



**UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL**  
**CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA IUA**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**PROYECTO DE GRADO**

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL,  
ESTRATÉGICA Y SOSTENIBLE, UNA FORMA  
DE SER COMPETITIVOS**

**Tutor:** Mustafá, Miriam

**Alumno:** Gloza, Florencia Yazmín

**Lugar y Fecha:** Córdoba, 2018

## Índice General

<b>1. Capítulo 1: Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>8</b>
1.1. Etapa de Síntesis	
1.1.1. Objetivo del estudio	
1.1.2. Reseña Histórica	
1.1.3. Panorama Sincrético	
1.1.4. Estructura de la organización	
1.2. Etapa de Análisis	
1.2.1. Relevamiento	
1.2.1.1. Contexto organizacional	
1.2.1.1.1. Perfil del atractivo del sector a partir de los factores externos del entorno general y específico de la estancia	
1.2.1.2. Análisis Productivo	
1.2.1.3. Análisis FODA	
1.2.2. Análisis, evaluación y determinación nuevo enfoque	
1.3. Etapa de Diseño	
1.3.1. Manejo del suelo y del agua	
1.3.1.1. Manejo del suelo	
1.3.1.2. Manejo del agua	
1.3.2. Manejo de fertilizantes	
1.3.3. Elección de semillas	
1.3.4. Gestión de la seguridad y salud ocupacional	
1.3.5. Manejo Integrado de Plagas (MIP)	
1.3.6. Maquinarias y equipos	
1.3.7. Manejo de residuos y contaminantes	
1.3.8. Gestión de la calidad	
<b>2. Capítulo 2: Estudio del Mercado y factibilidad técnica del proyecto.....</b>	<b>52</b>
2.1. Estudio del Mercado	
2.1.1. Análisis del Sector Turismo a nivel nacional y provincial-Tendencias	

- 2.1.2. Estimación de la cuota de mercado y ventas
  - 2.1.2.1. Perfil de la demanda turística rural
  - 2.1.2.2. Conclusión encuesta-perfil de la demanda
  - 2.1.2.3. Segmentación
  - 2.1.2.4. Estimación de la demanda
- 2.1.3. Análisis de la oferta de turismo rural
- 2.1.4. Análisis estratégico
- 2.1.5. Plan estratégico y plan de marketing
  - 2.1.5.1. Estrategia global
  - 2.1.5.2. Objetivos estratégicos
  - 2.1.5.3. Factores críticos de éxito- Mapa estratégico
  - 2.1.5.4. Estrategia Funcional
- 2.2. Estudio técnico del proyecto
  - 2.2.1. Proceso de producción
  - 2.2.2. Balance de obras físicas
  - 2.2.3. Balance de equipamiento
  - 2.2.4. Balance de personal
    - 2.2.4.1. Costos de contratación y remuneración
  - 2.2.5. Tamaño y capacidad del proyecto
  - 2.2.6. Localización
- 3. Capítulo 3: Estudio legal y Gestión Sostenible.....134**
  - 3.1. Estudio Legal
    - 3.1.1. Tipo de estructura legal
    - 3.1.2. Responsabilidad Tributaria de la estancia
    - 3.1.3. Permiso de construcción
    - 3.1.4. Marco normativo actual de turismo rural
    - 3.1.5. Normas de calidad IRAM-SECTUR
  - 3.2. Gestión Sostenible
    - 3.2.1. Planificación estratégica y sustentable
      - 3.2.1.1. Visión
      - 3.2.1.2. Misión

- 3.2.1.3. Valores
  - 3.2.1.4. Fijación de objetivos
  - 3.2.1.5. Estrategia de Sustentabilidad
  - 3.2.2. Organización y equipo directivo
- 4. Capítulo 4: Evaluación Económica y Financiera del proyecto.....175**
- 4.1. Determinación de las inversiones
    - 4.1.1. Balance de Inversión Fija Total
    - 4.1.2. Balance de Inversión Nominal
    - 4.1.3. Inversión en Capital de Trabajo
    - 4.1.4. Inversión Total
  - 4.2. Determinación de los costos
    - 4.2.1. Materias primas, suministros y materiales
    - 4.2.2. Mano de obra
    - 4.2.3. Costos Indirectos del servicio
    - 4.2.4. Costos de actividades y excursiones
    - 4.2.5. Costos no desembolsables
    - 4.2.6. Resumen de la estructura de costos de la estancia
  - 4.3. Determinación de los beneficios
    - 4.3.1. Ingresos por alojamiento
    - 4.3.2. Ingresos por actividades y excursiones
    - 4.3.3. Ingresos por días de campo
    - 4.3.4. Ingresos por almacén
    - 4.3.5. Valor de Desecho del proyecto
  - 4.4. Construcción del cuadro de flujos de fondos netos operativos
  - 4.5. Criterios de Evaluación
    - 4.5.1. Valor Presente Neto (VPN)
    - 4.5.2. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)
    - 4.5.3. Período de Recupero (PR)
    - 4.5.4. Relación Beneficio-Costo
  - 4.6. Conclusión

- 5. **Capítulo 5: Análisis y Evaluación del proyecto en situaciones inflacionarias.....219**
  - 5.1. Efectos de la inflación en la evaluación del proyecto
    - 5.1.1. Flujos de Fondos Operativos con inflación
    - 5.1.2. Criterios de Evaluación con inflación
      - 5.1.2.1. Criterios de Evaluación con inflación-Sector Público-BCRA
      - 5.1.2.2. Criterios de Evaluación con inflación-Sector Privado-EIU
    - 5.1.3. Comparación- Conclusión

## Dedicatoria

Dedico este logro primeramente a mi querido Jesús que es mi guía y me ha acompañado en cada paso de mi formación profesional, tanto en los triunfos como en los momentos difíciles, permitiendo que hoy pueda ser una profesional.

A mi queridísima y amada mamá, pilar fundamental en mi vida, que está presente en cada momento de mi vida. Su apoyo incondicional y amor infinito me han permitido salir adelante y emprender mi camino.

A mi amado abuelo Layo, mi padre de corazón, que es mi luz desde el cielo y me ha enseñado a ser una persona íntegra y que ha sabido formarme con buenos sentimiento y valores.

A mi querido hermano Gonzi, que con su sabiduría y experiencia me ha sabido formar tanto en lo personal como en lo profesional.

A mi padre que me ha ayudado a emprender una carrera profesional.

Y a mis profesores, por su tiempo, apoyo y sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Florencia Yazmín Gloza

## Agradecimientos

Quiero agradecer profundamente a Jesús por enseñarme el camino correcto, por acompañarme en cada paso y darme las fuerzas para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

Agradezco a mi hermosa mamá, que es mi mejor amiga, mi sostén, que me ha incentivado a ser una profesional y que me apoya en todo lo que me propongo. Gracias mamá por estar presente en cada paso de mi vida, sos lo más bello que Dios ha puesto en mi camino.

A mi abuelo Layo que con sus pequeños y valiosos gestos de amor ha dejado una enorme huella en mi corazón. Muchas gracias mi querido abuelo, siempre te recordaré.

Agradezco a mi hermano, por su apoyo en el transcurso de mi formación profesional, por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre podré contar con él.

Agradezco a mi padre que me ha ayudado a culminar mi carrera profesional.

A la Cra. Miriam Mustafá, mi tutora, por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de este proyecto de grado.

Gracias a mi institución y a todos mis profesores que me han formado como toda una profesional.

Gracias

Florencia Yazmín Gloza

# **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL, ESTRATÉGICA Y SOSTENIBLE, UNA FORMA DE SER COMPETITIVOS**



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

*FORMULARIO C*

**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Departamento Desarrollo Profesional**  
**Lugar y fecha: Córdoba, 2018**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Reestructuración Organizacional, Estratégica y Sostenible,**

**Una forma de ser competitivos**

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

Gloza, Florencia Yazmín – Licenciatura en Administración

Profesor Tutor del PG:

Cra. Mustafá, Miriam

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: Malaman, Rossana

1er Vocal: Flores, Carolina

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

..... -

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado se basó en la reestructuración de la Estancia Cestmir S.A., empresa dedicada actualmente a la producción agrícola, ubicada en la localidad de Pergamino Provincia de Buenos Aires, a partir de la incorporación de una nueva unidad de negocio vinculada al turismo rural sostenible, enmarcada bajo el concepto de sustentabilidad, con la finalidad de asegurar la competitividad de la empresa frente a un entorno incierto e inestable.

La metodología seleccionada para la confección de este trabajo se apoyó en la filosofía del desarrollo sustentable y sus tres pilares: economía, ambiente y sociedad. Tomando como base esta filosofía, se emprendieron numerosos estudios y análisis para determinar la viabilidad de este emprendimiento desde los tres puntos de vista mencionados.

En función de los resultados obtenidos a partir de los estudios y análisis efectuados, se pudo concluir que este emprendimiento turístico sustentable es muy atractivo en sus escenarios posibles, tanto en situaciones estables como en situaciones inflacionarias, alentado por un sector de la industria en permanente expansión que brinda oportunidades de crecimiento que hacen viable llevar a cabo este proyecto.

Palabras claves: cambio organizacional; desarrollo sustentable; ventaja competitiva; turismo rural sostenible.

## Introducción

La crítica situación de una parte del sector agropecuario argentino y la visualización de una demanda creciente a partir de un sector dinámico como es el turismo, fue lo que dio impulso al turismo rural, configurándose, en algunos casos, como la única manera viable de mantener sus establecimientos. La diversificación de la agricultura ha sido un patrón que se dio, principalmente, entre los productores de menor escala, es decir, las agriculturas de familia, quienes, precisamente por producir a menor escala, pierden competitividad para la producción de los principales cultivos.

En este contexto, la crisis de los productores de menor escala del sector agropecuario se ha combinado con procesos de degradación de los destinos y modalidades turísticas tradicionales, lo que llevó a la elección y promoción de nuevos destinos y formas de hacer turismo. Así, el turismo rural se presentó como una segunda actividad que permitiría no dejar de lado la actividad principal, representando una nueva alternativa económica para el sector.

Frente a estos cambios en el entorno, tanto en el sector agropecuario como en el sector turístico, se planteó la posibilidad de llevar a cabo una reestructuración de la Estancia Cestmir S.A., impulsando el cambio organizacional a partir de la introducción de un nuevo concepto en el funcionamiento de la estancia: la sostenibilidad. Para ello, el trabajo se enfocará, fundamentalmente, en la incorporación de la actividad de turismo rural y ecológico a la actual actividad de la estancia, como una forma de adquirir ventaja competitiva en el mercado.

Si bien se identificarán las diversas medidas que adoptará la estancia bajo el marco de sustentabilidad, sólo una de ellas, el turismo rural sostenible, será desarrollado a lo largo de este trabajo, llevando a cabo numerosos estudios para el relevamiento, procesamiento y análisis de la información, y de esta manera, determinar la viabilidad de efectuarlo.

# CAPÍTULO 1

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

## Capítulo 1

### Diagnóstico Organizacional

El principal objetivo del presente capítulo es llevar a cabo un estudio del sistema organización para el diagnóstico administrativo, mediante el cual se examina la organización a fin de lograr mejorarla e introducir los cambios pertinentes para su adaptación y permanencia al contexto en el que se encuentra inserta.

Un estudio de sistemas se apoya en una metodología, que se define como “*una disposición lógica y secuencial de pasos y procedimientos orientados hacia el desarrollo de una tarea*” (Volpentesta, 2000, p. 175). Existen diversas metodologías para llevar a cabo un estudio de sistemas, cada una de ellas presentan particularidades que las distinguen entre sí y que en base a ellas su aplicación es recomendable en algunos estudios y en otros no.

Enfoques metodológicos (Volpentesta, 2000):

- ✚ Metodología del Ciclo de Vida
- ✚ Metodología del Análisis Estructurado
- ✚ Metodología del Diseño Evolutivo

A los fines de este capítulo, la metodología seleccionada es la metodología del ciclo de vida, conocida como la más clásica para el estudio de sistemas y que permite una mejor comprensión al dividir el estudio en tres etapas bien definidas: Etapa de Síntesis; Etapa de Análisis y Etapa de Diseño.

**Tabla 1**

*Metodología del Ciclo de Vida*

ETAPA	FASES	RESULTADOS
SÍNTESIS	*Investigación preliminar	-Objetivo del estudio -Información aspectos de la estancia
ANÁLISIS	*Relevamiento  *Análisis Crítico y diagnostico	-Comprensión y conocimiento de la estancia bajo estudio  -Conclusiones sobre la estancia actualmente
DISEÑO	*Diseño General	-Presentación de la propuesta -Definición de los requerimientos del nuevo diseño

Fuente: elaboración propia en base a Volpentesta, J. (2000, p. 180)

## 1.1 – Etapa de Síntesis

En esta fase se lleva a cabo una **investigación preliminar** con el propósito de generar información básica y organizada de la Estancia Cestmir S.A. y comprender la situación esencial de la misma, sin perder de vista su contexto y razón administrativa.

### 1.1.1- Objetivo del estudio

Generar retroinformación que permita identificar los problemas de la Estancia Cestmir S.A. y propiciar la aplicación de medidas correctivas adecuadas, destinadas al mejoramiento, desarrollo y enriquecimiento de la organización en estudio.

### 1.1.2- Reseña Histórica

Cestmir S.A. es una sociedad que se constituyó en el año 1972 por Cipolla José Antonio, su fundador. Desde entonces se ha dedicado a la explotación agrícola extensiva, mediante la implementación de siembras, operación de cultivos y la comercialización de sus productos agropecuarios.

Se encuentra ubicada a 8 Km. De la ciudad de Pergamino, provincia de Buenos Aires, región del norte bonaerense donde se encuentran las tierras más cotizadas, ricas y fértiles del país.

Los comienzos de la estancia tuvieron lugar cuando el fundador adquiere una superficie de terreno de 430 hectáreas destinada a la producción de girasol y maíz, y en menor cantidad trigo; además se dedicaban a la producción de miel de exportación, cuyo principal comprador fue Alemania.

Con el transcurso del tiempo y gracias a los ingresos obtenidos de la producción inicial, José Cipolla fue adquiriendo terrenos colindantes y aumentado y diversificando su producción, llegando a tener actualmente una superficie total de 1380 hectáreas, destinadas íntegramente a la producción agropecuaria con cultivos de maíz, girasol, soja y trigo.

Cestmir S.A. siempre ha sido y continúa siendo una empresa familiar, gestionada por la familia Cipolla bajo políticas que se basan en valores propios del propietario, donde el respeto por su gente y la búsqueda permanente de la competitividad y la calidad de sus productos son el soporte de su desarrollo.

### 1.1.3- Panorama Sincrético

**Tabla 2**

*Panorama Sincrético de la estancia Cestmir*

ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN	CONTENIDO
<i>Actividad</i>	Producción de cultivos extensivos en forma estacional
<i>Denominación Social</i>	Cestmir S.A. (se eligió un nombre ficticio para preservar la identidad de la empresa).
<i>Propietarios</i>	Cipolla, José Antonio
<i>Ubicación geográfica</i>	Ruta Nacional 8 Km 232, Acceso a Pinzon, Ciudad de Pergamino, Provincia de Buenos Aires
<i>Visión</i>	Promover el desarrollo de la agricultura familiar basándose en la confiabilidad, calidad, innovación y crecimiento; y desempeñar un papel fundamental en la agricultura del país frente al mundo.
<i>Misión</i>	Producir, seleccionar y procesar alimentos inocuos y de excelente calidad, garantizando la seguridad alimentaria para el desarrollo de las personas y su entorno.

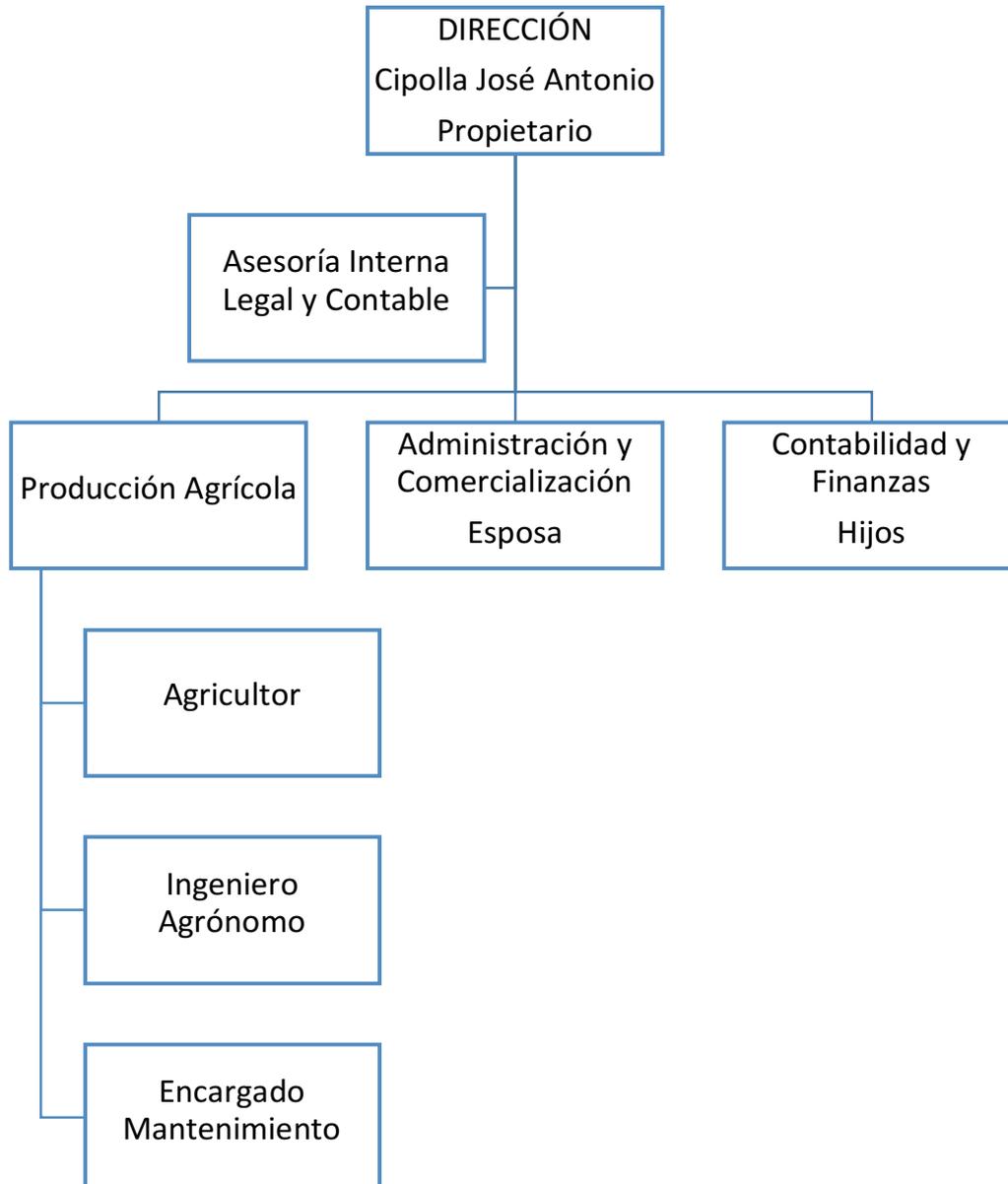
<i>Estilo administrativo</i>	Estilo Autoritario-Benevolente: prevalece el aspecto centralizado. La autoridad y la toma de decisiones están centradas en el fundador de la Estancia; sin embargo, se permite una pequeña delegación.
<i>Ambiente de la organización</i>	Numerosos competidores. Productos homogéneos. Cambios en la política económica del país. Variabilidad de los precios. Cambios climáticos. Fluctuaciones en la producción. Continuos cambios tecnológicos.
<i>Dotación de personal</i>	Son siete (7) las personas que integran la Estancia; cuatro (4) de ellas son los socios que forman parte del núcleo familiar (matrimonio con sus dos hijos). Y los demás integrantes (3) son los trabajadores del campo: un agricultor, un ingeniero agrónomo y una persona encargada del mantenimiento general.
<i>Sistema de información</i>	Organización tradicional; la información fluye, en mayor medida, de arriba hacia abajo para dirigir las actividades del personal; y en menor medida, de abajo hacia arriba. Sistema de información manual- mecánico, los datos se recolectan y almacenan en forma manual o por computadora.
<i>Cultura organizacional</i>	Cultura organizacional débil, falta claridad y firmeza en los valores centrales de la estancia, no fomenta el crecimiento y desarrollo del establecimiento agrícola.

Fuente: elaboración propia

### 1.1.4- Estructura de la Organización

**Figura 1**

*Organigrama de la Estancia Cestmir*



Fuente: elaboración propia

## 1.2- Etapa de Análisis

En esta fase se pretende llevar a cabo una **investigación detallada** de la estancia bajo estudio, a fin de conocer cómo actúa, para posteriormente determinar dónde es necesario efectuar cambios que la mejoren. Para ello se emprenderán dos pasos:

- ✚ Relevamiento
- ✚ Análisis, evaluación y determinación nuevo enfoque

### 1.2.1- Relevamiento

En esta fase se procederá a recolectar toda la información necesaria para el análisis y posterior diagnóstico de la estancia Cestmir. Para ello, lo primero que debemos hacer es organizar el relevamiento como se muestra a continuación (Tabla 3).

**Tabla 3**

*Organización del relevamiento*

INFORMACIÓN POR RELEVAR	A OBTENER POR	CON QUIÉN	HERRAMIENTA
<i>Contexto organizacional</i>	Autor Proyecto de Grado	Diarios INTA Sitio oficial Gobierno Nacional Sitio oficial Gobierno de Buenos Aires	Revisión de fuentes documentales  Revisión bibliográfica
<i>Producción</i>	Autor Proyecto de Grado	Propietario de la estancia	Entrevista

<i>Rendimiento</i>	Autor Proyecto de Grado	Propietario de la estancia	Entrevista
<i>Rentabilidad</i>	Autor Proyecto de Grado	Propietario de la estancia	Entrevista
<i>Superficie de siembra</i>	Autor Proyecto de Grado	Ingeniero Agrónomo	Entrevista
<i>Fortalezas</i> <i>Oportunidades</i> <i>Debilidades</i> <i>Amenazas</i>	Autor Proyecto de Grado	Propietario de la estancia  Diarios	Observación personal Entrevista Revisión de documentos

Fuente: elaboración propia

En las páginas siguientes se procederá a relevar en forma detallada, conforme al orden establecido, cada uno de los temarios presentados en la tabla 3.

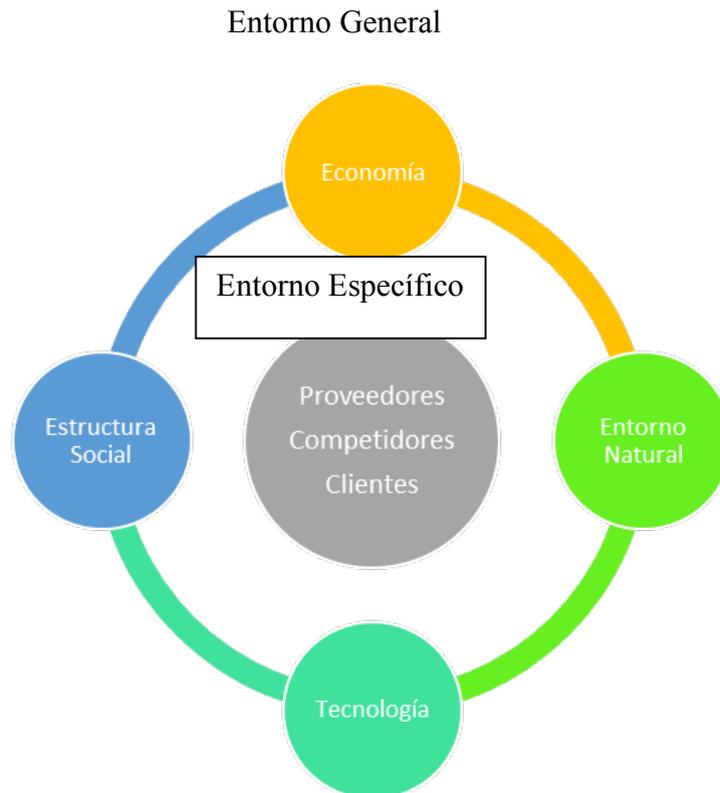
### 1.2.1.1- Contexto organizacional

El análisis global del contexto de la empresa permite identificar un gran número y variedad de influencias externas que afectan a la estancia Cestmir y que forman parte de su entorno, al cual podemos dividir en dos grandes niveles: el entorno general o macroentorno y el entorno específico o microentorno. Los factores de nivel superior son determinantes cruciales de las oportunidades y amenazas a las que la estancia se enfrenta, en cambio, el núcleo del entorno constituye la red de relaciones comerciales de la empresa: transacciones con proveedores y clientes; Interacciones con los competidores.

En resumen, el entorno de la estancia queda representado en la siguiente figura:

**Figura 2**

*Entorno de la estancia Cestmir*



Fuente: elaboración propia

A)-Análisis del Entorno General

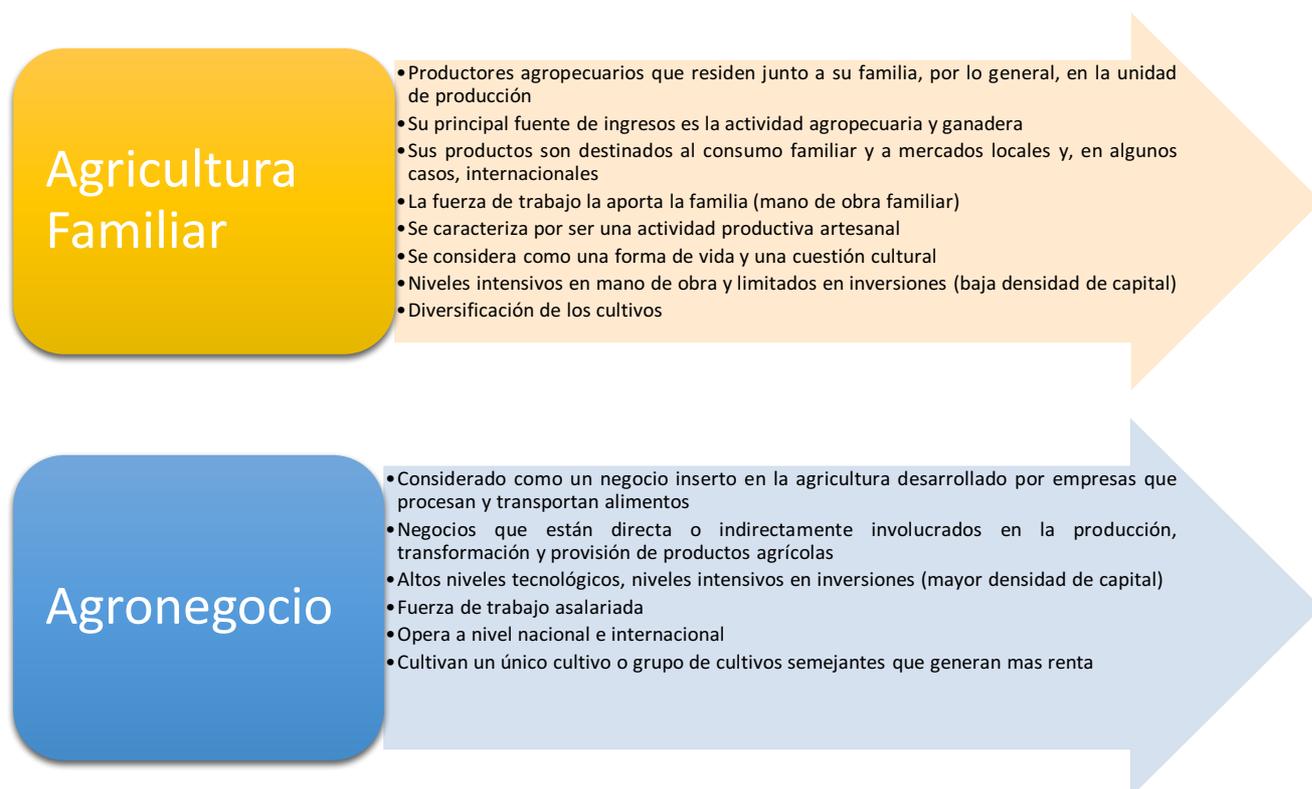
El proceso de globalización en curso está provocando una reordenación de la estructura en el sector de la producción, el trabajo, el comercio y las finanzas. Sin embargo, esta reorganización no ocurre de la misma manera en todos los sectores productivos ni afecta por igual a todo el aparato económico.

En el sector rural y más concretamente en la agricultura, las contradicciones tienden a agudizarse. Hoy compiten diversos tipos de agricultura; por un lado, están **los agronegocios** que se benefician del proceso de globalización (concentración del capital y expansión territorial agroproductiva, mayor control del mercado y de los intercambios, entre otros), y por el otro, **la agricultura familiar** que bajo estas condiciones tiende a ser desplazada de los circuitos que le permiten desarrollarse y, en situaciones extremas, a marginarse o hasta desaparecer.

La figura que se presenta a continuación permite caracterizar, brevemente, las agriculturas de familia y los agronegocios, a fin de lograr una mejor comprensión y distinción de ambas tipologías.

### Figura 3

#### *Caracterización Agricultura de Familia y Agronegocios*



Fuente: elaboración propia en base a Victoria, A. (2014)

Continuando con las controversias en el sector rural, una concepción globalizada de los agronegocios dio lugar, en Argentina, a un nuevo modelo agropecuario alentado por las innovaciones biotecnológicas: **los cultivos transgénicos**. El referente central de este nuevo

paradigma productivo está constituido por el cultivo de soja, que ha sufrido una gran expansión productiva (boom sojero) destinada a abastecer los mercados mundiales.

Las consecuencias de esta expansión son una mayor homogeneización del espacio rural, la pérdida de puestos de trabajo y la disminución de las unidades productivas. Se verifica también el incremento del valor de la tierra y la pérdida de importancia de modalidades tradicionales de arriendo, que afectan al conjunto de producciones desarrolladas en el medio rural, sean estas extensivas o intensivas.

A lo largo de este conflicto agrario, y en los debates que hubo tanto en el Congreso como en los medios, muchos aspectos vinculados al modelo sojero salieron a la luz; efectos negativos, tanto económicos, sociales, culturales, medioambientales y sanitarios. En primer lugar, el boom de la soja transgénica ha causado la especialización del país en la producción y exportación de unos pocos productos primarios sujetándolo a los vaivenes de la economía mundial. En segundo lugar, el crecimiento de la soja transgénica ha originado un fenómeno de dependencia del país respecto de las grandes empresas multinacionales, que controlan gran parte del procesamiento industrial y la comercialización de alimentos. En tercer lugar, ha contribuido a la desaparición de gran parte de la agricultura familiar y de los trabajadores rurales. En cuarto lugar, el boom de la soja en Argentina ha estado íntimamente asociado al deterioro ambiental. Además de la cuestión acerca de los riesgos del cultivo en gran escala de la soja transgénica en el largo plazo, su auge se ha dado en detrimento de la flora y fauna en extensos territorios del país. Esta expansión también está ocasionando la deforestación de extensas áreas en particular en las provincias del norte, comprometiendo la biodiversidad del país (Victoria, 2014).

Uno de los elementos claves, que es importante destacar dentro del contexto general de toda empresa agropecuaria, es el clima y sus variaciones que influyen drásticamente en la agricultura. El clima es un recurso natural que afecta a la producción agraria. Su influencia en un cultivo determinado no depende sólo de las características climáticas de la localidad en que esté situado, sino también en gran medida de las condiciones en que se desarrolla la producción. Es decir, tiene tanta importancia el nivel de exposición del cultivo al clima, como el nivel de vulnerabilidad. Como resultado de todo ello, los agricultores se enfrentan cada año a una alta incertidumbre en lo que se refiere al nivel de producto y también a su valor en el mercado.

Los cambios anómalos en la temperatura y las lluvias, así como el aumento de la frecuencia e intensidad de las sequías e inundaciones, están teniendo implicaciones a largo plazo en la productividad y la propia viabilidad del sector agrícola.

El rendimiento de los cultivos ha experimentado una variabilidad creciente en los últimos años, agudizado por lo que hoy conocemos como **el cambio climático**, afectando a la renta de los agricultores y a todo el sector agrario. En este sentido, un incremento de la variabilidad climática puede tener importantes costos en dicho sector

La relación entre el cambio climático y la agricultura es un camino bidireccional: por un lado la agricultura contribuye al cambio climático, a través de la liberación de gases de efecto invernadero a la atmósfera como el metano y el óxido nitroso; y por el otro lado, el cambio climático afecta negativamente a la agricultura: mala calidad de las semillas, campos y caminos anegados y destruidos, paralización de la siembra, pérdidas de cultivos, caída en los ingresos de los productores, entre otros. Las variaciones de las temperaturas y de las estaciones de crecimiento también podrían afectar a la proliferación y propagación de algunas especies, como insectos, malas hierbas invasoras, o de enfermedades, todo lo cual podría afectar a su vez a las cosechas (Batka, Ewing, Lee, Magalhes, Msangi, Nelson, Palazzo, Koo, Ringler, Robertson, Rosegrant, Santos, Sulser, Zhu, 2009)

Otro de los elementos de gran importancia dentro del sector agrario es la Tecnología. Hoy en día, se puede afirmar que los avances tecnológicos ocurridos en los últimos años han supuesto una nueva era para la agricultura, la cual ha sabido adaptarse a los nuevos cambios, introduciendo en la metodología tradicional la tecnología informática más moderna que existe. Esa nueva era de la que estamos hablando es la **agricultura de precisión**.

El concepto sobre el que se basa la agricultura de precisión es aplicar la cantidad correcta de insumos, en el momento adecuado y en el lugar exacto. Es el uso de la tecnología de la información para adecuar el manejo de suelos y cultivos a la variabilidad presente dentro de un lote (Flego y García, s.f).

La tecnología aplicada por cantidad de hectárea con la que cuenta el país posiciona a Argentina en el segundo lugar con mayor agricultura de precisión, después de Estados Unidos. Con 33 millones de hectáreas sembradas, el 35% de esa superficie se encuentra equipada con tecnología de precisión, según Melchiori (s.f).

Considerando la superficie total, el equipamiento vendido y el sistema de uso de esa tecnología, Argentina se ubica en el segundo país más tecnificado del mundo, después de Estados Unidos. Si bien hay países tecnificados al 100% como Alemania, Japón o Bélgica, las hectáreas son mucho más inferiores (Méndez, 2012).

Esta tendencia en Argentina se ve fortalecida por la promoción y desarrollo de la agricultura de precisión, que permite el manejo de insumos y cultivos, con producciones más eficientes.

Las técnicas de la agricultura de precisión más usadas en Argentina son el monitor de rendimiento y el sistema de guía por GPS (banderillero satelital). También se incluyen dentro de ésta, densidades de siembra variable, dosis variables de fertilizantes, manejo localizado de plagas y sensores remotos, entre muchas otras aplicaciones (Flego y García, s.f).

## B)-Análisis del Entorno Específico

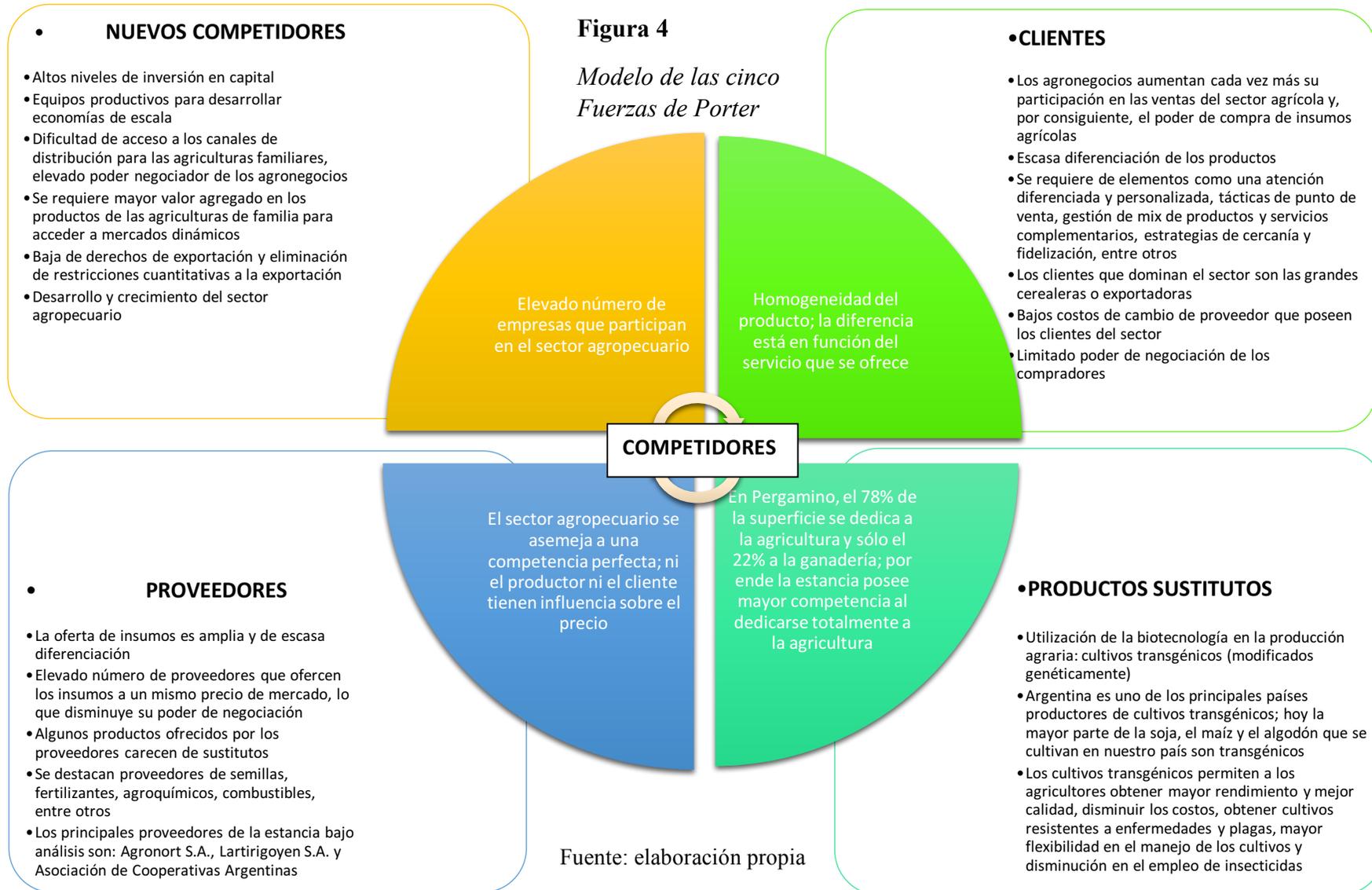
En este apartado se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con la finalidad de conocer y analizar aquellas variables del entorno específico que pueden convertirse en una oportunidad o una amenaza para la estancia en cuestión:

-  La competencia
-  Los productos sustitutivos
-  Los clientes
-  Los proveedores

El modelo consiste en analizar una industria a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores.

Propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector (Díaz, 2014).

El cuadro de la página siguiente constituye una representación del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a la estancia.



En resumen, se concluye que estas fuerzas competitivas en el sector agropecuario son débiles en su conjunto, ya que al tratarse de un mercado que se asemeja a la competencia perfecta, las partes ejercen escasa influencia sobre el mercado global. Elevado número de productores y consumidores, homogeneidad del producto y limitado poder de negociación de las partes constituyen las principales características del mercado agrícola.

Sin embargo, la globalización y el cambio tecnológico han dado lugar a una nueva forma de competencia: los agronegocios, los cuales concentran la mayor cantidad de ventas, poseen elevados niveles de inversión en capital y equipos productivos de alta tecnología, y son los responsables de incorporar la biotecnología en la producción agraria para la obtención de cultivos transgénicos (productos sustitutivos de los cultivos tradicionales). Por tal motivo los agronegocios constituyen la principal amenaza para la estancia Cestmir como figura representativa de las agriculturas de familia.

#### **1.2.1.1.1- Perfil del atractivo del sector a partir de los factores externos del entorno general y específico de la estancia**

A fin de asistir a los lectores con un análisis más exhaustivo sobre el atractivo de la industria y como complemento del estudio del contexto organizacional, proporcionaremos una metodología estructurada que revisa en forma completa cada uno de los factores del entorno desarrollados en el apartado anterior.

##### **A)- Perfil del atractivo de la industria – factores del entorno general**

En este segmento se procederá a ilustrar la metodología utilizando los factores externos críticos que se ajustan exactamente al entorno general de la estancia: economía, tecnología, estructura social y entorno natural, para luego completar el análisis con una evaluación final general del atractivo del sector agropecuario desde el punto de vista de los factores del macroentorno.

**Tabla 4**

*Atractivo de los factores económicos*

<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>	<b>MUY POCO ATRACTIVO</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>
Inflación					
Impacto del cambio de moneda extranjera					
Desarrollo y crecimiento del sector agro					
Baja de derechos de exportación					
Reducción de las retenciones a la exportación					
Sector similar a la competencia perfecta					
Expansión territorial agroproductiva de los agronegocios					
Legislación (protección)					
Proceso de globalización					

Fuente: elaboración propia en base a Hax y Majluf (2012)

**Tabla 5**

*Atractivo de los factores tecnológicos*

<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>	<b>MUY POCO ATRACTIVO</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>
Grandes avances tecnológicos					

Complejidad		
Incorporación de la biotecnología en la producción agraria		
Producciones más eficientes		
Nuevo patrón tecnológico (cultivos modificados genéticamente)		

Fuente: elaboración propia en base a Hax y Majluf (2012)

**Tabla 6**

*Atractivo de los factores ambientales*

FACTORES AMBIENTALES	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Destrucción del equilibrio ecológico en los sistemas naturales *					
Cultivos transgénicos					
Monocultivo-boom de la soja					
Cambio climático					
Tierras fértiles **					
Impacto de los plaguicidas sobre los sistemas naturales					

Fuente: elaboración propia en base a Hax y Majluf (2012)

Referencias:

\*Destrucción del equilibrio ecológico: deforestación, extinción de especies animales, deterioro de los suelos, entre otros.

\*\*Tierras fértiles: como se mencionó con anterioridad, la estancia se ubica en la localidad de Pergamino provincia de Buenos Aires, región norte bonaerense donde se encuentran las tierras más cotizadas y fértiles del país.

**Tabla 7**

*Atractivo de los factores sociales*

FACTORES SOCIALES	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Desplazamiento de pequeños productores a zonas menos productivas					
Migración de los trabajadores rurales					
Pérdida de valor de modalidades tradicionales					
Efectos nocivos en la salud humana de los cultivos modificados genéticamente					

Fuente: elaboración propia en base a Hax y Majluf (2012)

Conclusión: desde el punto de vista económico se puede decir que el sector agropecuario es, en la actualidad (2017-2018), atractivo y se caracteriza por estar en una etapa de crecimiento con cultivos con rindes muy buenos y de calidad, fundamentalmente en la provincia de Buenos Aires. Este récord en rindes se debe en gran parte al entusiasmo de los productores por el cambio de reglas (baja de derechos de exportación y reducción de las retenciones).

En lo referente a los factores tecnológicos, se concluye que la industria se ubica en una posición neutra ya que, por un lado, la tecnología es un componente fundamental para la estructura económica del sector al permitir obtener rendimientos más elevados y mayor rentabilidad, y

por el otro lado, trae aparejado grandes consecuencias en lo social y ambiental, llevando a que el sector sea desde estos puntos de vista poco atractivo.

En resumen, en función de lo expresado y en forma no concluyente, se considera al sector agrícola como neutro, al tener tanto factores que lo hacen atractivo como factores que lo hacen poco atractivo.

**B)- Perfil del atractivo de la industria – factores del entorno específico**

Aquí se revisará en forma completa cada uno de los factores del modelo de las cinco fuerzas de Porter pertenecientes al entorno específico de la estancia, y posteriormente, se ofrecerá una evaluación final general del atractivo del sector agropecuario desde el punto de vista de los componentes del microentorno.

**Tabla 8**

*Atractivo de las barreras de entrada*

<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>MUY POCO ATRACTIVO</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>
Economías de escala					
Altos niveles de inversión en capital					
Necesidad de equipos tecnológicos					
Elevado poder de los agronegocios					
Importante diferenciación del servicio a ofrecer					
Reducción gradual de las retenciones a la exportación					

Reducción derechos de exportación		
Restringido acceso a canales distribución		
Condiciones climáticas		

Fuente: elaboración propia en base a Hax y Majluf (2012)

**Tabla 9**

*Atractivo de la rivalidad entre competidores*

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>MUY POCO ATRACTIVO</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>
Importante número de competidores igualmente equilibrados					
Homogeneidad del producto					
Crecimiento rápido del sector agropecuario					
Baja diversidad de competidores					
Comercialización del producto para diferenciarse y competir					
Calidad de los productos vinculada a la localización de las tierras					
Excelente ubicación					

Fuente: elaboración propia en base a Hax y Majluf (2012)

**Tabla 10**

*Atractivo del poder de los compradores*

<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>	<b>MUY POCO ATRACTIVO</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>
Compradores importantes: grandes cerealeras y exportadoras					
Bajo costo de cambio del comprador					
Disponibilidad de sustitutos: cultivos transgénicos					
Concentración de las ventas por parte de los agronegocios					
Amenaza de las cerealeras y exportadoras de integración hacia atrás					
Alta rentabilidad de los compradores					
Criterio de compra entre clientes: ética en el negocio *					

Fuente: elaboración propia en base a Hax y Majluf (2012)

Referencias:

\*Cada vez más los clientes exigen como criterio de compra la ética en el negocio, que consiste en el cumplimiento de ciertas normas que aseguren el respeto al medio ambiente, la obtención de un producto sano y natural y unas condiciones de trabajo en los que se aseguren los derechos de los trabajadores.

**Tabla 11**

*Atractivo del poder de los proveedores*

<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>MUY POCO ATRACTIVO</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>
Importante número de proveedores					
Diversidad de insumos-amplia oferta y de escasa diferenciación					
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores (intermedia)*					
Bajo costo de cambio de los productos de los proveedores					
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante para diferenciarse					
Gran importancia del sector agropecuario para los beneficios de los proveedores					
Relación con los proveedores caracterizada más que por un poder coercitivo, por una dependencia mutua					

Fuente: elaboración propia en base a Hax y Majluf (2012)

Referencias:

\*En el sector agrícola hay diversidad en el grado de sustitución de proveedores: muchos insumos son difícilmente sustituibles, en cambio, algunos proveedores son más fáciles de sustituir, por ejemplo: semillas transgénicas, sustitutos de los fertilizantes, entre otros.

**Tabla 12**

*Atractivo de la disponibilidad de sustitutos*

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Importante disponibilidad de sustitutos: cultivos transgénicos					
Argentina principal país productor de cultivos modificados genéticamente					
Alta rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos					
Mayor eficiencia de los productos sustitutos					
Efectos negativos de los cultivos transgénicos sobre la salud y el medio ambiente					
Preocupación del consumidor por la salud y lo natural					

Fuente: elaboración propia en base a Hax y Majluf (2012)

Conclusión: la herramienta anteriormente desarrollada ha permitido poner de manifiesto los nuevos retos a los que se enfrenta el sector agrícola, identificando aquellas fuerzas que limitan las posibilidades de consolidación y competitividad de la estancia, así como los factores que generan ventajas difíciles de superar por el resto de los participantes del mercado.

Desde el punto de vista del marco competitivo se puede afirmar que el sector es **atractivo**. Por una parte, los participantes potenciales enfrentan barreras significativas para la entrada incluyendo altos niveles de inversión, equipamientos tecnológicos y limitado acceso a los

canales de distribución, entre otros. Por otra parte, la homogeneidad del producto condiciona mucho la intensidad competitiva, por lo que la ventaja se concentra en la comercialización del producto y la calidad de los cultivos vinculada a la localización de las tierras.

En cuanto al poder de los compradores y proveedores, en el primer caso el sector agrícola se encuentra en una posición neutral, posee clientes muy importantes y rentables, sin embargo, gran parte de las ventas del sector se concentran en los agronegocios; en el segundo caso, el sector se puede considerar medianamente atractivo debido al escaso poder de negociación de los proveedores producto de una oferta amplia y poco diferenciada.

Por último, desde el punto de vista de la disponibilidad de sustitutos, el sector agrícola resulta poco atractivo debido al surgimiento de un nuevo modelo agroproductivo, los cultivos transgénicos, alentado por la incorporación de la biotecnología en el proceso de producción.

En resumen, en función de lo expresado y en forma no concluyente, podemos considerar medianamente atractivo el sector agrícola desde el punto de vista de las fuerzas competitivas, en donde la comercialización y la localización de las tierras constituyen las principales ventajas competitivas para hacer frente al gran desafío que representan los agronegocios.

#### **1.2.1.2- Análisis Productivo**

La Estancia Cestmir S.A. se dedica principalmente a la producción de cultivos extensivos en forma estacional. Se hace rotación de cultivos intercalando maíz, girasol, soja y trigo, destacando una mayor participación de los cultivos de maíz, soja y trigo en el sistema productivo agropecuario de la estancia. El cultivo de girasol fue disminuyendo año tras año debido a una creciente competencia de otra oleaginosa: la soja. Sin embargo, frente a esta gran caída en la rentabilidad del girasol, Cestmir S.A. decidió conservar su cultivo, aunque en una menor proporción (sólo un 10 % de la superficie laborable de la estancia), por tradición familiar, ya que el girasol tenía un papel predominante en los comienzos de la estancia.

El propietario con la ayuda del contador confecciona, antes de cada siembra, un presupuesto, el cual se va modificando a lo largo del proceso productivo en función de las condiciones climáticas, los factores económicos y los precios de los cultivos, entre otros. Dicho presupuesto contiene estimaciones de los ingresos, los costos y beneficios asociados a la producción de los productos agrícolas.

La empresa dispone de un total de 1380 hectáreas de superficie, de las cuales 1023 hectáreas son laborables y las 357 hectáreas restantes están distribuidas entre la casa, el establo para caballos y parque con arboladas.

A continuación, se muestra un cuadro, para una mejor comprensión, con información de cada uno de los cultivos de la estancia. El mismo fue confeccionado con la colaboración del ingeniero agrónomo Diego Amín.

**Tabla 13**  
*Análisis Productivo*

CULTIVO		SUPERFICIE DE SIEMBRA	FECHA DE SIEMBRA	RENDIMIENTO qq/ ha	MARGEN BRUTO U\$\$/ ha	ROTACIÓN	REQUERIMIENTOS PARA SU CULTIVO
<b>GIRASOL</b>		10%	Óptima: Octubre cuando la temperatura del suelo se estabiliza en 15°C.	22	283	Antecesor recomendado: <b>Maíz</b> , para la acumulación de agua durante el barbecho y por razones sanitarias.	Requiere de suelos arcillo-arenosos y ricos en materia orgánica; es esencial que el suelo tenga un buen drenaje.
<b>SOJA</b>	De primera siembra	30%	Mediados de Noviembre, donde se presenta en promedio la menor variabilidad en los rendimientos.	35	420.10	Antecesor: <b>Maíz</b> , mayores rendimientos.	Los nutrientes que más limitan el cultivo de soja son Nitrógeno (N), Fósforo □ y Azufre (S).
	De segunda siembra			25	320.52	Antecesor: <b>Trigo</b>	

<b>MAÍZ</b>	34%	Del 1/9 al 15/10 El mayor potencial de rendimiento se obtiene entre el 15/9 y el 10/10.	82	354.57	Antecesoros recomendados: <b>Trigo/Soja</b> o soja de primera siembra	El cultivo de maíz requiere de Nitrógeno (N), Fósforo $\square$ y Potasio (K).
<b>TRIGO</b>	26%	La siembra se lleva a cabo entre los meses de junio y agosto.	44	205.82	Antecesoros: <b>Soja/Maíz</b>	El principal nutriente necesario para el cultivo de trigo es el Nitrógeno (N).

Fuente: elaboración propia con colaboración ingeniero agrónomo Diego Amín

Referencias:

- qq/ha: quintales por hectárea. Unidad de medida utilizada en el sector agropecuario y hace referencia a la cantidad promedio que se obtiene de cada cultivo por hectárea.
- Barbecho: técnica de la agricultura por la cual la tierra de cultivo se deja sin sembrar durante uno o varios ciclos con el fin de recuperar y almacenar materia orgánica y humedad.

### 1.2.1.3- Análisis FODA

Continuando con el relevamiento, el siguiente tema a analizar de la estancia, una vez estudiado su contexto y producción, está relacionado con las fortalezas y debilidades de la empresa a nivel interno y con las oportunidades y amenazas que se le presentan producto de su relación con el medio.

La matriz de análisis FODA es una conocida herramienta estratégica que permite analizar la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar dicha matriz en una organización es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro (Espinosa, 2013).

La matriz FODA divide el análisis en dos, por un lado, el análisis externo que identifica las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa en su interacción con el medio, y por el otro lado, el análisis interno que permite identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización.

La figura que se muestra en la página siguiente es una representación de la matriz de análisis FODA hasta aquí presentada aplicada a la estancia en estudio.

### FORTALEZAS

- Parque de maquinarias con tecnología de precisión
- Rápida adaptación a las nuevas tecnologías de producción
- Empresa familiar con más de 40 años de experiencia, amplio conocimiento
- Se hace rotación de cultivos, lo que permite mantener fértil el suelo y obtener cultivos sanos
- Dispone de un tanque australiano para la recolección de agua de lluvia, utilizada para el riego de los cultivos y para abastecerse en períodos de sequía
- Optimismo respecto al mercado futuro
- Localización: región norte bonaerense, donde se encuentran las tierras más fértiles del país

### OPORTUNIDADES

- Argentina, segundo país del mundo con mayor tecnología de precisión, que conlleva a producciones más eficientes.
- Reducción en las retenciones y eliminación de los derechos de exportación
- Devaluación del peso respecto del dólar
- El agro es la actividad más superavitaria de la economía argentina
- Aumento de la demanda mundial de alimentos, producto del proceso de globalización y una población en constante crecimiento
- Demanda de turismo rural
- Preferencia por productos ecológicos
- Mercados internacionales para productos de exportación
- Climas variables en la Argentina para el desarrollo de la actividad agropecuaria

### DEBILIDADES

- Bajo poder de negociación
- La estancia forma parte de las agriculturas de familia, las cuales están siendo perjudicadas por el avance de los agronegocios
- Capacidad de acopio acotada
- La autoridad y la toma de decisiones están centralizadas en el fundador de la estancia
- Limitado control de gestión
- No adopta herramientas de cobertura de precio o riesgos climáticos
- Deficiente gestión para la conservación y protección de recursos naturales del medio ambiente

### AMENAZAS

- El proceso de globalización dio lugar al surgimiento de los agronegocios, desplazando la agricultura familiar
- Los agronegocios alentaron un nuevo modelo agropecuario: los cultivos transgénicos
- El cambio climático, que genera variaciones en el clima afectando el rendimiento de los cultivos
- Distorsiones económicas y financieras a nivel nacional que generan desequilibrios en el sector agropecuario
- Mercados y precios volátiles
- Inestabilidad política
- Ataque de plagas y enfermedades



Fuente: elaboración propia

Figura 5: Análisis FODA

Conclusión análisis FODA: la agricultura es una de las actividades más imponentes de la economía argentina, en constante crecimiento y desarrollo, que lleva a los productores a emprender nuevos caminos para hacer frente a la globalización de los mercados y los desafíos tecnológicos.

El principal problema a resolver que se detectó a partir de la utilización de esta herramienta de análisis está vinculado al **deficiente sistema organizacional** de la estancia que, sumado a la **débil situación frente al mercado** de las agriculturas de familia (a la cual pertenece este emprendimiento agrícola), hacen difícil para la estancia encarar nuevos caminos que le permitan hacer frente a los desafíos del entorno.

Por tal motivo, será necesario, a modo de sugerencia, la implementación de las siguientes medidas: por un lado, sería conveniente modificar el modelo de sistema de la organización y la forma en que sus componentes se relacionan entre sí, dejando de lado el enfoque tradicional que caracteriza a la estancia para pasar a un nuevo enfoque en su gestión y de esta manera robustecer el sistema de gestión para que, con el pasar del tiempo, se profesionalice adecuadamente a las necesidades. Por el otro lado, para hacer frente a los desafíos de su entorno, se podría otorgar una mirada sustentable a la estancia, transformando la actividad agrícola en una agricultura sostenible e incorporando una nueva actividad, el turismo rural y ecológico, para ganar competitividad.

Cada una de estas alternativas propuestas, destinadas a superar las debilidades y afrontar las amenazas, se irán desarrollando a lo largo del trabajo.

### 1.2.2- Análisis, evaluación y determinación nuevo enfoque

Para las organizaciones hoy en día, las estructuras tradicionales tienden a ser poco productivas y éstas empiezan a adoptar nuevas estructuras, dejando de lado las jerarquías para empezar a formar un grupo de trabajo más dinámico, flexible e innovador (Hax y Majluf, 2012).

Es el caso de la Estancia Cestmir S.A. que si bien no presenta una estructura formalmente definida, adopta una postura tradicional, caracterizada por el estilo autoritario, la toma de decisiones centralizadas y la escasa participación de los integrantes de la estancia. Esta realidad nos enseña que la empresa muchas veces no puede adaptarse a sus necesidades internas de cambio y a los cambios generados por el contexto, por lo tanto empieza a producir síntomas que afectan a su desempeño, de los cuales han sido identificado los siguientes:

- ✚ Poco conocimiento de los empleados de la cultura de la empresa: visión, misión y valores
- ✚ Desorientación del personal sobre objetivos a alcanzar
- ✚ Disminución del rendimiento de los empleados, poca motivación
- ✚ Falta de compromiso
- ✚ Problemas de coordinación de actividades
- ✚ Escasa innovación
- ✚ Empresa anclada en el pasado y la burocracia organizativa
- ✚ Necesidades de autorrealización insatisfechas, escasa participación

Todo esto es producto de una estructura organizacional centralizada con un patrón cultural organizacional débil, llevando a la estancia a un desequilibrio interno significativo.

El cuadro que se presenta en la página siguiente expone diferentes aspectos relacionados al funcionamiento de la estancia y pone de manifiesto las deficiencias hasta aquí mencionadas, brindando los elementos de juicio necesarios para su evaluación y determinación de requerimientos. Dicho cuadro se realizó en base a los aportes brindados por los dueños del emprendimiento en una entrevista programada y a la observación propia.

**Tabla 14**

*Aspectos de la estancia*

	<b>LUZ VERDE</b> 	<b>LUZ AMARILLA</b> 	<b>LUZ ROJA</b> 
Estilo Administrativo			•
Flujo de Información			•
La comunicación en su tarea de coordinar e integrar			•
Servicios para mantener y buscar clientes		•	
Ventaja Competitiva		•	
Cultura Organizacional			•
Disposición al cambio	•		

Gestión sustentable		•	
Ubicación geográfica	•		
Parque de maquinarias	•		
Disponibilidad espacio físico	•		
Trabajo en equipo			•
Capacidad para resolver problemas		•	
Relación costo-beneficio		•	

Fuente: elaboración propia

Referencias:

**-Luz verde: siga adelante, va por buen camino**

**-Luz amarilla: precaución, si no corrige algunas cuestiones de manejo empresario puede tener serios problemas**

**-Luz roja: va por mal camino, pare y recapacite**

Este cuadro refleja dos grandes deficiencias de la estancia: la **comunicación** y el **flujo de información**, desencadenando un desequilibrio generalizado en el funcionamiento de la empresa.

Sin embargo esta cultura organizacional débil favorece y promueve el cambio, e impulsa a adoptar un modelo de organización que busque flexibilizar y dar respuestas a los ambientes inciertos y altamente inestables que caracterizan a las empresas de nuestro tiempo, todo en busca de satisfacer las necesidades cambiantes y las nuevas expectativas de los clientes.

Por ello es que se requiere introducir esta nueva modalidad de organización en la estancia, que tenga en cuenta otras dimensiones además de lo económico, y de esta manera hacer frente a la amenaza de los agronegocios que está perjudicando el funcionamiento de las agriculturas de familia, y en particular, al establecimiento agrícola bajo análisis.

**Tabla 15**

*Enfoque tradicional vs. nuevo enfoque*

ENFOQUE TRADICIONAL	NUEVO ENFOQUE
Los empleados de la empresa	Las personas que trabajan en la empresa
Esfuerzo individual para hacer el trabajo y lograr resultados. “Hago mi trabajo”.	Esfuerzo grupal para cumplir objetivos y lograr resultados. “Soy parte de...”
Monopolización de las decisiones en el propietario	Delegación de las decisiones, equipo de trabajo
Comprendo mi trabajo, desorientación del personal respecto hacia dónde ir	Comprendo mi trabajo como parte de un proceso, qué lugar ocupa en el mismo y hacia qué objetivos se orienta
Evaluar el trabajo profesional	Evaluar el proceso integral descomponiendo las partes que sean necesarias
Busco mejorar cambiando el empleado	Busco mejorar el proceso y capacito al empleado
¿Quién cometió el error?	¿Porqué se cometió el error?
Cumplir con el trabajo encomendado	Compartir la visión y comprometerse con ella

Fuente: elaboración propia en base a Barrionuevo, S. (2010)

Esta tabla expone las principales características del nuevo enfoque que se le quiere dar a la empresa en comparación con el enfoque tradicional que distingue a la estancia en la actualidad y que se desea cambiar.

### 1.3- Etapa de Diseño (Presentación de la propuesta)

A partir de la investigación efectuada en etapas anteriores, aquí se intenta plasmar la propuesta en respuesta a los problemas encontrados con la finalidad de generar valor y obtener ventaja competitiva, y de esta manera satisfacer los requerimientos de los clientes.

El eje central de la propuesta consiste en impulsar el cambio organizacional, en otorgarle a la empresa un nuevo enfoque en busca de mejorar su efectividad y brindarle la oportunidad de crecer y desarrollarse. *“Desarrollo se entiende como la capacidad de sobrevivir y crecer en un ambiente competitivo, cambiante. Crecimiento es la capacidad de la organización para leer la realidad, para imaginar formas, alternativas de enfrentar la realidad” (Carola, 2010, p.148).*

Cuando se habla de impulsar el cambio, hacemos referencia a aquellos cambios que deben planificarse y que adquieren cierta relevancia en el desarrollo de la estancia y que forman parte de su realidad interna. Nos referimos aquí a los cambios que se vinculan sobre todo con una forma distinta de hacer las cosas, con un modo distinto de encararlas; cambios que involucran modificaciones en algunos aspectos de la cultura de la estancia, por tanto una cultura que apoye la flexibilidad y la coordinación de esfuerzos y que facilite la interacción con el entorno. Estas reformas están relacionadas nada mas ni nada menos que con la incorporación de un nuevo concepto en la empresa y que caracterizará su gestión: la **sostenibilidad**.

El pilar fundamental de este cambio organizacional que se desea introducir en la estancia es la sostenibilidad, concepto que representa una dimensión compuesta con tres amplios componentes: personas, planeta y utilidades. Según como afirmó el director general de la Asociación para el Progreso de la Dirección, Enrique Sánchez de León, *“los empleados quieren trabajar en compañías sostenibles, los consumidores optan por comprar productos y servicios*

*con estas características y los inversores prefieren depositar su confianza en empresas responsables” (Sánchez de León, 2017).*

Continuando con el desarrollo de la propuesta, para que la estancia pueda alcanzar el concepto de sostenibilidad, se hará enfoque en dos componentes: las personas y el planeta, que consecuentemente afectará las utilidades de la estancia. Desde el punto de vista social, se emprenderán dos caminos teniendo en cuenta hacia quién va orientado: las personas que trabajan en la empresa y los clientes. En el primer caso, se intentará crear un equipo de trabajo que participe en conjunto en las acciones de la empresa, dejando de lado el esfuerzo individual, lo cual exige la distribución de facultades y la descentralización en la toma de decisiones y una dirección proactiva. En el segundo caso (los clientes), desde el punto de vista ambiental, la estancia, por un lado, transformará la actividad agrícola tradicional que actualmente desarrolla en una agricultura sustentable que se apoye en un sistema de producción sostenible a largo plazo promoviendo un equilibrio entre productividad, rentabilidad y medio ambiente, y, por el otro lado, incorporará una nueva actividad a la ya existente, el turismo rural y sostenible, para atraer nuevos mercados, ofrecer nuevos servicios y diferenciarse de sus competidores, generando mayor valor agregado.

Para llevar adelante una agricultura sustentable se basará en lo que se llama “Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)”, que se definen como una manera especial de producir y procesar los productos agrícolas, mediante la utilización sostenible de los recursos naturales básicos para la producción, en forma benévola, de modo que los procesos de siembra, cosecha y poscosecha de los cultivos cumplan con los requerimientos necesarios para una producción sana, segura y amigable con el ambiente. Son consideradas de relevancia estratégica para el futuro de la agricultura argentina desde una perspectiva integral, y tienen como objetivo la producción de alimentos sanos, inocuos y de calidad, mediante el cuidado de los procesos y las condiciones de producción, y el cuidado, principalmente, de la salud del trabajador rural y su familia y de la sociedad en su conjunto, como así también la preservación de los recursos naturales (Red de BPA, 2015).

**Figura 6:**

*Buenas Prácticas Agrícolas*



Fuente: elaboración propia en base a Red de BPA (2015)

Esta figura representa las diferentes etapas necesarias para implementar una agricultura sustentable, y en cada una de ellas se aplica el **cuidado responsable del medio ambiente** que apunta a reducir el efecto invernadero, a generar una menor cantidad de residuos, a minimizar la frecuencia de ocurrencia de accidentes de trabajo y a optimizar el uso de la energía y el agua.

A continuación se hará una breve descripción de las medidas que la estancia adoptará en cada etapa para la transformación de la actual producción tradicional.

### 1.3.1- Manejo del suelo y del agua

#### 1.3.1.1- Manejo del suelo

Aquí el objetivo de la estancia es llevar un manejo sostenible del suelo para mantener y mejorar sus características naturales a través de técnicas que aseguren la conservación de la fertilidad, minimizando la contaminación y evitando la erosión, la compactación y su salinidad. Se tratará de cuidar la capa superficial (capa viva o arable), que es la capa más rica en materia orgánica y con mayor actividad biológica. Para ello la empresa deberá:

- ✚ Mantener canales de riego y drenajes adecuados para evitar la erosión
- ✚ Mantener la cobertura del suelo con cultivos o restos vegetales para que el suelo no quede “desnudo” e impedir un proceso erosivo y la pérdida de agua por evaporación
- ✚ Rotar los cultivos
- ✚ Realizar plantaciones de árboles y arbustos en los bordes de los campos que sirvan como cortinas rompevientos
- ✚ Utilizar fertilizantes en forma adecuada
- ✚ Conocer cuántos nutrientes extraen los cultivos y cuántos fertilizantes minerales o abonos orgánicos se debe reponer para que el suelo no pierda su fertilidad y siga siendo productivo

#### 1.3.1.2- Manejo del agua

Es necesario que la estancia disponga de una planificación correcta en relación a la utilización del agua para prever su uso racional y eficiente y evitar usos excesivos o insuficientes de agua. Por eso la empresa deberá:

- ✚ Seleccionar el sistema de riego más adecuado: el riego por goteo es uno de los mejores sistemas, ya que permite un mejor aprovechamiento del agua al proporcionarle a las plantas la cantidad que realmente necesitan

- ✚ Realizar una evaluación de riesgos que estudie la contaminación biológica, química o física de todas las fuentes de agua de riego
- ✚ El agua utilizada para riego debe estar originada en fuentes que suministren una cantidad suficiente de agua en condiciones normales
- ✚ Disponer de cálculos documentados de las necesidades de agua que estén basados en datos, como, por ejemplo, de pluviómetros, en base a las condiciones climáticas de la zona

### 1.3.2- Manejo de fertilizantes

Es necesario que la estancia realice análisis del suelo y/o del cultivo para corregir deficiencias o alcanzar niveles adecuados de nutrientes, asegurando la provisión suficiente en tiempo y forma de los mismos con el objeto de maximizar beneficios, sin degradar el suelo y evitar posibles contaminaciones. Las aplicaciones excesivas de fertilizantes terminan contaminando el suelo y el agua y las aplicaciones deficientes degradando la fertilidad de los suelos. Por esto, es necesaria una aplicación equilibrada.

Es muy importante que la estancia lleve un registro de aplicación con el nombre del fertilizante y la fuente que deben estar registrados en el SENASA.

### 1.3.3- Elección de semillas

La elección adecuada de la semilla asegura desde el comienzo de la actividad la posibilidad de minimizar problemas sanitarios y de manejo, y de contar con un producto final adecuado a los objetivos planteados al iniciar la producción. La mejor semilla será la que se adapte al objetivo de producción, al destino del producto y a la zona de producción. Para ello la estancia debe tener en cuenta algunos criterios fundamentales al momento de elegir la semilla (Red de BPA, 2015):

- ✚ El material debe proceder de viveros o semilleros inscriptos y autorizados por el Instituto Nacional de Semillas (INASE)
- ✚ Tener certeza de la sanidad (libre de plagas, enfermedades y virus), de su pureza varietal (que responda a las características que dice tener), de su estado general (limpieza, poder germinativo, sin semillas de malezas, etc.) y de la procedencia del material, marca o empresa vendedora
- ✚ Conocer su año de cosecha y de envasado, su poder germinativo (capacidad de la semilla para crecer y desarrollarse) y su energía germinativa (representa la velocidad en que crece y se desarrolla la semilla)

### 1.3.4- Gestión de la seguridad y salud ocupacional

El ámbito de trabajo debe ser un lugar limpio y ordenado, que brinde las condiciones de seguridad necesarias para que los trabajadores puedan utilizar las máquinas, equipos y herramientas. Es por ello que la estancia deberá cumplir con los requisitos legales relacionados con la seguridad e higiene (ropa, elementos de seguridad, equipo de protección personal, etc.) registro de los trabajadores, entre otros.

El personal contará con elementos que le permitan realizar su higiene personal (lavabos, duchas y baños equipados) y espacios designados especialmente para alimentarse, cambiarse y descansar, con depósitos de agua potable para su consumo.

Toda persona del establecimiento que manipule alimentos contará con libreta sanitaria actualizada y además deberá comunicar a sus superiores cualquier enfermedad que pudiera representar un riesgo de contaminación para el producto (gastrointestinal, respiratoria u otras). El personal enfermo no debe estar en contacto con los productos.

### **1.3.5- Manejo Integrado de Plagas (MIP)**

Otro de los pasos que la estancia deberá ejecutar para llevar adelante una agricultura sustentable es la realización de actividades de prevención y seguimiento de las plagas antes de implementar un procedimiento de intervención con productos fitosanitarios. Estas actividades de prevención y seguimiento deberán realizarse durante las actividades previas al cultivo, durante su desarrollo y tras la cosecha y poscosecha de la producción.

### **1.3.6- Maquinarias y equipos**

La estancia deberá disponer de un plan de mantenimiento y limpieza, cuando corresponda, de maquinarias y equipos que contemple revisiones de rutina y mantenimientos preventivos, a tal fin que las maquinarias se encuentren en condiciones y reguladas para la función que desempeñan.

La calibración de la máquina debe ser realizada como mínimo cada doce meses y por una persona competente para asegurar su correcto funcionamiento y se debe disponer de registros de calibración o de verificación, según corresponda.

Otro punto a destacar, y no menor, es que las maquinarias deberán contar con las protecciones necesarias que garanticen la seguridad del personal que las opera.

### **1.3.7- Manejo de residuos y contaminantes**

Un tema de relevante importancia dentro de la gestión sustentable está relacionado con el manejo de los desechos y las fuentes de contaminación producidos como resultado de los procesos de la producción agrícola. Para ello la estancia deberá implementar un plan general que abarque la reducción de desperdicios y de contaminación, y el reciclaje y/o disposición de residuos. Éste debe considerar la contaminación del aire, el suelo y el agua.

La producción deberá contar con áreas designadas especialmente para almacenar basura y residuos. Los diferentes tipos de residuos deben ser identificados y almacenados por separado. Se debe disponer de un lugar para el almacenamiento seguro y un sistema de manejo seguro, previamente a la disposición final de los envases vacíos de productos fitosanitarios. Este sitio debe estar señalizado claramente y ser de acceso restringido.

### **1.3.8- Gestión de la calidad**

Es conveniente mantener registros de los productos utilizados y de las actividades principales realizadas con el fin de disponer de información que permita analizar lo sucedido e implementar acciones, de ser necesarias. Una planificación de las actividades a mediano y largo plazo que contemple los insumos necesarios y los servicios requeridos para ser llevadas a cabo, es necesaria para asegurar la disponibilidad de recursos.

Hasta aquí ha sido diseñada la propuesta de transformación de la actual agricultura tradicional en una agricultura sustentable a partir de las Buenas Prácticas Agrícolas. Continuando con el desarrollo de la propuesta, el siguiente paso está vinculado a la incorporación del turismo rural. Cada día es más frecuente que personas inmersas en grandes ciudades sientan la necesidad de buscar en sus días libres, fines de semana o vacaciones, un acercamiento con los espacios naturales. Es por ello que se busca introducir en la estancia el turismo rural y ecológico, que en conjunto con la preocupación por el medio ambiente y la conciencia que se ha generado en la población de las grandes ciudades, han contribuido a crear una actitud proclive hacia la preservación de los espacios naturales, lo que ha marcado aún más la preferencia por esta modalidad de turismo.

El turismo rural y ecológico constituye el soporte fundamental del concepto de sostenibilidad que se propone introducir en la estancia, es por ello que será diseñado y desarrollado con mayor profundidad a lo largo de este trabajo.

# **CAPÍTULO 2**

## **ESTUDIO DEL MERCADO Y FACTIBILIDAD TÉCNICA**

## Capítulo 2

### Estudio del Mercado y Factibilidad Técnica

#### 2.1- Estudio del Mercado

*“Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer el mercado en profundidad, ya que el fracaso estará asegurado si nos dirigimos a todos o a nadie en especial”* (Feijoó, Carballo y García, 2012, p. 91). Por ello, para llevar adelante este proyecto se debe comenzar recabando la mayor cantidad de información cualitativa y cuantitativa posible del mercado turístico, tanto de fuentes primarias como secundarias.

En resumen, se realizará en este apartado un exhaustivo estudio para posicionar el proyecto, determinar con certeza su viabilidad y desarrollar las estrategias apropiadas.

##### 2.1.1- Análisis del Sector Turismo a nivel nacional y provincial- Tendencias

El mercado turístico se encuentra en franca expansión, cerca de unos 348 millones de arribos turísticos se registraron a nivel mundial en el primer cuatrimestre de 2016, en el marco de un incremento global, informó la Organización Mundial del Turismo (OMT), que ubicó a Argentina segunda en Sudamérica, la región que más creció dentro del continente y que concentra, después de Brasil, la mayor cantidad de turistas internacionales que viajan a América del Sur. Argentina recibió en el primer cuatrimestre del año 2016 unos 1,5 millones de turistas de todo el mundo, lo que representa un crecimiento del 7% con relación al 2015 (Télam, 2016).

Los resultados muestran un firme deseo de viajar y ese deseo sigue impulsando el crecimiento del turismo. La demanda en todas las regiones del mundo sigue siendo sólida, a pesar de los desafíos presentes, lo que demuestra que el turismo es un sector económico dinámico y resistente.

En los últimos años, en la Argentina, ha crecido el turismo interno tanto en verano como en invierno, favorecido por los fines de semana largos. Además, se ha incrementado el desarrollo de modalidades turísticas no tradicionales, como el turismo de aventura, rural, ecoturismo, cultural, miniturismo, escolar y para la tercera edad.

La modalidad del turismo rural y el ecoturismo, que consta de visitas a las estancias y establecimientos rurales para experimentar la producción local, ganó peso en el país, y se ve estimulado por la cantidad de fines de semana largos.

La crítica situación de una parte del sector agropecuario argentino fue lo que dio impulso al turismo rural, apoyado por los cambios en los estilos de vida, la mayor presión cotidiana y el estrés en vida laboral. Hoy, las personas buscan nuevos escapes, más cortos, pero con mayor frecuencia, sumado a la voluntad de conocer nuevos destinos y nuevas formas de viajar.

A continuación, se enuncian algunas de las tendencias más importantes del sector que favorecen, por cierto, el desarrollo del turismo rural (López, 2016):

- ✓ Más información por parte de los turistas, producto de la utilización de nuevas tecnologías informáticas (principalmente Internet). Esto permite abrir un abanico de posibilidades para la elección de destinos, accediendo a ofertas turísticas de diversa índole, entre ellas la de turismo rural.
- ✓ Un renovado interés de los individuos por asuntos tales como la salud y el bienestar personal. Muchos de estos aspectos suelen dejarse de lado durante el período laboral para cumplir con otras obligaciones, adquiriendo un papel primordial durante las vacaciones. Varios de los establecimientos rurales analizados se encuentran en condiciones de satisfacer estas necesidades detectadas por los turistas.
- ✓ Una creciente urbanización, que aumenta los deseos de evasión por parte de los turistas. El ambiente campestre brinda posibilidad de olvidar aquellas tensiones generadas por la rutina diaria en las grandes ciudades.

- ✓ Saturación de aquellos destinos visitados por un turismo de masas. Una nueva mentalidad en los consumidores trata de evadir este tipo de destinos, inclinándose por la elección de zonas de menor concurrencia, o bien espacios naturales.
- ✓ Cada vez más viajeros son conscientes del impacto que sus experiencias tienen en el planeta y, como resultado, más personas están optando por medidas sostenibles en sus viajes.

Entre las primeras iniciativas de turismo rural de la Argentina, se destacan las de la región patagónica, que comenzaron principalmente como una alternativa a la reducción de ingresos que generó la caída en los precios de la lana (principal actividad productiva de la región), configurándose como actividad de subsistencia en las explotaciones agropecuarias, combinando la búsqueda de una mayor rentabilidad y el fortalecimiento de las unidades. A su vez, un número importante de medianos y grandes productores de diversas regiones del país adecuaron sus estancias para recibir turistas.

Según información del último Censo Nacional Agropecuario (CNA) realizado en el año 2002, establece que, si bien el turismo rural en la Argentina tuvo sus orígenes en la región patagónica y ha manifestado un alto nivel de desarrollo en la mayoría de las provincias del país, gran parte de la oferta se concentra en la provincia de Buenos Aires, así como también los operadores turísticos que lo ofrecen (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2002).

Otro dato que se reveló del CNA es que dentro del universo de explotaciones que ofrecen turismo rural un 40% está compuesto por explotaciones agropecuarias de pequeños productores y el resto por explotaciones agropecuarias de mediano y grandes productores (60%). Es destacable la importancia de las explotaciones de pequeños productores que han recurrido a esta actividad como una fuente alternativa de ingresos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2002).

En resumen, la oferta de turismo rural en la Argentina es muy variada y es llevada a cabo por una heterogeneidad de actores sociales, entre los que se incluyen actores provenientes de sectores no agropecuarios que incursionan en esta actividad realizando una diversificación de

sus actividades o reorientándolas hacia este tipo de emprendimientos que muestran un mercado en expansión.

### 2.1.2- Estimación de la cuota de mercado y ventas

La demanda engloba las características de los clientes y sus preferencias de consumo. Su conocimiento es esencial ya que ayuda a encontrar las mejores estrategias para desarrollar productos turísticos rentables, que satisfagan a la demanda y contribuyan al desarrollo local. Por tal motivo es muy importante llevar a cabo un estudio de la demanda que complemente el estudio del mercado del turismo rural. Para ello se procedió a realizar encuestas (véase encuesta y resultados en ANEXO I y II respectivamente) a un número representativo de personas con la finalidad de obtener datos significativos que permitan estimar la cuota de mercado.

En total se efectuaron 336 encuestas, cuyas precisiones son:

- ✚ **Fecha de realización:** todas las encuestas se realizaron entre los meses de diciembre 2016 a febrero 2017, donde hubo mayor movimiento turístico.
- ✚ **Lugares de realización:** 194 se llevaron a cabo en la ciudad de Villa Gesell provincia de Buenos Aires, 80 en la localidad de Pergamino provincia de Buenos Aires y las 62 restantes en Córdoba Capital.
- ✚ **Encuestadores:** las encuestas fueron realizadas por tres personas; la autora de este trabajo final; María Marta Naso propietaria de la Hostería Estilo Norte de Villa Gesell; Osvaldo Montoya familiar de la autora que habita en la localidad de Pergamino.

A continuación, se determina el perfil de la demanda y se procede a realizar la segmentación y la estimación de la demanda en base a la información obtenida de las encuestas y de la revisión de fuentes documentales allí citadas.

Aclaración: los resultados de las encuestas se presentarán a continuación a modo de síntesis; en el ANEXO II del presente capítulo se encuentran detallados.

### 2.1.2.1- Perfil de la demanda turística rural

La oferta de la estancia estará enfocada a un público (segmento de mercado) que corresponde a turistas orientados a la naturaleza y ecoturistas locales e internacionales de clase media/ alta, y dentro de este subsegmento, adultos (solteros o en pareja) y matrimonios con hijos adolescentes con los cuales puedan compartir la aventura que suponen los servicios que serán ofrecidos.

El perfil del turista rural se refiere a personas que habitan en las zonas urbanas y que poseen alta disponibilidad de pago; corresponden al grupo de mediana edad de 30-45 años, cuentan con un nivel de formación medio-alto igual que su nivel de ingreso y su interés se basa en la búsqueda del contacto con lo natural, el deseo de conocer y compartir vivencias culturales con los pobladores locales, así como el poder relajarse en un espacio rural fuera de lo urbano. Son personas más dinámicas, flexibles y participativas que buscan no sólo romper con su rutina y descansar, sino también buscan un intercambio cultural; dejan de ser sujetos pasivos para convertirse en activos.

Otro aspecto referente al perfil del turista que resulta interesante conocer es su procedencia. Los ecoturistas provienen, principalmente, de ciudades cercanas a los establecimientos rurales por causa de las cortas estadías que supone la práctica de esta tipología turística. El turismo rural depende mucho de los feriados puentes y los fines de semana, es por ello que el 85% de sus clientes son argentinos, y el 15% restante corresponde a turistas internacionales. Los datos arrojados por la investigación llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos establecen que un 34% de los turistas que visitan las estancias de la región norte bonaerense provienen de Gran Buenos Aires, 29,5% de Capital Federal, 26,5 % del interior de la provincia de Buenos Aires y un 10% del interior del país (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2002, citado por Román y Ciccolella, 2009).

De la encuesta realizada, referido al tema de la procedencia, se concluyó que los turistas que alguna vez visitaron estancias y los que estaban dispuestos a hacerlo, se determinó que las principales provincias emisoras son: Buenos Aires, Córdoba, Tucumán, Santiago del Estero, Mendoza y Santa Fe.

Por último, para ir finalizando con la caracterización del perfil del turista rural, existe una serie de factores que el turista considera muy importante: **accesibilidad, forma de pago y calidad del servicio prestado**. Una de las mayores potencialidades con que cuenta la estancia analizada es su proximidad a las principales concentraciones urbanas del país, incluida Capital Federal, el destino turístico internacional de la República Argentina por excelencia. Sin embargo, no sólo la distancia es importante para el turista rural, sino también la calidad de los caminos de acceso y los medios de llegada. Un segundo factor determinante para el turista son las modalidades de pago aceptadas. Del total de recomendaciones recibidas por los turistas sobre la forma en que desearían abonar su estadía en las estancias, aparece en primer lugar la tarjeta de crédito, con el 61% de los votos, seguida por las agencias de viaje (que cuentan con sus propias formas de pago y financiación) con un 18% y un 12% a través de transferencias bancarias. El 9% restante corresponde a preferencias de pago por medio de cheques (Barrera, 2006).

Un último elemento es la calidad. El turismo rural supone estadías por lo general más cortas. Esto aumenta las posibilidades de que los turistas estén dispuestos a pagar sumas mayores de dinero por su visita a una estancia, optando por establecimientos de mayor reputación (aquellos que le aseguren una calidad superior en el servicio prestado), siempre y cuando éste se mantenga en un rango coherente y acorde con su presupuesto.

**Tabla 16:**

*Estadía promedio de los turistas (en días) en la Región Buenos Aires*

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROM
<b>2014</b>	4,8	4,6	3,3	2,7	2,3	2,3	2,8	2,4	2,4	2,7	2,9	3,4	3,05
<b>2015</b>	4,8	4,4	3,3	2,7	2,3	2,3	2,7	2,4	2,6	2,7	3,0	3,3	3,04
<b>2016</b>	5,2	5,1	3,7	2,9	2,4	2,4	2,8	2,5	2,4	2,9	2,8	3,1	3,18

Fuente: elaborado por INDEC

Estadísticas sobre la demanda y percepciones del turista sobre ecoturismo. Datos del Centro para el Ecoturismo y el Desarrollo Sostenible (Chafe y Honey, 2005):

- Una abrumadora mayoría (82%) de los turistas holandeses considera que incluir información ambiental en los folletos turísticos es una buena idea.
- Más de la mitad (62%) de una muestra de turista estadounidenses encuestada en 2012 considera importante el aprender sobre otras culturas durante sus viajes, y el 52% busca destinos que ofrezcan una amplia variedad de eventos y atractivos culturales y artísticos. Casi la mitad (49%) prefiere viajes con alojamientos a pequeña escala, administrados y atendidos por pobladores locales.
- Tres de cuatro turistas del Reino Unido está de acuerdo en que su viaje debería incluir excursiones para experimentar la cultura y comidas locales.
- En los EE.UU., más de las  $\frac{3}{4}$  partes de los viajeros consideran que es importante que su visita no perjudique el medio ambiente.
- Una encuesta del año 2010 reveló que los turistas alemanes exigen calidad ambiental. El 42% cree que es especialmente importante encontrar alojamiento ambientalmente responsable.
- Según el 61% de los turistas estadounidenses consultados en una encuesta, las experiencias de viaje son mejores cuando el lugar de destino es un sitio natural, histórico o cultural bien conservado.
- Una encuesta realizada entre viajeros de los EE.UU., el Reino Unido y Australia reveló que el 70% de ellos estaría dispuesto a “pagar más” por aquellos alojamientos que tuviesen una actitud medioambiental responsable.

### 2.1.2.2- Conclusión encuesta-perfil de la demanda

Se ha obtenido un perfil relativamente detallado del turista rural, el cual se sintetiza en la tabla que se presenta a continuación a partir de los datos recogidos de las 336 encuestas efectuadas. El hallazgo más relevante es la elevada disposición de los encuestados para consumir servicios de turismo rural (alojamientos y actividades recreativas), lo que representa una gran oportunidad para la estancia la incorporación de esta modalidad de turismo en crecimiento.

**Tabla 17:**

*Perfil de la demanda*

Indicador	Resultado
<b>Características demográficas</b>	
Procedencia	Principalmente Bs.As. (38,1%), Córdoba (23,8%), Tucumán (10,1%), Santiago del Estero (6,8%), Mendoza (6,8%) y Santa Fe (4,2)
Edad (promedio)	30-45 años
Nivel de estudios	Predominio de los niveles terciarios (64,9%) y secundarios (23,5%)
Ocupación	La mayoría laboralmente activos (85,1%)
<b>Características del viaje</b>	
Asiduidad	Moderada: “de vez en cuando” (45,8%); “primera vez” (29,2%)
Motivación	Principales motivadores: “tranquilidad” (40,8%) y “naturaleza” (25,6%)
Duración de la estadía	Estadías cortas: 1 noche (44,3%); dos noches (30,7%); día de campo (20,2%)

Medios de comunicación	Principalmente por dos medios: recomendación (40,2%) e Internet (34,5%)
Medios de transporte	Predominio de vehículo propio (70,5%)
Compañía con la que realiza el viaje	Predominio de viajes en pareja (38,1%), en grupo de amigos (24,7%) y en familia (22,6%)
Adquisición de productos regionales	Elevada (75,9%)
<b>Demanda de turismo rural</b>	
Preferencia de alojamiento	Predominio de estancias por habitaciones (57,7%) y cabañas rurales (34,5%)
Destino	Predominio de Región Patagonia (29,1%), Región Centro (25,1%) y Región Litoral (20,1%)
Demanda de actividades rurales	Predominio de actividades que requieren esfuerzo físico, caminatas, cabalgatas, bici

Fuente: elaboración propia en base a encuestas realizadas

### 2.1.2.3- Segmentación

Una de las fases relevantes del estudio de mercado es la **segmentación**, proceso que permite conocer e identificar a los consumidores y mejorar la precisión del marketing de la empresa.

Aplicado el proceso de segmentación a la estancia en cuestión, se logra distinguir, por un lado, dentro del ámbito local, aquellos jóvenes adultos y/o matrimonios con hijos adolescentes de clase media-alta dispuestos a compartir un estilo vacacional distinto. Por el otro lado, se considera al turista extranjero y se comprueba un fuerte aumento de las llegadas y

pernoctaciones de éstos en los últimos años, cuyos países de origen son fundamentalmente desarrollados.

El mercado objetivo del proyecto es el turista nacional con poder adquisitivo medio-alto, y el turista extranjero de Estados Unidos, Canadá, Europa, Brasil y Chile que, de paseo por Argentina, decide hacer turismo rural entre los elegidos.

Se pueden distinguir dos grandes segmentos:

- ✚ Adulto, soltero o en pareja, con buena disponibilidad de pago, que gusta de disfrutar la naturaleza con riesgos controlados. Generalmente este tipo de persona posee una concepción distinta del turismo, en la que la aventura y un paraje semisalvaje juegan un papel principal.
- ✚ Parejas de adultos con hijos adolescentes, también de buena posición económica y con gustos preferentemente ecológicos, interesados en conocer las iniciativas para el desarrollo sustentable. Estos usuarios buscan este destino para encontrar armonía, recreación, descanso y compartir tiempo en familia.

Durante los meses de verano el proyecto estará orientado hacia aquellos turistas que buscan una estadía más prolongada haciendo uso de sus días de vacaciones, mientras que el resto del año se intentará captar a los turistas de “fin de semana”. Además, se elaborarán actividades para aquellos visitantes que sólo pasen el día en la estancia.

#### **2.1.2.4- Estimación de la Demanda**

En la Argentina no existe un registro nacional obligatorio que permita identificar y caracterizar la demanda de turismo rural, sin embargo, los especialistas del tema subrayan que esta actividad ha ido incrementando su importancia en los últimos años. Asimismo, no hay estadísticas completas y actualizadas sobre este sector, no obstante, para la determinación de la demanda a

los fines de este trabajo, se emplearon dos grandes fuentes de datos estadísticos e información que permitieron dimensionar y caracterizar la actividad.

Una primera herramienta es la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), la cual mide la actividad hotelera desde la perspectiva de la oferta como desde el punto de vista de la demanda. Para ello, el INDEC realiza la medición teniendo en cuenta dos sectores: el sector hotelero (constituido por hoteles que van desde una a cinco estrellas, hoteles boutique y apart hotel) y, el sector parahotelero, que incluye cabañas, bungalows, hosterías, bed & breakfast y **estancias**. Aquí, se analizaron los datos relacionados al porcentaje de ocupación del sector parahotelero en la Provincia de Buenos Aires.

En segunda instancia, se utilizaron datos proporcionados por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), institución que actualmente se encuentra apoyando el desarrollo del Turismo Rural. El INTA fue analizando desde el año 2004, fecha en que se implementó el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeDer), la evolución del crecimiento y características de las experiencias asociativas de Turismo Rural.

Además, según datos de la plataforma de alojamiento global Airbnb, la llegada de turistas a hospedajes rurales del mercado local se cuadruplicó en el último año: de 5.600 en 2015 a 22.300 en 2016. Para Airbnb, la Argentina es nada menos que el mercado de más rápido crecimiento en el sector (Airbnb, 2016, citado por Casas, 2017).

En los apartados siguientes, se presentan estimaciones de la demanda de Turismo Rural de la Provincia de Buenos Aires, obtenidos a partir del análisis de la información citada en los párrafos anteriores.

La demanda de turismo varía según la época del año: temporada alta, Semana Santa, temporada de invierno, fines de semana largos y temporada baja.

En temporada alta, período de verano que va desde el 24 de diciembre al 16 de febrero del año siguiente, es una de las épocas que mayor cantidad de turistas se recibe, con un porcentaje de

ocupación de alrededor del 97%. La cantidad de días comprendidos en esta temporada es de cincuenta y cinco (55) días en total.

En Semana Santa y fines de semana largos, también se observa un porcentaje de ocupación relativamente alto, alrededor del 65%. Semana Santa comprende un período que va de tres (3) a cinco (5) días y se registran diez (10) fines de semana largos de tres (3) días como mínimo en el año 2018. Un dato importante para aclarar es que en el 2018 se da una situación bastante interesante, se juntan Semana Santa y el 2 de abril generando un fin de semana extra largo de cinco días.

En temporada de invierno, que corresponde a dos semanas del mes de julio (quince días), la ocupación es del 40% aproximadamente.

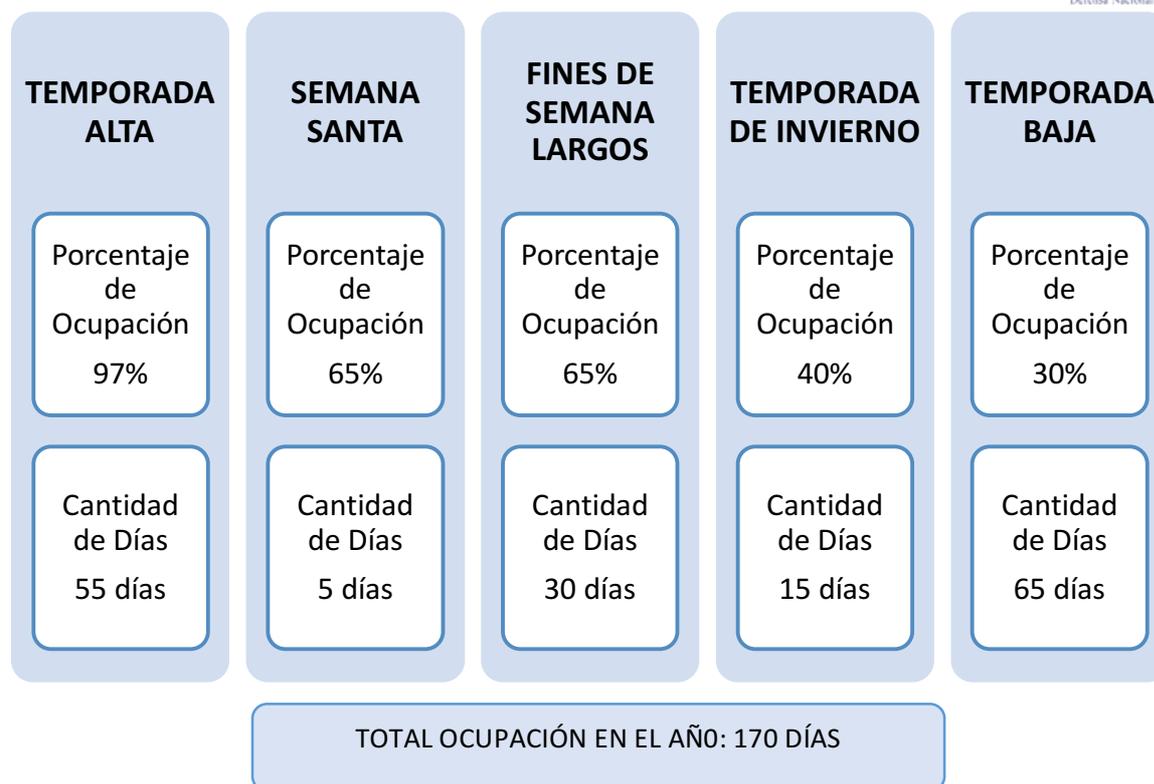
En temporada baja, el porcentaje de ocupación es tan sólo del 30%. Esta época del año corresponde a los fines de semanas restantes que no están incluidos en la clasificación anterior. Principalmente se trata de los meses de abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre. El total de días comprendidos en esta temporada es de alrededor de 65 días.

Sumando los días que corresponden a cada temporada, se obtiene un total de aproximadamente 170 días de ocupación en el año.

El siguiente cuadro muestra, a modo de síntesis, las estimaciones de la demanda de Turismo Rural de la Provincia de Buenos Aires detalladas con anterioridad.

**Tabla 18:**

*Estimación de la demanda de turismo rural*



Fuente: elaboración propia

### 2.1.3- Análisis de la Oferta de turismo rural

Buenos Aires es el principal centro turístico del país por la cantidad de turistas nacionales e internacionales que recibe. La provincia ofrece diversos destinos y servicios para vivir una experiencia rural. Aquí podremos encontrar pueblos rurales distribuidos por toda la provincia, con una variada propuesta de actividades y establecimientos rurales, como Bragado, Luján, Coronel Brandsen, Ayacucho, San Antonio de Areco, Castelli, Pergamino y Magdalena, entre otros.

La provincia te invita a recorrer estancias, granjas, chacras, casas de campo, ranchos y molinos; haciendas, cultivos y caminos arbolados. Más de 300 estancias, edificadas en los más variados estilos arquitectónicos, brindan servicios donde el turista puede disfrutar además del alojamiento, espectáculos criollos y comidas típicas. Generalmente atendidas por sus propios dueños, con anchas galerías, ventanales artísticamente enrejados e interiores ambientados con muebles de época.

Son tres (3) los factores que permiten caracterizar la oferta de turismo rural de la región bonaerense: orígenes de los establecimientos rurales, forma de prestación de los servicios y actividades ofrecidas por las estancias. Un aspecto de relevante interés es que el 89% de las estancias comenzaron a ofrecer servicios turísticos en busca de una fuente de ingresos complementaria a la principal. El 11% restantes se inició en el turismo rural intentando aprovechar las tendencias del sector. Los resultados expresados se deben a la baja rentabilidad que sufren las agriculturas de familia frente a los agronegocios que las obligó a la búsqueda de ingresos alternativos. Otro de los factores críticos es la forma de prestación de los servicios. En el 33% de las estancias son los propietarios los encargados de la atención a los turistas, mientras que en un 56% lo hacen con la colaboración de empleados (propietarios y empleados). Sólo en el 11% de los casos se cuenta con personal a tiempo parcial exclusivo para la actividad turística rural. Por último, las actividades más ofrecidas en la región analizada son: cabalgatas, caminatas y degustación de platos regionales, como se muestra en la tabla que se presenta a continuación (Guastavino, Lance y Rozenblum, 2015).

**Tabla 19:**

*Actividades ofrecidas por las estancias*

ACTIVIDADES	% TOTAL ESTANCIAS
Pesca	56%
Cabalgatas	89%
Participación en actividades campestres	44%
Degustación de platos regionales	89%
Práctica de deportes	33%
Caminatas	89%
Avistaje de flora y fauna	78%

Fuente: elaboración propia en base a Guastavino, Lance y Rozenblum (2015)

El partido de Pergamino se caracteriza por la calidad de sus tierras y por su importante actividad agropecuaria e industrial que lo transforman en un destino de turismo tecnológico, rural y de

negocios. En la zona hay distintas opciones de alojamiento, tales como hoteles, cabañas, hosterías y posadas, sin embargo están enfocadas al alojamiento como concepto principal y único, y no hacia una propuesta integral de servicios al huésped. Su forma de hacer negocios en general está orientada al turista que “pasa” por la zona y no a un segmento de turista especializado, como es el caso de este proyecto.

Por lo tanto, para **diferenciarse** del común de los competidores, se desarrollará un concepto novedoso para la zona con una oferta atractiva e integral orientada a lo ecológico y a la tradición rural, que contemple variadas actividades durante todo el año y no solamente un alojamiento. En el sector hay pocos establecimientos que se puedan calificar como competencia real de éste, por ello, existe una excelente posibilidad para ser altamente explotada, ya que posee virtudes para capitalizar e incrementar su participación en el mercado a nivel nacional e internacional.

En la zona de emplazamiento de la Estancia Cestmir se identifica dos competidores directos: Haras L 'Etalon y Estancia las Invernadas, cuyas características principales se encuentran mencionadas en el cuadro de la página siguiente.

**Tabla 20:**

*Características de los competidores directos*

Concepto	Haras L'Etalon	Estancia Las Invernadas
Tamaño	Pequeña 8 habitaciones	Pequeña con capacidad máxima para 15 personas
Clientes preferentes	Todo público	Todo público
Productos o servicios	Completo: Alojamiento, restauración, excursiones, visitas guiadas, actividades rurales, pileta de natación.	Intermedio: Alojamiento, camping, catering para eventos, actividades al aire libre, desayuno y merienda.
Precio	Medio Rango de precio: \$2300- \$2650	Medio-bajo Rango de precio: \$1750- \$2000
Forma de pago	Todos los medios de pago	Contado
Calidad	Media	Media
Ubicación	Ruta 8 Km 229,7 Pergamino, Provincia de Buenos Aires	Ruta 8 Km 237,5 Pergamino, Provincia de Buenos Aires
Estrategias generales	Centrado en las actividades recreativas que se ofrecen en el predio y comida regional. Admite mascotas	Orientado a ofrecer servicios para fiestas y eventos. Diversidad de actividades recreativas
Canales de distribución	Página web en español, inglés, francés, alemán, entre otros. Convenios con Tripadvisor, Booking y agencias de la zona	Página web en español Facebook

Fuente: elaboración propia en base a sitios web oficial de las estancias

### 2.1.4- Análisis estratégico

Continuando con el estudio del mercado, en esta sección se realizará un resumen estratégico a corto o mediano plazo para conocer la situación del proyecto, mediante la aplicación de diversas herramientas estratégicas. Al tratarse de una start-up, un nuevo negocio, no se cuenta con experiencia previa que permita generar un análisis histórico, por lo tanto, este estudio estará referido fundamentalmente a lo que se cree será el perfil del proyecto. Start-up “*es un término utilizado actualmente en el mundo empresarial y hace referencia a ideas de negocios que están empezando o están en construcción*” (Lexinfo, 2016).

**La Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (EFI – EFE)**, es una herramienta que nos va a permitir pronosticar, analizar y evaluar que situaciones son beneficiosas y cuales podrían significar un obstáculo para el correcto funcionamiento del proyecto de reestructuración. A continuación, se muestran las matrices tanto internas como externas aplicadas al proyecto.

**Tabla 21:**

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Localización. Cercanía al principal destino internacional del país, Capital Federal	0,15	4	0,60
2. Medios de acceso. Variedad de opciones para llegar a la estancia	0,12	4	0,48
3. Negocio de todo el año y no sólo de temporada	0,08	3	0,24
4. Producto novedoso y de alta calidad en la región	0,12	4	0,48
5. Diversidad de actividades complementarias	0,05	3	0,15
6. Horizonte “limpio” y desarrollo sustentable. Escenario natural de gran atracción. Este proyecto sigue los principios de sustentabilidad	0,15	4	0,60

7. Ambiente familiar. La relación personal que se establece entre los propietarios o empleados de la estancia y los clientes	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de experiencia en la industria	0,08	2	0,16
2. Producto no masivo	0,05	1	0,05
3. Altos costos iniciales	0,10	1	0,10
4. Dificultad para promocionar el producto y captar gente que va hacia otras regiones	0,05	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,11</b>

Fuente: elaboración propia

Nota:

- Peso: entre 0,0 (no importante) y 1,0 (absolutamente importante)
- Calificación: entre 1 y 4. Debilidad mayor (calificación=1), debilidad menor (calificación=2), fuerza menor (calificación=3), fuerza mayor (calificación=4)
- Valor: puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0. En este caso el total ponderado de 3,11 (por arriba del promedio de 2,5) indica una posición interna fuerte
- En el caso que nos ocupa, comparando el peso ponderado total de las fortalezas (2,70) contra el de las debilidades (0,41), se determina que las fuerzas internas son favorables al nuevo negocio
- El peso de cada factor se determinó en función de la importancia relativa que tenga el mismo para alcanzar el éxito del proyecto

**Tabla 22:**

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Situación macroeconómica favorable para la llegada de turismo internacional. Tipo de cambio, devaluación de la moneda nacional	0,15	3	0,45
2. Baja competencia directa en la zona	0,15	4	0,60

3. Tendencia en aumento por parte de los turistas hacia la elección de vacaciones en destinos naturales	0,15	4	0,60
4. Imagen positiva de la región bonaerense en la mente del turista extranjero, que despierta el interés por conocer la cultura del lugar.	0,08	3	0,24
5. La ciudad de Pergamino se la llama “La perla del norte” por su importante actividad agropecuaria e industrial	0,10	3	0,30
<b>Amenazas</b>			
1. Baja asociación de la región con el ecoturismo en comparación con otras zonas del país	0,08	2	0,16
2. Aparición de competidores que intenten imitar el negocio una vez que éste funcione	0,07	1	0,07
3. Creciente número de establecimientos rurales desarrollan con éxito la actividad turística rural al norte de la provincia de Buenos Aires	0,12	2	0,24
4. Varios países del MERCOSUR (principalmente Brasil y Chile) se encuentran explotando con éxito el agroturismo	0,10	3	0,30
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,96</b>

Fuente: elaboración propia

Nota:

- Peso: entre 0,0 (no es importante) y 1,0 (muy importante). Aplicado al caso, el peso relativo de cada factor se lo determinó teniendo en cuenta la influencia de cada uno de ellos en el éxito del proyecto en la industria
- Calificación: entre 1 y 4. Respuesta superior (calificación=4), respuesta superior a la media (calificación=3), respuesta media (calificación=2), respuesta mala (calificación=1). Para este caso en particular, al tratarse de un start up, la calificación se asignó a cada factor en función de cómo responderá la empresa con sus estrategias a cada uno de ellos.
- Valor: puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0. El total ponderado de 2,96 indica que el negocio está por encima de la media (2,5), es decir que se busca elaborar

estrategias que permitan aprovechar en mayor medida las oportunidades presentes en el medio y evitar las amenazas.

- El valor del peso ponderado total de las oportunidades (2,19) es mayor al peso ponderado total de las amenazas (0,77), esto quiere decir que el medio ambiente es favorable al nuevo proyecto.

Conclusión EFI- EFE. A partir de la interrelación entre la matriz FODA y la matriz EFI- EFE hasta aquí representadas, se llega al siguiente resultado:

**Figura 7: Resultados EFI- EFE**



Fuente: elaboración propia en base a Fred, D. (2003)

Como muestra la figura, en función del valor del peso ponderado total de la matriz de factores internos (3,11) y de la matriz de factores externos (2,96), se determina que las acciones estratégicas apropiadas a aplicar para este caso son aquellas orientadas a crecer y construir, es decir, las estrategias FO a partir de la interrelación fortalezas-oportunidades, las cuales “usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas” (Salinas, 2016).

En resumen, tanto las fuerzas internas como el medio ambiente son favorables para el desarrollo de este nuevo negocio, debiendo la empresa implementar estrategias de crecimiento para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Otra de las herramientas a aplicar para conocer la posición estratégica del proyecto es la Matriz BCG relacionada con el concepto del ciclo de vida del producto.

En este caso estamos hablando de un nuevo negocio, ubicado en la fase de introducción del ciclo de vida del producto. Esto posiciona al proyecto como **interrogante**, inserto en un mercado atractivo en crecimiento con rentabilidad nula.

El punto de definición del negocio, identificado en la figura, es el momento decisivo que define la futura posición estratégica y competitiva, llevándolo al éxito o al fracaso.

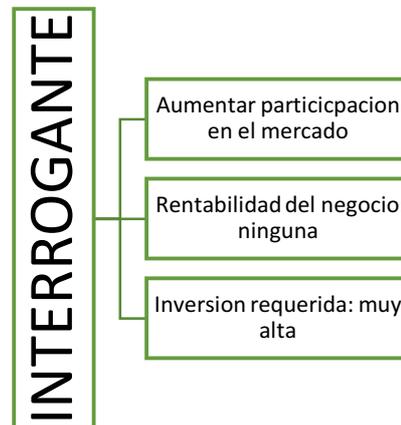
**Figura 8:** *Matriz BCG*



Según la posición del negocio en la matriz BCG se puede concluir lo siguiente:

**Figura 9:**

*Conclusión Matriz BCG*



Fuente: elaboración propia

### 2.1.5- Plan estratégico y plan de marketing

El análisis y diagnóstico de la situación interna y externa y el estudio de mercado constituyen la base del plan estratégico y de marketing, a partir de los cuales se fijarán los objetivos y estrategias vinculados al futuro global de la empresa y las decisiones referidas al producto, su precio, distribución y los medios que utilizaremos para hacerlo llegar al público objetivo (Hax y Majluf, 2012).

Es necesario planificar el negocio estratégicamente para orientar su puesta en marcha y proveerle de una estructura lógica que permita crear y diseñar los cursos de acción. A continuación, se definirá la estrategia general, los objetivos estratégicos y la estrategia funcional.

### 2.1.5.1- Estrategia global

La finalidad de cualquier empresa es satisfacer necesidades rentablemente y a largo plazo. Por esto, la estrategia debe comprender el marco general del negocio considerando el posicionamiento y el target. Debe estar alineada con la filosofía, los objetivos estratégicos, estudio de mercado y de la competencia, y los resultados del análisis para que su definición sea la más adecuada.

Para establecerla se utilizó la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter, la cual define tres estrategias posibles: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Para el proyecto en cuestión, la estrategia global será de **diferenciación concentrada**, ya que se focalizará en ofrecer un servicio turístico integral ecológico de alta calidad al segmento estratégico de turistas con orientación a la naturaleza y de nivel socioeconómico medio alto.

El producto que se quiere ofrecer permitirá la diferenciación de la estancia, ya que será único en el lugar del emplazamiento por sus principios de sustentabilidad y niveles de calidad.

### 2.1.5.2- Objetivos estratégicos

- Lograr el umbral de rentabilidad en el primer año de funcionamiento y buscar un crecimiento sostenido a una tasa igual o superior a la tasa de crecimiento del mercado.
- Consolidar la estancia como la única en la localidad de Pergamino, con una oferta integral de servicios ecoturísticos de alta calidad en el primer año de funcionamiento.
- Buscar permanentemente la satisfacción del cliente mediante la excelencia en el servicio de nuestro personal.
- Innovar en la generación de nuevas actividades enfocadas a cumplir con las expectativas de nuestros clientes, controlando el impacto medioambiental.

### 2.1.5.3- Factores críticos de éxito – Mapa estratégico

El esquema que se presenta en la página siguiente se trata de un mapa estratégico; es una representación visual de la estrategia global del negocio, elaborado a partir de los que se consideran que son para este proyecto los factores claves de éxito y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

El cuadro que se presenta a continuación sirve de apoyo al mapa estratégico y vincula las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con los factores claves de éxito.

**Tabla 23:**

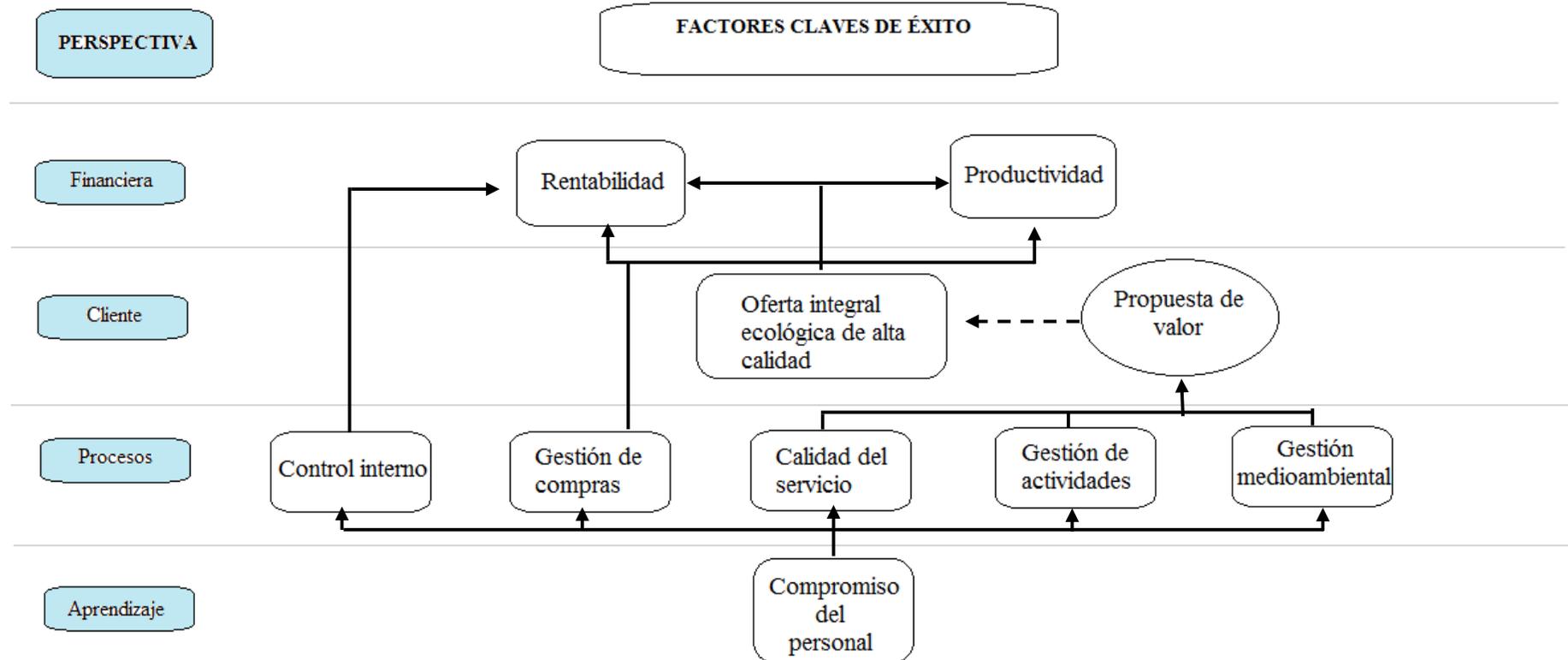
*Factores claves de éxito del negocio según perspectivas del CMI*

<i>Perspectiva</i>	<b>Factores claves de éxito</b>	<b>Objetivo</b>
<i>Aprendizaje</i>	Compromiso del personal	Incrementar capacidades del personal y mejorar el clima organizacional
<i>Procesos</i>	Control interno	Prevenir
	Gestión de compras	Asegurar la calidad de las materias
	Calidad del servicio	Atención adecuada e infraestructura y equipamiento en óptimas condiciones
	Gestión de actividades	Asegurar equipamiento necesario y coordinar actividades
	Gestión medioambiental	Medir el impacto medioambiental
<i>Cliente</i>	Oferta integral ecológica de alta calidad	Asegurar la satisfacción del cliente con la propuesta de valor
<i>Financiera</i>	Rentabilidad	Incrementar beneficio
	Productividad	Optimizar la utilización de activos y bajar costos

Fuente: elaboración propia en base a González (2014)

**Figura 10:**

*Mapa estratégico estancia Cestmir*



Fuente: elaboración propia en base a tabla 23

#### 2.1.5.4- Estrategia funcional

Una vez clara la estrategia general del negocio, su posicionamiento y el target al cual dirigirá su servicio, se comienza a diseñar la **estrategia funcional**, que es la instrumentación de esa estrategia, dando respuesta a cuatro preguntas fundamentales (Grande, 2005):

- **Servicio:** ¿Cuáles son los beneficios que el servicio generará para los potenciales clientes?
- **Precio:** ¿A qué precio se va a ofrecer el servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- **Distribución:** ¿Cómo y en qué lugar se va vender el servicio?
- **Comunicación:** ¿De qué manera se va a comunicar el servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Estas respuestas permitirán explotar la oportunidad de negocio y sus respectivas ventajas competitivas. En este orden se plantearán las distintas estrategias comerciales del negocio relacionadas directamente con la estrategia genérica de diferenciación concentrada trazada en primera instancia ya que nos dirigimos a un tipo de cliente que valora el concepto ecológico y cultural del negocio.

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la Estancia Cestmir planteados anteriormente, podemos expresar los siguientes **objetivos de marketing**:

- Alcanzar como mínimo una tasa de ocupación del 36% en temporada alta y 23% en temporada baja durante el primer año de funcionamiento.
- Crecer del segundo al quinto año a una tasa del 5% anual.
- Incrementar las ventas directas en un 3% anual a partir del segundo año.

- Incrementar las ventas indirectas en un 2% anual a partir del segundo año a través de la creación de una red de colaboradores estratégicos.
- Generar las actividades rurales y ecoturísticas necesarias que permitan disponer de una oferta variada y permanente.
- Evaluar constantemente la satisfacción del cliente.

A continuación se procederá a desarrollar cada una de las variables comerciales aplicadas a la estancia Cestmir.

#### I)- Estrategia de diseño y desarrollo del servicio

Para caracterizar el servicio turístico a ofrecer, a modo representativo, se lo fragmentará en cinco niveles: básico, genérico, esperado, aumentado y potencial.

- **Servicio básico:** es lo fundamental que el cliente está comprando en realidad.
- **Servicio genérico:** se refiere a la versión general del servicio.
- **Servicio esperado:** es lo que se espera normalmente obtener cuando se adquiere el servicio.
- **Servicio aumentado:** es lo que excede a lo que el cliente espera, supera sus expectativas.
- **Servicio potencial:** es todo aquello que permite diferenciar el servicio.

La figura de la página siguiente ilustra el servicio turístico de la estancia Cestmir.

**Figura 11:**

*Servicio turístico de la estancia Cestmir*



Fuente: elaboración propia en base a Ricci (2005)

El complejo turístico estancia Cestmir estará ubicado dentro de un área de 357 hectáreas (de un total de 1380 hectáreas, de las cuales 1023 son destinadas al cultivo) emplazado en la localidad de Pergamino, al norte de la Provincia de Buenos Aires.

Se encuentra a pocos kilómetros de los principales centros urbanos del país: Capital Federal y Rosario.

La Estancia no sólo ofrecerá alojamiento y comida saludable, sino que el modelo de gestión estará enfocado a agregar valor a estos servicios a través del concepto de experiencia

ecoturística rural integral, incorporando a lo ya mencionado visitas organizadas en contacto con la naturaleza.

El interés estará puesto en distinguirnos como empresa ecoturística rural mediante la generación de experiencias gratificantes, brindando un servicio personalizado de alta calidad y promoviendo la sostenibilidad medioambiental y cultural.

La oferta integral, entonces, estará compuesta por tres áreas:

- ✚ **Alojamiento:** este servicio será ofrecido en un ambiente cálido y familiar, cumpliendo con las expectativas de confort de los clientes.
  
- ✚ **Restauración:** la comida que se servirá será de tipo casera, elaborada con productos de primera calidad, naturales y frescos de estación, típicos de la zona. El restaurante permanecerá abierto a todo público por las noches, ofreciendo un menú variado en un ambiente agradable y asegurando un excelente servicio.
  
- ✚ **Excursiones guiadas:** servicios planificados por guías especializados conocedores del entorno, que combinarán distintos tipos de actividades con el fin de desarrollar una oferta flexible y variada.

Para brindar los servicios de alojamiento y restauración, se contempla la edificación de dos lodges respectivamente, contruidos con materiales amigables con el ambiente como la madera y piedra; las construcciones serán sencillas y funcionales, sin dejar de lado el diseño, la comodidad y calidad, poniendo el foco sobre el respeto del ciclo biológico del entorno.

Todos los materiales de construcción, desde la pintura hasta el mobiliario, serán seleccionados de acuerdo con la filosofía cradle to cradle, que se centra en el aprovechamiento inteligente del comportamiento de la naturaleza. Cada uno de los rincones de la estancia serán diseñados bajo criterios de sostenibilidad para ofrecer una verdadera experiencia de turismo ecológico rural. Los espacios exteriores acompañan la propuesta sustentable de la construcción. La huerta propia resulta una solución paisajística para el jardín, junto con los ventanales que vincularán el interior a su entorno.

La política de servicio estará orientada a combatir la estacionalidad teniendo una oferta permanente, variada y alterna de productos, más que paquetes rígidos. El objetivo principal es tener en forma permanente al menos una alternativa diferenciada de actividades, que logre que el producto no sea estándar. Este proceso de diferenciación trae consigo que la oferta sea amplia, variada y adaptable a las necesidades de un mayor grupo de personas.

Servicios incluidos:

- Desayuno, almuerzo, merienda y cena
- Wi-Fi
- Ropa blanca
- Aire acondicionado (frio/calor)
- Cochera
- Servicio de mucama
- Teléfono
- Amenities
- Microondas
- Frigobar
- Cama somier
- Open bar de jugos naturales
- Salar de estar con hogar a leña y biblioteca
- Caballos
- Bicicletas
- Piscina tipo Infinity

Las modalidades de prestación del servicio que ofrece la estancia son variadas, a saber:

- A. Visitas con actividades diarias sin pernoctar (día de campo)
- B. Con estadía: actividades diarias pernoctando
- C. Con actividades campestres activas
- D. Con actividades campestres pasivas

- E. Con actividades libres
- F. Aventura

Una propuesta que se ofrece en muchas estancias de Buenos Aires abiertas al turismo, más accesible que alojarse, es el clásico día de campo, un encuentro con las tradiciones gauchas con la clásica fórmula de asado, cabalgatas y aire puro. En la Estancia Cestmir se ofrecerá el siguiente programa de días de campo que depende directamente de la demanda por temporada y de la capacidad máxima de la estancia:

**Figura 12:**

*Programa Días de Campo*

	<b>Temporada Alta</b> *Cantidad de días de campo por semana: 1 *Visitantes por día de campo: 5
	<b>Semana Santa</b> *Cantidad de días de campo por semana: 3 *Visitantes por día de campo: 8
	<b>Fines de semana largos</b> *Cantidad de días de campo por semana: 3 *Visitantes por día de campo: 8
	<b>Temporada de Invierno</b> *Cantidad de días de campo por semana: 4 *Visitantes por día de campo: 10
	<b>Temporada Baja</b> *Cantidad de días de campo por semana: 4 *Visitantes por día de campo: 12

Fuente: elaboración propia

Nota: la propuesta incluye desayuno, almuerzo, té a la tarde y actividades como cabalgatas y paseos en bici. Además, se podrá acceder libremente a la pileta y al open bar de jugos naturales. El horario de entrada es a las 09.45 hs. y el horario de salida a las 19 hs.

Aclaración: la cantidad de días de campo que se programan por semana y el número de visitantes a atender por día dependen del porcentaje de ocupación que tenga la estancia por temporada. Por ejemplo, en temporada alta, donde hay mayor demanda, sólo una vez por semana se llevará a cabo el día de campo con un cupo limitado de cinco (5) personas, ya que en esa época del año la estancia estará ocupada casi al 100% y se verá limitada, por cuestiones de capacidad, para atender a los visitantes de los días de campo; En cambio, en temporada baja, donde es inferior el porcentaje de ocupación, la estancia tendrá mayor capacidad para servir a los turistas, ofreciendo cuatro (4) días de campo por semana con un cupo limitado de doce (12) personas.

Continuando con el desarrollo del servicio turístico, respecto a las actividades y excursiones guiadas que faciliten el contacto con la naturaleza, éstas se brindarán con pleno conocimiento de la zona. Para esto, se hará un recorrido definiendo rutas y determinando el equipamiento necesario, el tipo de esfuerzo, el riesgo, la alimentación, etc., con el objeto de asegurar el éxito cumpliendo con las expectativas de los exigentes ecoturistas. En términos de composición de la oferta se pretende que el visitante disponga de información de una batería de excursiones y actividades a realizarse durante su estadía para que pueda combinar aquellas que requieren mayor esfuerzo físico con otras más recreativas y descansadas.

Actividades y excursiones que se ofrecerán:

- Cabalgatas
- Caminatas
- Paseos en bicicleta
- Travesías en 4 x 4

- Aeroclub Pergamino ofrece todas las alternativas de vuelo: a motor, planeadores y aeromodelismo.
- Vuelo en globo
- Paracaidismo
- Parapente
- Rutas gourmet. Vino, olivo, queso, arándano y jamón crudo son los elementos que conforman las rutas gourmet de la provincia de Buenos Aires. La estancia invitará a recorrer pueblos y grandes ciudades de la provincia en busca de aromas y sabores. El circuito gourmet es ideal para hacer en familia, ya que se aprende sobre los procesos de elaboración artesanal e industrial. La ciudad de Suipacha protagoniza la ruta del queso, el municipio bonaerense Marcos Paz representa la ruta del jamón crudo, el principal destino de la ruta del olivo es Coronel Dorrego, la ruta del vino se extiende entre Sierra de la Ventana y el sur de Bahía Blanca, y por último la ruta del arándano transita por las localidades bonaerense de San Pedro, Zárate y Baradero.
- “Circuito Limpio: Estancia Sustentable”: esta actividad que ofrecerá la estancia está destinada al aprendizaje de todas aquellas medidas que se aplicarán para desarrollar una agricultura sustentable e implementar el turismo ecológico.

Se ofrecerán seis excursiones semanales seleccionadas del listado anterior, combinando dos excursiones diarias de mayor y menor intensidad de tiempo y esfuerzo físico.

Además, la estancia ofrecerá un día de campo para aquellos turistas que se alojen en Capital Federal o en la ciudad de Rosario con traslado, comida y excursiones incluidas.

## II)- Estrategia de precio

El precio debe permitir sustentar el negocio en términos de rentabilidad en una primera etapa y, por otro lado, debe ser un gancho para colocar la oferta del complejo de turismo ecológico rural, a la espera de consolidar esta oferta en el mercado y posicionar el negocio en forma competitiva.

De acuerdo con la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el servicio a ofrecer (etapa de lanzamiento), y en función del perfil del cliente al que va dirigido (segmento de nivel socioeconómico medio-alto) convendría aplicar un precio de lanzamiento alto, que suele llamarse “precio de desnatado”, ya que fijar un precio bajo implicaría para este segmento que el producto carece de suficiente calidad.

Se construirán los precios utilizando los costos para determinar su límite inferior, mientras que la demanda y las expectativas de rentabilidad del negocio hacen lo propio con el superior. En nuestro caso, este límite se basa en el valor percibido del cliente, ya que se trata de una persona con un criterio diferente y particular que espera un contacto especial con el medioambiente que estamos dispuestos a facilitarle a través de nuestros servicios y el cálido ambiente de la estancia Cestmir. Como no se dispone, hasta el momento, de los costos totales detallados para la fijación de un precio por encima del punto de equilibrio, se establecerán precios de referencia de acuerdo a la información obtenida en la investigación de mercado.

Los factores que se tendrán en cuenta para la **fijación del precio** son:

- 1- **Sensibilidad a los precios (elasticidad):** por el tipo de cliente al cual nos dirigimos, la demanda no sufre grandes cambios frente a variaciones en el precio. Los consumidores de esta forma de turismo están dispuestos a pagar sumas mayores de dinero por aquellos servicios que le aseguren una calidad superior.
- 2- **Calidad:** el servicio se caracterizará por su alta calidad en la prestación.
- 3- **Diferenciación del producto:** se ofrecerá una propuesta integral y ecológica, que distingue a la estancia de los servicios que son prestados actualmente en la localidad de Pergamino.
- 4- **Competencia:** en el sector existen pocos establecimientos que se pueden calificar como competencia real del proyecto.

- 5- **Servicio:** cuanto más servicio se ofrezca, más elevado es el precio. La estancia ofrecerá una gran variedad de excursiones y actividades, desde aquellas que requieren un mayor esfuerzo físico hasta otras más recreativas y descansadas.
- 6- **Ubicación:** la localidad de Pergamino se caracteriza por la calidad de sus tierras y por su importante actividad agropecuaria e industrial que la transforman en un destino de turismo tecnológico, rural y de negocios.
- 7- **Mercados:** algunos mercados compran según los precios. Como se mencionó anteriormente, el servicio está dirigido a un segmento de poder adquisitivo medio-alto, por tal motivo, no convendría fijar un precio bajo pues ese segmento interpretará que el servicio carece de suficiente calidad o no equivale en status a su nivel de vida.
- 8- **Valor percibido por los clientes:** implica calidad, confiabilidad y rendimiento para el uso que al mismo se le quiere dar. La oferta se basa en un servicio integral ecológico de alta calidad.

**PRECIO = IMAGEN + SERVICIO + CALIDAD + GASTOS GENERALES + UTILIDAD**

Fuente: Bangs, 1994, citado por Ricci, 2005

Los compradores están menos sensibles a los precios cuando el producto es único o cuando es de gran calidad, tiene prestigio o exclusividad. También cuando es difícil encontrar un sustituto o no hay otro cuya calidad sea comparable. Basándonos en esto y acorde con la estrategia planteada, se establecieron los siguientes precios de referencia en función de lo que se ofrece actualmente en el mercado:

**Tabla 24:**

*Precios de referencia*

<p><b>TEMPORADA ALTA</b></p> <p>Incluye alojamiento, 4 comidas al día, bicicletas, actividades libres de costo y acceso a open bar de jugos naturales durante toda la estancia</p>	Tarifa Promedio
	<p>\$ 4.750</p> <p>Tarifa por persona por noche</p>

Fuente: elaboración propia

<p><b>TEMPORADA BAJA</b></p> <p>Incluye alojamiento, 4 comidas al día, bicicletas, actividades libres de costo y acceso a open bar de jugos naturales durante toda la estancia</p>	Tarifa Promedio
	<p>\$ 4.100</p> <p>Tarifa por persona por noche</p>

Fuente: elaboración propia

<p><b>DÍA DE CAMPO</b></p> <p>Incluye almuerzo y té, actividades de libre costo, piscina, bicicletas, cabalgata y acceso a open bar de jugos naturales</p>	Tarifa Promedio
	<p>\$ 2.400</p> <p>Tarifa por persona</p>

Fuente: elaboración propia

En relación al precio de las actividades y excursiones de la estancia, se establecerá dos tarifas para cada actividad, una de ellas que corresponde aplicar en temporada alta, aquella época del año donde hay mayor concurrencia (temporada de verano, semana santa, fines de semana largos y temporada de invierno); Y la otra que corresponde aplicar al resto del año, es decir en temporada baja.

**Tabla 25:**

*Tarifas actividades y excursiones*

TARIFAS ACTIVIDADES Y EXCURSIONES		
Actividades y excursiones	Temporada Alta	Temporada Baja
Cabalgatas	\$1.370	\$1.140
Caminatas	\$360	\$300
Paseos en bicicleta	\$690	\$580
Travesías en 4x4	\$2.300	\$2.000
Vuelo en globo	\$3.350	\$3.000
Paracaidismo	\$3.540	\$3.250
Parapente	\$1.860	\$1.590
Rutas gourmet	\$2.760	\$2.300
Circuito limpio	\$180	\$150

Fuente: elaboración propia en base a tarifas de tours y paseos que ofrece la Subsecretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires

Como se mencionó anteriormente, uno de los factores a tener en cuenta para la fijación del precio es la **elasticidad de la demanda**. Esto afecta notablemente a aquellas empresas que se posicionan a través de la estrategia de bajos costos, pero en este caso el proyecto no se verá afectado por una elasticidad muy marcada por el tipo de cliente al cual se dirige y, además porque cuenta con productos disponibles para todo el año.

Los elementos que debemos considerar para evaluar la **incidencia de la elasticidad en el proyecto** serán:

- **La disponibilidad de sustitutos:** el proyecto tiene sustitutos; en la zona de pergamino hay distintas opciones de alojamiento, hoteles, apart hotel, hotel boutique, cabañas y posadas. Sin embargo, no ofrecen una propuesta integral de servicios como el proyecto plantea.
- **La renta disponible** para el consumo de los servicios que ofrece el proyecto en los principales mercado emisores es importante ya que, cuanto más se mantenga estable, menor será la elasticidad de la demanda.

Por último, para ir finalizando la estrategia de precio de la Estancia, el proyecto propone lo siguiente: se establecerán tarifas diferenciadas de temporada baja y alta; se ofrecerán descuentos a aquellos pasajeros que regresen a la Estancia o que la recomienden a amigos, para potenciar la fidelidad de los clientes y la llegada de nuevos, respectivamente. Además, se ofrecerá un descuento del 10% a aquellos pasajeros que realicen su reserva y pago por anticipado a través del sitio web de la Estancia. En las publicidades que se insertarán en revistas especializadas habrá un cupón de un 5% de descuento para alojarse en temporada baja. Para incentivar la venta a través de los operadores emisores internacionales, se ofrecerá un viaje de familiarización a aquella empresa que realice más ventas durante el primer año de funcionamiento de la estancia Cestmir.

### III)- Estrategia de distribución

Según el Centro para el Ecoturismo y el Desarrollo Sostenible (CESD), un alto porcentaje de viajes ecoturísticos se comercializa de forma independiente; no obstante, para destinos de largo alcance los turistas tienden más a reservar paquetes organizados, por esto la distribución se realizará a través del sitio web y de las siguientes empresas:

- ✚ Agencias de viajes y oficinas de información a nivel internacional. Para promocionar los servicios de la Estancia Cestmir a nivel internacional se procederá a través del Consejo Federal de Turismo y del Instituto Nacional de Promoción Turística, en los eventos que éstos organicen o participen, y a través de ellos en ferias internacionales. Se ofrecerán los servicios a través de agencias de viajes internacionales emisoras con representación en Argentina, y agencias de viajes argentinas receptoras con representación en Europa y Estados Unidos.
- ✚ Agencias de viajes y oficinas de información a nivel nacional. Se procederá a contactar a las agencias mayoristas emisoras nacionales ubicadas en los principales centros urbanos del país.
- ✚ Agencias de viajes y oficinas de información a nivel local. Se contactará a agencias locales porque tienen potencial contacto tanto con el público objetivo que llega a consultar directamente en la zona del emplazamiento como con las agencias mayoristas emisoras nacionales y extranjeras.
- ✚ Oficina de Turismo de Pergamino donde recomiendan diversos alojamientos.

Las comisiones varían de acuerdo con cada tipo de agencia, como así también con el producto turístico a colocar, pero en términos generales el rango a comisionar es de alrededor del 10% al 15%. Se tomará una tasa máxima de comisión que asciende al 15% para mayoristas y al 10% para minoristas. Y a los usuarios que tomen sus reservas de productos a través del sitio web de la empresa, se les descontará un 10% del valor lista del paquete turístico.

Otra de las acciones a emprender como estrategia de distribución de la estancia es el **servicio de postventa**. Además de solicitarle a los pasajeros que respondan una encuesta de satisfacción, se les pedirán los siguientes datos a fin de procesarlos para que ayuden a tomar decisiones futuras de marketing y, sobre todo, para ofrecer un contacto post-estadía a fin de reforzar la experiencia y potenciar el boca a boca.

- Nombre y/o razón social
- Sexo
- Edad
- Fecha de cumpleaños
- Idioma
- Profesión
- Domicilio completo
- Número de teléfono
- Correo electrónico
- Estado civil
- Número de hijos y edades
- Integrante que decidió la compra y por qué lo hizo
- Forma de compra: directa (vía teléfono, personalmente, email); indirecta (agencias de viajes)

Se contempla enviar al correo electrónico registrado una fotografía del grupo participando en alguna de las actividades realizadas, en la cual se incorporan el nombre y los datos de la estancia, y se recomienda al destinatario su reenvío a contactos conocidos para dar cuenta de la experiencia vivida.

#### IV)- Estrategia de comunicación

Una vez que el producto turístico rural se encuentra en condiciones de ser ofrecido al mercado, debe lograrse que éste sea conocido por la demanda. Dicha tarea se lleva a cabo mediante acciones de comunicación o promoción, donde se buscará por distintos medios motivar a los potenciales clientes al consumo del servicio brindado por la estancia.

Según la Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura (AAETAV), se ha detectado que los principales canales de promoción y comercialización utilizados por los establecimientos rurales, en orden de importancia, son:

- 1- Boca a boca
- 2- Internet
- 3- Ferias de turismo
- 4- Publicaciones en diarios y revistas
- 5- Publicaciones en guías de turismo
- 6- Agencias de viaje
- 7- Publicidad en radio
- 8- Folletos

El primer canal de promoción es el más importante y económico, por lo tanto, nos centraremos en ofrecer un producto ecoturístico que satisfaga integralmente las expectativas del cliente, no sólo en su enfoque temático sino también en términos de calidad, para que desde el primer día nos beneficie con el “boca a boca”.

La forma de acceso al mercado objetivo en forma directa será a través del sitio web del complejo (en español, inglés, portugués y francés). Tanto en la Argentina como en los principales países emisores de turistas existe un número creciente de personas que planifican sus viajes buscando información en Internet. La construcción y mantenimiento de una página Web supone costos bajos, permitiendo acceder a millones de potenciales turistas dispersos por el mundo. Además,

brinda la posibilidad de manejar datos actualizados, acercar una imagen concreta del servicio a través de fotografías y lograr un trato personalizado vía correo electrónico.

En aquellas colocaciones a través de Internet, se procederá a validar dicha operación con las empresas financieras a cargo de las correspondientes tarjetas de crédito, con las cuales se paga dicho servicio.

En orden de importancia le sigue la presencia en ferias de turismo. Por lo general, dicho canal de comunicación es explotado en conjunto con otros establecimientos, a través de agencias de viajes con las que se tienen acuerdos, o bien gracias a apoyo brindado por organismos gubernamentales.

En cuarto lugar, aparecen las publicaciones en diarios y revistas. En este caso, se trata principalmente de completos informes que suelen formar parte de revistas o bien de suplemento turístico de los diarios. Por lo general se brinda información detallada de las características y atractivos de la estancia, acompañada de datos de contacto para consultas o reservas, fotos del lugar y forma de llegar.

Tanto las publicaciones en guías de turismo como las agencias de viajes cumplen un importante papel en la comunicación de la oferta agroturística. Las guías turísticas son a menudo consultadas por los turistas para la organización de sus vacaciones. Las agencias de viajes, por su parte, constituyen el único canal de comunicación indirecto utilizado por los establecimientos rurales.

La incidencia de la radio como medio de promoción es poco considerable. Sin embargo, si la zona de difusión de un determinado programa radial o el perfil de su audiencia coincide con el del servicio prestado por la estancia, la utilización de este canal puede generar un importante incremento en la demanda de turistas.

Por último, la difusión de folletos publicitarios suele llevarse a cabo en aquellos mercados en los que las estancias desean operar, así como también en ferias y exposiciones. En ciertas ocasiones, las agencias de viajes encargadas de la promoción y distribución de los servicios turísticos ofrecidos por los establecimientos realizan dicha tarea.

Para ir finalizando el tema relacionado a la comercialización de la estancia, se establece que el ámbito geográfico nacional que abarcará la promoción de dicho establecimiento será:

- La ciudad de Buenos Aires, porque allí se encuentran las agencias minoristas y mayoristas receptoras de turismo que realizan las principales ofertas al extranjero y que tienen contacto directo con el turista internacional.
- La provincia de Buenos Aires, porque allí se encuentran las agencias receptoras de la provincia.

El primer año se contemplará un sistema de promoción que apunte directamente al mercado objetivo principal a través de mayoristas ubicados en el exterior y agencias de viajes mayoristas y minoristas ubicadas en el país. A nivel local, se comenzará con una promoción dirigida principalmente a las grandes concentraciones urbanas cercanas, porque justamente de allí provienen la mayoría de las personas que actualmente practican turismo rural.

## 2.2- Estudio Técnico del proyecto

En esta segunda parte del Capítulo 2 se llevará a cabo lo que se llama como **Ingeniería del proyecto**, que busca determinar si es físicamente viable hacerlo.

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de efectuar una valorización económica de las variables técnicas del nuevo negocio, que permitan una apreciación de los recursos necesarios para el proyecto (necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales), además de proporcionar información de utilidad al estudio económico/financiero (Sapag Chain, 2011).

Los aspectos que se relacionan con la ingeniería del proyecto son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos y las inversiones que deberán efectuarse a la hora de implementar el negocio.

Entre los factores que condicionan el proyecto y que influirán en la toma de decisiones se destacan:

- El terreno para la instalación del complejo de ecoturismo rural cumple con las exigencias y especificaciones legales y de mercado necesarias.
- Existe la posibilidad de acceder al mercado de consumo y a fuentes de abastecimiento de materiales, mano de obra y recursos financieros necesarios para la operación del negocio, teniendo disponibilidad de éstos en cuanto a tiempo, cantidad y a calidad, lo que reduce el riesgo de enfrentar un incremento en los costos por dificultades en su abastecimiento.
- Aprovechamiento máximo de los espacios y recursos de los que se dispone, manteniendo las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para quienes hagan uso de las instalaciones.

Antes de dar comienzo a esta sección, y a los fines de poder determinar la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del servicio (objetivo principal de la ingeniería del proyecto), se realizó el cronograma de todas aquellas actividades esenciales en la etapa pre operativa del proyecto. De allí, se derivarán las necesidades de equipos y maquinarias, los requerimientos de personal y las necesidades de espacio y obras físicas.

En el cuadro, a continuación, se puede ver el tiempo de ejecución requerido para todas y cada una de las actividades.

**Tabla 26:**

*Diagrama de Gantt*

		MESES											
N <sup>a</sup>	Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Preparación y evaluación del proyecto de negocio	■	■	■									
2	Acondicionamiento del terreno	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Permisos de construcción y edificación				■								
4	Contratos servicios luz y agua	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Construcción lodges					■	■	■	■	■	■		

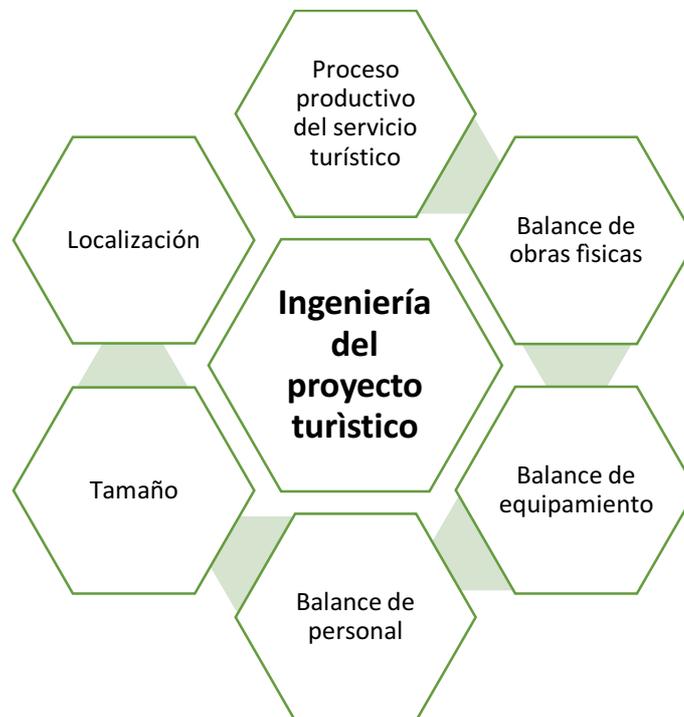
6	Contrato servicios telefónico e internet												
7	Inicio de acciones de marketing												
8	Adquisición de mobiliario y equipos												
9	Habilitación de entradas y camino de acceso												
10	Adquisición de materia prima												
11	Contratación de personal permanente												
12	Capacitación del personal para lanzamiento												
Plazo estimado: doce meses													

Fuente: elaboración propia

La ingeniería de este proyecto intenta abarcar y desarrollar lo siguiente:

**Figura 13:**

*Ingeniería del proyecto turístico*



Fuente: elaboración propia en base a Sapag Chain (2011)

A continuación, serán desarrolladas cada una de estas etapas que comprende la ingeniería del proyecto turístico en cuestión.

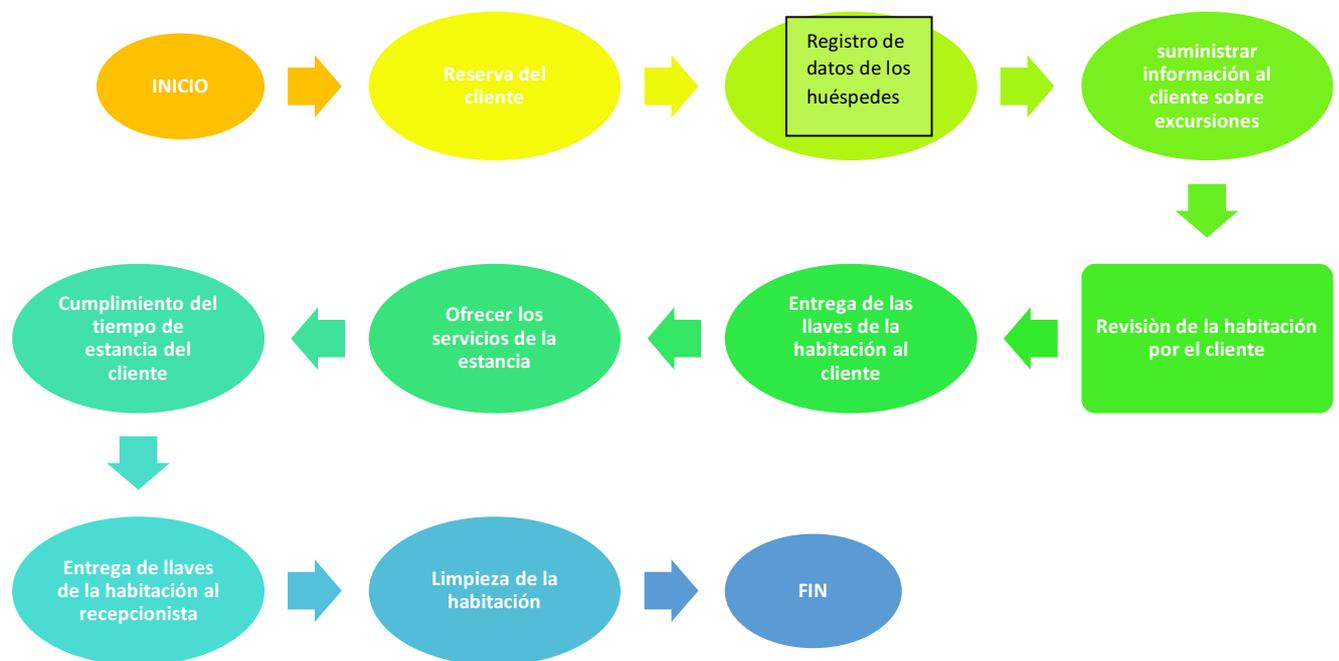
### 2.2.1- Proceso de producción

En este caso particular, estamos frente a la producción de un servicio y no existe un proceso productivo como tal, el servicio se produce en el mismo momento en que se presta, por ende, se realizará una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas que tendremos para prestarlo.

El proceso productivo de la oferta integral de la estancia se basa en un conjunto de servicios, compuesto por una mezcla de elementos: alojamiento, alimentación y excursiones que se realizan en un marco natural, con atención excepcional, instalaciones aptas y cómodas. Por lo mismo, no es fácil identificar una fase de producción que sea aplicable a la diversidad de los servicios que se van a ofrecer. Un diagrama de proceso ayudará a comprender mejor la forma en que se operará. La siguiente figura constituye una representación del mismo.

**Figura 14:**

*Diagrama de proceso*



Fuente: elaboración propia

Referencias:

-  Indica operaciones
-  Indica inspección

Este diagrama muestra, a modo de síntesis, una aproximación de cómo se operará en la prestación del servicio. Es importante aclarar que, en esta forma de turismo, los clientes siempre hacen una reserva previa, ya sea de manera independiente o a través de agencias de viajes; es por ello que el proceso de prestación del servicio comienza, como se observa en el diagrama, con la presentación de la reserva del cliente.

El proceso de producción estará determinado por los factores críticos de éxito declarados en la perspectiva de procesos de la estrategia del negocio, a saber:

➤ Calidad del servicio

La calidad estará orientada a satisfacer las necesidades de los clientes en relación con la atención recibida, la eficacia del servicio y la calidad percibida de los productos y servicios ofrecidos, la cual será evaluada mediante encuestas.

➤ Gestión de actividades

Se dispondrá de una oferta variada de excursiones para los turistas alojados en la estancia. Estas actividades y excursiones se llevarán a cabo con el equipamiento necesario para realizarlas en forma agradable y segura.

➤ Control de impacto medioambiental

Para minimizar el impacto de las actividades de la estancia en el medioambiente, se tomarán algunas medidas que requieren el uso de materiales y elementos constructivos especiales, a nivel energético y de manejo de desperdicios, a saber:

-Materias primas: se priorizará el uso de productos locales y naturales. Los alimentos serán elaborados a partir de las cosechas de la huerta propia de la estancia. Se evitará el uso de artículos o botellas desechables.

-Energético: utilización de lámparas LED bajo consumo en todas las instalaciones. Uso de dispositivos de corte energético cuando el huésped abandona la habitación. Uso de materiales constructivos que funcionarán como aislantes térmicos (piedra, madera y ventanas de doble vidrio).

-Manejo de desperdicios: la basura será clasificada, tanto por los huéspedes como por los empleados de la estancia, en desechos orgánicos e inorgánicos. En el caso de los orgánicos, serán tratados por la misma estancia, y los inorgánicos serán retirados por empresas externas para su posterior reciclado.

➤ Gestión de compras

El suministro de materias primas para el servicio de alimentos y bebidas estará a cargo de proveedores y distribuidores ubicados en un radio de 15 Kilómetros del emplazamiento de la estancia. Ésta tiene suficiente espacio en bodega para el acopio de los insumos necesarios, suponiendo la necesidad de entregas semanales.

### 2.2.2- Balance de obras físicas

La dimensión del terreno para la edificación de las instalaciones del proyecto es de 357 hectáreas. Allí se prevé la construcción de dos lodges confeccionados con materiales seleccionados bajo la filosofía Cradle to cradle, que se basa en el uso de materia prima que no solo sea sostenible, sino que se pueda reutilizar.

El primer lodge estará destinado al alojamiento, cuenta con un máximo de 10 habitaciones distribuidas en dobles, triples y cuádruples con capacidad total para 36 personas. Cada una de las habitaciones imitarán el estilo campestre, y a la vez elegante, para hacer honor a las tradiciones del lugar, y permitirán contemplar el exquisito entorno natural de centenarias arboledas.

El segundo lodge será destinado a la restauración. Allí habrá un bar para servir los desayunos y meriendas, un restaurante para deleitar a los huéspedes con una exquisita combinación de lo mejor de la cocina criolla y un almacén que ofrece productos autóctonos de nuestra tierra.

Es necesario tomar en cuenta dos especificaciones en particular: la funcionalidad y la estética que proporcionen y optimicen la distribución eficiente entre cada una de sus áreas.

La estancia será construida con un sistema que permite levantar la estructura planta por planta, que es lo que se conoce como Platform Frame, método que utiliza madera de bosques certificados para garantizar que la materia prima usada ya esté creciendo nuevamente. Las ventajas de esta forma sustentable de construir son: reducción del tiempo y los costos, ahorro de energía y mejor calidad de vida (los materiales utilizados tienen una alta aislación térmica), flexibilidad de diseño y estructuras livianas.

Argentina tiene un alto potencial para desarrollar este sistema constructivo, primero, por su alta disponibilidad de maderas cultivadas como pino, álamo y eucalipto y, segundo, por sus grandes extensiones de tierras para expandir la superficie forestada.

Desde la recepción de la estancia, una escalera de cemento alisado conducirá hacia las diez habitaciones. En este sector, como en todas las instalaciones de la estancia, los techos serán verdes; la vegetación cubrirá el 60% de la extensión de las azoteas, por lo que las vigas interiores de madera certificada no sólo serán un detalle de estilo, sino que funcionarán como sustento clave del peso exterior.

En cada una de las habitaciones y en toda la parte interna de la estancia se instalará suelo de corcho, considerado uno de los pisos sustentables por ser un material natural completamente renovable y 100% biodegradable. El suelo de corcho es cálido para los pies y actúa como aislante, amortigua el ruido ambiental y de los pasos, y además es fácil de cuidar.

Las paredes serán revestidas con un material amigable con el ambiente, lo que se conoce como revestimiento símil piedra, un revestimiento ecológico y moderno que se asemeja a la piedra en sus diferentes tonalidades y texturas.

En los baños y cocina se utilizará un revestimiento de vidrio reciclado que aporta estilo y belleza a los espacios. No sólo es **100% reciclado**, al ser elaborado con botellas de vidrio, sino que también es **100% reciclable**.

Todos los materiales ecológicos que se van a emplear en la construcción provienen de la nueva generación de materiales inteligentes, los cuales aseguran una eficiencia energética que reduce los costos, permitiendo que los ambientes de la estancia sean más cálidos en invierno y más frescos en verano; logran una adecuada aislación térmica, como así también acústica.

El siguiente cuadro muestra la cantidad de habitaciones a construir de cada tipo con la cantidad correspondiente de metros cuadrados, para un total de 36 personas:

**Tabla 27:**

*Distribución de las habitaciones*

<i>Clase</i>	<i>m<sup>2</sup></i>	<i>Máximo de Personas por habitación</i>	<i>Dormitorios</i>	<i>Cantidad de habitaciones</i>	<i>Total m<sup>2</sup> a construir</i>
<i>Habitación Doble</i>	42 (7,9 m x 5,3 m)	3	1	4	168
<i>Habitación Triple</i>	55 (8,4 m x 6,5 m)	3	1	3	165
<i>Habitación Cuádruple</i>	80 (10,5 m x 7,6m)	5	2	3	240
<b><i>Total metros cuadrados a construir</i></b>					<b>573</b>

Fuente: elaboración propia

El cuadro que se muestra a continuación muestra la distribución de cada uno de los lodges con sus respectivos metros cuadrados:

**Tabla 28:**

*Distribución lodges*

Instalaciones	Superficie (m <sup>2</sup> )
<b>LODGE 1</b>	
Sala de Estar – Recepción	40 m <sup>2</sup> (8 m x 5 m)
Baño mujeres	5 m <sup>2</sup> (2,5 m x 2 m)
Baño hombres	5 m <sup>2</sup> (2,5 m x 2 m)
Habitación doble (4 habitaciones de 42 m <sup>2</sup> c/u)	168 m <sup>2</sup>
Habitación triple (3 habitaciones de 55 m <sup>2</sup> c/u)	165 m <sup>2</sup>
Habitación cuádruple (3 habit. de 80 m <sup>2</sup> c/u)	240 m <sup>2</sup>
<b>Total metros cuadrados Lodge 1</b>	<b>623 m<sup>2</sup></b>
<b>LODGE 2</b>	
Bar - Confitería	68 m <sup>2</sup> (8,5 m x 8 m)
Restaurant	72 m <sup>2</sup> (9 m x 8 m)
Cocina	33 m <sup>2</sup> (6 m x 5,5 m)
Almacén de productos naturales y autóctonos	12 m <sup>2</sup> (4,8 m x 2,5 m)
Open bar de jugos naturales	9 m <sup>2</sup> (3,6 m x 2,5 m)
Baño mujeres	5 m <sup>2</sup> (2,5 m x 2 m)
Baño hombres	5 m <sup>2</sup> (2,5 m x 2 m)
<b>Total metros cuadrados Lodge 2</b>	<b>204 m<sup>2</sup></b>
<b>Total metros cuadrados de construcción</b>	<b>827 m<sup>2</sup></b>

Fuente: elaboración propia

Otra de las actividades a efectuar en relación a las obras físicas de la estancia es el **paisajismo**. Los espacios exteriores acompañan la propuesta sustentable de la construcción, a partir de la utilización de bambú y piedras como materiales ecológicos. Se busca diseñar y crear áreas verdes sustentables, llevando a cabo un paisajismo responsable con el uso de los recursos naturales y un buen aprovechamiento de estos. Para ello se utilizará el agua de lluvia para el riego, se elegirán especies nativas de la región que formarán parte del paisaje junto con las que están presentes actualmente y se elaborará una huerta ecológica, que permitirá asegurar el consumo de frutas y verduras frescas, sanas y libres de químicos tóxicos.

La huerta propia resulta una solución paisajística para el jardín y, a su vez, tendrá efectos positivos sobre la economía de la estancia al cosechar sus propios alimentos que luego serán utilizados en la cocina.

En los jardines de la estancia se instalará una pileta de natación de borde infinito que ocupará una superficie de 6 x 15 metros y su profundidad mínima y máxima será de 0,80 y 2,20 metros respectivamente. Ésta estará ubicada a un lado del segundo lodge, de modo que se podrá ver de los ventanales del bar y restaurante. Alrededor de la pileta se creará una zona de estar con criterio sostenible y a la vez regido bajo la filosofía del Feng Shui, con la finalidad de generar un ambiente de relajación, decorado con bambú, piedras, fuentes de agua y plantas verdes y florales.

Además de las ya mencionadas, otra de las obras físicas a realizar dentro del terreno destinado a la construcción de las instalaciones del proyecto es la construcción de un sector destinado al estacionamiento, con capacidad para 10 autos, construido con bambú, considerado un material renovable, natural, ecológico y sostenible muy empleado en la construcción.

Por último, para dar fin a esta temática, se contempla la instalación de los siguientes servicios básicos:

- ✓ Plomería: instalación y mantenimiento de redes de tuberías para el abastecimiento de agua potable.

- ✓ Instalación eléctrica
- ✓ Instalación red de gas natural
- ✓ Instalación de telecomunicaciones
- ✓ Instalación contra incendios
- ✓ Instalación de saneamiento

Dicho todo esto, es importante aclarar que el sistema de construcción seleccionado, el sistema Platform Frame, incluye: fundación, nivelación, ingeniería, estructura completa, aislación de agua y viento, aislación acústica, aislación térmica, barrera de vapor, terminaciones para cubierta plana, emplacado interior, terminación interior, cielorrasos, terminación exterior, pisos interiores, carpinterías, plomería, instalación eléctrica, instalación sanitaria, instalación de gas, instalación contra incendios. Incluye materiales y mano de obra. Lo cual podría resumirse en una vivienda “llave en mano”.

A continuación, en la página siguiente, a modo de conclusión, se detallan las actividades referidas a la construcción, con la finalidad de determinar la inversión estimada en obras físicas. Para la construcción del balance se recurrió a la consulta de un especialista, la Arquitecta Inés Bajcura, la cual brindó información sobre el proyecto arquitectónico y la planificación y diseño del paisaje.

**Tabla 29:**

*Balance de obras físicas*

<b>BALANCE DE OBRAS FÍSICAS</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Costo unitario (\$)</b>	<b>Costo total (\$)</b>
<b>Sistema de construcción Platform Frame</b>	m <sup>2</sup>	827 m <sup>2</sup>	11.950	9.882.650
<b>Techos verdes (60%)</b>	m <sup>2</sup>	496 m <sup>2</sup>	1.500	744.000
<b>Espacios exteriores-paisajismo</b>	m <sup>2</sup>	1500 m <sup>2</sup>	500	750.000
<b>Pileta de natación (revestimiento, guardas, pintura e iluminación)</b>	m	6 m x 15 m	-	280.000
<b>Estacionamiento</b>	m <sup>2</sup>	150 m <sup>2</sup>	370	56.000
<b>TOTAL INVERSIÓN OBRAS FÍSICAS</b>				
<b>\$ 11.712.650</b>				

Fuente: elaboración propia

### 2.2.3- Balance de Equipamiento

Las obras físicas por realizar y la distribución de cada uno de los lodges, definidas en la sección anterior, permitirán determinar los activos físicos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento del proyecto. Se procederá a segmentarlos en función de cada una de las instalaciones y áreas de la estancia.

Para el Lodge 1, destinado al alojamiento y comodidad del huésped, se optó por un diseño de interiores de **estilo rústico contemporáneo**, que busca fusionar lo tradicional de la vida de campo con la modernidad, dando lugar a ambientes sumamente originales con detalles vanguardistas que comprenden líneas curvas elegantes y formas simples y bien definidas. En él se utilizarán diversos elementos como la madera, el cristal, materiales de piedra, lino y seda, creando espacios amplios y luminosos de carácter sencillo.

Para el Lodge 2, destinado a la restauración, se eligió para el diseño de interiores un **estilo rústico vintage**, que se basa en la utilización de muebles y complementos restaurados generando interiores cálidos y acogedores.

Algunos de los muebles y objetos que formarán parte del mobiliario de la estancia serán adquiridos de la tienda “Talleres sustentables” de la provincia de Buenos Aires (sucursales: Palermo, Martínez y Norcenter); es un equipo que diseña y produce de manera sostenible a través de la utilización de insumos naturales y tratamientos al agua. Otra parte del mobiliario de la estancia provendrá de objetos reciclados, llevando a cabo, de esta manera, una decoración low cost.

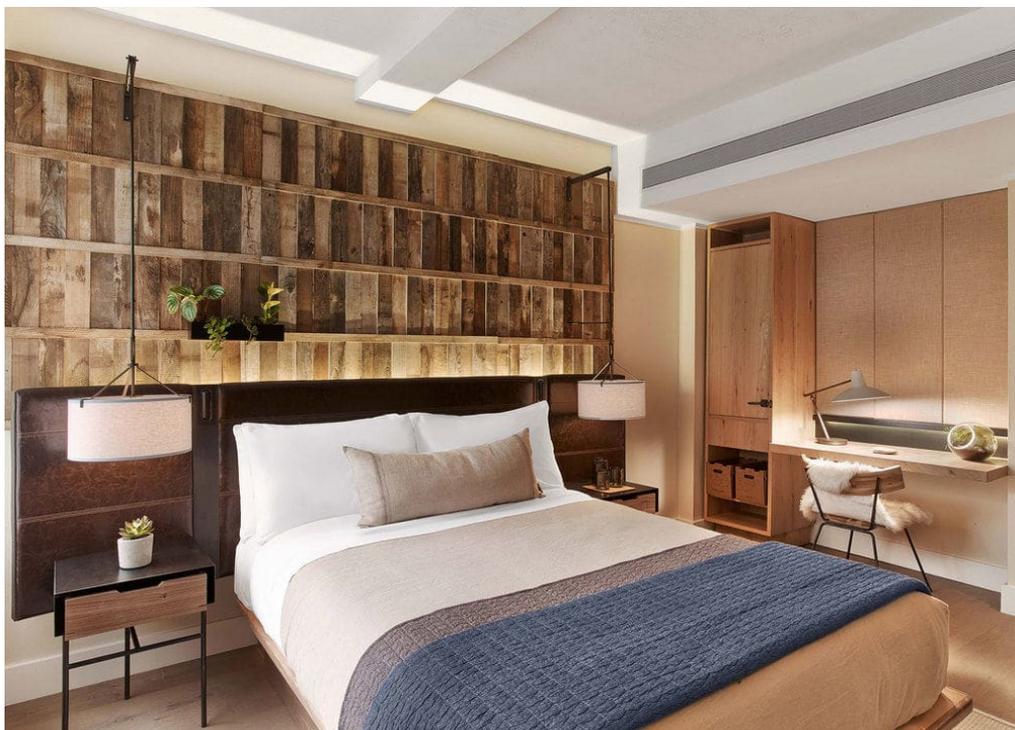
Se ha decidido poner el foco en la arquitectura y diseño de interiores sustentable, sin dejar de lado la estética, el diseño ni la comodidad.

Las imágenes a continuación muestran, a modo ilustrativo, los dos estilos que se incorporarán en la estancia, con la finalidad de dar conocimiento de los mismos, definir la decoración del establecimiento y determinar los activos físicos que serán necesarios.

## Lodge 1



Representación sala de estar



Representación Habitaciones



Representación Habitaciones

## Lodge 2



Representación Restaurant



Representación bar-cafetería



Decoración bar-cafetería



Representación cocina



Representación almacén de productos regionales y orgánicos

Lo dicho y mostrado hasta el momento, pone de manifiesto todos aquellos elementos que serán necesarios para poner en marcha este emprendimiento y permitirá confeccionar los balances de equipamiento correspondientes.

**Tabla 30:**

*Balance de equipamiento Lodge 1*

LODGE 1				
Área	Ítem	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
<i>Recepción – Sala de estar</i>	Sillón en L	1	19.000	19.000
	Sillón individual	3	3590	10.770
	Mesa de centro	1	2300	2300
	Lámpara de pie	2	1800	3600
	Tapete	1	1600	1600
	Mueble modular biblioteca	1	4390	4390
	Lámpara	2	600	1200
	Mueble de recepción	1	7500	7500
	Tv Led 42”	1	8500	8500
	Taburete de sala	2	1520	3040
	Silla operativa	1	1600	1600
	Revistero	1	300	300
	Mesa lateral	2	1990	3980
Accesorios	-	-	1000	

<b>Baños Hombre/ mujer</b>	Bacha	2	2399	4798
	Mueble de baño	2	3219	6438
	Monocomando para lavatorio	2	2500	5000
	Espejo	2	450	900
	Juego de sanitarios	2	4500	9000
	Accesorios para baño (jabonera, porta rollo, toallas de papel)	Por baño (2)	1040	2080
<b>Habitaciones Doble Triple Cuádruple</b>	Colchón resortes, base somier y respaldo	39	7299	284.661
	Mesa de noche	29	800	23.200
	Almohada	80	375	30.000
	Futón cama	9	4500	40.500
	Sillón individual	14	3590	50.260
	Sillón dos cuerpos	3	12.000	36.000
	Silla dormitorio	15	1590	23.850
	Mesa de centro	10	2300	23.000
	Mesa modular	14	2500	35.000
	Lámpara de pie	19	1800	34.200
	Lámpara de mesa	29	520	15.080
	Juego de sanitarios	10	4500	45.000
	Mueble de baño	14	2700	37.800
	Bacha	14	1800	25.200

<b>Habitaciones</b> <b>Doble</b> <b>Triple</b> <b>Cuádruple</b>	Mampara de baño	10	1899	18.990
	Juego de grifería completo baño	10	4000	40.000
	Monocomando antebaño	3	2500	7500
	Accesorios para baño **	Por baño (10)	2230	22.300
	Accesorios para antebaño ***	Por antebaño (3)	1070	3210
	Juego de sábanas 1 plaza	144	480	69.120
	Juego de sábanas 2 plazas	52	640	33.280
	Acolchado 1 plaza	108	620	66.960
	Acolchado 2 plazas	39	1120	43.680
	Juego de toalla y toallón	144	370	53.280
	Tv Led 32"	15	5300	79.500
	Microondas	12	1600	19.200
	Aire acond. frío/calor	10	8999	89.990
	Frigobar	10	2600	26.000
<b>TOTAL LODGE 1</b>				
<b>\$ 1.373.757</b>				

Fuente: elaboración propia

Referencias:

\*Accesorios para habitación: espejo, cortinas, almohadones, cesto, perchas, decoración, entre otros.

\*\*Accesorios para baño: toallero, organizador, perchero, espejo, jabonera, secador de cabello, porta cepillo, entre otros.

\*\*\*Accesorios para antebañó: toallero, espejo, jabonera, cesto, entre otros.

**Aclaración:**

- Para el cálculo de determinados elementos, se ha tenido en cuenta la incorporación de repuestos ante casos de imprevistos.
- La cantidad de juegos de sábanas se determinó estimando cuatro (4) juegos por somier. Los acolchados, tres (3) por somier. Los juegos de toalla y toallón, cuatro (4) por persona.
- Las habitaciones cuádruples cuentan con dos habitaciones separadas y un baño con antebañó.

**Tabla 31:**

*Balance de equipamiento Lodge 2*

<b>LODGE 2</b>				
<b>Área</b>	<b>Ítem</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (\$)</b>	<b>Costo total (\$)</b>
<b>Restaurant – Bar</b>	Silla para restaurant	38	980	37.240
	Silla para cafetería	32	1390	44.480
	Sillón pallets madera	3	500	1500
	Mesa para restaurant	12	2150	25.800
	Mesa para cafetería	9	1500	13.500

<b>Restaurant – Bar</b>	Mesa reciclada con pallets p/bar	3	350	1050
	Almohadones de arpillera	18	78	1404
	Set de cubiertos 102 piezas	4	3590	14.360
	Juego de vajilla de porcelana 30 piezas	8	1268	10.144
	Vajilla general*	-	-	10.000
	Mantelería	-	-	4650
	Máquina de café	1	40.540	40.540
	Aire acondicionado frio/calor	2	8999	17.998
	Barra mostradora	2	16.500	33.000
	Iluminación	-	-	2400
<b>Cocina</b>	Mesada	1	9840	9840
	Mueble de cocina rústico	1	8750	8750
	Monocomando para cocina	1	3297	3297
	Pileta para cocina	1	1719	1719
	Heladera doble	1	57.000	57.000
	Freezer	1	8700	8700
	Cocina gastronómica	1	16.483	16.483
	Freidora	1	3824	3824
	Lavavajilla	2	8900	17.800

<b>Cocina</b>	Campana extractora de cocina	1	7799	7799
	Electrodomésticos de cocina**	-	-	7919
	Amasadora	1	9429	9429
	Sobadora	1	5741	5741
	Fabricadora de pastas caseras	1	3776	3776
	Cortadora de papas y verduras	1	1199	1199
	Utensilios de cocina***	-	-	5737
	Horno microondas industrial	1	4739	4739
	Iluminación	-	-	700
<b>Baños hombre / mujer</b>	Bacha	2	2399	4798
	Mueble de baño	2	3219	6438
	Monocomando para lavatorio	2	2500	5000
	Espejo	2	450	900
	Juego de sanitario	2	4500	9000
	Accesorios para baño (jabonera, porta rollo, toallas de papel)	Por baño (2)	1040	2080
	Estantería de madera	2	1690	3380

<i>Almacén de productos regionales y orgánicos</i>	Mueble de madera reciclado para exhibir	1	3490	3490
	Mesa rectangular de madera reciclada	1	2700	2700
	Canasta grande de mimbre	3	123	369
	Canasta para panadería de mimbre	25	45	1125
	Iluminación	-	-	800
<b>TOTAL LODGE 2</b>				
<b>\$ 472.598</b>				

Fuente: elaboración propia

#### Referencias:

\*Vajilla general: copas, vasos, aceitero, saleros, cafetera, tetera, ensaladera, panera, bandeja de servicio, porta servilletas, etc.

\*\*Electrodomésticos de cocina: exprimidor, pava eléctrica, licuadora, waflera, panquequera, tostadora, sandwichera, batidora y procesadora.

\*\*\*Utensilios de cocina: asaderas, bandejas, cacerolas, ollas, colador, cuchillería, delantales y gorros, moldes para cocción, pavas y jarros para hervir, sartenes.

#### Aclaración:

- Para el cálculo de la cantidad de cada uno de los elementos se tuvo en cuenta la capacidad máxima de la estancia (36 personas), más repuestos.

**Tabla 32:**

*Balance de equipamiento exterior-jardín*

Ítem	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Materiales para la huerta ecológica*	-	-	5520
Madera de bambú para deck	90 m <sup>2</sup>	270/m <sup>2</sup>	24300
Sillón individual de madera reciclada	3	1600	4800
Sillón esquinero de jardín	1	3510	3510
Silla de jardín	2	1690	3380
Mesa reciclada para jardín	3	750	2250
Sombrilla	3	3000	9000
Reposera	8	3500	28.000
Iluminación solar **	-	-	6763
<b>TOTAL EXTERIOR-JARDÍN</b>			
<b>\$ 87.523</b>			

Fuente: elaboración propia

Referencias:

\*Materiales para la huerta ecológica: cestos de mimbre, pala, rastrillo, regadera, tijeras de podar, escardilla, trasplantador, abono orgánico, semillas.

\*\*Iluminación solar: caja x 20 luces led estacas solares, farol solar estaca x 12 unidades, pack x 4 reflector solar, spot solar para jardín.

**Tabla 33:**

*Otros equipos y materiales*

Ítem	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Lavarropa industrial 32 Kg.	2	30.000	60.000
Secadora industrial 65 Kg.	1	70.000	70.000
Filtro purificador para piscina	1	7000	7000
Bomba de agua para piscina	1	4899	4899
Equipo limpia fondo	1	2800	2800
Caldera para climatización de piscina	1	32700	32700
<b>TOTAL</b>			
<b>\$ 177.399</b>			

Fuente: elaboración propia

Para la confección de los respectivos balances de equipamiento hasta aquí mostrados, los precios fueron extraídos de las siguientes empresas dedicadas a la comercialización de equipamientos en general: Tissot Equipamientos Comerciales, JCL, Sodimac, Falabella y Mercado Libre.

**Tabla 34:**

*Resumen Balance de Equipamiento*

ÍTEM	TOTAL
Lodge 1	\$ 1.373.757
Lodge 2	\$ 472.598
Exterior-jardín	\$ 87.523
Otros equipos y materiales	\$ 177.399
<b>TOTAL EQUIPAMIENTO</b>	
<b>\$ 2.111.277</b>	

Fuente: elaboración propia

#### 2.2.4- Balance de Personal

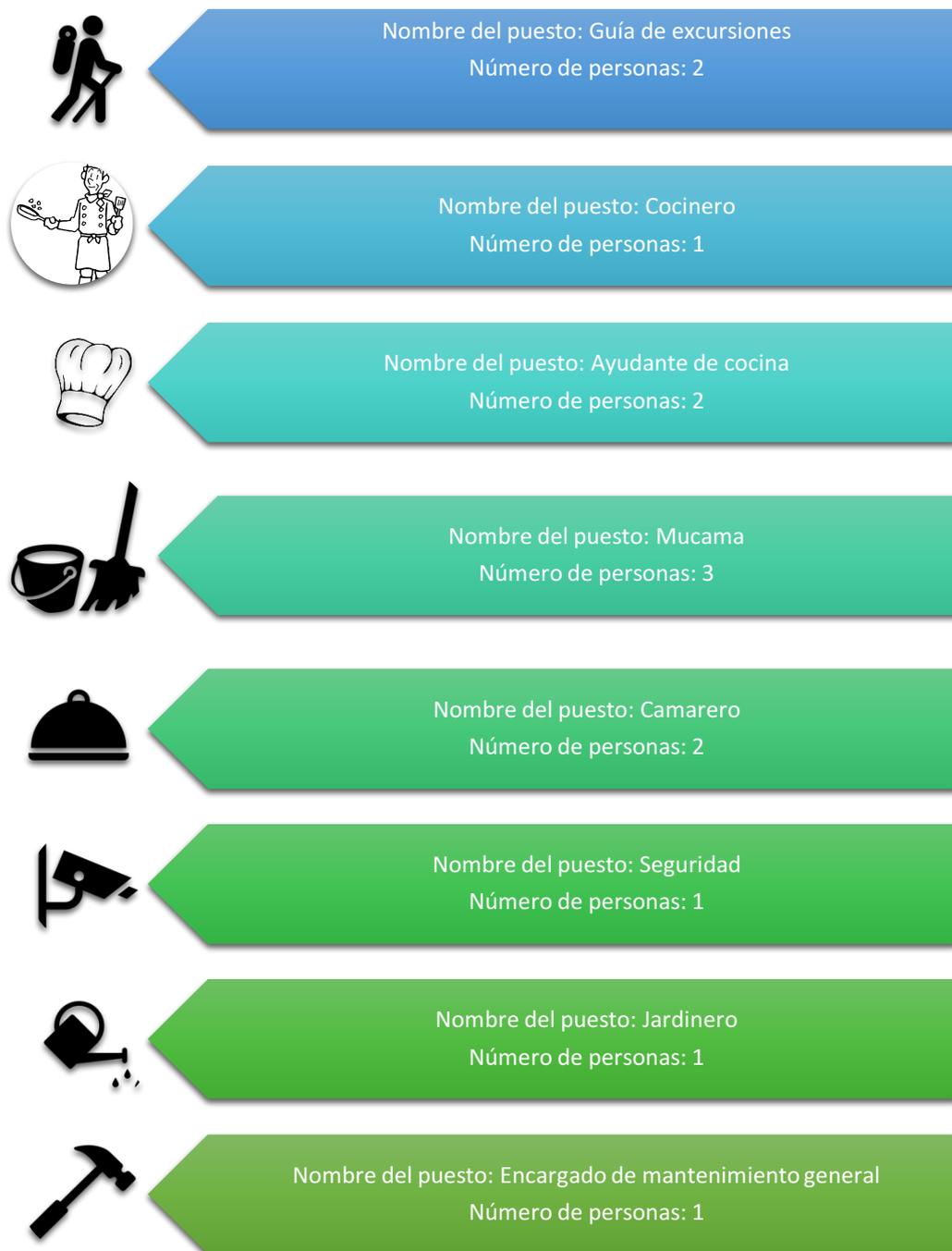
La mano de obra constituye un importante recurso en la operación de cualquier negocio, por tal motivo es necesario identificar y cuantificar el tipo de personal que el proyecto requiere, así como determinar el costo en remuneraciones.

El objetivo de este apartado es dejar en forma clara la existencia de un equipo de trabajo que esté comprometido con la idea de negocio que se pretende llevar a cabo y con un conjunto de habilidades técnicas, comerciales y directivas.

Para poner en funcionamiento este proyecto, será necesario la incorporación de nuevos puestos de trabajo que se detallan en la figura de la página siguiente:

**Figura 15:**

*Puestos de trabajo*



Fuente: elaboración propia

#### 2.2.4.1- Costos de contratación y remuneración

En la planilla de costos de personal que se muestra en la hoja siguiente, se considera el personal de planta en un período anual. Los datos fueron extraídos de la Escala Salarial de la UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina), “Escala Salarial 2017” (Convenio Colectivo de Trabajo 389/04). Allí, los puestos de trabajos están agrupados en siete categorías con sus respectivos sueldos básicos correspondientes.

La planilla incorpora las estructuras de remuneraciones fijas, incluyendo adicionales y leyes sociales, a fin de poder determinar el costo personal mensual por puesto.

**Tabla 35:**

*Planilla costos de personal*

PLANILLA COSTOS DE PERSONAL								
Concepto	Guía de excursiones	Cocinero	Ayudante de cocina	Mucama	Camarero	Seguridad	Jardinero	Encargado mant. Gral.
Sueldo básico	15.128	15.895	13.787	14.410	15.895	13.196	13.196	15.128
Adicionales <sup>(1)</sup>	1.512,80	1.589,50	1.378,70	1.441	1.589,50	1.319,60	1.319,60	1.512,80
Total sueldo bruto	16.640,80	17.484,50	15.165,70	15.851	17.484,50	14.515,60	14.515,60	16.640,80
Aportes 17%	-2.828,94	-2.972,37	-2.578,17	-2.694,67	-2.972,37	-2.467,65	-2.467,65	-2.828,94
Total a pagar empleado	13.811,86	14.512,13	12.587,53	13.156,33	14.512,13	12.047,95	12.047,95	13.811,86

Contribución patronal 23%	3.827,38	4.021,44	3.488,11	3.645,73	4.021,44	3.338,59	3.338,59	3.827,38
SCVO <sup>(2)</sup> \$9,09	9,09	9,09	9,09	9,09	9,09	9,09	9,09	9,09
Tasa ART <sup>(3)</sup> 3,677%	611,88	642,91	557,64	582,84	642,91	533,74	533,74	611,88
Fijo ART <sup>(4)</sup> \$0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64
Total contribuciones patronales	4.449	4.674,08	4.055,48	4.238,30	4.674,08	3.882,06	3.882,06	4.449
<b>Total costo mensual por puesto</b>	<b>21.089,80</b>	<b>22.158,58</b>	<b>19.221,18</b>	<b>20.089,30</b>	<b>22.158,58</b>	<b>18.397,66</b>	<b>18.397,66</b>	<b>21.089,80</b>

Fuente: elaboración propia en base a Escala Salarial de la UTHGRA 2017

**Notas:**

- (1) Adicional por asistencia perfecta: se concederá una bonificación del 10% (diez por ciento) del salario básico convencional de cada categoría profesional a todo el personal que no tenga durante el mes ninguna falta ni llegadas tarde. No se considerará falta a los efectos de la percepción de este adicional-exclusivamente- las vacaciones anuales, la maternidad y la licencia por matrimonio.
- (2) SCVO: Seguro Colectivo de Vida Obligatorio.
- (3) Alícuota promedio ART para la actividad “servicios de alojamiento y comida en hoteles, residenciales y hosterías” presente en el Clasificador Internacional Industrial Uniforme (C.I.I.U).
- (4) Suma fija ART para la actividad “servicios de alojamiento y comida en hoteles, residenciales y hosterías” presente en el Clasificador Internacional Industrial Uniforme (C.I.I.U).

La información obtenida de la planilla de costos de personal confeccionada anteriormente permitirá la elaboración del balance de personal, el cual consta de cuatro columnas que deben explicitar el puesto, la cantidad de personas en cada puesto, la remuneración mensual unitaria de cada puesto y la remuneración mensual total.

La tabla que se presenta a continuación muestra el balance de personal para este proyecto:

**Tabla 36:**

*Balance de personal*

<b>BALANCE DE PERSONAL</b>			
<b>Puesto</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Remuneración mensual</b>	
		<b>Unitaria (\$)</b>	<b>Total (\$)</b>
Guía de excursiones	2	\$21.089,80	\$42.179,60
Cocinero	1	\$22.158,58	\$22.158,58
Ayudante de cocina	2	\$19.221,18	\$38.442,36
Mucama	3	\$20.089,30	\$60.267,90
Camarero	2	\$22.158,58	\$44.317,16
Seguridad	1	\$18.397,66	\$18.397,66
Jardinero	1	\$18.397,66	\$18.397,66
Encargado mant. Gral.	1	\$21.089,80	\$21.089,80
Mensual			\$265.250,72
Anual			\$3.183.008,64
SAC (un sueldo adicional al año)			\$265.250,72
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.448.259,36</b>

Fuente: elaboración propia en base a planilla de costos de personal

### 2.2.5- Tamaño y capacidad del proyecto

Para que la distribución y el diseño de las instalaciones del proyecto provean condiciones de trabajo aceptables, es necesario tomar en cuenta dos especificaciones en particular: la funcionalidad y la estética que proporcionen y optimicen la distribución eficiente entre cada una de sus áreas.

Por lo antedicho, el complejo dispondrá para su funcionamiento un área de 357 hectáreas en total, que contará con dos edificaciones en forma de lodges, destinados al alojamiento y restauración respectivamente.

El primer lodge designado al alojamiento, cuenta con un máximo de 10 habitaciones distribuidas en dobles, triples y cuádruples con capacidad total para 36 personas.

El segundo lodge será destinado a la restauración. Allí habrá un bar para servir los desayunos y meriendas, un restaurante para deleitar a los huéspedes con una exquisita combinación de lo mejor de la cocina criolla y un almacén que ofrece productos autóctonos de nuestra tierra.

El resto del espacio disponible se empleará para el diseño de los jardines, huerta y área de la pileta, destinados al entretenimiento de los huéspedes.

#### **2.2.6- Localización**

Para este caso en particular no será necesario la selección de su localización, ya que el objetivo principal del proyecto es la reestructuración de una empresa que actualmente dispone de ubicación.

Por tal motivo el complejo turístico Estancia Cestmir estará emplazado en la misma ubicación de la empresa que se quiere reestructurar, en la localidad de Pergamino, al norte de la Provincia de Buenos Aires. Se encuentra a pocos kilómetros de los principales centros urbanos del país: Capital Federal y Rosario.

El acceso al complejo será posible a través de distintos medios de transporte:

- Terrestre privado: cuenta con rutas en buen estado para conectarse con las distintas ciudades. Distintos servicios de traslados de turistas desde Aeropuerto Internacional de Ezeiza.

- Terrestre público: gran cantidad de servicios de ómnibus de larga distancia desde distintos puntos del país.
- Aéreo: en el año 1935 se fundó el Aero Club Pergamino, ubicado a escasa distancia de la estancia.

Para enriquecer este punto, las siguientes imágenes muestran la localización de la localidad de Pergamino dentro de la República Argentina y la ubicación precisa de la estancia.

**Figura 16:**

*Localización dentro del Mapa Argentino*



Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Buenos\\_Aires](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Buenos_Aires)

**Figura 17:**

*Localización de la estancia*



Estancia Cestmir

Fuente: Google Maps

**Figura 18:**

*Localización de la Estancia Cestmir vía satélite*



Fuente: Google Maps

# **CAPÍTULO 3**

## **ESTUDIO LEGAL Y GESTIÓN SOSTENIBLE**

## Capítulo 3

### Estudio Legal y Gestión Sostenible

#### 3.1- Estudio Legal

Los alcances del estudio legal se refieren a una serie de reglas y normas a las cuales se debe sujetar toda actividad empresarial por encontrarse incorporada a un determinado marco jurídico. Este aspecto es de vital importancia para la realización del proyecto, ya que toma en cuenta el marco jurídico que se debe acatar para el mejor aprovechamiento de los recursos, evitando así posibles complicaciones futuras que impliquen alguna sanción o multa que afecte la operatividad de la estancia (Sapag Chain, 2011).

La estructura legal por desarrollar responde a disposiciones legales (reglamentaciones, leyes y decretos jurídicos) que establecen las autoridades nacionales y provinciales para la instalación de obras o proyectos de inversión.

Entre los alcances legales más importantes, encontramos los puntos que a continuación se detallan:

- A. Obtener la acreditación de uso de suelo, en donde se especifiquen los usos permitidos o prohibidos conforme las regulaciones de la provincia de Buenos Aires en el Ministerio de Infraestructura. En este caso, ya fue corroborado y el predio cuenta con la designación de uso necesaria.
- B. Determinar el uso que se le va a dar al predio además del tipo, clase, altura e intensidad de las instalaciones para no ocasionar perjuicios a terceros.
- C. Uso y conservación de predios y edificaciones: los acabados de las fachadas deberán permanecer en buen estado de conservación, aspecto y limpieza, respetando el entorno natural de la zona. Para lo anterior, se debe realizar mantenimiento preventivo y

correctivo periódicamente o cuando sea necesario. El propietario de la estancia deberá conservar y exhibir, cuando sean requeridos por la autoridad municipal de Pergamino, los planos y diseños actualizados de las construcciones que avalen la seguridad estructural de la edificación en su proyecto original y en sus posibles modificaciones.

- D. Tipo de estructura legal: para la realización de este negocio se continuará con el mismo tipo societaria de la estancia que se reestructurará, una Sociedad Anónima. Toda reestructuración es necesario que se refleje en el Estatuto.
- E. Responsabilidad tributaria de la estancia: se determinarán los impuestos que les serán aplicables a la estancia de acuerdo con su ámbito y jurisdicción.
- F. Permiso de construcción: para obtener la habilitación se debe entregar a la Dirección de Infraestructura de la municipalidad de Pergamino la copia de los planos arquitectónicos, los cuales se deben ajustar a las normas técnicas exigidas. Todo permiso de construcción causa derechos provinciales que se fijan en las tarifas vigentes. El certificado aprobatorio deberá acompañarse con el visto bueno de la obra, en cuanto a su seguridad, higiene y demás condiciones requeridas.
- G. Leyes e instrumentos nacionales y provinciales vinculados al turismo rural.
- H. Normas de calidad IRAM-SECTUR: requerimientos de higiene, acondicionamiento ambiental y seguridad. Se analizarán todas las normas que regulan las condiciones de higiene, seguridad y prevención.

Los puntos D, E, F, G y H serán analizados a continuación con mayor profundidad.

### 3.1.1- Tipo de estructura legal

Continuando con el tipo de estructura societaria que presenta la empresa actualmente, la unidad de negocio que se plantea incorporar en la estancia se desempeñará como una Sociedad Anónima, regulada por la Ley de Sociedades Comerciales 19.550.

En este caso en particular, los socios decidieron incluir, con posterioridad a la constitución de la sociedad, una actividad dentro del objeto social, llevando así una reforma del objeto social (es decir, incorporaron la actividad de turismo a la actual producción agropecuaria). Por lo tanto, se modificará uno de los requisitos no tipificantes del Estatuto (el objeto social), que debe ser inscripto en el Registro Público de Comercio para que sea oponible frente a terceros.

En resumen, los trámites a efectuar para llevar a cabo esta reforma del objeto social y para que la sociedad este regularmente constituida son:

#### Requisitos legales:

1. Formulario. Se obtiene desde la página web de la IGJ (Inspección General de Justicia) ingresando en "Formularios" y seleccionando el trámite "Reforma de estatuto". En el ítem de las observaciones deberá especificar el tipo de reforma.
2. Dictamen de precalificación profesional conforme al art. 50, inc. 2 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/15 emitido por escribano público o abogado según la reforma haya sido realizada por instrumento público o privado. El profesional dictaminante deberá informar:
  - 1- Quórum y mayorías de la Asamblea y/o Reunión de Socios, que decidió sobre la reforma de estatutos.
  - 2- Quórum y mayorías de la Reunión de Directorio que convocó a asamblea.
  - 3- Datos de inscripción del órgano de administración vigente.

- 4- Dictaminar acerca de la reforma efectuada al objeto social debiendo transcribir el objeto anterior inscripto y las reformas introducidas. La aprobación de la reforma estará supeditada al cumplimiento de la normativa vigente.
3. Primer testimonio de escritura pública o instrumento privado original conforme al art. 37, incs. 1 y 2, según corresponda, del Anexo "A" de la Resolución General IGJ N° 7/15 conteniendo la transcripción del acta de asamblea, reunión de socios o resolución social que aprobó la reforma y la transcripción de la planilla del registro de asistencia a la asamblea.
4. Constancia del aviso de convocatoria a asamblea y del aviso artículo 10 de la Ley 19.550.
5. Copia simple y copia protocolar de la documentación indicada en el apartado (3) anterior y copia protocolar del apartado (2).

### **Requisitos fiscales:**

Solicitar el alta en AFIP. Para ello se deberán realizar los siguientes pasos:

1. La solicitud de inscripción la deberá realizar el representante legal de la sociedad a través del aplicativo "Módulo de Inscripción de Personas Jurídicas (MIPJ)" y obtener del mismo el formulario 420/J.
2. Luego, a través del servicio con clave fiscal "Presentación de DDJJ y Pagos" remitirá la declaración jurada generada por el aplicativo. Como constancia de la presentación efectuada, el sistema emitirá un acuse de recibo con su correspondiente número de transacción.
3. Posteriormente, a fin de consultar el resultado obtenido respecto de la validación de la información declarada, el solicitante deberá ingresar al servicio con clave fiscal "e-

ventanilla". Una vez aceptada la solicitud, deberá imprimir la constancia de "aceptación del trámite".

4. El solicitante deberá presentar en la dependencia AFIP que corresponda a la jurisdicción del domicilio de la persona jurídica que se pretende inscribir, la documentación correspondiente para la inscripción de esta nueva actividad en AFIP, a saber:
  - a) El formulario de declaración jurada N° 420/J generado por el aplicativo.
  - b) El acuse de recibo de la presentación efectuada.
  - c) La impresión de la "aceptación del trámite".

Asimismo, deberá presentar dentro de los 30 días corridos contados desde la fecha de la mencionada aceptación, de corresponder, fotocopia del estatuto o contrato social y, en su caso, del acta de directorio o del instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad donde se fije el domicilio legal.

Se debe presentar fotocopia del documento de identidad de los socios con mayor participación societaria y acreditar la existencia y veracidad del domicilio fiscal, acompañando como mínimo dos (2) de las siguientes constancias:

- Certificado de domicilio expedido por autoridad policial.
- Acta de constatación notarial.
- Fotocopia de alguna factura de servicio público a nombre del contribuyente responsable.
- Fotocopia del título de propiedad o contrato de alquiler o "leasing", del inmueble cuyo domicilio se denuncia.
- Fotocopia del extracto de cuenta bancaria o del resumen de tarjeta de crédito, cuando el solicitante sea el titular de tales servicios.
- Fotocopias de la habilitación municipal o autorización municipal equivalente, cuando la actividad se ejecute en inmuebles que requieran de la misma.

Una vez cumplido con los requisitos legales y fiscales correspondientes, al ser Sociedad Anónima, el siguiente paso es publicar en el Boletín Oficial, por un día, un resumen del

Estatuto, según establece el artículo 10 de la Ley de Sociedades Comerciales. En este caso el Estatuto tendrá una modificación en relación con el objeto social, lo cual debe ser publicado. Y, por último, se debe inscribir dicha modificación en el Registro Público de Comercio para que sea oponible frente a terceros, quedando como una sociedad regularmente constituida.

### **3.1.2- Responsabilidad Tributaria de la Estancia**

Una vez inscripta la actividad en AFIP como se explicó con anterioridad, el siguiente paso es efectuar el alta de impuestos y regímenes. Para ello se deberá realizar los pasos que se muestran a continuación:

- Ingresar con clave fiscal al servicio "Sistema Registral" y en la pantalla principal del sistema deberá seleccionar "Registro Tributario".
- Seleccionar "F 420T Alta de Impuestos/Regímenes". El sistema mostrará un desplegable donde deberá seleccionar un impuesto o régimen y la fecha de inicio de la misma. Presionar "Aceptar".
- Confirmar la operación y a continuación el sistema emitirá el formulario 420/T.

Guía paso a paso alta de impuestos en AFIP (ver Anexo III)

Teniendo en cuenta que estamos frente a una Sociedad Anónima, los impuestos que afectan directamente el proyecto impactando financieramente el flujo de caja de la empresa los podemos clasificar según sean de orden Nacional, Provincial y Municipal, a saber:

**Figura 19:**

*Impuestos nacionales, provinciales y municipales*



Fuente: elaboración propia en base a Rodrigo, S. (s.f.)

A continuación, se realizará una breve descripción de tres (3) de los impuestos mencionado, considerados los de mayor impacto en la estructura financiera y legal de una empresa:

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

Este impuesto constituye uno de los tributos de mayor impacto impositivo y financiero en las empresas del territorio nacional. El IVA de los proveedores puede trasladarse al cliente o consumidor final. En cuyo caso no debe ser entendido como costo, pero deberá tenerse igualmente en cuenta por el desfasaje financiero que la empresa deberá soportar hasta tanto utilice dicho crédito fiscal en el mes entrante. Sepamos que, en algunos casos, el cobro o

compensación de dicho impuesto puede llegar a demorarse hasta 45 días lo que, en una Pyme, puede ser bastante considerable. El IVA general es del 21%.

La Ley de Impuesto al Valor Agregado 23.349 establece:

- Art. 1: *“Establécese en todo el territorio de la Nación un impuesto que se aplicará sobre... b) Las obras, locaciones y prestaciones de servicios incluidas en el artículo 3°...”*
- Art. 3: *“Se encuentran alcanzadas por el impuesto de esta ley las obras, las locaciones y las prestaciones de servicios que se indican a continuación... Efectuadas por hoteles, hosterías, pensiones, hospedajes, moteles, campamentos, apart-hoteles y similares...”*
- Art. 4: *“Son sujetos pasivos del impuesto quienes...e) Presten servicios gravados...”*

Citados estos artículos, se determina que la estancia será responsable de ingresar el tributo.

### - **Impuesto a las Ganancias**

Tributa sobre las ganancias o beneficios del ejercicio. Para el caso de personas jurídicas impacta en un 35% de sus ingresos.

Todos los ingresos, incluyendo ganancias de capital, están sujetos a impuestos. El art. 1 de la Ley de Impuesto a las Ganancias establece: *“Todas las ganancias obtenidas por personas de existencia visible o ideal quedan sujetas al gravamen de emergencia que establece esta ley. Los sujetos a que se refiere el párrafo anterior residentes en el país tributan sobre la totalidad de sus ganancias obtenidas en el país o en el exterior, pudiendo computar como pago a cuenta del impuesto de esta ley las sumas efectivamente abonadas por gravámenes análogos, sobre sus actividades en el extranjero, hasta el límite del incremento de la obligación fiscal originado por la incorporación de la ganancia obtenida en el exterior. Los no residentes tributan exclusivamente sobre sus ganancias de fuente argentina...”*

Art. 2: “A los efectos de esta ley son ganancias...2) Los rendimientos, rentas, beneficios o enriquecimientos que cumplan o no las condiciones del apartado anterior, obtenidos por los responsables incluidos en el artículo 69 y todos los que deriven de las demás sociedades o de empresas o explotaciones unipersonales...”

Art. 69: “Las sociedades de capital, por sus ganancias netas imponibles, quedan sujetas a las siguientes tasas:

a) Al treinta y cinco por ciento (35%):

1. Las sociedades anónimas y las sociedades en comandita por acciones, en la parte que corresponda a los socios comanditarios, constituidas en el país...”

Art. 49: “Constituyen ganancias de la tercera categoría:

a) Las obtenidas por los responsables incluidos en el artículo 69...”

A partir de lo establecido en esta Ley, se deduce que la estancia, como Sociedad Anónima, deberá tributar el 35% de sus ingresos en concepto del impuesto a las ganancias como renta de tercera categoría.

### - **Impuesto a los Ingresos Brutos**

El principal tributo provincial es el Impuesto a los Ingresos Brutos. Dado que es un impuesto que grava sobre las ventas, se debe incluir en la estructura de costos del servicio a facturar como si fuera un costo directo. El impuesto se abona mensualmente y se calcula como un porcentaje (alícuota) sobre la facturación del mes, dependiendo de la actividad que se trate y en la jurisdicción en que se realice.

La alícuota, teniendo en cuenta que para este caso en particular se trata de una actividad de prestación de servicios, varía de 3,5% a 5%, según el total de ingresos gravados, no gravados y exentos.

La ley impositiva 2017 de la provincia de Buenos Aires establece para la actividad comprendida en el código 551220 (servicios de alojamiento en hoteles, pensiones y otras residencias de hospedaje temporal) del Nomenclador de Actividades del impuesto sobre los ingresos brutos:

- La alícuota será del 3,5% cuando el total de ingresos gravados, no gravados y exentos obtenidos en el período calendario anterior, por el desarrollo de cualquier actividad dentro o fuera de la Provincia no supere la suma de \$650.000.
- Cuando el total de ingresos gravados, no gravados y exentos obtenidos por el contribuyente en el período calendario anterior, por el desarrollo de cualquier actividad dentro o fuera de la Provincia, se encuentre comprendido entre \$650.000 y \$39.000.000, se deberá tributar a la alícuota del 4,00%.
- Cuando se trate de contribuyentes que hayan iniciado actividades durante el ejercicio fiscal en curso, quedarán comprendidos en el tratamiento del párrafo anterior, siempre que el monto de los ingresos gravados, no gravados y exentos obtenidos por el contribuyente durante los dos primeros meses a partir del inicio de las mismas supere la suma de \$108.333.
- La alícuota será de 5,00%, cuando el total de ingresos gravados, no gravados y exentos obtenidos por el contribuyente en el período calendario anterior, por el desarrollo de cualquier actividad dentro o fuera de la Provincia supere la suma de \$39.000.000.
- Cuando se trate de contribuyentes que hayan iniciado actividades durante el ejercicio fiscal en curso, quedarán comprendidos en el tratamiento del párrafo anterior, siempre que el monto de los ingresos gravados, no gravados y exentos obtenidos por el contribuyente durante los dos primeros meses a partir del inicio de las mismas supere la suma de \$6.500.000.

Con el análisis previamente efectuado, se está en condiciones de afirmar que la actividad a desarrollar por la estancia se encuentra alcanzada por el impuesto a los ingresos brutos, al estar incluida en el Nomenclador de actividades del impuesto en la ley impositiva código 551220.

### 3.1.3- Permiso de construcción

Como primera medida, para obtener la habilitación, se debe entregar a la Dirección de Infraestructura de la Municipalidad de Pergamino la siguiente documentación:

- Fotocopia de DNI del propietario
- Escritura pública que avale la propiedad del terreno
- Constancia de la acreditación de uso de suelo
- Planilla de Declaración Jurada (original y copia)
- Copia de planos arquitectónicos
- Libre deuda del inmueble

Una vez presentada la documentación correspondiente, se deberá continuar con los siguientes pasos:

- 1- Ingreso de datos al Sistema de Solicitudes de Inicio de Trámite (SSIT): para iniciar un nuevo trámite de Habilitación, primero hay que registrarse en el Sistema de Solicitudes de Inicio de Trámite (SSIT). Después, entrar al sistema y generar tu solicitud de trámite online. Se te asignará automáticamente un Número de Solicitud y, luego de cargar los datos de titularidad, contacto y de locación del establecimiento a habilitar, se generará un Código de Seguridad que deberás entregar al Profesional para que confeccione el Anexo Técnico del Paso 2, y al Escribano para que haga la Minuta Digital en el Paso 4.
- 2- Confección de Anexo Técnico: contratar a un profesional técnico (Arquitecto, Ingeniero Civil o Industrial) para que haga una verificación técnica del establecimiento, analizando si el mismo cumple con todos los requisitos edilicios, constructivos, sanitarios y urbanísticos, para posteriormente poder elaborar el Anexo Técnico. Para ello, se debe informar el Número de Trámite y el Código de Seguridad de la Solicitud, generado en el Paso 1. En este Paso, se detallan e informan los rubros o actividades que se solicitan habilitar.

- 3- Obtención del certificado de Aptitud Ambiental: toda solicitud de habilitación de actividades comerciales requiere la presentación de un Certificado de Aptitud Ambiental emitido por el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS) Autoridad Ambiental, órgano rector en la materia. El SSIT analiza los datos que ingresaste, y determina la categoría de Impacto Ambiental que corresponde a tu solicitud.
- 4- Confección de la Minuta Digital: contratar a un Escribano Público para que haga una Minuta Digital, donde va a certificar la validez de la documentación que se va a presentar. Para que el Escribano seleccionado pueda confeccionar este documento, habrá que informarle el Número de Trámite y el Código de Seguridad de la Solicitud generado en el Paso 1.
- 5- Pago: una vez que todos los pasos se encuentran realizados y completos, restará pagar el timbrado del trámite. El sistema emitirá una boleta de pago por el trámite de habilitación y otra de la certificación de Aptitud Ambiental.
- 6- Ingreso del trámite: el sistema, de manera automática, verificará la acreditación del pago. Una vez validado, la Solicitud de trámite ingresará para su evaluación. El seguimiento del trámite podrá realizarse a través del sistema, en todo momento, ingresando con el número de solicitud. Se deberá esperar el análisis de la documentación y el resultado de una Inspección para poder comenzar a funcionar.

### **3.1.4- Marco normativo actual del Turismo Rural**

A pesar de que el turismo rural registró un significativo crecimiento, cifras que revelan la gran importancia de la actividad en el país, no existe una legislación nacional específica vigente en materia de turismo rural. No obstante, hay diversas leyes, decretos y/o resoluciones que regulan los diferentes aspectos del turismo rural, entre ellas:

➤ **Ley Nacional de Turismo N° 25.997**

Jerarquiza la actividad turística y pone en relieve conceptos, principios y objetivos importantes para el turismo rural. En su anexo, según una clasificación de actividades turística conforme parámetros de la OMT, existen puntos de vinculación con relación al turismo rural, entre otros se enuncia: 1.1.4 servicios de hospedaje en estancias...; 1.5.2 servicios de centros de pesca deportiva; 1.5.4 servicios de centros de turismo aventura, ecoturismo o similares.

Los principios de la ley están enunciados en el art 2, en especial para este trabajo es interesante destacar *“desarrollo sustentable: el turismo se desarrolla en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones. El desarrollo sustentable se aplica en tres ejes básicos: ambiente, sociedad y economía”*.

La ley detalla las actividades que son consideradas turísticas y que entran dentro de su área de incumbencia, entre ellas se incluyen algunas modalidades del turismo rural, tales como: ecoturismo, pesca deportiva, alojamiento en estancias, refugios de montaña, turismo salud, turismo termal, turismo aventura y/o similares, entre otras.

➤ **Ley de Turismo Accesible N° 25.643**

Esta ley establece en su artículo 3: *“El prestador de turismo rural deberá Informar a las agencias de viajes a través de las cuales comercialice sus servicios y a todos los turistas los inconvenientes e impedimentos que pudiere encontrar en la planificación de un viaje que obstaculizaran su integración física, funcional o social y cuáles son las características de accesibilidad que tiene el establecimiento, y las imposibilidades que representa para las personas con algún tipo de discapacidad permanente o temporaria”*.

➤ **Ley de Política Ambiental Nacional N° 25.675**

Esta ley establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable (art 1). Regirá en todo el territorio de la Nación, sus disposiciones son de orden público, operativas y se utilizarán para la interpretación y aplicación de la legislación

específica sobre la materia, la cual mantendrá su vigencia en cuanto no se oponga a los principios y disposiciones contenidas en ésta (art. 3).

➤ **Ley de Conservación de la Fauna Silvestre N° 22.421**

Declara de interés público la fauna silvestre que temporal o permanentemente habita el territorio de la República, su protección, conservación, propagación, repoblación y aprovechamiento racional. Impone a todos los habitantes el deber de proteger la fauna silvestre. Entiende por fauna silvestre: 1) Los animales que viven libres e independientes del hombre, en ambientes naturales o artificiales. 2) Los bravíos o salvajes que viven bajo control del hombre, en cautividad o semi cautividad. 3) Los originalmente domésticos que, por cualquier circunstancia, vuelven a la vida salvaje convirtiéndose en cimarrones. Quedan excluidos del régimen de la presente Ley los animales comprendidos en las leyes sobre pesca.

➤ **Ley de Defensa del Consumidor N° 24.240 con modificaciones Ley 26.361**

Se aplica a todas las relaciones de consumo. Protección del débil contractual. Relación de consumo (vínculo jurídico) entre consumidor y proveedor.

➤ **Ley Provincial de Turismo N° 14.209**

La presente Ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la planificación, la investigación, la promoción y la regulación de los recursos y la actividad turística, mediante la determinación de mecanismos necesarios para la creación, conservación, mejora, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos, propiciando el desarrollo sustentable, resguardando la identidad y la calidad de vida de las comunidades receptoras, estableciendo mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado, propendiendo el acceso de todos los sectores de la sociedad y procurando la optimización de la calidad (art. 2).

*Art. 3: “son principios rectores de la presente Ley: ...inciso 2) Sustentabilidad: se propicia el desarrollo sustentable, promoviendo el armónico funcionamiento de la actividad turística, en las esferas cultural, social, económica, política y ambiental de las sociedades y espacios implicados, a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones; inciso 3) Protección*

*del Patrimonio Natural y Cultural: se promueve y garantiza la protección y conservación de los recursos naturales y culturales, tangibles e intangibles, mediante la aplicación de herramientas que permitan la evaluación, monitoreo y mitigación de impactos; inciso 4) Calidad y Competitividad: se brega por optimizar la calidad de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas, a fin de satisfacer la demanda, asegurando condiciones necesarias para su desarrollo, promoviendo y fomentando la inversión de capitales”.*

➤ **Decreto N° 13/14 Reglamentario de la Ley Provincial de Turismo**

En este decreto existen puntos vinculados al turismo rural, a saber:

- Art. 1: *“En aquellos casos en los cuales el desarrollo de un proyecto turístico ponga en riesgo la alteración del patrimonio natural y/o cultural, la Autoridad de Aplicación (Secretaría de Turismo) deberá dar intervención a los organismos respectivos, resguardando su participación en los planes de manejo que se diseñen e instrumenten, a fin de adecuar el uso recreativo y/o turístico a un modelo que permita atenuar y minimizar los impactos”.*
- Art. 2: *“Los sectores involucrados en la operatoria turística provincial que estarán representados en el Consejo Provincial de Turismo a través de sus entidades gremial empresarias, serán los vinculados al alojamiento, gastronomía, transporte, agencias de viaje, guías de turismo y los vinculadas con el turismo aventura, rural, deportivo, salud, negocios y convenciones y entidades representantes del sector académico”.*
- Art. 4: *“Son modalidades sujetas al régimen de la presente reglamentación: a) El alojamiento turístico, en sus diferentes clases y categorías, incluso aquél prestado por modalidades no tradicionales o complementarias; b) Los camping; c) Los Guías de turismo; d) Las actividades que, por su forma de prestación, tuvieren al turista o visitante como principal destinatario; e) El que tenga por fin al turismo rural, religioso, social, de salud, cultural, de aventura, de negocios, de convenciones, todos ellos en sus diversas variantes”.*
- Art. 20: *“La relación entre los prestadores turísticos y los turistas, se ajustará a las siguientes normas: a) Toda oferta al público deberá contener claramente las prestaciones que incluye, tarifas y todo otro elemento que permita conocer*

*fehacientemente al turista, visitante o consumidor, las particularidades del servicio de que se trate, a fin de poder tener parámetros comparativos eficaces, para la elección o decisión, previos a la contratación. b) En ningún caso podrán existir omisiones ni conceptos equívocos que induzcan al error o que conduzcan a formar una falsa imagen del servicio ofrecido”.*

### **3.1.5- Normas de calidad IRAM-SECTUR**

En el año 2007 la SECTUR presentó oficialmente las nuevas Normas de Calidad Sectoriales IRAM-SECTUR. Estas normas tienen por objetivo que empresas de servicios turísticos y consultores en materia de calidad, ambiente y seguridad cuenten con las pautas de calidad necesarias para implementar un sistema de gestión y mejorar su competitividad.

El IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación, es una asociación civil sin fines de lucro cuyas finalidades específicas, en su carácter de Organismo Argentino de Normalización, son: establecer normas técnicas sin limitaciones en los ámbitos que abarquen, y llevar al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad.

El IRAM sostiene que estas normas sectoriales son de carácter voluntario, pero de gran utilidad para el sector turístico. Consideran de forma integral todos los aspectos que hacen a la prestación de servicios: la gestión de la calidad, la gestión ambiental y la gestión de seguridad (Ministerio de Turismo, s.f.).

Son, asimismo, producto de un acuerdo estratégico de la SECTUR con el IRAM, orientado a mejorar la calidad de los servicios turísticos, fomentar la preservación del medio ambiente y la seguridad en el sector turístico argentino, creando los programas específicos tendientes a sensibilizar, estimular e incentivar la capacitación, implementación y certificación de sistemas de gestión de la calidad, según normas internacionales y locales, tanto en el ámbito de la gestión pública como privada.

Este grupo de normas, que pretenden dar lineamientos a una actividad que hasta el momento no ha sido regulada de manera uniforme para todo el país, es un hito en el turismo y todos los actores reconocen la necesidad de profesionalizar la actividad ante la exigente demanda de los clientes. Cabe destacar que estas normas incluyen requisitos que son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las personas físicas o jurídicas que administran o llevan a cabo estas actividades sin importar su tipo, clasificación, tamaño o jurisdicción o ubicación geográfica.

Entre las normas publicadas que se vinculan con el Turismo Rural y sus modalidades se destacan las siguientes:

- IRAM-SECTUR 42250: Alojamiento Rural. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente. Requisitos.
- IRAM-SECTUR 42300: Servicios turísticos en Áreas Naturales Protegidas. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente para un área natural protegida. Requisitos.
- IRAM-SECTUR 42500: Servicios turísticos de senderismo y travesías.
- IRAM-SECTUR 42510: Servicios turísticos de montañismo.
- IRAM-SECTUR 42520: Servicios turísticos de cabalgata.
- IRAM-SECTUR 42530: Servicios turísticos de cicloturismo.
- IRAM SECTUR 42570: Excursiones todo terreno.
- IRAM-SECTUR 42800: Restaurantes.
- IRAM-SECTUR 42703: Especialista en cabalgatas.
- IRAM-SECTUR 42704: Especialista en cicloturismo.

Estas normas se caracterizan por ser de carácter público y se encuentran disponibles de manera gratuita a través del Ministerio de Turismo (MINTUR) y de IRAM.

A los fines de no extendernos y evitar que su lectura resulte pesada, analizaremos, a modo de síntesis, una de las normas citadas con anterioridad, considerada la más significativa en materia de turismo rural y ecológico: Norma IRAM-SECTUR 42250 Alojamiento rural.

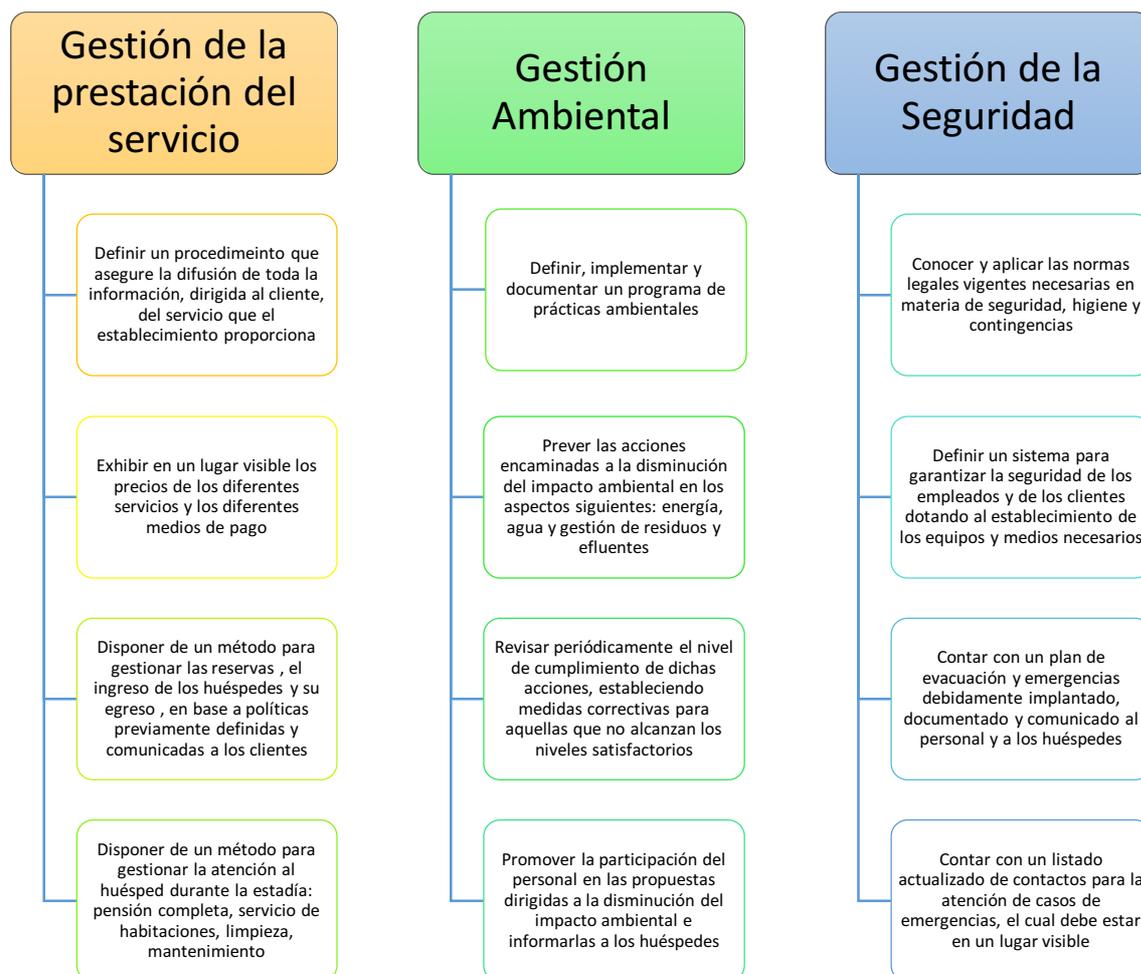
- **Norma IRAM-SECTUR 42250: Alojamiento Rural**

Esta norma tiene por objetivo establecer lineamientos básicos para una adecuada gestión integrada de la calidad, la seguridad y el ambiente, aplicada a los servicios brindados en los alojamientos rurales. La misma es una herramienta que permite optimizar los recursos y asegurar los resultados, en el marco de la mejora de la atención al huésped y la profesionalización del sector (IRAM-SECTUR, 2009).

A modo de síntesis esta norma establece en sus tres aspectos:

**Figura 20:**

*Norma IRAM-SECTUR 42250*



Fuente: elaboración propia en base a Norma IRAM-SECTUR 42250 (2009)

La Norma IRAM-SECTUR 42250, a su vez, establece una serie de indicaciones fundamentales para el servicio al cliente y la seguridad del establecimiento:

- ✓ Salidas de emergencia claramente señalizadas



- ✓ Direcciones y teléfonos de emergencias y servicios de asistencia médica, policial y bomberos



- ✓ Contar con dispositivos de extinción de fuego en las distintas áreas de la estancia



- ✓ Garantizar que los itinerarios de evacuación se encuentren en todo momento libre de obstáculos, que el alumbrado de señalización, los aparatos de transmisión y extinción, los paneles de señalización permanezcan visibles y en correcto funcionamiento.

- ✓ Contar con botiquín de primeros auxilios con medicamentos requeridos para los riesgos existentes en el entorno, que podrán ser suministrados bajo la responsabilidad de un profesional médico matriculado.



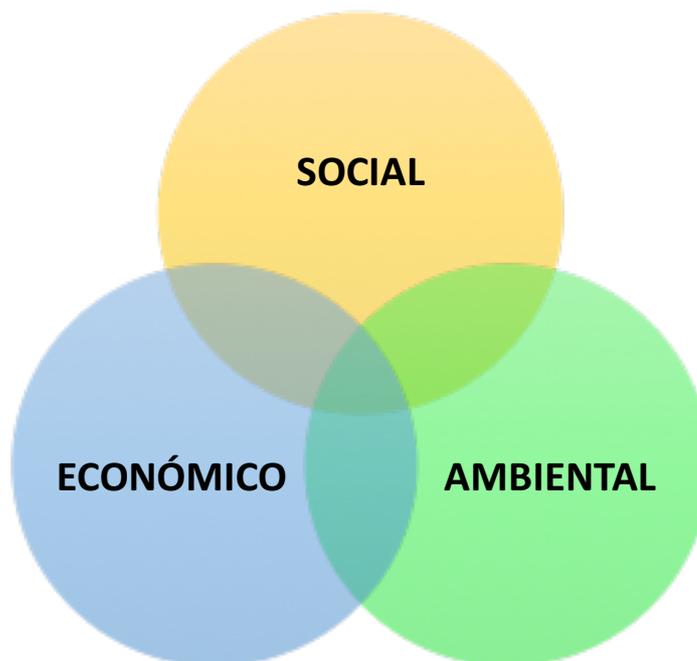
- ✓ Señalizar los lugares que conlleven un peligro manifiesto y estén situados en las inmediaciones del establecimiento con el objeto de prevenir posibles accidentes.
- ✓ Disponer de lámparas de emergencias.

### 3.2- Gestión Sostenible

En este último apartado del presente capítulo se delimitarán un conjunto de elementos interrelacionados, determinando así, la filosofía del negocio desde el punto de vista sustentable. La sustentabilidad es un concepto cada vez más importante en el ámbito empresarial; es por ello por lo que comienzan a existir sistemas de medición del desempeño organizacional que involucran los tres pilares que la componen: económico, social y ambiental.

#### Figura 21:

*Pilares del Desarrollo Sustentable*



Fuente: elaboración propia

De esta manera, la estancia a través de la implementación de una gestión sustentable puede incorporar de forma progresiva nuevas prácticas sostenibles que le permitan obtener mejoras en sus objetivos económicos y en definitiva proyectar una buena imagen a los grupos de interés, al desarrollar una cultura empresarial que no compromete los recursos de las generaciones futuras.

### **3.2.1- Planificación Estratégica y Sustentable**

Aquí se procederá a definir quiénes somos, qué hacemos, dónde estamos, qué pretendemos, cómo lo haremos, cuándo y qué necesitamos para hacerlo, desde un enfoque sostenible.

#### **3.2.1.1- Visión**

*Ser un modelo de ecoempresa en el sector turístico a nivel nacional y con apertura internacional, enfocada a la satisfacción y bienestar del cliente y conformada por un equipo de profesionales altamente calificados y comprometidos en desarrollar una gestión con cultura sustentable.*

#### **3.2.1.2- Misión**

*Estancia Cestmir*

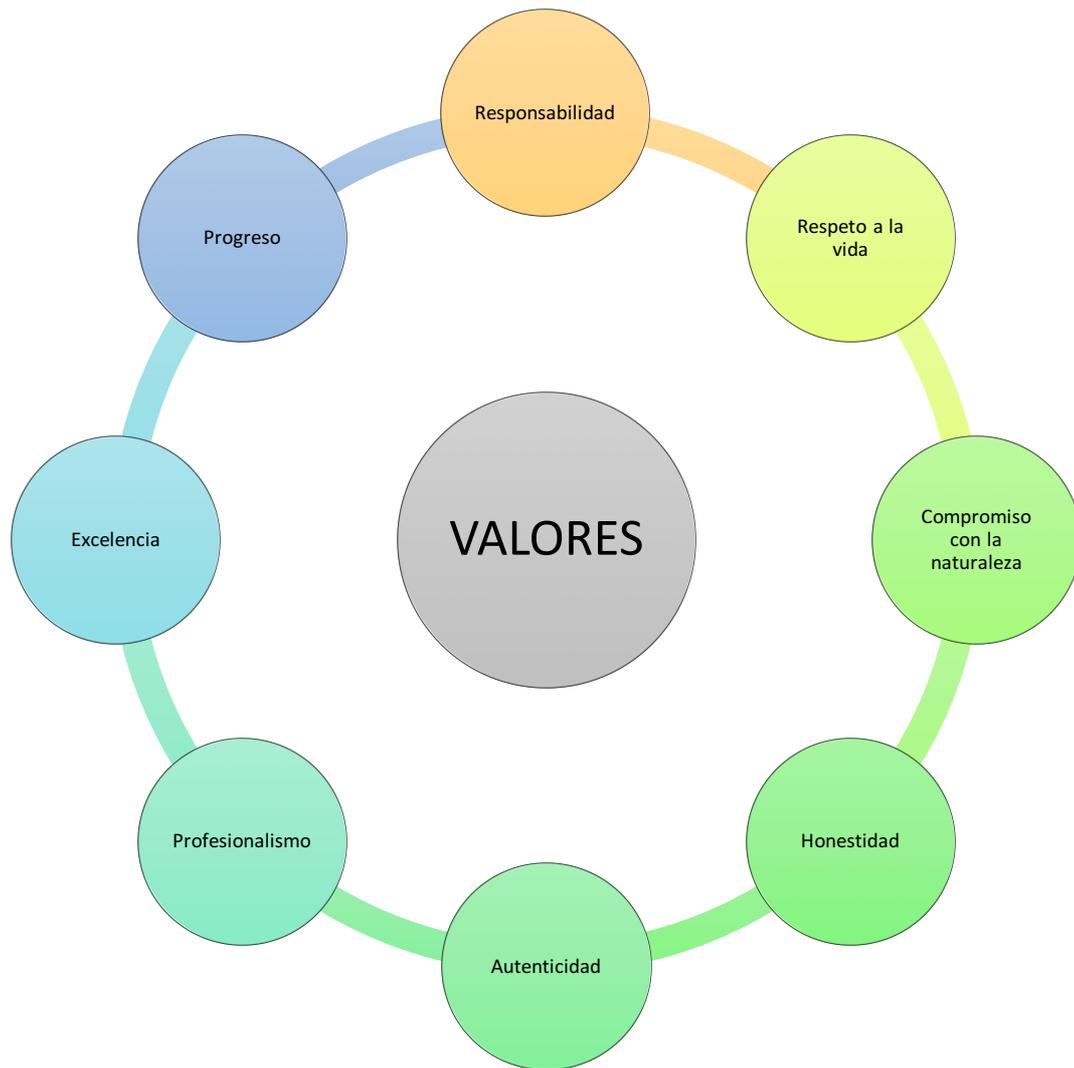
*“Vivir la naturaleza y la cultura de campo”*

Brindar experiencias culturales y ecológicas de calidad a turistas nacionales y extranjeros dentro del marco del turismo rural y sustentable a través de nuestros servicios personalizados de manera auténtica y segura, en un ambiente de confianza y respeto, soportado por un equipo humano comprometido con el desarrollo sostenible, mediante buenas prácticas ambientales y sociales.

### 3.2.1.3- Valores

**Figura 22:**

*Valores de la Estancia Cestmir*



Fuente: elaboración propia

### 3.2.1.4- Fijación de objetivos

Un paso de relevante importancia dentro de la gestión de este negocio es la determinación de objetivos que permitan alcanzar la Visión respetando la Misión de este nuevo emprendimiento.

Dichos objetivos provienen de la desagregación de los objetivos estratégicos y los factores claves de éxito planteados en el estudio del mercado del capítulo dos (2) del presente trabajo.

Para un planteo ordenado de los objetivos de gestión sustentable se definirán, por un lado, un objetivo general, y por el otro lado, objetivos específicos que serán divididos teniendo en cuenta tanto las cuatro perspectivas que plantea el concepto de Tablero de Comando como las dimensiones del concepto de sustentabilidad: económico, social y ambiental.

#### Objetivo General

Brindar a los visitantes un espacio natural, agradable y divertido donde los huéspedes puedan descansar y disfrutar a pleno de un estilo de vida que respete el medio ambiente y conviva de forma armónica y sostenible con él, alcanzando la estancia, de esta manera, sostenibilidad económica, social y ambiental.

#### Objetivos Específicos

#### Tabla 37:

*Objetivos específicos estancia Cestmir*

	<b>ECONÓMICO</b>	<b>AMBIENTAL</b>	<b>SOCIAL</b>
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar la rentabilidad</li> <li>-Aumentar la diversificación de los ingresos</li> <li>-Mantener la estructura financiera</li> <li>-Generar un mayor porcentaje de ventas</li> </ul>	<p>Sostenibilidad a largo plazo, mediante el reciclaje y uso eficiente de los recursos naturales</p>	<p>Aumentar la productividad, a través de una mejor comunicación de los trabajadores y superiores</p>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar la fidelización del cliente (nivel de satisfacción)</li> <li>-Ser percibido como un proveedor excelente</li> <li>-Cumplir con la propuesta de valor</li> </ul>	<p>Sensibilizar e informar al huésped sobre las prácticas ecológicas en la estancia</p>	<p>Proyectar una buena imagen a los grupos de interés</p>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar excelencia en el servicio</li> <li>-Brindar servicio personalizado</li> <li>-Aumentar la eficiencia en la prestación del servicio</li> <li>-Innovar para satisfacer la demanda</li> </ul>	<p>Implementar prácticas ambientales en el proceso de prestación del servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear un equipo de trabajo integrado</li> <li>-Controlar la seguridad en el trabajo</li> </ul>

<p>Fuente: elaboración propia</p> <p><b>3.2.1.5- Estrategia de sustentabilidad</b></p>	<p><b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar y fortalecer competencias</li> <li>-Atraer y retener el talento</li> <li>-Incentivar y satisfacer a los empleados</li> <li>-Optimizar el clima laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr la participación y apoyo del personal para el desarrollo de una gestión sustentable</li> <li>-Promover una cultura empresarial sustentable</li> </ul>	<p>Promover la cultura del mérito y la excelencia</p>
--	---	---	--	---

En los apartados anteriores se ha definido la filosofía del negocio, planteando la misión, la visión y los objetivos que sirven de guía orientadora para organizar las acciones de la unidad de negocios.

El siguiente paso corresponde determinar la estrategia de sustentabilidad para cumplir con los objetivos fijados.

La Estrategia de Sostenibilidad de la estancia está representada en un esquema con la forma de un árbol, el cual tiene como eje base la Ética y Valores del emprendimiento que forman las raíces. Vive y crece a través de tres ejes rectores en el que “Nuestra Gente” y “Nuestro Planeta” están directamente relacionados con las actividades propias de la estancia, mientras que, el eje “Nuestra Comunidad”, incluye aquellas acciones que se realizarán en conjunto con otras instituciones como parte del entorno. Cada uno de los ejes, simula las ramas del árbol, y las hojas representan las áreas de acción de la estancia a través de las cuales se enfocarán los esfuerzos.

**Figura 23:**  
*Estrategia de Sustentabilidad*



Fuente: elaboración propia

A continuación se procederá a desarrollar cada uno de los ejes rectores que constituyen la estrategia de sustentabilidad de la estancia con las respectivas acciones en las que se enfocará.

### “Nuestra Gente”

El eje rector “Nuestra Gente” representa el equipo de trabajo de la estancia y cuenta con tres áreas de acción orientadas al crecimiento constante y al desarrollo personal y profesional de los trabajadores:

- ✚ Capacitación y Desarrollo: se partirá de la filosofía de que el desempeño de los trabajadores está estrechamente ligado a su crecimiento personal y profesional. Por lo

tanto, se brindará oportunidades para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y prepararse para un excelente desempeño.

- + Desarrollo Integral: esta área estará enfocada en la integración de los aspectos económicos, sociales, laborales y educativos del trabajador. Para ello se asegurará que los empleados reciban un trato correcto y una remuneración justa, lo cual contribuye a una actitud receptiva y propicia hacia los huéspedes. Se buscará promover el diálogo y la comunicación entre todos los colaboradores de la estancia formando un equipo integrado de trabajo, y, por último, establecer políticas y directrices para proteger la salud y la seguridad de los empleados en el lugar de trabajo.
- + Cultura y valores: difundir y enseñar una cultura de trabajo que se base fundamentalmente en tres valores: respeto a la vida, compromiso con la naturaleza y excelencia.

### “Nuestro Planeta”



El eje rector “Nuestro Planeta” representa el conjunto de medidas y actividades que la estancia implementará para minimizar el impacto ambiental. Cuenta con tres áreas de acción orientadas a la conservación y manejo adecuado de los recursos naturales:

- + Residuos y reciclaje: los hoteles producen grandes cantidades de basura, desde envases hasta sobras de comidas y materiales de limpieza y mantenimiento que, en algunos casos, son tóxicos. Por tal motivo, la estancia elaborará un programa de gestión de los residuos sólidos basado en la estrategia de las tres “R”: Reducir, Reutilizar y Reciclar.

**-Reducir:** los productos, como por ejemplo los alimentos secos, jugos, aceites y productos de limpieza, serán adquiridos a granel y con un mínimo de envases para disminuir la producción de basura. Además, se emplearán productos naturales como la sal, el vinagre y el bicarbonato para limpiar los hornos, los desagües y las ventanas.

**-Reutilizar:** se triturarán los residuos orgánicos (restos de comida, hojas y restos de plantas) y se utilizarán como abono orgánico para la huerta. Otra medida a implementar es el empleo del agua de lluvia para el riego del jardín, por eso será necesario la adquisición de otro tanque australiano que permita almacenar el agua de lluvia.

**-Reciclar:** como primera medida, para la construcción se utilizarán materiales 100% reciclados y 100% reciclables, los cuales fueron detallados con anterioridad en el capítulo dos del presente trabajo. En segundo lugar, se emplearán, para el equipamiento de la estancia, muebles y complementos restaurados generando interiores con estilo rústico. Y, por último, se procederá a clasificar la basura colocando cestos para productos reciclable en las habitaciones de huéspedes y contenedores para restos orgánicos en la zona de la cocina. Se recuperarán, fundamentalmente, artículos como el papel, el vidrio, el aluminio y el plástico y serán enviados al Centro de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Pergamino, el cual dispone de un taller de reciclado destinado a niños y jóvenes de escuelas con la finalidad de incursionarlos en el cuidado del medio ambiente.

✚ **Energía:** los hoteles utilizan cantidades considerables de energía en sus actividades cotidianas y recreativas. En muchos establecimientos, el costo de la energía es el segundo de los gastos de funcionamiento, después de los salarios. Además, la mayoría de los hoteles y complejos turísticos cubren sus necesidades energéticas adquiriendo energía producida por combustibles fósiles (carbón, petróleo y gas natural) que contaminan el aire y favorecen el cambio climático mundial. Por tal motivo la estancia decidió realizar las siguientes inversiones para el uso eficiente de la energía:

-En primer lugar, el establecimiento dispondrá de amplios ventanales de modo tal que la iluminación y la ventilación permitan un mejor aprovechamiento de la luz y la refrigeración natural.

-En segundo lugar, se utilizará en la construcción materiales ecológicos inteligentes (detallados en el capítulo dos) para una adecuada aislación térmica, generando que los ambientes de la estancia sean más cálidos en invierno y más frescos en verano.

-En tercer lugar, para la iluminación de los espacios interiores de la estancia se empleará luminaria LED que permite ahorrar hasta un 70% de energía, y para los espacios exteriores se utilizarán lámparas solares.

-Por último, se instalará en cada habitación un interruptor economizador de energía eléctrica accionado con la tarjeta magnética de la puerta.

Mas adelante, una vez que el negocio se haya afianzado, se estudiará la posibilidad de incorporar paneles solares como fuentes de energía renovable.

✚ Agua: el agua que se necesita para cada habitación y los servicios generales de un establecimiento turístico como la cocina y la lavandería, la piscina y el jardín puede aumentar considerablemente el consumo total. El uso excesivo de agua puede deteriorar o destruir los recursos hídricos, poniendo en peligro la disponibilidad de agua. Por ello la estancia adoptó las siguientes medidas para la conservación del agua:

-Utilizar el agua de lluvia para el mantenimiento del jardín, la cual será almacenada en un tanque australiano.

-Instalar un sistema de riego por goteo para el mantenimiento de la huerta ecológica. El riego por goteo es mucho más eficiente que los riegos tradicionales, ya que permite ahorrar hasta un 50% de agua, además proporciona una humedad homogénea y constante que beneficia a la planta e impide la pérdida de nutrientes necesarios (mucha agua de golpe, como el sistema tradicional, arrastra y elimina los nutrientes útiles para la planta).

-Colocar Fluxer regulable en grifos y duchas. Es un dispositivo que permite regular el caudal del flujo de agua, logrando un ahorro de agua entre el 30% y el 85%. El funcionamiento es sencillo, este dispositivo permite mezclar el agua con aire reduciendo el caudal, lo que no disminuye ni el confort ni la sensación de cantidad de agua, pero sí permite ahorrar.

## “Nuestra Comunidad”



El eje rector “Nuestra Comunidad” representa todas aquellas acciones a emprender por la estancia tendientes a contribuir con el bienestar de la población. Se buscará construir relaciones con la comunidad basadas en el diálogo y la colaboración. Este eje cuenta con tres áreas de acción a través de las cuales enfocamos nuestros esfuerzos:

- ✚ Abastecimiento sostenible: aquí debemos comprender la importancia que tiene los proveedores en la sostenibilidad de la estancia, por lo tanto, se trabajará en conjunto con los ellos para reducir el impacto ambiental y social.

Como primera medida, gran parte de los bienes y servicios necesarios para la prestación del servicio turístico serán adquiridos a empresas y productores locales de la zona; en segundo lugar, es primordial que la estancia como compradora asuma su rol de dominante y plantee a sus proveedores una serie de principios rectores para que exista un flujo sostenible: buenas prácticas laborales (salario digno, seguridad e higiene), respeto y cuidado del medio ambiente y cumplimiento legal. Estos tres principios guía para proveedores de la estancia incluyen temas de derechos de trabajo, ambiente, comunidad, ética y valores, que permitirán garantizar que quienes suministren bienes y servicios a la estancia operen basados en políticas, principios y prácticas de negocio responsable.

El éxito consiste en encontrar proveedores dispuestos a trabajar en el desarrollo de procesos limpios y justos para todos los involucrados en la cadena de abastecimiento.

- ✚ Desarrollo comunitario: el objetivo de esta área de acción de la estrategia de sustentabilidad es contribuir al desarrollo de la comunidad local y general. Para ello, la estancia lo hará de cinco formas:

-Este emprendimiento generará nuevos puestos de trabajo, por lo tanto, para la contratación se dará prioridad al personal local.

-Informar a los huéspedes de las características culturales y religiosas locales y asesorarlos sobre la actitud que deben adoptar para mostrarse respetuosos.

-El proyecto alienta el crecimiento y desarrollo de una agricultura de familia, como lo es esta estancia actualmente, que sufre las consecuencias de la expansión de los agronegocios.

-El emprendimiento apoya el desarrollo de la comunidad a partir de la inclusión, mediante la construcción, en la planta baja del lodge 1, de una habitación destinada para aquellos que sufren algún tipo de dificultad para desplazarse. Estará diseñada especialmente para clientes que afrontan problemas de movilidad y que deben trasladarse, fundamentalmente, en silla de ruedas.

-La estancia instalará un almacén de productos regionales y orgánicos, donde ofrecerá diversos productos como panes multicereales, mermeladas caseras, pastelería tradicional de Argentina, miel, quesos, aceite de oliva, entre otros. Parte de los productos serán elaborados en la misma estancia, y el resto será adquirido a productores locales de la zona, de esta forma se contribuye con la comunidad y con la economía local.

- ✚ Estilo de vida saludable: se buscará crear una cultura de salud basada en una alimentación natural y orgánica, el contacto con la naturaleza y la práctica de deportes. Para ello, la estancia contará con una huerta propia que proporcionará la materia prima necesaria para la preparación de los diferentes platos que se ofrecerán y, además, se contará con un “open bar” destinado a la elaboración de jugos naturales. Para aquellos huéspedes que lo deseen, dentro de las actividades que brinda la estancia, se les puede enseñar cómo desarrollar una agricultura sustentable y cómo crear y mantener una huerta en su propia casa.

---

Otra medida a implementar dentro de esta área es motivar a los empleados para que sigan en su hogar las practicas ecológicas que serán desarrolladas en la estancia.

Para que la estrategia de sostenibilidad hasta aquí desarrollada dé resultado, es imprescindible que se comunique tanto a nivel interno como a nivel externo. Los siguientes cuadros muestran el plan estratégico de comunicación de la estrategia de sustentabilidad planteada.

**Tabla 38:** Plan Estratégico de Comunicación nivel interno

<b>Audiencia</b> <i>¿Para quién?</i>	<b>Objetivo</b> <i>¿Por qué?</i>	<b>Mensaje</b> <i>¿Qué?</i>	<b>Acciones</b> <i>¿Cómo?</i>	<b>Medios</b> <i>¿Dónde?</i>	<b>Frecuencia</b> <i>¿Cuándo?</i>	<b>Impacto</b> <i>¿Cuántos?</i>	<b>Responsable</b> <i>¿Quién?</i>
<i>¿A qué grupos de interés va dirigida la comunicación?</i>	<i>¿Qué beneficios se espera obtener?</i>	<i>¿Qué información se desea transmitir?</i>	<i>¿Qué formato se va a utilizar?</i>	<i>¿En qué medios se va a transmitir?</i>	<i>¿Con qué frecuencia se va a transmitir?</i>	<i>¿A cuántas personas espera llegar?</i>	<i>¿Quién lo va a hacer?</i>
Miembros de la estancia	-Mayores niveles de involucración -Mejoras en eficiencias -Despliegue de la creatividad en los equipos de trabajo	-Lineamientos que explican los pasos, el ritmo y la dirección (decisiones de la empresa) -Responsabilidades y plazos	-Homogeneidad de los conceptos -Tener claro qué se quiere decir, no se puede comunicar todo, evitar la sobre-información	Se comunicará la estrategia de sostenibilidad a través de reuniones convocadas con antelación	Cada vez que se realicen cambios en la estrategia de sustentabilidad. Por lo general de manera anual	Todo el personal de la estancia	Director de la estancia
Fuente: elaboración propia en base a Evelyn Fossi, (s.f.)							

<b>Audiencia</b> <i>¿Para quién?</i>	<b>Objetivo</b> <i>¿Por qué?</i>	<b>Mensaje</b> <i>¿Qué?</i>	<b>Acciones</b> <i>¿Cómo?</i>	<b>Medios</b> <i>¿Dónde?</i>	<b>Frecuencia</b> <i>¿Cuándo?</i>	<b>Impacto</b> <i>¿Cuántos?</i>	<b>Responsable</b> <i>¿Quién?</i>
<i>¿A qué grupos de interés va dirigida la comunicación?</i>	<i>¿Qué beneficios se espera obtener?</i>	<i>¿Qué información se desea transmitir?</i>	<i>¿Qué formato se va a utilizar?</i>	<i>¿En qué medios se va a transmitir?</i>	<i>¿Con qué frecuencia se va a transmitir?</i>	<i>¿A cuántas personas espera llegar?</i>	<i>¿Quién lo va a hacer?</i>
Consumidores y potenciales clientes	-Activación del mercado -Interrelación con el entorno -Obtener una imagen buena y transparente de la estancia -Dar confiabilidad a los clientes y potenciales clientes	Todas las acciones que la estancia realizará para el desarrollo sustentable	-No crear expectativas que no se puedan cumplir -Fomentar la transparencia -Comunicar en el momento y contexto adecuado -Creatividad -Ser conciso, saber qué se quiere decir	-A través del sitio web de la estancia -Ferias de turismo -Redes sociales	Cada vez que se realicen cambios en la estrategia de sustentabilidad. Por lo general de manera anual	Todos los clientes y potenciales clientes	Director de la estancia

**Tabla 38:** Plan Estratégico de Comunicación nivel externo

Fuente: elaboración propia en base a Evelyn Fossi, (s.f.)

Para ir finalizando el tema de la estrategia, el siguiente cuadro muestra en detalle las inversiones para llevar adelante la estrategia de sostenibilidad planteada.

**Tabla 39:**

*Balance de Sustentabilidad*

<b>BALANCE DE SUSTENTABILIDAD</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (\$)</b>	<b>Costo total (\$)</b>
Compostera de residuos orgánicos	3	750	2250
Tanque australiano	1	9300	9300
Interruptor ahorrador de energía *	10	560	5600
Kit riego goteo automático para huerta	1	1340	1340
Fluxer regulable para grifos y duchas **	28	120	3360
Baranda doble de apoyo para cama	1	2100	2100
Barral de acceso rebatible para inodoro	1	449	449
Barral acceso fijo para inodoro	1	390	390
Lavatorio con barral	1	5600	5600

Inodoro para discapacitado (inobase + inodoro)	1	1800	1800
Barra de apoyo	2	450	900
Silla rebatible para ducha	1	1090	1090
<b>TOTAL</b>			
<b>\$ 34.179</b>			

Fuente: elaboración propia en base a estrategia de sustentabilidad de la estancia

#### Referencias:

\*Se instalará un interruptor economizador de energía por cada habitación que se accionará con la tarjeta magnética de la puerta.

\*\*Se colocará un fluxer regulable en la ducha y grifo de cada habitación: dos por cada habitación doble y triple; tres por cada habitación cuádruple (baño y antebañ). También se instalarán en la cocina y baños comunes de los respectivos logdes.

### 3.2.2- Organización y equipo directivo

Un último tema que quedó pendiente a desarrollar en relación a la gestión sustentable es el vinculado a los recursos humanos. Para que el funcionamiento de la estancia sea apropiado es muy importante la designación del equipo directivo y la descripción de los nuevos puestos de trabajo necesarios para la puesta en marcha.

Es primordial incluir una descripción del personal clave para la gestión, de las responsabilidades de éstos y, por supuesto, la nueva estructura que tendrá la estancia a partir de la inclusión de la actividad de turismo. A continuación, se muestra el organigrama que representa dicha estructura y combina las dos grandes actividades de la estancia: Producción Agrícola y Turismo Rural.

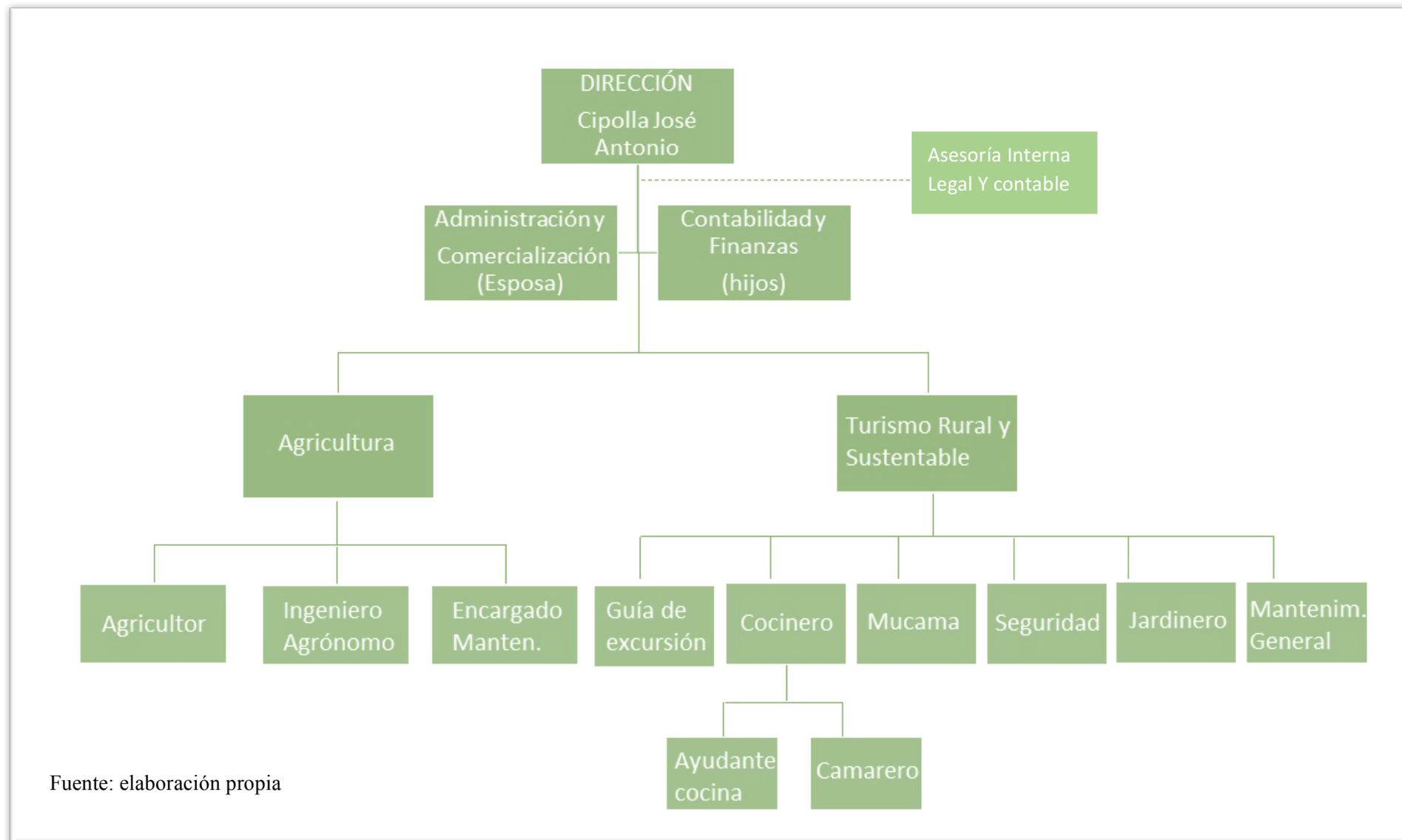


Figura 24:  
Organigrama de la estancia

De acuerdo con esta nueva estructura que adopta la Estancia, los propietarios del establecimiento rural serán los encargados de tomar las decisiones, de administrarla, dirigirla y controlarla. Sin embargo, será necesario la incorporación de nuevos puestos de trabajo para llevar adelante la actividad de turismo, a saber:

**Tabla 40:**

*Nuevos puestos de trabajo*

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Número de puestos</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Relaciones</b>
<b>Guía de excursiones</b>	2	Su función es guiar a los pasajeros en las distintas excursiones, paseos, cabalgatas que se realicen. También, velar por la seguridad de los pasajeros y el uso de implementos y equipos apropiados.	Hacia arriba con el propietario en coordinación con la administradora.
<b>Cocinero</b>	1	Su función es controlar el stock y su calidad, y preparar los platos de comidas para los pasajeros.	Hacia arriba con el propietario y hacia abajo con sus ayudantes.
<b>Ayudante de cocina</b>	2	Ayuda al cocinero en la preparación de los platos y, si es necesario, colabora con el camarero.	Hacia arriba con el cocinero.

<b>Mucama</b>	3	Su función es atender las habitaciones, efectuar la limpieza de las instalaciones y mantener limpia la ropa del complejo.	Hacia arriba con la administradora.
<b>Camarero</b>	2	Sus funciones son atender el bar, restaurant y almacén del complejo	Hacia arriba con el cocinero.
<b>Seguridad</b>	1	Velar por la seguridad del complejo y sus huéspedes.	Hacia arriba con el propietario en coordinación con la administradora.
<b>Jardinero</b>	1	Su encarga del mantenimiento del jardín y la huerta ecológica, como así también del mantenimiento de la pileta.	Hacia arriba con la administradora.
<b>Encargado mantenimiento general</b>	1	Su principal función es mantener en perfectas condiciones cada una de las instalaciones de la estancia.	Hacia arriba con el propietario en coordinación con la administradora.

Fuente: elaboración propia

A modo de síntesis, se puede concluir que es altamente factible incorporar el concepto de sustentabilidad en la estancia, ya que, por un lado, en la localidad de Pergamino no hay establecimientos que adopten un compromiso por el medio ambiente y la sociedad en general y que signifiquen una competencia real para la estancia, y por el otro lado, el tema del desarrollo sostenible está ganando mucho peso e importancia dentro de las empresas. Muchas de ellas están cambiando la manera en la cual hacen sus negocios: de una actitud descomprometida con la sostenibilidad de los recursos que utiliza, pasando por una actitud de adecuación a las legislaciones, hasta acabar adoptando una estrategia de desarrollo sostenible a largo plazo.

De esta forma, la estancia, al incorporar la filosofía del desarrollo sustentable, genera una ventaja competitiva en el mercado a través de innovaciones y del uso eficiente de sus recursos y capacidades y contribuye con la sociedad como un todo.

# **CAPÍTULO 4**

## **EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

## Capítulo 4

### Evaluación Económica y Financiera

El estudio de previsiones económico-financieras constituye una etapa muy importante de la unidad estratégica de negocios ya planteada, en el que figura de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, en resultado a la investigación y análisis efectuado en las etapas anteriores. Éste será de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del negocio.

Este estudio comprende, en especial, el monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización del negocio previo a su puesta en marcha, así como la determinación del costo total requerido en su período de operación (Oriol, 2008).

El objetivo de este capítulo es analizar cómo la información que proveen los estudios de mercado, técnico y organizacional debe sistematizarse para definir la cuantía de las inversiones, los costos y beneficios del negocio, a fin de ser incorporada en la proyección del flujo de caja que posibilite su posterior evaluación.

En resumen, las etapas sobre las que se sustenta la evaluación económica y financiera del proyecto planteado hasta el momento se sintetizan a continuación:

**Figura 25:**

*Etapas de la evaluación económica y financiera*



Fuente: elaboración propia en base a Oriol, A. (2008)

A continuación se desarrollarán cada una de las etapas aquí mencionadas.

#### **4.1- Determinación de las inversiones**

A los fines de poder determinar la cuantía de las inversiones previas a la puesta en marcha, el monto de inversión total requerido será dividido en tres segmentos:

- ✚ Inversión Fija: contempla el detalle de los activos fijos tangibles fundamentales para el funcionamiento de la estancia en su calidad de servidor turístico. De aquí, se desprende

un subsegmento relacionado con las inversiones de sustentabilidad, que comprende todos aquellos activos tangibles necesarios para llevar adelante la estrategia de sustentabilidad definida en el capítulo tres (3).

- ✚ Inversión Nominal: se refiere a las inversiones en activos intangibles.
- ✚ Capital de trabajo: compuesto por los recursos que deben estar siempre en la empresa para financiar los desfases de caja durante su operación.

#### 4.1.1- Balance de Inversión Fija Total

Para su elaboración se utilizó la información de los balances confeccionados en los capítulos dos (2) y tres (3) del presente trabajo: balance de obras físicas, balance de equipamiento y balance de sustentabilidad.

**Tabla 41:**

*Balance de Inversión Fija Total*

CONCEPTO	MONTO (\$)
Obras físicas	11.712.650
Equipamiento Lodge 1	1.373.757
Equipamiento Lodge 2	472.598
Equipamiento jardín	87.523
Otros equipos	177.399
Equipamiento sustentable	34.179
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>	<b>13.858.106</b>

Fuente: elaboración propia en base a balances capítulo dos (2) y tres (3)

#### 4.1.2- Balance de Inversión Nominal

Aquí se estimarán los desembolsos en activos intangibles, que se requerirán para estar oportuna y adecuadamente disponibles en el momento de la puesta en marcha de la unidad de negocio.

**Tabla 42:**

*Balance de Inversión Nominal*

CONCEPTO	MONTO (\$)
Reforma del objeto social (trámites de inscripción)	9000
Permisos municipales (construcción y patente)*	15.000
Capacitación del personal**	12.100
Creación página Web ***	5990
Publicidad	5000
Diseño gráfico de imagen corporativa	10.435
<b>TOTAL INVERSIÓN NOMINAL</b>	<b>57.525</b>

Fuente: elaboración propia

Referencias:

\*Valor aproximado. Para la detrmnación del costo de permiso de obra municipal se tuvo en cuenta tres elementos: honorario profesional, gastos de colegiatura y derechos de construcción.

\*\*Se desarrollarán acciones de capacitación al personal, en primer lugar, para la puesta en marcha del establecimiento y, en segundo lugar, para fomentar el desarrollo de buenas prácticas sociales y ambientales. Programa de capacitación: “Introducción a la gestión hotelera”; “Hotelería de Estancia y Eco-Lodges”. Honorario instructor: a razón de \$150 la hora. Duración: un mes (tres veces por semana, tres horas diarias). El monto total de capacitación incluye: honorario instructor, traslados instructor desde Capital de Buenos Aires a Pergamino y material de trabajo.

\*\*\*Se diseñará el sitio Web de la estancia en cuatro idiomas: español, inglés, portugués y francés.

Aclaración: las tarifas de cada uno de los conceptos del balance de inversión nominal son montos estimados, y gran parte de ellas fueron extraídas del Tarifario 2017 Argentina, con excepción del permiso municipal que fue extraído de la Municipalidad de Pergamino.

#### 4.1.3- Inversión en Capital de Trabajo

En el caso de la Estancia Cestmir, el capital de trabajo estará dado en función de dos meses de sueldo del personal, consumo de energía eléctrica y elementos de limpieza para igual período y dos meses de alimentación.

A pesar de que existen técnicas para calcular dicho capital, en este caso no resulta necesario, ya que la mayoría de los gastos están incluidos en la inversión fija del proyecto.

**Tabla 43:**

*Capital de Trabajo*

CONCEPTO	MONTO (\$)
Dos meses de sueldo del personal	530.501
Consumo de energía eléctrica y elementos de limpieza equivalentes a dos meses	31.100
Dos meses de alimentación	230.000
Imprevistos *	39.580
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>831.181</b>

Fuente: elaboración propia

Referencias:

\*Cantidad reservada para hacer frente a posibles contingencias y se calculó como un 5% del monto de capital de trabajo.

Aclaración: los valores de energía eléctrica, elementos de limpieza y alimentación son montos estimados a los fines de la determinación aproximada del capital de trabajo correspondiente a este proyecto.

#### 4.1.4- Inversión Total

La inversión total del proyecto se obtiene a partir de la suma de la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo.

El siguiente cuadro expone cada uno de los elementos que constituyen la inversión total, el monto requerido para cada uno de ellos y el monto total que éstos suman. Esta inversión total inicial es la que se evaluará posteriormente definiendo la rentabilidad que genera y el tiempo de recupero.

**Tabla 44:**

*Inversión Total Estancia Cestmir*

CONCEPTO	MONTO (\$)
Inversión fija	13.858.106
Inversión nominal	57.525
Capital de trabajo	831.181
<b>TOTAL INVERSIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>14.746.812</b>

Fuente: elaboración propia en base a balances de inversión correspondientes

## 4.2- Determinación de los costos

La estructura de costos de la estancia dependerá directamente del volumen de ocupación y de aspectos como las temporadas vacacionales, fines de semana largos, fechas festivas, la localización y el marketing.

A los fines de poder determinar los costos de la Estancia Cestmir como empresa prestadora de servicio turístico, se los agrupará de la siguiente forma, teniendo en cuenta que a cada uno de ellos se los procederá a dividir en fijos y variables según corresponda:

- ✚ Materias primas, suministros y materiales
- ✚ Mano de obra
- ✚ Costos indirectos del servicio
- ✚ Costos de actividades y excursiones
- ✚ Costos no desembolsables

### 4.2.1- Materias primas, suministros y materiales

#### A)- Materias primas

Los requerimientos de materia prima dependen directamente del volumen de ocupación de la estancia, es decir, forman parte de los costos variables; por tal motivo, la cantidad a comprar de materia prima está en función de cada temporada.

El siguiente cuadro muestra el costo de materia prima según la época del año, teniendo presente que para su elaboración se tuvo en cuenta solamente las materias primas básicas que se necesitan en todo establecimiento turístico, como azúcar, café, arroz, sal, harina, vinagre, aceite, leche, yerba, té, carne, quesos, entre otros.

**Tabla 45:**

*Costos de materias primas*

<b>Época del año</b>	<b>Cantidad de semanas por época</b>	<b>Costo semanal (\$)</b>	<b>Costo anual (\$)</b>
Temporada Alta	8	19.350	154.800
Semana Santa	1	12.716	12.716
Fines de semana largos	4	12.716	50.864
Temporada de Invierno	2	7.740	15.480
Temporada Baja	9	6.081	54.729
<b>COSTO TOTAL ANUAL DE MATERIA PRIMA: \$ 288.589</b>			

Fuente: elaboración propia en base a estimación de la demanda

Aclaración:

- Para la determinación del costo semanal se tuvo en cuenta la cantidad de materias primas básicas que se necesitan en función del porcentaje de ocupación por temporada.
- Capacidad máxima de la estancia: 36 personas
- Recordar: temporada alta comprende 55 días y tiene un porcentaje de ocupación del 97%; semana santa y fines de semana largos tienen un porcentaje de ocupación del 65% y comprenden 5 días y 30 días (10 fines de semanas de 3 días cada uno) respectivamente; temporada de invierno comprende 15 días y tiene un porcentaje de ocupación del 40%; y, por último, temporada baja abarca el resto del año, aproximadamente 65 días con un porcentaje de ocupación del 30%.

## B)- Suministros

Los suministros son aquellos bienes materiales que sirven de complemento para brindar el servicio y son de uso personal que se colocan en las habitaciones para comodidad de los huéspedes, como por ejemplo, shampoo, acondicionador, jabones, papel higiénico, bolígrafos, entre otros.

La estancia ofrecerá ecoamenities, es decir, suministros ecológicos, elaborados con ingredientes de origen natural, no testados en animales, libres de parabenos y biodegradables. Para ello, se eligió a la empresa ORGAN&CO, que ofrece amenities ecológicos a la industria hotelera.

Los siguientes amenities se les proporcionará a los huéspedes durante su estadía: shampoo, acondicionador, gel de ducha, body lotion, jabón de tocador, papel higiénico, kit dental, peine, cofias de ducha, vanity kit, pantuflas y kit de afeitarse.

Las siguientes imágenes muestran la propuesta verde y biodegradable de suministros que la estancia ofrecerá a los clientes de la empresa ORGAN&CO:

### Línea de verbena y yerba mate



Fuente: <https://www.organyco.com.ar>

### Línea de almendra y canela



Fuente: <https://www.organyco.com.ar>

### Línea green tea



Fuente: <https://www.organyco.com.ar>

### Kit dental



### Peines



### Cofias de ducha



### Kit de afeitarse



### Pantuflos



### Vanity kit



Fuente: <https://www.organyco.com.ar>

Los requerimientos de suministros también dependen del porcentaje de ocupación por temporada, por lo tanto, forman parte de los costos variables de la estancia.

El siguiente cuadro muestra el costo de suministros según la época del año, suponiendo que se hará el servicio de limpieza de las habitaciones en forma regular (todos los días), abasteciéndolas diariamente con estas amenidades, con excepción de los kits de cortesía que serán proporcionados por única vez a los clientes durante su estadía.

**Tabla 46:**

*Costos de suministros*

<b>Época del año</b>	<b>Cantidad de semanas por época</b>	<b>Costo semanal (\$)</b>	<b>Costo anual (\$)</b>
Temporada Alta	8	2.475	19.800
Semana Santa	1	1.626	1.626
Fines de semana largos	4	1.626	6.504
Temporada de Invierno	2	990	1.980
Temporada Baja	9	778	7.002
<b>COSTO TOTAL ANUAL DE SUMINISTROS: \$ 36.912</b>			

Fuente: elaboración propia en base a <https://www.organyco.com.ar/>

### C)- Materiales

Dentro de esta categoría se incluyen aquellos bienes diversos que participan en la prestación del servicio turístico; en este caso en particular haremos referencia a los materiales de limpieza necesarios para las condiciones de higiene adecuada dentro del establecimiento.

Los elementos de limpieza en general serán incluidos dentro los costos fijos de la estancia, ya que la limpieza es una tarea que se realiza en forma periódica en la estancia independientemente de la ocupación que haya.

Para la determinación del costo por materiales, es importante aclarar lo siguiente: dos veces al año se efectuará la compra de barredoras, escobas, escobillones, secadores de pisos, cabos, secavidrios, franelas, paños de limpieza y trapos de piso; y en forma mensual se efectuará la compra de limpiadores, desinfectantes y desengrasantes.

#### **Tabla 47:**

##### *Costo de materiales*

<b>Concepto</b>	<b>Costo mensual (\$)</b>	<b>Costo anual (\$)</b>
Herramientas para la limpieza (dos veces al año)	1.685	3.370
Productos de limpieza (mensualmente)	3.300	39.600
<b>COSTO TOTAL ANUAL DE MATERIALES: \$ 42.970</b>		

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.2- Mano de obra

Dentro del personal de la estancia, podemos distinguir aquellos que trabajan durante todo el año, independientemente de la temporada y del volumen de ocupación, y, aquellos que son contratados según la época del año y del porcentaje de ocupación. Por lo tanto, hay remuneraciones fijas y remuneraciones variables.

A partir de la planilla de costos de personal confeccionada en el capítulo dos (2) del presente trabajo, se determinará en detalle las remuneraciones fijas y variables de la estancia.

##### A)- Mano de obra fija

El personal que estará fijo en la estancia, independientemente de la cantidad de huéspedes, está formado por: un cocinero, dos mucamas, un guardia de seguridad, un jardinero y una persona encargada del mantenimiento general.

**Tabla 48:**

*Mano de obra fija*

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Costo unitario mensual (\$)</b>	<b>Costo total mensual (\$)</b>	<b>Costo anual con SAC (\$)</b>
Cocinero	1	22.158,58	22.158,58	288.061,54
Mucama	2	20.089,30	40.178,60	522.321,80
Seguridad	1	18.397,66	18.397,66	239.169,58
Jardinero	1	18.397,66	18.397,66	239.169,58
Encargado mant. general	1	21.089,80	21.089,80	274.167,40
<b>COSTO TOTAL ANUAL MANO DE OBRA FIJA: \$ 1.562.890</b>				

Fuente: elaboración propia en base a planilla de costos de personal

B)- Mano de obra variable

La mano de obra adicional que se requerirá para cada una de las temporadas, sin incluir la mano de obra fija, se detalla en los cuadros que se presentan a continuación. Tanto en temporada alta como en semana santa y fines de semana largos se demandará la misma cantidad de personal adicional, ya que en estas fechas el porcentaje de ocupación es elevado. En temporada de invierno la cantidad de mano de obra adicional que se requerirá es inferior debido a un porcentaje de ocupación del 40% y en temporada baja, con tan sólo un 30%, no será necesario contratar más personal, con la mano de obra fija de la estancia es suficiente para atender las necesidades de los huéspedes.

**Tabla 49:**

*Mano de obra variable Temporada Alta*

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Período de tiempo</b>	<b>Costo unitario mensual (\$)</b>	<b>Costo total mensual (\$)</b>	<b>Costo anual con SAC (\$)</b>
Guía de excursión	2	2 meses	21.089,80	42.179,60	91.349,20
Ayudante de cocina	2	2 meses	19.221,18	38.442,36	83.256,38
Mucama	1	2 meses	20.089,30	20.089,30	43.508,32
Camarero	2	2 meses	22.158,58	44.317,16	95.979,70
<b>COSTO TOTAL ANUAL TEMPORADA ALTA: \$ 314.094</b>					

Fuente: elaboración propia en base a planilla de costo de personal y estimación de la demanda

Notas:

- Temporada alta comprende 55 días, sin embargo para este caso en particular lo redondeamos a dos (2) meses para la detrmínación aproximada de los costos de mano de obra variable en temporada alta.
- Para la detrmínación del SAC en aquellos trabajadores que son variables y que no realizan la actividad laboral el semestre completo, se tendrá en cuenta el decreto 1078/84 reglamentario de la Ley 23.04. Este decreto establece en su art. 1: *“La liquidación del Sueldo Anual Complementario, en virtud de lo determinado por el art. 1° de la ley 23.041, será proporcional al tiempo trabajado por los beneficiarios en cada uno de los semestres en que se devenguen las remuneraciones computables”*.
- Si el tiempo trabajado es inferior al Semestre completo el procedimiento utilizado para calcular el SAC fue: tomar la mayor remuneración del semestre dividido por 2, dividido cantidad de días del semestre por la cantidad de días trabajados.

**Tabla 50:**

*Mano de obra variable Semana Santa*

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Período de tiempo</b>	<b>Costo unitario diario (\$)</b>	<b>Costo total diario (\$)</b>	<b>Costo anual * con SAC (\$)</b>
Guía de excursión	2	5 días	703	1.406	9.018,60
Ayudante de cocina	2	5 días	640,71	1281,42	8.219,52
Mucama	1	5 días	670	670	4.297,50
Camarero	2	5 días	739	1.478	9.480
<b>COSTO TOTAL ANUAL SEMANA SANTA: \$ 31.016</b>					

Fuente: elaboración propia en base a planilla de costo de personal y estimación de la demanda

Referencias:

\*Según el Convenio Colectivo de Trabajo de la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), los trabajadores que son convocados a prestar servicios en día feriado se les abona con un 100% de recargo, por lo tanto cobrarán la remuneración normal de los días laborales más una cantidad igual. En Semana Santa, el Viernes Santo es un feriado nacional obligatorio que se abona con el 100% de recargo, en cambio, el resto de los días de Semana Santa corresponden a días no laborables trabajados que se abonan simple. Todo esto se tuvo en cuenta para determinación del costo anual.

**Tabla 51:**

*Mano de obra variable Fines de Semana Largos*

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Período de tiempo *</b>	<b>Costo unitario diario (\$)</b>	<b>Costo total diario (\$)</b>	<b>Costo anual ** con SAC (\$)</b>
Guía de excursión	2	30 días (10 días feriados y 20 días no laborables trabajados)	703	1.406	59.736
Ayudante de cocina	2	30 días (10 días feriados y 20 días no laborables trabajados)	640,71	1281,42	54.443
Mucama	1	30 días (10 días feriados y 20 días no	670	670	28.465

		laborables trabajados)			
Camarero	2	30 días (10 días feriados y 20 días no laborables trabajados)	739	1.478	62.793
<b>COSTO TOTAL ANUAL FINES DE SEMANA LARGOS: \$ 205.437</b>					

Fuente: elaboración propia en base a planilla de costo de personal y estimación de la demanda

#### Referencias:

\*En el año hay diez (10) fines de semanas largos de tres (3) días cada uno, por lo tanto en total suman 30 días, período de tiempo que se utilizará para la determinación del costo total anual de mano de obra correspondiente a fines de semana largos.

\*\*Para la determinación del costo anual, se sigue el mismo procedimiento que se utilizó para la confección de la tabla 50. Cada fin de semana largo comprende, por lo general, tres días, de los cuales uno de ellos corresponde a un feriado nacional obligatorio que se abona con 100% de recargo, y los dos restantes corresponden a días no laborables trabajados que se abonan simple. Para calcular el SAC se tuvo en cuenta el tiempo trabajado en cada semestre; según el calendario de feriados que estableció el gobierno, en el primer y segundo semestre hay igual cantidad de fines de semana largos, cinco (5) en uno y cinco (5) en otro, es decir que quince (15) días es el tiempo trabajado en cada semestre.

**Tabla 52:**

*Mano de obra variable Temporada de Invierno*

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Período de tiempo</b>	<b>Costo unitario diario (\$)</b>	<b>Costo total diario (\$)</b>	<b>Costo anual con SAC (\$)</b>
Guía de excursión	1	15 días	703	703	11.419
Ayudante de cocina	1	15 días	640,71	640,71	10.407
Camarero	1	15 días	739	739	12.003
<b>COSTO TOTAL ANUAL TEMPORADA DE INVIERNO: \$ 33.829</b>					

Fuente: elaboración propia en base a planilla de costo de personal y estimación de la demanda

**Tabla 53:**

*Costo total anual mano de obra variable*

<b>Época del Año</b>	<b>Costo Total Anual (\$)</b>
Temporada Alta	314.094
Semana Santa	31.016
Fines de Semana Largos	205.437
Temporada de Invierno	33.829
<b>COSTO TOTAL ANUAL MANO DE OBRA VARIABLE: \$ 584.376</b>	

Fuente: elaboración propia en base a costos de mano de obra por temporada

#### 4.2.3- Costos Indirectos del servicio

En este apartado se hace referencia a aquellos gastos que son necesarios para la prestación del servicio y que no están incluidos en los elementos anteriores, es el caso de los servicios de provisión de energía eléctrica, agua, internet y cable. Los servicios de energía y agua dependen de la cantidad de huéspedes, por lo tanto forman parte de los costos variables de la estancia, en cambio, los servicios de cable e internet son independientes del porcentaje de ocupación y se incluyen dentro de los costos fijos.

**Tabla 54:**

*Costo del servicio de energía eléctrica*

Época del año	Período de tiempo	Consumo kWh semanal/mensual*	Costo kWh \$/hWh **	Costo semanal/mensual (\$)	Costo anual (\$)
Temporada Alta	2 meses	5.785 kWh mensual	0,976	5.646 mensual	11.292
Semana Santa	5 días	628 kWh por 5 días	0,976	612 por 5 días	612
Fines de semana largos	1 mes	3.797 mensual	0,976	3.706 mensual	3.706
Temporada de Invierno	2 semanas	537 semanal	0,976	524 semanal	1.048
Temporada Baja	2 meses	1.816 mensual	0,976	1.772 mensual	3.544
<b>COSTO TOTAL ANUAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA: \$ 20.202</b>					

Fuente: elaboración propia

Referencias:

\*Para determinar el consumo de kWh que tiene la estancia en una semana o en un mes según el período de tiempo que corresponde a cada temporada se tuvo en cuenta lo siguiente: la cantidad de huéspedes por temporada según el porcentaje de ocupación, el consumo per cápita de kWh y el ahorro de energía, alrededor del 35%, a partir de las medidas sustentables que implementará la estancia: luminaria LED, lámparas solares e interruptores economizadores de energía eléctrica. El Banco Mundial establece que el consumo per cápita anual de kWh en Argentina es de 3.052, 38 (Electric power consumption, 2014).

\*\*El costo por kWh se extrajo del cuadro tarifario vigente a partir del 1 de diciembre de 2017 de EDESUR, empresa encargada de la distribución de energía eléctrica en la provincia de Buenos Aires.

**Tabla 55:**

*Costo del servicio de agua potable*

Época del año	Período de tiempo	Consumo m <sup>3</sup> semanal/mensual*	Costo m <sup>3</sup> \$/m <sup>3</sup> **	Costo semanal/mensual (\$)	Costo anual (\$)
Temporada Alta	2 meses	128 m <sup>3</sup> mensual	5,74	735 mensual	1.470
Semana Santa	5 días	14 m <sup>3</sup> por 5 días	5,74	80 por 5 días	80
Fines de semana largos	1 mes	84 m <sup>3</sup> mensual	5,74	482 mensual	482
Temporada de Invierno	2 semanas	12 m <sup>3</sup> semanal	5,74	69 semanal	138

Temporada Baja	2 meses	40 m <sup>3</sup> mensual	5,74	230 mensual	460
<b>COSTO TOTAL ANUAL DE AGUA POTABLE: \$ 2.630</b>					

Fuente: elaboración propia

Referencias:

\*Para determinar el consumo de m<sup>3</sup> de agua que tiene la estancia en una semana o en un mes según el período de tiempo que corresponde a cada temporada se tuvo en cuenta lo siguiente: la cantidad de huéspedes por temporada según el porcentaje de ocupación, el consumo diario de agua por persona y el ahorro de agua, alrededor del 55%, a partir de las medidas sustentables que implementará la estancia: dispositivos que regulan el flujo de agua, implementación del riego por goteo e incorporación de un nuevo tanque australiano. En Argentina el consumo de agua potable por persona es alrededor de 270 litros por día ( Agua y Saneamientos Argentinos, 2016). Es importante aclarar que un litro equivale a 0,001 m<sup>3</sup>.

\*\*El costo por m<sup>3</sup> se extrajo del cuadro tarifario vigente a partir del 1 de junio de 2016 de ABSA, Aguas Bonaerenses S.A., empresa encargada de la provisión de agua potable en la provincia de Buenos Aires.

**Tabla 56:**

*Costo del servicio de cable e internet*

<b>Concepto</b>	<b>Costo mensual (\$)</b>	<b>Costo anual (\$)</b>
Cablevisión + Internet	2.020	24.240
<b>COSTO TOTAL ANUAL: \$ 24.240</b>		

Fuente: elaboración propia

Nota:

- Se contratará a la empresa Cablevisión Fibertel, que ofrece un combo de cable HD con pack HBO incluido, más internet de 100 megas.

#### 4.2.4- Costos de actividades y excursiones

A los fines de poder determinar en forma aproximada los costos de las diferentes actividades y excursiones que la estancia ofrecerá, se tuvo en cuenta las tarifas de los tours, paseos y circuitos que se estableció como estrategia de precios en el capítulo dos (2) del presente trabajo (ver tabla 25) y los datos obtenidos en la encuesta efectuada para el estudio de la demanda en relación a las actividades más requeridas por los turistas (ver punto 3 Anexo II). Para ello, se definió que un 35% del ingreso obtenido por cada persona que realiza la excursión representa el costo de realizarlas.

Como se mencionó anteriormente, se ofrecerán seis excursiones semanales combinando dos excursiones diarias de mayor y menor intensidad de tiempo y esfuerzo físico, es decir, equivalente a tres días de excursiones por semana.

El costo de efectuar las actividades y excursiones varía en función del porcentaje de ocupación que tenga la estancia, por tal motivo será incluido dentro de los costos variables.

El siguiente cuadro representa el costo de efectuar dichas actividades según la época del año:

**Tabla 57:**

*Costo de actividades y excursiones*

Época del año	Costo unitario diario(\$)*	Demanda diaria promedio**	Costo total diario(\$)	Período de tiempo	Costo semanal (\$)	Costo anual (\$)
Temporada de verano	967	5	6.203	2 meses	18.609	148.872
	228	6				
Semana Santa	967	3	3.813	5 días	-	11.439
	228	4				
Fines de semana largos	967	3	3.813	1 mes	11.439	45.756
	228	4				
Temporada de Invierno	967	2	2.618	2 semanas	7.854	15.708
	228	3				
Temporada Baja	850	1	1.230	65 días	3.690	33.210
	190	2				
<b>COSTO TOTAL ANUAL: \$ 254.985</b>						

Fuente: elaboración propia

#### Referencias:

\*Al costo unitario diario se lo dividió en dos valores de acuerdo al tipo de actividad: uno de ellos corresponde al promedio de los costos de las excursiones de mayor intensidad, y el otro al promedio de las excursiones de menor intensidad (sabiendo que el costo representa un 35% de la tarifa).

\*\*Para determinar la cantidad promedio por día de personas que contratarán actividades y excursiones se tuvo en cuenta, por un lado, los datos obtenidos en la encuesta efectuada para el estudio de la demanda en relación a las actividades más requeridas por los turistas (ver punto 3

Anexo II), y, por el otro lado, el porcentaje de ocupación en cada temporada. Aquí nuevamente se dividió la demanda de acuerdo al tipo de actividad: intensa o moderada.

#### 4.2.5- Costos no desembolsables

Otro costo que debe ser tomado en cuenta como parte de los egresos del proyecto es el referente a la depreciación y amortización de activos, considerado relevante para la evaluación del proyecto, ya que tiene un efecto indirecto sobre el flujo de caja al afectar el monto a pagar de impuestos a las utilidades.

El siguiente cuadro muestra los costos contables no desembolsables correspondientes a la nueva unidad de negocio.

**Tabla 58:**

*Costos contables no desembolsables*

<b>Activos</b>	<b>Valor total estimado en su adquisición (\$)</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Depreciación anual (\$)</b>
Edificios (total de obras físicas)	11.712.650	50	234.253
Muebles y útiles	1.846.355	10	184.635,50
Máquinas y equipos	177.399	10	17.740
Equipamiento exterioro-jardín	87.523	10	8.752,30
Equipamiento sustentable	34.179	10	3.418
<b>COSTO TOTAL ANUAL: \$ 448.799</b>			

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.6- Resumen de la estructura de costos de la estancia

**Tabla 59:**

*Costo total anual de la estancia*

<b>Concepto</b>	<b>Costo Fijo (\$)</b>	<b>Costo Variable (\$)</b>	<b>Costo Anual (\$)</b>
Materias primas, suministros y materiales	42.970	325.501	368.471
Mano de obra	1.562.890	584.376	2.147.266
Costos indirectos del servicio	24.240	22.832	47.072
Costos de actividades y excursiones		254.985	254.985
Costos no desembolsables	448.799		448.799
<b>COSTO TOTAL ANUAL</b>	<b>2.078.899</b>	<b>1.187.694</b>	<b>3.266.593</b>

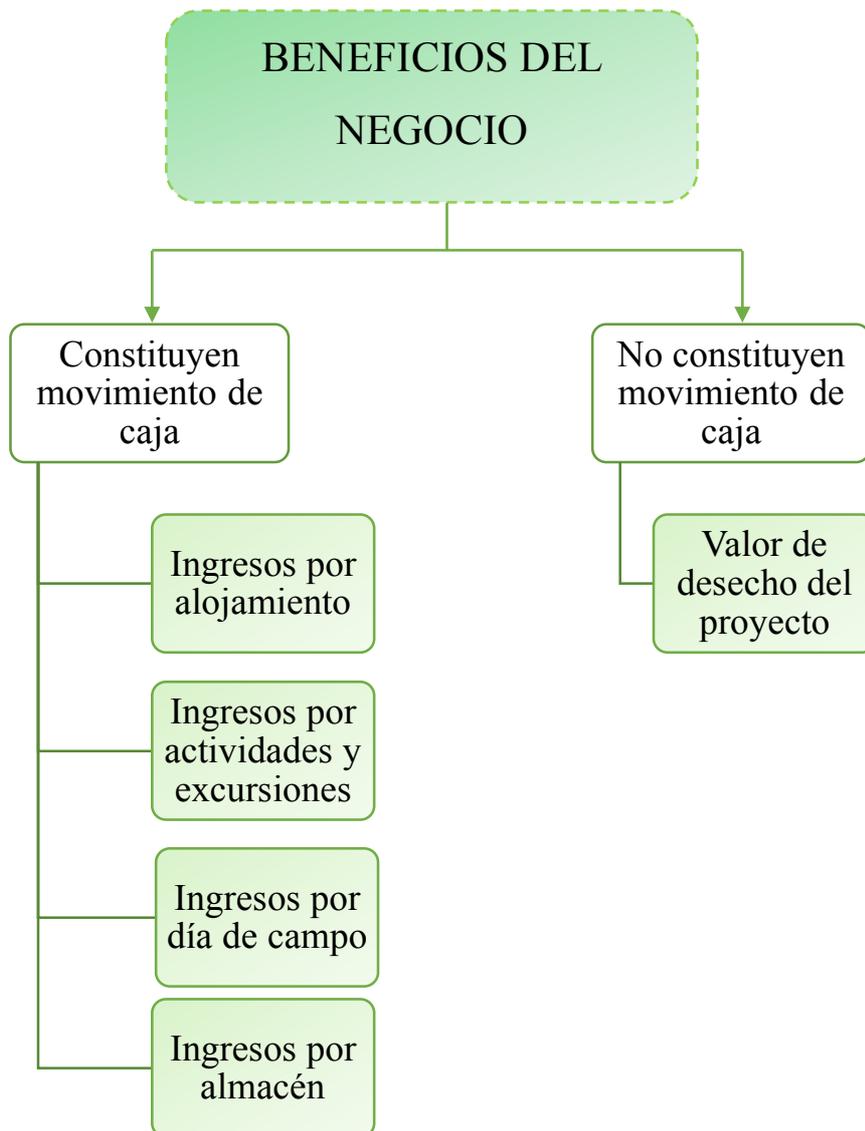
Fuente: elaboración propia

#### 4.3- Determinación de los beneficios

El objetivo de este apartado es exponer los principales componentes que se deben considerar como beneficios atribuibles al negocio que se evalúa y su forma de cálculo. Para ello distinguimos dos tipos de beneficios que deben ser considerados en la evaluación del negocio e incorporados en la construcción del flujo de caja: aquellos que constituyen ingresos y aquellos que no son movimientos de caja.

**Figura 26:**

*Beneficios de la unidad de negocio*



Fuente: elaboración propia en base a Sapag Chain, N. (2011)

#### 4.3.1- Ingresos por alojamiento

El siguiente cuadro muestra los ingresos que obtendrá la estancia en concepto de alojamiento en forma anual, diferenciados según la época de año.

**Tabla 60:**

*Ingresos por alojamiento*

Época del año	Cantidad de huéspedes por día *	Tarifa diaria por persona **	Beneficio diario (\$)	Período de tiempo	Beneficio anual (\$)
Temporada Alta	35 personas (97%)	\$ 4.750	166.250	2 meses	9.310.000
Semana Santa	23 personas (65%)	\$ 4.750	109.250	5 días	546.250
Fines de semana largos	23 personas (65%)	\$ 4.750	109.250	1 mes	3.277.500
Temporada de Invierno	14 personas (40%)	\$ 4.750	66.500	2 semanas	997.500
Temporada Baja	11 personas (30%)	\$ 4.100	45.100	65 días	2.931.500
<b>BENEFICIO TOTAL ANUAL POR ALOJAMIENTO: \$ 17.062.750</b>					

Fuente: elaboración propia en base a estimación de la demanda y estrategia de precio

Referencias:

\*La cantidad de huéspedes por día se extrajo del porcentaje de ocupación por temporada, sabiendo que la capacidad total de la estancia es de 36 personas como máximo.

\*\*En la estrategia de precio se estableció una tarifa para temporada alta, que corresponde aplicar en temporada de verano, semana santa, fines de semana largos y temporada de invierno, y una tarifa para temporada baja, que corresponde aplicar al resto del año.

#### 4.3.2- Ingresos por actividades y excursiones

Para la determinación de los beneficios que obtendrá la estancia en concepto de actividades y excursiones se tuvo en cuenta la época del año, y, a su vez, cada temporada se dividió según el tipo de actividad: intensa o moderada.

Se tomaron como referencia la tabla 25 que informa de las tarifas en temporada alta y baja, y la tabla 57 vinculada al costo de las actividades y excursiones que sirvieron de guía para el cálculo de los beneficios.

**Tabla 61:**

*Ingresos por actividades y excursiones*

Época del año	Tarifa promedio/ Persona *	Demanda diaria promedio	Beneficio diario (\$)	Período de tiempo	Beneficio anual (\$)**
Temporada de verano	\$ 2.762	5	17.710	2 meses	425.040
	\$ 650	6			
Semana Santa	\$ 2.762	3	10.886	5 días	32.658
	\$ 650	4			
Fines de semana largos	\$ 2.762	3	10.886	1 mes	130.632
	\$ 650	4			
Temporada de Invierno	\$ 2.762	2	7.474	2 semanas	44.844
	\$ 650	3			
Temporada Baja	\$ 2.428	1	3.514	65 días	94.878
	\$ 543	2			
<b>BENEFICIO TOTAL ANUAL POR ACTIVIDADES Y EXCURSIONES:</b>					
<b>\$ 728.052</b>					

Fuente: elaboración propia en base a tablas 25 y 57

Referencias:

\*Para la determinación de la tarifa promedio por persona se siguió el mismo procedimiento utilizado en la tabla 57, se sacó un promedio de las tarifas de aquellas actividades de mayor intensidad y un promedio de las tarifas de las actividades de menor intensidad.

\*\*Para el cálculo del beneficio anual se tuvo presente que la estancia ofrece seis excursiones semanales combinando dos excursiones diarias de mayor y menor intensidad de tiempo y esfuerzo físico, es decir, equivalente a tres días de excursiones por semana.

### 4.3.3- Ingresos por días de campo

Para la estimación de los beneficios que obtendrá la estancia por los días de campo se tuvo en cuenta el programa de días de campo confeccionado en la estrategia del servicio turístico (ver figura 12) y la demanda por temporada. El siguiente cuadro muestra los ingresos en este rubro, diferenciados según la época del año:

**Tabla 62:**

*Ingresos por días de campo:*

Época del año	Demanda por día de campo*	Tarifa promedio por persona	Beneficio por día de campo (\$)	Días de campo por semana	Beneficio semanal (\$)	Período de tiempo	Beneficio anual (\$)
Temporada Alta	4	\$ 2.400	9.600	1	9.600	2 meses	76.800
Semana Santa	5	\$ 2.400	12.000	3	36.000	5 días	36.000
Fines de semana largos	5	\$ 2.400	12.000	3	36.000	1 mes	144.000

Temporada de Invierno	4	\$ 2.400	9.600	4	38.400	2 semanas	76.800
Temporada Baja	4	\$ 2.400	9.600	4	38.400	65 días	345.600
<b>BENEFICIO TOTAL ANUAL POR DÍAS DE CAMPO: \$ 679.200</b>							

Fuente: elaboración propia

Referencias:

\*Para determinar la demanda por día de campo, se tomó como base el cupo limitado por temporada, es decir la cantidad máxima de visitantes que puede servir la estancia, y la demanda estimada según la época del año.

#### 4.3.4- Ingresos por almacén

Anteriormente se mencionó que una de las propuestas de la estancia es la instalación de un almacén de productos regionales y orgánicos, donde los visitantes podrán adquirir diversos productos de elaboración casera, tanto dulces como saladas, a saber, panes integrales y multicereales, alfajores, pastelería y panificación tradicional de Argentina, dulces, aceite de oliva, quesos, miel , entre otros.

El principal objetivo de este apartado es la estimación de los beneficios que obtendrá la estancia a partir de la venta de productos provenientes del almacén. Para ello se calculará un precio promedio de las diversas elaboraciones que ofrece el almacén, sabiendo que en promedio se adquirirán dos productos por persona aproximadamente.

#### **Tabla 63:**

*Ingresos por almacén*

Época del año	Demanda*	Productos a adquirir por persona	Precio promedio	Beneficio diario (\$)	Período de tiempo	Beneficio anual (\$)
Temporada Alta	27	2	\$ 80	4.320	2 meses	241.920
Semana Santa	18	2	\$ 80	2.880	5 días	14.400
Fines de semana largos	18	2	\$ 80	2.880	1 mes	80.640
Temporada de Invierno	11	2	\$ 80	1.760	2 semanas	24.640
Temporada Baja	8	2	\$ 80	1.280	65 días	80.640
<b>BENEFICIO TOTAL ANUAL POR ALMACÉN: \$ 442.240</b>						

Fuente: elaboración propia

#### Referencias:

\*Para determinar la demanda, es decir la cantidad de personas que comprarán productos, se tuvo en cuenta el resultado que arrojó la encuesta que se ejecutó en el capítulo dos (2) del presente trabajo en relación a la adquisición de productos regionales, el cual establece que el 75,9% de la demanda compró o estaría dispuesta a comprar productos caseros, mientras que el 24,1% optó por el no (ver punto 7 del Anexo II). Por ejemplo, en temporada alta donde se atiende a 35 personas en forma diaria, de esa cantidad de huéspedes el 75,9% compraría productos artesanales.

#### 4.3.5- Valor de desecho del proyecto

El método seleccionado para la determinación del valor de desecho es el método económico, el cual considera que el proyecto tendrá un valor equivalente al monto al cual la empresa estaría dispuesta a vender el proyecto (Sapag Chain, 2011).

La justificación en la elección de este método se basa en el hecho de que su aplicación proporciona un resultado más real que el que se obtendría con cualquiera de los otros métodos, pese a que su única limitación sea que, en general, tiende a mostrar un resultado más optimista.

Para el cálculo de la valoración por el método económico se tomará un flujo normal como promedio perpetuo y se le restará la depreciación (Sapag Chain, 2011). Como el proyecto será evaluado en un horizonte de 10 años, lo más probable es que al término de ese período ya se encuentre en un nivel de operación estabilizado. Por lo tanto, se tomará el flujo del décimo año como representativo de lo que podría suceder a perpetuidad en los años siguientes. De esta forma, el valor de desecho se lo estimará en base a la siguiente fórmula:

$$VD = \frac{\text{Beneficio neto del año normal } k - \text{Depreciación del año } k}{\text{tasa de costo de capital}}$$

Fuente: elaboración propia en base a Sapag Chain, N. (2011)

Donde el beneficio neto del año normal  $k$ , estará representado por el flujo neto de caja del décimo año.

La **tasa de costo de capital** que se utilizará es del **29,6%**. Esta tasa se compone de dos conceptos, por un lado, el costo de oportunidad de destinar el capital necesario para efectuar esta inversión en un plazo fijo del Banco de la Nación Argentina que otorga un rendimiento del 26% anual por un plazo de 365 días, y, por el otro lado, una prima por riesgo del 3,6% que demanda el emprendedor del proyecto por el riesgo que está asumiendo al realizar esta inversión.

Según el autor Noel Ramírez Sánchez es pertinente agregar una prima de riesgo a la tasa de interés del plazo fijo para elevar el nivel de exigencia de retorno al capital invertido, eso

contemplando otras inversiones similares. Además, el autor supone que no es necesariamente cierto que ambas formas de inversión (emprendimiento turístico vs plazo fijo) tengan el mismo nivel de riesgo.

Aclaración: la tasa del 26% se extrajo del simulador de plazo fijo de la página web del Banco de la Nación Argentina, colocando para ello el capital a invertir y el plazo en días.

La prima por riesgo del 3,6% se extrajo de la página web [www.puentenet.com](http://www.puentenet.com).

#### **4.4- Construcción del cuadro de flujos de fondos netos operativos**

En este apartado se procederá a la elaboración del flujo de fondos del proyecto, el cual constituye uno de los elementos más importantes para una correcta decisión de viabilidad, debido a que sobre los resultados obtenidos en el flujo se evaluará la realización de esta nueva unidad de negocio al permitir medir la rentabilidad de la inversión.

Es importante destacar que la elaboración del cuadro se hará, en primera instancia, en un contexto económico estable. Más luego, en el capítulo siguiente, se lo confeccionará teniendo en cuenta el efecto de la inflación, para posteriormente comparar los resultados obtenidos en ambos casos.

La información básica que se utilizará para la construcción del flujo proviene de los estudios de mercado, técnico y organizacional efectuados en los capítulos anteriores, resumida en el capítulo cuatro (4) del presente trabajo a través del cálculo de las inversiones, costos y beneficios.

El horizonte temporal de evaluación elegido es de 10 años y su argumentación se basa en el autor Nassir Sapag Chain. Según él, si se trata de la creación de una nueva empresa, en este caso una nueva unidad de negocio, la convención es evaluar el horizonte a 10 años, considerando que el valor de desecho del proyecto incluye el valor actualizado de los flujos anuales promedios perpetuos que se espera genere el proyecto después de restarle la depreciación. Cualquier valor que se actualice más allá de 30 años tiende a 0 y es irrelevante (Sapag Chain, 2011).

**Tabla 64:**  
*Flujos de Fondos Netos Operativos*

RUBROS	FLUJOS DE FONDOS NETOS OPERATIVOS										
	PERIODOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>											
Ingresos por alojamiento		\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00
Ingresos por actividades y excursiones		\$ 728.052,00	\$ 728.052,00	\$ 728.052,00	\$ 728.052,00	\$ 728.052,00	\$ 728.052,00	\$ 728.052,00	\$ 728.052,00	\$ 728.052,00	\$ 728.052,00
Ingresos por días de campo		\$ 679.200,00	\$ 679.200,00	\$ 679.200,00	\$ 679.200,00	\$ 679.200,00	\$ 679.200,00	\$ 679.200,00	\$ 679.200,00	\$ 679.200,00	\$ 679.200,00
Ingresos por almacén		\$ 442.240,00	\$ 442.240,00	\$ 442.240,00	\$ 442.240,00	\$ 442.240,00	\$ 442.240,00	\$ 442.240,00	\$ 442.240,00	\$ 442.240,00	\$ 442.240,00
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 18.912.242,00</b>									
<b>Egresos</b>											
Inversión Fija	\$ 13.858.106,00										
Inversión Nominal	\$ 57.525,00										
Capital de Trabajo	\$ 831.181,00										
Costos de Operación Fijos		\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00
Costos de Operación Variables		\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00
Impuestos Municipales		\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28
Impuesto a los Ingresos Brutos		\$ 661.928,47	\$ 661.928,47	\$ 661.928,47	\$ 661.928,47	\$ 661.928,47	\$ 661.928,47	\$ 661.928,47	\$ 661.928,47	\$ 661.928,47	\$ 661.928,47
Depreciaciones		\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 14.746.812,00</b>	<b>\$ 5.044.343,75</b>									
<b>Utilidades antes de impuestos</b>	<b>-\$ 14.746.812,00</b>	<b>\$ 13.867.898,25</b>									
Impuesto a las Ganancias		\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39
<b>Flujos de Fondos después de Impuesto</b>	<b>-\$ 14.746.812,00</b>	<b>\$ 9.014.133,86</b>									
Depreciaciones		\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00
Valor de Desecho											\$ 31.387.227,50
<b>Flujos de Fondos Netos Operativos</b>	<b>-\$ 14.746.812,00</b>	<b>\$ 9.462.932,86</b>	<b>\$ 40.850.160,36</b>								
<b>Flujos de Fondos Acumulados</b>	<b>-\$ 14.746.812,00</b>	<b>-\$ 5.283.879,14</b>	<b>\$ 4.179.053,73</b>	<b>\$ 13.641.986,59</b>	<b>\$ 23.104.919,46</b>	<b>\$ 32.567.852,32</b>	<b>\$ 42.030.785,18</b>	<b>\$ 51.493.718,05</b>	<b>\$ 60.956.650,91</b>	<b>\$ 70.419.583,77</b>	<b>\$ 111.269.744,14</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos del capítulo 4

Notas:

- **Impuestos Municipales:** la Ordenanza Impositiva 2018 N° 8289 del partido de Pergamino establece como impuestos municipales una alícuota del 5,9% para la actividad “servicios de hotelerías y restaurantes” en concepto de tasa por inspección de seguridad e higiene y tasa por alumbrado y conservación de la vía pública. El importe se calcula aplicado sobre los ingresos brutos.
- **Impuesto Provincial:** la Ley Impositiva N° 14.983 para el Ejercicio Fiscal 2018 de la Provincia de Buenos Aires, establece en su artículo 19 inciso “B” que para los “*servicios de alojamiento en hoteles, hosterías y residencias similares...*” (Ley N° 14.983, 2017) se aplica una alícuota del 3,5% en concepto del Impuesto sobre los Ingresos Brutos.
- **Impuesto Nacional:** la alícuota del impuesto a las ganancias a aplicar para este caso es del 35%.

#### 4.5- Criterios de Evaluación

Los métodos elegidos para la evaluación de la nueva unidad de negocios corresponden al Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), el período de recuperación de la inversión y la relación beneficio-costos.

Estas técnicas permiten medir la rentabilidad del proyecto comparando los beneficios proyectados asociados a la decisión de invertir en este emprendimiento turístico con su correspondiente flujo de desembolsos proyectados (Sapag Chain, 2011).

##### 4.5.1- Valor Presente Neto (VPN)

Este criterio compara todos los ingresos y egresos en el momento cero del tiempo, ya que allí es cuando se produce la inversión inicial (Mustafá, 2003).

Para el cálculo del Valor Presente Neto se debe contar con los siguientes datos:

- ✚ Inversión inicial: \$ 14.746.812
- ✚ Flujos Netos de caja: se extraerán del cuadro de flujos de fondos netos operativos anteriormente desarrollado
- ✚ Tasa de costo de capital para actualizar los valores: 29,6%

El Valor Presente Neto puede ser expresado como:

$$VPN = \sum_{t=0}^n FNC_t \cdot V^t$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 244)

donde:

- $FNC_t$ : corresponde a los flujos netos de caja de los diferentes períodos que se extraen del cuadro de flujos de fondos

- $V = \frac{1}{1+k}$  es el factor de actualización

- $k$ : tasa de costo de capital; en este caso es del 29,6%

En función de los datos enumerados, el **Valor Presente Neto (VPN)** arroja un valor positivo de **\$ 17.179.006,83**, lo que significa que este nuevo emprendimiento turístico que se desea implementar aumentará el capital de la empresa en \$ 17.179.006,83, por lo tanto el proyecto es **acceptable**, es decir, económicamente factible.

El hecho de incrementar el capital de la empresa, implica la conveniencia de incorporar esta nueva unidad de negocio a la estancia.

En este caso, el VPN es positivo, de esta forma, los flujos netos de caja de cada año amortizan el capital invertido, abonan el costo del capital y además aumentan el capital de la empresa.

Otra interpretación que se puede hacer del VPN, es que la incorporación del turismo rural sustentable a la actual actividad de la estancia dará al inversionista, es decir al propietario, una rentabilidad superior al 29,6% exigido.

#### 4.5.2- Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

La Tasa Interna de Rentabilidad, es una tasa que surge de la relación entre el valor de la inversión inicial y el valor correspondiente a la suma de los flujos netos de caja actualizados, ya que los iguala y hace que el Valor Presente Neto sea igual a cero ( Mustafá, 2003).

Para el cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad se debe contar con los siguientes datos:

- ✚ Inversión inicial: \$ 14.746.812
- ✚ Flujos Netos de caja: se extraerán del cuadro de flujos de fondos netos operativos anteriormente desarrollado
- ✚ VPN= 0

La TIR puede ser expresada como:

$$0 = \sum_{t=0}^n FNC_t \cdot V^t$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 250)

Donde:

-FNC<sub>t</sub>: corresponde a los flujos netos de caja de los diferentes períodos que se extraen del cuadro de flujos de fondos

-V =  $\frac{1}{1+TIR}$  es el factor de actualización

A partir de estos datos, la **Tasa Interna de Rentabilidad** para este emprendimiento es de **64,67%**, que comparada con la tasa de costo de capital (29,6%) resulta ser mayor, lo cual

significa que los ingresos netos permitirán a la estancia tener un rendimiento mayor que su costo de capital.

La TIR de 64,67%, mayor que la tasa de costo de capital, significa que el rendimiento supera al costo del capital invertido, por lo tanto esta inversión es rentable y conviene efectuarla.

El hecho de que la TIR sea mayor que la tasa de costo de capital implica que esta nueva unidad de negocio aportará dinero para solventar el capital invertido, abonar el costo del capital, y además suministrar al propietario una utilidad.

#### 4.5.3- Período de Recupero (PR)

Otro criterio que se utilizará para evaluar el emprendimiento turístico es el Período de Recuperación de la inversión, que tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado (Sapag Chain, 2011).

Para el cálculo del Período de Recupero se debe contar con los siguientes datos (Mustafá, 2003):

- ✚ Número de períodos enteros donde la suma de los flujos netos actualizados no supera a la inversión inicial ( $r = 2$ ). En este caso corresponde a dos años
- ✚ Fracción de período necesario para cubrir la inversión inicial ( $f$ ). Para su cálculo se debe contar con el valor de la inversión inicial (\$ 14.746.812), los flujos netos de caja y la tasa de costo de capital (29,6%)

El Período de Recupero, en forma general, está dado por la siguiente fórmula:

$$PR = r + f$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 254)

Desagregando “f”, el Período de Recupero se calcula de la siguiente forma:

$$PR = r + \frac{-FNC_0 - FNC_r^*}{FNC_{r+1} \cdot V^{r+1}}$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 255)

Donde:

-FNC<sub>0</sub>: es la inversión inicial, \$ 14.746.812

-FNC<sub>r</sub><sup>\*</sup>: es la suma de los flujos netos de caja actualizados que no supera a la inversión inicial, \$ 12.935.631,63 < \$ 14.746.812

-FNC<sub>r+1</sub>: es el flujo neto de caja correspondiente al período entero siguiente, \$ 9.462.932,86

-V =  $\frac{1}{1+k}$  es el factor de actualización

-k: tasa de costo de capital, 29,6%

-r = 2

Por lo tanto, en función de estos datos, el **Período de Recupero** será **2,42**. Es decir, que se requieren dos años y medio aproximadamente para recuperar la inversión inicial del capital.

En este caso, el PR (2,42) es menor que el horizonte económico (10), lo que significa que la inversión inicial se recupera antes del plazo total previsto para la evaluación de la inversión, por lo tanto el proyecto es aceptable, ya que proporcionará mayor liquidez a la empresa.

#### 4.5.4- Relación Beneficio-Costo (RBC)

Un último criterio que se utilizará para evaluar la implementación de esta nueva unidad de negocio es la razón beneficio-costo. Este método compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión (Sapag Chain, 2011).

Los datos que serán necesarios para el cálculo de la razón beneficio-costo son los siguientes:

- ✚ Total de ingresos por período, es decir los beneficios proyectados
- ✚ Total de egresos por período
- ✚ Inversión inicial: \$ 14.746.812
- ✚ Tasa de costo de capital: 29,6%

La relación beneficio-costo puede ser expresada a partir de la siguiente fórmula:

$$RBC = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+k)^t}}$$

Fuente: Sapag Chain (2003, p. 314)

Donde:

-Y: Ingresos

-E: Egresos

-k: tasa de costo de capital, para este caso es de 29,6%

A partir de estos datos se obtuvieron los siguientes resultados: el **Valor Actual Neto de los ingresos es de \$ 59.113.002,29**, mientras que el **Valor Actual Neto de los egresos es de \$ 30.513.652,53**, ambos son valores positivos, superiores a cero, por lo tanto la relación beneficio-costo es mayor que 1, en este caso arroja un valor de **1,94**. Este valor indica que los beneficios superan los costos, por consiguiente el proyecto, desde este punto de vista, debe ser considerado.

Una relación beneficio-costo de 1,94 significa que se esperan obtener \$ 1,94 en concepto de beneficios por cada por cada \$1 de costos.

Aclaración: es importante mencionar que el emprendimiento turístico será financiado en su totalidad con capital propio, proveniente de la venta de un campo que poseía el propietario de la estancia en la ciudad de Oliva, Poviancia de Córdoba, que por razones de distancia y, por consiguiente, dificultades para administrarlo, decidió ponerlo a la venta.

#### 4.6- Conclusión

En el estudio económico financiero se concluyó que el monto de inversión total del proyecto es de \$ 14.746.812, de lo cual corresponde un 94% a inversión fija, un 0,4% a inversión nominal y un 5,6% corresponde a capital de trabajo.

El flujo de caja esperado muestra que la situación financiera del proyecto es favorable durante el período de planeación (diez años), en virtud de que los ingresos pronosticados solventarán los costos y gastos involucrados, teniendo presente que hasta el momento el análisis se efectuó en un contexto económico estable. Además, se estimó que el proyecto generará flujos de efectivo positivos una vez deducidos los montos correspondientes al pago de depreciación de los activos de la empresa desde el primer año de operación, lo que significa que habrá disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir los costos y gastos que realice la estancia durante el período de planeación considerado.

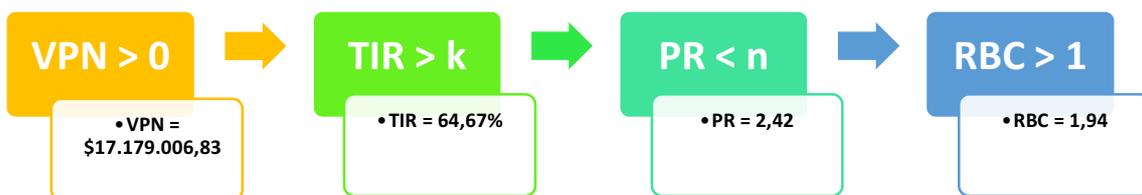
Los resultados que sustentan lo anteriormente mencionado son los siguientes:

- ✚ El Valor Presente Neto (VPN) obtenido es de **\$ 17.179.006,83**, calculado con una tasa de costo de capital de 29,6% que representa la tasa de retorno exigida a la inversión para compensar el costo de oportunidad de los recursos destinados al emprendimiento y el riesgo que deberá asumir.
- ✚ La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de **64,67%**, mayor a la tasa de costo de capital (29,6%), lo que significa que el rendimiento esperado será mayor al rendimiento mínimo fijado como aceptable.
- ✚ El Período de Recupero (PR) es de **2,42**, menor que el horizonte económico (n) de 10 años, lo que significa que la inversión inicial se recupera antes del plazo total previsto para la evaluación de la inversión.
- ✚ La Relación Beneficio-Costo (RBC) arroja un valor de **1,94**, lo que indica que el flujo de los beneficios supera al de los costos (de inversión y operativos).

A modo de síntesis, si comparamos los criterios, veremos que guardan la siguiente relación:

**Figura 27:**

*Relación entre los criterios*



Fuente: elaboración propia en base a Mustafá, M. (2003, p. 258)

Como podemos observar, cada criterio proporciona distinta información, y es muy importante que hayan sido todos utilizados, puesto que entre sí, se complementarán y permitirán abordar a la siguiente decisión: **“de los estudios y análisis realizados en este plan de negocios, se puede concluir que el emprendimiento turístico sustentable es viable y económicamente rentable tal como está planteado”**.

# **CAPÍTULO 5**

## **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO EN SITUACIONES INFLACIONARIAS**

## Capítulo 5

### **Análisis y Evaluación del proyecto en situaciones inflacionarias**

Los resultados que se obtuvieron en el capítulo anterior al aplicar los criterios de evaluación no miden con exactitud la rentabilidad del nuevo emprendimiento. Los cambios que casi con certeza se producirán en el comportamiento de las variables del entorno harán que sea prácticamente imposible esperar que la rentabilidad calculada sea la que efectivamente tenga la unidad de negocio implementada.

Todo proyecto tendrá que considerar en su evaluación, especialmente cuando es muy rentable como en este caso, la reacción de numerosas variables, entre ellas, los competidores que intentarán imitar u ofrecer sustitutos, los proveedores que tratarán de participar en este éxito subiendo los precios de los insumos e, incluso, los propios trabajadores que presionarán por mejoras salariales y diversas variables económicas (Sapag Chain, 2011).

Por tal motivo, la decisión sobre la aceptación o el rechazo de este emprendimiento turístico sustentable deberá realizarse en un contexto económico inflacionario, que es lo que caracteriza a nivel económico a nuestro país.

Para este caso en particular, el análisis estará enfocado en una de las variables mas importantes del contexto económico de nuestro país: la inflación. Por ello, para prever el efecto de esta variable, se aplicará el análisis de sensibilización de la rentabilidad a cambios, que permitirá a la estancia no solo medir el impacto que podrá ocasionar en sus resultados, sino también reaccionar adecuadamente.

A continuación se dará comienzo al desarrollo de este capítulo.

## 5.1- Efectos de la inflación en la evaluación del proyecto

La incorporación de la inflación a la evaluación del emprendimiento implica que tanto la inversión inicial como el flujo de caja y la tasa de costo de capital deben ser homogéneos entre sí; es decir, deben estar expresados en moneda constante, de manera tal que toda la información se exprese en términos de poder adquisitivo del período cero del proyecto, período que representa el momento en que se evaluará económicamente (Sapag Chain, 2003).

La inflación es un fenómeno económico que está presente constantemente a lo largo del tiempo, tanto en potencias mundiales como en países en vías de desarrollo, pudiéndose presentar tanto en fracciones de tiempo cíclicos como en momentos donde las naciones atraviesan desajustes económicos provocados por problemas en la balanza comercial o déficits fiscales, entre otros. La inflación, en economía, es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios sostenido durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda. Es por ello muy importante tomar en cuenta este fenómeno al evaluar los flujos de inversión de un proyecto, independientemente de la moneda en que se encuentren compuestos dichos flujos (Solé Madrigal, s.f.).

Históricamente nuestro país ha estado ligado a **ciclos económicos predominantes**, caracterizado por un contexto económico dinámico e incierto. En las fluctuaciones de la producción y el empleo, y en el ajuste de los pagos internacionales es posible identificar, en el largo plazo, prototipos de ciclos correspondientes a diversos períodos de la evolución de la economía argentina. El economista Aldo Ferrer identifica las siguientes etapas de la economía nacional: el modelo agroexportador (1860-1930), el modelo de industrialización por sustitución de importaciones (1930-1976), la desindustrialización (1976-2001) y la actualidad. Cada ciclo se caracteriza por una política económica definida y diferentes entre sí, que llevan a la economía argentina a sufrir diversas reformas estructurales; por tal motivo, resulta no representativo evaluar el emprendimiento turístico a un horizonte de diez (10) años como lo aplicado en el capítulo cuatro (Ferrer, 2015).

Es por esto que, a los fines de este capítulo y por motivos de la incorporación de la inflación en el análisis, se decidió acortar el horizonte económico de evaluación a cinco (5) años por una cuestión de representatividad económica.

Para comenzar con el análisis, se trabajará, por un lado, con las expectativas de inflación anual que pronostica el sector público, elaboradas por el Banco Central a través del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), y, por el otro lado, se trabajará con las proyecciones de inflación anual que estima el sector privado, elaboradas por la Economist Intelligence Unit (EIU), la cual es una sociedad editorial que aborda la actualidad de las relaciones internacionales y de la economía desde un marco global.

La metodología elegida para determinar el efecto de la inflación en la evaluación de esta nueva unidad de negocio se basa en el cálculo de un factor inflacionario para cada período en función de la tasa de inflación que se estima por cada año. Luego, ese factor será utilizado para obtener los flujos de fondos operativos ajustados por inflación y, a partir de ellos, calcular nuevamente los criterios de evaluación para su posterior comparación y análisis. Además, siguiendo el criterio de los autores Sapag chain (2003) y Solé Madrigal (s.f.), cuando se evalúa un proyecto en situaciones inflacionarias, tanto la tasa de costo de capital como los flujos netos de caja deben ser homogéneos entre sí, por lo tanto, se procederá también a ajustar por inflación la tasa de costo de capital.

La elección de esta metodología se fundamenta en el hecho de que resulta ser más representativa de la realidad futura de nuestro país, teniendo siempre presente que estamos frente a una economía inflacionaria, donde la inflación en Argentina es un fenómeno persistente tal como evidencia la historia económica.

La figura que se presenta a continuación muestra las tasas de inflación proyectadas a cinco años, correspondientes al sector público y al sector privado.

Las expectativas de inflación anual del sector público se extrajeron del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que elabora el Banco Central (Ver Anexo IV), mientras que las proyecciones de inflación anual del sector privado se obtuvieron a partir de los datos

publicados por la Economist Intelligence Unit (EIU) en su página web oficial para el país Argentina: <http://country.eiu.com/argentina>

### Figura 28:

*Tasas de inflación*

<b>SECTOR PÚBLICO</b> <b>BANCO CENTRAL DE LA</b> <b>REPÚBLICA ARGENTINA</b>	<b>SECTOR PRIVADO</b> <b>ECONOMIST</b> <b>INTELLIGENCE UNIT</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 2018: 17%</li><li>• 2019: 11,6%</li><li>• 2020: 8,2%</li><li>• 2021: 7,9%</li><li>• 2022: 6,5%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2018: 18,5%</li><li>• 2019: 13,1%</li><li>• 2020: 10,8%</li><li>• 2021: 9,5%</li><li>• 2022: 7,6%</li></ul>

Fuente: elaboración propia

Aclaración: las tasa de inflación de los primeros cuatro años (2018, 2019, 2020 y 2021) fueron obtenidas a partir de proyecciones elaboradas por los respectivos organismos de cada sector, mientras que la tasa de inflación para el quinto año (2022), en ambos sectores, se obtuvo a partir de la proyección que hizo el propio autor del proyecto de grado en función de las variaciones que se observó en las tasas de los años anteriores. Esto se debe a que las diversas entidades realizan estimaciones de la inflación a un corto o mediano plazo, debido al contexto económico inestable que caracteriza a nuestro país.

#### 5.1.1- Flujos de Fondos Operativos con Inflación

A los efectos de determinar cómo influye la inflación en la evaluación de esta nueva unidad de negocio, en primer lugar, en función de la metodología elegida, se deberá calcular los flujos de fondos con inflación a partir del factor inflacionario de cada período y, luego, se efectuará el análisis económico utilizando los criterios de evaluación obtenidos con los nuevos flujos de fondos que incluyen la variable inflación.

La tabla que se muestra a continuación representa el cuadro de flujos de fondos netos operativos del proyecto para un horizonte económico de cinco (5) años, donde está incluida la variable inflación, diferenciando el sector público del sector privado.

**Tabla 65:**

*Flujos de Fondos Netos Operativos con Inflación*

FLUJOS DE FONDOS NETOS OPERATIVOS						
RUBROS	PERIODOS					
	0	1	2	3	4	5
		Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por alojamiento		\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00	\$ 17.062.750,00
Ingresos por actividades y excursiones		\$ 728.052,00	\$ 728.052,00	\$ 728.052,00	\$ 728.052,00	\$ 728.052,00
Ingresos por días de campo		\$ 679.200,00	\$ 679.200,00	\$ 679.200,00	\$ 679.200,00	\$ 679.200,00
Ingresos por almacén		\$ 442.240,00	\$ 442.240,00	\$ 442.240,00	\$ 442.240,00	\$ 442.240,00
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 18.912.242,00</b>				
<b>Egresos</b>						
Inversión Fija	\$ 13.858.106,00					
Inversión Nominal	\$ 57.525,00					
Capital de Trabajo	\$ 831.181,00					
Costos de Operación Fijos		\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00	\$ 1.630.100,00
Costos de Operación Variables		\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00	\$ 1.187.694,00
Impuestos Municipales		\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28	\$ 1.115.822,28
Impuesto a los Ingresos Brutos		\$ 661.928,47	\$ 661.928,47	\$ 661.928,47	\$ 661.928,47	\$ 661.928,47
Depreciaciones		\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 14.746.812,00</b>	<b>\$ 5.044.343,75</b>				
<b>Utilidades antes de impuestos</b>	<b>-\$ 14.746.812,00</b>	<b>\$ 13.867.898,25</b>				
Impuesto a las Ganancias		\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39	\$ 4.853.764,39
<b>Flujos de Fondos después de Impuestos</b>	<b>-\$ 14.746.812,00</b>	<b>\$ 9.014.133,86</b>				
Depreciaciones		\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00	\$ 448.799,00
Valor de Desecho						\$ 31.387.227,50
<b>Flujos de Fondos Netos Operativos</b>	<b>-\$ 14.746.812,00</b>	<b>\$ 9.462.932,86</b>	<b>\$ 9.462.932,86</b>	<b>\$ 9.462.932,86</b>	<b>\$ 9.462.932,86</b>	<b>\$ 40.850.160,36</b>
<b>Tasa de inflación sector público</b>		<b>17%</b>	<b>11,60%</b>	<b>8,20%</b>	<b>7,90%</b>	<b>6,50%</b>
Factor Inflacionario	1,00	1,17	1,30572	1,41278904	1,524399374	1,623485333
<b>Flujos de Fondos Operativos con Inflación-BCRA</b>	<b>-\$ 14.746.812,00</b>	<b>\$ 11.071.631,45</b>	<b>\$ 12.355.940,70</b>	<b>\$ 13.369.127,84</b>	<b>\$ 14.425.288,94</b>	<b>\$ 66.319.636,22</b>
<b>Tasa de inflación sector privado</b>		<b>18,50%</b>	<b>13,10%</b>	<b>10,80%</b>	<b>9,50%</b>	<b>7,60%</b>
Factor Inflacionario	1,00	1,19	1,340235	1,48498038	1,626053516	1,749633583
<b>Flujos de Fondos Operativos con Inflación-EIU</b>	<b>-\$ 14.746.812,00</b>	<b>\$ 11.213.575,44</b>	<b>\$ 12.682.553,83</b>	<b>\$ 14.052.269,64</b>	<b>\$ 15.387.235,26</b>	<b>\$ 71.472.812,46</b>

Fuente: elaboración propia en base a expectativas de inflación anual

Notas:

-El factor inflacionario de cada año se lo calculó de la siguiente forma: el factor inflacionario del período anterior multiplicado por (1+ tasa de inflación del período). En el año cero el factor inflacionario siempre es 1. Estos factores representan la acumulación de las tasas de inflación de los diferentes años.

-Para la determinación de los flujos de fondos con inflación se multiplicó el flujo de fondo sin inflación de cada año por el factor inflacionario correspondiente a cada período.

-Lo señalado en color celeste corresponde a un cuadro de flujo sin inflación, mientras que lo remarcado en color verde representa los flujos de caja con inflación según el sector que se trate.

A modo de resumen y a los efectos de una mejor comprensión, los siguientes cuadros sintetizan el procedimiento utilizado para calcular los flujos de fondos operativos con inflación para cada sector:

**Tabla 66:**

*Flujos de Fondos Operativos con Inflación-Sector Público-BCRA*

CONCEPTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Flujos de Fondos Operativos sin Inflación</b>	\$ 9.462.932,86	\$ 9.462.932,86	\$ 9.462.932,86	\$ 9.462.932,86	\$ 40.850.160,36
<b>Factor Inflacionario</b>	1,17	1,30572	1,41278904	1,524399374	1,623485333
<b>Flujos de Fondos Operativos con Inflación</b>	\$ 11.071.631,45	\$ 12.355.940,70	\$ 13.369.127,84	\$ 14.425.288,94	\$ 66.319.636,22

Fuente: elaboración propia en base a tabla 65

**Tabla 67:**

*Flujos de Fondos Operativos con Inflación-Sector Privado-EIU*

CONCEPTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Flujos de Fondos Operativos sin Inflación</b>	\$ 9.462.932,86	\$ 9.462.932,86	\$ 9.462.932,86	\$ 9.462.932,86	\$ 40.850.160,36
<b>Factor Inflacionario</b>	1,19	1,340235	1,48498038	1,626053516	1,749633583
<b>Flujos de Fondos Operativos con Inflación</b>	\$ 11.213.575,44	\$ 12.682.553,83	\$ 14.052.269,64	\$ 15.387.235,26	\$ 71.472.812,46

Fuente: elaboración propia en base a tabla 65

### 5.1.2- Criterios de evaluación con Inflación

A partir de los flujos de fondos con inflación obtenidos en el apartado anterior, se procederá a calcular nuevamente los criterios de evaluación, con la diferencia que en este caso está incluido en el análisis la variable inflación.

Antes de dar comienzo al cálculo de los criterios, como primer medida, debemos obtener una tasa de costo de capital ajustada por inflación para el sector público y otra para el sector privado. Para ello, se partirá de una tasa de inflación anual promedio calculada en base a las tasas estimadas por sector para los cinco años, con la finalidad de poder trabajar con una sola tasa de inflación por sector y así ajustar la tasa de costo de capital.

Para el sector público, la tasa de inflación anual promedio es del 10,24%, mientras que la tasa de inflación anual promedio para el sector privado es del 11,9%.

La tasa de costo de capital ajustada por inflación puede ser expresada a partir de la siguiente fórmula:

$$k^* = (1 + k) \times (1 + f) - 1$$

Fuente: Solé Madrigal (s.f.)

Donde:

- $k^*$  = tasa de costo de capital ajustada por inflación

- $k$  = tasa de costo de capital neta de inflación, en este caso es del 29,6%

- $f$  = tasa de inflación, en este caso se trabajará con una tasa de inflación anual promedio para cada sector

Por lo tanto, en función de estos datos, la tasa de costo de capital ajustada por inflación para cada sector es:

✚ Sector público:  $k^* = 42,87\%$

✚ Sector privado:  $k^* = 45,02\%$

### 5.1.2.1- Criterios de evaluación con inflación-Sector Público-BCRA

#### I. Valor Presente Neto (VPN)

Para el cálculo del Valor Presente Neto se debe contar con los siguientes datos:

✚ Inversión inicial: \$ 14.746.812

✚ Flujos Netos de caja: se extraerán del cuadro de flujos de fondos netos operativos con inflación correspondientes a la tabla 65

✚ Tasa de costo de capital para actualizar los valores: 42,87%

El Valor Presente Neto puede ser expresado como:

$$VPN = \sum_{t=0}^n FNC_t \cdot V^t$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 244)

donde:

- $FNC_t$ : corresponde a los flujos netos de caja de los diferentes períodos que se extraen del cuadro de flujos de fondos

- $V = \frac{1}{1+k^*}$  es el factor de actualización

- $k^*$ : tasa de costo de capital ajustada por inflación; en este caso es del 42,87%

A partir de los datos mencionados, el **Valor Presente Neto** para el sector público arroja un valor positivo de **\$ 18.243.918,87**, lo que significa que este emprendimiento, con una inflación anual promedio del 10,24% estimada por el BCRA, aumentará el capital de la estancia en la misma magnitud, es decir, en \$ 18.243.918,87, por lo tanto el proyecto es aceptable.

## II. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Para el cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad se debe contar con los siguientes datos:

- ✚ Inversión inicial: \$ 14.746.812
- ✚ Flujos Netos de caja: se extraerán del cuadro de flujos de fondos netos operativos con inflación de la tabla 65
- ✚  $VPN = 0$

La TIR puede ser expresada como:

$$0 = \sum_{t=0}^n FNC_t \cdot V^t$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 250)

Donde:

- $FNC_t$ : corresponde a los flujos netos de caja de los diferentes períodos que se extraen del cuadro de flujos de fondos

- $V = \frac{1}{1+TIR}$  es el factor de actualización

En función de estos datos, la **Tasa Interna de Rentabilidad**, para este proyecto con una inflación promedio anual del 10,24% estimada por el BCRA, es de **91,26%**. Esta tasa es mayor que la tasa de costo de capital de 42,87%, lo que significa que el rendimiento que se obtendrá a partir del nuevo negocio superará al costo del capital invertido, por lo tanto el proyecto es rentable.

### III. Período de Recupero (PR)

Para el cálculo del Período de Recupero se debe contar con los siguientes datos (Mustafá, 2003):

- ✚ Número de períodos enteros donde la suma de los flujos netos actualizados no supera a la inversión inicial ( $r = 2$ ). En este caso corresponde a dos años
- ✚ Fracción de período necesario para cubrir la inversión inicial ( $f$ ). Para su cálculo se debe contar con el valor de la inversión inicial (\$ 14.746.812), los flujos netos de caja y la tasa de costo de capital (42,87%)

El Período de Recupero, en forma general, está dado por la siguiente fórmula:

$$PR = r + f$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 254)

Desagregando “ $f$ ”, el Período de Recupero se calcula de la siguiente forma:

$$PR = r + \frac{-FNC_0 - FNC_r^*}{FNC_{r+1} \cdot V^{r+1}}$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 255)

Donde:

- $FNC_0$ : es la inversión inicial, \$ 14.746.812

- $FNC_r^*$ : es la suma de los flujos netos de caja actualizados que no supera a la inversión inicial,  
\$ 13.802.765,87 < \$ 14.746.812

- $FNC_{r+1}$ : es el flujo neto de caja correspondiente al período entero siguiente, \$ 13.369.127,84

- $V = \frac{1}{1+k^*}$  es el factor de actualización

- $k^*$ : tasa de costo de capital ajustada por inflación, 42,87%

- $r = 2$

Por lo tanto, para este emprendimiento con una inflación anual promedio del 10,24% estimada por el BCRA, el **Período de Recupero** será de **2,21**; valor menor que el horizonte económico de 5 años, lo que significa que se requieren aproximadamente dos años y dos meses para recuperar la inversión inicial.

#### IV. Relación Beneficio-Costo (RBC)

Los datos que serán necesarios para el cálculo de la razón beneficio-costo son los siguientes:

- ✚ Total de ingresos por período, es decir los beneficios proyectados
- ✚ Total de egresos por período
- ✚ Inversión inicial: \$ 14.746.812
- ✚ Tasa de costo de capital: 42,87%

La relación beneficio-costo puede ser expresada a partir de la siguiente fórmula:

$$RBC = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+k^*)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+k^*)^t}}$$

Fuente: Sapag Chain (2003, p. 314)

Donde:

-Y: Ingresos

-E: Egresos

- $k^*$ : tasa de costo de capital ajustada por inflación, para este caso es de 42,87%

Sabiendo que el emprendimiento se desarrollará en un contexto económico inflacionario, y a los fines de poder calcular la razón beneficio-costos, se procederá a ajustar los ingresos y egresos por período según el factor inflacionario que corresponda, los cuales han sido calculados, con anterioridad, en base a las tasas de inflación que pronostica el sector público.

**Tabla 68:**

*Ingresos con inflación Sector Público*

CONCEPTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total de Ingresos sin Inflación</b>	\$ 18.912.242,00	\$ 18.912.242,00	\$ 18.912.242,00	\$ 18.912.242,00	\$ 18.912.242,00
<b>Factor Inflacionario</b>	1,17	1,30572	1,41278904	1,524399374	1,623485333
<b>Total de Ingresos con Inflación</b>	\$ 22.127.323,14	\$ 24.694.092,62	\$ 26.719.008,22	\$ 28.829.809,87	\$ 30.703.747,51

Fuente: elaboración propia en base a tabla 65

**Tabla 69:**

*Egresos con Inflación Sector Público*

CONCEPTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total de Egresos sin Inflación</b>	\$ 5.044.343,75	\$ 5.044.343,75	\$ 5.044.343,75	\$ 5.044.343,75	\$ 5.044.343,75
<b>Factor Inflacionario</b>	1,17	1,30572	1,41278904	1,524399374	1,623485333
<b>Total de Egresos con Inflación</b>	\$ 5.901.882,19	\$ 6.586.500,52	\$ 7.126.593,56	\$ 7.689.594,45	\$ 8.189.418,09

Fuente: elaboración propia en base a tabla 65

Nota:

-El factor inflacionario del período cero es de uno (1), por lo tanto la inversión inicial, que corresponde al egreso de ese período, no modifica su valor, ya que el período cero representa el momento en que el proyecto se evaluará económicamente; toda la información del cuadro de flujos de fondos se debe expresar en términos de poder adquisitivo del período cero del proyecto.

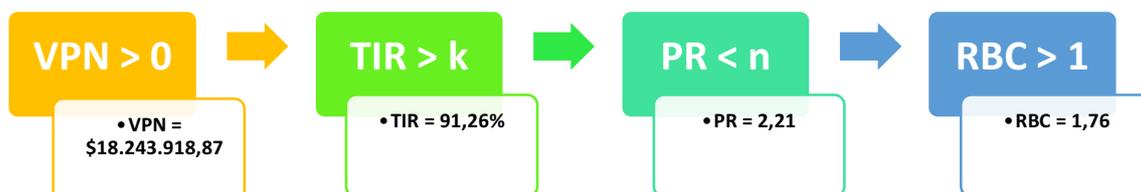
Por lo tanto, a partir de los ingresos y egresos ajustados por inflación, el monto de la inversión inicial y la tasa de costo de capital del 42,87%, la **Relación beneficio-costo** arroja un valor de **1,76**, sabiendo que el **Valor Presente Neto de los ingresos es de \$ 48.825.409,06** y el **Valor Presente Neto de los egresos**, incluida la inversión, es de **\$ 27.769.707,27**.

La razón beneficio-costo de 1,76 mayor a uno (1) que arroja este emprendimiento, con una inflación promedio anual del 10,24% estimada por el BCRA, significa que el flujo de los beneficios supera al de los costos, por tal motivo el proyecto se aceptará.

A modo de síntesis, si comparamos los criterios calculados en un contexto económico inflacionario en base a tasas de inflación estimadas por el BCRA, veremos que guardan la siguiente relación:

### Figura 29:

*Relación entre los criterios-Sector Público-BCRA*



Fuente: elaboración propia en base a Mustafá, M. (2003, p. 258)

Esta figura refleja que, en un contexto económico inflacionario en base a tasas de inflación estimadas por el sector público, el emprendimiento turístico sustentable es viable y económicamente rentable.

### 5.1.2.2- Criterios de evaluación con inflación-Sector Privado-EIU

#### I. Valor Presente Neto (VPN)

Los datos necesarios para el cálculo del Valor Presente Neto del sector privado son los siguientes:

- ✚ Inversión inicial: \$ 14.746.812
- ✚ Flujos Netos de caja: se extraerán del cuadro de flujos de fondos netos operativos con inflación correspondientes a la tabla 65
- ✚ Tasa de costo de capital para actualizar los valores: 45,02%

El Valor Presente Neto puede ser expresado como:

$$VPN = \sum_{t=0}^n FNC_t \cdot V^t$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 244)

donde:

-FNC<sub>t</sub>: corresponde a los flujos netos de caja de los diferentes períodos que se extraen del cuadro de flujos de fondos

-V =  $\frac{1}{1+k^*}$  es el factor de actualización

-k<sup>\*</sup>: tasa de costo de capital ajustada por inflación; en este caso es del 45,02%

En función de estos datos y sabiendo que el emprendimiento aquí analizado se desarrollará en un contexto económico inflacionario con una tasa de inflación anual promedio del 11,9% estimada por la EIU, el **Valor Presente Neto** para el sector privado arroja un valor positivo de **\$ 18.245.497,90**, lo que significa que implementar este proyecto llevará a incrementar el capital de la estancia en \$ 18.245.497,90. Por lo tanto, el emprendimiento es económicamente factible.

## II. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Para el cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad se debe contar con los siguientes datos:

- ✚ Inversión inicial: \$ 14.746.812
- ✚ Flujos Netos de caja: se extraerán del cuadro de flujos de fondos netos operativos con inflación de la tabla 65
- ✚ VPN= 0

La TIR puede ser expresada como:

$$0 = \sum_{t=0}^n FNC_t \cdot V^t$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 250)

Donde:

-FNC<sub>t</sub>: corresponde a los flujos netos de caja de los diferentes períodos que se extraen del cuadro de flujos de fondos

-V =  $\frac{1}{1+TIR}$  es el factor de actualización

A partir de estos datos y sabiendo que el emprendimiento turístico se desarrollará en un contexto económico inflacionario con una tasa de inflación anual promedio del 11,9% estimada por la EIU, la **Tasa Interna de Rentabilidad** para el sector privado es de **94,08%**.

Una tasa de 94,08% refleja que el proyecto es rentable, ya que es mayor a la tasa de costo de capital del 45,02%, lo que implica que el rendimiento que se obtendrá a partir del nuevo negocio superará al costo del capital invertido, y además suministrará a la estancia una utilidad.

### III. Período de Recupero (PR)

Para calcular el Período de Recupero del sector privado se debe contar con los siguientes datos (Mustafá, 2003):

- ✚ Número de períodos enteros donde la suma de los flujos netos actualizados no supera a la inversión inicial ( $r = 2$ ). En este caso corresponde a dos años
- ✚ Fracción de período necesario para cubrir la inversión inicial ( $f$ ). Para su cálculo se debe contar con el valor de la inversión inicial (\$ 14.746.812), los flujos netos de caja y la tasa de costo de capital (29,6%)

El Período de Recupero, en forma general, está dado por la siguiente fórmula:

$$PR = r + f$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 254)

Desagregando “f”, el Período de Recupero se calcula de la siguiente forma:

$$PR = r + \frac{-FNC_0 - FNC_r^*}{FNC_{r+1} \cdot V^{r+1}}$$

Fuente: Mustafá (2003, p. 255)

Donde:

- $FNC_0$ : es la inversión inicial, \$ 14.746.812

- $FNC_r^*$ : es la suma de los flujos netos de caja actualizados que no supera a la inversión inicial, \$ 13.762.900,31 < \$ 14.746.812

- $FNC_{r+1}$ : es el flujo neto de caja correspondiente al período entero siguiente, \$ 14.052.269,64

- $V = \frac{1}{1+k^*}$  es el factor de actualización

- $k^*$ : tasa de costo de capital ajustada por inflación, 45,02%

- $r = 2$

Por lo tanto, para este emprendimiento con una inflación anual promedio del 11,9% estimada por la EIU, el **Período de Recupero** será de **2,20**; valor menor que el horizonte económico de

5 años, lo que significa que se requieren aproximadamente dos años y dos meses para recuperar la inversión inicial.

#### IV. Relación Beneficio-Costo (RBC)

Para el cálculo de la relación beneficio-costo según las tasas de inflación que pronostica el sector privado, los datos necesarios son los siguientes:

- ✚ Total de ingresos por período, es decir los beneficios proyectados
- ✚ Total de egresos por período
- ✚ Inversión inicial: \$ 14.746.812
- ✚ Tasa de costo de capital: 45,02%

La relación beneficio-costo puede ser expresada a partir de la siguiente fórmula:

$$RBC = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+k^*)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+k^*)^t}}$$

Fuente: Sapag Chain (2003, p. 314)

Donde:

-Y: Ingresos

-E: Egresos

-k\*: tasa de costo de capital ajustada por inflación, para este caso es del 45,02%

Sabiendo que el emprendimiento se desarrollará en un contexto económico inflacionario, y a los fines de poder calcular la razón beneficio-costo, se procederá a ajustar los ingresos y egresos por período según el factor inflacionario que corresponda, los cuales han sido calculados, con anterioridad, en base a las tasas de inflación que pronostica el sector privado.

#### Tabla 70:

*Ingresos con inflación Sector Privado*

CONCEPTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total de Ingresos sin Inflación</b>	\$ 18.912.242,00	\$ 18.912.242,00	\$ 18.912.242,00	\$ 18.912.242,00	\$ 18.912.242,00
<b>Factor Inflacionario</b>	1,19	1,340235	1,48498038	1,626053516	1,749633583
<b>Total de Ingresos con Inflación</b>	\$ 22.411.006,77	\$ 25.346.848,66	\$ 28.084.308,31	\$ 30.752.317,60	\$ 33.089.493,74

Fuente: elaboración propia en base a tabla 65

**Tabla 71:**

*Egresos con Inflación Sector Privado*

CONCEPTO	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Total de Egresos sin Inflación</b>	\$ 5.044.343,75	\$ 5.044.343,75	\$ 5.044.343,75	\$ 5.044.343,75	\$ 5.044.343,75
<b>Factor Inflacionario</b>	1,19	1,340235	1,48498038	1,626053516	1,749633583
<b>Total de Egresos con Inflación</b>	\$ 5.977.547,34	\$ 6.760.606,04	\$ 7.490.751,50	\$ 8.202.372,89	\$ 8.825.753,23

Fuente: elaboración propia en base a tabla 65

Nota:

-Aquí también vale aclarar que el factor inflacionario del período cero es de uno (1), por lo tanto la inversión inicial, que corresponde al egreso de ese período, no modifica su valor, ya

que el período cero representa el momento en que el proyecto se evaluará económicamente; toda la información del cuadro de flujos de fondos se debe expresar en términos de poder adquisitivo del período cero del proyecto.

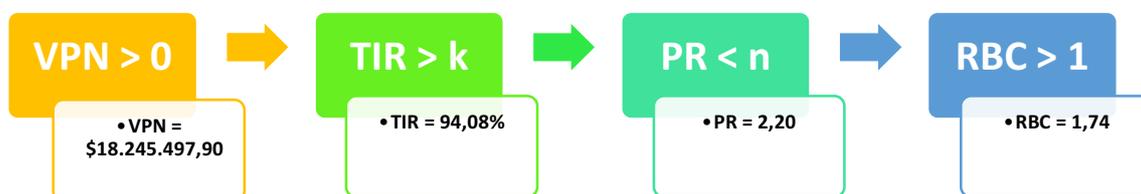
Por lo tanto, a partir de los ingresos y egresos ajustados por inflación, el monto de la inversión inicial y la tasa de costo de capital del 45,02%, la **Relación beneficio-costo** para el sector privado arroja un valor de **1,74**, sabiendo que el **Valor Presente Neto de los ingresos es de \$ 48.826.025,48** y el **Valor Presente Neto de los egresos**, incluida la inversión, es de **\$ 27.769.871,69**.

La razón beneficio-costo de 1,74 mayor a uno (1) que arroja este emprendimiento, con una inflación promedio anual del 11,9% estimada por la EIU, significa que el flujo de los beneficios supera al de los costos, por tal motivo el proyecto se aceptará.

A modo de síntesis, si comparamos los criterios calculados en un contexto económico inflacionario en base a tasas de inflación estimadas por la EIU, veremos que guardan la siguiente relación:

**Figura 30:**

*Relación entre los criterios-Sector Privado-EIU*



Fuente: elaboración propia en base a Mustafá, M. (2003, p. 258)

Esta figura refleja que, en un contexto económico inflacionario en base a tasas de inflación estimadas por el sector privado, el emprendimiento turístico sustentable es viable y económicamente rentable.

### 5.1.3- Comparación-Conclusión

Con el objetivo de determinar cómo impacta la inflación en la valoración de este emprendimiento turístico, se iniciará una comparación de los resultados que se obtuvieron en los diferentes escenarios en que fue evaluado este proyecto: en un contexto económico estable sin inflación; en un contexto económico inflacionario en base a tasas de inflación estimadas por el sector público y, por último, en un contexto económico inflacionario con tasas de inflación pronosticadas por el sector privado.

Los resultados obtenidos en cada escenario de análisis se resumen en la siguiente figura:

#### Figura 31:

*Resultados de la evaluación del proyecto en los tres escenarios*

Contexto económico sin inflación Proyecto Aceptable	Contexto económico con inflación sector público Proyecto Aceptable	Contexto económico con inflación sector privado Proyecto Aceptable
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>VPN:</b> 17.179.006,83 &gt; 0</li><li>• <b>TIR:</b> 64,67% &gt; k=29,6%</li><li>• <b>PR:</b> 2,42 &lt; n=10</li><li>• <b>RBC:</b> 1,94 &gt; 1</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>VPN:</b> 18.243.918,87 &gt; 0</li><li>• <b>TIR:</b> 91,26% &gt; k*=42,87%</li><li>• <b>PR:</b> 2,21 &lt; n=5</li><li>• <b>RBC:</b> 1,76 &gt; 1</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>VPN:</b> 18.245.497,90 &gt; 0</li><li>• <b>TIR:</b> 94,08% &gt; k*=45,02%</li><li>• <b>PR:</b> 2,20 &lt; n=5</li><li>• <b>RBC:</b> 1,74 &gt; 1</li></ul>

Fuente: elaboración propia

Comparando los resultados que se obtuvieron en los tres escenarios de análisis y sabiendo que ambos sectores pronosticaron tasas de inflación descendientes a lo largo del tiempo, podemos distinguir que se presentan las siguientes situaciones claramente definidas:

- ✚ El Valor Presente Neto aumenta a medida que es menor la tasa de inflación
- ✚ La Tasa Interna de Rentabilidad aumenta a medida que es mayor la tasa de inflación
- ✚ Período de Recupero disminuye a medida que es menor la tasa de inflación
- ✚ La Relación Beneficio-Costo disminuyen su valor a medida que aumenta la tasa de inflación.

Con respecto al valor Presente Neto, se observa que los flujos de efectivo en un contexto sin inflación y en un contexto inflacionario no son iguales, como podemos apreciar en la tabla 65. Esto es de esperar, puesto que en épocas inflacionarias los flujos de efectivo se incrementan de acuerdo a las tasas de inflación prevalecientes. Con la presencia de inflación, los flujos aumentan y la tasa de costo de capital es mayor, es decir que se exige un mayor rendimiento al proyecto, por lo tanto su impacto sobre los flujos es elevado y el Valor Presente Neto disminuye su valor. Esta situación se debe a que la inflación genera una disminución del poder adquisitivo de la moneda, lo que lleva a que se exija una mayor proporción de utilidades por unidad de capital invertido (mayor tasa de costo de capital), impactando directamente sobre los flujos de efectivo anuales que deben actualizarse a esa tasa para su posterior comparación con la inversión inicial, generando disminución en el VPN.

Sin embargo, en este caso, aún habiendo inflación, se puede apreciar que, según los pronósticos de ambos sectores, la tasa de inflación disminuye a lo largo del tiempo, generando que los flujos de efectivo aumenten en forma anual producto del impacto de la inflación, pero en una **menor proporción**, ya que las tasas van descendiendo año a año. Por ejemplo, según las tasas del sector público, entre el año 2018 y 2019 los flujos aumentaron en un 11,6%, en cambio entre el año 2019 y 2020 los flujos aumentaron en un 8,2%, y, entre el año 2020 y 2021 los flujos se incrementaron en un 7,9%. Además, la tasa de costo de capital es mayor con respecto a la tasa del 29,6% de un contexto estable, sin embargo, su impacto es menor sobre los flujos de fondo porque la tasa de inflación tiende a disminuir en el tiempo. Todo esto trae aparejado que,

aplicado a este caso en particular, el Valor Presente Neto del contexto inflacionario de ambos sectores con respecto al VPN del contexto estable sea mayor, aún habiendo inflación, ya que la misma va disminuyendo en forma anual según lo que pronosticaron el BCRA y la EIU.

En síntesis, el Valor Presente Neto ve incrementado su valor pese a un contexto inflacionario, debido a estimaciones optimistas que pronostican tasas de inflación descendientes, lo que significa que frente a esta situación se genera un incremento cada vez mayor del capital de la estancia.

En relación a la Tasa Interna de Rentabilidad sucede lo contrario al VPN, ya que, en este caso, se observa que en un contexto inflacionario la TIR aumenta, producto de flujos de efectivo mayores que se incrementan de acuerdo a la tasa de inflación prevaleciente.

Ese incremento en los flujos de efectivo se debe, fundamentalmente, a la pérdida de poder adquisitivo de la moneda que lleva al incremento de los costos, ya que se requiere más dinero para comprar la misma cantidad de elementos necesarios para brindar el servicio, trasladándose a los precios y por consiguiente, bajo el supuesto de que el porcentaje de ocupación no se modifica ante esta suba, se produce un incremento en los ingresos.

En resumen, notamos que cuando los ingresos y los costos del proyecto están afectados por la inflación, los retornos del proyecto aumentan a medida que la tasa inflacionaria lo hace. Esto se debe a que los ingresos crecen a partir de una base mayor que los costos, de manera que cuando aumenta la inflación, la diferencia se hace cada vez mayor. Como consecuencia, la TIR de un proyecto crece a medida que crece la inflación. Sin embargo, en este caso, se observa que, si bien los flujos son mayores en comparación a los mismos en un contexto estable generando un mayor valor de la TIR, las diferencias entre ingresos y costos va disminuyendo en forma anual producto de tasas de inflación decrecientes, por ejemplo, entre los años 2018 y 2019 del sector privado las diferencias aumentaron un 13,10%, entre los años 2019 y 2020 las diferencias crecieron un 10,8% y entre los años 2020 y 2021 las diferencias se incrementaron en un 9,5%.

No obstante, a pesar de que las tasas de inflación van disminuyendo con el paso del tiempo según lo pronosticado, la sola presencia de inflación es suficiente para generar impacto y producir aumentos en el valor de la Tasa Interna de Rentabilidad; es decir, que la rentabilidad que obtiene la estancia por unidad de capital invertido es cada vez mayor, por ende se cubre el costo del capital invertido y queda una utilidad para la empresa.

En cuanto al Período de Recupero, se observa que, frente a tasas de inflación menores como sucede en este caso según lo pronosticado por ambos sectores, el PR disminuye su valor. Esto se debe a que, a medida que es menor la tasa de inflación, mayor liquidez dispone el proyecto, entonces la inversión inicial se recupera antes de finalizado el plazo.

Para Vives (2003), bajo condiciones de inflación, la empresa gana en su pasivo y pierde en su activo, dando lugar a una ganancia o pérdida monetaria por tenencia de activos y pasivos expresados en valor nominal. Lo que significa que, en este caso, en un contexto inflacionario, el activo de la estancia pierde valor como consecuencia de la inflación, pero esa pérdida de valor es cada vez menor producto de tasas de inflación que van descendiendo en forma anual, adquiriendo, de esta manera, mayor liquidez que permitirá recuperar la inversión inicial en el menor plazo.

Es importante aclarar que pese a los resultados que se obtuvieron (ver figura 31), a simple vista se observa que de un contexto estable a un contexto inflacionario el PR disminuyó su valor, lo que hace pensar que frente a tasas de inflación mayores disminuye el PR. Sin embargo esto es erróneo, ya que, si bien hay presencia de inflación, la misma tiende a disminuir en forma anual y por ende el PR también disminuye. Si sucediera lo contrario a lo pronosticado, es decir que la tasa de inflación se incrementa año a año, en base a los cálculos efectuado para la determinación del PR y en función de valores a modo de ejemplo, se llegó a la conclusión de que el PR es mayor cuando la tasa de inflación es creciente, afirmando lo anteriormente explicado.

Por último, nos queda la Relación Beneficio-Costo, que disminuye su valor como consecuencia de un contexto inflacionario. Esta situación es producto de una tasa de costo de capital mayor, es decir un rendimiento exigible mayor, que aumenta como consecuencia de la presencia de

inflación, lo que lleva a que el VPN de los ingresos y de los egresos disminuya y, por consiguiente, se obtiene una Relación Beneficio-Costo menor. Esto quiere decir que, en un contexto económico inflacionario, a medida que aumenta la tasa de inflación, se obtendrán menos ingresos por cada peso de erogaciones.

A modo de síntesis y en función de las comparaciones hechas hasta el momento, se concluye que, de los estudios y análisis realizados a lo largo del desarrollo del trabajo, este emprendimiento turístico sustentable **es viable y económicamente rentable en los tres escenarios** según el contexto económico que se trate. Podemos distinguir que, pese a un contexto inflacionario, rige la conveniencia de aceptarlo, aún frente a tasas de inflación menos optimistas que estima el sector privado en comparación a las del sector público.

## Conclusión

El modelo de Turismo Rural Sustentable, planteado a lo largo del trabajo, entra al plano turístico como una alternativa para contrarrestar, de cierto modo, los efectos deteriorantes del turismo masivo predominante a nivel global. Este modelo ha ido adquiriendo mayor importancia con el paso del tiempo y, según los datos que se obtuvieron en el estudio de la demanda efectuado a los fines de este trabajo, esto se debe, en primer lugar, a la creciente preocupación a nivel mundial por generar un desarrollo sustentable que permita a las futuras generaciones el disfrute de los recursos naturales que actualmente aprovechamos, y en segundo lugar, a la presión cotidiana y el estrés laboral que lleva a las personas a buscar nuevos espacios sumado a la voluntad de conocer nuevos destinos y nuevas formas de viajar.

El turismo es una de las mayores industrias a nivel mundial, y es por eso que hoy en día la mayoría de las nuevas modalidades propuestas para el turismo van enfocadas al desarrollo económicamente sustentable. Es el caso de la Estancia Cestmir que planteó la posibilidad de incorporar, a la actual actividad, un emprendimiento turístico sostenible en busca de competitividad mediante un desempeño medioambiental superior y a través del equilibrio de tres elementos fundamentales: lo económico, lo social y lo ambiental.

Es por esto que, a lo largo del trabajo y a partir del planteo de una gestión sustentable, se buscó la coordinación de estos tres pilares de la sostenibilidad (económico, social, ambiental), desarrollados de la siguiente manera:

- ✚ A nivel económico: se apuntó a un segmento de consumidores “verdes”, lo cual nos permitió distinguir de nuestros competidores y así, obtener mayores ganancias por la oferta integral e innovadora de servicios. Esto se vió reflejado en el estudio económico financiero efectuado que concluyó, que tanto en situaciones estables como en situaciones inflacionarias, el proyecto muestra una situación financiera favorable a partir de la generación de flujos de efectivo positivos, en virtud de que los ingresos pronosticados solventarán los costos y gastos involucrados, quedando una utilidad para la estancia.

- ✚ A nivel ambiental: se planteó una estrategia de sustentabilidad que, a través de su eje rector “Nuestro Planeta”, se desarrolló un conjunto de medidas y actividades orientadas a la conservación y manejo adecuado de los recursos naturales: en primer lugar, reducir, reciclar y reutilizar, en segundo lugar, uso eficiente de la energía mediante el aprovechamiento de la luz natural, utilización de lámparas solares e iluminación Led, y por último, en tercer lugar, conservación del agua, a partir del empleo de agua de lluvia, la implementación del riego por goteo y la colocación de dispositivos que regulan el flujo de agua.
- ✚ A nivel social: por un lado, se planteó una filosofía de trabajo ligada al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, mediante un mayor participación y despliegue de sus habilidades, y por el otro lado, este emprendimiento apuntó al desarrollo de la comunidad local y general, contratando productores locales como proveedores, difundiendo y, a su vez, respetando la cultura local y fomentando la inclusión.

De esta forma, la estancia genera una ventaja competitiva en el mercado a través de innovaciones y del uso eficiente de sus recursos y capacidades, contribuyendo con la sociedad como un todo. En síntesis, al incorporar esta nueva filosofía del desarrollo sustentable y como resultado de la investigación, tomando en cuenta los estudios y análisis efectuados, se puede concluir que el proyecto es muy atractivo desde el punto de vista económico, ambiental y social.

## ANEXO I

### Modelo de encuesta para el estudio y determinación de la demanda

Encuestador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_ Lugar \_\_\_\_\_

#### Datos personales

1. **Lugar de residencia:** Ciudad \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_
2. **Sexo:** M \_\_\_\_\_; F \_\_\_\_\_
3. **Edad:** \_\_\_\_\_
4. **Estudios:** Primarios \_\_\_; Secundarios \_\_\_; Terciarios \_\_\_
5. **Ocupación:** Empleado privado \_\_\_; Empresario \_\_\_; Estudiante \_\_\_; Profesional \_\_\_; Jubilado \_\_\_; Ama de casa \_\_\_; Empleado público \_\_\_

#### Condiciones del viaje y de la visita al lugar

6. **¿Alguna vez realizó turismo en el espacio rural?** Si \_\_\_ (pasa a 7); No \_\_\_
7. **¿Cuántas veces lo realizó?** Asiduidad
8. **¿Cuál fue/sería la principal motivación para efectuar esta forma de turismo?**  
Tranquilidad \_\_\_; Naturaleza \_\_\_; Practicar deportes \_\_\_; Atractivos turísticos \_\_\_; Proximidad \_\_\_; Intercambio cultural \_\_\_; Otros \_\_\_
9. **¿Cuál es su preferencia en cuanto a la duración de la estadía?** Día de campo \_\_\_; Una noche \_\_\_; Dos noches \_\_\_; Tres o más noches \_\_\_
10. **¿Cómo tuvo conocimiento de esta forma de turismo? / ¿Cuáles son los medios habituales que emplea para conocer la oferta del mercado turístico?** Recomendación de familiares y amigos \_\_\_; Diarios/revistas/folletos \_\_\_; Internet \_\_\_; Radio/TV \_\_\_; Agencias de viajes \_\_\_
11. **¿Qué medio de transporte ha utilizado/utilizaría para visitar los establecimientos rurales?** Vehículo particular \_\_\_; Ómnibus \_\_\_; Taxi/Remis \_\_\_; Combi \_\_\_; Avión \_\_\_

- 12. Ud. ha realizado este viaje:** solo \_\_\_; con pareja \_\_\_; en grupo de familia \_\_\_; en grupo de amigos \_\_\_; en grupo organizado (tour) \_\_\_
- 13. Si tuviese que alojarse en el medio rural, ¿Qué preferiría?** Estancia (en alquiler completo) \_\_\_; Estancia (alquilada por habitaciones) \_\_\_; Cabañas \_\_\_; Casas tradicionales de familias campesinas \_\_\_
- 14. ¿Compró/compraría productos regionales?** Si \_\_\_; No \_\_\_
- 15. ¿Qué lugar elegiría en Argentina para realizar turismo rural?** Región Bs.As. \_\_\_; Región Cuyo \_\_\_; Región Noroeste \_\_\_; Región Patagonia \_\_\_; Región Centro \_\_\_; Región Litoral \_\_\_
- 16. ¿Qué actividad le gustaría realizar?** Cabalgatas \_\_\_; Caminatas \_\_\_; Paseos en bici \_\_\_; Deportes de aventura \_\_\_; Participar de circuitos turísticos \_\_\_; Participar de actividades productivas del campo (huerta, cultivos, caballos) \_\_\_; Degustación de platos regionales \_\_\_; otros \_\_\_

## ANEXO II

### Resultados de las encuestas

En este apartado se procederá a presentar, en forma detallada, los resultados de las 336 encuestas efectuadas. Los mismos fueron agrupados según tres segmentos: características demográficas; características del viaje; demanda de turismo rural.

#### A- Características demográficas

##### 1. Procedencia

En la muestra tomada hubo representada 18 provincias argentinas, aunque seis de ellas totalizaron el 89,8% de los casos: Bs.As., Córdoba, Tucumán, Santiago del Estero, Mendoza y Santa Fe (ver tabla y gráfico a continuación).

Del total de encuestas realizadas hubo cuatro turistas extranjeros procedentes de Colombia, Brasil y Chile.

Tabla 1: Procedencia de los turistas

Procedencia	Frecuencia	Porcentaje
Buenos Aires	128	38,1
Córdoba	80	23,8
Tucumán	34	10,1
Santiago del Estero	23	6,8
Mendoza	23	6,8
Santa Fe	14	4,2
Catamarca	5	1,5
Salta	4	1,2
San Juan	3	0,9
Chubut	3	0,9
La Pampa	3	0,9
Chaco	2	0,6

San Luis	2	0,6
Brasil	2	0,6
Entre Ríos	1	0,3
Jujuy	1	0,3
Misiones	1	0,3
Rio Negro	1	0,3
Santa Cruz	1	0,3
Colombia	1	0,3
Chile	1	0,3
Sin respuestas	3	0,9
Total	336	100

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

## 2. Edad

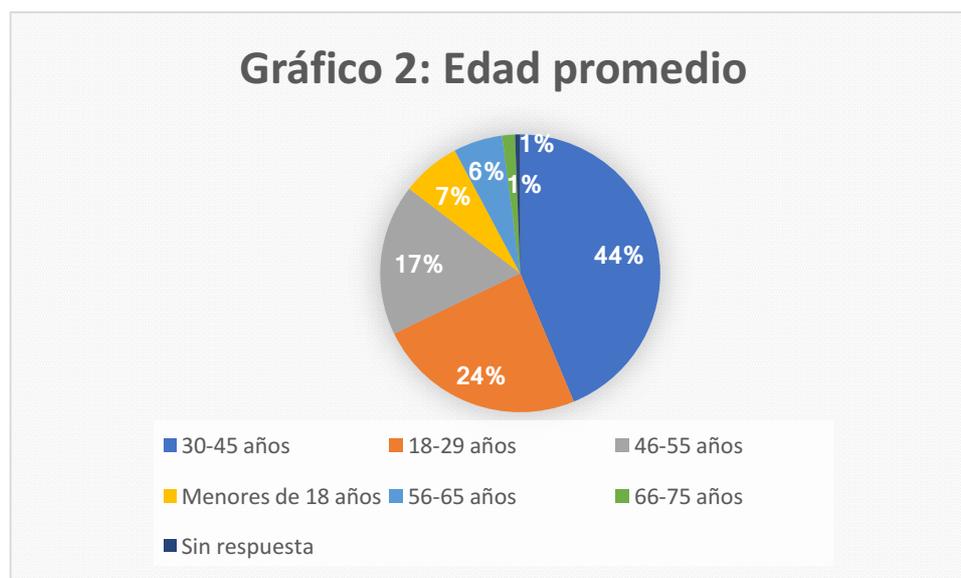
Se observa el predominio de una demanda compuesta por personas cuyas edades oscilan entre 30-45 años en un 43,8%, seguido por el segmento de edad de 18-29 años con un 24,1%.

En tercer lugar, con un 17,6%, se ha registrado un número menor de turistas entre 46 y 55 años.

Tabla 2: Edad promedio de los turistas

Edad	Frecuencia	Porcentaje
30-45 años	147	43,8
18-29 años	81	24,1
46-55 años	59	17,6
Menores de 18 años	23	6,8
56-65 años	19	5,6
66-75 años	5	1,5
Sin respuesta	2	0,6
Total	336	100

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

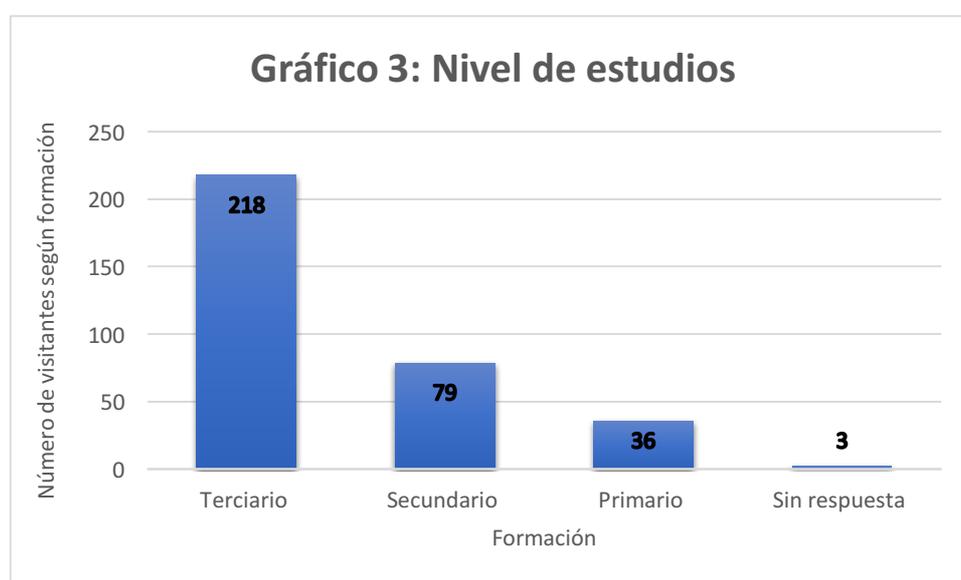
### 3. Nivel de estudios

Se aprecian mayores porcentajes en los niveles terciarios y secundarios, con un 64,9% y 23,5% respectivamente, lo que indica que el turista rural es instruido e informado y cuenta con un nivel de formación medio-alto.

Tabla 3: Nivel de estudios

Nivel de estudio	Frecuencia	Porcentaje
Terciario	218	64,9
Secundario	79	23,5
Primario	36	10,7
Sin respuesta	3	0,9
Total	336	100

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

#### 4. Ocupación

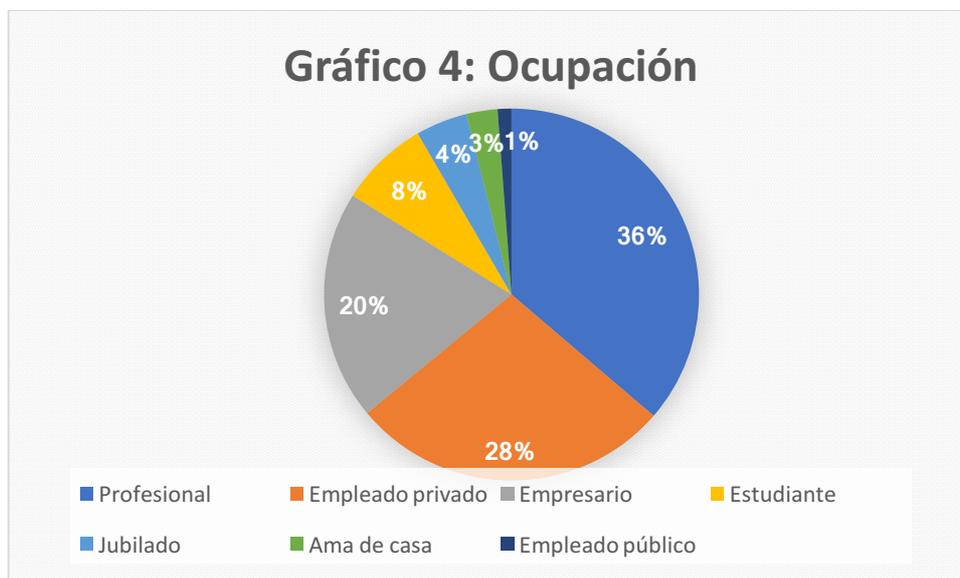
Según las encuestas realizadas, la mayor parte de los turistas que visitaron y/o que están dispuestos a visitar las estancias son profesionales independientes con un 36,3%, seguido por los empleados privados que representan el 27,7% de la demanda. Un número apenas menor de turistas (19,9%) son empresarios.

Por lo tanto, la mayoría de la demanda se encuentra en actividad, habiendo un porcentaje bajo de jubilados.

Tabla 4: Ocupación

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	122	36,3
Empleado privado	93	27,7
Empresario	67	19,9
Estudiante	26	7,7
Jubilado	15	4,5
Ama de casa	9	2,7
Empleado público	4	1,2
Total	336	100

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

## B- Características del viaje

### 1. Asiduidad

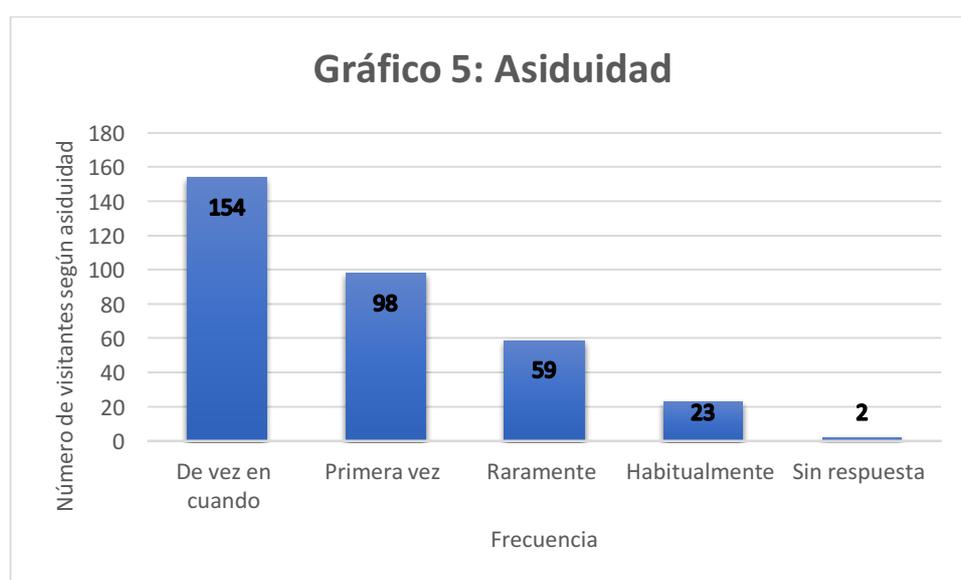
Resalta el hecho de que cerca de la mitad de las personas que hacen turismo en el espacio rural lo realizan “de vez en cuando”, concretamente en un 45,8%.

Sin embargo, existe un 29,2% de los turistas que estarían dispuestos a visitar por primera vez los establecimientos rurales, tal como lo muestran la tabla y gráfico a continuación:

Tabla 5: Asiduidad

Asiduidad	Frecuencia	Porcentaje
De vez en cuando	154	45,8
Primera vez	98	29,2
Raramente	59	17,6
Habitualmente	23	6,8
Sin respuesta	2	0,6
Total	336	100

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

## 2. Motivación

La tranquilidad, la naturaleza y el intercambio cultural son las razones comúnmente admitidas a la hora de visitar la zona rural en la mayoría de las regiones (ver tabla y gráfico a continuación).

Tabla 6: Motivación

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
Tranquilidad	137	40,8
Naturaleza	86	25,6
Intercambio cultural	63	18,7
Atractivos turísticos	35	10,4
Practicar deportes	11	3,3
Proximidad	2	0,6
Otros	2	0,6
Total	336	100

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

La tranquilidad (40,8%) resulta ser la principal motivación para los turistas que viajan al medio rural según las personas que fueron encuestadas, seguido por la naturaleza con un 25,6%.

Por otro lado, cabe destacar que existen otros motivadores además del descanso y del contacto con la naturaleza, es por ello por lo que el 18,7% de la demanda busca un intercambio cultural.

### 3. Duración de la estadía

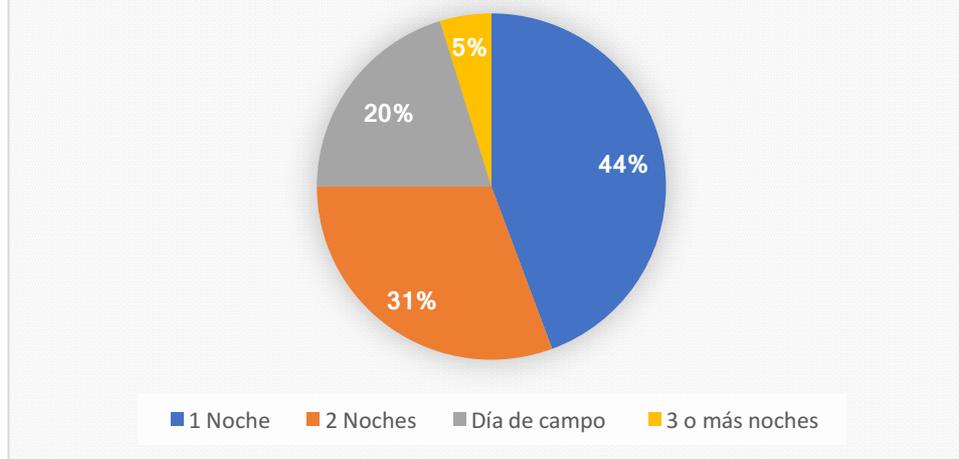
El turismo rural, en comparación con otras tipologías turísticas, supone estadías por lo general más cortas. La práctica de esta actividad se lleva a cabo principalmente durante los fines de semana, con permanencias que oscilan entre un día completo sin pernoctar (día de campo) y tres noches, tal como se muestra en la tabla y gráfico a continuación:

Tabla 7: Duración de la estadía

Duración	Frecuencia	Porcentaje
1 noche	149	44,3
2 noches	103	30,7
Día de campo	68	20,2
3 o más noches	16	4,8
Total	336	100

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 7: Duración de la estadía**



Fuente: elaboración propia

La mayor parte de las estadías se extienden por una noche, seguidas con una diferencia menor por dos noches. La permanencia por día de campo aparece en tercer lugar, aunque con un porcentaje relativamente inferior a los anteriores. La estadía por tres o más noches ocupa el cuarto y último lugar.

La explicación de estos resultados puede encontrarse en que la cantidad de atracciones ofrecidas por los establecimientos y el tiempo demandado por éstas no requieren de una visita más prolongada, lo cual también puede convertirse en la razón por la que se reciban principalmente turistas provenientes de ciudades cercanas.

#### 4. Forma en que la demanda conoce el producto

Un aspecto importante en la gestión turística de las estancias, del cual deberían estar al tanto sus encargados o propietarios, es la forma en que los clientes toman conocimiento del producto ofrecido. Una vez que se reconocen los medios de comunicación más utilizados por los turistas, es posible adaptar la estrategia promocional con mayor certeza, aumentando de esta manera su efectividad.

Tabla 8: Medios de comunicación

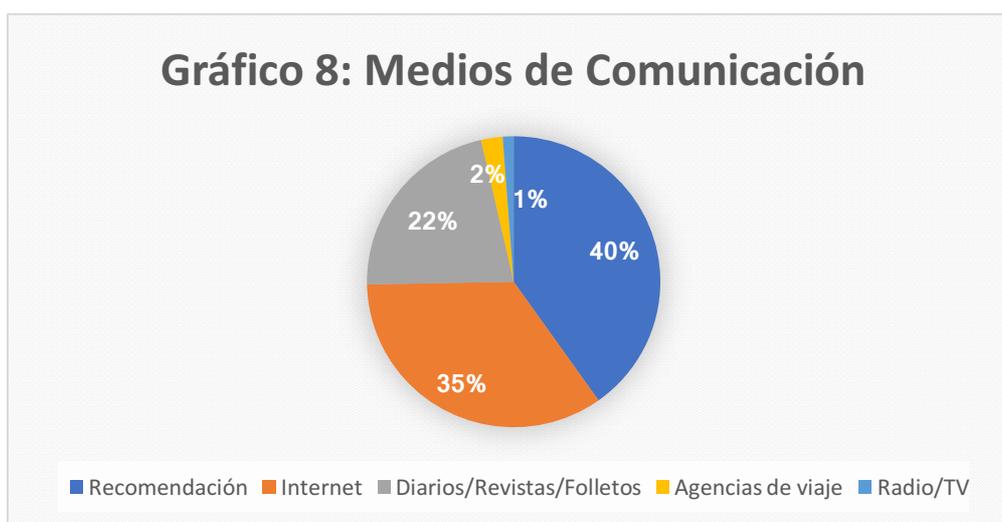
Medios	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación	135	40,2
Internet	116	34,5
Diarios/Revistas/Folletos	73	21,7
Agencias de viaje	8	2,4
Radio/TV	4	1,2
Total	336	100

Fuente: elaboración propia

Tal como puede observarse en la tabla, se encuentra en primer lugar la recomendación de familiares y amigos (aquellos que visitaron un establecimiento rural y deciden compartir sus experiencias). La mayoría de las personas entrevistadas optaron por la comunicación “boca en boca” por su efectividad, sobre todo en el caso de los servicios intangibles como el turismo.

Por otra parte, un importante porcentaje de turistas toman conocimiento de la oferta turística a través de Internet; y, en tercer lugar, cabe mencionar aquellas personas que conocen mediante artículos leídos en diarios y revistas.

Por último, muy por debajo en comparación con los casos anteriores, se ha registrado un pequeño número de turistas que conocen la oferta a través de agencias de viajes o publicidades en radio/TV.



Fuente: elaboración propia

## 5. Medios de transporte

Al hacer referencia a los medios de transporte utilizados o que utilizarían las personas que visitan los establecimientos rurales, debe destacarse la importancia del automóvil. En tal sentido, es posible afirmar que, comparado con otras tipologías turísticas, dicho vehículo adquiere un protagonismo preponderante.

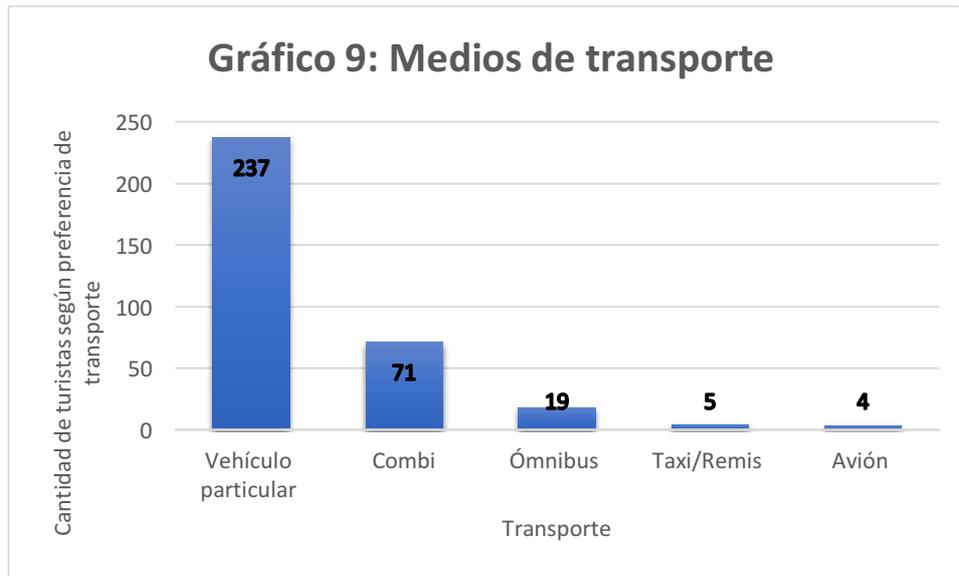
Según datos arrojados por la investigación realizada, el 70,5% de los turistas decide arribar a las estancias en su vehículo particular. Se presume que este alto porcentaje se debe a la flexibilidad del automóvil en lo que respecta a horarios de salida y llegada, y a la posibilidad que brinda realizar un viaje directo desde el punto de origen hasta el destino y viceversa. El ómnibus y la combi, por su parte, son utilizados por el 26,5% de los turistas. La inflexibilidad horaria y las distancias de los campos a las terminales pueden considerarse las principales desventajas que explican el escaso uso del ómnibus. En su caso, la combi supera estos problemas, por lo que habitualmente se convierte en el vehículo de preferencia de los grupos pequeños de turistas organizados.

En la tabla y gráfico que se presentan a continuación se muestran los datos aquí mencionados:

Tabla 9: Medios de transporte

Transporte	Frecuencia	Porcentaje
Vehículo particular	237	70,5
Combi	71	21,1
Ómnibus	19	5,7
Taxi/Remis	5	1,5
Avión	4	1,2
Total	336	100

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

## 6. Compañía con la que realiza el viaje

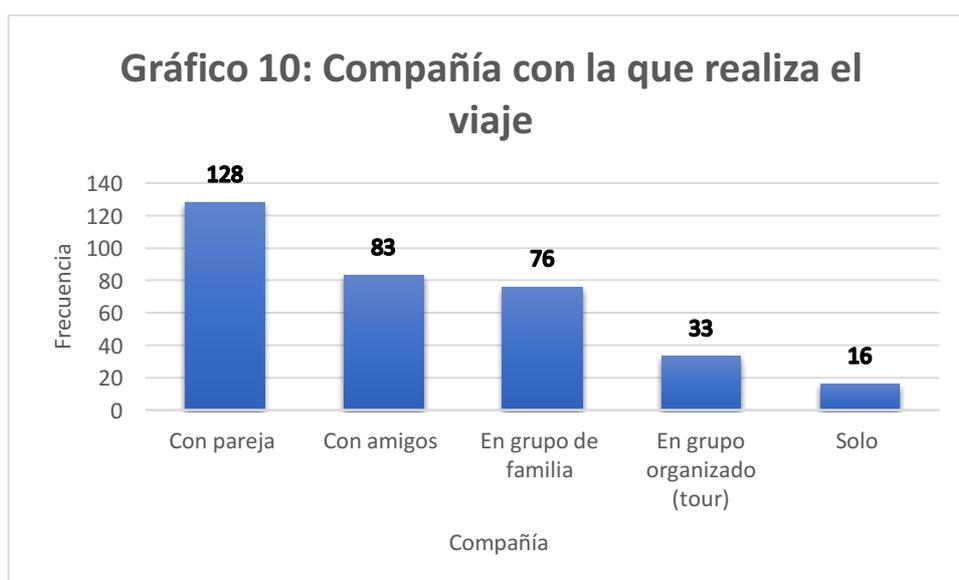
La forma en que los servicios turísticos rurales deben brindarse obedece en buena medida a la constitución de la demanda. Los turistas pueden decidir realizar un viaje con su familia, con amigos, en pareja, con un tour organizado e incluso solos. El comportamiento de estos individuos, y las expectativas del servicio a recibir serán diferentes en cada caso; cuando los visitantes son grupos de amigos por lo general desean “aventurarse” en el lugar por su cuenta, solicitando en contadas ocasiones la ayuda o compañía de los lugareños. Turistas individuales, familias y parejas, por su parte, gustan de participar, intercambiar opiniones y sobre todo ser guiados por los habitantes del lugar o el personal de la estancia.

Tal como lo indican la tabla y el gráfico siguientes, la demanda de turismo rural se encuentra constituida en un 38,1% por parejas. Le siguen, con el 24,7% y 22,6%, los grupos de amigos y las familias respectivamente. El número de turistas que asiste en tours organizados es bastante menor, representando el 9,8% del total. El 4,8% restante corresponde a los individuos que visitan los establecimientos solos.

Tabla 10: Compañía con la que realiza el viaje

Compañía	Frecuencia	Porcentaje
Con pareja	128	38,1
Con amigos	83	24,7
En grupo de familia	76	22,6
En grupo organizado (tour)	33	9,8
Solo	16	4,8
Total	336	100

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

## 7. Adquisición de productos regionales

Una de las propuestas de este proyecto que forma parte del paquete de servicios turísticos destinados a la satisfacción del cliente, es la instalación de un almacén de productos regionales y orgánicos, donde los visitantes podrán adquirir elaboraciones caseras tanto dulces como saladas, a saber, panes integrales, alfajores, dulces, aceite de oliva, quesos, entre otros.

Por tal motivo, se les preguntó a los encuestados si compraron (en el caso de turistas que hayan visitado alguna vez un establecimiento rural) o si comprarían productos regionales (para aquellos turistas que aún no han visitado una estancia). Los resultados fueron los siguientes: el 75,9% de la demanda (255 turistas) compró o estaría dispuesta a comprar productos caseros, mientras que el 24,1% (81 turistas) optó por el no.

### C- Demanda de turismo rural

#### 1. Preferencia de alojamiento en el medio rural

La oferta de turismo rural en la Argentina es muy variada y es llevada a cabo por una heterogeneidad de actores sociales, entre los que se incluyen también actores provenientes de sectores no agropecuarios que incursionan en esta actividad realizando una diversificación de sus actividades o reorientándolas hacia este tipo de emprendimientos que muestran un mercado en expansión, según datos publicados por IICA-Argentina (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura).

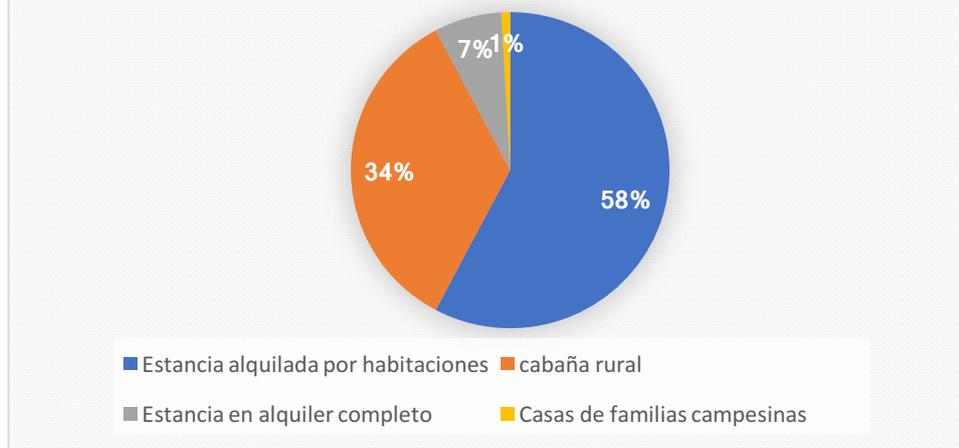
Los encuestados optaron por las siguientes alternativas (ver tabla y gráfico a continuación):

Tabla 11: Preferencia de alojamiento

Tipo de alojamiento	Frecuencia	Porcentaje
Estancia alquilada por habitaciones	194	57,7
cabaña rural	116	34,5
Estancia en alquiler completo	23	6,9
Casas de familias campesinas	3	0,9
Total	336	100

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 11: Preferencia de alojamiento**



Fuente: elaboración propia

A modo de conclusión se destaca que las estancias alquiladas por habitaciones y las cabañas rurales concentran casi la totalidad de las preferencias de los turistas en cuanto a tipo de alojamiento en el medio rural, cerca de un 92%. Muy por debajo se encuentran las estancias en alquiler completo y las casas de familias campesinas con un 7% y 1% respectivamente.

## 2. Destino

En primer lugar, hay que tener en cuenta el alto nivel de respuestas que han contestado más de una región (211 personas), alrededor de un 63% del total de encuestados. Por lo tanto, fueron obtenidas 547 respuestas en total.

En la tabla y gráfico que se presentan en la hoja siguiente, se muestran en forma más precisa los datos por regiones turísticas:

Tabla 12: Destino

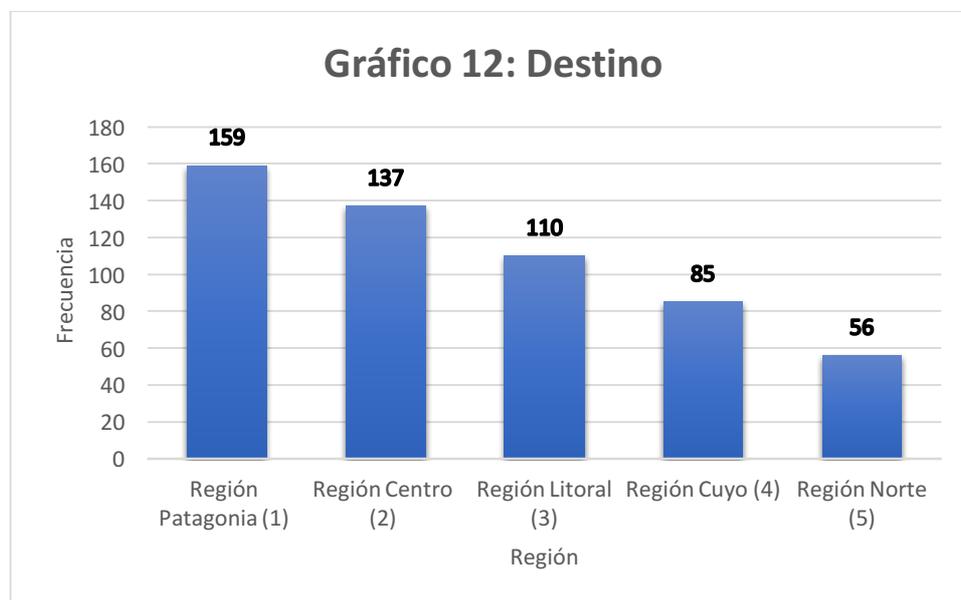
Región	Frecuencia	Porcentaje
Región Patagonia <sup>(1)</sup>	159	29,1

Región Centro (2)	137	25,1
Región Litoral (3)	110	20,1
Región Cuyo (4)	85	15,5
Región Norte (5)	56	10,2
Total	547	100

Fuente: elaboración propia

#### Referencias:

- (1) Región Patagonia: La Pampa, Río Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego.
- (2) Región Centro: Buenos Aires, Córdoba.
- (3) Región Litoral: Misiones, Corrientes, Chaco, Formosa, Entre ríos, Santa Fe.
- (4) Región Cuyo: Mendoza, San Juan, San Luis, La Rioja.
- (5) Región Norte: Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero.



Fuente: elaboración propia

Como conclusiones generales hay que señalar que la Región Patagonia y la Región Centro son los principales destinos demandados por los turistas del medio rural debido fundamentalmente

a la predominancia de oferta de turismo rural en dichas regiones. Del resto del país, adquieren una relativa importancia la Región Litoral, Región Cuyo y Región Norte, en ese orden. Sin embargo, no se observan diferencias muy significativas entre las diferentes regiones.

### 3. Actividades más requeridas por los turistas

Se presentó a los encuestados una lista de actividades rurales confeccionada en función de las posibilidades de la región y se les consultó qué actividades recreativas de turismo rural les gustaría realizar.

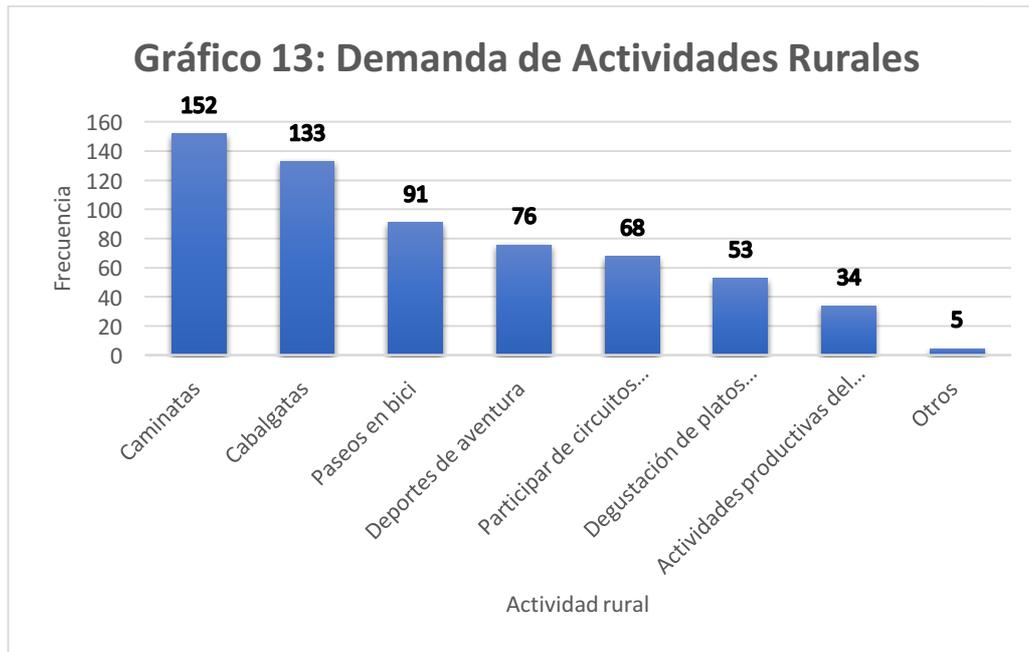
Se observó un elevado número de encuestados que han elegido más de una actividad (276 personas, 82% de encuestados), por lo tanto, se obtuvieron 612 respuestas en total.

Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 13: Demanda de actividades

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Caminatas	152	24,8
Cabalgatas	133	21,7
Paseos en bici	91	14,9
Deportes de aventura	76	12,4
Participar de circuitos turísticos	68	11,1
Degustación de platos regionales	53	8,7
Actividades productivas del campo	34	5,6
Otros	5	0,8
Total	612	100

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Tal como puede percibirse en el gráfico, las actividades más requeridas por los turistas son las caminatas y las cabalgatas, representando casi la mitad del total de encuestados. En orden de importancia le siguen los paseos en bici, la práctica de deportes de aventura y la participación de circuitos turísticos. Luego aparecen la degustación de platos regionales, las actividades productivas del campo y por último otro tipo de actividades variadas.

## ANEXO III

### Guía paso a paso Alta de Impuestos en AFIP

1- ¿Cómo ingreso al Servicio "Sistema Registral"?

Ingresá con tu "[Clave Fiscal](#)" al Servicio "Sistema Registral".



Recordá que para acceder a este servicio deberás:

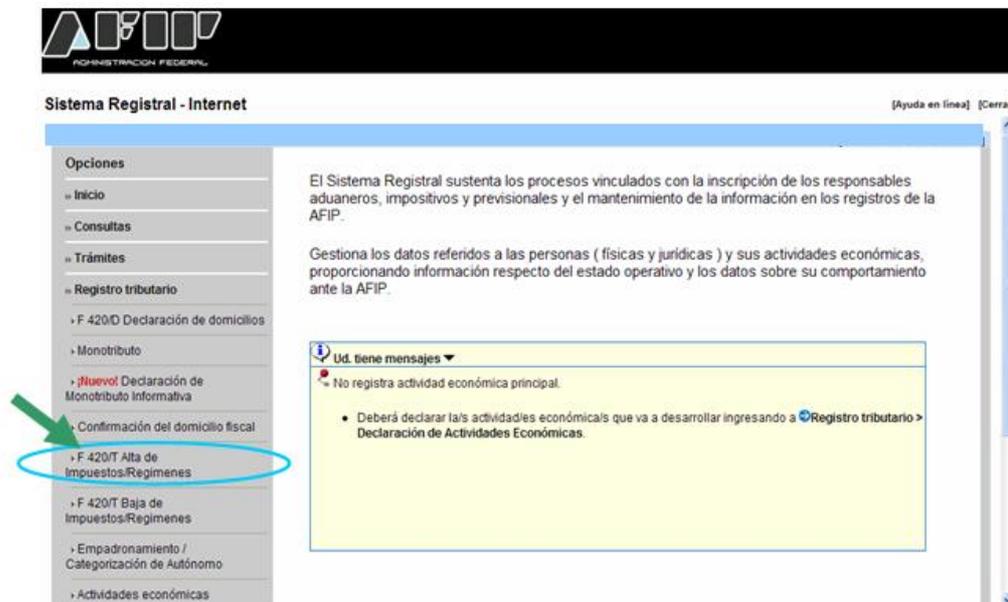
- Ingresar a la página de la AFIP ([www.afip.gob.ar](http://www.afip.gob.ar)) y presionar en el recuadro "Acceso con Clave Fiscal".
- A continuación, se despliega una pantalla, en la cual debes ingresar tu número de CUIT/CUIL/CDI y en el campo "CLAVE" tu clave fiscal. Luego presiona el botón "INGRESAR".
- El sistema desplegará en la pantalla la lista de servicios AFIP que tiene habilitados. Allí seleccioná el denominado "**Sistema Registral**". De no encontrar este servicio deberás habilitarlo utilizando la opción "Administrador de Relaciones de Clave Fiscal".

## 2- ¿Cómo realizo el alta de impuestos y/o regímenes por Internet?

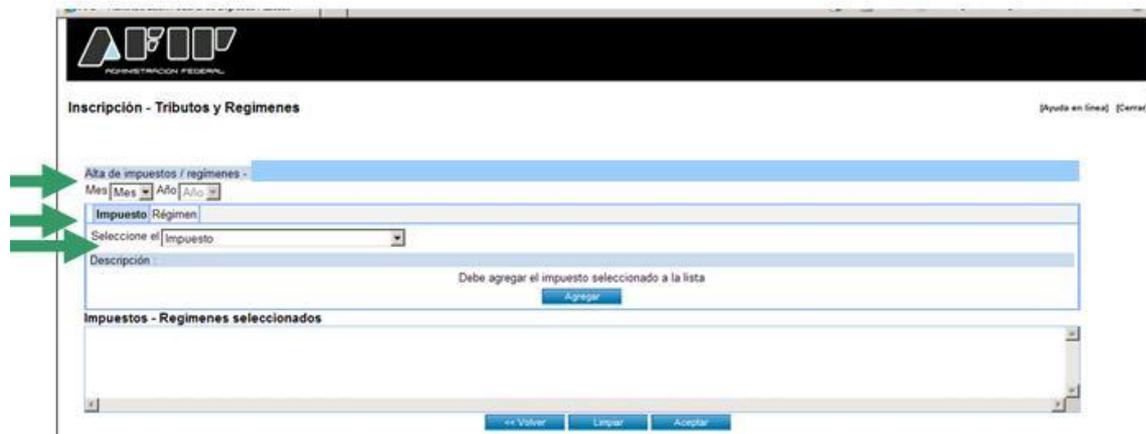
Tenes que seleccionar el icono de la lupa:



3-Tenés que ingresar al Servicio “Sistema Registral” y dentro del menú “Registro Tributario” seleccionar la opción “F420/T - Alta de impuestos/Regímenes”.



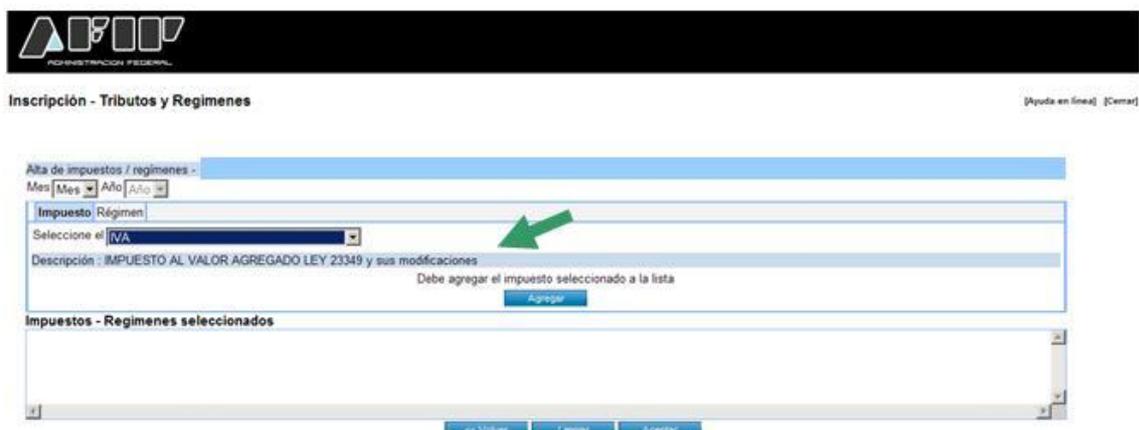
4- Luego de verificar la inexistencia de inconsistencias primarias (si la clave ingresada corresponde a una CUIT, si los datos del domicilio fiscal están completos, si la actividad económica declarada es válida, etc.), el Sistema despliega la siguiente pantalla:



Seleccioná en la lista desplegable el período a partir del cual se solicita el alta.

Luego, seleccioná la solapa que corresponda, “Impuesto” para tramitar el alta de “impuestos” o “Régimen” para solicitar el alta de “regímenes”.

Para tramitar el alta de Impuestos, deberás seleccionar la pestaña “Impuesto” y seleccionar de la lista desplegable el correspondiente. El Sistema desplegará en el campo Descripción, el detalle del mismo.

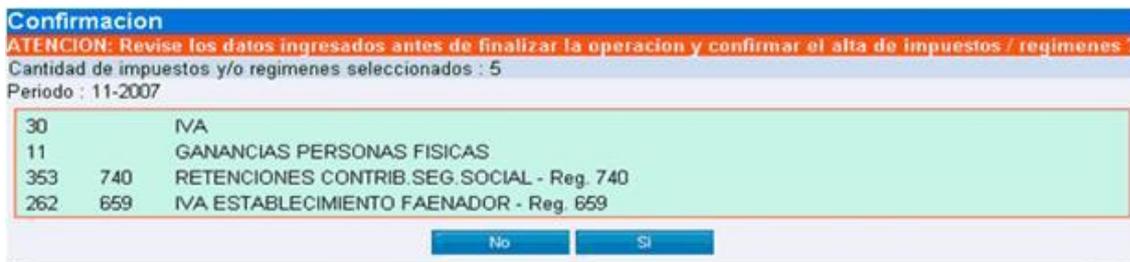


Luego de presionar sobre botón “Agregar”, el Sistema incorporará el impuesto seleccionado al recuadro “Impuesto - Regímenes Seleccionados”.

Para dar de alta otros impuestos, deberás repetir esta operación. Si no deseas incorporar más impuestos, deberás presionar el botón “Aceptar”.

Para concluir el alta de impuestos y/o regímenes, seleccioná el **botón Aceptar**.

5- El Sistema presentará la siguiente pantalla de Confirmación:



**Confirmación**  
**ATENCIÓN: Revise los datos ingresados antes de finalizar la operación y confirmar el alta de impuestos / regímenes ?**  
Cantidad de impuestos y/o regímenes seleccionados : 5  
Periodo : 11-2007

30	IVA	
11	GANANCIAS PERSONAS FISICAS	
353	740	RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - Reg. 740
262	659	IVA ESTABLECIMIENTO FAENADOR - Reg. 659

No Si

Para aceptar la operación, seleccioná **SI**.

6- El Sistema registrará el pedido de alta y mostrará el Formulario N° 420/T con el resultado de la transacción:



**Resultado de la transacción**  
La transacción se realizó con éxito  
Puede imprimir el ticket, a continuación:

**AFIP** ADMINISTRACIÓN FEDERAL  
**Solicitud de inscripción en Impuestos y Regímenes**

CUIT :  
Apellido y Nombre/Denominación :  
Fecha de emisión :  
N° de Transacción :

Sr. Contribuyente/responsable:  
Mediante la información que Ud. nos proporciona, se encuentra inscripto en los tributos que se detallan

Impuesto/Régimen	Periodo de alta de la obligación
11 - GANANCIAS PERSONAS FISICAS	
30 - IMPUESTO AL VALOR AGREGADO LEY 23340 y sus modificaciones	
262/659 - IVA ESTABLECIMIENTO FAENADOR - PAGO A CTA.AL VALOR AGREGADO - ESTABLECIMIENTOS FAENADORES (ART.14,INC.A)	
353/742 - RETENCIONES CONTRIBUCIONES DE LA SEGURIDAD SOCIAL - EMPRESAS DE SERVICIOS EVENTUALES	

Datos sujetos a verificación

Cerrar

## ANEXO IV

### Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)

El Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que lleva adelante el Banco Central de la República Argentina (BCRA) consiste en un seguimiento sistemático de los principales pronósticos macroeconómicos de corto y mediano plazo que habitualmente realizan analistas especializados, locales y extranjeros, sobre la evolución de variables seleccionadas de la economía argentina.

Se relevan las expectativas sobre los precios minoristas, la tasa de política monetaria del BCRA, el tipo de cambio nominal, la actividad económica y el resultado primario del sector público nacional no financiero.

Aquí se difundirán los resultados del relevamiento en torno a la tasa de inflación, realizado a partir del 22 de diciembre y hasta las 9 horas del día 28 de diciembre de 2017, informe publicado el día 3 de enero de 2018.

Los resultados del REM indicaron una proyección de inflación núcleo estable en 14,9% para 2018 y que desciende desde 10,4% a 10,0% para 2019. Al mismo tiempo, los mayores aumentos esperados en los precios regulados llevaron a un incremento acotado de los pronósticos de inflación para el nivel general desde 16,6% hasta 17,4% para 2018 y de 11,3% a 11,6% para 2019.

Los resultados respecto de las expectativas de inflación correspondientes al IPC (Índice de Precios al Consumidor) que publica el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) indican que para 2018 se mantuvieron estables las expectativas sobre la inflación núcleo y se incrementaron en forma acotada las expectativas sobre el nivel general de inflación, influidas por la incorporación en las proyecciones de los cambios anunciados en los precios regulados.

Las proyecciones de los analistas indican que la tasa mensual de inflación de los primeros seis meses de 2018 oscilaría entre 1,2% y 1,6% mensual.

Gráfico 1: Expectativas de inflación mensual — IPC

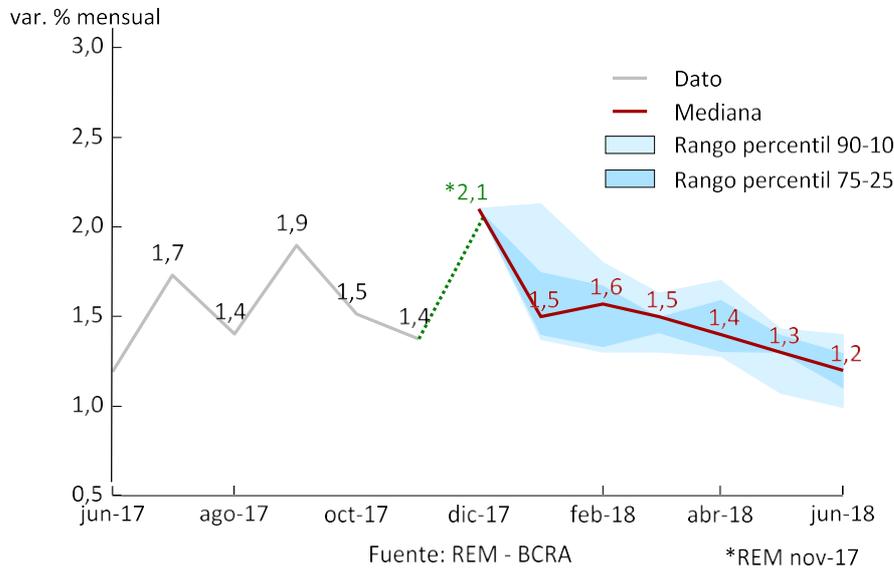
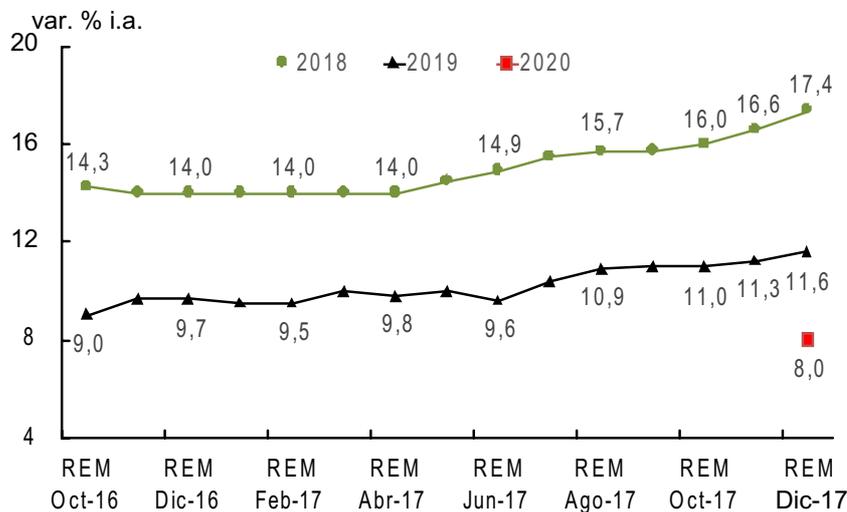


Gráfico 2: Expectativas de inflación a diciembre de cada año — IPC



Fuente: REM-BCRA

Los pronósticos a mediano plazo sugieren que continuará la trayectoria desinflacionaria de la economía en los próximos dos años.

Con relación a los pronósticos anuales, la expectativa de inflación para 2018 se elevó 0,8 p.p. hasta 17,4%, constituyendo la octava revisión consecutiva al alza para este período. Para los próximos 12 meses el pronóstico interanual de inflación se ubicó en 17% (-0,1 p.p. respecto del relevamiento anterior). A fines de 2019, se pronostica una inflación interanual de 11,6% (0,3 p.p. por encima del relevamiento previo). Para los próximos 24 meses la proyección de inflación se redujo desde 11,8% hasta 11,6%. El primer pronóstico de inflación anual para 2020, se ubicó en 8,2%.

Cuadro 1 | Expectativas de inflación anual — IPC

	Mediana (dic-17)	Mediana (nov-17)	Variación*	Promedio (dic-17)	Promedio (nov-17)	Variación*
2018	17,4	16,6	↑ (8)	17,0	16,6	↑ (4)
Próx. 12 meses	17,4	17,5	↓ (1)	17,0	17,6	↓ (1)
2019	11,6	11,3	↑ (2)	11,6	11,4	↑ (4)
Próx. 24 meses	11,6	11,8	↓ (1)	11,6	12,2	↓ (1)
2020	8,0	-	-	8,2	-	-

\*Comparación en relación al relevamiento anterior. Revisión al ↑, revisión a la baja ↓, sin cambios respecto al último pronóstico ⇨

El número entre paréntesis significa por cuántos períodos consecutivos la variación tiene el mismo signo.

Fuente: REM-BCRA

## Referencias Bibliográficas

- ✚ Volpentesta, J.R. (2000). *Estudio de Sistemas de Información para la Administración*. Argentina: Osmar Buyatti Librería Editorial.
- ✚ Victoria, A. (2014). *Agricultura Familiar versus Agronegocios*. Recuperado el 23 de marzo de 2017, de [https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-la\\_agricultura\\_familiar\\_en\\_la\\_argentina\\_\\_diferentes\\_a.pdf](https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-la_agricultura_familiar_en_la_argentina__diferentes_a.pdf)
- ✚ Batka, M., Ewing, M., Lee, D., Magalhes, M., Msangi, S., Nelson, G.C. et al. (2009). *Cambio Climático, el impacto en la agricultura y los costos de adaptación*. Recuperado el 23 de marzo de 2017, de [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/AGRO\\_Noticias/docs/costo%20adaptacion.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/costo%20adaptacion.pdf)
- ✚ Flego, F. y García, E. (s.f.). *Agricultura de precisión*. Recuperado el 23 de marzo de 2017, de <http://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/pdfwebc&T8/8CyT12.pdf>
- ✚ Melchiori, R. J. (s.f.). *Uso, adopción y limitaciones de la agricultura de precisión en Argentina*. Recuperado el 25 de marzo de 2017, de <https://inta.gob.ar/documentos/uso-adopcion-y-limitaciones-de-la-agricultura-de-precision-en-argentina>
- ✚ Hax, A. y Majluf, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- ✚ Espinosa, R. (2013). *La Matriz de Análisis DAFO*. Recuperado el 2 de abril de 2017, de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- ✚ Barrionuevo, S. (2010). *Guía de Estudio Sistemas Administrativos*. Córdoba, Argentina.
- ✚ Carola, N. (2010). Cambio Organizacional: dos modelos presentes en un mismo tiempo histórico. En N., Carola y A., Pujol, *Guía de Estudio Ciencias del Comportamiento II* (pp. 142-153). Córdoba, Argentina.
- ✚ Red de Buenas Prácticas Agropecuarias (2015). *Directivas y requisitos para cultivos extensivos*. Córdoba: Comisión de cultivos extensivos.
- ✚ Carballo, S.R., Feijoó, J.L. y García, M.L. (2012). *La gestión aplicada a hotelería y turismo*. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.

- ✚ López, R. G. (2016). *Principales tendencias del turismo*. Recuperado el 7 de junio de 2017, de <https://www.aprendedeturismo.org/principales-tendencias-del-turismo-en-2016/>
- ✚ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2002). *Censo Nacional Agropecuario*. Argentina.
- ✚ Ciccollella, M. y Román, M. F. (2009). *Turismo rural en la Argentina: concepto, situación y perspectivas*. Buenos Aires: IICA.
- ✚ Chafe, Z. y Honey, M. (2005). *Consumer Demand and Operator Support for Socially and Environmentally Responsible Tourism*. Washington: Island Press.
- ✚ Guastavino, M., Lance, F. y Rozenblum, C. (2015). *El turismo rural como contribución al desarrollo profesional*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- ✚ Ricci, M. B. (2005). *Guía de Estudio Comercialización I*. Córdoba, Argentina.
- ✚ Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión: formulación y evaluación*. Chile: Pearson Educación.
- ✚ *Escala salarial C.C.T 389/04 UTHGRA-FEHGRA*. (2017). Recuperado el 15 de septiembre, de <http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2017/05/Escalas-Resto-Pa%C3%ADs-FEHGRA.pdf>
- ✚ Rodrigo, S. (s.f.). *Impuestos que deben pagar las Pymes*. Recuperado el 3 de octubre de 2017, de <http://www.santanderrio.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/administracion-y-finanzas/que-impuestos-deben-pagar-las-mipymes>
- ✚ *Norma Argentina IRAM SECTUR 42250* (2009). Recuperado el 29 de octubre de 2017, de [http://aplicaciones.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM\\_SECTUR/normas%20completas/42250.pdf](http://aplicaciones.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM_SECTUR/normas%20completas/42250.pdf)
- ✚ Oriol, A. (2008). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. España: Gestión 2000.
- ✚ Mustafá, C. M. (2003). *Guía de Estudio Finanzas*. Córdoba, Argentina
- ✚ Solé Madrigal, R. (s.f.). Efectos de la inflación y la devaluación en la evaluación de flujos de inversión. *Revista de Ciencias Económicas*, 30 (2), 274-279.