

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

ULACIT

Escuela de Ciencias Empresariales

Seminario de Graduación

Escritura de caso para optar por el grado de Licenciatura en Negocios Internacionales.

Avanti Travel and Tours: Una empresa en busca de mejorar su participación en el mercado.

Elaborado por:
James Taylor Collado

IICO/2005

Dedicatoria

A Milena y Lía, las mejores decisiones de mi vida

Agradecimientos

A mis amigos de son mi familia y a mi familia que son mis amigos.

Introducción

Ante la oportunidad que se nos presenta para optar por diferentes modalidades para culminar la Licenciatura, he considerado que para mi beneficio profesional el desarrollo de un caso es el más adecuado.

Por lo general, al finalizar los estudios universitarios, los estudiantes experimentan un divorcio en mayor o menor grado entre lo aprendido y su aplicación práctica en la vida real, sobretodo en aquellas personas que no tienen la oportunidad de incorporarse al mercado laboral durante su período de estudio.

Dichosamente, yo si he podido contar con esa oportunidad, lo que se convierte en punto de apoyo para considerar el desarrollo de un caso, como una posibilidad adicional que me permitirá la aplicación de los conocimientos y técnicas adquiridas para el desarrollo de una situación real y muy adecuada conforme los tiempos actuales.

El caso plantea el dilema que vive la empresa *Avanti Travel and Tours* ante su decisión de penetrar en el mercado nicaragüense. Muchas son las razones que impulsan a la empresa a tomar este nuevo reto pero muchas son las dudas que tiene de cual es la mejor manera de hacerlo.

Avanti Travel and Tours: Una empresa en busca de mejorar su participación en el mercado.

Avanti Travel and Tours es una empresa de turismo, fundada en 1972 pionera en la operación de paquetes turísticos, pasajeros individuales, grupos e incentivos, así como el desarrollo de los vuelos *charter* en las provincias de San José y Guanacaste. *Avanti* es una empresa *tour* operador. Otro nombre que se le da es el de Agencia de Viajes Receptiva. Se le dice receptiva, porque se encarga de recibir al pasajero y llevarlo a conocer Costa Rica, por medio de servicios como reservaciones de hoteles, transporte y excursiones alrededor del país. (Instituto Costarricense de Turismo, 2005) El mercado meta, que se define como el grupo de personas que pueden identificarse con un servicio por alguna característica o interés que presente y sacar provecho de éste (Russell y Lane, 1994), es variado. Grupos de estudiantes, grupos de incentivos, vuelos *charters* y pasajeros individuales son los principales estilos que maneja, es decir turistas de vacaciones y educativos, con edades muy variadas: niños, jóvenes, adultos y ancianos.

La empresa presenta una estructura organizativa, que le permite agruparse acorde con su estrategia de mercado para llevar a cabo las actividades de la compañía (Daniels y Radevaugh, 2000). Tiene dos bases de operaciones que se ubican en San José y Guanacaste, además de tener una pequeña sucursal en la provincia de Puntarenas. El presidente y dueño de la empresa labora en conjunto con un grupo de trabajo), muy variado en cada una de sus oficinas, sus personas de más confianza son el director financiero y el director de mercadeo y ventas. Todos los departamentos reconocen la importancia de la sinergia, trabajo cooperativo para ser productivos (Stoner, Freeman y Gilbert, 1999)

En lo que corresponde a la situación financiera – contable, que tiene que ver con el estatus de la empresa deducido a partir de la combinación de los activos y pasivos, tal como aparecen registrados en el balance (Rosenberg 1996) la empresa sufrió mucho a raíz de los atentados del 11 de septiembre del 2001 principalmente porque su mercado es estadounidense y la disminución de clientes de ese mercado fue fuerte. Pero gracias al esfuerzo de todos los colaboradores *Avanti* experimenta un crecimiento en los últimos 2 años que le ha permitido sanear sus finanzas y lograr una estabilidad que le invita a analizar nuevos proyectos de inversión.

Actualmente *Avanti* busca mejorar su participación en el mercado. Durante los últimos dos años la empresa ha experimentado un crecimiento importante en el área de Guanacaste donde se ha posicionado como uno de los *tour* operadores grandes del área, gracias a la representación de importantes líneas aéreas y mayoristas que han identificado Guanacaste como uno de sus principales destinos. Ante este crecimiento repentino *Avanti* empieza a analizar la posibilidad de incrementar su gama de productos y servicios. Este nuevo proyecto lo que busca es una solución inteligente al dilema de cómo aumentar la participación en el mercado (Sapag., 1997) Por lo anterior, en la más reciente reunión de Junta Directiva el Sr. Ricardo Chávez, presidente y dueño de la compañía, propone lo siguiente:

“Considero que es el momento de tomar una decisión con respecto al tema de Nicaragua, en temporada alta nos fue muy bien y la próxima se perfila mucho mejor, especialmente en el área de Guanacaste ya que se esperan alrededor de doscientos cincuenta mil turistas (Retana, 2005). Así que debemos de analizar cual es la mejor manera para extender nuestro producto en las ciudades de Granada y Masaya ya que se están convirtiendo en destinos populares y debemos de actuar pronto. Además se imaginan la ventaja de poder ofrecer servicios en ambos países esta es una

gran oportunidad para posicionarnos en el mercado turístico centroamericano, recordemos que Centroamérica se está convirtiendo en un destino integrado y el gran crecimiento experimentado en la provincia de Guanacaste nos sirve de plataforma para empezar esta nueva etapa.”

Por lo anterior el Sr. Chávez asigna al Director de Mercadeo y Ventas, el Lic. Alberto Jiménez y el Director Financiero, el Lic. Carlos Serrano a que lleven a cabo los análisis y el estudio de este proyecto, que servirán para evaluar y preparar la asignación de los recursos en esta nueva etapa de inversión (Sapag., 1997) y para ver cual es la mejor opción para la apertura de operaciones en Nicaragua.

Una vez terminada la reunión el Lic. Serrano y el Lic. Jiménez establecen el plan de trabajo para definir de que manera se puede penetrar en este nuevo mercado. Después de varias sesiones de trabajo acordaron que el plan se desarrollaría de la siguiente manera:

1. Situación actual:
 - a. La empresa
 - b. Contexto del turismo en Costa Rica
 - c. Contexto del turismo en Nicaragua

2. Nueva oportunidad de crecimiento:
 - a. Estudio preliminar de alternativas para esta nueva etapa
 - b. Escogencia de tres alternativas viables
 - c. Propuesta del plan de acción para la alternativa escogida

Costa Rica: Un mercado competitivo y exigente

Serrano comenta:

“En nuestra actualidad el turismo en Costa Rica se ha convertido en la principal fuente de divisas, sobrepasando actividades agrícolas que en tiempos pasados eran el sustento de ciudades y pueblos (Rojas, 2005), ahora gracias al turismo muchas personas han cambiado la actividad agrícola por la actividad turística, tal es el caso de pueblos como Monteverde en Puntarenas y La Fortuna en San Carlos. Este fenómeno del turismo ha tomado un gran impulso gracias al desarrollo del Aeropuerto Internacional en Liberia el cual ha permitido que la provincia de Guanacaste se convierta en un destino turístico por si solo”.

“Costa Rica se caracteriza por ser un destino muy diferente de la mayoría de los principales competidores mundiales. Cancún, República Dominicana, Jamaica y Cozumel ofrecen un destino en su mayoría de 100% playa. Quienes visitan estos lugares encuentran playa y fiesta. Costa Rica, a diferencia de estos destinos, tiene una gran ventaja, ya que además de playa y fiestas ofrece flora y fauna, paisajes impresionantes y una gran variedad de ecosistemas; la ventaja comparativa de Costa Rica en lo que a naturaleza se refiere, es amplia. Se entiende por ventaja comparativa cuando un país o región se concentra sus recursos en la producción de las mercancías que puede producir más eficientemente (Daniels y Radevaugh, 2000). La última campaña de promoción turística, que inició en primer semestre de 1999, por parte del Instituto Costarricense de Turismo, es clara: “Costa Rica: Sin ingredientes artificiales”. Y es que eso es Costa Rica, más que ofrecerle al cliente 7 días de la playa y el sol, le brinda eso combinado con aventura, descanso y naturaleza. Al ser un mercado muy variado, las razones por las cuales los extranjeros visitan Costa Rica se relacionan con las vacaciones, y así lo reflejan las estadísticas del ICT. A Octubre del 2002, los motivos por los cuales el turista escogía Costa Rica como su destino eran, de un 67.30%, por placer, descanso y vacaciones, un 20.7%, por negocios; un 4.7% por

visita a amigos y un 3.7% por razones de estudio (Instituto Costarricense de Turismo, 2005).”

Por otro lado el Sr. Jiménez agrega:

“En el caso de la provincia de Guanacaste se puede considerar, que con la apertura del aeropuerto internacional en Liberia las cosas han cambiado considerablemente, el hecho de tener a las principales líneas aéreas como *American Airlines, Delta, Continental, US Airways* y *United* con vuelos directos desde sus principales bases de operación han hecho de Guanacaste un destino por si solo, cadenas hoteleras de clase mundial como lo son *Occidental, Barceló, Sol Meliá* además del exclusivo hotel *Four Seasons* ponen el condimento para formar un apetecido destino turístico . La perspectiva para los años venideros es muy buena la inversión en nuevos hoteles esta llegando poco a poco, a pesar de todas las trabas del gobierno, se espera que en los próximos 3 años Guanacaste experimente un aumento de más de 5,000 habitaciones (Brenes, 2005).”.

Nicaragua: Dando sus primeros pasos.

“Yo se que cada vez que hablamos de Nicaragua solo pensamos en los problemas que tiene ese país”, comenta el Sr. Serrano “Esta problemática ha opacado de cierta manera las grandes bellezas que este país tiene, si bien es muy difícil que el turismo se acerque a un país con problemas sociales y económicos, poco a poco Nicaragua trata de abrirse campo como un destino que empieza a dar sus primeros pasos en la promoción turística captando la atención de inversionistas y futuros clientes (Álvarez, 2005)”.

“Si es increíble” agrega el Sr. Jiménez. “A pesar de todos los problemas el panorama para Nicaragua no se ve tan mal como muchos pensamos. La reciente creación de la agencia de promoción centroamericana (CATA) le ha permitido a Nicaragua darse a conocer en nuevos mercados en conjunto con los otros países centroamericanos, en muchas de las ferias internacionales más importantes a nivel mundial y en la unificación de imagen bajo el lema:”Centroamérica: ... tan pequeña tan... grande” (*Central America Travel Agency*, 2005). Todas estas oportunidades le permiten a Nicaragua mostrar las bellezas que su país tiene que ofrecer y las ventajas de visitar el destino, parques nacionales con vegetaciones y paisajes increíbles, ciudades coloniales con grandes historias que contar y playas limpias llenas de ambientes naturales son un poco de las atracciones que Nicaragua tiene que ofrecer”

“Ahora bien veamos un poco de números y estadísticas” comenta el Sr. Serrano: “En cuanto a la visita de turistas, Nicaragua ha dado grandes pasos y ha visto un crecimiento importante. Analicemos a continuación una tabla comparativa de visitantes entre los años 2003 y 2004.

Tabla 1

**Llegadas de Turistas Internacionales a Nicaragua
según principales países de Nacionalidad**

Enero - Diciembre

Procedencia	2004	2003	Variación %
Estados Unidos	131,865	117,156	12.6
Honduras	126,916	107,365	18.2
Costa Rica	99,674	76,659	30.0
El Salvador	88,103	73,806	19.4
Guatemala	48,990	40,132	22.1
Canadá	15,586	13,124	18.8
Panamá	13,563	11,988	13.1
España	9,954	8,857	12.4
México	10,331	9,039	14.3
Alemania	8,549	6,886	24.2
Inglaterra	6,022	6,600	-8.8
Holanda	4,817	5,417	-11.1
Italia	4,632	4,363	6.2
Francia	4,126	3,886	6.2

Argentina	2,735	2,672	2.4
Suiza	2,655	2,371	12.0
Suecia	2,017	1,879	7.3
Resto del Mundo	34,247	33,575	2.0
Total	614,782	525,775	16.9

Fuente: www.visitnicaragua.com

Un buen año ha sido para Nicaragua en lo que corresponde a la visita de turistas experimentando un crecimiento de un 16.9% en comparación con el año 2004. Como se puede ver Costa Rica aporta un 30% de los turistas que visitaron Nicaragua lo que nos da una muy buena señal que se termina de reflejar en la siguiente tabla:

Tabla 2
Llegadas de Turistas Internacionales
a Nicaragua según Principales Puestos de Entrada
Enero – Diciembre

P. de Entrada	2004	2003	Variación %
Aeropuerto Internacional Managua	204,019	179,800	13.5
Peñas Blancas	162,154	113,678	42.6
El Guasaule	88,472	97,200	-9.0
El Espino	78,729	56,311	39.8
Las Manos	63,672	57,201	11.3
Otros puestos	17,736	21,585	-17.8
Total	614,782	525,775	16.9

Fuente: www.visitnicaragua.com

Peñas Blancas es el segundo puerto de entrada de turistas a Nicaragua únicamente detrás del Aeropuerto Internacional de Managua, además este puerto experimentó un aumento del 42.6% con respecto al 2003. Esto quiere decir que en el año 2004 162,154 turistas entraron a Nicaragua por medio de la frontera de Costa Rica”.

Situación actual, conclusiones.

Al terminar este breve estudio sobre las condiciones turísticas del mercado nicaragüense y el mercado costarricense, los señores Serrano y Jiménez comentan sus conclusiones con respecto a lo analizado:

El Lic. Serrano agrega:

“Estoy sumamente impresionado por los números y el crecimiento que presenta Nicaragua, jamás pensé que el turismo en ese país se haya convertido en un tema prioritario y más aún que reflejen porcentajes de crecimiento tan altos. Me llama la atención de manera particular el caso de los ingresos por medio de la frontera en Peñas Blancas, esto significa que definitivamente hay una oportunidad de negocio que desarrollar. Por otro lado, la inversión que Nicaragua va a ser en promoción es significativa (Rojas, 2005)”.

El Lic. Jiménez comenta:

“Estoy de acuerdo con tú posición, especialmente en el tema de la entrada de turistas por Peñas Blancas, ya que eso significa también que mucho turista que visita Guanacaste se toma el tiempo también de visitar por lo menos en un día Nicaragua. La oportunidad de negocio esta ahí, pero ¿cual es la mejor manera de aprovecharla?, no tenemos mucho tiempo para llevar a cabo esto ya que la próxima temporada alta esta a solo 6 meses.

Los señores Jiménez y Serrano acordaron solicitar una reunión el Sr. Chávez con él fin de exponer los resultados de este estudio y así poder escoger cual es la mejor manera de iniciar operaciones en Nicaragua tomando en cuenta el momento del mercado, la situación financiera de la empresa y el factor tiempo del cual no se dispone mucho.

Durante esta reunión el Sr. Chávez terminó de confirmar su visión sobre esta expansión de la empresa, considerando además de los puntos del Sr. Jiménez y Sr. Serrano que la empresa tiene la capacidad de producir muchos de esos clientes que no solo visitarán Guanacaste durante su periodo de vacaciones sino que también van a tener la oportunidad de visitar Nicaragua y sus históricas ciudades de Granada y Masaya.

Una vez acordado lo anterior el Sr. Chávez pregunta:

“¿Pero como vamos a lograr esto en tan poco tiempo?. ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo? Si decidimos ingresar al mercado ¿tenemos tiempo suficiente para montar una empresa totalmente nueva en Nicaragua? Necesitamos iniciar este proceso lo más pronto posible y así comenzar operaciones en Nicaragua antes de la temporada alta. Carlos y Alberto para la próxima reunión necesito que me tengan listo un análisis que incluya por lo menos tres alternativas de cómo llevar a cabo este proyecto”

Los señores Jiménez y Serrano empezaron a trabajar de inmediato tomando en cuenta todos los factores antes analizados con el fin de determinar todas las posibles opciones para penetrar en este nuevo mercado y mejor aún que pudieran realizarse dentro de las condiciones que le empresa presenta en estos momentos. Después de mucha discusión y análisis decidieron tomar en consideración tres alternativas:

- 1. Apertura totalmente nueva de operaciones.**
- 2. Joint Venture (Empresa a riesgo compartido).**
- 3. Alianza Estratégica Operativa.**

Unos días después, durante la siguiente reunión, el Sr. Chávez les comenta a los señores Jiménez y Serrano lo siguiente:

- “De las tres opciones que analizamos la semana pasada hubo una que a mi me parece mucho más conveniente para la situación actual en la que se encuentra nuestra empresa. Me refiero a la alianza estratégica operativa. Una alianza estratégica es una asociación entre dos partes que buscan un beneficio en común (Marín, Ketelhohn, 1995). Estuve comentando esta oportunidad con Jorge - un viejo amigo de mis tiempos de guía turístico- , y me comentaba la oportunidad que se nos puede presentar si lográramos asociarnos con un conocido suyo del área de Granada, él representa a una empresa operadora de turismo que tiene muy buena reputación en el mercado, específicamente en la calidad de sus servicios, además están buscando una empresa en Costa Rica para desarrollar algún tipo de alianza. Me comenta que es una persona honorable, de su más entera confianza”.

Jiménez y Serrano, a pesar de haber experimentado en muchas ocasiones lo acertado de las decisiones con las que el señor Chávez ha manejado Avanti Travel, se mostraban un poco recelosos en cuanto a la bondad de dicha opción, - quizás no tanto por desconfiar de la propuesta en sí misma – sino mas bien, porque sus especialidades académicas los hacían tender hacia las otras opciones viables.

Al respecto, Jiménez comentaba:

- “Sr. Chávez, estoy muy claro en la oportunidad de contar con personas de confianza que puedan ayudarnos a desarrollar nuestra

idea, pero, ¿no cree usted que estaríamos desperdiciando una oportunidad de oro para lograr que nuestra empresa se afiance de mejor forma y desde todo punto de vista, de imagen, financiera y operativa. Y lo mejor de todo, hacerlo por nosotros mismos, al punto de superar la infranqueable barrera de pequeña empresa? Estoy hablando de un proyecto completo de expansión donde logremos satisfacer la demanda de este mercado que esta en crecimiento (Marín, Ketelhohn, 1995). Sinceramente – con las oportunidades actuales y la confianza enorme de nuestros clientes y proveedores, es el momento ideal para que nosotros mismos irrumpamos en el mercado nicaragüense, establezcamos nuestra operación, con nuestros propios recursos, y seamos – los que podamos definir el rumbo que queremos. De todas formas – con los últimos informes del Departamento Financiero – inclusive - el señor Serrano lo puede confirmar – estamos en una etapa optima para invertir con fuerza. Además los bancos están con el crédito totalmente abierto para turismo (Murillo, 2005) y debemos de aprovechar esta oportunidad”.

Aunque el señor Serrano, asintió levemente con su cabeza, tenía ciertas dudas con respecto a la efusiva contrapropuesta del señor Jiménez, y que en cierta forma – hizo pensar al dueño de la compañía – el señor Chávez. No en vano, Chávez tenía la certeza de tener en el puesto de Mercadeo a la persona más indicada y la que le había dado un empuje sostenido al crecimiento de Avanti Travel, y confiaba fuertemente en el compromiso serio y decidido de su Gerente de Mercadeo, el señor Jiménez.

- “Me siento bastante motivado por ambas propuestas – acotó el señor Serrano, que se caracterizaba en este tipo de reuniones, y no tomar partida sin antes haber realizado un análisis sistemático de las opciones. Ponderar todo en su escritorio, con números en mano, era su especialidad”.

- “Me parece muy acertado – continuó diciendo, que ambos tengan muy claro cual debe ser el rumbo a seguir. De hecho, estamos de acuerdo en la necesidad de aprovechar ese nicho de mercado, y estimular el crecimiento de la empresa”.

- “Si me preocupa, no se los niego, que le he dado seguimiento a la tendencia del tipo de cambio, y percibo en el ambiente nacional, que a partir del 2006 y en un posible gobierno de Oscar Arias al gobierno, se van a acabar las políticas de mini-devaluaciones, y las tasas de interés van a sufrir un incremento paulatino mucho mas intenso que el actual (Leal, 2005). Tengo la sensación de que vendrán momentos un poco mas duros, no para hacernos tambalear, pero si que nos van a obligar a hacer revisiones presupuestarias mas a fondo”.

“Por eso considero que si logramos compartir nuestra operación en Nicaragua, - vía joint venture – sin sacrificar nuestro control gerencial. La figura de joint venture se define como la formación de una empresa integrada por dos o más sociedades para llevar a cabo un proyecto específico (Rosenberg 1996). A pesar de que nos pueda representar menos ingresos, que los que plantean ustedes, nos podemos garantizar que estaremos listos en caso de fluctuaciones presupuestarias fuertes, que les aseguro van a venir, sin necesidad de aumentar nuestro nivel de deuda. Además, tenemos que reconocer que la situación socio-política en Nicaragua aún no es de fiar, y esto nos podría traer un problema a corto plazo”.

“Para este caso podemos tomar en cuenta a la empresa de transportes TRICUSA ya que durante mas de 12 años hemos estado trabajando juntos. Yo estoy seguro que a ellos les puede sonar muy atractivo invertir en Nicaragua junto con nosotros”

“Aún no he tenido oportunidad de realizar formalmente el análisis financiero, por medio de utilización de técnicas específicas permitiendo definir cual de las alternativas es la más rentable (Sapag, 1997) para evaluar las tres opciones, pero los datos preliminares que Contabilidad me ha facilitado y según las proyecciones que realicé, se estima que por Joint Venture, podríamos estar incrementando nuestros ingresos anualmente en un 10.5%, por alianza operativa un 8.5% y la apertura de operaciones nos podría reportar un incremento estimado del 21. Sobre estas posibles ventas, se estima un costo de ventas que oscila el 47% para el joint venture, para la apertura de operaciones un 40%, no así para la alianza estratégica dado que solo se percibirá una comisión, por lo que el costo de ventas se estima en un 70%. Durante los 3 años de estudio, se estima un incremento sobre las ventas de un 9.83%

Lo que si tenemos listo, es la estimación de la inversión y los gastos que hay que realizar en cada caso. (Anexo #2)”

El señor Chávez, tenía cierto recelo en cuanto a las explicaciones técnicas del señor Serrano – pero en esta ocasión – como pocas veces - comprendía que había un portillo riesgoso en cuanto a tomar una decisión apresurada, especialmente por la falta de experiencia en este tipo de negocios. El dilema sobre que sería lo mejor volvió a aparecer sobre su mente.

Después de mucho debatir, no lograron ponerse de acuerdo, por eso a raíz de esta situación deciden buscar ayuda externa que les asesore.

ANEXO 1

AVANTI TRAVEL
BALANCE DE SITUACIÓN
AL 30 DE SETIEMBRE DEL 2004
(Montos en dólares)

<u>ACTIVOS</u>	<u>2004</u>	<u>2003</u>
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		
Disponibilidades	8,387	15,345
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neta)	60,856	70,047
Deudores Diversos	2,126	1,170
<u>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</u>	<u>71,369</u>	<u>86,561</u>
<u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</u>		
Vehículos	119,083	94,178
Edificios	88,544	93,204
Mobiliario y Equipo	75,990	71,326
Depreciación Acumulada Total	-80,558	-71,875
<u>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</u>	<u>203,059</u>	<u>186,833</u>
<u>OTROS ACTIVOS</u>		
Otros activos	250	263
Documentos por Cobrar Largo Plazo	20,792	21,886
<u>TOTAL OTROS ACTIVOS</u>	<u>21,042</u>	<u>22,149</u>
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	<u>295,469</u>	<u>295,543</u>

<u>PASIVO</u>	<u>2004</u>	<u>2003</u>
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>		
Cuentas por pagar comerciales	81,323	83,075

Retenciones Por Pagar	13,009	30,255
Impuestos por Pagar	1,779	0
Documt Pagar Bancos Corto Plazo	35,010	40,789
Gastos Acumulados	20,761	17,999
<u>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</u>	<u>151,881</u>	<u>172,117</u>

PASIVO LARGO PLAZO

Documt a Pagar Bancos Largo Plazo	47,716	43,854
<u>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</u>	<u>47,716</u>	<u>43,854</u>
<u>TOTAL PASIVOS</u>	<u>199,598</u>	<u>215,971</u>

PATRIMONIO

Capital Social	41,667	43,860
Reservas de Ley	8,333	8,772
Utilidades No Distribuidas	25,593	13,087
Resultado del Período	20,279	13,853
<u>TOTAL DEL PATRIMONIO</u>	<u>95,872</u>	<u>79,572</u>
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>295,469</u>	<u>295,543</u>

ANEXO 2

AVANTI TRAVEL
ESTADO DE RESULTADOS
POR PERIODOS FINALIZADOS AL
(Montos en dólares)

	<u>30-Sep-04</u>	<u>30-Sep-03</u>
Ventas Totales	621,804	441,812
Ingresos Totales	<u>621,804</u>	<u>441,812</u>
Menos :		
Gastos Operativos	462,909	315,757
Gastos Administrativos	82,706	65,040
Gastos Financieros	40,967	40,722
Gasto por Diferencial	6,253	6,439
Total Gastos	<u>592,835</u>	<u>427,959</u>
Resultado Del Período	<u>28,969</u>	<u>13,853</u>
Impuesto de Renta 30%	<u>8,691</u>	<u>4,156</u>
Resultado Neto del Período	<u>20,279</u>	<u>9,697</u>

Anexo 3
Costos de Implementación
(montos de dólares)

		Joint Venture	Alianza Estrategica	Apertura Operaciones
Gastos Mercadeo	Mensual	500.00	2,000.00	1,000.00
Alquileres	Mensual	250.00	0.00	500.00
Planilla	Mensual	1,100.00	0.00	2,200.00
Cargas Sociales	Mensual	165.00	0.00	330.00
Servicios Publicos	Mensual	150.00	0.00	300.00
Otros Gastos	Mensual	125.00	725.00	250.00
Gastos Legales	Una Vez	225.00	300.00	450.00
Vehiculos	Una Vez	15,000.00	30,000.00	30,000.00
Mobiliario y Equipo	Una Vez	3,750.00	0.00	7,500.00
Capacitación	Una Vez	1,150.00	5,000.00	2,300.00

La empresa Avanti Travel lo ha contratado a usted para que lleve a cabo un análisis sobre cual es la mejor opción para penetrar en el mercado nicaragüense.

Solución del Caso

Alternativas de solución.

Cada una de las posibles alternativas para iniciar la operación en Nicaragua, poseen características especiales en cuanto a tiempo de implementación, costo y riesgo que pueden inclinar la balanza a la hora de la escogencia. Todas las alternativas tienen ventajas y desventajas, y en este sentido, para llevar a cabo la mejor recomendación y la que se apega a las necesidades y características de Avanti Travel, debemos puntualizar las fortalezas y debilidades de cada opción en relación directa al caso.

Para tales efectos se ha construido el siguiente cuadro de análisis:

	Fortalezas	Debilidades
Alianza estrategia operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación del negocio a muy corto plazo. - Costo financiero bajo. - Factores de riesgo controlables. - Know how. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco control de las operaciones. - No se maximiza el ingreso. - No se maximiza el verdadero potencial de crecimiento.
Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo totalmente compartido - Mayor posicionamiento a menor costo 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de pérdida de imagen - Problemas al conciliar

	- Oferta de servicios complementarios (trasporte).	estrategias operativas y de mercadeo - Inexperiencia en este tipo de alianzas
Apertura operaciones	- Posicionamiento total - Ventaja comparativa - Optimización del control operativo, financiero y del mercado.	- Alto nivel de riesgo - Inexperiencia en el mercado Nicaragüense. - Mayor inversión. - Mayor tiempo

Como se puede observar cada una de las alternativas presentan posiciones tanto positivas como negativas. Cabe mencionar que cada una de las alternativas podría realizarse pero al seleccionar una de ellas automáticamente se descartan las otras dos.

Los aspectos relacionados con el tiempo y el riesgo son sumamente importantes para la empresa ya que según expresa el presidente de la empresa la alternativa seleccionada tiene que empezar a implementarse lo más pronto posible a raíz de la proximidad de la nueva temporada alta.

Considerando los objetivos de la empresa en cuanto a esta apertura de operaciones en Nicaragua queda claro que el posicionamiento es importante ya que muchas otras empresas competidoras están en busca de penetrar en este mismo mercado. En este caso la apertura de operaciones presenta una gran ventaja sobre las demás, pero a la vez es una de las más riesgosas; porque implica una inversión más fuerte que llevará mayor tiempo.

Por otro lado la alternativa de *joint venture* no se presenta con mucha fuerza ya que se entiende que el Sr. Chávez quiere penetrar en el mercado por

si solo y no compartiendo su compañía e imagen con nadie. Al ser una mediana empresa y considerando al turismo como un mercado altamente competitivo el control de las operaciones e imagen de la empresa es de considerar.

La alianza estratégica operativa se puede ver como la salida más segura, ante esta situación no implica una inversión muy grande y se puede llevar a cabo casi de inmediato. Por otro lado las referencias de la empresa con la que se firmaría esta alianza son buenas y provienen de una fuente muy confiable.

Con respecto a la rentabilidad de cada una de las alternativas, se ha realizado este estudio preliminar para determinar cual de ellas es la más viable desde el punto de vista financiero. Sapag (1995) comenta que “La proyección por medio de flujo de caja es uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen”. Todos los montos son dados en dólares americanos.

		Apertura de Operaciones				
		2005	2006	2007	2008	2009
Io	40,250.00					
Ingresos Brutos		130,578.83	143,414.73	157,512.40	172,995.86	190,001.36
Costo Ventas		(52,231.53)	(67,404.92)	(74,030.83)	(81,308.06)	(89,300.64)
Ingresos Netos		78,347.30	76,009.81	83,481.57	91,687.81	100,700.72
Gastos						
Gastos Mercadeo		12,000.00	12,840.00	13,738.80	14,700.52	15,729.55
Alquileres		6,000.00	6,420.00	6,869.40	7,350.26	7,864.78
Planilla		26,400.00	28,248.00	30,225.36	32,341.14	34,605.01
Cargas Sociales		3,960.00	4,237.20	4,533.80	4,851.17	5,190.75
Servicios Públicos		3,600.00	3,852.00	4,121.64	4,410.15	4,718.87
Otros Gastos		3,000.00	3,210.00	3,434.70	3,675.13	3,932.39
Total Gastos		54,960.00	58,807.20	62,923.70	67,328.36	72,041.35
Utilidad		23,387.30	17,202.61	20,557.87	24,359.45	28,659.37
VAN	25,023.85					

Alianza Estratégica

		2005	2006	2007	2008	2009
Io	35,300.00					
Ingresos Brutos		52,853.34	58,048.82	63,755.02	70,022.14	76,905.31
Costo Ventas		(36,997.34)	(40,634.17)	(44,628.51)	(49,015.50)	(53,833.72)
Ingresos Netos		15,856.00	17,414.65	19,126.51	21,006.64	23,071.59
Gastos						
Gastos Mercadeo		2,000.00	2,140.00	2,289.80	2,450.09	2,621.59
Alquileres		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Planilla		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cargas Sociales		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicios Públicos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Gastos		725.00	775.75	830.05	888.16	950.33
Total Gastos		2,725.00	2,915.75	3,119.85	3,338.24	3,571.92
Utilidad		13,131.00	14,498.90	16,006.65	17,668.40	19,499.67
VAN	11,542.07					

Joint Venture

		2005	2006	2007	2008	2009
Io	20,125.00					
Ingresos Brutos		65,289.41	71,707.36	78,756.20	86,497.93	95,000.68
Costo Ventas		(30,686.02)	(33,702.46)	(37,015.41)	(40,654.03)	(44,650.32)
Ingresos Netos		34,603.39	38,004.90	41,740.79	45,843.90	50,350.36
Gastos						
Gastos Mercadeo		6,000.00	6,420.00	6,869.40	7,350.26	7,864.78
Alquileres		3,000.00	3,210.00	3,434.70	3,675.13	3,932.39
Planilla		13,200.00	14,124.00	15,112.68	16,170.57	17,302.51
Cargas Sociales		1,980.00	2,118.60	2,266.90	2,425.59	2,595.38
Servicios Públicos		1,800.00	1,926.00	2,060.82	2,205.08	2,359.43
Otros Gastos		1,500.00	1,605.00	1,717.35	1,837.56	1,966.19
Total Gastos		27,480.00	29,403.60	31,461.85	33,664.18	36,020.67
Utilidad		7,123.39	8,601.30	10,278.93	12,179.72	14,329.69
VAN	9,229.64					

Los flujos proyectados, que se presentaron anteriormente, nos permiten jerarquizar las opciones, desde el punto de vista de rentabilidad. Según nos indica el Valor Actual Neto (VAN), que es el valor descontado de la inversión pagadera a una fecha específica (Sapag,1995), la apertura de operaciones se presenta como la opción más rentable, y joint venture como la opción menos rentable.

Si bien es cierto, el fin último de las empresas es maximizar sus utilidades (Van Horne, 1997), existen factores adicionales que deben ser considerados, antes de optar siempre por la opción más rentable. La relación inversa entre riesgo y rentabilidad es una realidad presente en todo momento en las empresas. (Van Horne, 1997),

Existen riesgos inherentes, y muy bien determinados, en optar por escoger aquella opción que reportaría mayor utilidad, pero que a su vez, estaría expuesta a los vaivenes macroeconómicos de una realidad un tanto diferente a la que Avanti Travel esta acostumbrada a operar. Cuestiones culturales, sociales y obviamente económicas, pueden incrementar ese riesgo. Los aspectos culturales deben de ser analizados con sumo cuidado ya que pueden marcar el éxito o el fracaso de un proyecto de inversión (Daniels y Radevaugh, 2000)

Tomando en cuenta los factores económicos, de mercado, y de la realidad empresarial actual de Avanti Travel, se plantea la siguiente alternativa de solución.

Alternativa seleccionada

El análisis de las fortalezas y las debilidades de cada una de las alternativas nos ha presentando un panorama muy amplio de las implicaciones y los riesgos que llevaría ejecutar alguna de ellas. Pero considerando todos los

factores e inclinándose por la alternativa más segura rápida, se ha seleccionado la alianza estratégica operativa.

El Sr. Chávez siempre hablo de la importancia de realizar esto de la mejor manera y de cómo el tiempo es un factor decisivo en lo que corresponde a esta inversión. Por otro lado la empresa no tiene experiencia en ninguna de las otras dos figuras de inversión por lo que penetrar en el mercado nicaragüense con alguna de ellas puede ser riesgoso y traer nuevamente un desfase financiero a la empresa. Si bien Avanti esta en buenas condiciones de invertir, ya una vez tuvo problemas serios de flujo de caja a raíz de los atentados del 11 de septiembre y se debe de evitar poner a la empresa en otra situación que amenace su salud financiera.

La alianza estratégica operativa es la alternativa que puede servir de termómetro a la hora de penetrar en este nuevo mercado. Es decir, esta alianza puede convertirse en el primer paso para penetrar totalmente en el mercado y si no funciona por alguna razón no traería grandes consecuencias a la empresa y sus finanzas.

El nivel de penetración en un nuevo mercado debe de tomarse muy en cuenta. La alianza estratégica operativa pone a Avanti Travel en el nivel reservado de penetración y puede marcar la pauta para futuras negociaciones en el destino turístico nicaragüense. No nos podemos imaginar que lo que pueda suceder si la situación socioeconómica de Nicaragua se tornara peor y una mediana empresa como Avanti estuviera penetrando de manera agresiva con una apertura nueva de operaciones

Por otro lado, que mejor manera de penetrar en un nuevo mercado que de la mano de otra empresa que ya tiene años de experiencia y tiene el *know how* de cómo se hacen las cosas en el destino. Sería como una escuela que le permitiría a Avanti familiarizarse con el destino poco a poco.

Además desde el punto de vista financiero la alianza estratégica operativa es una de las alternativas más atractiva superada solo por la apertura de operaciones.

En una industria tan volátil como lo es el turismo el riesgo siempre va a estar presente. Un desastre natural, crisis económica o un acto criminal pueden acabar con una inversión en cuestión de semanas y comprometer las finanzas de Avanti Travel.

Plan de acción

Como ya se ha comentado el tiempo es uno de los factores más importantes para que la empresa puede empezar a ofrecer los servicios en Nicaragua por lo que se presentan el siguiente plan de acción.

1. Estudiar y conocer el destino: El conocimiento del destino en donde la gerencia de operaciones y mercadeo deben de visitarlo y estudiarlo ampliamente, conocer las fortalezas y debilidades de toda el área que se espera explotar.
2. El proceso de selección de la empresa con la que se va a realizar esta alianza debe de ser muy riguroso: Se recomienda que no solo se analice una empresa si no por lo menos tres. Estas empresas deben de presentar una propuesta formal de sus servicios para luego ser evaluadas en todas sus áreas vitales: financiera, operativa y mercadeo.
3. Una vez seleccionada la empresa se deben de tratar los temas legales de la alianza: Los aspectos legales son sumamente

importantes en este paso ya que se deben de tener cuidado aspectos de imagen y responsabilidades.

4. Se firma la alianza y los contratos para luego empezar el proceso de capacitación de la empresa seleccionada. Este proceso debe de ser supervisado y realizado por el departamento de operaciones y se deben de tener sumo cuidado en aspectos de servicio al cliente y de comunicación.

Este plan de acción va a permitir que esta alianza se lleve a cabo de una manera ordenada y segura. Cada paso va a incluir un sin fin de detalles que deben de ser analizados e implementados por cada uno de los departamentos a cargo.

Bibliografía:

Álvarez, G. (2005, 25-31 de julio). Dos hoteleros se fijan en Nicaragua. *El Financiero*, p. 37

Brenes, H. (2005, 10 de julio). Despegue económico plantea a Liberia nuevos desafíos. *La Nación*, p 8.

Central America Travel Agency (2005). *Nicaragua*. Recuperado el 10 de junio de 2005, de <http://www.visitcentroamerica.com/index.php?id=527>

Daniels, J. y Radebaugh. (2000), L. *Negocios Internacionales*. México: Pearson Educación.

Instituto Costarricense de Turismo (2005). *Estadísticas*. Recuperado el 10 de junio de 2005, de <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/estadistica.asp>

Instituto Costarricense de Turismo (2005). *Estadísticas*. Recuperado el 10 de junio de 2005, de <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/buscador/fcrBuscaProd.asp?idProd=3>

Instituto Nicaragüense de Turismo (2005). *Estadísticas*. Recuperado el 10 de junio de 2005. <http://www.visitnicaragua.com/espanol/estadisticas/estadisticas.html>

Marin, J.N. y Kettelhohn, W. (1995). *Inversiones Estratégicas*. San José, Costa Rica: Asociación Libre.

Murillo, W. (2005, 14 de julio). Banco Nacional apunta al turismo. *La República*, p 10.

Leal, D. (2005, 20 de mayo). Central busca opción para desechar mini devaluaciones. *La Nación*, p.24

Retana K. (2005, 25 de julio). Aerolíneas impulsan auge en Guanacaste. *La República*, p.23.

Rojas, J. E. (2005, 02 de junio). Nicaragua lanza ofensiva turística regional. *La Nación*, p. 28.

Rojas, J. E. (2005, 20 de junio). Exceso de visitantes supera capacidad hotelera del país. *La Nación*, p. 15.

Rosenberg, J.M. (1996). *Diccionario de administración y finanzas*. España: Grupo Editorial Océano.

Russell, T. y Lane R (1994). *Kleppner Publicidad*. México: Prentice Hall.

Sapag N. y Sapag R. (1997). *Preparación y evaluación de proyectos*. Colombia: McGraw – Hill.

Stoner J., Freeman R., y Gilbert Jr D. (1999). *Administración*. México: Prentice-Hall.

Van Horne, J. (1997). *Administración Financiera*. México: Prentice-Hall.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.