística actual, etc., es necesario generar alternativas de solución al o a los problemas planteados.

6.2. Generación y descripción de alternativas.

6.2.1. Optimización de la situación actual.

Esta alternativa siempre es una opción válida y, antes de considerar otras, debe plantearse la forma de optimizar su operación.

Consiste en estudiar las acciones que se pueden emprender sobre la infraestructura de servicios y productos turísticos actuales, si fuera el caso, para que se solucionen, al menos parcialmente, los problemas que los afectan, sin incurrir en mayores inversiones.

Generalmente las medidas que en estos casos se toman son de carácter operativos o administrativos, tales como:

- Redistribución de personal
- Contratación de personal
- Readequación de instalaciones
- Ampliación marginal de instalaciones
- Capacitación de personal administrativo para aumentar la calidad de servicios
- Reparaciones
- Otros

6.2.2. Generación de ideas o proyectos potenciales.

En este punto se deben concebir distintas opciones técnicamente y operacionalmente factibles que den solución al problema diagnosticado.

En la práctica se realiza una lista de alternativas especificando por cada una de ellas:

- Localización
 - Zona turística
 - Región socioeconómica
 - Polo turístico
 - Dinamismo económico del área
 - Relevancia del conjunto geográfico, climatológico, turístico y/o cultural
 - Ventajas económicas
 - Accesibilidad

- Condiciones de seguridad
- Contaminación
- Condiciones propias del terreno.

- Programa arquitectónico
 - Particularidades físicas del producto
 - Especificaciones físicas para cumplir los requerimientos

- Dimensionamiento de la infraestructura
 - Líneas de producción
 - Áreas de apoyo
 - Estimación de recursos físicos:
 - Recintos (dormitorios, salas, piscina, etc.)
 - Equipamiento
 - Recursos humanos (dotación)

- Diseño arquitectónico
 - Planta de conjunto (escala 1:200 o 1:500) cotas externas e internas con tratamiento de espacios exteriores
 - Planta por piso y unidades (escala 1:100) con cotas parciales y acumuladas. Incluidas áreas sociales (con equipamientos)
 - Perspectivas exteriores de conjunto e interior de recogimiento
 - Especificaciones generales

6.3. Estudio económico y financiero.

6.3.1. Costeo de obras.

- Inversiones en terreno y su adecuación
- Inversiones en construcción, infraestructura
- Inversiones en equipamiento
- Inversiones en mobiliario y decoración
- Inversiones en instalaciones especiales (campo de golf, canchas de tenis, etc.)
- Inversiones en lencería y cristalería
- Gastos de puesta en marcha
- Capital de trabajo
- Imprevistos

6.3.2. Calendario de inversiones.

Con el objeto de planificar las inversiones, es imprescindible contar con un programa detallado de obras, el que junto al calendario de inversiones constituyen un instrumento técnico fundamental para el proceso de evaluación de rentabilidad y los procesos de negociación de aportes de capital y obtención de créditos.

6.3.3. Definición de la estructura de capital.

La manera como se distribuye la inversión del proyecto turístico de acuerdo al origen de la fuente de fondos original se denomina estructura de capital.

El origen de los fondos puede ser propio, es decir, aportada por las entidades responsables legalmente o dueños de su ejecución (por ejemplo sociedad anónima) o crédito obteniendo de instituciones financieras a fin de cubrir la parte de la inversión total no financiada por los dueños.

Cuadro 6.1. Ejemplo de estructura de capital

| Estructura de inversiones (MUS\$) | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Tipo de inversión | Origen del capital | Períodos | | | |
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Subtotal |
| Terreno | Capital propio | 1806 | | | 1806 |
| Adecuación de infraestructura | Financiamiento bancario | 210 | | | 210 |
| Edificación etapa 1 | Capital propio | 380 | 970 | 202 | 1552 |
| Edificación etapa 2 | Financiamiento bancario | | 710 | 975 | 1685 |
| Edificación etapa 3 | Financiamiento bancario | 750 | 890 | 343 | 1983 |
| Equipos | Capital propio | | 840 | 1560 | 2400 |
| Mobiliario y decoración | Financiamiento bancario | | 250 | 1400 | 1650 |
| Instalaciones especiales | Financiamiento bancario | | 45 | 36 | 81 |
| Lencería | Capital propio | | | 28 | 28 |
| Gastos de puesta en marcha | Capital propio | | | 55 | 55 |
| Capital de trabajo | Capital propio | | | 320 | 320 |
| Gastos financieros iniciales | Capital propio | 123 | 353 | 806 | 1282 |
| Imprevistos | Capital propio | 126 | 148 | 257 | 531 |
| Total inversión | | 3395 | 4206 | 5982 | 13583 |

Las variables esenciales que deben considerarse para el análisis financiero son:

- El monto total a contratar
- Las entidades por comprometer
- Las tasas de interés esperadas
- La moneda y reajustabilidad de los créditos
- La forma de pago
- Las comisiones y gastos
- Los períodos de gracia necesario u obtenible
- Las garantías exigidas
- Los avales y garantías
- Las exigencias colaterales
- Los requisitos contractuales imperantes

6.3.4 Estimación de ingresos del proyecto.

Corresponde aquí efectuar una estimación de las ventas que tendrá el proyecto una vez que comience a operar, considerando, para tal efecto, un horizonte de evaluación o plazo (años) prudencial, que en el caso de caso de los proyectos turísticos suele ser 10 años.

Para obtener el pronóstico de ventas a lo largo del período definido de evaluación se debe contar con la completa definición de los productos y servicios que se ofrecerán, las tarifas que se aplicarán a éstos y los volúmenes, en función de la participación de la demanda que se ha estimado captar.

A continuación se describe un ejemplo que ayudará al usuario de esta guía a estimar los ingresos.

Cuadro 6.2. Estimación de ingresos

| Estimación de ingresos proyectados para proyecto hotelero de 200 habitaciones (MUS\$) | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Concepto de ingresos | Años | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| % de ocupación de departamentos (para el 100% de ocupación el ingreso es de MUS\$ 7336.5) | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| Ingreso por habitaciones 53,1% | 4.035 | 4.402 | 4.769 | 5.136 | 5.502 | 5.869 | 5.869 | 5.869 | 5.869 | 5.869 |
| Ingreso por alimentación 26,4% | 2.006 | 2.189 | 2.371 | 2.553 | 2.736 | 2.918 | 2.918 | 2.918 | 2.918 | 2.918 |
| Consumo de bebidas 15,3% | 1.163 | 1.268 | 1.374 | 1.480 | 1.585 | 1.691 | 1.691 | 1.691 | 1.691 | 1.691 |
| Ingreso por otros servicios 3,3% | 251 | 274 | 296 | 319 | 342 | 365 | 365 | 365 | 365 | 365 |
| Otros ingresos (1,9 %) | 144 | 158 | 171 | 184 | 197 | 210 | 210 | 2210 | 210 | 210 |
| Total ingresos | 7.599 | 8.290 | 8.981 | 9.671 | 10.362 | 11.053 | 11.053 | 11.053 | 11.053 | 11.053 |

6.3.5. Estimación de costos y gastos del proyecto.

Los costos y gastos operacionales constituyen una corriente de erogaciones o egresos que tendrá el proyecto una vez operativo y que corresponden al desembolso necesario para mantener el negocio en funcionamiento.

Los costos de la empresa están constituidos por los egresos necesarios para la adquisición de los insumos físicos específicos que necesita el negocio. Los gastos corresponden al resto de los egresos como por ejemplo los sueldos y salarios, gastos financieros, impuestos, etc.

En el caso de la industria hotelera moderna son considerados costos los alimentos, bebidas y servicios como teléfono a clientes y fax o télex. Se consideran gastos los sueldos y salarios y otros tales como los siguientes:

- adquisición y reposición permanente de porcelana y cristalería
- productos de limpieza
- decoración
- suministros a clientes como:
 - fósforos
 - jabones
 - papel higiénico
 - dulces
 - crema de baño
 - otros
- limpieza especial de artículos decorativos
- adquisición de uniformes
- comunicaciones
- comisiones a las agencias de viajes
- gastos de reservación
- estacionamientos
- música y diversión
- seguro
- comisiones a tarjetas de crédito
- diferencia de caja
- honorarios
- descuentos
- gastos de representación
- suscripciones
- arriendos
- daño sufridos por clientes
- trámites
- agencia de publicidad
- radio, televisión y cine correos
- materiales de oficina
- insumos como energía eléctrica, agua, gas, petróleo, etc.
- herramientas
- servicios externos de mantención
- otros

A continuación se muestra un ejemplo de elaboración de un flujo de ingresos y egresos (costos y gastos) para un proyecto turístico y hotelero.

Cuadro 6.3. Estimación de costos

| Estimación de egresos (costos y gastos) proyectados en base a los ingresos previstos para proyecto hotelero de 200 habitaciones (MUS\$) | | | | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Concepto | Años | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ingreso por Habitaciones | 403 | 4402 | 4769 | 5136 | 5502 | 5869 | 5869 | 5869 | 5869 | 5869 |
| Ingreso por Alimentación | 2006 | 218 | 2371 | 2553 | 2735 | 2918 | 2918 | 2918 | 2918 | 2918 |
| Consumo de Bebidas | 1163 | 1268 | 137 | 148 | 1585 | 1691 | 1691 | 1691 | 1691 | 1691 |
| Ingreso por Otros Servicios | 251 | 274 | 296 | 319 | 342 | 365 | 365 | 365 | 365 | 365 |
| Otros Ingresos | 144 | 158 | 171 | 184 | 197 | 210 | 210 | 210 | 210 | 210 |
| Total Ingresos | 7599 | 8290 | 8981 | 9671 | 10362 | 11053 | 11053 | 11053 | 11053 | 11053 |
| Costos y Gastos Operacionales | | | | | | | | | | |
| Departamento de Habitaciones | | | | | | | | | | |
| Sueldos y Salarios (11,1% Ingresos) | 448 | 489 | 529 | 570 | 611 | 651 | 651 | 651 | 651 | 651 |
| Otros Gastos (11,4% de los Ingresos) | 460 | 502 | 544 | 586 | 627 | 669 | 669 | 669 | 669 | 669 |
| Utilidad Bruta Departamento Habitaciones | 3127 | 3412 | 3696 | 3980 | 4264 | 4548 | 4548 | 4548 | 4548 | 4548 |
| Departamento Alimentos y Bebidas | | | | | | | | | | |
| Costos (29 % de Ingresos) | 919 | 1003 | 1086 | 1170 | 1253 | 1337 | 1337 | 1337 | 1337 | 1337 |
| Sueldos y Salarios (23% de los Ingresos) | 729 | 795 | 861 | 928 | 994 | 1060 | 1060 | 1060 | 1060 | 1060 |
| Otros Gastos (15,6% de los Ingresos) | 494 | 539 | 584 | 629 | 674 | 719 | 719 | 719 | 719 | 719 |
| Utilidad Bruta Departamento Alimento y Bebida | 1027 | 1120 | 1213 | 1307 | 1400 | 1493 | 1493 | 1493 | 1493 | 1493 |
| Departamento Otros Servicios | | | | | | | | | | |
| Costos (30,4% de los Ingresos) | 76 | 83 | 90 | 97 | 104 | 111 | 111 | 111 | 111 | 111 |
| Sueldos y Salarios (25,9% de los Ingresos) | 65 | 71 | 77 | 83 | 89 | 94 | 94 | 94 | 94 | 94 |
| Otros Gastos (12,3% de los Ingresos) | 31 | | | | | | | | | |

| Estimación de egresos (costos y gastos) proyectados en base a los ingresos previstos para proyecto hotelero de 200 habitaciones (MUS\$) | | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Concepto | Años | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Utilidad Bruta Departamento Otros Servicios | 79 | 120 | 130 | 139 | 149 | 159 | 159 | 159 | 159 | 159 |
| Utilidad Bruta Operacional | 4233 | 4651 | 5039 | 5427 | 5813 | 6201 | 6201 | 6201 | 6201 | 6201 |
| Gastos Departamento Administración y Gestión | 927 | 1011 | 1096 | 1180 | 1264 | 1348 | 1348 | 1348 | 1348 | 1348 |
| Gastos Departamento Promoción y Publicidad | 327 | 356 | 386 | 416 | 446 | 475 | 475 | 475 | 475 | 475 |
| Gastos Departamento Energía, Agua y Combustible | 236 | 257 | 278 | 300 | 321 | 343 | 343 | 343 | 343 | 343 |
| Gastos Departamento Mantenimiento | 540 | 589 | 638 | 687 | 736 | 785 | 785 | 785 | 785 | 785 |
| Utilidad Neta Operacional | 2204 | 2438 | 2641 | 2845 | 3047 | 3250 | 3250 | 3250 | 3250 | 3250 |

6.3.6. Depreciación de activos y recuperación de intangibles.

La legislación de la región acepta que se considere como gasto la obsolescencia física o tecnológica de los activos físicos como equipamiento, construcciones, permitiendo que la contabilidad acepte una partida de gasto para la depreciación de activos. Igualmente, se permite que las inversiones realizadas en intangibles como publicidad, marca y otros, se recuperen como gastos. Cada uno de estos casos está sujeto a la norma específica de cada país. A continuación se incluye un ejemplo aclaratorio.

Cuadro 6.4. Depreciación de activos

| Depreciación de activos (MUS\$) | | | |
|---------------------------------|-------------------|----------------|-------------|
| Concepto | Inversión Inicial | Tasa legal (%) | Monto anual |
| Terreno | 1.806 | 0 | 0 |
| Construcciones | 5.511 | 3 | 165 |
| Equipo | 2.400 | 20 | 480 |
| Mobiliario y Decoración | 1.650 | 10 | 165 |
| Total | 11.367 | | 810 |

6.3.7. Gastos financieros.

Este gasto esta constituido por el hecho de haber contratado créditos que financiaron en parte la inversión total del proyecto.

El flujo de gastos depende de la estructura de amortización del crédito lo cual queda pactado en el contrato de crédito. A continuación se muestra un ejemplo de estimación de gastos financieros.

Cuadro 6.5. Estimación de gastos financieros

| Estimación de gastos financieros y amortización de capital proyecto hotelero (MUS\$) | | | | |
|---|---------------------|--------------------|--------------|----------------------|
| Año | Saldo por amortizar | Gastos Financieros | Amortización | Servicio de la deuda |
| 1 | 5609 | 673 | 801 | 1474 |
| 2 | 4808 | 577 | 801 | 1378 |
| 3 | 4006 | 481 | 801 | 1282 |
| 4 | 3205 | 385 | 801 | 1186 |
| 5 | 2404 | 289 | 801 | 1090 |
| 6 | 1603 | 192 | 801 | 994 |
| 7 | 801 | 96 | 801 | 897 |

6.3.8 Estado de resultados estimados del proyecto (proforma).

Este instrumento es uno de los que permite emitir juicio sobre la bondad del proyecto turístico. En el cuadro 6.6 se muestra un ejemplo que facilitará su comprensión.

Cuadro 6.6. Estados de resultados estimados.

| Estados de resultados estimados | | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|------|
| Ítem | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
| Ingresos de explotación | 2047 | 3969 | 4546 | 5261 |
| Egresos de explotación | 1742 | 3457 | 3972 | 4559 |
| Margen bruto | 305 | 512 | 574 | 702 |
| Depreciación | 3 | | 12 | |
| Gastos de administración y venta | 89 | 230 | 324 | 465 |
| Margen operacional | 213 | 282 | 238 | 237 |
| Ingresos fuera de explotación | | 7 | 18 | 15 |
| Ingresos financieros | | | 5 | 7 |
| Ingresos por diferencia de cambio | | | 33 | 25 |
| Gastos financieros | 8 | 77 | 98 | 126 |
| Corrección monetaria | -20 | -79 | 5 | 7 |
| Utilidad bruta | 185 | 133 | 201 | 165 |
| Provisión de impuestos | 15 | 27 | | |
| Utilidad neta | 170 | 106 | 201 | 165 |

El estado de resultados estimado también permite visualizar, para el horizonte de evolución del proyecto, las ventas esperadas, la estructura de costos y gastos consolidada, la utilidad operacional y la utilidad neta.

6.3.9. Balance proforma.

Este instrumento permite visualizar a lo largo del horizonte de evaluación la estructura de los activos y pasivos del negocio y su evolución en el tiempo, lo que ayuda al análisis financiero del proyecto.

A continuación se muestra un ejemplo que facilitará su comprensión.

Cuadro 6.7. Balances estimados

| Balances estimados (MM\$) | | | | |
|------------------------------|---------|---------|---------|--------|
| Ítem | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
| Caja y bancos | 17,00 | 70,00 | 90,00 | 113 |
| Deudores por ventas y varios | 325,00 | 607,00 | 747,00 | 940 |
| Inventario | 674 | 813,00 | 1097,00 | 613 |
| Impuestos por recuperar | 23,00 | 108,00 | 55,00 | 101 |
| Otros activos circulantes | | | 1,00 | |
| Total activo circulante | 1039,00 | 1598,00 | 1990,00 | 1767 |
| Activo fijo físico | 69,00 | 176,00 | 483,00 | 625 |
| Activo en Leasing | | | | |
| Otros activos largo plazo | | 55,00 | | |
| Total activo largo plazo | 69,00 | 231,00 | 483,00 | 625 |
| Total Activos | 1108,00 | 1829,00 | 2473,00 | 2392 |
| Bancos | 607,00 | 1130,00 | 1654,00 | 691 |
| Proveedores | 191,00 | 236,00 | 77,00 | 721,00 |
| Provisiones y retenciones | 2,00 | 31,00 | 21,00 | 17 |
| Otros pasivos corto plazo | | 2,00 | | |
| Total pasivo circulante | 800,00 | 1399,00 | 1752,00 | 1429 |
| Bancos largo plazo | 0,00 | 53,00 | 52,00 | 301 |
| Otros pasivos largo plazo | | 34,00 | 52,00 | |
| Total pasivo largo plazo | 0,00 | 87,00 | 104,00 | 301 |
| Total Pasivos exigibles | 800,00 | 1486,00 | 1856,00 | 1730 |
| Capital y reservas | 161,00 | 308,00 | 485,00 | 589,00 |
| Cuenta corriente socios | -23,00 | -71,00 | -69,00 | -92,00 |

| Balances estimados (MMS) | | | | |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Ítem | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
| Utilidad del ejercicio | 170,00 | 106,00 | 201,00 | 165,00 |
| Pasivo no exigible | 308,00 | 343,00 | 617,00 | 662,00 |
| Total pasivos | 1108,00 | 1829,00 | 2473,00 | 2392,00 |
| Permanencia cuentas x cobrar | 49 | 47 | 51 | 55 |
| Permanencia de inventarios | 141 | 86 | 101 | 49 |
| Permanencia cuentas x pagar | 29 | 18 | 5 | 42 |
| Liquidez corriente | 1,30 | 1,14 | 1,14 | 1,24 |
| Liquidez ácida | 0,46 | 0,56 | 0,51 | 0,81 |
| Leverage | 2,60 | 4,33 | 3,01 | 2,61 |

6.3.10. Flujo de caja.

Este instrumento no es contable y registra los ingresos y egresos de caja que en cada período genere el proyecto, por ejemplo, si un cliente paga con letras anuales sus vacaciones en un hotel, el estado de resultados proforma registrará éste como ingresos contables, con una contrapartida en la cuenta letras por cobrar del activo en el balance proforma. Sin embargo, para efecto de la caja no existe este ingreso ya que efectivamente se realizará cuando se paguen las letras y no antes.

La gran utilidad del flujo de caja estimado del proyecto es que permite conocer el real beneficio financiero que se obtiene de la inversión realizada.

A continuación se muestra un ejemplo de flujo de caja.

Cuadro 6.8. Flujo de caja proyectado

| Flujo de caja proyectado (UF) | | | | | | |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Ítem | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
| Utilidad neta | 15366,26 | 17333,27 | 22345,10 | 28444,54 | 35844,99 | 44799,38 |
| Depreciación | 1252,20 | 1252,20 | 1252,20 | 1252,20 | 1252,20 | 1252,20 |
| Corrección monetaria | 473,47 | 473,47 | 473,47 | 473,47 | 473,47 | 473,47 |
| Devolución de Fletes | 3570,33 | 4106,11 | 4722,03 | 5430,33 | 6244,88 | 7181,61 |
| Financiamiento | | 3206,40 | -191,62 | -4435,56 | -9702,59 | -16204,02 |
| Retiros | -9756,00 | -9756,00 | -9756,00 | -9756,00 | -9756,00 | -9756,00 |
| Saldo de caja | 10906,26 | 16615,45 | 18845,18 | 21408,98 | 24356,95 | 27746,65 |
| Saldo de caja Otros | | 6569,51 | 6616,83 | 7553,41 | 8340,81 | 16159,35 |
| Saldo de caja total | 10906,26 | 23184,96 | 25462,01 | 28962,39 | 32697,76 | 43906,00 |

6.3.11. Razones financieras.

Existen tres razones que permiten medir el comportamiento financiero de los proyectos después de su implementación.

i. Razón de liquidez

La razón de liquidez está compuesta de dos indicadores: razón corriente y razón ácida. Estos indicadores permiten visualizar la liquidez que tendrá el proyecto una vez implementado.

- Razón corriente:
(Activo circulante / Pasivo circulante)
- Razón ácida:
((Activo circulante - Inventarios) / Pasivo circulante)

ii. Razón de endeudamiento

Este indicador permite visualizar el grado de endeudamiento que presenta el proyecto una vez implementado, a lo largo del horizonte de evaluación determinado.

(Pasivo exigible o total / Patrimonio)

iii. Razones de eficiencia

A partir del estado de resultado proforma se pueden obtener una serie de indicadores que permiten visualizar el nivel de eficiencia que tendrá el negocio una vez operativo.

A continuación se muestra una lista de indicadores de eficiencia en el caso de proyectos turísticos hoteleros:

- Ingresos departamento habitaciones / ingresos totales
- Ingresos departamento bebidas y alimento / ingresos totales
- Costo de alimentos y bebidas / costos y gastos operacionales
- Sueldos y salarios totales / ingresos totales
- Gastos de promoción / ingresos totales
- Gastos de administración y gestión / ingresos totales
- Utilidad bruta operacional / ingresos totales
- Utilidad neta / ingresos totales
- Otras

7. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

El objetivo de este capítulo es dar a conocer los elementos y procedimientos fundamentales que es necesario conocer y ejecutar, para llevar a cabo la evaluación de cada una de las alternativas identificadas en el capítulo anterior.

La evaluación de inversiones turísticas es un proceso que conduce a establecer la rentabilidad que, teóricamente, tendrá el proyecto, si se cumplen las condiciones estimadas para los escenarios estudiados y las alternativas consideradas.

El proceso de evaluación se divide en:

- Evaluación privada o financiera.
- Evaluación social.

La evaluación financiera consiste en establecer los beneficios netos esperados como retorno del capital invertido, a partir de los flujos de caja de las alternativas ya definidas.

Dentro de la evaluación privada de proyectos, es posible realizar dos tipos de análisis:

- Proyecto puro: en este tipo de análisis corresponde medir la rentabilidad del capital propio del inversionista, sin considerar la forma en que se ha de financiar.
- Proyecto financiado (empresario): en este caso corresponde medir la rentabilidad de la mezcla de capital propio y financiamiento utilizados como fuentes de fondos.

La evaluación social, en cambio, busca estimar la conveniencia del uso de los recursos productivos de la sociedad (capital, trabajo, recursos naturales, etc.) dado el costo alternativo de ellos.

7.1. Conceptos básicos de evaluación de proyectos.

La evaluación de proyectos utiliza una serie de herramientas las cuales se basan en conceptos que es necesario describir en este punto.

i. Valor del dinero (capital) en el tiempo.

Este concepto se basa en que al destinar una cantidad de dinero para realizar un proyecto de inversión, éste genera aumento o disminución de la riqueza inicial, por lo tanto, disponer de ese dinero hoy, en vez de un año más tarde, tiene un valor distinto.

Por ejemplo, si una persona invierte US\$ 10.000 al 10% de interés anual, al cabo de un año tendrá US\$ 11.000 (por efecto del paso del tiempo), con este dinero podrá adquirir un automóvil dentro de un año; sin embargo, con su disponibilidad actual, puede comprar un vehículo de menor calidad, por lo tanto, la diferencia en el beneficio que dicha persona obtiene al utilizar un automóvil en vez del otro, durante el año, representa el efecto del tiempo en el valor de ese dinero.

ii. Costo de oportunidad.

Este concepto corresponde a la diferencia de costo que se produce al utilizar los recursos disponibles en un proyecto en vez de otros alternativos. Dicho de otra forma, es el beneficio que se deja de percibir por utilizar los recursos disponibles en un proyecto en vez de otros alternativos.

Por ejemplo, una persona dispone de dinero para adquirir o un refrigerador o un televisor. El costo de oportunidad del capital disponible está representado por el beneficio que deja de percibir al no disponer de un bien si compra el otro. Para tomar la mejor decisión, esta persona debe analizar cuidadosamente los beneficios futuros que obtendrá con cada uno de estos bienes y, a continuación, escoger el de beneficio mayor.

iii. Valor presente neto de los proyectos turísticos.

Una característica común de todos los proyectos es su capacidad de generar flujos de caja en cada uno de los períodos considerados en la evaluación. Para poder establecer comparaciones entre distintos proyectos se requiere realizar algún tipo de medición de ellos, en un instante determinado. Con este fin se utiliza el concepto de valor presente neto (también llamado valor actual neto o VAN), el cual mide la suma del valor actual de cada uno de los flujos estimados a futuro, actualizados a una tasa de interés relevante para el inversionista. El VAN se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_i \frac{F_i}{(1+r)^i}$$

Donde:

- F_i = flujos de caja de cada uno de los períodos considerados
- r = tasa de descuento relevante para el inversionista
- i = períodos

El VAN mide la mayor o menor riqueza del inversionista con el proyecto, respecto de su alternativa de inversión actual. Un valor positivo del VAN significa que el proyecto es más rentable, en cuanto al flujo actualizado, que la opción de inversión actual del mismo inversionista. Asimismo, un valor negativo del VAN indica que el proyecto es menos rentable que la opción alternativa.

iv. Tasa interna de retorno.

Es la tasa de interés (o descuento) a la cual el valor presente de los flujos netos del proyecto es cero, es decir, corresponde al valor máximo de la tasa de interés (del inversionista) que hace rentable el proyecto, sobre dicho valor el proyecto pasa a ser no rentable desde el punto de vista privado. Esta tasa se compara con la tasa social de descuento para saber si conviene aceptar o rechazar el proyecto.

Ejemplo 7.1.

El proyecto de construcción de un complejo turístico para los afiliados a una institución de previsión social, sin fines de lucro, considera los siguientes flujos de ingresos y costos:

| Flujo de ingresos y egresos de caja (MUS\$) | | | | | | |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | | 1.350 | 3.300 | 4.800 | 5.500 | 7.000 |
| Egresos | 7.000 | 1.520 | 1.750 | 1.900 | 2.050 | 2.220 |
| Neto | -7.000 | -170 | 1.550 | 2.900 | 3.450 | 4.780 |
| VAN (10%) | 1.481 | | TIR | 16% | | |

El VAN se determina usando la fórmula presentada en el punto 7.1, de acuerdo con el siguiente detalle de cálculo:

$$VAN = -7000 + \frac{-170}{(1+0,1)^1} + \frac{1.550}{(1+0,1)^2} + \frac{2.900}{(1+0,1)^3} + \frac{3.450}{(1+0,1)^4} + \frac{4.780}{(1+0,1)^5}$$

El resultado de la suma anterior es el valor presente neto del ejemplo, es decir MUS\$ 1.481.

La tasa interna de retorno (TIR) se determina usando la fórmula del VAN presentada en el punto 7.1, haciendo cero el valor presente neto de los flujos del proyecto. La TIR se obtiene por método de aproximaciones sucesivas, operando sobre la siguiente ecuación:

$$0 = -7000 + \frac{-170}{(1+tir)^1} + \frac{1.550}{(1+tir)^2} + \frac{2.900}{(1+tir)^3} + \frac{3.450}{(1+tir)^4} + \frac{4.780}{(1+tir)^5}$$

Notas:

1. El valor presente neto del proyecto significa que destinar los fondos al proyecto aumenta la riqueza del inversionista en MUS\$ 1.481, en el horizonte considerado, con respecto al actual destino de la inversión, representada por la tasa de descuento de 10% (es decir, la inversión actual rinde al inversionista un 10%). Luego, en este caso, al inversionista le es rentable el proyecto y, por lo tanto, debería considerar invertir en el proyecto.
2. La tasa interna de retorno significa que si la tasa de descuento relevante para el inversionista es mayor que la TIR, el proyecto no es rentable, privadamente; por el contrario si la tasa del inversionista es menor que la TIR, el proyecto es rentable y, por lo tanto, es objeto de inversión. En el caso de ejemplo, la tasa relevante del inversionista es de un 10%, luego, como la TIR del

proyecto es 16% al inversionista le es rentable cambiar el destino de su inversión al proyecto.

7.2 Evaluación privada de proyectos turísticos.

Una vez que se han determinado, para cada alternativa, la inversión, los costos y los ingresos, de acuerdo a lo detallado en el capítulo anterior, se procede a la evaluación económica y financiera de las alternativas.

Las herramientas más utilizadas para evaluar proyectos son: el valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), las cuales fueron definidas brevemente al inicio de este capítulo.

Ejemplo 7.2.

Objetivo:

Se considera la inversión en un complejo hotelero orientado a un mercado de ingresos altos, cuyo objetivo principal está destinado a vacaciones familiares.

Características:

Localización: zona en auge turístico, de playa y deportes náuticos.

Dimensionamiento: se contempla un total de 150 habitaciones, con un precio promedio de US\$300 por persona.

| Cuadro 1: Inversión (MUS\$) | | | | | | |
|------------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|----------|----------|
| Ítem | Años | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Infraestructura | 500 | | | | | |
| Terreno | 3.000 | | | | | |
| Construcciones | 5.000 | 5.000 | 10.000 | | | |
| Mobiliario | | | 3.000 | | | |
| Equipos | | | 4.500 | | | |
| Vehículos | | | | 1.500 | | |
| Obras adicionales | | 2.000 | 3.000 | | | |
| Gastos iniciación | | | 150 | | | |
| Entrenamiento | | | 200 | | | |
| Seguros | | | 150 | | | |
| Lencería | | | 50 | | | |
| Publicidad | | 50 | 50 | | | |
| Capital de trabajo | 120 | 180 | 220 | 300 | | |
| Imprevistos | 862 | 1.223 | 2.132 | 180 | | |
| Total | 9.482 | 8.453 | 23.452 | 1.980 | | |

| Cuadro 2: Operación (MUS\$) | | | | | | |
|------------------------------------|-------------|----------|----------|--------------|--------------|--------------|
| Ítem | Años | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos | | | | 10.800 | 13.500 | 16.200 |
| Costos operación | | | | (4.536) | (5.805) | (7.128) |
| Depreciación | | | | (344) | (867) | (1.433) |
| Seguros e imprevistos | | | | (626) | (769) | (907) |
| Gastos indirectos | | | | (563) | (692) | (816) |
| Otros ingresos | | | | 200 | 250 | 250 |
| Gastos comercialización | | | | (10) | (10) | (10) |
| Utilidades antes impuestos | | | | 4.921 | 5.607 | 6.156 |
| Impuestos | | | | (738) | (841) | (923) |
| Utilidades netas | | | | 4.183 | 4.766 | 5.233 |

| Cuadro 3: Flujo de caja (MUS\$) | | | | | | |
|--|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ítem | Años | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión | (9.482) | (8.453) | (23.452) | (1.980) | | |
| Utilidades netas | | | | 4.183 | 4.766 | 5.233 |
| Depreciación | | | | 344 | 867 | 1.433 |
| Flujo neto de caja | (9.482) | (8.453) | (23.452) | 2.547 | 5.633 | 6.666 |

Supuestos:

1. El horizonte de evaluación es de 20 años.
2. Las utilidades netas crecen a razón de un 10% anual entre el año 6 y el 10. Del año 11 en adelante los flujos permanecen constantes, iguales al año 10.
3. La evaluación presentada corresponde al proyecto puro, vale decir, sin considerar financiamiento externo.

En las condiciones señaladas se procede al cálculo del Valor Presente Neto (VAN), de acuerdo con la fórmula presentada en el punto 7.1. Luego se determina la Tasa Interna de Retorno, del mismo modo que en el ejemplo 7.1. (TIR).

De acuerdo con el cuadro 3, el VAN asciende a : MUS\$ 14.847.

La TIR se calcula a partir de la condición de que el VAN sea nulo en la ecuación anterior. En este ejemplo la TIR es del 15%.

Para el caso del proyecto con financiamiento externo, al cuadro de operaciones anterior se debe agregar una línea de costo con los intereses producto del crédito.

| Cuadro 4: Operación proyecto financiado (MUS\$) | | | | | | |
|--|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ítem | Años | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Utilidades antes intereses | | | | 4.921 | 5.607 | 6.156 |
| Intereses | | | | (1.500) | (1.500) | (1.500) |
| Utilidades antes impuestos | | | | 3.421 | 4.107 | 4.656 |
| Impuestos | | | | (513) | (616) | (698) |
| Utilidades netas | | | | 2.908 | 3.491 | 3.958 |

Supuestos:

1. Se obtiene de MUS\$ 15.000 el cual tiene una tasa de interés anual del 10%.
2. La amortización se realiza íntegramente el año 20, pagándose los intereses anualmente.
3. Se mantienen los supuestos del caso del proyecto puro.

| Ítem | Años | | | | | |
|--------------------|---------|---------|----------|---------|-------|-------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión | (9.482) | (8.453) | (23.452) | (1.980) | | |
| Crédito | 5.000 | 5.000 | 5.000 | | | |
| Utilidades netas | | | | 2.908 | 3.491 | 3.958 |
| Depreciación | | | | 344 | 867 | 1.433 |
| Flujo neto de caja | (4.482) | (3.453) | (18.452) | 1.272 | 4.358 | 5.391 |

En este caso el valor presente neto, VAN, es de MUS\$ 14.850; mientras que la tasa interna de retorno, TIR, alcanza a 18%.

7.3 Evaluación social de proyectos turísticos.

7.3.1. Introducción.

Existen áreas de inversión que se caracterizan por no obtener beneficios directos privados. Este tipo de inversiones es posible encontrarlas en las áreas de educación, salud, servicios públicos, defensa, seguridad pública, etc.

En estos casos es el estado, quien a través de organismos especializados, realiza las inversiones y presta los servicios pertinentes.

En el caso de inversiones turísticas orientadas a grupos socioeconómicos de bajos ingresos, los precios de los servicios turísticos deben tener un nivel que permita su uso. Generalmente la evaluación privada de estos proyectos indica que éstos no son rentables y desde esa perspectiva son rechazados. Sin embargo, la evaluación social de proyectos turísticos toma en cuenta factores que la evaluación privada omite y que permiten que estos proyectos se justifiquen plenamente.

La diferencia en el juicio sobre proyectos sociales y privados es que el primero considera objetivos en el ámbito nacional, regional y sectorial.

Un ejemplo de lo anterior, son los planes nacionales de creación de empleo en zonas alejadas de los centros de consumo y que generalmente tienen bajas tasas de empleo. Las inversiones turísticas pueden, dado lo intensivo en mano de obra que son sus servicios, ser una buena herramienta para el logro de estos objetivos. La evaluación social en este caso, considera menores costos de oportunidad, subsidios

gubernamentales que premian el valor de empleo y otros beneficios sociales que permiten que la evaluación social sea rentable.

7.3.2. Criterios utilizados en la evaluación social de proyectos turísticos.

i. Criterio político:

Desde un punto de vista social, existe un reconocimiento político a los proyectos turísticos que, con menor capital, ofrezcan mayores puestos de trabajos. Esto queda reflejado en el precio social del factor trabajo.

ii. Criterios técnicos - económicos

Al igual que en la evaluación privada de proyectos, en la evaluación social se deben aplicar criterios técnicos que reflejen fielmente la realidad.

iii. Criterios físicos

En turismo es especialmente importante el uso racional del espacio físico y su naturaleza. Generalmente los proyectos turísticos, incluyen la explotación de recursos naturales y por lo tanto se debe evaluar el uso del medio ambiente.

7.3.3. El precio social o sombra.

La principal adecuación que se realiza en la evaluación social, es corregir los precios de mercado que utiliza la evaluación privada, en precios sociales o precios sombra.

El precio sombra corresponde al valor real que está detrás de cada bien o servicio que se ofrece a la comunidad y que corresponde a los que fija una economía con mercados perfectos.

Muchas veces la alteración que sufren los precios de mercado se debe a las imposiciones y actos de poder que ejercen los oferentes, el estado y algunas veces los demandantes. Los precios sombras actúan eliminando estas alteraciones, de modo que representen la real relación beneficio - costo para una economía, como producto de la operación de un proyecto en particular.

Un ejemplo de esto, es el caso cuando el estado interviene para establecer artificialmente el precio de las divisas, a través de la fijación de tipos de cambio. Esto significa fijar un valor irreal para las divisas. Una evaluación social de un proyecto inserto en un mercado intervenido con las divisas reguladas, debe utilizar un precio sombra de dichas divisas, es decir, el precio que éstas tendrían sin la intervención del mercado.

7.3.4. Método de cálculo.

i. Beneficios sociales:

Se contabilizan como beneficios sociales todos los ingresos relacionados con el proyecto, obtenidos por los diferentes sectores de la sociedad (ingreso nacional).

El valor agregado del proyecto viene dado por:

- Utilidades
- Depreciación
- Amortización de intangibles
- Sueldos y salarios
- Intereses y beneficios
- Arrendamiento
- Impuestos
- Otros

ii. Costos sociales

Se contabilizan como costos todos los egresos del proyecto:

- Pagos al exterior
- Compra de insumos
- Inversión
- Otros

iii. Flujos sociales

Se obtienen de restar, por período, a los beneficios sociales, los costos sociales. Con estos flujos se puede calcular la rentabilidad social de los proyectos turísticos utilizando los indicadores VAN y TIR social.

En el anexo se incluye un ejemplo de aplicación de una evaluación social de un proyecto turístico.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, Miguel Ángel (1991): *Promoción Turística. Un Enfoque Metodológico*, (Ed. Trillas, México).
2. Boullón, Roberto C. (1991): *Planificación del Espacio Turístico*, (Ed. Trillas, México).
3. Cárdenas Tabares, Fabio (1994): *Proyectos Turísticos: Localización e Inversión*, (Ed. Trillas, México).
4. CENFO TUR, *Turismo 1986 - 1990: Una gestión planificada, concertada y participatoria*
5. CORFO (1994): *Análisis Estratégico del Sector Turismo en Chile*, (Santiago, Chile).
6. Hernández Díaz, Edgar A. (1994): *Proyectos Turísticos: Formulación y Evaluación*, (Ed. Trillas, México).
7. ILPES (1994): *Guía para la Identificación y Formulación de Proyectos de Salud*, (Santiago, Chile).
8. ILPES (1995): *Guía para la Identificación y Formulación de Proyectos de Educación*, (Santiago, Chile).
9. Kadt, Emanuel de (1979): *Tourism Passport to Development?*, (UNESCO, Washington D.C., EE.UU.).
10. Leal, José (1997): *Guía para la Evaluación del Impacto Ambiental de Proyectos de Desarrollo Local*, (ILPES, Santiago, Chile).
11. Marcel Szanto N., *Guía para la Identificación de Proyectos y Formulación de Estudios de Prefactibilidad Para Manejo de Residuos Sólidos Urbanos*, ILPES
12. McIntyre, George (1993): *Desarrollo Turístico Sostenible: Guía para Planificadores Locales*, (OMT, ONU).
13. Mejía, Francisco (1993): *Manual de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos*, (ILPES, Santiago, Chile).
14. OEA, Secretaría General (1979): *Programa Ambiental del Caribe - Plan de Acción*, (Washington D.C., EE.UU.).
15. OMT - ONU, *Identificación de los Mercados Turísticos Potenciales. Volumen 1: Mercados Emisores de las Américas*, 1988
16. OMT - ONU, *Noticias de la OMT*, agosto - septiembre 1996 (Nº3).

17. OMT (1991): *El Turismo Hasta el Año 2000. Aspectos Cualitativos que Afectan su Crecimiento Mundial*, (Madrid, España).
18. OMT (1993): *Round Table on Planning for Sustainable Tourism Development*, (Bali, Indonesia).
19. OMT (1994): *Recomendaciones Sobre Estadísticas del Turismo*, (ONU, Nueva York).
20. OMT (1995): *Previsiones del Turismo Mundial Hasta el Año 2000 y Después*, (Madrid, España).
21. OMT (1996): *Anuario de Estadísticas del Turismo Vol. 1*, (Madrid, España).
22. OMT (1996): *Anuario de Estadísticas del Turismo Vol. 2*, (Madrid, España).
23. OMT (1996): *Compendium of Tourism Statistics 1990- 1994 16ª Edition*, (Madrid, España).
24. OMT (1996): *Tendencias del Mercado Turístico. Américas 1993*, (La Habana, Cuba).
25. PNUMA (1979): *El Turismo y el Medio Ambiente en la Región del Gran Caribe: Un Estudio General*, (OEA, Washington D.C., EE.UU.).
26. Powers, Terry M. (1974): *Evaluación de Proyecto de Turismo Internacional*, (BID, Washington D.C., EE.UU.).
27. Secretaría de Turismo de la Nación Argentina, *Argentina: oportunidades para inversiones y negocios en turismo*.
28. Sematur (1995): *El Turismo: Análisis y Estadísticas 1990 - 1994*, (Santiago, Chile).
29. Towle, E., Rainey, W., Skerit, R., Williams, V. (1985): *Tourism and the Environment: A Case Study of Frigate Bay, St. Kitts*, (CEPAL).
30. Villamil, José (1979): *Impacto del Turismo: La Experiencia del Caribe*, (CEPAL, Santiago, Chile).

ANEXO

COMPLEJO INMOBILIARIO Y TURÍSTICO GABRIELA MISTRAL (CASO SIMULADO).

1. INTRODUCCIÓN

El Complejo Inmobiliario y Turístico Gabriela Mistral nace a partir de la iniciativa de un grupo de inversionistas privados, quienes detectaron una necesidad emergente de demanda por una segunda vivienda de descanso y recreación, producto del sostenido crecimiento de la economía chilena durante la última década.

Este proyecto recoge una proposición nueva en Chile, aunque de gran aceptación en países desarrollados, la cual consiste en una ciudad balneario que reúne en un solo lugar los más variados servicios e infraestructura turísticos, con el fin de proporcionar autosuficiencia en el descanso y la recreación.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.1. Definiciones básicas.

Objetivo:

Desarrollar una ciudad balneario costera que reúna los servicios e infraestructura adecuados para satisfacer las necesidades de la demanda emergente, detectada en estudios de comportamiento de los turistas chilenos.

¿Qué necesidad o problema se va a resolver?

Producto del crecimiento económico, una mayor cantidad de familias chilenas han accedido a la posesión de viviendas de descanso y agrado, además de frecuentar, en forma creciente, lugares de descanso más sofisticados en el extranjero. Por ello, este proyecto está orientado a satisfacer ambos aspectos de la demanda.

¿Qué producto se va a desarrollar?

El producto a desarrollar está orientado, por un lado a ofrecer viviendas de alto estándar constructivo y arquitectónico, y por otro lado, a proveer los servicios e infraestructura que permitan la autosuficiencia del complejo.

¿Cómo se va a desarrollar?

El proyecto se desarrollará a base de una serie de estudios técnicos que permitirán concluir la localización del complejo, la demanda potencial y la integración con el medio ambiente.

¿Qué tipo de recursos se utilizarán?

Como en todo proyecto turístico, el uso del recurso humano es altamente intensivo, tanto en la fase de construcción como en la fase de operación.

Otro recurso relevante es la infraestructura de operación, en donde se tiene: caminos de acceso, edificios administrativos, construcciones orientadas a la prestación de servicios (restaurantes, supermercados, discotecas, etc.), estaciones de alimentación de energía, etc.

¿Dónde se localizará el proyecto?

La localización se definirá una vez concluido el estudio técnico correspondiente, aunque por los objetivos ya planteados el área en donde se ubicará está comprendida entre las ciudades de Copiapó, por el norte, y Los Vilos, por el sur.

¿Cómo se financiará?

El recurso financiero para la etapa de proyecto se originará de dos fuentes: capital propio y créditos externos. El primero será aportado por los socios de la empresa inmobiliaria, en tanto, el segundo provendrá del mercado financiero formal. La elección del tipo de financiamiento dependerá de las condiciones económicas y financieras del mercado en el momento de la decisión.

2.2. Descripción del problema.

1. Causas principales.

El problema, como se ha descrito en este capítulo, se origina en el crecimiento sostenido y acelerado de la economía chilena en los últimos diez años, lo cual genera las siguientes efectos:

- i. Mayor demanda por lugares de descanso y recreación más sofisticados y con mayor cantidad de servicios.
- ii. Aumento de la cantidad de personas que tienen acceso a una segunda vivienda para descanso.
- iii. Incremento de los viajes turísticos al extranjero.

2. Tipo de problema.

La solución al problema, motivo de este proyecto, corresponde a un tipo de complejo turístico que ya ha sido introducido con gran éxito en países desarrollados. Por las características del desarrollo económico actual de Chile, se prevé un mercado en crecimiento en los próximos veinte años.

3. Localización geográfica del problema.

La mayor demanda para este tipo de complejo se ubica en la zona central costera del país, por lo cual se debe realizar una búsqueda del lugar más adecuado para la instalación del centro turístico en esa área.

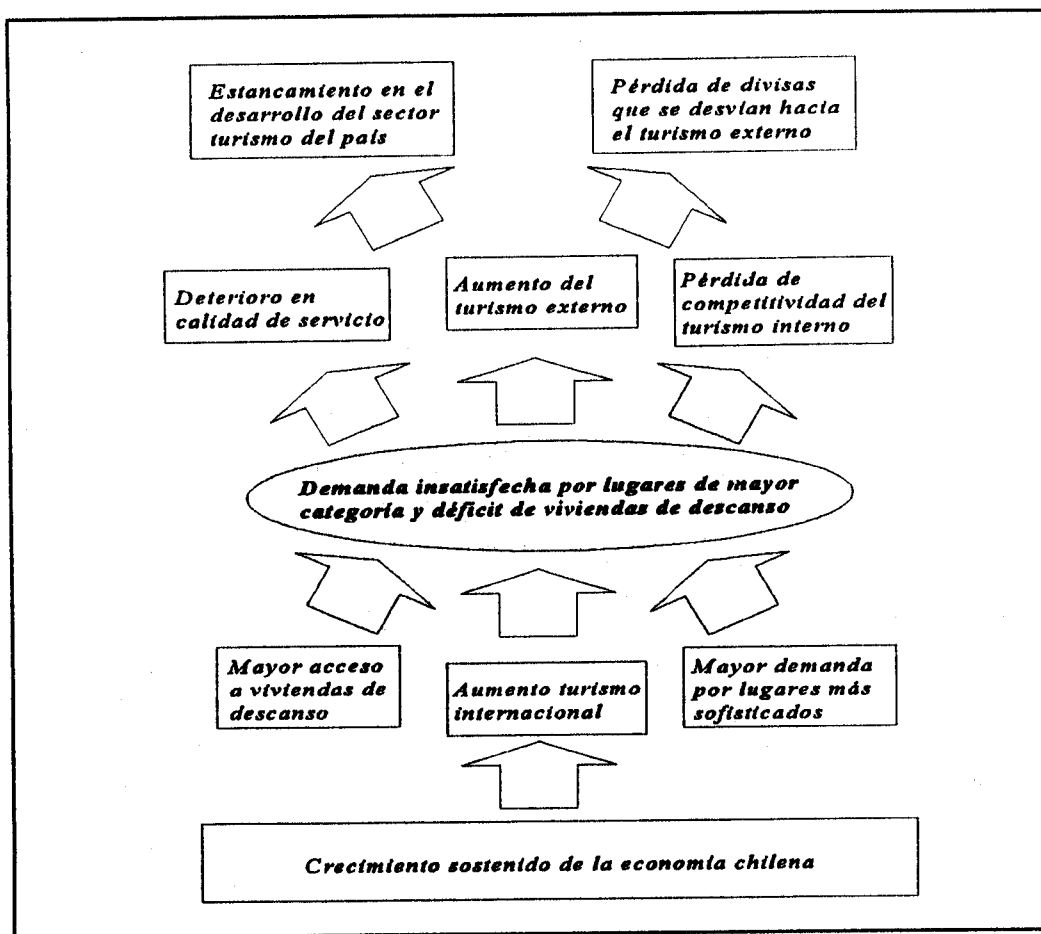
4. Soluciones previas o estudios anteriores al problema.

Para resolver problemas de mayor demanda por viviendas de descanso, se ha utilizado el enfoque tradicional, el cual consiste en edificar grupos habitacionales en ciudades o balnearios ya existentes y con los servicios básicos instalados. El proyecto difiere de este concepto, ya que implica la creación de una ciudad balneario, proveyéndola con toda la infraestructura necesaria para su autosuficiencia.

2.3. **Árbol del problema.**

En el cuadro que se muestra a continuación se presenta el árbol del problema asociado al caso en estudio.

Caso Gabriela Mistral: Árbol del problema



2.4. Dimensionamiento del problema.

El problema, tal como ya se describió, fue detectado por la visión de un grupo de inversionistas que observaron las carencias de la oferta turística nacional y concibieron este proyecto para cubrir dichas necesidades.

Puesto que el grupo socioeconómico que más resiente del déficit, ya citado, de la oferta turística interna es el de más altos ingresos, vale decir, el grupo formado por los niveles alto y medio alto, el centro turístico proyectado se orientará a dicho segmento de mercado.

Si bien el proyecto suple una carencia en el mercado interno, su efecto sobre la oferta global es marginal, debido a que la capacidad instalada de este centro turístico es limitada.

Por tratarse del primer proyecto turístico de estas características, la urgencia de su realización está dada por salir al mercado antes que proyectos competitivos.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Localización del proyecto.

Al iniciarse el estudio del proyecto Gabriela Mistral es conocido el sector en el cual se ha de ubicar, el cual corresponde a la zona donde el atractivo costero marítimo se desarrolla, principalmente, por las características de clima y condiciones del mar (más cálido, transparente y tranquilo). Además, este sector está relativamente cercano al gran polo de atracción que es Santiago, capital de Chile.

Para detectar los puntos en los cuales se podría instalar el proyecto, generando las alternativas de localización a estudiar, se realizaron numerosos recorridos aéreos de la zona comprendida entre Copiapó (en la Tercera Región) y Los Vilos (en la Cuarta Región), en una longitud costera de aproximadamente 600 kilómetros.

De este modo se ubicaron tan sólo dos sitios posibles que reunían las características requeridas, playa abrigada, aguas templadas y cristalinas, arena y abundante sol en la época estival. De estos sitios, uno se descartó por la excesiva lejanía a los centros poblados que contarán con los servicios necesarios, para proveer a bajo costo al proyecto. A continuación se presenta el análisis de los factores que decidieron el sitio.

i. Factores decisivos.

El sitio escogido se encuentra sobre la carretera Panamericana Norte, vía de continuidad internacional, que cuenta con un trazado normal y topografía variada, siendo su superficie normal y, en general, bien señalizada. El tránsito en este camino es de un volumen mediano. El sitio se encuentra a una distancia menor que 50 kilómetros de la ciudad de La Serena, capital de la Cuarta Región.

En relación a la disponibilidad de servicios básicos, de energía y telecomunicaciones, el sector cuenta con napas subterráneas profundas con suficiente caudal para abastecer las necesidades de la población estimada para el proyecto, esto implica que será necesaria la construcción de una planta de potabilización y, para no contaminar el entorno, una planta de tratamiento de aguas servidas. Junto a la carretera existe un tendido de alto voltaje que alimenta poblaciones cercanas, por lo cual el suministro no requerirá de obras más allá de una pequeña subestación de alimentación. Lo mismo ocurre con el servicio de telefonía y TV cable. En cuanto a la disponibilidad de gas como combustible, la cercanía de los centros poblados mayores hace que su provisión sea fácil y de bajo costo.

El sitio cuenta con disponibilidad de terrenos suficiente para el desarrollo del centro proyectado, con grandes espacios para áreas verdes, instalaciones deportivas, centros de servicios y comunitarios, etc. En el entorno no existen desarrollos poblacionales que puedan afectar negativamente el proyecto, estableciéndose más bien, en una zona tranquila libre de elementos contaminantes de la calidad de vida de la población futura. El clima de esta zona es templado con baja pluviometría y muchos días soleados en el año.

El lugar escogido está inserto en una zona con abundantes sitios de interés turísticos ya desarrollados, es así que se cuenta en zonas aledañas con parques nacionales, sitios arqueológicos, manifestaciones culturales variadas, fiestas y comidas típicas, industrias representativas del sector, centros de interés científico (dos de los mayores observatorios astronómicos del planeta están ubicados en las inmediaciones) y en las ciudades de Coquimbo y La Serena se encuentran variados restaurantes, clubes nocturnos y casino.

ii. Factores importantes.

El lugar escogido está ubicado, como ya se mencionó, junto a la carretera Panamericana Norte, el costo de los terrenos en este sector es considerado normal por los estudios de la Asociación de Corredores de Propiedades (ACOP), de Chile.

La calidad del subsuelo permite la construcción de edificios bajos, medianos y altos y no existen problemas de afloraciones ya que el sector es semi árido y de baja humedad. La topografía presenta pendientes de entre 10% y 15%, con un entorno de montañas costeras de altura media que conforman una cortina natural ante los vientos predominantes en la zona.

iii. Factores deseables.

Dada la cercanía de grandes centros poblados se dispone de mano de obra abundante, de buena calidad y cercana, por lo cual no se encarece el proyecto por altos costos de transporte y estadía.

Como ya se mencionó, el clima es templado, con pocas lluvias y una alta proporción de días soleados, lo que convierte este lugar en una zona muy adecuada para el descanso y el esparcimiento, especialmente durante la temporada de verano que es cuando se produce la mayor demanda.

Aunque no existe infraestructura de alcantarillado, el proyecto tiene contemplado la construcción de una planta de tratamiento de aguas servidas, con aprovechamiento integral de ellas, tanto en regadío como para fertilizantes, de forma tal que su playa se mantendrá absolutamente libre de contaminación.

3.2. Análisis de la demanda.

La economía chilena ha crecido en un 30 % durante los últimos 4 años y más de un 80% durante la última década.

Este crecimiento se traduce, entre otras cosas, en que más familias tienen hoy acceso a poseer viviendas para su descanso y agrado. Igualmente, el número de familias que viajan al exterior a pasar temporadas en sofisticados lugares para descanso y entretención, ha aumentado en forma importante.

El complejo Inmobiliario y Turístico Gabriela Mistral es una proposición novedosa en el país que recoge esta nueva demanda, fruto del progreso generalizado. En este sentido, la orientación de los inversionistas es atraer al estrato socioeconómico superior de la demanda.

i. Afluencia.

La demanda potencial de hogares del grupo socioeconómico mencionado, considerando sólo la región central de Chile, asciende a 150.000 hogares.

De acuerdo con un estudio realizado por el diario El Mercurio, los hábitos de vacaciones del segmento objetivo se distribuyen de la siguiente forma:

- 32% veranean en un lugar fijo y propio
- 11% veranean en un lugar fijo y arrendado
- 57% no veranean en un lugar fijo

Por otro lado, estudios realizados en el sector inmobiliario concluyen que existe una propensión a la compra de una segunda vivienda entre 25% y 30%, en este segmento. Estos mismos estudios indican que el grupo conformado por las personas que veranean en lugar fijo y arrendado, presentan una intención de compra de una segunda vivienda del 75%.

De acuerdo con lo anterior, un estudio de mercado, encargado por los inversionistas a una empresa especializada, ha determinado las siguientes intenciones de compra en el segmento de mercado:

| GSE | Propiedad Clásica (PC) | Tiempo Compartido (TC) | Cantidad PC | Cantidad TC |
|---------|------------------------|------------------------|-------------|-------------|
| Grupo A | 25% | 10% | 12.000 | 4.800 |
| Grupo B | 75% | 10% | 12.375 | 1.650 |
| Grupo C | 20% | 50% | 17.100 | 42.750 |
| Total | | | 41.475 | 49.200 (*) |

(*) Según estándares internacionales, la relación entre cantidad de viviendas y demanda por tiempo compartido es de 1 a 7, vale decir, el número de viviendas para TC asciende a 7.029.

Según el estudio, La Serena atrae un 15% de las intenciones de llegada en verano, porcentaje que es congruente con otros estudios similares, que concluyen cifras entre el 14 y 16%. En consecuencia el mercado potencial para segunda vivienda en esta región se muestra en el cuadro siguiente:

| Tipo Vivienda | 10 Años | Anual |
|---------------|---------|-------|
| Venta PC | 6.221 | 622 |
| Venta TC | 2.109 | 211 |
| Total | 8.330 | 833 |

ii. Estancia, estacionalidad y motivación de las visitas.

El segmento de mercado al cual se orientará el proyecto, está conformado por visitantes que veranean en lugar fijo y de preferencia propio, por lo tanto, la estancia de ellos es estacional y cuya duración puede alcanzar todo el período estival. De lo anterior, es posible visualizar que la motivación principal de las visitas corresponde a vacaciones y recreación.

El proyecto Gabriela Mistral prioriza el segmento de mercado descrito, en el mediano plazo, dejando para etapas posteriores el análisis de la penetración en otros segmentos, tales como el tiempo compartido.

iii. Proyección de las Ventas.

Estudios de la Asociación de Corredores de Propiedades (ACOP) para la región, de acuerdo a proyectos aprobados y en ejecución, estiman las ventas que se presentan el siguiente cuadro.

| Proyecto | Mínimo | Máximo |
|---------------------|--------|--------|
| La Serena, Coquimbo | 25 | 30 |
| Las Tacas | 29 | 58 |
| Puerto Velero | 4 | 7 |
| Otros complejos | 8 | 15 |
| Tongoy, Guanaqueros | 3 | 6 |
| Total | 69 | 116 |
| Equivalente anual | 828 | 1.392 |

3.3. Análisis de oferta.

i. Oferta actual

La oferta inmobiliaria en la región puede separarse en tres segmentos:

- Avenida del Mar en La Serena
- La Herradura en Coquimbo
- Otros proyectos independientes (Dunas Morrillos, Las Tacas y Puerto Velero)

La oferta representada por estos tres segmentos ha realizado ventas por un total aproximado de 1.500 unidades en un período de cuatro años.

La Avenida del Mar, en La Serena, cuenta con 40 proyectos inmobiliarios, en ejecución o aprobados, que totalizan una oferta de 1.619 departamentos. Al momento de la evaluación del proyecto Gabriela Mistral el stock inmobiliario asciende a 696 departamentos terminados y 602 en ejecución, con una velocidad de venta de 93 unidades por mes.

La Herradura en Coquimbo cuenta con un total de 355 departamentos en oferta y 145 unidades en stock, terminadas o en terminación. Los restantes departamentos aun no tienen fecha de inicio para su construcción.

Los proyectos independientes están situados fuera del radio urbano de las ciudades de Coquimbo y La Serena, a distancias no mayores que 35 kilómetros. El desglose de ellos es el siguiente:

Dunas Morrillos tiene 168 departamentos terminados o en terminación y no existe información sobre nuevas ampliaciones aprobadas por las autoridades municipales.

Puerto Velero tiene 112 departamentos terminados o en terminación y no existe información sobre nuevas ampliaciones aprobadas por las autoridades municipales.

Las Tacas se encuentra en construcción y contempla un total de 800 viviendas que se completarán en un plazo de 12 años.

ii. Proyección de la oferta.

De acuerdo con los proyectos inmobiliarios en ejecución y aprobados, la oferta para los próximos tres años asciende a 2.232 departamentos. Cualquier nuevo proyecto que se apruebe durante el período de tres años, no debe afectar mayormente la oferta señalada, debido a la velocidad de ejecución de éstos.

Para la proyección de la oferta se ha utilizado la metodología que considera la tendencia histórica del crecimiento de las ventas (últimos cuatro años), este supuesto se basa en la estabilidad del crecimiento económico de Chile y las proyecciones macroeconómicas.

La proyección de la oferta anual para los próximos diez años se presenta en el siguiente cuadro:

| Proyectos | Mínimo | Máximo |
|-------------------------|--------|--------|
| La Serena | 25 | 50 |
| La Serena Norte (*) | 128 | 513 |
| Puerta del Mar | 75 | 300 |
| Cuencas del Sol (Dunas) | 30 | 60 |
| Puerto Velero | 30 | 85 |
| Las Tacas | 300 | 600 |
| Otros | 50 | 150 |
| Total | 638 | 1.758 |

(*) El proyecto La Serena Norte está contenido en el análisis presentado para la Avenida del Mar en esta ciudad.

3.4. Análisis de la competencia.

A partir de los datos proyectados de la oferta y la demanda, se observa una brecha equivalente a 190 viviendas anuales, considerando las estimaciones mínimas.

En el caso de las proyecciones máximas se observa un exceso de oferta de 366 viviendas, esto significa que el mercado no es capaz de absorber estas tasas de crecimiento y, por lo tanto, la oferta debe irse ajustando a los requerimientos de la demanda. Este efecto refleja exactamente lo que sucede con el mercado inmobiliario, donde la oferta avanza por etapas con variaciones discretas lo que implica, en periodos puntuales, la existencia de sobreoferta.

Considerando que el proyecto Gabriela Mistral estima una venta de 30 unidades como mínimo, su nivel de cobertura de la brecha de mercado alcanza a 15,7%, lo cual es muy razonable dentro de los parámetros usualmente aceptados para este tipo de proyectos (en general, se acepta que un proyecto es factible cuando su oferta cubre, como máximo, un 50% de la brecha de mercado).

4. ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN, COSTOS E INGRESOS

En este capítulo se verá el análisis de las inversiones, los costos y los ingresos asociados al proyecto en estudio, siguiendo las indicaciones metodológicas detalladas en el capítulo 6 de este documento. En primer término se presenta la estructura de capital del proyecto.

4.1. Estructura de capital del proyecto.

Como se sabe, la estructura de capital de un proyecto está constituida por las inversiones que se llevarán a cabo durante el estado de inversión del mismo. El origen del capital puede ser diverso, sea que los inversionistas lo aporten directamente, o sea que exista un financiamiento bancario de los aportes.

Cuadro 4.1. Estructura de capital del proyecto

| Estructura de inversiones (MUS\$) | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| Tipo de inversión | Origen del capital | Periodos | | | |
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Subtotal |
| Terreno | Capital propio | 385 | | | 385 |
| Adecuación de terreno | Capital propio | 163 | | | 163 |
| Estudios iniciales | Capital propio | 59 | | | 59 |
| Urbanización | Financiamiento bancario | 4600 | 5500 | 1800 | 11900 |
| Infraestructura | Financiamiento bancario | 4000 | 3000 | 1400 | 8400 |
| Capital de trabajo | Capital propio | 2000 | 2000 | 2000 | 6000 |
| Imprevistos | Capital propio | 400 | 400 | 400 | 1200 |
| Total inversión | | 11607 | 10900 | 5600 | 28107 |

4.2. Estimación de ingresos.

En el cuadro 4.2 se muestran los ingresos proyectados producto de la venta de inmuebles durante el horizonte de evaluación, el cual se ha fijado en 10 años.

Aunque se esperan ingresos por administración (otros ingresos), éstos no se han considerado por ser poco relevantes con respecto a los ingresos por venta inmobiliaria.

Cuadro 4.2. Estimación de ingresos

| Estimación de ingresos proyectados (MUS\$) | | | | | | | | | | |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Concepto de ingresos | Años | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ventas Tipo A | 3804 | 7240 | 7270 | 7340 | 7370 | 7404 | 7437 | 7470 | 7500 | 7340 |
| Ventas Tipo B | 1566 | 5640 | 5870 | 5936 | 6000 | 6070 | 6130 | 6165 | 6230 | 6295 |
| Ventas Tipo C | 1370 | 6100 | 6100 | 6100 | 6100 | 6100 | 2020 | 0 | 0 | 0 |
| Otros ingresos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total ingresos | 6740 | 18980 | 19240 | 19376 | 19470 | 19574 | 15587 | 13635 | 13730 | 13635 |

4.3. Estimación de costos.

En el cuadro 4.3 se muestran los costos asociados a la inversión y venta de los inmuebles

Cuadro 4.3. Estimación de costos

| Estimación de egresos (costos y gastos) proyectados (MUS\$) | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Concepto | Años | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Gastos operacionales | | | | | | | | | | |
| Terrenos | 1011 | 1174 | 1403 | 1403 | 1403 | 1403 | 1240 | 1174 | 1172 | 1142 |
| Construcción | 7470 | 8872 | 8253 | 8253 | 8253 | 8253 | 7241 | 6752 | 6572 | 6654 |
| Proyectos | 391 | 685 | 816 | 816 | 816 | 816 | 718 | 685 | 685 | 685 |
| Permisos y derechos | 33 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 | 65 |
| Comisión por venta | 522 | 652 | 652 | 652 | 652 | 652 | 424 | 294 | 294 | 294 |
| Asesoría comercial | 652 | 816 | 816 | 816 | 816 | 816 | 522 | 391 | 391 | 391 |
| Comunicación | 1094 | 1240 | 1240 | 1240 | 1240 | 1240 | 620 | 326 | 326 | 326 |
| Otros gastos de explotación | 468 | 620 | 653 | 620 | 653 | 620 | 327 | 196 | 196 | 163 |
| Gastos fijos | 2022 | 1990 | 2055 | 1990 | 1925 | 1892 | 1827 | 1794 | 1761 | 1729 |
| Total gastos operacionales | 13613 | 16114 | 15953 | 15855 | 15823 | 15790 | 12984 | 11677 | 11644 | 11579 |
| Gastos financieros | 1403 | 1272 | 1174 | 946 | 815 | 685 | 555 | 359 | 188 | 188 |
| Total gastos | 15016 | 17386 | 17127 | 16801 | 16638 | 16475 | 13539 | 12036 | 11832 | 11767 |

4.4. Flujo de caja.

En cuadro 4.4 se muestra la estimación del flujo de caja considerando el horizonte de evaluación ya citado, el cual se obtiene a partir de los flujos de ingreso y gasto en los mismos periodos.

Adicionalmente, se ha considerado un impuesto del 15% sobre las utilidades brutas y una depreciación nula debido a las características propias del negocio inmobiliario, donde fundamentalmente, se invierte en terreno que no sufre depreciación; la inversión posterior, en construcción, se recupera en un período relativamente corto.

Cuadro 4.4. Flujo de caja proyectado

| Flujo de caja proyectado (MU\$) | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ítem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Total ingresos | 6740 | 18980 | 19240 | 19376 | 19470 | 19574 | 15587 | 13635 | 13730 | 13635 |
| Total gastos | 15016 | 17386 | 17127 | 16801 | 16638 | 16475 | 13539 | 12036 | 11832 | 11767 |
| Utilidad bruta | -8276 | 1594 | 2113 | 2575 | 2832 | 3099 | 2048 | 1599 | 1898 | 1868 |
| Impuestos | 0 | 239 | 317 | 386 | 425 | 465 | 307 | 240 | 285 | 280 |
| Utilidad neta | -8276 | 1355 | 1796 | 2189 | 2407 | 2634 | 1741 | 1359 | 1613 | 1588 |
| Depreciación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo de caja | -8276 | 1355 | 1796 | 2189 | 2407 | 2634 | 1741 | 1359 | 1613 | 1588 |

5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

5.1. Evaluación privada.

A partir del cuadro 4.4, Flujo de caja, y siguiendo el método de cálculo expuesto en el punto 7.2, el Valor Actual Neto (VAN) de este caso, considerando una tasa relevante para el inversionista de 12% (costo alternativo del capital que actualmente retorna esta última tasa), es de MU\$ 1.490,06. Por otra parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto asciende a 17%.

Con los resultados anteriores se concluye que el proyecto de este caso es rentable con respecto a la alternativa actual del inversionista privado, ya que al realizar el proyecto, éste incrementa su patrimonio en MU\$ 1.490,06. Lo anterior queda ratificado por la TIR que es superior en 5 puntos porcentuales con respecto a la alternativa actual del inversionista.

5.2. Evaluación social.

1. Ingresos.

Por causa de la acción multiplicadora que este tipo de proyecto significa para la comunidad de la zona geográfica cercana, se estima que los efectos directos e indirectos sociales del proyecto, corresponden a un 20% adicional a los ingresos privados del mismo.

2. Costos.

Debido a que el proyecto se localiza en una zona que no presenta pleno empleo, el costo social se estima similar al costo privado, vale decir, no existe el sacrificio de dejar de realizar alguna actividad en la zona para llevar a cabo el proyecto.

Adicionalmente, el proyecto no presenta costo para la comunidad desde el punto de vista de la contaminación ambiental del suelo y de las aguas (mar y subterráneas), ya que se contempla un tratamiento completo de las aguas servidas por medio de una planta automática y el reaprovechamiento total de ellas. También, la localización de este proyecto se encuentra sobre una carretera que presenta capacidad ociosa la mayor parte del tiempo, con lo cual, no hay un costo relevante por mayor congestión vehicular en dicha vía.

3. Flujo de caja.

En este caso, el flujo de caja varía con respecto al caso privado, ya que adicionalmente a las diferencias que puedan existir con respecto a los flujos de ingresos y egresos, no existe impuesto (la evaluación social se realiza a nivel país).

En el cuadro siguiente se presenta el flujo de caja social del proyecto.

Cuadro 5.1. Flujo de caja social proyectado

| Flujo de caja social proyectado (MUS\$) | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ítem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Total ingresos | 8088 | 22776 | 23088 | 23251 | 23364 | 23488 | 18704 | 16362 | 16476 | 16362 |
| Total gastos | 15016 | 17386 | 17127 | 16801 | 16638 | 16475 | 13539 | 12036 | 11832 | 11767 |
| Utilidad | -6928 | 5390 | 5961 | 6450 | 6726 | 7014 | 5165 | 4326 | 4644 | 4595 |
| Saldo de caja | -6928 | 5390 | 5961 | 6450 | 6726 | 7014 | 5165 | 4326 | 4644 | 4595 |

Al calcular el VAN social del proyecto, suponiendo que la tasa pertinente social de actualización de los flujos sociales es similar a la privada (ya que las diferencias entre el enfoque de evaluación social versus el privado fue considerado en los flujos), su valor es MUS\$ 21.061,13. Asimismo, el valor de la TIR es de 84%.

Como conclusión de los resultados presentados, se puede decir que el proyecto presenta una rentabilidad social superior a la privada, lo cual es concordante con la situación que genera un proyecto de esta naturaleza en una zona con potencial turístico no debidamente aprovechado, en donde, además, se cuenta con recursos humanos, servicios e infraestructura disponibles.

6. CONSIDERACIONES DEL CASO

El presente caso corresponde a un proyecto simulado, a partir de antecedentes reales recopilados por los autores de este documento y que tienen su punto de partida en proyectos similares en estudio o en ejecución en la misma zona.

El análisis de la competencia fue desarrollado sobre la base de estudios de mercado elaborados por las instituciones mencionadas, siendo de base real para el período 1991 - 1994.