



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Trabajo Final de Grado

“DESARROLLO DE UNA NUEVA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS EN HARAS AMPASCACHI”

Autores: Merlino, Diana

Nahás, Javier

Tutor: Mgter. María Beatriz Ricci

Córdoba, Marzo de 2016

ÍNDICE

RESUMEN DEL TRABAJO FINAL.....	17
GLOSARIO.....	19
OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO	21
INTRODUCCIÓN.....	23
MARCO TEÓRICO.....	25
CAPÍTULO I:	
Empresa Haras Ampascachi y entorno nacional del turismo en espacios rurales.....	39
1.1 Introducción.....	41
1.2 Descripción de la actividad.....	41
1.2.1 Cría de caballos.....	42
1.2.2 Servicios de hotelería.....	44
1.3 Estructura Formal de la empresa.....	47
1.3.1 Descripción de las funciones y puestos.....	48
1.4 Misión, visión y valores.....	49
1.4.1 Misión de la empresa.....	49
1.4.2 Visión de la empresa.....	49
1.4.3 Valores.....	49
1.5 Turismo Nacional en espacios rurales.....	50
1.6 Conclusión del capítulo.....	63
CAPÍTULO II:	
Planteamiento de la nueva Unidad Estratégica de Negocios en Haras Ampascachi.....	65
2.1 Introducción.....	67
2.2 El mercado actual.....	68
2.3 Planteo del negocio.....	72
2.4 Misión, visión, objetivos.....	73
2.5 Definición de los atributos de la marca.....	75
2.6 Definición de la Marca.....	75
2.7 Productos.....	77
2.7.1 Información a incluir en cualquier producto.....	79
2.8 Conclusión del capítulo.....	80

CAPÍTULO III:

Determinación de la viabilidad técnica del servicio de una nueva Unidad Estratégica de Negocios en Haras Ampascachi.....	81
3.1 Introducción.....	83
3.2 Principales conclusiones del mercado español.....	83
3.2.1 Tendencias del mercado.....	84
3.2.2 Características de los productos de turismo ecuestre ofertados a España.....	84
3.3 Principales conclusiones mercado francés.....	85
3.3.1 Tendencias del mercado.....	85
3.3.2 Características de los productos de turismo ecuestre ofertados a Francia.....	85
3.4 Principales conclusiones mercado Reino Unido.....	86
3.4.1 Tendencias del mercado.....	86
3.4.2 Características de los productos de turismo ecuestre ofertados a RU.....	86
3.4.3 Informe de la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.....	87
3.5 Principales conclusiones mercado alemán.....	89
3.5.1 Tendencias del mercado.....	89
3.5.2 Características de los productos de turismo ecuestre.....	89
3.6 Principales conclusiones otros mercados.....	90
3.6.1 Mercados de Europa.....	90
3.7 Estudio del mercado internacional.....	90
3.8 Estrategia de comunicación.....	97
3.8.1 Que comunicar.....	98
3.9 Comunicación online: la web y el e-marketing.....	101
3.10 Conclusión de la viabilidad comercial.....	105

CAPÍTULO IV:

Determinación de la viabilidad comercial del desarrollo de una nueva Unidad Estratégica de Negocios en Haras Ampascachi.....	107
4.1 Introducción.....	109
4.2 Producto ofrecido.....	109
4.3 Monto de la inversión para poner en funcionamiento la nueva UEN.....	120
4.4 Nueva estructura formal de la empresa.....	124
4.5 Socios y participación acordada para Ampascachi Turismo a Caballo.....	125
4.5.1 Aportes de los socios.....	126
4.5.2 Antecedentes.....	127

4.5.3 Bases del negocio de Turismo Ecuestre.....	128
4.5.4 Costos de Ampascachi.....	129
4.5.5 Condiciones especiales de funcionamiento y de financiación.....	130
4.6 Base de operaciones en España y formato para seguridad de los depósitos de dinero.....	135
4.7 Conclusión del Estudio técnico – organizacional.....	135
CAPÍTULO V:	
Determinación de la viabilidad financiera del Desarrollo de una nueva Unidad Estratégica de Negocios en Haras Ampascachi.....	137
5.1 Introducción.....	139
5.2 Horizonte temporal del proyecto.....	139
5.3 Determinación de los ingresos del proyecto.....	139
5.3.1 Proyección de los ingresos del proyecto.....	141
5.4 Determinación de los gastos del proyecto.....	142
5.4.1 Proyección de los costos y gastos del proyecto.....	143
5.5 Costos no erogables.....	146
5.6 Flujo de fondos del proyecto.....	147
5.7 Criterios de Evaluación.....	148
5.7.1 VAN.....	148
5.7.2 TIR.....	148
5.7.3 Período de Recupero Simple.....	149
5.7.4 Índice de Rentabilidad.....	150
5.8 Conclusión de los Criterios de Evaluación.....	150
5.9 Análisis de Escenarios.....	151
5.9.1 Escenario Pesimista.....	151
5.9.2 Escenario optimista.....	154
5.10 Conclusión de la evaluación financiera del proyecto.....	154
CONCLUSIÓN.....	157
BIBLIOGRAFÍA.....	159
ANEXOS.....	161

DEDICATORIA

A nuestras familias por guiarnos, orientarnos y brindarnos apoyo en los momentos difíciles de nuestras vidas y de nuestra carrera.

A nuestros padres por sus esfuerzos, valores inculcados, motivación y amor hacia nuestra vida personal y profesional.

A nuestros hermanos por enseñarnos fundamentos profesionales que nos permiten encaminar nuestros objetivos.

A nuestras parejas por su amor y apoyo incondicional que nos inspiran para cumplir nuestras proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

A nuestros amigos y compañeros por los momentos de apoyo y compartidos en este proceso de formación profesional.

A todos ellos les dedicamos este Proyecto de Grado, por su tiempo, dedicación, apoyo, entendimiento, felicidad y amor que nos transmiten y brindan en todos los momentos de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a nuestras familias por brindarnos todo su apoyo.

A los dueños y trabajadores de Haras Ampascachi por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar el proyecto.

A nuestra profesora tutora Mgter. María Beatriz Ricci por su apoyo y aceptar acompañarnos y guiarnos en este desafío.

A todos los profesores y las autoridades de la Institución por toda la entrega y esfuerzo para capacitarnos y formarnos como profesionales de la administración.

**DESARROLLO DE UNA NUEVA
UNIDAD ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS EN HARAS
AMPASCACHI**

FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y

fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

Integrantes: Merlino, Diana; Nahás Javier

Profesor Tutor del PG: Mgter. María Beatriz Ricci

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Flores, Lourdes

Vocal: Malaman, Rossana

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG 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 DEL TRABAJO FINAL

En el presente Trabajo Final de Grado se analiza la conveniencia o no, de llevar a cabo un emprendimiento de carácter turístico que consiste en el desarrollo de una nueva Unidad Estratégica de Negocios para Haras Ampascachi, cuyas actividades principales serán la producción, comercialización y prestación de servicios de turismo ecuestre para el mercado internacional. La mencionada empresa, se dedica en la actualidad a la cría de caballos peruano de paso y a la prestación de servicios hoteleros en su estancia. Se realizó un estudio de mercado, un estudio técnico - organizacional, y un análisis económico y financiero para demostrar la rentabilidad del proyecto. Los resultados permitieron concluir que existen importantes oportunidades de crecimiento, gracias al auge turístico que experimentó el país en los últimos diez años, y que el emprendimiento es viable, por lo tanto puede llevarse a cabo, ya que todas las factibilidades bajo estudio se encuentran alcanzadas por el mismo.



GLOSARIO

Benelux: designa la unión aduanera y económica de Bélgica, los Países Bajos y Luxemburgo.

Caballo peruano de paso: es una raza equina oriunda del Perú, descendiente de los caballos introducidos durante la Conquista y los primeros tiempos de la Colonia.

Estudios de factibilidad: Es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver.

Estudio de Mercado: Es un método que ayuda a conocer los clientes actuales y los potenciales, cuáles son los gustos y preferencias.

Estudio Económico – Financiero: Permite determinar si conviene realizar un proyecto, o sea si es o no rentable y si siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio.

Estudio Técnico: A partir del mismo se determinarán los costos de inversión requeridos, y los costos de operación que intervienen en el flujo de caja.

Haras: Criadero de caballos destinado al mejoramiento de las razas.

Operador turístico: Empresa que ofrece productos o servicios turísticos, generalmente contratados por él, transporte, alojamiento, traslados, excursiones, etc.

Producto turístico ecuestre: producto turístico donde el mundo del caballo es el componente principal, y por tanto la motivación de desplazamiento del turista.

Turismo ecuestre: Representa una tipología de turismo especializado que basa su atracción en el mundo del caballo.



OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO

Objetivo General:

Realizar el desarrollo y análisis de viabilidad de una nueva Unidad Estratégica de Negocios en Haras Ampascachi.

Objetivos Específicos:

- ❖ Identificar las particularidades de la empresa y la posición que tiene actualmente en el mercado.
- ❖ Definir las características del servicio a prestar por la nueva Unidad Estratégica de Negocios en Haras Ampascachi.
- ❖ Analizar la factibilidad técnica del desarrollo de una nueva Unidad Estratégica de Negocios en Haras Ampascachi.
- ❖ Evaluar la factibilidad comercial del desarrollo de una nueva Unidad Estratégica de Negocios en Haras Ampascachi.
- ❖ Evaluar la factibilidad financiera del desarrollo de una nueva Unidad Estratégica de Negocios en Haras Ampascachi.

Alcance del Trabajo

El proyecto se llevará a cabo en Haras Ampascachi, ubicada en la Provincia de Córdoba, en el Valle de Traslasierra, en la localidad de Nono. Compuesta por alrededor de 20 empleados. La misma se dedica por un lado a la cría, adiestramiento y entrenamiento de caballos peruano de paso, y por otro, a la prestación de servicios hoteleros en la estancia Haras Ampascachi. El desarrollo de una nueva Unidad Estratégica de Negocios planteará el aprovechamiento y optimización de los recursos existentes para la comercialización de turismo ecuestre.

El alcance geográfico del proyecto sería a nivel global, ya que el turismo ecuestre se consume en todo el mundo, vale decir que se focaliza principalmente en los países de gran consumo de turismo ecuestre como Alemania, Inglaterra y Francia. Los



potenciales clientes a los que esta nueva Unidad Estratégica de Negocios buscaría llegar son justamente los aficionados a los caballos y al turismo, y a los actuales clientes de Haras Ampascachi.

Realizando el análisis de factibilidad del desarrollo de una nueva Unidad Estratégica de Negocios con las técnicas adecuadas, y así obteniendo conclusiones certeras, permitirá a Haras Ampascachi tomar decisiones apropiadas respecto a la conveniencia de llevar a cabo el proyecto.

El conjunto de conceptos, técnicas y conocimientos necesarios para el desarrollo de un análisis de viabilidad de una nueva Unidad Estratégica de Negocios, demuestran la congruencia del presente proyecto para un trabajo final de grado de la carrera de Licenciatura en Administración. La propuesta, es coherente con los contenidos de la carrera y abarca ampliamente los contenidos de la misma.

La posibilidad del desarrollo del proyecto, se basa en el hecho de que uno de los integrantes del equipo forma parte de Haras Ampascachi. El amplio acceso a la información de la organización, las técnicas y conocimientos aprehendidos, permitirán llevar adelante un estudio pertinente.



INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolla el estudio y análisis de un proyecto de turismo en espacios rurales en la región centro oeste de la Provincia de Córdoba, con la finalidad de elaborar una ruta turística rural, que integre las actividades ecuestres de la región. En esta zona se realizan diversas actividades rurales, destacándose las ecuestres, como por ejemplo, las cabalgatas, la doma, destrezas gauchas y el polo, que perduran hasta la actualidad como parte de las atracciones tradicionales.

Si bien el turismo ecuestre es una actividad donde predomina el deporte, se han combinado distintos elementos para su explotación como actividad turística, con el fin de diversificar la economía y la oferta turística en los espacios rurales. El turismo ecuestre, una actividad "a caballo" entre el deporte hípico y el contacto con la naturaleza, no es simplemente un deporte hípico, ya que es una actividad que se realiza en contacto con el medio natural y rural, donde intervienen elementos culturales y paisajísticos.

Córdoba es una provincia privilegiada por sus variados atractivos y fuertes tradiciones, y a su vez constituye un lugar de paso obligatorio para muchos turistas extranjeros en camino hacia otras provincias. Pero no existe un organismo que agrupe los distintos sectores como sucede en otros países del mundo, donde los distintos actores, públicos y privados, involucrados en la actividad turística, trabajen en forma conjunta. A su vez numerosas personas que viven en otros países desconocen los recursos turísticos de la provincia, y hay escasez de profesionales en turismo, lo cual ocasiona que personas sin ninguna formación específica trabajen en lugares destinados a esta actividad.

Aunque el turismo ecuestre internacional esté escasamente desarrollado en esta zona, la región centro oeste de Córdoba, presenta un gran potencial para lograr un crecimiento y evolución dentro de esta modalidad.

Por ello, este trabajo se propone analizar la factibilidad de llevar a cabo un emprendimiento que promocióne internacionalmente la región centro de Argentina, a través de la creación de una Ruta Turística Rural, que articule diferentes sitios y lugares



de interés para atraer al turista extranjero, brindándole un recorrido diferente que muestre las fuertes tradiciones de esta región, en contacto con la naturaleza y sus variados atractivos disfrutando de unos días de descanso y tranquilidad en el espacio rural.



MARCO TEÓRICO

Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

A medida que los negocios crecen y se fortalecen, se hace necesaria su fragmentación en unidades estratégicas que soporten las diversas líneas de negocio. La creación de nuevas unidades estratégicas, representa para las empresas un gran reto que añade complejidad a los procesos tanto de planificación como de ejecución de la estrategia corporativa (Fernández, 2004).

Rodríguez (2006) advierte sobre el hecho de que la reestructuración o fragmentación de una organización, es un medio para definir las normas funcionales, tareas y objetivos que deben ser alcanzados por la organización.

Las UEN son definidas como un conjunto homogéneo de actividades o negocios dentro de una compañía, encargadas de la promoción o manejo de un producto o línea de productos que pueden ser tratados como una actividad independiente (Fernández, 2004).

Desde el punto de vista de la innovación, la creación de una UEN puede llegar a ser un mecanismo eficiente para su apalancamiento y para fortalecer las capacidades competitivas de las empresas.

Igualmente una nueva UEN puede ser vista como una herramienta que permite el crecimiento de la productividad y que implica el establecimiento de estrategias innovadoras.

La transformación de una estructura jerárquica convencional a una estructura por UEN puede contribuir a incrementar el desempeño innovador de la empresa en la medida en que se incorporan atributos propicios como una estructura más plana, descentralización y autonomía.

El término unidad estratégica de negocio (UEN) se refiere a una unidad organizacional que tiene responsabilidad sobre las pérdidas y ganancias de un área de



negocios y es responsable por sus ventas (Podolny, 2005). Las UEN corresponden a una división de una “realidad de negocio” de acuerdo con un criterio específico articulador.

Este criterio puede ser de naturaleza interna a la organización (la cadena de valor de la empresa) o de naturaleza externa (el entorno de mercado) (Fernández, 2006). Estos criterios resultan ser determinantes para la constitución de una UEN.

Ejemplos de estos criterios son la línea de producción de una empresa (la línea de producción de cada producto agrupa actividades comunes bajo una misma administración autónoma), o tecnologías (la agrupación bajo tecnologías específicas puede sustentar la lógica para constituir las UEN).

De acuerdo con Álvarez Torres (2006), una UEN es un negocio que abarca un grupo de productos que sirven a mercados comunes, compiten con los mismos rivales y están conectados de forma tal que las estrategias para algún producto no puedan ser formuladas sin impactar a los otros productos.

De acuerdo con el párrafo anterior, los principios en que se basa la configuración de una UEN son: segmentación del mercado, ciclo de vida de productos y posición competitiva de la empresa.

De acuerdo con Shocron (1999), una UEN corresponde a un negocio que responde a cierta lógica de configuración de portafolio, cuya contribución de valor económico a la organización resulta de la lógica de valor y de la lógica de gobernanza interna.

Cuando una empresa se reestructura en UEN, a partir de una empresa ya existente, es evidente que existe una pérdida de sinergia. Por lo tanto, con el fin de estructurar dicha compañía en UEN debe haber ventajas estratégicas para la empresa monolítica, de lo contrario, no habría ninguna razón para reestructurarla (Shocron, 1999).

Aun así, a pesar de la reestructuración en unidades independientes, el nuevo formato debe buscar posibles sinergias entre las unidades (Rodríguez, 2006). Desde el punto de vista de la estrategia competitiva, la sinergia se refiere a la combinación de producto-mercado que contribuye a la rentabilidad general de la empresa.

El valor estratégico de la sinergia reside precisamente en el hecho de que hay ventajas de escala en las que una gran empresa, con las mismas ventas totales de varias empresas de menor tamaño, es capaz de operar a costos más bajos que la suma de los costos operativos de las empresas más pequeñas (Ansoff, 1990).

Estudios que componen el análisis de factibilidad

A la hora de evaluar la factibilidad de la nueva unidad estratégica de negocios, hay estudios particulares en términos generales que se deben tener en consideración; y si alguno de ellos arroja una conclusión negativa; es muy factible que el proyecto no deba llevarse a cabo.

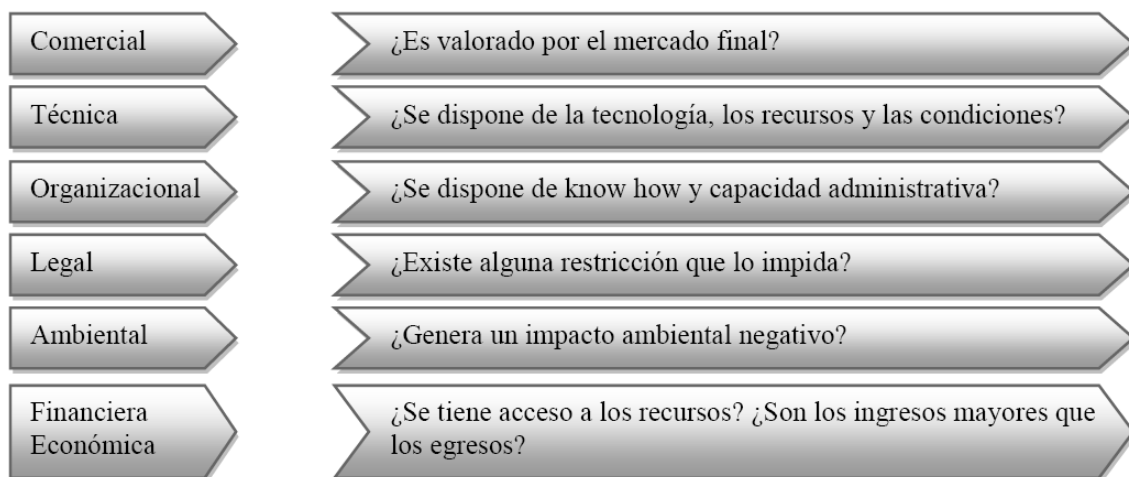


Figura N°1 - Estudios que componen el análisis de factibilidad

Fuente: Elaboración propia en base a Sapag Chain (2007)

Viabilidad Comercial

El presente estudio se centra en el análisis de las principales variables económicas del mercado que afectan de una o de otra manera la composición del flujo de caja del proyecto.

Lo que se quiere decir con esto es, que más allá de tener en cuenta las técnicas de comercialización, que puedan tener cabida en el proyecto, lo que se busca es determinar cuál será el costo de las mismas, así como también procurar proyectar una demanda lo más aproximada a la realidad posible.



El objetivo general del estudio de mercado, debe estar planteado como la recopilación de antecedentes, que provean información para calcular algún ítem de inversión, de costo de operación o de ingreso.

Los objetivos particulares estarán relacionados con, ratificar la posibilidad real de colocar el producto o servicio en el mercado, conocer los canales de comercialización disponibles, conocer la composición, las características y la ubicación de los potenciales consumidores, así como también determinar una demanda potencial (Sapag Chain, 2007).

Mercado del proyecto

Resulta importante conocer los agentes que tienen algún grado de influencia en la estrategia comercial que adoptará el proyecto, por lo que se definirán a continuación cinco sub-mercados: proveedor, competidor, distribuidor, consumidor y externo. Este último puede descartarse e incluir sus variables en cada uno de los cuatro anteriores según corresponda.

Mercado Proveedor: representa muchas veces un factor crítico en la evaluación de proyectos en los cuales la dependencia de abastecimiento en cuanto a calidad, cantidad, costos, modalidad de pago, entre otros, puede condicionar de manera extrema la aceptación o rechazo de una potencial inversión.

Según Sapag Chain "...deberán estudiarse todas las alternativas de obtención de materias primas, así como sus costos, condiciones de compra, sustitutos, durabilidad, necesidades de infraestructura especial para su bodegaje, oportunidad y demoras en la recepción, disponibilidad, seguridad en la recepción, etc."(p. 65).

Mercado Competidor: se centra principalmente en el análisis del mercado competidor directo, entendiéndose por este, aquel que ofrece productos o servicios con características muy similares. De esta competencia será necesario conocer cada antecedente posible, como por ejemplo, el precio y las condiciones con que venden, el plazo, el sistema de promoción, publicidad, etc., a fin de poder desarrollar una estrategia comercial propia teniendo en cuenta dichos aspectos.



Mercado Distribuidor: no requiere el análisis de un gran número de aspectos, pero no deja de ser un estudio al que deba dedicársele tiempo y atención. Aquí se analizará la existencia y disponibilidad de un canal que garantice la entrega oportuna del producto o servicio. Los costos de distribución es un aspecto muy importante a tomar en cuenta ya que podría determinar la aceptación o no del proyecto.

Mercado Consumidor: es uno de los estudios que probablemente más tiempo demanden principalmente por la complejidad del análisis del consumidor en sí, el cual está afectado por una multiplicidad de variables a tener en cuenta. En esta parte se busca proyectar la demanda del proyecto.

Mercado Externo: se refiere a la posibilidad de considerar no solo al mercado local, en cuanto a proveedores, distribución, competidores, etc., sino también al mercado externo. Como se advirtió anteriormente es posible tomar este análisis de manera aislada o dentro de cada uno de los estudios de mercado ya mencionados (Sapag Chain, 2007).

Modelo de las cinco Fuerzas.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, citado por Thompson y Stncklad (2001) es una herramienta muy utilizada para diagnosticar de manera ordenada las principales presiones competitivas del mercado que nos permite evaluar cada una de ellas.

Las cinco fuerzas son:

□ La rivalidad entre compañías que compiten en la misma industria. Hace referencia a las herramientas y tácticas que utiliza la competencia para atraer a los clientes. La rivalidad se intensifica cuando: el número de competidores aumenta, cuando la demanda del producto crece lentamente y cuando el costo para el cliente de cambiar de marca es bajo.

□ El ingreso potencial de nuevos competidores. La amenaza de nuevos competidores en un mercado en particular depende básicamente de dos factores, uno las barreras de entrada (economías de escala, efectos de la curva de aprendizaje y

experiencia, lealtad del cliente, falta de acceso a conocimientos especializados, etc.) y a la reacción esperada de las empresas a nuevos ingresos.

□ El poder de negociación de los proveedores. Esta fuerza se refiere a la cantidad y calidad de proveedores que existen en el mercado y la capacidad de la empresa de optar por uno y por otro, lo que significa que por ejemplo en caso de encontrarse ante una situación de un único proveedor, el poder de negociación del mismo será muy elevado.

□ El poder de negociación de los consumidores. Se refiere a situaciones similares a la de los proveedores. El poder de negociación de los clientes es alto cuando: los costos de cambiar de marca es bajo, los consumidores son reducidos, los compradores están bien informados, cuando los productos ofrecidos no son de primera necesidad, etc.

□ Las presiones competitivas de productos sustitutos. La amenaza planteada por los productos sustitutos se hace evidente cuando son de fácil acceso, a precios atractivos, los costos de cambio son bajos y las características comparables.

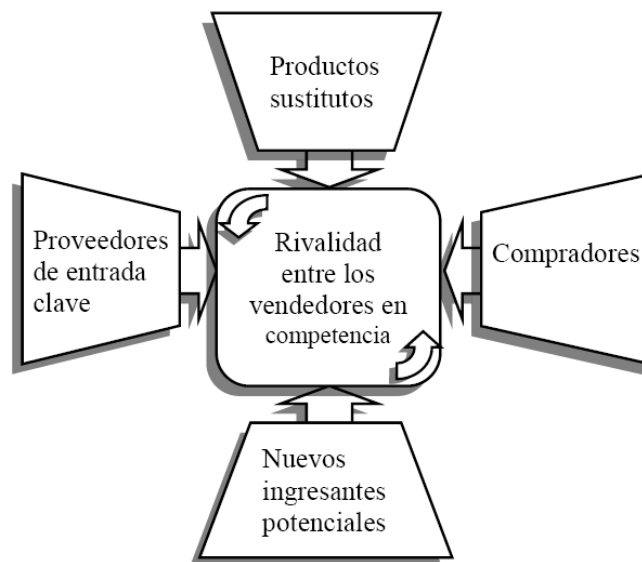


Figura N° 2: Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Fuente: Adaptación de Porter, citado por Thompson y Strickland, p. 80



Viabilidad Técnica

El estudio de esta viabilidad analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto. Muchos proyectos nuevos requieren ser aprobados técnicamente para garantizar la capacidad de su producción, incluso antes de determinar si son o no convenientes desde el punto de vista de su rentabilidad económica.

La viabilidad técnica se evalúa ante un determinado requerimiento o idea para determinar si es posible llevarlo a cabo satisfactoriamente y en condiciones de seguridad con la tecnología disponible, verificando factores diversos como resistencia estructural, durabilidad, operatividad, implicaciones energéticas, mecanismos de control, según el campo del que se trate. (Sapag Chain, 2007)

Inversiones en equipamiento

Se consideran todas las inversiones que permitan llevar adelante el proyecto: heladeras, vehículos para logística y demás equipamiento que pudiera llegarse a necesitar. En caso de necesitar adquirir alguno de los elementos mencionados precedentemente, puede acompañarse una cotización de los mismos. (Sapag Chain, 2007)

Balance del personal

Es muy importante considerar el costo en el que se incurrirá por destinar personal al proyecto. El estudio del proyecto requiere la identificación y cuantificación del personal que se necesitará en la operación para determinar el costo de remuneraciones por período.

Es importante considerar además de la mano de obra directa, la mano de obra indirecta que está afectada al proyecto, como el mantenimiento de equipos por ejemplo.

El cálculo de la remuneración se deberá basar en los precios del mercado laboral vigente y en consideraciones sobre variaciones futuras en los costos de mano de obra.

La elaboración de un balance permite sistematizar la información referida a la mano de obra y calcular el monto de la remuneración del período.



Balance de Materiales

Es importante considerar que los materiales que deben estudiarse no solo son aquellos directos, sino también los que influyen de manera indirecta en el proceso, y que incluyen útiles, elementos de limpieza, mantenimiento, etc.

Al estimar los costos de materiales es posible determinar su costo para distintos volúmenes de producción, y de esta forma obtener el costo total de materiales por período, al igual que la mano de obra.

Viabilidad Organizacional

Según Sapag Chain, este estudio es el que suele recibir menos atención, a pesar de que muchos proyectos fracasan por falta de capacidad administrativa para emprenderlo.

Tiene como objetivo definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional.

Los estudios de viabilidad organizacional/institucional abordan las capacidades del ente u organización previstos como responsables de la ejecución y/u operación, mantenimiento y administración del emprendimiento y refieren a proyectos encarados tanto por actores públicos y como privados.

Cuando se trata de iniciativas de proyectos adoptadas por actores privados es preciso relevar y analizar la estructura formal y real de la organización que soportará el proyecto a fin de estimar su capacidad de gestión.

El análisis de las capacidades de la organización debe considerar también los requerimientos que se originan en el periodo de análisis y evaluación del proceso de contratación de la ejecución, que comprende la formulación de las condiciones en que ésta se ofrece como así también la diversidad de respuestas obtenidas de los terceros oferentes para la ejecución de los trabajos.

La competencia del personal dispuesto para este trabajo es determinante pues sus resultados impactan no solo en la calidad de la resolución técnica de la intervención



sino también en el desempeño financiero y económico, en el plano jurídico y legal y en mejorar las condiciones para que disminuyan dificultades y conflictos en las etapas posteriores de ejecución y operación (Sapag Chain, 2007).

Viabilidad Legal

Aquí lo que se analiza es que el proyecto no tenga prohibiciones desde el punto de vista legal que impidan la ejecución del proyecto en estudio.

El ordenamiento jurídico de cada país, fijado por su constitución política, sus leyes, reglamentos, decretos y costumbres, determina diversas condiciones que se traducen en normas permisivas o prohibitivas que pueden afectar directa o indirectamente el flujo de caja que se elabora para el proyecto.

La actividad empresarial y los proyectos que de ella se derivan se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual los agentes económicos se desenvolverán.

El estudio de viabilidad de un proyecto de inversión debe asignar especial importancia al análisis y comportamiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto; tanto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación.

El conocimiento de la legislación aplicable a la actividad económica y comercial resulta fundamental para la preparación eficaz de los proyectos, no solo por las influencias económicas que pueden derivarse del análisis jurídico, sino también por la necesidad de conocer las disposiciones legales para incorporar elementos administrativos, con sus correspondientes costos, y para que posibiliten que el desarrollo del proyecto se desenvuelva fluida y oportunamente. (Sapag Chain, 2007)

Viabilidad Ambiental

En el estudio de un proyecto, se deben incluir estudios que tengan en cuenta las consideraciones ambientales, no solo por la conciencia creciente que la comunidad ha adquirido en torno a la calidad de vida presente y futura, sino por los efectos económicos que dichas consideraciones introducen en un proyecto.



Estos efectos se derivan de la necesidad de cumplir con las normas impuestas en materia de regulación ambiental para prevenir futuros impactos negativos, derivados de una eventual compensación del daño causado por una inversión. El cumplimiento de estas normas puede influir tanto en los costos operacionales como en las inversiones que deberán realizarse.

Hoy en día, el evaluador de proyectos debe preocuparse cada vez más del ciclo de producción completo que genera la inversión, determinando el impacto ambiental que ocasionará tanto el proveedor de los insumos para la extracción, producción, transporte o embalaje de la materia prima, como el sistema de distribución del producto en su embalaje, transporte y uso.

Con un adecuado Estudio del Impacto Ambiental (EIA), se confeccionará un documento que describa pormenorizadamente las características de un proyecto o actividad que se pretenda llevar a cabo, o su modificación. El mismo debe proporcionar antecedentes fundados para la predicción, identificación e interpretación de su impacto ambiental y describir las acciones que se ejecutarán para impedir o minimizar sus efectos adversos.

Viabilidad Financiera

El estudio de la viabilidad financiera determina, en último término, la aprobación o rechazo del proyecto. Este estudio mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido en bases monetarias.

Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información monetaria que se obtiene de las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar antecedentes que determinan la rentabilidad.

Es necesario identificar y ordenar todos los componentes de inversiones, costos e ingresos que pueden deducirse de estudios previos. En esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que deben suministrar el propio estudio financiero.

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios.



Siguiendo a Ross (2007) en su libro “Fundamento de Finanzas Corporativas, se definen a continuación los conceptos que se utilizan en el proceso de diagnóstico.

VAN (Valor Actual Neto)

Con respecto a la VAN, este término procede de la expresión inglesa *Net present value*, que en español es VAN. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_{Ft}}{(1+k)^t} - I_0$$

Dónde:

V_{Ft} representa los flujos de caja.

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerados

Cabe aclarar que k es la tasa de descuento, la misma se compone de una tasa libre de riesgo que se extrae del rendimiento de las letras del Tesoro de los Estados Unidos, y de una prima por riesgo, la cual se compone a su vez de la inflación, (de acuerdo al IPC) y de un determinado porcentaje atribuido al riesgo específico del negocio.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0, r pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto. (Ross, 2007)

Valor	Significado	Decisión a tomar
$VAN > 0$	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
$VAN < 0$	La inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse
$VAN = 0$	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Figura N° 3 – Interpretación del VAN

Fuente: S. Ross; R. Westerfield; B. Jordan, (2000, p. 149)

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Una empresa suele comparar diferentes alternativas para comprobar si un proyecto le conviene o no. Normalmente la alternativa con el VAN más alto suele ser la mejor para la entidad; pero no siempre tiene que ser así. Hay ocasiones en las una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversas razones como podrían ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad.

Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.



La fórmula de la TIR es:

$$0 = I_0 + \frac{\sum_{t=1}^n FFN_t}{(1+r)^t}$$

Dónde:

I_0 = Inversión inicial

FN_j = Flujos netos para el periodo j

i = Tasa de descuento (costo de capital)

Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. (Ross, 2000)

<p>Sí TIR * < tasa de descuento del inversionista:</p> <p>Implica que NO conviene hacer la inversión incremental, luego se elige aquella alternativa que tiene asociada una menor inversión.</p>
<p>Sí TIR * > tasa de descuento del inversionista:</p> <p>Implica que sí conviene hacer la inversión incremental, luego se elige aquella alternativa que tiene asociada una mayor inversión.</p>

Figura N° 3 – Interpretación de la TIR

Fuente: S. Ross; R. Westerfield; B. Jordan, 2000, p. 149

Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de



rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. (Ross, 2007)

Conclusión del Marco Teórico

En esta primera etapa, se trató de analizar la bibliografía más representativa en lo referente a proyectos de una nueva unidad estratégica de negocios, se puntualizaron conceptos clave, desde la definición e importancia a nivel estratégico de las UEN, como los distintos componentes que integran el estudio de factibilidad. El presente marco teórico, contextualiza todo el desarrollo del presente Trabajo Final de Grado y así mismo servirá de guía para todas las actividades necesarias a ejecutarse para poder lograr el objetivo planteado.



CAPÍTULO I

EMPRESA HARAS AMPASCAHI

Y

ENTORNO NACIONAL DEL

TURISMO EN ESPACIOS

RURALES



1.1 Introducción

La empresa Haras Ampascachi, se dedica en la actualidad a la cría de caballos peruano de paso y a la prestación de servicios hoteleros en su estancia.

La casona de Haras Ampascachi, una antigua construcción colonial que data de comienzos del siglo XIX de acuerdo a algunos historiadores locales, localizada en el Valle de Traslasierra, Provincia de Córdoba.

Cuando la familia Imberti optó por trasladarse de Salta a Córdoba decidió utilizar esta casona y sus espacios, que adquirió inicialmente como lugar de descanso familiar, para la cría de Caballos Peruano de Paso propios.

Con el correr del tiempo la afición por los caballos los llevó a dedicarse profesionalmente a la cría, adiestramiento, comercialización y difusión de esta raza desde Argentina hacia el mundo.

La geografía de la región y el apasionamiento por las cualidades del Caballo de Peruano Paso, fueron los principales motivos por los que decidieron abrir las puertas de un lugar donde se complementan historia, cultura, tradición, confort y exclusividad en un ambiente único.

La experiencia que fue adquiriendo la empresa, le permitió desarrollar una estructura comercial para entregar los ejemplares que crían en donde los compradores, nacionales e internacionales, lo requieran.

Debido al progresivo crecimiento de las actividades del Haras, se anexaron hace dos años, nuevos campos para la cría de los caballos. Por este motivo, se cuenta con nuevas instalaciones destinadas exclusivamente a la cría y adiestramiento; y, el emplazamiento original se emplea para el alistamiento final, la exposición y la venta de los animales.

1.2 Descripción de la actividad

A continuación se hará un breve desarrollo de las dos actividades que realiza la empresa. En primer término, la cría de caballos peruano de paso y posteriormente se detallará la prestación de servicios hoteleros en la estancia.



1.2.1 Cría de caballos

La tradición y experiencia de la empresa como criadores de caballos peruano de paso, les permitió desarrollar una serie de productos específicos destinados a brindar soluciones a otros criadores o personas interesadas en conservar y promover a esta raza.

Servicio de padrillos: Los padrillos que se crían en la empresa están sujetos a un riguroso proceso de selección para comprobar las características de transmisión de sus cualidades. Es decir, no se emplean padrillos que no sean capaces de probar en sus crías las características de transmisión.

Amanse y entrenamiento de caballos: En Haras Ampascachi se puede realizar el amanse y el entrenamiento completo de Caballos Peruano de Paso y de cualquier otra raza, porque la particular forma de domar de la empresa se sustenta en los conocimientos y metodologías acumuladas provenientes de la teoría y metodología.

El proceso completo de un adecuado amanse y entrenamiento, requiere aproximadamente entre nueve a doce meses para tener la certeza que el caballo ha respondido con claridad a los estímulos metódicamente aplicados.

Con la correcta aplicación de esta forma de adiestrar y enseñar a los caballos, se logra que cualquier animal mejore su andar y pueda dar lo máximo que su conformación física le permita.

Además de recibir Caballos Peruano de Paso para su amanse y entrenamiento, el establecimiento también está capacitado para trabajar en caballos de trote (cualquier raza) que pueden ser preparados para diversas disciplinas deportivas tales como salto, polo y dressage.

El Caballo Ampascachi

El objetivo del establecimiento como criadores de Caballos Peruano de Paso, es obtener un producto que sea el resultado de una mezcla adecuada entre la genética y la educación dada al animal a través de un entrenamiento basado en la teoría del aprendizaje con base científica, que garantice caballos estables en su conducta.



En cuanto a líneas de sangre, elemento que se consideran de extrema importancia, se busca preservar tres atributos fundamentales: Fortaleza, Suavidad con avance y Elegancia. Para la obtención y preservación de estos atributos se utilizan ejemplares de producción propia y, en algunas ocasiones, los de otros criadores que son meticulosamente evaluados y seleccionados.

El orden en que aparecen los atributos Fortaleza, Suavidad con avance y Elegancia no es arbitrario, porque revela las prioridades que se establecen en el proceso de reproducción, cría y entrenamiento de los caballos. Pero el conjunto de estos atributos es primordial para conseguir un ejemplar único y distintivo.

Obtenida la base genética, en Haras Ampascachi se realiza un cuidadoso y metódico trabajo en cuanto a la alimentación, cría a campo, adecuado tratamiento de los cascos y un buen manejo de los caballos basado en conceptos de la etología y de la teoría del aprendizaje aplicada al adiestramiento.

Gracias a la complementación de la Genética con la Educación que se emplea en la cría y el adiestramiento de los animales, se obtienen caballos que:

- Responden con seguridad a los estímulos.
- Tienen una marcha relajada.
- Mejoran notablemente su performance en el paso llano.

Al mismo tiempo, se logran ejemplares muy fuertes, cómodos en el paso llano, con un buen galope y una prestancia extraordinaria.

En Haras Ampascachi se le otorga una gran importancia a la genética. Pero se le asigna igual o mayor valor al adecuado proceso de crianza y doma, basados todos ellos en principios y técnicas deducidas del estudio de las teorías de aprendizaje y de la correcta equitación.

Los Caballos Peruano de Paso del Haras son adecuados para cualquier tipo de cabalgata, competencias deportivas tales como TREC, competencias de resistencia, entre otras.



1.2.2 Servicios de hotelería

Los visitantes tienen la posibilidad de alojarse en una casona colonial de raigambre jesuítica, que ha sido cuidadosamente adaptada para recibir a huéspedes respetando y conservando tanto a los materiales como el estilo arquitectónico de la época.

Espacios comunes

Dentro de la casa los espacios están dispuestos para que cada huésped pueda disfrutar de su visita a su manera.

Las salas de TV y video, la biblioteca, los comedores, las galerías y los rincones para charlas y juegos, permiten a los visitantes elegir su lugar preferido para cada momento.

En el parque, los miradores se alternan con la piscina, las canchas de tenis y de golf, fundiéndose con el paisaje que circunda la pista de alistamiento del Haras.

Habitaciones

En cada una de las habitaciones, los detalles rústicos y los colores de la naturaleza se combinan con muebles antiguos para lograr un espacio único y personal.

En honor a los caballos predilectos de la familia propietaria del Haras, se les asignó un nombre propio a cada una de las 11 habitaciones de la casa.

Todas las habitaciones cuentan con baño privado y calefacción individual.

Gastronomía

Cada menú está cuidadosamente pensado y elaborado buscando integrar recetas y modos tradicionales con los ingredientes locales y las técnicas de la moderna cocina de autor.

Las carnes asadas tienen su lugar en su carta y son cuidadosamente acompañadas por vinos argentinos de la cava que posee la casa.

La empresa posee panadería y pastelería donde se manufacturan las confituras típicas de elaboración propia para los huéspedes.



Quincho

El quincho comedor, ubicado frente a la pista de alistamiento de los caballos del Haras, es el lugar donde el asado criollo y la música se fusionan para crear un ambiente autóctono y tradicional.

Consta de amplios espacios y la cálida ambientación que brindan una opción más para el descanso y el esparcimiento. Además, desde su galería principal es posible disfrutar del trabajo de jinetes y caballos en la pista de alistamiento.

Actividades para los huéspedes

Los huéspedes pueden entrar en íntima relación con la vida del Haras, su cultura y tradiciones, siendo los paseos a caballo y las actividades ecuestres las especialidades de la casa.

Paseos a Caballo y Cabalgatas

Ampascachi, ofrece Paseos a Caballo con programas de corta duración, que pueden ser aprovechados por los huéspedes, incluso por personas que no están hospedadas en la casa. Todos los paseos salen desde la estancia, con una cuidada logística.

-Paseo de media jornada

-Paseo de jornada completa

-Cabalgatas

Excursiones

Además de las actividades ecuestres, los huéspedes disponen de una serie de opciones para disfrutar en grupo o de forma individual, como visitas a los numerosos parques y reservas naturales de la zona, o travesías y excursiones guiadas por caminos y senderos de montaña.



Golf y Tenis

El establecimiento cuenta con cancha de tenis y piscina. También tendrán acceso gratuito al Golf Club, que cuenta con una cancha de 9 hoyos y con ingreso privado directo desde el parque.

Paseos culturales

Se programan paseos por los alrededores a diversos museos, estancias jesuíticas, centros arqueológicos y pinturas rupestres. Se visitan centros de producciones artesanales de cestos, tejidos y cerámica indígena realizadas con técnicas ancestrales.

Eventos Ampascachi

Con una completa infraestructura y un entorno natural, Ampascachi ofrece servicios para los eventos corporativos y celebraciones sociales y familiares.

Capacitaciones.

Eventos Especiales.

Outdoor Training,

Aniversarios y Bodas.

Para ello le ofrecemos distintas tarifas corporativas que incluyen:

- Alojamiento.
- Pensión Completa (cuatro comidas con bebidas).
- Uso de las instalaciones (Incluyendo piscina, cancha de tenis y golf).
- Participación en actividades ecuestres guiadas.
- Opción de exclusividad en el predio.
- Tarifas especiales para Cumpleaños, Bodas y reuniones empresariales.



1.3 Estructura Formal de la empresa

A continuación se transcribe el organigrama formal de la empresa:

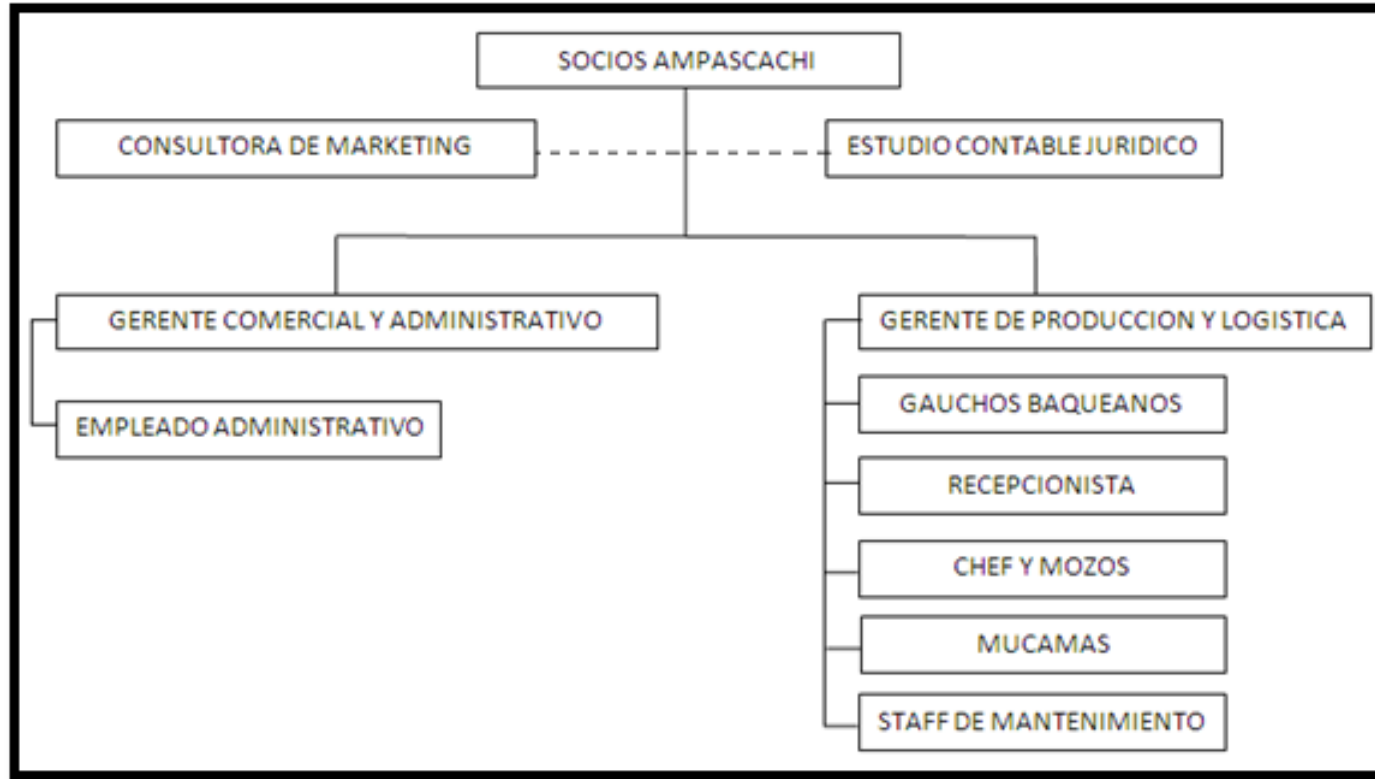


Figura N° 4: Estructura formal de Haras Ampascachi

Fuente: Elaboración propia



1.3.1 Descripción de las funciones y puestos

Consultora de Marketing: Funciona como un equipo de alta gerencia externo a la empresa, diseña, analiza y desarrolla estrategias de Marketing y acciones innovadoras.

Estudio Contable – Jurídico: Realiza y supervisa los Contratos Laborales y se ocupa de todo problema de índole jurídica en lo concerniente al campo laboral. Además brinda asesoría legal cuando la empresa realiza sus actividades contractuales. La parte contable se encarga del devengamiento de impuestos nacionales, provinciales y municipales; inscripción y liquidación de nómina salarial; informes sobre novedades laborales y provisionales, que incluyen a todos los convenios colectivos de trabajo. Confección de Balances y su presentación.

Gerente comercial y administrativo: Realiza el desarrollo y la planificación comercial, organización comercial, estrategias comerciales, control comercial. En esta área también es donde se maneja y archiva toda la documentación respaldatoria de las actividades que se realizan.

Empleado Administrativo: Confecciona las facturas para los clientes y las notas de pedido para los proveedores; recepciona las facturas de los proveedores; recibe el pago de las facturas de los clientes y efectúa los pagos de las facturas pendientes de los proveedores.

Gerente de producción: Es quien diseña los programas, la logística de los mismos, a cargo de los recursos humanos (guías turísticos, gauchos baqueanos, staff de estancia), a cargo de los caballos, su entrenamiento, cría y su cuidado.

Gauchos baqueanos: Son Free lance, son independientes y se les paga por día trabajado. Son los conocedores de la zona, los que hacen de soporte en la parte ecuestre en las rutas a caballo, son los que se encargan de los caballos en las rutas ecuestres, y son los que en caso de emergencia conocen mejor la zona. A veces tiene la función de guías.

Recepcionista: Formalizar las entradas y salidas de clientes, aportándoles la información necesaria para la óptima prestación del servicio. Gestionar eficazmente las reservas. Formalizar la documentación y gestionar la información para remitirla posteriormente a los departamentos adecuados.



Chef y Mozos: El Chef es el responsable de todo proceso de producción de la cocina, se encarga del manejo del personal, de la gestión de las compras, de la evaluación y creación de los menús y el control de los gastos de operación. Los Mozos, atienden a los comensales, ofrecen la carta, toman órdenes y llevan a los comensales los alimentos a su elección.

Mucamas: Su función es limpiar las habitaciones siguiendo las instrucciones y prioridades establecidas; comunicar las averías para su posterior reparación; retirar y entregar los objetos olvidados en las habitaciones de salida para su registro y colaborar en los cambios de habitación del cliente.

Staff de mantenimiento: Son los responsables del control que se utiliza para detectar y corregir los defectos que surjan por patologías edilicias, defectos de diseño, defectos constructivos o por el simple uso de la infraestructura y equipamiento.

1.4 Misión, visión y valores

A continuación se exponen la misión, visión y valores de la organización.

1.4.1 Misión de la empresa

Desarrollar negocios vinculados al mundo de la cría de Caballos Peruano de Paso y Turismo Ecuestre, en todos sus aspectos, siendo los principales: los Turísticos, como la venta de rutas ecuestres propias y también productos turísticos combinando turismo tradicional con la actividad de las rutas ecuestres en Argentina. Dirigidos principalmente al mercado europeo, destacando entre los principales consumidores como: Alemania, Gran Bretaña, Francia y España.

1.4.2 Visión de la empresa

Llegar a ser la empresa líder en Argentina, respecto al universo del Turismo Ecuestre, en todas sus facetas.

1.4.3 Valores

Excelencia: Trabajar con calidad y rigor. Innovar para construir capacidades distintivas.



Integridad: Honestidad y transparencia. Honrar la palabra de la organización en toda actividad que se participe y respetando la legislación.

Convicción: Actuar con energía, entusiasmo y espíritu emprendedor para ser líderes.

Cercanía: Cultivar el respeto y el afecto hacia las personas internas y externas a la organización y a la comunidad en su conjunto.

1.5 Turismo Nacional en espacios rurales

El medio rural se ha convertido en los últimos años en un espacio cada vez más atractivo para la realización de actividades turísticas de distinto tipo. Gracias a la gran diversidad de recursos físicos, ecológicos y culturales con los que cuenta el país y a la gran potencialidad de aprovechamiento turístico, estos espacios rurales albergan el deseo común de todos los turistas que buscan el disfrute y contacto con la naturaleza.

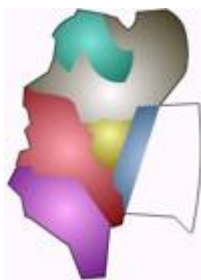
Dentro de las tipologías de ofrecidas en lo que se refiere a turismo en espacios rurales, existe una tipología que está adquiriendo un desarrollo por sí misma, que combina parte de lo que ofrece el turismo rural y parte del deporte y es lo que se conoce como el turismo ecuestre.

El mismo hace foco en un elemento que es indispensable para su desarrollo, el caballo. Es así que se puede dividir en turismo a caballo, que son todas aquellas actividades destinadas a la relación entre el hombre y el caballo, por ejemplo paseos, cabalgatas, deportes (polo, equitación, entre otros); y el turismo del caballo que es aquel vinculado con el mundo de este animal, como exhibiciones, visitas a explotaciones, espectáculos, ferias, entre otras.

En lo que atañe al turismo ecuestre en particular, no existen formalmente estudios de organismos públicos ni privados, pero para dar una idea que sirva para establecer un primer acercamiento con este tipo específico de turismo, se detallan a continuación las distintas regiones de la República Argentina donde se especifican la cantidad de establecimientos que ofrecen servicios de turismo en espacios rurales, superficie, cantidad de plazas y cantidad de habitaciones (Guía integral de destinos turísticos, 2014).



Región del Noroeste



Comprenden esta área geográfica, de fuertes y contrastantes rasgos físicos y culturales, las Provincias de Jujuy, Salta, oeste de Santiago del Estero, Tucumán, Catamarca y La Rioja.

Esta vasta región ofrece diversos atractivos turísticos la multiplicidad de paisajes, donde el turista puede sentir el sol y la humedad de las selvas subtropicales (como la de las Yungas) hasta la aridez de la Puna jujeña, o los valles y quebradas rodeadas por cerros de colores múltiples, donde se localizan poblados coloniales con valiosos exponentes de arquitectura popular y religiosa. Las distancias en el Norte Argentino no son las mismas que en el resto del país. Para recorrer pocos kilómetros muchas veces hace falta varias horas.

El turista, además de poder contemplar la gran variedad de atractivos naturales cercanos puede realizar diversas actividades: las propias del campo (siembra, cosecha, visitas a tambos, elaboración de productos artesanales), las eco-turísticas (safaris fotográficos, observación de aves, etc.), las recreativas-deportivas (pesca, cabalgatas, caminatas, entre otras) y las culturales (la música folclórica del noroeste argentino, museos rurales, comidas típicas, etc.).

Las cabalgatas, a más de 3.000 m. de altura, se pueden realizar en un entorno de notable inmensidad y soledad, salpicado del colorido y la amabilidad de las poblaciones locales.

Cantidad de establecimientos rurales: 38

Superficie: más de 20.000 hectáreas

Cantidad de plazas: 188

Cantidad de habitaciones: 65



Tabla 1: Principales establecimientos por provincia región Noroeste

PROVINCIA	ESTABLECIMIENTOS
Jujuy	El Villar del Ala, Finca Los Lapachos, Las Pircas Aventuras, Posta de Lozano.
Salta	Casa de Campo Arnaga, Casa de Campo Eaton Place, Casa de Campo El Ranchito, El Manantial, El Molino de Cachi Adentro, Finca El Bordó de Las Lanzas, Finca La Industria, Finca Luracatao, Finca Río Blanco, Finca San Antonio, Finca Santa Anita, Hostal Pcial. de Molinos (Para más de 4 Pax), Puerta del Cielo, San Lorenzo.
Tucumán	Alpa Puyo, El Churqui, Estancia Tapia, Los Chorrillos, Los Cuartos.
Catamarca	Condado de Huasán, Del Antú, El Pronunciamiento, El Sauco, Emprendimiento Educativo Agrop. "Don Demetrio", Estancia de los Mimbres, Finca Don Alberto, La Casona, Las Beatas, Los Nogales, Los Timones, Michango, Morro del Potrero, Pircas Floridas.
La Rioja	Emilce de la Puente, Familia Frescura, Finca Jaime Eduardo Pérez, Granja Zoo Aminga, José Humberto Fuentes.

Fuente: <http://www.argentinaturistica.com/rural.htm>

Región del Noreste



Esta región abarca las Provincias de Misiones, Corrientes, Entre Ríos, Formosa y Chaco.

Es una zona privilegiada por la naturaleza, una de las más bellas de la Argentina. Con flora y fauna abundante, una historia Jesuítico-Guaraní y las Cataratas del Iguazú en la Provincia de Misiones, como atractivo principal.

Presenta un paisaje que combina vegetación virgen, ríos caudalosos y fauna salvaje. El paisaje de los extensos esteros correntinos y las lomadas entrerrianas contrastan con las tierras rojizas misioneras.

La gran mayoría de las manifestaciones culturales de los pobladores están vinculadas con el recurso agua, a través de un ambiente acuático y vegetal.

Tiene establecimientos que en su gran mayoría poseen pequeñas extensiones de campo en áreas de esteros y lagunas con cascos pequeños de gran valor histórico, ofreciendo al turista la posibilidad de disfrutar de los atractivos naturales.

Entre las actividades que se pueden realizar se pueden mencionar las siguientes: las recreativas-deportivas (caminatas, pesca, caza, paseos en canoa, excursiones en 4x4, entre otras) y las eco-turísticas (safaris fotográficos, exploración de flora y fauna) a las que se suman las tareas propias del campo y las culturales.

Cantidad de establecimientos rurales: 70

Superficie: más de 50.000 hectáreas.

Cantidad de plazas: 461

Cantidad de habitaciones: 188



Tabla 2: Principales establecimientos por provincia región Noreste

PROVINCIA	ESTABLECIMIENTOS
Formosa	La Florida, Paí Curuzú, Yaciretá.
Chaco	Estancias La Vasconia, El Silencio, La Trinidad, Los Palmares, Estancia Forestal Plaza, Tantana Cuy.
Misiones	La Alegría, La Bonita, La María Antonia, La Misionera, Las Mercedes, Refugio Moconá, Santa Cecilia, Santa Inés, Yucutinga Lodge.
Corrientes	Atalaya, Buena Vista, Capivarí, Don Tibi, El Dorado, Establecimiento Las Marías, Hostería Ñanderetá, Itá Cumbú, Itá Puá, La Morena, La Pelada, La Rosita, Laguna Iberá, Malal-Cué, Posada Aguapé, Posada de la Laguna, Posada Hambaré, Rincón del Diablo, San Juan Poriahú, Santa Rita, Villa Juana Francisca.
Entre Ríos	Almacén Don Leandro, Caraguatá, Casa de Campo, Casa Rueda de Amigos, Chacra Itapeby, Doña Delia, El Abanico, El Algarrobo, El Cerrito, El Desafío, El Garbón, El Malambo, El Progreso, El Sauce, El Vigilante, Estancia - Museo El Porvenir, India Mansa, La Azotea, La Carmencita, La Casita de Flores, La Cautiva, Lydia, La Mentada, La Talamera, Colas, Las Herminias, Las Margaritas, Las Mercedes, Las Rosas, Los Isleños, Los Laureles, San Enrique, San Pedro, Santa Cándida, Selva de Montiel, Villa Teresa.
Santa Fe	La María Luisa, Los Cerrillos, San



Cristóbal, Santa Margarita.

Fuente: <http://www.argentinaturistica.com/rural.htm>

Región de Cuyo



Esta región está formada principalmente por las Provincias de San Juan y Mendoza.

El nombre "Cuyo" significa en lengua indígena "País de los desiertos", por los amplios territorios que se extienden desde los Andes y las serranías pre-cordilleranas hasta la llanura esteparia.

Las nieves eternas del relieve montañoso alimentan numerosos torrentes que el hombre ha sabido aprovechar creando oasis y transformando los arenales, los cuales han resultado aptos para el desarrollo de las mejores cepas.

En la actualidad, los vinos cuyanos logran una creciente aceptación en calificados centros de consumo mundial. La comercialización de la uva de mesa, del olivo, de las hortalizas, son ventajas de las tierras irrigadas.

Las actividades que el visitante puede practicar en esta región son las de tipo rural (ordeño, tareas agrícolas, etc.), las recreativas -deportivas (pesca, cabalgatas, trekking, montanismo, entre otras), las eco-turísticas (safaris fotográficos, observación de fauna autóctona, etc.) y las culturales. Las cabalgatas a más de 4.000 m. de altura se realizan en un entorno de asombrosa belleza natural.

Cantidad de establecimientos rurales: 23

Superficie: más de 80.000 hectáreas

Cantidad de plazas: 303

Cantidad de habitaciones: 72



Tabla 3: Principales establecimientos por provincia región de Cuyo

PROVINCIA	ESTABLECIMIENTOS
San Juan	Complejo Cabañas Doña Pipa, Finca El Martillo, Vidaventura.
Mendoza	Chateau D'Ancon, Finca Los Álamos, Los Arboles, Posada Salentein, San Pablo, Santa Clara, Tierras Blancas.

Fuente: <http://www.argentinaturistica.com/rural.htm>

Región de las Sierras del Centro



Esta región comprende la zona serrana de las Provincias de Córdoba y San Luis.

La Provincia de Córdoba es un área geográfica que ofrece un clima favorable, sierras surcadas por amplios valles, altas pampas, arroyos, lagos y ríos de vertientes. Córdoba ofrece un paisaje preservado en el tiempo y la hospitalidad de su gente.

Cantidad de establecimientos rurales: 216

Superficie: más de 130.000 hectáreas

Cantidad de plazas: 2.450

Cantidad de habitaciones: 1.200



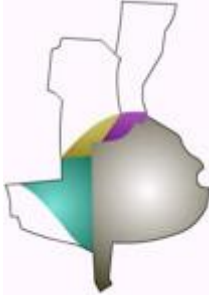
Tabla 4: Principales establecimientos por provincia región Sierras del Centro

PROVINCIA	ESTABLECIMIENTOS
Córdoba	Alta Vista, Alto de San Pedro, Cerro Blanco, Corral de las Piedras, Corral de los Cocos, Corralito, Dos Lunas, El Porvenir, El Potrerillo de Larreta, El Rosario, Gunizacate, Huayco del Tala, La Carolina, La Constancia, La Esperanza, La Florida, La Granadilla, La Isolina, La Loma, La Paz, La Posada del Cerro, La Quebrada, La Teodora, La Verde, La Victoria, Las Lajas, Los Barrancos, Los Coritos, Los Palos Cortados, Mamay, Mi Sueño, Nuevo Hotel Brinkmann , Oro Grueso, Posada Lambaré, Providencia Norte, Puesto Viejo, Rodeo de Piedra, San Miguel, San Pedro Viejo, San Pompilio, Santa Clara, Santa Rita.
San Luis	Campo De La Sierra, Complejo Turístico Campamentil La Serrana, El Faro, Estanzuela, La Frontera, Las Verbenas, Parador Minero, Parque Ecológico Calaguala.

Fuente: <http://www.argentinaturistica.com/rural.htm>



Región de la Llanura Pampeana



Esta región comprende las Provincias de Buenos Aires y La Pampa, y una pequeña porción sur de Córdoba y Santa Fe.

Geografía sin relieve; naturaleza llana y fértil. Llanura entre ríos y arroyos. Paisaje lineal: pampa y cielo. Muy apropiada para las actividades agrícolas y ganaderas, cuenta con grandes áreas utilizadas para el sembrado de granos y la cría de ganado.

A pocos kilómetros de la capital y traspasando el conurbano, la ciudad se hace pampa en la Provincia de Buenos Aires, llanura fértil, extensa, que repite en la tierra la amplitud del estuario del Río de la Plata.

Esta pampa abarca también la Provincia de Santa Fe y parte de la Provincia de Córdoba con un característico clima templado sin estación seca. Los sistemas orográficos del sur de la Provincia de Buenos Aires tienen un especial atractivo, allí las rocas antiguas toman forma de sierras, ofreciendo al paisaje una estética particular.

Esta región brinda al turista la posibilidad de realizar una amplia gama de en sus establecimientos rurales, siendo las tareas típicas del campo (ordeño, huerta, siembra, cosecha, entre otras) y las recreativas/ deportivas (cabalgatas, caza, juegos de salón, polo, pato, etc.) las predominantes, a las que se suman las eco-turísticas y las culturales.



Tabla 5: Principales establecimientos por provincia región Llanura Pampeana

PROVINCIA	ESTABLECIMIENTOS
Buenos Aires	25 de Mayo, 9 de Julio, Agote, Arrecifes, Ayacucho, Azul, Baradero, Belén de Escobar, Bragado, Campana, Cañuelas, Capilla del Señor, Carhué, Carlos Keen, Castelli, Chascomús, Chivilcoy, Cnel. Brandsen, Cnel. Pringles, Cnel. Vidal, Dolores, Escalada, Exaltación de La Cruz, Florencio Varela, Florentino Ameghino, Goyena, Gral. Las Heras, Gral. Lavalle, Gral. Madariaga, Gral. Rodríguez, Guaminí, Guernica, Guerrero, José C. Paz, Junín, Las Flores, Lincoln, Lobos, Los Cardales, Luján, Magdalena, Maipú, Manuel J.Cobo, Mar del Plata, Marcos Paz, Máximo Paz, Médanos, Mercedes, Ministro Rivadavia, Navarro, Necochea, Olavarría, Open Door , Oriente, Pergamino, Pigüé, Pila, Punta Indio, Ranchos, Salto, San Andrés de Giles, San Antonio de Areco, San Carlos de Bolívar, San Miguel del Monte, San Vicente, Sierra de La Ventana, Tandil, Tapalqué, Tomás Jofré, Tornquist, Trenque Lauquen, Vedia, Verónica, Vicente Casares, Villa Lía, Villa Moll-Moquehuá, Villa Rosa, Zárate.
La Pampa	A Puro Campo, Don Justo, El Estribo, El Ñandú, El Olivo, La Beatriz, La Blanca, La Holanda, Julia, La Marianita, Las



	Barrancas, Mercedes, Otro Mundo, Parque San Bernardo, San Carlos, San Severino, Santo Domingo, Villaverde.
--	--

Fuente: <http://www.argentinaturistica.com/rural.htm>

Región Patagónica



Esta región está integrada por las Provincias de Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

Presenta dos paisajes de contrastantes características: montañas al oeste, y mesetas que bajan hasta el Atlántico al este. Convivencia de estepa, valle fértil, lagos grandes y serenos, ríos torrentosos y bosques de extraordinaria belleza. Viento y canto rodado.

Sobre la Cordillera de los Andes se encuentran bosques de lengas, ñires y araucarias, lagos y glaciares. Numerosos parques nacionales que pueden ser visitados, protegen su fauna y riqueza paisajística, entre los que se encuentran el Lanín, Nahuel Huapi, Los Arrayanes, Los Alerces, Lago Puelo, Francisco P. Moreno, Los Glaciares y Tierra del Fuego.

Lugar por excelencia para el turismo de aventura, cuenta con numerosas posibilidades para la práctica del trekking, rafting, alpinismo, mountain bike, cabalgatas, etc.; sumado a los deportes náuticos.

Hacia el este, la Patagonia extra-andina, desértica y de pedregosas mesetas, descienden hacia la costa atlántica donde el paisaje se convierte en altos acantilados que caen a pique sobre el mar.

La Isla Grande de Tierra del Fuego, separada del continente Sudamericano por el Estrecho de Magallanes, muestra dos paisajes diferentes: en el norte las pampas



cubiertas de pastizales que se van ondulando al acercarse a la zona montañosa, y hacia el sur la Cordillera.

La región Patagónica se caracteriza por grandes extensiones de campo dedicadas a la producción ovina. El turista puede practicar las siguientes actividades disfrutando de los paisajes naturales cercanos: las tareas típicas del campo (esquila de ovejas, manejo de rebaños, visitas a tambos y criaderos), las recreativas- deportivas (pesca, caza, cabalgatas, trekking, montañismo, excursiones 4x4, navegación), las eco-turísticas (observación de flora y de fauna, safaris fotográficos) y las culturales (visitas a cuevas con pinturas rupestres, fósiles y árboles petrificados y museos rurales).

Cantidad de establecimientos rurales: 120

Superficie: más de 120.000 hectáreas.

Cantidad de plazas: 1.063

Cantidad de habitaciones: 446

Tabla 6: Principales establecimientos por provincia región Patagónica

PROVINCIA	ESTABLECIMIENTOS
Neuquén	Belwel, Las Tres Marías, Las Vertientes.
Río Negro	Bajo Hondo, Belvedere, Cabaña Heidi, Cabaña Paraíso, Cabañas Micó, Del Faldeo Titos, Dimensión Patagónica, Doña Bris, El Cortijo del Bosque, El Cortijo del Monte, El Manantial de Paso Flores, El Portón Blanco, El Puente, El Rincón, Foresta Andina, Fortín Chacabuco, Granja "Doña Natura", Granja "Larix", Isla Chica, La Amalgama, La Casona de Odile (Hostería Rural), La Chacra Alpina, La Esmeralda, La Jabbecona, Lapín, Las Aguadas, Los 7 Suabos, Los Alazanes, Morada del Sol



	(Hostería Rural), Perros de Agua, Pichi-Lauquén, Piltri-Hué, Quinta Santa Rosa, San Agustín, San Ceferino, San Javier.
Chubut	Bella Vista, Choinkenilahue, El Deseado, El Faro de Punta Delgada, El Pedral, El Refugio, Estancia Hotel Salina Grande, La Paz, San Guillermo, San Pedro.
Santa Cruz	Alice / El Galpón, Alma Gaucha, Alta Vista, Cancha Carrera, Chali-Aike, Cueva de las Manos, El Cóndor, El Pilar, El Puma, Franka, Guer Aike , Helsingfors , Hill Station / Los Pozos, Huyliche, La Angostura, La Leona, La Madrugada, La Maipú, La María, La Oriental, La Paloma, La Posada del Posadas, La Quinta, La Serena, Lagos del Furioso, Laguna Verde, Los Ñires, Los Notros, Los Toldos, Menelik, Monte Dinero, Monte León, Aike, Punta del Lago, Rincón de los Morros, Rupai Pacha, Teresita, Stag River, Suyai , Tapi Aike , Telken , Truchaik Lodge.
Tierra del Fuego	Cabo San Pablo, Cabo San Pablo, Estancia Rivadavia, Estancia Ushuaia.

Fuente: <http://www.argentinaturistica.com/rural.htm>



1.6 Conclusión del capítulo

Lo desarrollado en este primer capítulo, permitió identificar, describir y analizar la organización donde se plantea el desarrollo de la nueva Unidad Estratégica de Negocios. La identificación de las principales características estratégicas de la empresa y su entorno, permite comenzar a esbozar el contexto que propiciará el desarrollo del nuevo servicio a plantear en los capítulos siguientes.



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DE LA

NUEVA UNIDAD

ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS



2.1 Introducción

Para el desarrollo del presente negocio de turismo ecuestre se propone la creación de una marca, cuyo nombre es: Ampascachi Turismo a caballo, en adelante ATC.

ATC es la marca resultante de la fusión de Equitur, operador de servicios de turismo ecuestre de España y Haras Ampascachi un establecimiento rural de Argentina dedicado a la cría del Caballo Peruano de Paso.

En el estudio y análisis para elegir esta nueva marca, finalmente se seleccionó la “Ampascachi, Turismo a Caballo”, para continuar utilizando la misma palabra “Ampascachi”, ya que es propiedad de “Haras Ampascachi” y además porque en el idioma “Quechua” ésta palabra significa “Camino entre montañas”, lo cual describe a la actividad que desarrollaría esta nueva unidad estratégica de negocio.

Equitur es la primera empresa Española fundada en 1978 para prestar servicios en el mundo del caballo, especialmente llevando a España los primeros extranjeros que iban a hacer rutas ecuestres, y que ha ido más allá de las tareas típicas de un operador de turismo ecuestre.

La mencionada empresa española, ha incursionado en áreas tan importante como la formación profesional de la hípica, formando desde herradores que no existían en España hasta expertos en Equitación, Guías Ecuestres, además de la difusión de la afición por el caballo.

Haras Ampascachi, por su parte, es una empresa ganadera dedicada a la cría del caballo Peruano de Paso en Argentina, y que con el fin de aumentar la difusión de esta raza, recibe huéspedes en su finca para mostrar allí, este ejemplar. Organiza rutas en caballo de paso, con toda su logística, y además está muy comprometida con la doma y el adiestramiento de caballos y la formación profesional ecuestre.

Con esta asociación, ATC comenzará un nuevo camino: ofrecer al mundo del Turismo Ecuestre, de una empresa internacional que controla en cada ruta, desde el diseño de la misma, hasta su logística, pasando por tener caballos que son de la propia



cría, o que si no lo son, han sido seleccionados, domados y adiestrados bajo las técnicas aplicadas por Ampascachi.

A su vez, ATC permitirá elegir el destino turístico, garantizando al turista ecuestre, un servicio que responda a estrictos estándares de calidad, fijados por las normas y prácticas internacionales del turismo ecuestre, en todos aquellos lugares donde la empresa comercialice sus rutas.

Esta operación comienza Argentina, una vez afianzado este destino ofreciendo producto en todas las regiones turísticamente importantes del país, buscará luego expandirse, en una segunda etapa a España y luego a otros destinos del mundo.

Equitur aportará su experiencia de treinta años con el mercado ecuestre internacional, y Haras Ampascachi, por su parte, contribuirá con su experiencia de 20 años como criadores de Caballos Peruano de Paso, su experiencia en logística de cabalgatas y sobre todo, el conocimiento de las costumbres y rutas de los principales territorios de Argentina.

Esta fusión aportará experiencia internacional en turismo ecuestre y conocimientos locales sobre cultura, paisajes y gastronomía.

Otra característica distintiva, es que ATC comercializará en forma directa con el público usuario, a través de Internet, es decir, se usarán todas las técnicas de marketing digital, para llegar a cada mercado (Reino unido, Alemania y Francia).

2.2 El mercado actual

En este momento en el mundo del turismo ecuestre existen los siguientes actores:

a) TO (Tours Operadores) de Turismo ecuestre en estado puro

Normalmente se considera Tour Operador a la empresa que ofrece productos o servicios turísticos, generalmente contratados por él, e integrados por más de uno de los siguientes ítems: transporte, alojamiento, traslados, excursiones, etc. Los Tour Operadores son empresas emisoras de turismo, ya que radican en los países en donde pretenden vender sus paquetes captando a los turistas. Son mediadores entre el turista y



los proveedores o prestatarios de los servicios, dándole solución a sus demandas como son: proporcionar información sobre los destinos, reserva de alojamiento y otros servicios, el regreso, etc., además realizar los contactos y gestiones con los prestatarios de servicios (compañías de transporte, alojamientos, alquiler de coches, mayoristas, etc.), bien directamente o a través de sus representantes en los núcleos receptores.

Esto quiere decir empresas, con licencia de TO, que venden un producto de Turismo Ecuestre que incluye un conjunto de prestaciones (rutas ecuestres con pernoctación, guías, comidas etc.).

Estos TO han invertido dinero en viajar y probar, en distintos lugares del mundo, a los proveedores de estos productos o rutas ecuestres, conocer su nivel de organización, tipos de rutas, seriedad comercial y profesional, y de esta manera incorporarlo en sus catálogos para realizar la venta.

Es decir, estos actores venden a sus clientes, su conocimiento del proveedor y de su producto y la garantía de que éste, desconocido para su cliente, cumplirá con el servicio que vende el TO, pues es el prestigio de este TO, es el que “avala” el servicio. Es decir el TO es un intermediario entre el público usuario y el proveedor del servicio.

b) Agencias de Turismo Aventura

Estas son agencias de viajes especializadas en “viajes de aventura”, en las que el turismo ecuestre, es tomado como un subproducto de aventura (sensación que siempre estará presente, en determinado grado, en una ruta de Turismo ecuestre).

Por esta razón en los catálogos o web de estos actores, el Turismo ecuestre se halla ofrecido dentro de una gran variedad de actividades que normalmente se las agrupa dentro de la denominación de Turismo aventura.

Aquí el rol de estos actores, es solo el de aumentar las posibilidades de venta de un proveedor de rutas ecuestres, al incorporar un producto determinado en el catálogo o web de la agencia, pero tienen menos compromiso de conocimiento del producto que el de un TO ecuestre, mencionado en el punto a). Es otro intermediario como el anterior, pero éstos suelen vender lo que el proveedor les indica y no conocen ni el lugar ni el producto, por su propia experiencia.



c) Agencias de viajes a medida o temáticas

Este es un conjunto de agencias que pueden llegar a ofrecer algún producto de Turismo ecuestre, pero de manera muy marginal.

d) Proveedores de servicios de Turismo Ecuestre

Se define a este actor como aquel que a través de una logística determinada, ofrece una ruta o recorrido ecuestre, proveyendo pernoctaciones de distintos tipos (campamentos, hoteles, posadas, refugios), guías, caballos con todo su equipamiento, comidas, traslados, generalmente de un aeropuerto a un punto de partida, según los casos.

La característica de estos proveedores es que prestan el servicio en una zona determinada, es decir solo están organizados para prestar el servicio en un solo destino, sea turístico o no, pues hay alguno de ellos que prestan este servicio sin estar en un destino turístico consolidado, sino que ofrecen, por ejemplo, una estancia que explota otras actividades de campo, como puede ser el trabajo con ganado vacuno o actividades deportivas como el polo.

Pero lo importante es que el servicio es en una zona determinada de un país determinado. Estos actores, existen en los distintos países, en gran cantidad y con distintas calidades de prestaciones, pero en la mayoría son emprendimientos personales o familiares con poca estructura comercial o de logística.

Como se puede ver, existen TO ecuestres puros, es decir, operadores turístico que solamente ofrecen esta modalidad turística, y esto significa que el nicho es importante, pues otras actividades, que podrían dar lugar a que las mismas, sea identificada como Turismo “tal” (Ejemplo Turismo Arqueológico, cultural, enológico, deportivo, etc.) no alcanza entidad, como para que exista un TO especializado, solamente en esa actividad, es el caso, por ejemplo, del Turismo aventura.

Estos TO de turismo aventura, deben incorporar una serie de actividades, consideradas de aventura, para que ofreciendo el conjunto de ellas, justifique que un TO se dedique a esa especialidad.



De lo antedicho surge una primera conclusión del mercado, si estos TO ecuestre existen, es porque hay un importante mercado que consume los productos de turismo ecuestres. Varios estudios indican que esto es así, y los principales países emisores, de este turismo, son: Alemania, Reino Unido, Francia, Canadá y EE.UU.

El público que consume estos productos es primero aficionado a la equitación en el campo, pero además, gusta de conocer lugares de otros países recorriendo los distintos destinos a caballo.

De esto se desprende una definición para caracterizar al Turismo Ecuestre y es: al público objetivo le gusta practicar la equitación a campo en contacto con la naturaleza en destinos interesantes, diferentes a donde habitualmente reside, conocer la cultura del lugar y además vivir una buena experiencia.

Se tiene la tendencia a confundir el turismo ecuestre con los paseos a caballo de una a dos horas, esto último puede ser considerado una actividad más, en un destino turístico, como una práctica de trekking, o andar en bicicleta. El turismo ecuestre es algo muy distinto al paseo a caballo y exige muchos componentes, debe contemplar como mínimo una ruta con al menos dos días y una pernoctación.

Un buen producto de turismo ecuestre debe tener un diseño de la ruta que contemple varias cuestiones, entre las más importantes es que tenga al menos un interés paisajístico y turístico interesante, algún atractivo cultural, arqueológico o histórico.

Debe permitir al cliente, además de practicar su afición hípica de cabalgar en naturaleza, conocer flora, fauna, cultura de lugareños, historias de interés, además de vivir la aventura de sentir como recorrían a caballo esos mismos senderos, los antepasados del lugar, conformando a la vez una experiencia grupal agradable con el resto de jinetes que componen el grupo de viaje.

El público objetivo, sobre todo el de los países emisores que se mencionaron, contrata este servicio, mayoritariamente, a través de los TO ecuestres, y esto se debe a que estos TO le están diciendo al público que compren tal o cual producto porque ellos lo conocen y han verificado que el producto es bueno; y esto es así pues cada proveedor, por lo menos su gran mayoría, no tienen una entidad empresarial y comercial suficiente, como para generar confianza en el consumidor y lograr que este contrate directamente



a través de Internet, y más en lugares distantes como puede ser, para un cliente de Europa, Sud América.

Es decir el público objetivo conoce al TO ecuestre, pues se dedica a hacer una eficiente tarea de difusión y comercialización, está instalado en el mercado emisor y por lo tanto genera más confianza que los proveedores del servicio.

Los proveedores, al menos en su mayoría, solo da el servicio de Ruta Ecuestre en el lugar donde vive, es decir que este lugar puede ser, o no, lo más atractivo del destino país, y además tiene distinto grado de profesionalismo.

Los TO ecuestres eligen, dentro de estos proveedores, a los mejores, y eso ofrecen al público objetivo a través de sus catálogos o Web, pero el TO ecuestre; no hacen el diseño de una ruta con todo los requerimientos necesarios para tener un buen producto, solo puede hacer recomendaciones y alguna corrección.

En resumen existen TO ecuestre que intentan vender rutas ecuestres en destinos de todo el mundo, y proveedores en cada uno de esos destinos, que venden su servicio, a través del TO ecuestre, al público objetivo.

2.3 Planteo del negocio

Teniendo en cuenta lo expuesto sobre el mercado actual del Turismo ecuestre, es que ATC pretende ser una Empresa internacional de Turismo Ecuestre que tenga su propia estructura de comercialización directa, sin intermediarios, al público objetivo del producto de Turismo Ecuestre.

ATC será un Operador con licencia para vender un producto Turístico y es además, el prestador directo de los servicios en destino, siendo dueño o responsable de los caballos, de los equipos de montar y de campamento, de la logística y de todos sus componentes.

También es importante desatascar que todo el personal que interviene en los distintos tramos de contacto con el público, desde la venta hasta la prestación de los servicios, pertenece a la empresa y todos ellos operan bajo los mismos estándares de calidad y de protocolos de procedimientos.



La comercialización será definida a escala internacional, pero el destino país inicial es Argentina con un destino regional dentro del país con base en Altas Cumbres en Córdoba.

Se pretende

a) Comercialización directa sin intermediarios para tener control total de la política de precio de venta al público.

b) Diferenciación neta de la competencia a través de productos con el mejor diseño turístico, la mejor calidad de servicio y atención al cliente, a través de la posesión del mejor caballo para hacer rutas ecuestre, que es el Caballo Peruano de Paso, la mejor logística de servicio en campamentos, refugios, hoteles, el profesionalismo del personal con más los ingredientes necesarios para hacer vivir al huésped una experiencia única.

2.4 Misión, visión, objetivos

Para la determinación de la misión empresarial, se tuvieron en cuenta las preguntas que establece Ildefonso Grande, que permitirá identificar los componentes de la misión.

¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades de la empresa?

¿Cuál es el mercado de la empresa?

¿Cuál es la amplitud del mercado?

¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

¿Cuáles son los principales servicios que ofrecerán al mercado?

¿Cuál es la actividad actual y cuál será la futura?

¿Qué tecnología se aplica?

En función de las respuestas obtenidas se pudo determinar la siguiente misión.



Misión:

Desarrollar los negocios vinculados al mundo del Turismo Ecuestre y del caballo, en todos sus aspectos, siendo los principales: los Turísticos como la venta de rutas ecuestres propias y también productos turísticos combinando turismo tradicional con la actividad de las rutas ecuestres, primero Argentina, luego España, para después expandir el modelo al resto del mundo.

De Educación y Formación profesional a través de la organización y venta de cursos para capacitar a la gente a montar un caballo y poder salir al campo, utilizar caballos Peruano de Paso de la propia cría, o de otras pero que hayan sido amansados y adiestrados por Ampascachi para garantizar calidad de productos a través de estándares propios, y así diferenciarse claramente del resto del mercado, formación de afición a través múltiples acciones destinadas a ello.

Visión:

Llegar a ser la empresa líder en Argentina y en el mundo, respecto al universo del Turismo Ecuestre, en todas sus facetas.

Objetivos:

a) Consolidar las rutas a caballo en Argentina con caballos Peruano de Paso, esto quiere decir que estas rutas serán diseñadas y operadas directamente por ATC, en distintos destinos de Argentina (centro, actualmente y posteriormente, norte y sur del país), con un estándar de calidad similar, para que todas ellas representen un verdadero valor diferencial.

b) Constituir una red internacional, en los principales países emisores de Turismo Ecuestre, de operadores que atiendan el teléfono y provean la información pertinente a los requerimientos de cada país para vender ATC.

c) Instalar destinos de ATC en España y luego al resto del mundo.

d) Promocionar e introducir el caballo Peruano de Paso en España y el resto del mundo.



e) Consolidar un vínculo, que se puede denominar ATC amigos, que este formado por clientes, hípicas, asociaciones o agrupaciones vinculadas al turismo ecuestre de los países emisores, empresas proveedoras del mundo del caballo (alimentación, veterinarias, guarnicionerías). En este ámbito los integrantes pueden estar conectados entre sí a través de links, newsletter, gozar de promociones especiales, información de interés, todo esto a través de una acción muy potente en las redes sociales y de la web, y así poder crear un gran sentido de pertenencia a los miembros, identificados por el concepto de calidad y solvencia profesional de ATC, a la hora de dar sus servicios.

2.5 Definición de los atributos de la marca

La personalidad de la marca “Ampascachi, Turismo a Caballo” es una fuente de diferenciación y ventaja competitiva sustentable porque permite al consumidor expresarse y representa los beneficios funcionales. ATC insinúa los beneficios del producto y sugiere acción, se distingue como marca.

En ATC los valores principales que guían su accionar en el desarrollo de sus productos son: afición por el caballo (el mejor caballo de silla, el Peruano de Paso), naturaleza, calidad, precio justo, servicio a los clientes, seguridad de los clientes, profesionalismo y transparencia.

ATC, como marca debe transmitir todos estos valores de manera que cualquiera sea el producto que la marca venda, sean percibidos por el cliente con arreglo a este conjunto de valores.

Se puede decir que el Turismo Ecuestre no es simplemente un deporte hípico, va más lejos por ser una actividad que se realiza en contacto con el medio natural y rural, y en la que intervienen elementos culturales, paisajísticos y gastronómicos. Es otra manera de conocer nuevos lugares y disfrutar los diferentes paisajes a lomo de caballo.

2.6 Definición de la Marca

Ampascachi es una marca del Turismo Ecuestre que nace la siguiente señal de identidad:



Ofrecer la posibilidad de recorrer parajes y caminos de gran atracción turística y paisajística mostrando, la cultura y la historia, en el caso de Argentina, vinculada a la época de la conquista, anterior a ella y de la independencia de España y esto hacerlo a lomo del Caballo Peruano de Paso, pero con la comodidad de un gran apoyo logístico, alojándose en campamentos, refugios, etc., y además visitando los lugares y monumentos emblemáticos y recordando momentos trascendentales que unen a Argentina y a Europa en un tiempo en el que el medio de locomoción era el caballo.

La marca lleva implícita las siguientes características:

-Más de 20 años de experiencia organizando programas ecuestres y criando caballos Peruano de Paso, el caballo mejor adaptado para la práctica del turismo ecuestre.

-Vasto conocimiento de Argentina, su geografía, historia y cultura gaucha, pudiendo de este modo brindarle las mejores alternativas y asesorar al cliente con las distintas opciones.

-Se contrata el viaje sin agentes intermediarios, Ampascachi brinda todas las garantías al contactarse, en forma directa, con sus propios expertos comerciales instalados en Inglaterra, Alemania, Francia y España.

-Se puede programar el viaje con anticipación. El viaje no está condicionado a otras reservas, ni a formaciones de grupos mínimos, si un cliente es el único que reservó, a la fecha de su partida, el viaje se realiza igual y al mismo precio.

-Cuenta con una política de precios y descuentos, si el cliente tiene un presupuesto menor en otra empresa, en la misma fecha y destino, Ampascachi se lo mejora. Cotizaciones y descuentos especiales por grupos y también diseño del viaje a la medida de las preferencias del cliente, dentro de las zonas de Argentina en las que opera la empresa.

-Todos pueden conocer una Argentina diferente con Ampascachi, dado que la empresa cuenta con programas exclusivos, diseñados especialmente para acompañantes de jinetes que no cabalgan, que les permite conocer los mismos lugares, a los que van jinetes, u otros, compartir campamentos, etc., según los casos.



-El personal comercial de los distintos países donde la empresa está presente, conoce minuciosamente todos los programas de Ampascachi: Ellos cuentan con el profesionalismo y la experiencia necesaria para darle al cliente, toda la información y asesoramiento que requiera.

-Cada programa fue diseñado por Ampascachi cumpliendo altos estándares de calidad para garantizar al viajero una experiencia gratificante. Además se cuenta con guías-anfitriones que acompañarán todo el viaje.

Al cliente, solo le resta disfrutar de su viaje a Argentina; Ampascachi se ocupa de todo, desde la llegada hasta el regreso.

2.7 Productos

En los productos, sean estos rutas ecuestres, productos de formación hípica, o productos para empresas, deben tener un diseño hecho especialmente por ATC, todas las personas que toman contacto con el cliente deben pertenecer a la organización ATC (esto no quiere decir que sean empleados) y por lo tanto tendrán un distintivo o uniforme, a determinar según los productos, y operan en nombre de ATC.

En el caso de los productos de ATC, este es el PROVEDOR directo de los mismos, de esta manera, al recurrir a los clientes directos o a otro canal no tradicional como las hípicas, clubs hípicos o asociaciones; estos deben percibir con claridad que la empresa es la operadora directa y no el clásico TO ecuestre, que vende el servicio de anunciar y garantizar que el producto que vende es bueno, pero no lo produce, es decir, es un intermediario.

Para la diferenciación de los productos de ATC se utilizará al Caballo Peruano de Paso y para ello, en el rediseño del negocio, a partir de la asociación de Ampascachi y Equitur, para dar lugar a la marca ATC, ésta asume tener caballos cuya cría, doma, sanidad y entrenamiento permanente, son propios de la marca, por el aporte de Haras Ampascachi y asesorada por Equitur en cuanto a los estándares internacionales.

Todo este proceso respecto del caballo, tiene por objeto transmitir al cliente la idea de la seguridad y calidad y buen trato de los caballos destinados a la práctica del Turismo Ecuestre. En el caso del Caballo Peruano de Paso, se debe resaltar que por su



comodidad al andar se trata de una experiencia que es única y que solo se la puede apreciar montándolo, y esto aparte de Perú y algún caso de Ecuador, solo la ofrece ATC.

En resumen, dentro de la diferenciación de la empresa ATC, se pueden destacar:

a) Es la única empresa de carácter internacional, en el mundo, que organiza productos propios de Turismo Ecuestre y de Formación hípica, para captar mercado potencial no aficionado, y que tiene sede en España y opera, por ahora en Argentina y dentro de ella en distintos destinos con interés turístico. Estos productos han sido diseñados siguiendo los mismos estándares de calidad.

b) Venta directa al público vía Internet.

c) La atención al cliente deberá seguir estrictamente las pautas especificadas en el trabajo de Equustur llamado “Atención al cliente en turismo Ecuestre”. Además se debe estar en condiciones de informar respecto de vuelos, rutas de llegadas al lugar etc., sobre todo en Argentina.

d) Los patrones de definición de los productos de Turismo Ecuestre siguen las pautas especificadas en “Diseño de un producto Ecuestre y su comercialización” además del Manual de Turismo Ecuestre Europeo Tomo I y II, elaborados por Equustur. Todo el personal que opera el servicio de turismo Ecuestre estará uniformado y con claros distintivos de ATC, presentándose a los clientes como miembros de la organización. Este uniforme será acorde a los estilos de campo del país, discreto y elegante, siempre deberá tener botas. Además estará capacitado en las normas de atención al cliente mencionadas en b).

e) Los puntos de partida de las rutas son centros que se llamarán “Centro Ecuestre de ATC”. En los casos de Argentina en Córdoba se dirá Centro Ecuestre de ATC de Haras Ampascachi, es decir se le antepondrá el nombre de centro ATC con un nombre Local, para el caso de las futuras rutas como las programadas para el Norte Argentino, se publicitaran como Centro Ecuestre de ATC Las Higuierillas o centro Ecuestre de ATC Estancia Ampascachi. Este esquema de “Centro Ecuestre de ATC ...(nombre local)” estará en los lugares desde donde se inician o se prueban los caballos en el primer día de ruta.



f) Todo producto de ATC debe ser una experiencia especial para el cliente y esto será así, si desde el primer momento que es atendido de manera especial. Además se incorporará en cada producto una sorpresa que se pensará en cada caso. En cada producto se procederá a hacer una producción fílmica y de fotos a cargo del guía o de algún huésped, que será editada y compaginada por ATC en formato de video con música y cartelería para que le sirva de recuerdo a los participantes (igual que las bodas y cumpleaños). Esto servirá para que cada uno de ellos lo cargue en YouTube convirtiéndose esto en un elemento de propagación de la marca y además en un detalle para el cliente. Este tipo de elementos de sorpresa aumentará la fidelización del cliente.

g) En los productos de la marca se saldrá del clásico grupo de base cuatro personas, es decir que se contará con precios individuales (más altos) y se ofrecerá un descuento por grupo. Se piensa que sería una forma de diferenciación contemplar a personas que andan solas, de todas maneras, la empresa ATC debiera tratar de conseguir el grupo y quizás la sorpresa pueda ser el reconocimiento de un descuento antes de salir porque se logró formar un grupo, es una idea que aportará a la diferenciación del paquete turístico clásico.

Además en los productos propios se incluirá una preparación a la “carta”, que incluye cualquier solución turística en Argentina que involucre mezcla de turismo.

2.7.1 Información a incluir en cualquier producto

a) Una información general, sobre los antecedentes históricos, arqueológicos, gastronómicos, culturales, geográficos, etc. del lugar o zona que recorrerá la ruta ecuestre y de los lugares que se visitaran fuera de la ruta ecuestre. La narración de estos temas debe ser concreta pero redactada de manera de entusiasmar.

b) Relato del día a día del programa indicando donde comienza la ruta, los lugares que recorrerá, todo contado con una redacción entusiasmadora y repitiendo los lugares específicos que se hayan comentado en la información general.

c) Se mostrarán fotos y videos características de los trayectos de la ruta ecuestre y de los lugares que se visitan fuera de la ruta.



d) Indicación clara de los lugares donde se pernochará en la ruta, acompañado con fotos y videos e indicando si se trata de refugios, casas rurales, puestos de nativos, campamentos u Hoteles.

e) Un video general que muestre nuestro centro principal el de Haras Ampascachi, los caballos, los equipos, los campamentos con todo lo que lo componen, un detalle de la logística y todo lo que esta aporta, desde los equipos de comunicación, equipamiento para emergencias médicas, medidas de seguridad (cascos, airbag ecuestre).

f) Un plano completo de la ruta hecho con tecnología moderna (Google Earth con zoom) más planos con cortes altimétricos de los tramos diarios de la ruta ecuestre.

g) Precio total del programa expresado en dólares o euros, según los casos.

h) Indicación clara de todo lo que incluye el precio y los recargos que corresponda según los casos.

i) Formas de pago y de reserva

j) Garantía del depósito explicación del formato.

k) Condiciones generales de la contratación con ATC.

Esto es un detalle indicativo, pero no excluyente, de la información que se debe proveer. Se debe tener presente que lo que mayor valora un cliente es el nivel de información.

2.8 Conclusión del capítulo

En el presente capítulo, se precisó el objeto de la nueva Unidad Estratégica de Negocios planteada, conjuntamente con las características y demás particularidades respecto a su conformación, esto permitirá el análisis de las distintas viabilidades que se desarrollarán en los capítulos posteriores ya que se cuenta con una clara y detallada descripción del servicio que se pretende ofrecer a través de la nueva UEN. Es esencial conocer con precisión el nuevo servicio que se propone, su correcta definición y aquellos factores claves que justifican su implementación a nivel estratégico.



CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL DE LA NUEVA UEN



3.1 Introducción

Una característica distintiva de ATC es que comercializará en forma directa con el público usuario, a través de Internet, es decir se utilizarán todas las técnicas de marketing digital, para llegar a cada mercado (España, Reino Unido, Alemania y Francia).

Con la finalidad de obtener un mejor conocimiento de los mercados objetivos, se procede a continuación a realizar una caracterización de los mercados de turismo ecuestre en los países mencionados.

Para ello se tomaron artículos y estudios de mercado realizados por Equustur que tuvieron por objeto identificar las características propias de la oferta y la demanda en cada uno de los diferentes mercados de aquellos países que actualmente son emisores y/o receptores del turismo ecuestre.

Los estudios mencionados se basaron en la metodología que a continuación se detalla:

- Entrevistas a responsables de promoción de mercados emisores.
- Entrevistas con agencias de viaje minoristas y empresarios que trabajan productos ecuestres.
- Contactos y entrevistas con usuarios de paquetes turísticos.
- Identificación de principales operadores y análisis de productos similares a los que quiere desarrollar.
- Análisis del sitio web de operadores y análisis de las rutas ecuestres que actualmente se comercializan en Europa.

3.2 Principales conclusiones del mercado español

El perfil de este tipo de turista es en general:

Poder adquisitivo medio-alto.

Compra paquetes a través de operadores especializados.



Quiere guías que hablen su lengua. Buscan especialmente la autenticidad del territorio.

Priorizan la comodidad al lujo.

Todavía hay más público femenino que masculino.

La edad va de los 25 a los 70 años.

3.2.1 Tendencias del mercado

País con mucha cultura ecuestre y con un alto índice de practicantes de equitación.

El número de federados, en el año 2008 es de casi 40.000.

No existe un mercado interno de turismo ecuestre como puede existir en Francia o en el Reino Unido.

Los consumidores de turismo ecuestre en España son franceses, alemanes y británicos, aunque también hay turistas americanos y del resto de Europa. España, de momento, no es un país emisor sino receptor de turismo ecuestre.

3.2.2 Características de los productos de turismo ecuestre ofertados a España

Ligero predominio de las rutas de Andalucía, seguidas por las de Cataluña y Aragón.

Predominio de las rutas lineales sobre las estancias, que en muchos casos conllevan rutas estrella.

Horas diarias a caballo entre 4 y 7 horas (72%).

Duración del viaje: 7 noches (46%), seguido de las de 1-3 noches, porque se ofrecen estancias de fin de semana 43% de las pernoctaciones son en hotel, seguido de casas rurales.

90% de los productos en régimen pensión completa.



3.3 Principales conclusiones mercado francés

3.3.1 Tendencias del mercado

Enorme potencia ecuestre con 400.000 practicantes y 17.000 kilómetros de pistas balizadas.

Ofrece paisajes, servicios y modalidades de una extraordinaria variedad, belleza y calidad.

Île-de-France es la región que más turistas con motivación ecuestre emite.

El segundo destino preferido de los franceses es España.

Normalmente viajan en familia.

Mayoría de practicantes son público femenino.

Tiene el grupo más grande de operadores que oferten rutas en España.

Contratación a través de un operador o agente de viajes.

3.3.2 Características de los productos de turismo ecuestre ofertados a Francia

La mayoría de rutas ofertadas son guiadas.

Predominan las rutas lineales sobre las estancias, que en muchos casos conllevan rutas estrella. Horas diarias a caballo entre 4 y 7 horas (95%).

Duración del viaje 7 noches (72%), seguido de las de 6 noches.

50% pernoctaciones en hotel seguido de casas rurales y centros hípicas con un mismo porcentaje (20%).

89% de los productos en régimen de pensión completa.



3.4 Principales conclusiones mercado Reino Unido

3.4.1 Tendencias del mercado:

Mercado emisor muy potente debido a la creciente industria del caballo en este país.

Mercado emisor claro en turismo ecuestre.

Principal actividad en RU es el "sol y playa"

Aumenta la modalidad "de otros tipos de vacaciones" (turismo ecuestre)

Gran aumento de viajes de turismo activo a través de intermediarios.

El 25% de británicos que habían montado a caballo en el año 2008, lo había hecho fuera del Reino Unido.

El turista ecuestre tiene un poder adquisitivo medio-alto y es mayoritariamente mujer.

Muy importante tener toda la información a su disposición y en su idioma.

El turista ecuestre busca alojamiento rural pero sobre todo que sea confortable. Valoran mucho cabalgar con las razas locales.

3.4.2 Características de los productos de turismo ecuestre ofertados a RU

La mayoría de rutas ofertadas son guiadas.

Predominan las rutas lineales sobre las estancias (rutas estrella). Horas diarias a caballo entre 4 y 7 horas (95%).

Duración del viaje 7 noches (72%), seguido de las de 6 noches.

50% pernoctaciones en hotel seguido casas rurales y centros hípicas con un mismo porcentaje (20%).



3.4.3 Informe de la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico

En el marco de la WTM 2013, realizada en Londres (Gran Bretaña), la *Dirección de Estudios de Mercado y Estadística*, dependiente de la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico, y con la colaboración logística de la Dirección Nacional de Promoción, realizó el procesamiento y análisis de las encuestas que se tomaron a los tour operadores y público británicos que visitaron el stand de la SECTUR y a la Delegación Argentina que concurrió a la feria. (Ver Anexo 1)

Encuestas realizadas por la Dirección de Estudios de Mercado y Estadística:

TO y Agentes de Viajes: 50 encuestas. De los cuales se detectó que 29 venden la Argentina y 21 serían a potenciales TO.

Público: 87 encuestas

Informe de resultados

Respecto de las 29 empresas que venden la Argentina

El 13% de las empresas británicas consultadas trabajan emisoro y receptoro, 8% son sólo emisoras y 85% sólo receptoras.

El principal medio de información sobre los destinos que comercializan es internet, el 77% lo hacen por medio de las páginas oficiales y un 23% a través de páginas no oficiales.

El lugar de residencia de sus clientes es Londres y en segundo término, las regiones que se encuentran en los alrededores de esta gran ciudad, incluyendo localidades importantes como Cambridge, Oxford y Bath.

Los principales productos turísticos demandados de Argentina son: Ecoturismo, Turismo Cultural, City Tours, y Tango. En cuanto a los destinos CABA, SC de Bariloche, Ushuaia y Puerto Iguazú son los principales que visitan.

Los nuevos productos que incluirían y que podrían interesar a sus clientes son: Avistaje de ballenas, las Rutas del Vino, el Turismo Étnico y el Polo.



Respecto de las 21 empresas que no venden Argentina

El 97% de ellas tienen interés en incluir próximamente los destinos y productos argentinos. Las principales razones por las cuales lo harían son: precios competitivos, calidad en los servicios, posibilidad de diseñar grandes circuitos, y paquetes con todo incluido.

Resultados de la medición al público asistente

El 54% fueron hombres y el 46% mujeres, y el rango etario fue de 20 a 34 años (51%) y 35 a 49 años (28%). Viajan al exterior con amigos, en pareja o solos. El 84% viaja más de una vez por año, y sus viajes tienen una duración aproximada de 11 a 15 días. En sus viajes al exterior realizan visitas culturales, mantienen contacto con la naturaleza y disfrutan de la gastronomía.

Un 34% del total visitaron países de Sudamérica, siendo la más visitada Argentina, seguida por Perú, Brasil y Chile.

El motivo de viaje a nuestro país, es vacaciones, asuntos profesionales y/o visita a familiares/ amigos. Los destinos argentinos de su interés son fundamentalmente CABA, Puerto Iguazú y Ushuaia.

El 71% de los entrevistados que no había estado nunca en nuestro país, identifican a la Argentina, como destino Cultural, de Naturaleza, y de bodegas y viñedos.

Estos tres conceptos son relevantes a la hora de diseñar acciones destinadas a promocionar productos y destinos ya que representa lo que desean vivenciar de la Argentina.

Respecto de la Delegación argentina participante de la feria, se observó que estuvo tan interesada en la feria como en las ediciones anteriores. Cabe destacar que anualmente los operadores realizan más de 51 operaciones con este mercado.

En cuanto al interés por destinos y productos se observó poca coincidencia entre la percepción de los operadores argentinos y la de los extranjeros, dado que estos hicieron hincapié en vender los nuevos productos antes mencionados. Con respecto a



los destinos no se observaron nuevas propuestas por parte de los operadores tanto argentinos como extranjeros.

3.5 Principales conclusiones mercado alemán

3.5.1 Tendencias del mercado

Alemania es un mercado emisor claro en turismo ecuestre.

Uno de los mercados emisores más importantes de España.

En turismo ecuestre es el mercado emisor más importante de Europa, aunque un 50% de este turismo elige Francia como destino principal.

Reservan a través de paquetes = turismo ecuestre.

Mercado estacional. La mayoría de los viajes con motivación ecuestre se dan en primavera y otoño.

Priorizan la confortabilidad al lujo.

Alemania es el país que comercializa más productos en España.

3.5.2 Características de los productos de turismo ecuestre

Predominan las rutas lineales (55%) sobre las estancias (rutas estrella).

El número de estancias y/o rutas estrella es el más elevado (45%) de todos los países analizados.

Prefieren que el guía hable en su idioma.

Horas diarias a caballo entre 4 y 7 horas (63%).

Debido al elevado número de estancias > importante presencia de jornadas de 1 a 4 horas cabalgando (37%).

Duración del viaje de 7 noches (90%).

54% pernoctaciones en hotel, en centros hípicas (30%), debido a estancias o rutas estrella.



73% de los productos régimen alojamiento de pensión completa.

El porcentaje de régimen de alojamientos de otro tipo (27%) es más elevado que en países como Francia y Reino Unido.

3.6 Principales conclusiones otros mercados

3.6.1 Mercados de Europa

Suiza y Austria emiten 20% del volumen total de viajes de T. ecuestre.

Se comercializan a través de operadores extranjeros (alemanes).

Benelux y Países Nórdicos tienen operadores propios.

No comercializan tantas rutas.

Principal país de destino Francia.

Italia parecida a España, con tradición ecuestre y cultura de caballos muy arraigada, pero sin mercado interno.

No es mercado emisor pero sí es competidor como destino.

3.7 Estudio del mercado internacional

Se muestra a continuación las principales conclusiones de un estudio de mercado internacional realizado sobre una muestra de 1904 comentarios extraídos del sitio web de la empresa “In The Saddle”, donde se analizaron las siguientes variables:

- Producto y tipificación
- Continente y país de ubicación
- Nivel de experiencia requerido
- Cantidad de noches
- Cantidad de días a caballo
- Precio
- Cantidad de huéspedes por día



-Facturación anual

-Participación en función de la facturación y la cantidad

El estudio completo se puede observar en el Anexo 2. A continuación se presenta a modo de síntesis las principales conclusiones cuantitativas del estudio.

Cantidad total de productos observados en la muestra 134

Tabla 7: Detalle de la ubicación de los productos por continentes

	Cantidad	%
Cantidad de productos muestra en total	134	100
Cantidad de productos en Sud América	19	14,18
Cantidad de productos en África	35	26,12
Cantidad de productos en Asia	9	6,72
Cantidad de productos en Australasia	3	2,24
Cantidad de productos en Centro América	2	1,49
Cantidad de productos en Europa	47	35,07
Cantidad de productos en Europa/Asia	2	1,49
Cantidad de productos en Medio Oriente	2	1,49
Cantidad de productos en Norte América	15	11,19

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla precedente, el continente que tiene la mayor cantidad de productos ecuestres, según los datos de la muestra seleccionada es Europa con 47 productos que representan el 35% del total; le sigue el Continente Africano con 35 productos, que representan el 26% del total. Cabe hacer notar que América del Sur ocupa el tercer lugar, superando a América del Norte, América Central, Medio Oriente, Asia y Australasia, con un total de 19 productos que representan el 14% del total.



Tabla 8: Detalle de la ubicación de los productos por países

	Cantidad	%
Cantidad de productos muestra en total	134	100
Cantidad de productos en Argentina	5	3,73
Cantidad de productos en Argentina/Chile	1	0,75
Cantidad de productos en Australia	2	1,49
Cantidad de productos en Azores	3	2,24
Cantidad de productos en Boswana	8	5,97
Cantidad de productos en Brasil	5	3,73
Cantidad de productos en Bulgaria	1	0,75
Cantidad de productos en Canadá	3	2,24
Cantidad de productos en Chile	2	1,49
Cantidad de productos en Costa Rica	2	1,49
Cantidad de productos en Ecuador	3	2,24
Cantidad de productos en Estados Unidos	9	6,72
Cantidad de productos en España	7	5,22
Cantidad de productos en Francia	5	3,73
Cantidad de productos en Georgia	2	1,49
Cantidad de productos en Hungría	2	1,49
Cantidad de productos en India	4	2,99
Cantidad de productos en Irlanda	5	3,73
Cantidad de productos en Islandia	9	6,72
Cantidad de productos en Israel	1	0,75
Cantidad de productos en Italia	5	3,73
Cantidad de productos en Jordania	1	0,75
Cantidad de productos en Kenia	6	4,48
Cantidad de productos en Kyrjyzstan	1	0,75
Cantidad de productos en Marruecos	1	0,75
Cantidad de productos en México	3	2,24
Cantidad de productos en Mongolia	3	2,24
Cantidad de productos en Mozambique	1	0,75



Cantidad de productos en Namibia	6	4,48
Cantidad de productos en Nueva Zelanda	1	0,75
Cantidad de productos en Perú	2	1,49
Cantidad de productos en Portugal	4	2,99
Cantidad de productos en Romania	3	2,24
Cantidad de productos en Sud África	9	6,72
Cantidad de productos en Sud África/Boswana	2	1,49
Cantidad de productos en Suecia	1	0,75
Cantidad de productos en Tanzania	1	0,75
Cantidad de productos en Tíbet	1	0,75
Cantidad de productos en Túnez	1	0,75
Cantidad de productos en Turquía	2	1,49
Cantidad de productos en Uruguay	1	0,75

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la distribución de los productos por países, se puede observar que los países que, según los datos de la muestra seleccionada poseen más productos son: Sud África, Islandia y Estados Unidos con 9 productos cada uno, lo que representan cada uno el 7% de los datos muestrales, seguidos por Boswana con 8 (6%). Dentro de Sudamérica en primer lugar se encuentran, Argentina con 6 productos (4,5%), Brasil con 5 productos (4%), Chile y Ecuador con 3 productos (2%), Perú con 2 productos (1,5%) y por último Uruguay con 1 solo producto (0,75%).



Tabla 9: Cantidad de cada tipo de producto

	Cantidad	%
Cantidad de productos muestra en total	134	100
Tipo de producto Estancia	45	33,58
Tipo de producto Estancia/deporte	2	1,49
Tipo de producto Estancia/expedición	10	7,46
Tipo de producto Estancia/instrucción	3	2,24
Tipo de producto Estancia/playa	4	2,99
Tipo de producto Estancia/ruta vino	1	0,75
Tipo de producto Estancia/safari	7	5,22
Tipo de producto Estancia/turismo	1	0,75
Tipo de producto Expedición	42	31,34
Tipo de producto Expedición/playa	3	2,24
Tipo de producto Expedición/safari	12	8,96
Tipo de producto Instrucción	1	0,75
Tipo de producto Turismo/expedición	3	2,24

Fuente: Elaboración propia

El tipo de producto que se presenta con mayor frecuencia en los datos muestrados es el producto tipo Estancia, con una ponderación del 34%; la sigue el producto tipo Expedición, con una participación del 31%. Con una participación del 9% le sigue el producto tipo Expedición/safari y Estancia/expedición con un 7,5%. Los productos con menor participación son Turismo/expedición y Estancia/turismo (con un 0,75% cada uno).



Tabla 10: Nivel de experiencia requerido

	Cantidad	%
Cantidad de productos muestra en total	134	100
Nivel de experiencia exp/inter	86	64,18
Nivel de experiencia exp/inter/princ	22	16,42
Nivel de experiencia experto	23	17,16
Nivel de experiencia intermedio	1	0,75
Nivel de experiencia princ/interm	2	1,49

Fuente: Elaboración propia

Respecto del nivel de experiencia ecuestre para los productos analizados, el 64% requiere nivel experto o intermedio, el 17% requiere nivel experto y el 16% requiere nivel experto, intermedio o principiante.

Tabla 11: Cantidad de noches

	Cantidad	%
Cantidad de productos muestra en total	134	100
Cantidad de noches 3	3	2,24
Cantidad de noches 4	9	6,72
Cantidad de noches 5	4	2,99
Cantidad de noches 6	21	15,67
Cantidad de noches 7	64	47,76
Cantidad de noches 8	8	5,97
Cantidad de noches 9	7	5,22
Cantidad de noches 10	8	5,97
Cantidad de noches 11	2	1,49
Cantidad de noches 13	2	1,49
Cantidad de noches 14	3	2,24
Cantidad de noches 15	2	1,49
Cantidad de noches 17	1	0,75

Fuente: Elaboración propia



En cuanto a la variable cantidad de noches, se puede afirmar que el 48% de los productos relevados en la muestra permanecieron 7 noches, el 16% 6 noches; los datos que restan no se consideran significativos a los fines del estudio.

Tabla 12: Síntesis de datos relevantes

Continente	% Por cantidad	% Por Facturación	Precio promedio en Euros
África	23,32%	36,84%	439
Asia	1,79%	1,85%	187
Australasia	0,58%	0,46%	305
Centro América	1,31%	1,20%	222
Europa	54,78%	39,72%	222
Europa /Asia	0,68%	0,72%	170
Medio Oriente	2,78%	2,58%	230
Norte América	7,88%	6,25%	260
Sud América	6,88%	10,38%	371

Fuente: Elaboración propia

Como **conclusión del presente estudio de mercado** se puntualizan otros aspectos cuantitativos relevantes en relación de los continentes. Entre ello se pueden destacar que el continente con mayor participación por cantidad de huéspedes muestrados es Europa con un 55% del total, le sigue África con un 23% y América del Sur se ubica en el cuarto lugar con un 7% de participación.

En relación a la facturación, el 40% se realiza en Europa, el 37% en África, y esta vez América del Sur ocupa el tercer lugar con el 10%.

Respecto de los precios promedio, los mayores se dan en África (439 Euros), seguidos por los de América del Sur (371 Euros), en tercer lugar está Australasia (305 Euros).

Se presenta en la **Tabla 13** (Ver Anexo 3) los productos que los distintos tours operadores internacionales ofrecen en Argentina.



En la tabla anteriormente mencionada, se puede observar la cantidad de productos que se ofrecen en el país, tanto de turismo ecuestre como otros tipos de turismo en espacios rurales que tienen incluida alguna actividad de tipo ecuestre.

3.8 Estrategia de comunicación

En un mercado saturado de mensajes comunicacionales, cada vez es más complicado llegar con efectividad a los clientes. Ello supone que se debe ser creativo a la hora de llamar su atención, y al mismo tiempo informar de aspectos clave. Si el contenido se adecua a sus necesidades y circunstancias, no se ha de perder la oportunidad de que pueda resolver dudas relevantes e informarse personalmente y que pueda realizar fácilmente la compra, sino, puede ser que se fracase.

Para cada una de las fases de información y conocimiento que se encuentre el público se tendrá que hacer más o menos esfuerzo en comunicación.

El mensaje tiene que ser claro, relevante sobre los aspectos más diferenciales que se quieren destacar y suficiente para despejar inseguridades. Las imágenes han de ser de calidad y que representen la esencia de la propuesta, lo más destacable.

No se puede obviar información como la siguiente:

Tabla 14: Información que no se puede obviar en la comunicación

Información que no se puede obviar en la comunicación	
·	Destacar los puntos fuertes, a través de buenas imágenes y textos que muestran la experiencia que se va a vivir.
·	La capacidad técnica requerida del jinete, dificultad de la ruta.
·	El precio, puede ser orientativo: a partir de ...
·	El destino, acompañado de marca geográfica conocida.
·	Las fechas o temporada.
·	Contacto: Teléfono / correo electrónico.
·	Web, donde poder encontrar todo el detalle del producto.

Fuente: Equustur, 2010

Es muy aconsejable contratar a un profesional para la confección de textos, imágenes y soportes de comunicación.



3.8.1 Que comunicar

Es el momento de decidir la mezcla de acciones y canales a través de los cuales se transmitirá el mensaje para que llegue a los diversos públicos seleccionados. En la elección influye también el sistema de comercialización que se elija para vender el producto, bien sea de forma directa, a través de intermediarios o una combinación de las dos.

Elementos básicos

a) Para atraer la atención del potencial cliente

Atraer la atención del público final al destino y propuesta turística de la empresa, es uno de los retos clave.

El consumidor es al final quien selecciona o no la comunicación de la empresa:

Existen diferentes formas de comunicar según los medio, por ejemplo realizar publicidad y promociones en revistas especializadas, radio, televisión y en la red; promover reportajes en televisión, artículos en revistas y prensa; utilizar de la publicidad exterior, el personal en contacto, marketing directo, publicaciones, patrocinios, presentaciones, ferias, workshops, red de comerciales, relaciones públicas...

No obstante ante tantas posibilidades los elementos básicos que se tienen que tener son: un folleto atractivo para su distribución, una propuesta de publicidad electrónica para el envío a clientes reales y potenciales, con un enlace a la página web correspondiente dónde podrá obtener una información más detallada.

Siempre que se pueda utilizar el marketing directo, es decir poder medir la respuesta de las acciones de comunicación de la empresa. Por ello es imprescindible los datos de contacto, y una formación adecuada del personal de atención al cliente.

En los lanzamientos de nuevos productos, es aconsejable incitar a la compra mediante promociones, aquellas que ofrecen más producto por el mismo precio en un tiempo determinado de promoción, participación en un sorteo o un regalo.



b) Para informar, resolver dudas y llegar a la venta del potencial cliente

Una vez que se ha captado la atención y el potencial cliente ha encontrado la información principal necesaria que se ajusta a su posible viaje, es la hora de que busque más información, o que intente resolver dudas.

Es importante que tenga acceso fácil al programa día por día, o que pueda construirse su estancia a medida. Hay que tener en cuenta que a veces el tener que identificarse mediante bastantes datos puede conllevar un freno a la decisión de informarse. No hay que formular demasiadas preguntas, con el correo electrónico, su nombre, origen y si quiere recibir más información, ya es suficiente.

A parte de la página web, la atención telefónica es muy importante ya que permite realizar una comunicación personal y resolver dudas, y sobre todo, llegar a la venta. La persona con funciones comerciales ha de tener la ficha de producto, el argumentario de venta y el dossier de venta.

Ficha de producto

Desarrollo de todos los servicios y prestaciones que comprende el producto, así como aquella información relevante tanto para un buen desarrollo del mismo. Los elementos claves son:

Ficha de producto turístico ruta ecuestre

- Programa detallado diario (etapas, duración, comidas, visitas, tiempo libre, alojamiento...)
- Identificación de los guías, acompañantes, profesores, a ser posible con nombres y apellidos, y con sus competencias.
- Servicio de traslado de equipajes.
- Actividades complementarias que el cliente puede contratar.
- Plano detallado de las diferentes etapas del recorrido y recursos turísticos y servicios.



- Alojamiento programado o tipos de alojamiento a escoger (características, instalaciones, servicios).
- Dificultad de la ruta, requerimientos técnicos y físicos del jinete.
- Características de los caballos.
- Características del equipamiento (especificar la montura)
- Consejos sobre vestimenta, material a traer por el cliente para disfrutar de una buena estancia.
- Dossier fotográfico del alojamiento, restauración, lugares de interés, caballos y ruta.
- Programa para acompañantes que no hacen la ruta a caballo.
- Información clara sobre las diferentes posibilidades de comunicaciones al destino (ferrocarril, aeropuertos y compañías aéreas, carretera y puertos) del destino y características sobre la climatología, idioma, moneda.
- Posibilidad de observaciones por parte del cliente como por ejemplo regímenes especiales, actividades para niños, etc.
- Persona de contacto para el cliente y horario de atención: teléfono y correo electrónico.
- Características principales, etc.
- Precios y condiciones.

Argumentario de venta

El argumentario de venta debe estar centrado en la propuesta de valor. Ello significa que se ha de pensar en el cliente, según el tipo de público, se destacaran unos aspectos más que otros.

Es muy aconsejable seleccionar argumentos dichos por terceros, pues tienen más valor para el cliente, que la información comunicada por la propia organización:



- Reportajes en revistas de turismo, periódicos y especializadas en turismo ecuestre.
- Comentarios positivos de otros clientes en webs, blogs de viajes.
- Recomendaciones de viajeros que hayan probado el producto.
- Presencia en guías de viaje.
- Y un buen material fotográfico.

El argumentario de ventas tiene que estar disponible para el potencial cliente que así lo solicite. Tendrá que tener formato impreso para ser utilizado en ferias por ejemplo, y en formato electrónico para apoyar a la ficha de producto.

3.9 Comunicación online: la web y el e-marketing.

Hoy en día existe una comunidad virtual como un lugar en el que los individuos pueden mantener relaciones de carácter social o económico. Como se llevan a cabo en el ciberespacio, no existen límites geográficos, solo una referencia en internet. Esto posibilita la unión de personas a grandes distancias, facilitando la comunicación y comercialización entre ellos.

Es obvio que hay que estar presente en internet y estar atentos a los nuevos avances, la web 2.0 (una nueva forma de almacenar, acceder y compartir información mucho más ágil y participativa) y el desarrollo del comercio electrónico, con el objetivo de mejorar la distribución de los empresarios en internet tanto de forma individual como a nivel colectivo.

La reserva directa ya es algo consolidado en el sector turístico, el paso es llegar a realizar la venta, y en el caso de productos temáticos especiales tiene aún más sentido.

El e-marketing supone utilizar internet con el fin de conectarse con clientes potenciales con el fin de poderlos convertir en clientes reales. Internet permitirá informar, comunicar, y también puede ser un canal de ventas y distribución. Algunas de las herramientas a tener en cuenta son las siguientes:



-SEO: Posicionamiento natural y optimización de la página web

La denominación “Seo” significa en inglés, Search Engine Optimization. Cuando se hace una búsqueda en internet de algo específico, se visitan principalmente los primeros lugares. Estas primeras posiciones suponen un mayor tráfico a la web. Para ello es necesario decidir las palabras clave de la web, aumentar el número de webs que enlazan hacia el sitio web de la empresa, así como la calidad de los mismos. En muchos casos supone una revisión y optimización de la página web.

-SEM: Publicidad pagada muy recomendada

La denominación “Sem” significa en inglés, Search Engine Marketing. Conocida como publicidad de costo por clic en buscadores. La publicidad aparece en el buscador (por ejemplo Google) según la consulta del usuario, en las zonas marcadas especialmente. Eso es lo que hace único este tipo de formato publicitario, pues según la demanda del usuario sale la publicidad. Es el único medio que ofrece este sistema. El formato publicitario siempre es el mismo: un titular en azul que es un enlace, una descripción y la web. El modelo de tarifa va relacionado según el volumen de clics que realizan los internautas.

-Gestión en Redes sociales y Webs 2.0: Estar presentes en blogs relacionados con turismo y turismo especializado en turismo ecuestre, turismo de aventura, de naturaleza donde escribir comentarios, en foros de debate de viajes y de demandas específicas, en redes sociales; Facebook, Twitter, MySpace, etc.

Gestionar avisos con las palabras clave que más interesan (empresa, productos, competencias) y Google Alertas informará cada vez que alguien publique sobre el tema. Muchos de los enlaces serán blogs donde se podrá dejar comentarios incluyendo un link a la página web de la empresa.

-Campanñas de publicidad en la red: Publicidad en otras webs con targets afines, en aquellos mercados y productos seleccionados, webs que tengan un volumen alto de seguidores y que los contactos sean de calidad.



-Campanñas de email marketing y newsletter: Envío de boletines electrónicos o newsletter a los clientes, contactos potenciales, proveedores, distribuidores o colaboradores externos.

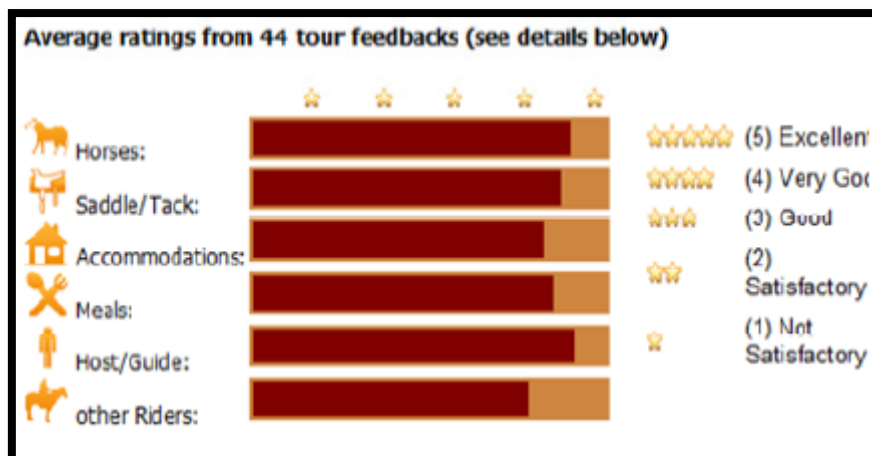
-Indicadores de seguimiento: Las acciones de comunicación en la red permiten evaluar los resultados de una forma sencilla, de esta forma se podrá adecuar e incrementar la eficacia de las acciones posteriores: visitas, procedencia de las visitas, clics efectuados, páginas más visitadas, etc. En Google alertas (palabras clave, competidores, reputación de la marca).

La participación del cliente en internet a través de la red es cada vez más alta. Por un lado participa ofreciendo contenidos a los internautas y por otro lado tiene una importante influencia recomendadora.

Está comprobado que una opinión positiva de otros turistas es una motivación para nuevos turistas. Abrir una ventana a la participación, tiene sus riesgos, pero lo que sí es cierto que el usuario puede participar en la web de la empresa o en otras donde comparte afinidades. Se necesita de un dinamizador de contenidos para fomentar la participación de los usuarios. Los amantes de las rutas ecuestres y del mundo del caballo pueden encontrar un lugar donde compartir experiencias y conocer nuevas propuestas.

Por ejemplo, en esta imagen se puede observar cómo 44 clientes valoran una propuesta de turismo y diferentes aspectos clave del producto: los caballos, montura, alojamiento, comidas, acogida y guía y los otros jinetes (clave en la valoración de la experiencia).

Tabla 15: Ejemplo de valoración de los clientes en la web



Fuente: Equustur, 2010

Existen otras iniciativas interesantes, como la creación de propuestas turísticas por parte del usuario, a través de una aplicación wiki. Por ejemplo wikiloc permite crear y descargar rutas propuestas por los usuarios de todo el mundo. Al principio nació como una aplicación para el senderismo, pero se ha extendido a rutas ecuestres, etc. Se puede descargar la ruta en los siguientes formatos:

Tabla 16: Distintos formatos para descargar la ruta



Fuente: Equustur, 2010



3.10 Conclusión de la viabilidad comercial

En primer lugar se destaca la participación de los productos argentinos ofrecidos por diversos tours operadores internacionales y fundamentalmente hay que hacer referencia que en función del análisis efectuado en la demanda, son muy pocos los productos realmente demandados internacionalmente por los interesados en el turismo ecuestre.

La causa tal vez sea la escasa promoción y/o publicidad, o bien se deba a aspectos más complejos relacionados con la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Otro dato interesante es que en lo que hace estrictamente al turismo ecuestre no existen muchas posibilidades de elección ya que la mayoría de los productos están constituidos por una mezcla generalizada que involucra distintos ítems relacionados con el turismo en espacios rurales.

Por otra parte en lo que hace otros aspectos comerciales, se tendrá que ser creativos no solamente en la creación del producto, sino también en la comunicación.

Se tendrá que ser capaz de crear un buen programa de fidelización para los clientes, retenerlos y convertirlos. Por supuesto, es necesario promover una presencia de calidad en internet de la empresa, y favorecer la participación del usuario. Estar presente en los medios y foros con contenidos afines y establecer una relación comercial con los intermediarios especializados. No olvidar de trabajar las oportunidades que presentan las redes profesionales, e incrementar los contactos.

La forma más inteligente de enfocar la acción comercial es realizar una buena combinación de esfuerzos. Ésta se basará en agencias de viajes receptoras, especialistas en el destino, y operadores especializados por mercados meta, se fomentará la presencia de la empresa en internet, apostando por la comunicación directa a colectivos afines al turismo ecuestre, tanto sean asociaciones, escuelas, clubes hípicas como publicaciones especializadas. Se aprovecharán las oportunidades de la comercialización a través de la propia web, la del destino y la contratación a través de portales y centrales de reserva.

Una política comercial de este tipo supondrá hacer una buena gestión de cupos para poder conseguir un máximo de ocupación.



La incorporación de un nuevo segmento (turistas extranjeros), modifica la situación de posicionamiento de la empresa, ya que pasaría a ser la primera empresa en Córdoba que organizará productos propios de Turismo Ecuéstre y de Formación hípica, para captar mercado potencial no aficionado, con sede en España; comercializará sus productos sin intermediarios en el continente europeo y brindará todas las garantías al contactarse, en forma directa, con sus propios expertos comerciales instalados en Inglaterra, Alemania, Francia y España.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD TÉCNICO-ORGANIZACIONAL DE LA NUEVA UEN



4.1 Introducción

El análisis de la Viabilidad Técnica es de vital importancia, en él se determina si la tecnología (dura y blanda) disponible, permite hacer realidad el proyecto y también si es conveniente hacerlo.

Este estudio de viabilidad técnica nos permitirá obtener información sobre las diversas formas de materializar el proyecto o los diferentes procesos que pueden utilizarse para producirlo. El estudio contendrá una estimación de los requerimientos de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha, como para el estado de operación del proyecto.

4.2 Producto ofrecido

El producto que se ofrece es el tema central de este estudio. El producto que ofrece ATC está constituido por una serie de programas de turismo ecuestre que se detallan en el presente apartado. Antes de enumerar y detallar las características de cada programa, se considera relevante mencionar los recursos con que cuenta la empresa para poder ofrecerlos:

-Recorrido turístico y/o ruta ecuestre: se cuenta con 4 propuestas de programas turísticos, cada uno contiene rutas ecuestres y turismo tradicional.

-Caballos Peruano de Paso: la empresa cuenta con 50 caballos aptos para el turismo ecuestre, cada uno con el equipamiento correspondiente.

-Guías turísticos: son necesarios por lo menos 9 guías turísticos, con modalidad “freelance”, es decir independientes, con conocimientos ecuestres y bilingües de habla española / francesa, alemana y/o inglesa.

-Gauchos baqueanos: son necesarios por lo menos 9 gauchos baqueanos, con modalidad “freelance”, es decir independientes, con experiencia ecuestre y un amplio conocimiento de la región.

-Hospedajes: se cuenta con una estancia totalmente equipada y con convenios comerciales con una red de alojamientos en la región. Y para los programas con campamento, poseen tiendas dormitorios, con catres, sacos de dormir, tienda comedor



con sillas, mesas y vajilla completa, tiendas toilette con baño químico y duchas de agua caliente.

-Gastronomía: la empresa tiene un chef profesional, el cual se encarga de la gastronomía en la estancia como en los campamentos.

Se procederá a describir el producto que se ofrece y los distintos programas que lo componen, para analizar en detalle sus características.

Rutas a caballo en la región centro de Argentina

-Programa 1. Aprenda a cabalgar en el Valle de Traslasierra

Información general

Niveles de experiencia: Principiantes / Básico

Cant. días: 8 días / 7 noches

Cant. días a caballo: 6

Cant. horas a caballo: de 4 a 6 horas por día

Precios desde: 1680 EUR

Tipos de alojamientos: estancia de campo

Visión general

Este programa está diseñado para aquellas personas que nunca han montado y quieran realizar un aprendizaje básico de equitación o bien afianzar las nociones previas, para poder realizar la práctica de cabalgar por la naturaleza.

Después de tres días intensivos de clases se pondrá en práctica lo aprendido saliendo a hacer recorridos al campo, que a la vez de practicar, permite a los viajeros comenzar a sentir el placer de apreciar el paisaje de Valle de Traslasierra, a lomo de un caballo.

Este viaje tiene un programa específico para acompañantes que no cabalgan, para que juntos puedan compartir esta experiencia. También se puede extender este



viaje, para conocer Buenos Aires y la Pampa Húmeda en la región de San Antonio de Areco, donde todavía existen las costumbres y actividades de los gauchos originarios, hospedándose en una típica estancia de la zona.

Localización



Figura 5: Localización programa 1.

Fuente: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=zIZwSRfHDs8w.k6dXAigPOlrs>

Alojamiento

Estancia Haras Ampascachi - Noches: 7

Tipo de alojamiento: Estancia de Campo

Locación: Nono, Valle de Traslasierra, Provincia de Córdoba.

Descripción: La estancia tiene estilo colonial con reminiscencias de las construcciones jesuíticas. Cuenta con once habitaciones y dos departamentos.



La gastronomía está en manos de chefs y presenta una amplia carta de comidas tradicionales argentinas e internacionales. Posee piscina, canchas para diversas prácticas deportivas y como carácter distintivo el haras donde se crían los caballos peruano de paso.

-Programa 2. Estancia Haras Ampascachi

Información general

Niveles de experiencia: Básico / Intermedio / Avanzado

Cant. días: 8 días / 7 noches

Cant. días a caballo: 6

Cant. horas a caballo: de 4 a 6 horas por día

Precios desde: 1680 EUR

Tipos de alojamientos: estancia de campo

Visión general

Este programa ofrece al huésped muchas posibilidades, desde tener una estadía muy placentera en una estancia, la piscina, la cancha de golf, hasta una estadía plena de actividades ecuestres vinculadas al contacto con ganado y naturaleza, cabalgatas de jornada completa recorriendo lugares del Valle de Traslasierra, contacto con la cría y doma de caballos, o una combinación de ambas.

El programa ofrece la posibilidad de realizar cabalgatas de diferente extensión, inclusive una de dos días de duración, en la que se pernocta en un campamento montado en total contacto con la naturaleza; éstas actividades son a elección del viajero. Al igual si desea hacer tareas rurales en el haras para estar en contacto con los caballos.

Este viaje tiene un programa específico para acompañantes que no cabalgan, para que juntos puedan compartir esta experiencia. También se puede extender este viaje, para conocer Buenos Aires y la Pampa Húmeda en la región de San Antonio de Areco, donde todavía existen las costumbres y actividades de los gauchos originarios, hospedándose en una típica estancia de la zona.



Localización



Figura 6: Localización programa 2.

Fuente: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=zIZwSRfHDs8w.k6dXAigPOlrs>

Alojamiento

Estancia Haras Ampascachi - Noches: 6

Tipo de alojamiento: Estancia de Campo

Locación: Nono, Valle de Traslasierra, Provincia de Córdoba.

Descripción: La estancia tiene estilo colonial con reminiscencias de las construcciones jesuíticas. Cuenta con once habitaciones y dos departamentos.

La gastronomía está en manos chefs y presenta una amplia carta de comidas tradicionales argentinas e internacionales. Posee piscina, canchas para diversas prácticas deportivas y como carácter distintivo el haras donde se crían los caballos.



Campamento Ampascachi - Noches: 1

Tipo de alojamiento: Campamento

Locación: Ruta Ecuestre - Diferentes locaciones según la ruta ecuestre.

Descripción: Carpas montadas y mantenidas por el equipo de logística de Ampascachi. Consiste en tiendas dormitorios, con catres, sacos de dormir personalizados, tienda comedor con sillas, mesas y vajilla completa, tiendas toilette con baño químico y duchas de agua caliente. Ampascachi provee kit de higiene personal y los enseres necesarios como el saco de dormir. En este tipo de hospedaje es probable que el huésped tenga que compartir carpa.

-Programa 3. Del Valle de Traslasierra a la Sierra de Los Gigantes a caballo

Información general

Niveles de experiencia: Intermedio / Avanzado

Cantidad total: 10 días / 9 noches

Días a caballo: 7

Horas a caballo: de 4 a 6 horas por día

Precios desde: 2160 EUR

Tipos de alojamientos: estancias de campo, cabañas de campo y campamentos

Visión general

Este programa va enlazando distintos lugares donde los jesuitas dejaron construcciones emblemáticas, diferentes, y cada una con una historia propia. Los lugares que se atraviesan a lomo de caballo permitirán conocer sitios e historias que han dejado una huella en la gente de la región y los visitantes.

También se realiza un tour por el valle, para visitar una bodega que hace vinos con unas cepas particulares y una fábrica de aceite de oliva, premiada internacionalmente por su proceso de producción.



Este viaje, al igual que el anterior tiene un programa específico para acompañantes que no cabalgan y también se puede extender este viaje, para conocer Buenos Aires y la Pampa Húmeda en la región de San Antonio de Areco.

Localización

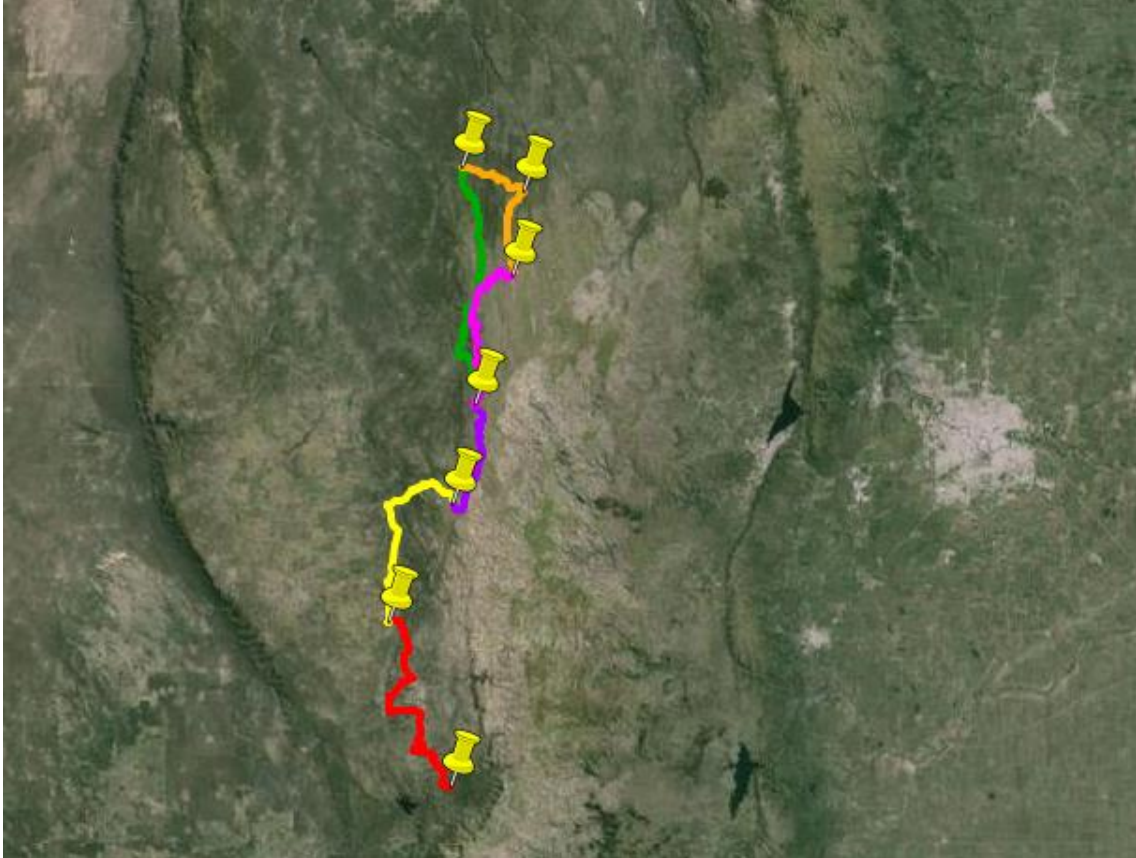


Figura 7: Localización programa 3.

Fuente: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=zIZwSRfHDs8w.k6dXAigPOlrs>

Alojamiento

Estancia Haras Ampascachi - Noches: 4

Tipo de alojamiento: Estancia de Campo

Locación: Nono, Valle de Traslasierra, Provincia de Córdoba.

Descripción: La estancia tiene estilo colonial con reminiscencias de las construcciones jesuíticas. Cuenta con once habitaciones y dos departamentos.



Cabaña de Panaholma - Noches: 1

Tipo de alojamiento: Cabañas de campo

Locación: Panaholma, Valle de Traslasierra, Provincia de Córdoba.

Descripción: Las cabañas de Panaholma brindan alojamiento en unidades habitacionales donde hay de dos a tres dormitorios, baños privados e instalaciones similares a una vivienda, con su correspondiente cocina y sala de estar.

En este tipo de hospedaje es probable que el huésped tenga que compartir habitación.

Cabaña Cruz De Caña - Noches: 2

Tipo de alojamiento: Cabañas de campo

Locación: Cruz de Caña, Cruz del Eje, Provincia de Córdoba.

Descripción: Estas cabañas han sido construidas pensando en la comodidad y funcionalidad de las mismas. Cuentan con habitaciones, baño completo, estar y cocina comedor y en un espacio abierto al frente se encuentra un asador.

En este tipo de hospedaje es probable que el huésped tenga que compartir habitación.

Cabaña San Jerónimo - Noches: 1

Tipo de alojamiento: Cabañas de campo.

Locación: San Jerónimo, Valle de Traslasierra, Provincia de Córdoba.

Descripción: Las cabañas han sido diseñadas para el aprovechamiento del espacio sin resignar la comodidad y confort del huésped. Son unidades habitacionales individuales con todos los servicios completos y área de uso común.

Emplazadas en una región llana pero rodeada de altas cumbres permite tener unas magníficas vistas, su fauna y flora se conservan con poca intromisión de la mano del hombre. Otro atractivo turístico sorprendente es que la zona está atravesada por



varios ríos y arroyos, destacándose el Río Jaime, que su curso lleva agua dulce y el arroyo Cachimayo de agua salada.

Campamento Ampascachi - Noches: 1

Tipo de alojamiento: Campamento

Locación: Ruta Ecuestre - Diferentes locaciones según la ruta ecuestre.

Descripción: Carpas montadas y mantenidas por el equipo de logística de Ampascachi. Consiste tiendas dormitorios, con catres, sacos de dormir personalizados, tienda comedor con sillas, mesas y vajilla completa, tiendas toilette con baño químico y duchas de agua caliente. Ampascachi provee kit de higiene personal y los enseres necesarios.

En este tipo de hospedaje es probable que el huésped tenga que compartir carpa.

-Programa 4. Estancia Haras Ampascachi y el camino al Cerro Champaquí a caballo

Información general

Nivel de experiencia: Intermedio / Avanzado

Cant. días: 9 días / 8 noches

Cant. días a caballo: 6

Cant. horas a caballo: de 4 a 6 horas por día

Precios desde: 1920 EUR

Tipos de alojamientos: estancias de campo y refugios de montaña



Visión general

Este programa posibilita conocer el cordón montañoso de las Altas Cumbres, en especial llegar al pie del Cerro Champaquí, el más alto de la Provincia de Córdoba.

Se recorre el Parque Nacional La Quebrada del Condorito donde anidan cóndores. En la ruta a Los Algarrobos se visitará una iglesia construida en honor a José Gabriel Brochero, conocido como el Cura Gaucho, beatificado en el año 2013. Se visitarán la Bodega Noble y la fábrica de aceite Olium.

En la ruta al Cerro Champaquí, se descansará en los refugios de Doña Teresa Jiménez y el refugio de Gonzales, donde se podrá conocer a los lugareños y su estilo de vida.

En esta región se pueden ver variedad de paisajes compuestos por valles, cerros y ríos. Visitar lugares donde solo se accede a caballo y donde los habitantes aún conservan las tradiciones intactas.

Al igual que los viajes anteriores, este tiene el mismo programa para acompañantes que no cabalgan, y también se puede extender para conocer Buenos Aires y la Pampa Húmeda en la región de San Antonio de Areco.

Localización

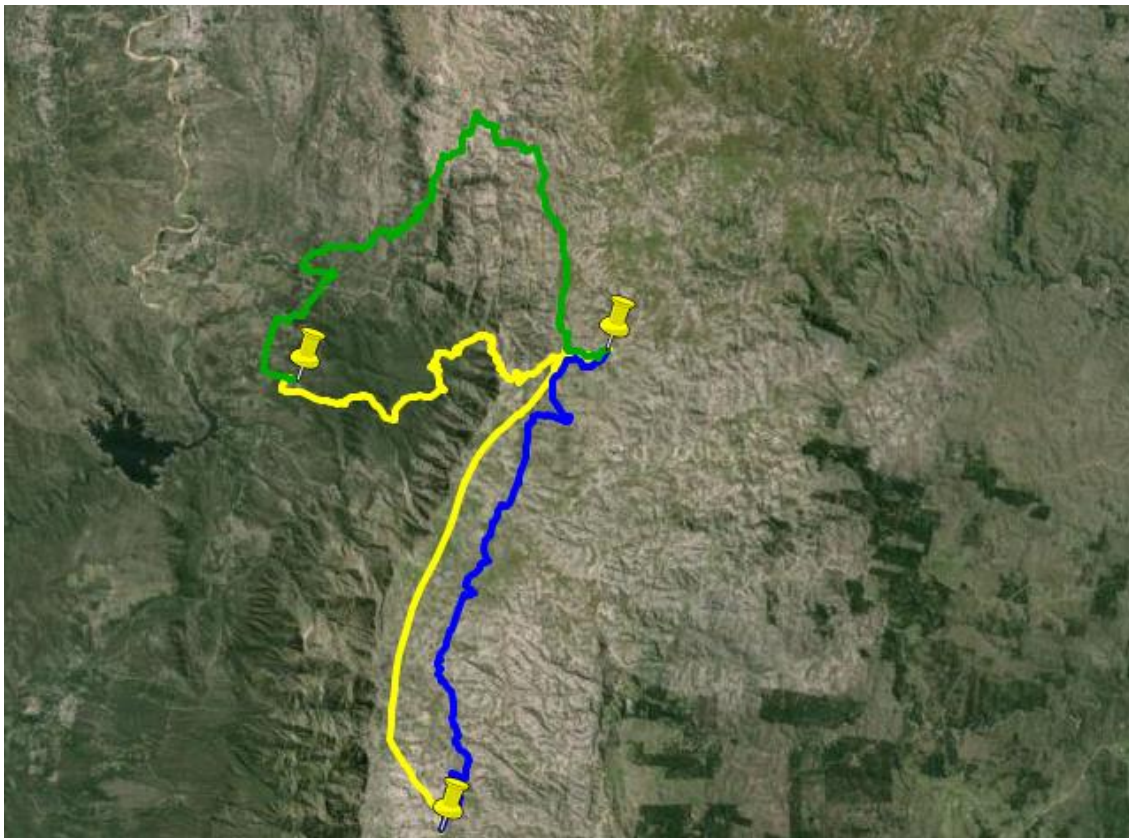


Figura 8: Localización programa 4.

Fuente: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=zIZwSRfHDs8w.k6dXAigPOlrs>

Alojamiento

Estancia Haras Ampascachi - Noches: 5

Tipo de alojamiento: Estancia de Campo

Locación: Nono, Valle de Traslasierra, Provincia de Córdoba.

Descripción: La estancia tiene estilo colonial con reminiscencias de las construcciones jesuíticas. Cuenta con once habitaciones y dos departamentos.

Refugio de montaña de Teresa Jiménez - Noches: 2

Tipo de alojamiento: Refugio de montaña

Locación: Pampa de Achala, Valle de Calamuchita, Provincia de Córdoba.



Descripción: Emplazado en un lugar donde la vegetación es escasa y nacen muchos de los ríos que recorren la Provincia de Córdoba. El refugio es la casa de la familia de Teresa Jiménez, los propietarios viven en el lugar y brindan alojamiento en dormitorios contruidos con piedras, el baño tiene agua caliente y hay una cocina y un fogón para la preparación de las comidas.

Además del entorno natural en la región se destaca que es la reserva hídrica de la provincia y que junto al refugio hay una escuela albergue, único lugar para que los niños y jóvenes de la zona puedan estudiar.

En este tipo de hospedaje es probable que el huésped tenga que compartir habitación.

Refugio de montaña de González - Noches: 1

Tipo de alojamiento: Refugio de montaña

Locación: Cerro Champaquí, Valle de Calamuchita, Provincia de Córdoba.

Descripción: En los comienzos este refugio fue la casa de la familia González que de forma solidaria albergaba a los gauchos que debían cruzar las Sierras Grandes de la Provincia de Córdoba; lugar al que solo se accedía a caballo o a pie. Actualmente el refugio está conformado por cabañas individuales y un salón rustico que se utiliza como comedor.

Está ubicado al pie del cerro Champaquí, a dos mil ochocientos ochenta y cuatro metros sobre el nivel del mar.

En este tipo de hospedaje es probable que el huésped tenga que compartir habitación.

4.3 Monto de la inversión para poner en funcionamiento la nueva UEN

Al proyectar un nuevo emprendimiento o negocio, se debe realizar en primer lugar una inversión, con la cual se conseguirán aquellos recursos necesarios para poner en funcionamiento dicho negocio. A continuación detallaremos la inversión inicial para poner en marcha esta nueva unidad de negocio.



Tabla 17: Detalle de la inversión inicial en Pesos en Argentina

COSTOS DE INTERNACIONALIZACION DE LA COMERCIALIZACION	MONTO
DISEÑO Y MAQUETADO DE LOS 4 NUEVOS SITIOS WEB DE AMPASCACHI P/ MERCADO INTERNACIONAL	\$ 50.000,00
COMPRA DOMINIOS WEB PARA LOS SITIOS WEB DE AMPASCACHI	\$ 2.000,00
TRADUCCIONES DE LOS CONTENIDOS WEB AL ALEMAN, FRANCES E INGLES	\$ 80.000,00
PRODUCCION AUDIOVISUAL: FOTOS, VIDEO INSTITUCIONALES Y VIDEO SPOT PUBLICITARIO EN CASTELLANO, INGLES, ALEMAN Y FRANCES	\$ 76.000,00
PROGRAMACION DE LA FUNCIONALIDAD DE LOS SITIOS WEB, PANELES DE CONTROL DE LOS SITIOS WEB, FORMULARIOS DE CONTACTO Y CORREOS ELECTRONICOS	\$ 65.000,00
GASTOS DE LA CAPACITACION EN ARGENTINA DE LAS RESPONSABLES COMERCIALES DE INGLATERRA, ALEMANIA, FRANCIA Y ESPAÑA	\$ 95.000,00
TOTAL	\$ 368.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Detalle de la inversión inicial en Euros en Europa

CONCEPTO	Importe en Euros
CONSULTORÍA CONTABLE Y JURIDICA PARA LA CREACION DE LA SOCIEDAD, AVAL FINANCIERO, POLIZA DE SEGURO Y CONTABILIDAD	315,00
CONSULTORÍA CONTABLE Y JURIDICA: GENERACION DE LIBROS CONTABLES Y LIBROS DE ACTAS DE SOCIOS	460,00
APORTE INICIAL DE CAPITAL SOCIAL PARA APERTURA DE CUENTA BANCARIA Y CREACION DE SOCIEDAD	10.000,00



EQUIPAMIENTO DE OFICINA EN ESPAÑA, BARCELONA	250,00
VUELOS AEREOS PARA LA CAPACITACION EN ARGENTINA DE LAS RESPONSABLES COMERCIALES DE INGLATERRA, ALEMANIA, FRANCIA Y ESPAÑA (1)	2.900,00
COMPRA DOMINIOS WEB PARA LOS SITIOS WEB DE AMPASCACHI (2)	815,00
ADAPTACION DEL AVAL FINANCIERO CON EL BANCO LA CAIXA	425,00
POLIZA DE SEGURO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	215,00
COMPRA DE APARATOS TELEFÓNICOS Y CONTRATACION DE SERVICIO TELEFÓNICO CON LINEAS DE INGLATERRA, ALEMANIA, FRANCIA Y ESPAÑA (3)	715,00
CONSULTORÍA CONTABLE Y JURIDICA	590,00
CONSULTORÍA DE NOTARIOS (ESCRIBANOS)	55,00
CONSTITUCION DEL AVAL FINANCIERO CON EL BANCO LA CAIXA	115,00
PRUEBA DE AVAL FINANCIERO (4)	145,00
NOTARIOS: CREACION DE PODER PARA PERSONA DE ESPAÑA QUE GESTIONARÁ ALLI LOS TRAMITES NECESARIOS	350,00
CONSULTORÍA EN MARKETING DIGITAL (5)	8.000,00
PUBLICIDAD PAGA EN GOOGLE ADWORDS PARA APARECER ENTRE LOS PRIMEROS PUESTOS EN LA BUSQUEDA DE TURISMO ECUESTRE DE ALEMANIA, INGLATERRA, FRANCIA Y ESPAÑA	8.000,00
GASTOS DE ESTUDIO DE MERCADO POR VISITA A LA FERIA ECUESTRE EQUITALYON DE FRANCIA	235,00
PARTICIPACION EN FERIA ECUESTRE EN PARIS: SALON DU CHEVAL	10.000,00
Total	43.585,00

Fuente: Elaboración propia



- (1) Se traerá a la Argentina a los 4 responsables comerciales para capacitarlos y para que prueben los productos y servicios.
- (2) www.horseridingholiday.com Este dominio se comprará en Estados Unidos, por eso se tendrá que pagar en Euros.
- (3) Son los aparatos y las líneas que tendrá cada representante en su país de residencia: Alemania, Francia, Inglaterra y España. Son los teléfonos que figuran en los sitios web.
- (4) Se generará uno de prueba para controlar que funcione todo bien este sistema de garantía financiera.
- (5) Asesoramiento para un mejor posicionamiento online de los sitios web, creación de redes sociales y creación y gestión de campañas pagas en Google Adwords.

Si se toma como referencia el tipo de cambio vigente a la fecha (8/03/2016), el importe de la inversión en Europa es de $\$18 \times 43.585\text{€} = \$784.530,00$. Si se adicionan los gastos en Argentina y lo de Europa se obtiene un total de $\$1.152.530,00$

Tabla 19: Total inversión inicial en Pesos

Concepto	Importe	Importe (Pesos)
Gastos en Argentina	\$368.000	\$ 368.000
Gastos en Europa	43.585€ x \$18	\$ 784.530
Total		\$ 1.152.530

Fuente: Elaboración propia

4.4 Nueva estructura formal de la empresa

A continuación se transcribe el nuevo organigrama formal de la empresa:

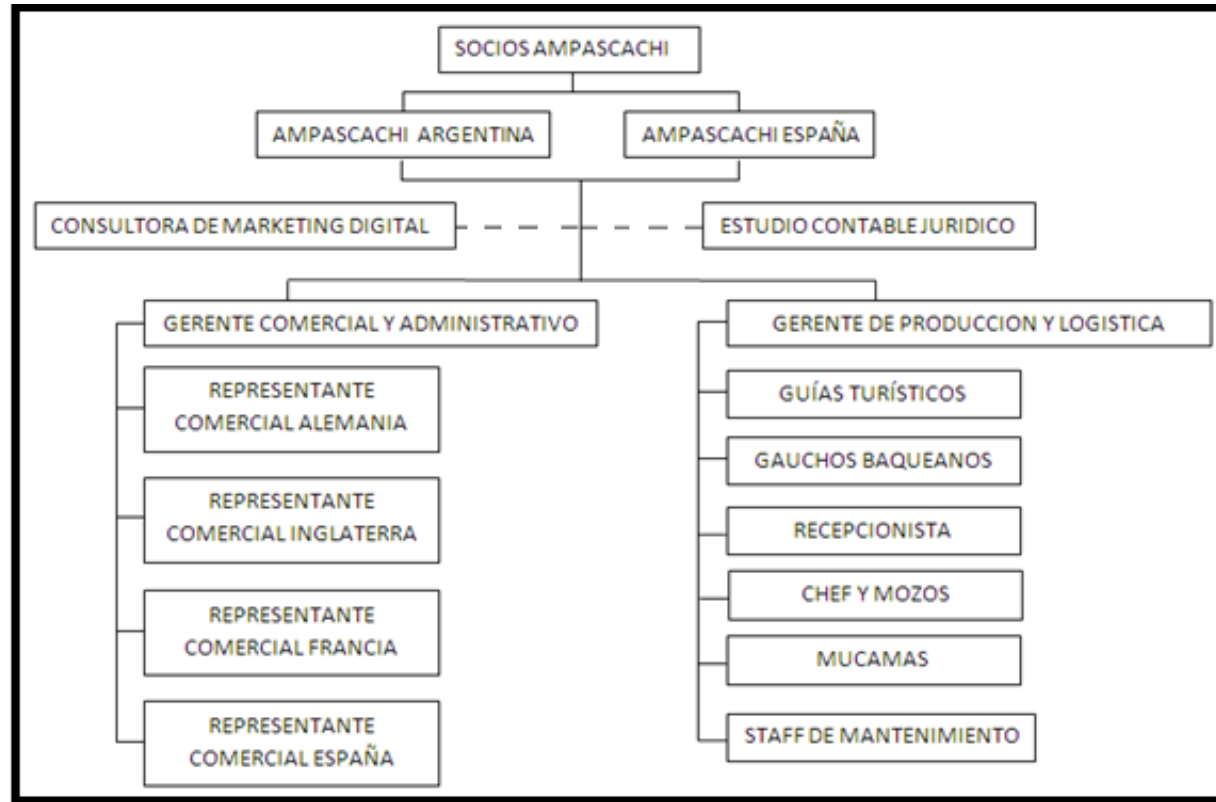


Figura 9: Nuevo organigrama incorporando la nueva UEN

Fuente: Elaboración propia



Gerente comercial: desarrollo y planificación comercial, organización comercial, estrategias comerciales, control comercial. Coordinar y controlar el trabajo de los representantes comerciales en Alemania, Francia, Inglaterra y España. Control de contabilidad y jurídica.

Gerente de producción: es quien diseña los programas, la logística de los mismos, a cargo de los recursos humanos (guías turísticos, gauchos baqueanos, staff de estancia, etc.), a cargo de los caballos, su entrenamiento, cría y su cuidado.

Representantes comerciales: Con contrato de representación comercial a comisión. Se adjuntó contrato donde se aclara sus funciones y actividades en Anexo 4.

Guías turísticos: son “freelance”, son independientes y se les paga por día trabajado. Son los anfitriones porque acompañan todo el viaje a los clientes, hablan el idioma de los clientes (alemán, francés y/o inglés), son los coordinadores porque son los encargados de coordinar el grupo, reservas en los hoteles, las comidas y mantener una armonía en el grupo de clientes, y además son guías turísticos especializados en Argentina.

Gauchos baqueanos: son “freelance”, son independientes y se les paga por día trabajado. Son los conocedores de la zona, los que hacen de soporte en la parte ecuestre en las rutas, son los que se encargan de los caballos en las rutas ecuestres, y son los que en caso de emergencia conocen mejor la zona.

4.5 Socios y participación acordada para Ampascachi Turismo a Caballo

Para esta nueva unidad de negocio se generará una nueva sociedad que estará integrada por tres socios y la participación de los mismos se establecerá de la siguiente manera:

Socio 1 37.5%

Socio 2 37.5%

Socio 3 25%



4.5.1 Aportes de los socios

En este punto detallaremos los aportes que realizará cada socio a esta nueva unidad estratégica de negocio.

Socio 1

- a) La totalidad de los elementos de la logística de campamento que posea en la actualidad a un valor del 30% del valor en pesos del mercado. Para esto se hará un inventario inicial y se determinará el valor de mercado y el importe que resulte, una vez aplicado el 30%, quedará como deuda de Ampascachi a devolver cuando existan excedentes y a riesgo.
- b) El financiamiento sin costo y a riesgo, del sueldo correspondiente a su trabajo personal a partir del 01-04-16, importe y tiempos fijados de acuerdo a pautas que se explicarán más adelante.
- c) Uso de la marca Ampascachi en Argentina, sin cargo para la empresa Ampascachi, Turismo a Caballo. Todo esto de acuerdo a condiciones que se explican más adelante.

Socio 2

- a) El financiamiento sin costo y a riesgo, de la mitad del sueldo correspondiente a su trabajo personal a partir del 01-04-16, importe y tiempos fijados de acuerdo a pautas que se explicarán más adelante.

Socio 3

- a) El financiamiento del proyecto de acuerdo con las condiciones que se explicarán más adelante.
- b) La totalidad de los caballos del criadero con más sus crías, para uso de Ampascachi, sin transferir la propiedad de estos animales, salvo la de las crías que pertenecerán, a partir de su nacimiento, a Ampascachi, reservándose El Socio 3 las decisiones que hacen a cuestiones específicas y técnicas del criadero, sobre todo en lo que se refiere a selección de padrillos, yeguas a preñar, técnicas de doma, etc.



- c) El apoyo logístico de las empresas: EMPRESA ESPAÑOLA 1 y EMPRESA ESPAÑOLA 2, de España en lo que respecta a firmas de garantía y avales frente a las instituciones bancarias, para con la empresa Ampascachi que se radique en España y para la constitución de la misma.

4.5.2 Antecedentes

A continuación se describirá la situación previa y actual de la empresa.

Al presente existe en Haras Ampascachi, el criadero de Caballos Peruano de paso, con un total de 150 animales entre yeguas, padrillo y capones, de entre ellos, 50 animales están aptos para ser usados en la actividad del turismo ecuestre. Todo esto es propiedad del Socio 3.

El criadero está instalado en una propiedad ubicada en las cercanías de la comuna de Las Calles y consta de aproximadamente un total de 1.600 m² de edificación con una casa principal de 9 habitaciones con baños privados y otra casa con 5 habitaciones más, todo totalmente equipado y con muebles de estilo, instalaciones especiales, piscina, establo para caballos, quincho, pistas de entrenamiento, etc. Esto es también propiedad del Socio 3.

En las instalaciones mencionadas anteriormente y con los caballos del criadero, en la actualidad se desarrolla un emprendimiento de Turismo Rural que ofrece a los turistas nacionales hospedarse en el lugar y practicar distintas actividades con los caballos además del descanso en piscina, golf, lectura, etc. Todo ello se explota bajo la marca “Haras Ampascachi”. Esta explotación y la propiedad de la marca “Ampascachi” en Argentina pertenecen al Socio 1.

Asimismo, el Socio 1 aporta el know-how de Turismo Ecuestre. El mismo tiene experiencia en distintas investigaciones sobre turismo ecuestre en el mercado internacional respecto de Argentina. Ha llevado a cabo tramitaciones en las Secretarías de Turismo de Salta y Córdoba, con el objetivo de obtener las correspondientes habilitaciones para operar la actividad del Turismo Ecuestre.



Y por último el Socio 2, profesional en Administración de Empresas, es responsable, sobre todo, del desarrollo del negocio, en sus aspectos comercial y administrativo, básicamente.

4.5.3 Bases del negocio de Turismo Ecuestre

Del desarrollo y análisis del mercado y de las circunstancias, quedaron por el momento representadas por lo siguiente:

La empresa explotará programas de Turismo Ecuestre en el centro de Argentina, con proyección de expandirse al norte, sur del país y a otros destinos de otros países. Esta empresa desarrollará la marca “Ampascachi, Turismo a Caballo” con un logo representativo.

Se montará una red de representantes comerciales en Inglaterra, Alemania, Francia y España, para dar credibilidad a esos mercados, y así facilitar la venta.

A su vez, se dará a los compradores, un seguro de solvencia, a los fines de garantizar confianza a aquellos que depositan dinero por adelantado.

Será la empresa radicada en España y con licencia de tour operador, la encargada de gestionar avales bancarios, tanto para obtener la licencia como para dar avales de garantía a los compradores.

Los productos estarán diferenciados de la oferta del mercado actual por lo siguiente: ser de venta directa al público, es decir, no se venderá a través de ningún intermediario; tener programas con posibilidades de extensión a otras zonas del país, específicamente, por ahora, Provincia de Buenos Aires; tener programas explícitos para acompañantes que no montan; contar con una política de precios y reembolsos muy agresiva tendiente a la formación de grupos; y además asegurar las salidas de cada programa, aunque haya reservado un solo cliente.



4.5.4 Costos de Ampascachi

Será con cargo a Ampascachi, entre otros, los siguientes costos:

Tabla 20: Detalle de costos de Ampascachi

Concepto de costos	Detalles de costos
Desarrollo de la nueva unidad estratégica de negocio	Desarrollo de las pagina web (diseño gráfico, contenidos, programación), en los distintos idiomas, elementos de difusión tales como videos, fotografías. Además de traducciones, hosting, dominios, etc.
Desarrollo de los distintos productos	Viajes, incluidos los viajes anteriores a esta sociedad realizados al fin del desarrollo de los productos ecuestres, obras de adaptación de centros ecuestres elegidos como base, gastos en capacitación de personal, etc.
Gastos administrativos	Creación de la sociedad de España y Argentina, pagos de asesores fiscales, teléfonos de oficina, alquileres, registros de marca, dominios web, empleados administrativos, comerciales y de explotación que sean necesarios.
Equipamiento	Equipamiento para cabalgatas tales como monturas, riendas, cascos, campamentos de carpas, catres, bolsas de dormir, carpa toilette, uniformes de personal, elementos para la logística de rutas, etc.
Publicidad	Publicidad de todo tipo, en internet, gráfica, televisiva, viajes a ferias, etc.



Mantenimiento de los caballos	Mantenimiento de los caballos y de las crías de estos, pertenecientes al criadero Haras Ampascachi, que Ampascachi utilice a partir del 01-04-16. Esto implica gastos de personal que cuida, doma y entrena caballos, alimentos de los animales, arrendamientos de los campos donde están los caballos, en el destino de los centros ecuestres, veterinaria, herrajes, equipamientos varios, herramientas, etc. También la compra de más caballos, si fuera necesario.
Sueldo socios	Pago del trabajo de los socios 1 y 2 y, responsables, en principio, pero no excluyente, ya que implica dedicación prioritaria y total para Ampascachi, el primero, de todo lo referido a la producción de los productos y prestación de los servicios de la empresa y el segundo de todas las cuestiones administrativas, comerciales y de venta. El socio 3 hará trabajos de colaboración y asesoramiento, sin costo alguno.

Fuente: Elaboración propia

4.5.5 Condiciones especiales de funcionamiento y de financiación

Los socios han decidido que para un correcto funcionamiento y adecuada financiación de la UEN se pacten las siguientes condiciones:

- a) Haras Ampascachi transformará su página web a un contenido dirigido a cuestiones que hacen eje en un criadero de caballos Peruano de Paso e invitando a los huéspedes a participar de las actividades a partir del programa tipo



estancia, o instructivo, con estadía de 4 noches mínima a siete, pero la venta será a través de Ampascachi, esto indicado en la página web mencionada, dando tanto el teléfono de Inglaterra, Francia, Alemania y España, y se cobrarán los mismos precios.

- b) Se hará una sociedad anónima reducida, radicada en la ciudad de Córdoba, por el capital mínimo requerido y en una participación accionaria del Socio 1 con el 37,5%, el Socio 2 con el 37.5% y el Socio 3 con el 25%. Esta sociedad llevará un nombre de fantasía que no tenga relación con la marca pero es la forma jurídica del negocio Ampascachi Turismo a Caballo, y en adelante al referirnos a esta le llamaremos Ampascachi.
- c) Ampascachi será dueña del desarrollo de la marca y de su correspondiente registración en todos los países en que realice negocios, en principio Inglaterra, España, Francia y Alemania. Los costos de estas registraciones serán a cargo de Ampascachi. También será la titular de todos los dominios web y de sus contenidos, que sirvan al negocio y que en la actualidad están a nombre del Socio 1, para lo cual se deberá hacer las diligencias para cambiar la titularidad de los dominios y guardar todos los archivos del contenido con una copia de seguridad.
- d) La marca “Ampascachi” en Argentina será usada libremente y sin cargo por Ampascachi, pero también será usada por Haras Ampascachi junto a su logo ya existente. Para materializar esto se redactará este acuerdo para ser firmado por el Socio 1 y el representante legal de Ampascachi en Argentina.
- e) En España se fundará la sociedad radicada en Catalunya y que llevará el nombre de AMPASCACHI HORSE RIDING HOLIDAYS S.L. El capital social de ésta sociedad será de 10.000 euros y será aportada por las empresas: EMPRESA ESPAÑOLA 1 en un 75% y EMPRESA ESPAÑOLA 2 en un 25%, todo ello en cumplimiento a lo expresado en el apartado c) de los APORTES DE SOCIOS del Socio 3. Estas participaciones serán vendidas a los socios del emprendimiento Ampascachi, en función de las participaciones estipuladas al comienzo de este documento, a saber: 3.750 participaciones de un euro cada una al Socio 2, 3.750 participaciones de un euro cada una al Socio 1 y 2.500



participaciones de un euro cada una al Socio 3. Para esto se deberá redactar el documento correspondiente de venta, que será firmado por los representantes legales de EMPRESA ESPAÑOLA 1 y EMPRESA ESPAÑOLA 2, pero allí se indicará que la venta quedará efectiva y será elevada a escritura pública en España, cuando los comparadores paguen el importe correspondiente a sus respectivas participaciones, estableciéndose un plazo de tiempo de hasta 4 (cuatro) años.

- f) La sociedad española Ampascachi Hrh S.L., obtendrá una licencia de Tour Operador en Catalunya para poder operar vendiendo, a través de Internet, en España y el resto de los países, donde se decida operar, que ingresarán también a través de España. Asimismo será la que facturará para todo el mundo, las ventas de los productos de Ampascachi, cualquiera sea el lugar donde se realicen, incluida Argentina. También entregará los avales bancarios para dar seguridad a los clientes. Para ello abrirá cuentas en un banco español, de momento La Caixa y en bancos de Inglaterra, Alemania y Francia. Las garantías para los avales bancarios, como para la póliza de seguro que se requiere para sacar la licencia de TO serán garantizadas por EMPRESA ESPAÑOLA 1 y EMPRESA ESPAÑOLA 2.
- g) Ampascachi Hrh S.L. cobrará de los clientes, retendrá una cantidad a estipular, para cubrir todos sus costos operativos, y el resto será girado a Ampascachi a las cuentas que este le indique. Para ello Ampascachi emitirá una factura, a Ampascachi Hrh S.L., por el importe girado, y en concepto de la prestación de servicios que se compromete a brindar a los clientes Ampascachi Hrh S.L.
- h) Toda la operatoria mencionada en los apartados f) y g) de esta sección serán establecidos en un contrato de comercialización firmado entre los representantes legales de Ampascachi y Ampascachi Hrh S.L.
- i) Respecto del IVA, tanto en España como Argentina se procederá de la siguiente manera:



- a) Al facturar al cliente, que no sea de España, Ampascachi Hrh S.L. se estaría haciendo una exportación por lo tanto no contendría IVA. Solo deberá pagar IVA por la parte del porcentaje de comercialización que indiquemos en h).
- b) Al facturar Ampascachi a Ampascachi Hrh S.L., también es una exportación, por lo tanto no corresponde IVA. A su vez la empresa que explota Haras Ampascachi le emitirá a Ampascachi una factura con IVA discriminado, por los importes que acuerden pagar. Ampascachi con el resto de gastos que tenga que pagar recibirá facturas con IVA por los montos pagados, salvo aquellas que correspondan a monotributistas.
- j) A efectos de costos del proyecto se fija el sueldo de los socios 1 y 2 en 30.000 pesos para el año 2016 y hasta que el negocio pueda estar disponible al público, momento a partir del cual se procederá a acordar entre los socios, estos valores. En el caso del Socio 2 cobrará mensualmente la mitad de este importe y el resto pasará a formar parte de una deuda de Ampascachi, esto hace al aporte mencionado en el apartado a) sección Aportes del Socio 2. Para el caso del Socio 1 toda la totalidad del sueldo se convertirá en deuda de Ampascachi, esto también responde a lo mencionado en el apartado d) sección aportes Socio 1. El tiempo que durará esta situación de aporte financiero, a partir de los sueldos de socios, durará hasta el 31-12-2016. A partir de esa fecha se pagarán los sueldos de los socios si las finanzas de la empresa lo permiten. A los fines de establecer la deuda de cada socio, se deberá hacer un cálculo en Dólares o Euros y al momento en que se debió hacer el pago, de la sumatoria de estos importes será la deuda total. Esto significa que la deuda de Ampascachi para con los socios nombrados estará en dólares, pero no se pagará ningún interés por ella y es a riesgo total del negocio. En caso de fracaso del negocio esta deuda quedará sin efecto. Se deberán realizar los documentos pertinentes para que sean firmados por los socios y el representante legal de Ampascachi.
- k) Respecto del financiamiento, que se realizará como aporte del Socio 3, el mismo se va a dividir en dos etapas:
- 1) Los aportes financieros realizados hasta la puesta del proyecto al público.



- 2) Los aportes para financiar las operaciones necesarias para poner el negocio en equilibrio financiero. Este período se extenderá hasta el 31-12-2016. A los efectos de determinar los montos, al finalizar la etapa 1) se hará el cálculo de todos los aportes realizados para cubrir los costos de montaje y de funcionamientos, estos, convertidos a Euros / Dólares será instrumentado como deuda de Ampascachi con el Socio 3. El mismo procedimiento se hará para determinar el monto de deuda para la etapa que va del final de la 1) hasta el 31-12-2016. Esta deuda no generará intereses y es a riesgo total del negocio. En caso de fracaso del negocio la deuda quedará sin efecto. Se deberán preparar los documentos correspondientes para instrumentar la deuda de Ampascachi para las dos etapas.
- l) Las deudas generadas por Ampascachi, para con los socios se pagarán con los beneficios netos (después de impuestos) de la siguiente manera:
- 1) La totalidad de los beneficios netos se destinarán a pagar la deuda generada con el Socio 3 hasta que sea totalmente liquidada.
 - 2) Una vez cumplido con el apartado 1), la totalidad de los beneficios netos se destinarán a pagar, proporcionalmente, las deudas generadas con los socios 1 y 2. Esto quiere decir que Ampascachi solo distribuirá utilidades después de haber cancelado las deudas con los socios, y esta distribución se hará fijando un porcentaje de reinversión que se resolverá en el momento, en función de las realidades del negocio y sus planes de crecimiento.
- m) El Socio 3 podrá cortar el financiamiento tanto de la etapa 1) como de la 2) , si a su juicio ocurrieran circunstancias especiales vinculadas a la marcha del desarrollo del proyecto, como así también a la marcha del negocio una vez puesto el proyecto a disposición del mercado.
- n) Alcanzado el 31-12-2016, si Ampascachi no ha alcanzado el equilibrio presupuestario, los socios resolverán sobre la continuidad del negocio. En caso de seguir el déficit será cubierto de manera proporcional a las participaciones de los socios.



4.6 Base de operaciones en España y formato para seguridad de los depósitos de dinero

En España se establecerá la oficina de Casteldefells. También en España, en la medida que se pueda, se debe encontrar, lugares desde donde puedan partir las rutas de ATC, más que hípicas, se buscarían emprendimientos cercanos de Turismo Rural, que puedan albergar caballos y les pueda servir de logística a la empresa, para dar una comida o un buen picnic, pero que no compitan con ATC haciendo otras rutas.

La empresa se hará cargo de adecuar las instalaciones. Para esto se usará el Centro Ecuestre de ATC más el nombre de la posada o de la finca. Estas bases estarán en las zonas de donde partan las rutas de la empresa, Cataluña, Galicia, Andalucía. De esta manera se tendría el círculo completo: ATC con productos en España y Argentina.

Respecto de la garantía de los fondos de reserva se buscará en España un seguro como utiliza la competencia en el caso de In The Saddle, Cheval de Aventure y Rando Cheval. Suponiendo que no exista garantía, se deberán generar avales con los bancos con la pignoración del dinero que deposita el cliente, esto se puede hacer abriendo filiales y cuentas en bancos de cada país.

El levantamiento de la pignoración se hace con cláusulas gatillo. Se deja en claro que estos no son seguros que cubren la satisfacción del cliente, lo que cubren es la posible quiebra de la empresa, con el dinero pagado ya por el cliente, o el no pago de algunos servicios al proveedor, por parte de la empresa, y que por lo tanto el cliente se queda sin el servicio.

Se aclara que no está cubierta la satisfacción del cliente, en el sentido de que si usa el servicio y luego manifiesta que no fue de su agrado, y requiere la devolución de su dinero, de ninguna manera se podrá acceder a su pedido.

4.7 Conclusión del Estudio técnico – organizacional

En el presente estudio, se presentaron los diversos programas que la empresa ofrecerá a sus clientes, con su correspondiente localización y los distintos servicios que se ofrecen en cada uno de ellos. Aquí se puso de manifiesto cual será la magnitud y el alcance del proyecto.



Desde el punto de vista de este estudio, los recursos para llevar a cabo el presente emprendimiento de internacionalización, se enfocan fundamentalmente en aspectos que hacen a la estructura organizacional – legal y a la comercialización, ya que los aspectos operacionales no presentan diferencias significativas respecto al servicio que la empresa prestaba anteriormente al turismo local.

La información técnica obtenida se utilizará para determinar cuál es la forma más eficiente de materializar el proyecto. Esta determinación de eficiencia, se hace basándose en criterios técnicos y económicos, esto ha de ser así, puesto que puede ocurrir que una solución óptima desde el punto de vista técnico, no lo sea desde un punto de vista económico.



CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICO – FINANCIERA DE LA NUEVA UEN



5.1 Introducción

En esta sección se procuró realizar un análisis basado en los estudios anteriores, resumiendo la información de las diferentes viabilidades a fin de poder confeccionar un flujo de caja para el proyecto, y así determinar la conveniencia o no de llevarlo adelante desde una perspectiva económica-financiera.

Ya habiendo determinado el monto de la inversión inicial, se procedió a determinar el flujo y proyección de los ingresos y gastos del proyecto, a fin de poder aplicar las herramientas correspondientes para realizar la evaluación financiera y determinar la conveniencia o no de llevar a cabo el presente emprendimiento.

5.2 Horizonte temporal del proyecto

Para la elaboración del Flujo de Caja se consideró un horizonte temporal de cinco años. Dicha elección se fundamentó en información proporcionada por consultoras especializadas en proyectos de turismo como así también en datos empíricos revelados por emprendimientos similares de la zona.

De acuerdo a ambas fuentes, lo más común es tomar un horizonte temporal no menor a diez años y no mayor a veinte. La argumentación correspondiente fue que todos los emprendimientos que involucran construcción de infraestructura, con alta inversión inicial y poco mantenimiento, son proyectos de largo plazo.

Pero así mismo, teniendo en cuenta la situación económica y financiera de la República Argentina, y sobre todo la incertidumbre respecto a los lineamientos de política económica del reciente nuevo gobierno, se aconseja tomar un horizonte temporal de cinco años, ya que para un horizonte mayor, la proyección de los supuestos principales como inflación y tipo de cambio se tornarían inconsistentes.

5.3 Determinación de los ingresos del proyecto

Para la determinación de los ingresos, se plantean los principales supuestos del modelo. La unidad de ingresos se define como huésped/día, y el precio a considerar será el precio promedio ponderado de los cuatro programas turísticos que ofrece la empresa.



En una primera instancia, se determina en función de información provista por la empresa, la capacidad máxima de plazas que se podrán ofrecer y se estima una penetración del 80% y 60% para el mercado local y extranjero respectivamente.

Para los primeros dos períodos, la penetración en el mercado local se mantendrá en un 80%, en el tercer período se elevará al 85% y se mantendrá en el cuatro; en el quinto y último período la penetración llegará a un 90%. En lo que hace al turismo extranjero, en los primeros dos años se mantendrá una penetración del 60%, en el tercero y cuarto período 65%, y finalmente en el quinto período llegará a un 70%.

Tabla 21: Principales supuestos del modelo

Unidad de ingresos	Huésped/día	Período
Capacidad máx. Turismo local	576	anual
Ampliación capacidad Turismo extranjero	384	anual
Capacidad Total	960	anual
Coef. De penetración Turismo local	80%	anual
Coef. De penetración Turismo extranjero	60%	anual
Unidades ocupadas turismo local	461	anual
Unidades ocupadas turismo extranjero	230	anual
Total de unidades ocupadas	691	anual
Tarifas por programa		
Programa 1 (huésped por día)	\$3.780	(210 €)
Programa 2 (huésped por día)	\$3.780	(210 €)
Programa 3 (huésped por día)	\$3.888	(216 €)
Programa 4 (huésped por día)	\$3.852	(214 €)
Tarifa por programa promedio ponderado	\$ 3.834	(213 €)
Tarifa por unidad disponible Local	\$3.060	(170 €)
Tarifa por unidad disponible extranjera	\$2.304	(128 €)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

En la tabla precedente se pueden observar los principales supuestos del modelo; los precios de referencia se establecen en Euros y para su conversión a moneda local se



tomó el tipo de cambio oficial de \$18/€ vigente el día 9 de marzo de 2016, según la cotización del Banco de la Provincia de Córdoba.

5.3.1 Proyección de los ingresos del proyecto

Para proyectar los ingresos del proyecto, se tomarán dos factores de actualización, en primer término el precio promedio ponderado de los programas se incrementará un 5% por año, en virtud a los datos históricos, y en segundo término, como los precios se cotizan en euros, se estima un crecimiento del tipo de cambio nominal del 20% por año. Si bien es bastante difícil poder estimar la variación del tipo de cambio y siendo imposible la proyección de datos históricos, se tomó el 20% en función de lo sugerido por la consultora AMD Turismo & Real Estate¹.

Tabla 22: Proyección de los ingresos del proyecto

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por turismo local	98.150 €	103.058 €	114.974 €	120.723 €	134.215 €
Ingreso por turismo extranjero	49.075 €	51.529 €	58.614 €	61.545 €	69.593 €
Total ingresos anuales (Euros)	147.226 €	154.587 €	173.588 €	182.268 €	203.808 €
Total ingresos anuales (Pesos)	\$ 2.650.061	\$ 3.339.077	\$ 4.499.406	\$ 5.669.251	\$ 7.607.104

Fuente: Elaboración propia en base a AMD Consultora

Como se puede observar en la tabla precedente, los ingresos del proyecto provienen de dos fuentes, el turismo local y el turismo extranjera. Se vuelve a reiterar que los precios de referencia están en Euros y para su conversión a moneda local se tomó la cotización de \$ 18/€ (tipo de cambio oficial vigente al día 9 de marzo de 2016, según la cotización del Banco de la Provincia de Córdoba).

¹ AMD: Empresa argentina con experiencia y proyección internacional. Brinda asesoramiento especializado en mercados de hotelería, gastronomía, turismo y ocio. Av. Recta Martinoli 5367, Arguello. <http://www.amdweb.com.ar>



5.4 Determinación de los gastos del proyecto

Para la determinación de los costos y gastos del proyecto se consultó a la empresa AMD, especialista en proyectos de inversión turísticos, y ésta, a través de un estudio de costos clasificó a los costos en dos categorías. Por una parte se tiene los costos de explotación o gastos operativos a los cuales se los dividió en tres módulos, módulo de locaciones (propia y de terceros), módulo alimentos y bebidas, y módulo gastos menores.

Por otra parte identifica los costos de estructura, los que a su vez se dividen en administración y general, seguros, ventas y marketing, mantenimiento y agua y energía. Así mismo toma por separado las comisiones remitidas al exterior.

Para cada uno de los mencionados costos y gastos, la consultora, en base al estudio mencionado previamente, les asignó un porcentaje de participación respecto de los ingresos para el primer año. Estas ponderaciones se supone permanecerán constantes en todo el horizonte temporal del proyecto.

Tabla 23: Gastos operativos

Gastos Operativos	% de Ingresos	Participación
Módulo locaciones		
Propia	22%	55%
De terceros	10%	25%
Módulo alimentos y bebidas	6%	15%
Módulo Gastos Menores	2%	5%
Total Gastos Operativos	40%	100%

Fuente: AMD Consultora



Tabla 24: Costos de estructura

Costos de Estructura	% de Ingresos	Participación
Administración & General	15%	50%
Seguros	2%	7%
Ventas y Marketing	7%	23%
Mantenimiento	3%	10%
Agua y Energía	3%	10%
Total Costos de Estructura	30%	100%

Fuente: AMD Consultora

Tabla 25: Comisiones al exterior

Comisiones al exterior (Euros)	% de Ingresos	Participación
Alemania	10%	25%
Inglaterra	10%	25%
Francia	10%	25%
España	10%	25%
Total	40%	100%

Fuente: AMD Consultora

Para este último punto se tomó como supuesto que la demanda potencial de turistas extranjeros se distribuye proporcionalmente entre los cuatro países mencionados en capítulo anterior. Se optó por distribuir la demanda potencial de turistas extranjeros en partes iguales por un criterio de prudencia, en virtud de que no se cuenta con datos previos del turismo en la zona de influencia del proyecto por nacionalidad.

5.4.1 Proyección de los costos y gastos del proyecto

Para la proyección de los gastos operativos y los costos de estructura, se tomó un coeficiente de actualización del 26% anual en función de la inflación del año 2015, para las comisiones no se tomó ningún tipo de actualización salvo las variaciones supuestas del tipo de cambio nominal.



Tabla 26: Proyección de los gastos operativos en Euros

Gastos Operativos (Euros)	% de Ingresos	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Módulo locaciones							
Propia	22%	55%	32.390 €	40.811 €	55.707 €	70.191 €	95.243 €
De terceros	10%	25%	14.723 €	18.550 €	25.321 €	31.905 €	43.292 €
Módulo alimentos y bebidas	6%	15%	8.834 €	11.130 €	15.193 €	19.143 €	25.975 €
Módulo Gastos Menores	2%	5%	2.945 €	3.710 €	5.064 €	6.381 €	8.658 €
Total Gastos Operativos	40%	100%	58.890 €	74.202 €	101.285 €	127.620 €	173.170 €

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por AMD Consultora

Tabla 27: Proyección de los gastos operativos en Pesos

Gastos Operativos (Pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Módulo locaciones					
Propia	\$ 583.013	\$ 734.597	\$ 1.002.725	\$ 1.263.433	\$ 1.714.382
De terceros	\$ 265.006	\$ 333.908	\$ 455.784	\$ 574.288	\$ 779.264
Módulo alimentos y bebidas	\$ 159.004	\$ 200.345	\$ 273.470	\$ 344.573	\$ 467.559
Módulo Gastos Menores	\$ 53.001	\$ 66.782	\$ 91.157	\$ 114.858	\$ 155.853
Total Gastos Operativos	\$ 1.060.024	\$ 1.335.631	\$ 1.823.136	\$ 2.297.151	\$ 3.117.057

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por AMD Consultora



Tabla 28: Proyección de los costos de estructura en Euros

Costos de Estructura (Euros)	% de Ingresos	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración & General	15%	50%	22.084 €	27.826 €	37.982 €	47.857 €	64.939 €
Seguros	2%	7%	2.945 €	3.710 €	5.064 €	6.381 €	8.658 €
Ventas y Marketing	7%	23%	10.306 €	12.985 €	17.725 €	22.333 €	30.305 €
Mantenimiento	3%	10%	4.417 €	5.565 €	7.596 €	9.571 €	12.988 €
Agua y Energía	3%	10%	4.417 €	5.565 €	7.596 €	9.571 €	12.988 €
Total Costos de Estructura	30%	100%	44.168 €	55.651 €	75.964 €	95.715 €	129.877 €

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por AMD Consultora

Tabla 29: Proyección de las comisiones al exterior en Euros

Comisiones al exterior (Euros)	% de Ingresos	Participación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alemania	10%	25%	1.227 €	1.288 €	1.465 €	1.539 €	1.740 €
Inglaterra	10%	25%	1.227 €	1.288 €	1.465 €	1.539 €	1.740 €
Francia	10%	25%	1.227 €	1.288 €	1.465 €	1.539 €	1.740 €
España	10%	25%	1.227 €	1.288 €	1.465 €	1.539 €	1.740 €
Total	40%	100%	4.908 €	5.153 €	5.861 €	6.154 €	6.959 €

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por AMD Consultora



Tabla 30: Proyección de los costos de estructura en Pesos

Costos de Estructura (Pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración & General	\$ 397.509	\$ 500.861	\$ 683.676	\$ 861.432	\$ 1.168.897
Seguros	\$ 53.001	\$ 66.782	\$ 91.157	\$ 114.858	\$ 155.853
Ventas y Marketing	\$ 185.504	\$ 233.735	\$ 319.049	\$ 402.001	\$ 545.485
Mantenimiento	\$ 79.502	\$ 100.172	\$ 136.735	\$ 172.286	\$ 233.779
Agua y Energía	\$ 79.502	\$ 100.172	\$ 136.735	\$ 172.286	\$ 233.779
Total Costos de Estructura	\$ 795.018	\$ 1.001.723	\$ 1.367.352	\$ 1.722.863	\$ 2.337.793

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por AMD Consultora

Tabla 31: Proyección de las comisiones al exterior en Pesos

Comisiones al exterior (Pesos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alemania	\$ 22.084	\$ 27.826	\$ 37.982	\$ 47.857	\$ 64.939
Inglaterra	\$ 22.084	\$ 27.826	\$ 37.982	\$ 47.857	\$ 64.939
Francia	\$ 22.084	\$ 27.826	\$ 37.982	\$ 47.857	\$ 64.939
España	\$ 22.084	\$ 27.826	\$ 37.982	\$ 47.857	\$ 64.939
Total Comisiones al exterior	\$ 88.335	\$ 111.303	\$ 151.928	\$ 191.429	\$ 259.755

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por AMD Consultora

En las tablas precedentes se puede ver que la variable fundamental que afecta los ingresos es el tipo de cambio, y la que afecta los costos es la inflación. Si bien la inflación genera devaluación y la devaluación es inflacionaria en sí misma, es decir ambas variables no son independientes, en el presente modelo se tomó una correlación positiva entre ambas, pero esa correlación no es perfecta.

5.5 Costos no erogables

En lo que respecta a los costos no erogables, que involucran las depreciaciones de los activos fijos de la empresa, tanto biológicos como inanimados, se tomaron en función de los datos proporcionados directamente por la empresa.



5.6 Flujo de fondos del proyecto

A continuación se procede a la elaboración del flujo de fondos del proyecto teniendo en cuenta los cálculos realizados previamente.

Tabla 32: Flujo de fondos del proyecto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos anuales		\$ 2.650.061	\$ 3.339.077	\$ 4.499.406	\$ 5.669.251	\$ 7.607.104
Total Gastos Operativos		\$ 1.060.024	\$ 1.335.631	\$ 1.823.136	\$ 2.297.151	\$ 3.117.057
Total Costos de Estructura		\$ 795.018	\$ 1.001.723	\$ 1.367.352	\$ 1.722.863	\$ 2.337.793
Total Comisiones al exterior		\$ 88.335	\$ 111.303	\$ 151.928	\$ 191.429	\$ 259.755
Costos no erogables		\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500
Utilidad antes de impuesto		\$ 459.183	\$ 642.920	\$ 909.490	\$ 1.210.307	\$ 1.644.999
Impuesto a las ganancias		\$ 160.714	\$ 225.022	\$ 318.322	\$ 423.608	\$ 575.750
Utilidad neta		\$ 298.469	\$ 417.898	\$ 591.169	\$ 786.700	\$ 1.069.249
Costos no erogables		\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500
Inversión inicial	\$ 1.152.530					
Flujo de fondos		\$ 545.969	\$ 665.398	\$ 838.669	\$ 1.034.200	\$ 1.316.749
Flujo de fondos acumulado	\$ 1.152.530	-\$ 606.561	\$ 58.837	\$ 897.506	\$ 1.931.706	\$ 3.248.455

Fuente: Elaboración propia



Es importante destacar que el proyecto, en función de las proyecciones efectuadas y los supuestos establecidos, arroja utilidades en todo el horizonte temporal elegido; esa ganancia se incrementa a razón de un 37% promedio interanual. Esto se debió que los ingresos se incrementaron un 30% promedio anual y los costos crecieron en una proporción menor, 28% promedio anual.

5.7 Criterios de Evaluación

Lo fundamental para desarrollar los diferentes criterios de evaluación es definir una tasa de descuento para el proyecto, a fin de poder actualizar los flujos de fondo.

En este caso se escogió una tasa de descuento del 30%, la misma se compone de una tasa libre de riesgo que es de aproximadamente de un 4%, la cual fue extraída del rendimiento de las letras del Tesoro de los Estados Unidos, y de una prima por riesgo, la cual se compone a su vez de la inflación, estimada en un 24,5% ² y de un 1.5% atribuido al riesgo específico del negocio.

Otro dato interesante para la determinación de la tasa de corte es que con fecha marzo de 2016, los bancos locales están dando una tasa que va entre el 26 y 28% nominal anual por un monto de \$1.000.000,00 a un plazo de un año.

5.7.1 VAN

El primer criterio de evaluación que se llevará a cabo es el del Valor Actual Neto el cual es considerado como uno de los más importantes dentro de los que se desarrollarán, por su significado, aplicación y carencia de errores. Para ello realizaremos la actualización de los flujos de fondo del proyecto y luego se le deducirá la inversión inicial.

5.7.2 TIR

En cuanto a la TIR, la misma representa la tasa real que devuelve el proyecto o sea, cuánto está efectivamente rindiendo el mismo.

² <http://www.lanacion.com.ar/1859251-alfonso-prat-gay-espera-una-inflacion-de-hasta-un-25-para-2016>



Tabla 33: Cálculo de la TIR y el VAN

Periodo	Flujo de Fondos
0	-1.152.530
1	545.969
2	665.398
3	838.669
4	1.034.200
5	1.316.749

TIR	56,47%
VAN	\$ 759.647,38

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las tablas anteriores, el VAN del proyecto es positivo, lo que nos estaría indicando en una primera instancia que debería aceptarse el proyecto de acuerdo a este criterio.

El monto de \$759.647,38 es el valor que el proyecto agrega en términos monetarios, luego de haberle exigido una determinada tasa, donde se incluye el costo de oportunidad del mismo.

La tasa interna de retorno para el proyecto es del 56,47%. De acuerdo a este criterio también se debería aceptar el proyecto ya que la TIR está por encima del costo de oportunidad planteado, en un 30%.

5.7.3 Período de Recupero Simple

El período de recupero simple es una forma fácil y rápida de saber en cuanto tiempo se recupera el dinero invertido, pero sin tener en cuenta el costo de oportunidad asociado a la inversión.

Como se puede observar antes de culminado el segundo año, ya se debería haber recuperado la inversión de acuerdo a las estimaciones realizadas. Para ser más exactos, 1 año y 11 meses aproximadamente.



5.7.4 Índice de Rentabilidad

Reemplazo de la formula por los valores del proyecto:

$$\text{Índice de rentabilidad} = \text{Valor Actual} / \text{Inversión Inicial}$$

$$\text{Índice de rentabilidad} = 1.912.177,38 / 1.152.530 = 1,66$$

Como se puede observar el índice de rentabilidad del proyecto da un resultado de 1,66; lo que significa que por cada peso que invertimos obtenemos 66 centavos de rédito; de acuerdo a este criterio también se debería aceptar el proyecto ya que el IR es mayor a uno.

5.8 Conclusión de los Criterios de Evaluación

A modo de realizar una especie de cierre de los criterios de evaluación, basados en las estimaciones del flujo de caja proyectado, se presentará en la siguiente tabla un resumen de los diferentes criterios realizados.

Tabla 34: Criterios de evaluación

Criterios	Resultados
VAN	\$759.647,38
VA	\$ 1.912.177,38
TIR	56,47%
Per. De recupero	1 año y 11 meses
Índ. De Rentab.	1,66

Fuente: Elaboración propia

Como se observa fácilmente en la tabla 34, todos los criterios de evaluación indican que habría que aceptar el proyecto, ya que como se vio, el VAN es positivo la TIR está por encima del costo de oportunidad exigido (lo que nos da una cierta holgura en cuanto a las posibles variaciones de la demanda), también teniendo en cuenta el período de recupero, la inversión inicial se recupera dentro del segundo año de vida; por último la tasa de rentabilidad, al ser mayor que 1, indica que el proyecto en su conjunto debería aceptarse.



5.9 Análisis de Escenarios

En la siguiente sección se busca determinar cómo se comportaría el proyecto ante variaciones favorables y desfavorables de las estimaciones realizadas anteriormente.

5.9.1 Escenario Pesimista

En este escenario se planteará aumentar la inflación estimada de 26% al 36% manteniendo los demás valores constantes. A continuación se presentará el flujo de caja resultante de dichas variaciones y posteriormente los criterios de evaluación correspondientes.



Tabla 35: Flujo de Fondo Escenario Pesimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos anuales		\$ 2.650.061	\$ 3.339.077	\$ 4.499.406	\$ 5.669.251	\$ 7.607.104
Total Gastos Operativos		\$ 1.060.024	\$ 1.431.033	\$ 2.092.886	\$ 2.825.395	\$ 4.107.690
Total Costos de Estructura		\$ 795.018	\$ 1.073.275	\$ 1.569.664	\$ 2.119.047	\$ 3.080.768
Total Comisiones al exterior		\$ 88.335	\$ 111.303	\$ 151.928	\$ 191.429	\$ 259.755
Costos no erogables		\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500
Utilidad antes de impuesto		\$ 459.183	\$ 475.967	\$ 437.428	\$ 285.880	-\$ 88.608
Impuesto a las ganancias		\$ 160.714	\$ 166.588	\$ 153.100	\$ 100.058	
Utilidad neta		\$ 298.469	\$ 309.378	\$ 284.328	\$ 185.822	-\$ 88.608
Costos no erogables		\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500	\$ 247.500
Inversión inicial	\$ 1.152.530					
Flujo de fondos		\$ 545.969	\$ 556.878	\$ 531.828	\$ 433.322	\$ 198.852
Flujo de fondos acumulado	\$ 1.152.530	-\$ 606.561	-\$ 49.683	\$ 482.145	\$ 915.467	\$ 1.105.372

Fuente: Elaboración propia



Al igual que en el escenario medio, aquí también se observa que el proyecto arroja utilidades, salvo en el último período del horizonte temporal elegido. Las ganancias se fueron reduciendo a una tasa promedio del 15% interanual en los primeros cuatro años. Esto se debió a que los ingresos crecieron a una tasa promedio anual del 28% y los costos a una tasa promedio del 35%. El último período arroja una pérdida, ya que los costos superaron a los ingresos teniendo en cuenta el supuesto de que, si bien la inflación se incrementa por encima del valor escogido en el escenario medio, el aumento tipo de cambio se mantiene en un 20% interanual.

Tabla 36: Cálculo de la TIR y el VAN escenario pesimista

Período	Flujo de Fondos
0	-1.152.530
1	545.969
2	556.878
3	531.828
4	433.322
5	158.892

TIR	31,70%
VAN	\$ 33.542,22

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las tablas precedentes, el VAN del proyecto para el escenario pesimista es de \$ 33.542,22; sigue siendo positivo, lo que estaría indicando en una primera instancia que debería aceptarse el proyecto de acuerdo a este criterio.

La tasa interna de retorno con un escenario pesimista es del 31,70%. De acuerdo a este criterio también se debería aceptar el proyecto ya que la TIR está por encima del costo de oportunidad planteado, en un 30%.

Período de Recupero Simple

Como se puede observar después de culminado el segundo período, se recupera la inversión de acuerdo a las estimaciones realizadas. Para ser más exactos, al cabo de 2 años y 2 meses aproximadamente.



Índice de Rentabilidad

Reemplazo de la formula por los valores del proyecto:

Índice de rentabilidad = Valor Actual / Inversión Inicial

Índice de rentabilidad = \$1.194.424,91 / \$1.152.530 = 1.04

Como se puede observar el índice de rentabilidad del proyecto da un resultado de 1.04; lo que significa que por cada peso que se invierte, se obtienen obtenemos 4 centavos de ganancia; de acuerdo a este criterio también se debería aceptar el proyecto ya que el IR es mayor a uno.

5.9.2 Escenario optimista

Tomando nuevamente la variable inflación, no tendría sentido proyectar un escenario optimista con una inflación menor a la del escenario medio, debido a que la inflación mensual para el mes de febrero del corriente año fue de un 3,8% y haciendo una estimación de la inflación anual con el dato del mes de febrero, arrojaría un resultado superior al 30%.

5.10 Conclusión de la evaluación financiera del proyecto

Analizando las herramientas aplicadas para la evaluación del presente proyecto se concluye que el proyecto es rentable, aún en el peor escenario considerado con una inflación anual del 35%.

Si bien el proyecto es viable desde todas las perspectivas analizadas, ello no significa que el emprendimiento produzca en el futuro la rentabilidad requerida por el inversor, ya que el comportamiento supuesto para las variables tenidas en cuenta para la determinación de los ingresos y los costos, pueden no comportarse de la manera prevista, lo cual afectaría el normal desenvolvimiento de la actividad.

Dentro de lo señalado en el párrafo anterior, se encuentran aquellos aspectos coyunturales y estructurales propios de la situación económica, social y financiera del país. Entre los primeros se puede mencionar la crisis energética que en el país se hace



visible principalmente en las épocas de verano (temporada alta) y con respecto a los problemas estructurales, se puede mencionar el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios, el cual distorsiona la información para una correcta toma de decisiones.



CONCLUSIÓN

De acuerdo a los estudios realizados, teniendo en cuenta los aspectos de mercado, técnico-organizacional y económico-financiero para la nueva Unidad Estratégica de Negocios, se puede concluir que existen oportunidades de crecimiento y expansión que hacen viable llevar a cabo el emprendimiento, es decir, el proyecto de inversión es rentable.

En primera instancia se pudieron evaluar las características de la empresa y su posición en el mercado, la cual le permite en función de su trayectoria y experiencia, expandir su oferta turística al mercado internacional, ofreciendo un producto altamente competitivo a nivel mundial.

Del estudio de Mercado se obtuvo información relevante respecto a la demanda turística internacional. Por otra parte se determinó que existen importantes oportunidades de crecimiento, gracias al auge turístico que experimentó la Argentina y fundamentalmente la Provincia de Córdoba en los últimos diez años. En función de los resultados obtenidos queda en evidencia que en el mercado internacional es una buena alternativa para la comercialización de los servicios de la UEN.

A través del estudio técnico, se puso de manifiesto la magnitud del emprendimiento, la capacidad y aptitud del proyecto, junto con todas las implementaciones necesarias para llevarlo a cabo.

Con el estudio económico-financiero se pudo construir un flujo de fondos, cuyos resultados arrojan un VAN de \$759.647,38 y una TIR de 56,47%, superior a la tasa de corte seleccionada, incluso teniendo en cuenta el peor escenario, donde se supuso una inflación del 35% anual, el VAN sigue siendo un número positivo (\$33.542,22) y la TIR (31,70%) superior a la tasa de oportunidad seleccionada.

El desarrollo de esta nueva Unidad Estratégica de Negocios en Haras Ampascachi, permitirá a la empresa optimizar sus recursos e incorporar un mayor mercado, el internacional. Además le permitirá un mejor aprovechamiento de sus ventajas competitivas; ya que la empresa cuenta con la capacidad para desarrollar los servicios de turismo ecuestre, tanto física como



técnica y humana, y cuentan con el mejor caballo para realizar turismo ecuestre: Caballo Peruano de Paso.

Así mismo la empresa posee un equipo de profesionales altamente calificado con ideas superadoras y espíritu de grupo que intentarán aprovechar la oportunidad que ofrece el mercado internacional con potencialidad de crecimiento, teniendo en cuenta que el turismo ecuestre en Argentina no está desarrollado profesionalmente.



BIBLIOGRAFIA

Álvarez Torres, M. (2006). Manual De Planeación Estratégica. México: Panorama Editorial.

Ansoff, I. (1990). La estrategia de la empresa. España: Editorial Orbis S.A

Fernández Romero, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. España: Ediciones Díaz de Santos.

Hax, A. y Majluf N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. Argentina: Ediciones Granica.

Podolny, Joel (2005). Administración Estratégica. México: Limusa

Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.

Martínez, E. (2001). Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes. Colombia: Editorial Oveja Negra.

Montaña, J. (1990). Marketing de nuevos productos, diseño desarrollo y lanzamiento. España: Colección ESADE.

Rodríguez, L.; Fernández, E.; Riscarolli, V.; Lenzi F. (2006). Configuración de Unidades Estratégicas de Negocio y Estrategia Competitiva Empresarial. Moscú. GBATA

Ross, S. A., Westerfiend, R. W. y Jordan, B. D. (2005). Fundamentos de Fianzas Corporativas. México: Mc Graw Hill.

Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2007). Preparación y Evaluación de Proyectos. (5° Edición). México: Mc Graw Hill.

Shocron Benmuyal, L. (1999). Adecuación de las Estructuras para la Gestión Estratégica. Editorial Alta Gerencia.



Thompson, A. y Stnckland, A. J. (2001). Administración Estratégica. (11° Edición).
México: Mc Graw Hill.

Sitios de Internet consultados

Cámara Argentina de Turismo

<http://www.camaraargentineturismo.travel/> Fecha de consulta: 28-10-2015

Secretaría de Turismo de la Nación

<http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/> Fecha de consulta: 28-10-2015

Equustur

<http://www.equustur.net/equustur/portada/index.php> Fecha de consulta: 28-10-2015

IPC Congreso, Variación interanual

<http://abeceb.com/web/content/show/667991> Fecha de consulta: 9-3-2016

AMD Turismo & Real Estate

<http://www.amdweb.com.ar> Fecha de consulta: 18-2-2016



ANEXO 1:

Informe de resultados de la encuesta a TTOO y público británico



Perfil de las empresas británicas
Total de encuestados: 50

Naturaleza de las empresas encuestadas

85% Receptivas
8% Emisivas
13% Ambas

1. Operan destinos argentinos

Si (57%) → 29 empresas
No (43%) → 21 empresas

2. Resultados de las 29 empresas que venden destinos de la Argentina

3.

Medios por los que se informa	Lugar de residencia de sus clientes sobre los destinos que comercializan
Internet (36%) 77% Páginas web oficiales 23% Páginas no oficiales	-Londres: Suroeste (Bath, Bristol, Exeter) Sureste (Oxford, Dover, Windsor)
Otras agencias de viaje (16%)	-Otros
Ferias (10%)	

4. Productos turísticos demandados

1. Ecoturismo
2. Turismo Cultural
3. City tours
4. Tango
5. Turismo aventura
6. Turismo Rural

Nuevos Productos turísticos

1. Avistaje de ballenas
2. Rutas del Vino
3. Turismo Etnico
4. Polo

Destinos turísticos demandados

1. CABA
2. SC de Bariloche
3. Ushuaia
4. Puerto Iguazú
5. El Calafate
6. Mendoza



5. Resultados de las 21 empresas que aún No venden destinos de la Argentina

Piensa incluir en el mediano plazo destinos argentinos

97% SI → **Razones por las que incluiría Argentina próximamente**

1. Precios competitivos
2. Calidad en los servicios
3. Armado de grandes circuitos
4. Paquetes con todo incluido

Desearía recibir información sobre destinos y productos argentinos → Si (90%)

Listado de contactos realizados en la feria acerca de potenciales operadores interesados en vender la Argentina



Nombre y Apellido	Empresa	Mail
Hans Peter Kloeti	Kloti Travel	jp kloeti@hotmail.com
David Bajomi-Lázár	Bono Travel Center	david@bonoutazas.hu
Marina Daukantienė	Kademines Keliones	marina@akademineskeliones.it
John Paulose	SOTC	johnp@kuoniindia.com
Dragan Munjiza	General Turist	dragan.munjiza@generaturist.com
Chris Parrott	Journey Latin America	chris.parrott@journeylatinamerica.co.uk
Susana Fernandes	Terra Brasil	suzy@terrabrasil.pt
Amol Ramterath	One Stop	amol@onestoptours.co.za
Caron Floyd	In the saddle Limited	caron.inthesaddle.com
Katrin Rummer	Travel bag	katrin.rummer@travel2.com
Donka Georgieva	AB Travel	ab_travel@mbox.contact.bg
Nina Chamova	Suntours	nina.chamova@suntours.bg
Ian Downs	Protravel Solutions	ian.downs@protravelsolutions.co.uk
Roberto Meyer	Patagonia travel	patagonia.travel@btconnect.com
Ferzan Kirhan	Fhs Turism Organization	f.k@fhs.com.tr
Marija Miladinovic	Fogg Travel Club	maja@foggttravelclub.com
Ian Seccombe	Zuba Ski	ian@zubaski.com
Dhamal Jangla	Aurora Travels Tours	info@auroratravels.com
Elena Gattinara	Austral Tours	elena@latinamerica.co.uk
Reza Mirkhalaf	Ba Ma	momreza@yahoo.com
Colin Barber	Holidays Solutions	colinbarber@holidaysolutions.co.uk
Linda Folckhart	Master Travel	linda@mastertravel.co.uk
Magdalena Olczack	Perly Baltyku	magdalena@wp.pl
Sheila Gerzgorin	Lord Taylor	sheilag@lordtaylor.co.il
Suranjan Cooray	TTAL	suranjan@ttal.co.uk
Emily Smith	Sunvil latin America	emily.smith@sunvil.co.uk
Katarina Masri	Agentura Albatros	letenkyalbatros@letenkyalbatros.sk
R Walsh	Trips Worldwide	rwalsh@tripsworldwide.co.uk
Sharon Rhodes	Travel can be green	travelcanbegreen@gmail.com
Natalia Kunina	Unique	kunina@unicotravel.ru
Michelle Wasserman	Soccer American Esperience	michelle@southamericanesperience.uk
Didier Billes	Essenz Unlimited Ecotravel	post@essenzunlimited.com
Isabel Edelman	Beacon South Ireland	isabel.edelman@shandontravel.ie
Martin Mc Carthy	Globequesters	info@gbquesters.com
Arthur Rowe	Longrow Travel+Events	aaccrowe@hotmail.com
Dorothy Heng	Easttravel	dorothy@easttravel.co.uk
Nabil Salem	Bayshore Travel International	sales@bayshoretravel.com
Sarah Castaing	T7 Asventure	sarah@t7adventure.travel
Steve Hatcher	Cinque Ports Travel	steve@cinqueportstravel.com
Leonardo Dancykier	DDL Travel	leonardo@ddtravel.com
Karen Chapman	Scott Dunn	karen.chapman@scottdum.com
Alan Mc Kay	Murdock escorted Tour	amcmay@morrismurdock.com
Stephen Bray	Bales Worldwide	www.balesworldwide.com
Elena Petre	Special Tours	elena.petre@special-tours.ro
Graham Sadler	Holiday break	graham.sadler@holidaybreak.com
Merijn Swyngedouw	Cosmic Travel	info@cosmic.travel.com
many Anne Barsuth	Art Safaris	info@artsafari.co.uk
P Saul	Travel Spartegrs	bigsqueeze@hotmail.com
Naysha Thompson	Is this for me	naysha@itthisforme.co.uk
Dee Winbourne	The Advanced Travel Partner	dee.winbourne@atpi.com
P Boston	Smag Abroad	philippa@smagabroad.com
Ahmad El Hamzawy	Hotels Arabia	hamzawy@hotelsarabia.com
Bobby Bazemore	Starfish	bob@lihotels.com
M Mostofi	Beh Andishan e Royae	mostofi@dvc.ir
Tamar Shpilman	Kensington Tours	tamar.shpilman@kensingtontours.com
Miss Crastolla	My travel	ecrostolla@hotmail.com



Perfil del público británico
Total de encuestados: 87

Sexo	Edad	Grupo de viaje
54% Masculino	51% 20 a 34 años	Con amigos
46% Femenino	28% 35 a 49 años	En pareja o Solo

Respecto de los resultados de la medición al público asistente, el 54% fueron hombres y el 46% mujeres, y el rango etario fue de 20 a 34 años (51%) y 35 a 49 años (28%). Viajan al exterior con amigos, en pareja o solos.

6. Frecuencia de salidas al exterior para vacacionar

84% Más de una vez al año

Actividades que desarrolla en sus viajes

1. Visitas culturales
2. Disfrute de la naturaleza/ relax
3. Gastronomía

El 84% viaja más de una vez por año, y sus viajes tienen una duración aproximada de 11 a 15 días. En sus viajes al exterior realizan visitas culturales, mantienen contacto con la naturaleza y disfrutan de la gastronomía. Un 34% del total visitaron países de Sudamérica, siendo la más visitada Argentina, seguida por Perú, Brasil y Chile.

El motivo de viaje a nuestro país, es vacaciones, asuntos profesionales y/o visita a familiares/ amigos. Los destinos argentinos de su interés son fundamentalmente Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Puerto Iguazú y Ushuaia. El 71% de los entrevistados que no había estado nunca en nuestro país, identifican a la Argentina, como destino Cultural, de Naturaleza, y de bodegas y viñedos. Estos tres conceptos son relevantes a la hora de diseñar acciones destinadas a promocionar productos y destinos, ya que representa lo que desean vivenciar de la Argentina.



7. Estadía media en sus viajes por vacaciones

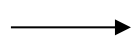
Entre 11 a 15 días

Principales destinos visitados en el exterior

1. Otros (países asiáticos)
2. España
3. Estados Unidos
4. Roma
5. Sudáfrica

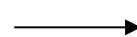
Conoce países de Sudamérica

34% Si



Cuáles?

1. Argentina
2. Perú
3. Brasil
4. Chile



Principal motivo de viaje

Vacaciones
Asuntos profesionales
Visita amigos/ familiares

Destinos turísticos de interés

1. CABA
2. Puerto Iguazú
3. Ushuaia
4. El Calafate
5. Mendoza

El 71% de los entrevistados que No conocen destinos argentinos, identifica a la Argentina con: *CULTURA – NATURALEZA - VINOS*



Resultados de las encuestas a la Delegación Argentina
Total : 16

75% Tour Operadores mayoristas

19% Entretenimientos

6% Compañías aéreas

Grado de interés percibido sobre la oferta argentina
Igual interés (en relación a ediciones anteriores)

8. Promedio de operaciones anuales con este mercado

51 o más (51%)
1 a 10 (35%)

Principales motivos del viaje a la Argentina

Vacaciones
Negocios

Productos turísticos demandados

Tango
Rutas del Vino
Turismo de Incentivos
Cruceros
Turismo aventura
SP Mundial

Destinos argentinos demandados

CABA
El Calafate
Puerto Iguazú
Ushuaia
Mendoza
Salta / Jujuy

Logros obtenidos en la feria

59% Realizar contratos
30% Captar nuevos clientes
7% Cerrar negocios

Prioridades de los TTOO británicos para incluir Argentina en sus ventas

1. Calidad en los servicios
2. Mejores conexiones internas
3. Más frecuencias aéreas
4. Mejores conexiones aéreas internas
5. Paquetes con todo incluido



9. Opinión de la Delegación argentina sobre el stand

Dimensión del stand de Argentina	Muy bueno (50%)
Ubicación del stand de Argentina en la feria	Bueno (38%)
Dimensión – espacios de los escritorios	Bueno (43%)
Asistencia de los profesionales locales	Bueno (43%)
Funcionalidad del stand	Muy bueno (37%)
Presencia institucional del sector público argentino	Bueno (43%)
Organización y comunicación previa al evento	Bueno (31%)

10. Observaciones de un participante

* Recomiendo que los shows del stand sean más representativos, la pareja de tango estaba ok, pero hubiera sido mejor una pareja con mejor vestuario y coreografía”

Secretaría de Turismo de la Nación
Dirección Nacional de Desarrollo Turístico
Dirección de Estudios de Mercado y Estadística

Suipacha 111 Piso 21
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Teléfono: 4316-1600 int. 2012

Para Mayor información: **Silvina Esquivel**
estadistica@turismo.gov.ar



ANEXO 2:

Nómina de establecimientos, con productos ofrecidos y precios



Cantidad de comentarios en 4 años = 1904		Pais	Nivel experiencia	Indicar 1 de cada cuantos escriben = 5		Dias a caballo	Cantidad dias	Precio Euros	Cantidad
Productos	Continente			Tipo de producto	Cant. Noche				
Cruce de los Andes	Sud america	Argentina	experto	expedicion		9	10	420	9
Estancia Huecha ue	Sud america	Argentina	intermedio	estancia		7	8	304	6
Estancia Los Potreros	Sud america	Argentina	exp/inter/princ	estancia		7	8	323	33
Estancia Polo	Sud america	Argentina	exp/inter	estancia/Deporte		7	8	335	1
Los pioneros	Sud america	Argentina	exp/inter	expedicion		7	8	545	1
Tanque verde ranch	Norte America	EE.UU	princ/inter	estancia		7	8	213	8
Cruce de los Andes	Sud america	Argentina/chile	exp/inter	expedicion		13	14	439	8
Bush y Beach	Australacia	Australia	exp/inter	estancia /playa		6	7	328	3
Alpine horseback safari	Australacia	Australia	exp/inter/princ	estancia		6	7	220	4
Green Island Trail	Europa	Azores	exp/inter	estancia		7		245	79
Learn to Ride in a Week	Europa	Azores	princ/inter	estancia		7		164	14
Relaxe rides	Europa	Azores	exp/inter/princ	estancia		7		100	9
Kujwana	Africa	Boswana	experto	expedicion /safari		7		654	13
Limpopo Lodge Safari	Africa	Boswana	experto	estancia/safari		7		430	15
Macatoo	Africa	Boswana	experto	expedicion /safari		7		642	95
Makgadikgadi Pans	Africa	Boswana	experto	estancia/safari		5		650	8
Motswiri Camp	Africa	Boswana	experto	estancia/safari		7		570	19
Tuli Trail	Africa	Boswana	experto	expedicion /safari		7		428	41
Two Mashatus Safari	Africa	Boswana	experto	expedicion /safari		7		407	16
Canyons and Waterfalls	Sud america	Brasil	exp/inter	estancia /expedicion		6		372	5
Bahia Beach Ride	Sud america	Brasil	exp/inter	estancia /playa		6		394	6
Darwin's Trail	Sud america	Brasil	exp/inter	expedicion		6		460	1
Pantanal Experience	Sud america	Brasil	exp/inter/princ	estancia		6		330	4
The Coffee Trail	Sud america	Brasil	exp/inter/princ	estancia		6		260	7
California - Redwood Coas	Norte America	EE.UU	exp/inter	expedicion /playa		6		290	4
Lucasia Ranch	Norte America	Canada	exp/inter/princ	estancia		6		195	2
Tsylos Lodge	Norte America	Canada	exp/inter	estancia		7		310	12
Tsylos Pack Trip	Norte America	Canada	exp/inter	estancia /expedicion		7		266	3



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Glacier View	Sud america	Chile	exp/inter	expedicion	9	422	2
Torres Vista	Sud america	Chile	exp/inter	estancia	9	466	10
Colorado Cattle Company	Norte America	EE.UU	exp/inter/princ	estancia	6	200	20
Rainforest Adventure	Centro America	Costa Rica	exp/inter/princ	estancia	7	245	7
Riding Odyssey	Centro America	Costa Rica	exp/inter	expedicion	9	200	18
Colonial Hacienda	Sud america	Ecuador	exp/inter	estancia	7	414	2
Cotopaxi Adventure	Sud america	Ecuador	exp/inter	expedicion	7	295	4
Volcanoes and Vistas Ride	Sud america	Ecuador	exp/inter	expedicion	10	300	1
Château de Chazelles	Europa	Francia	exp/inter	estancia	6	195	44
Châteaux of the Loire	Europa	Francia	exp/inter	estancia /expedicion	6	370	15
Journey to the Camargue	Europa	Francia	exp/inter	expedicion	7	256	16
Cerfcheval	Europa	Francia	exp/inter	estancia	7	140	6
Chiraki Ride	Europa/Asia	Giorgia	experto	expedicion	9	180	1
Tusheti Mountain Ride	Europa/Asia	Giorgia	exp/inter	expedicion	13	160	12
Homoki Riding	Europa	Hungria	exp/inter	estancia	7	175	35
El Bronco	Europa	Hungria	exp/inter/princ	expedicion	6	226	4
Absolute Iceland	Europa	Islandia	exp/inter	estancia /expedicion	8	310	3
Golden Circle	Europa	Islandia	exp/inter	Estancia	7	260	7
Highland Escape	Europa	Islandia	exp/inter	expedicion	7	280	1
Home at Hestasport	Europa	Islandia	exp/inter	Estancia	4	175	9
Kjöfur - South to North	Europa	Islandia	exp/inter	expedicion	8	257	15
Northern Lights Ride	Europa	Islandia	exp/inter	Estancia	3	287	5
October Horse Round Up	Europa	Islandia	exp/inter	estancia /expedicion	6	251	3
Snæfellsnes	Europa	Islandia	exp/inter	expedicion	8	261	5
Volcano Vistas	Europa	Islandia	exp/inter	estancia /expedicion	7	282	1
Assam Tea Gardens Ride	Asia	India	exp/inter	estancia /expedicion	9	175	3
Fairs and Festivals	Asia	India	exp/inter	Turismo/expedicion	15	201	1
Nagaur Fair	Asia	India	exp/inter	Turismo/expedicion	15	234	1
Pushkar Fair	Asia	India	exp/inter	Turismo/expedicion	14	240	3
Castle Leslie Estate	Europa	Irlanda	exp/inter/princ	Estancia	5	240	39
Mount Juliet	Europa	Irlanda	exp/inter/princ	Estancia	3	205	22



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Tour Israel	Medio Oriente	Israel	exp/inter	expedicion	8		280	16
Chianti Castles	Europa	Italia	exp/inter	estancia /expedicion	7		281	9
Cilento Ride	Europa	Italia	exp/inter	Estancia	7		125	32
Discover Tuscany	Europa	Italia	exp/inter	Estancia	7		234	15
I Due Laghi	Europa	Italia	exp/inter	estancia	7		205	22
Footsteps of Lawrence	Medio Oriente	Jordania	exp/inter	expedicion	9		180	37
Amboseli Mobile Safari	Africa	Kenya	experto	expedicion /safari	7		600	2
Borana	Africa	Kenya	exp/inter	estancia	7		500	8
Chyulu Hills Mobile Safari	Africa	Kenya	exp/inter	expedicion /safari	6		570	7
Maasai Mara Offbeat	Africa	Kenya	experto	expedicion /safari	7		726	2
Maasai Mara Ride	Africa	Kenya	experto	expedicion /safari	6		800	3
OI Donyo Lodge	Africa	Kenya	exp/inter	estancia/safari	6		675	6
Kyrgyzstan - The Great Trek	Asia	Kyrgyzstan	exp/inter	expedicion	17		105	9
Bejewelled Trails	Norte America	Mejico	exp/inter	estancia	4		380	1
Relaxed New Year Ride	Norte America	Mejico	exp/inter	estancia	4		380	1
New Year's Ride	Norte America	Mejico	exp/inter	estancia	4		380	1
Big Skies Horse Trail	Asia	Mongolia	exp/inter	expedicion	10		267	4
Gobi Steppe Ride	Asia	Mongolia	exp/inter	expedicion	11		150	3
Mongol Horse Trail	Asia	Mongolia	exp/inter	expedicion	10		150	9
Bonanza Creek Ranch	Norte America	EE.UU	exp/inter	estancia	6		252	14
Rocking Z Ranch	Norte America	EE.UU	exp/inter/princ	estancia	7		233	49
Sweet Grass Ranch	Norte America	EE.UU	exp/inter/princ	estancia	7		200	9
Namib Desert	Africa	Namibia	experto	expedicion	10		422	12
Damara Ride	Africa	Namibia	experto	expedicion	10		440	1
Greater Fish River Canyon	Africa	Namibia	experto	expedicion	10		440	3
Okapuka	Africa	Namibia	exp/inter	estancia	7		285	8
Okapuka Endurance	Africa	Namibia	exp/inter	estancia /deporte	7		400	2
The Desert Homestead	Africa	Namibia	exp/inter/princ	estancia /expedicion	5		315	1
South Kaipara	Australacia	New Zelanda	exp/inter	estancia	4		367	4
Peruvian Odyssey	Sud america	Peru	exp/inter	expedicion	11		300	1



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

The Sacred Valley Ride	Sud america	Peru	exp/inter	expedicion	10	7	11	350	22
Alcainca	Europa	Portugal	exp/inter	Instrucción	4			200	45
Alentejo Trails	Europa	Portugal	exp/inter	expedicion /playa	7			270	64
Kingdom of the Lusitano	Europa	Portugal	exp/inter	expedicion	7			270	23
Equus Sylvania	Europa	Rumania	exp/inter	expedicion	7			145	17
Transylvania Trail	Europa	Rumania	experto	expedicion	7	6		215	25
Winter Ride	Europa	Rumania	exp/inter	expedicion	7	5		135	5
African Explorer	Africa	Sud Africa/Boswana	experto	expedicion /safari	7	8	8	285	3
Ant's Lodges	Africa	Sud Africa	exp/inter/princ	estancia	7			270	53
Big Five Combination Safari	Africa	Sud Africa/Boswana	experto	expedicion /safari	8	8	9	370	1
Blakeney	Africa	Sud Africa	exp/inter/princ	estancia	7			160	3
Cape Winelands Riding	Africa	Sud Africa	exp/inter	estancia/ruta vino	4			350	6
Horizon	Africa	Sud Africa	exp/inter/princ	estancia	7			260	37
Horizon Safari at Dinaka	Africa	Sud Africa	exp/inter	estancia/safari	4			340	1
Moolmanshoek	Africa	Sud Africa	exp/inter/princ	estancia	7			160	8
The Wild Coast	Africa	Sud Africa	exp/inter	expedicion /playa	7			215	13
Wait A Little Big Five Luxury Safari	Africa	Sud Africa	experto	expedicion /safari	7			490	21
Catalan Coastal Trails	Europa	España	exp/inter	expedicion	7			215	62
Costa Brava Rides	Europa	España	exp/inter	expedicion	7			225	20
Los Alamos	Europa	España	exp/inter	expedicion	7	5	8	180	160
Pyrenean Adventures	Europa	España	experto	expedicion	7	6	8	215	49
Sierra Nevada (este es un guia que no tiene sede)	Europa	España	exp/inter	expedicion	7	6	8	195	28
Sierra Nevada Short Break	Europa	España	exp/inter	estancia	4			150	12
Train and Ride	Europa	España	exp/inter	estancia /instrucción	7			196	22
Explore Winter	Europa	Suecia	exp/inter	estancia /instrucción	6			306	16
Singita Grumeti Safari	Africa	Tanzania	exp/inter	expedicion /safari	7			850	1
High Plateau Ride	Asia	Tibet	exp/inter	estancia/Turismo	14			161	1
Oasis to Oasis	Africa	Tunez	experto	expedicion	8			183	21
Great Anatolian Ride	Europa	Turquia	exp/inter	expedicion	14			223	3



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Cappadocia Trails	Europa	Turquia	exp/inter	expedicion	8		233	22
Coastal Estancias	Sud america	Uruguay	exp/inter	Estancia /playa	7		325	8
Renegade Rides	Norte America	EE.UU	experto	Expedicion	7		215	16
Castellare di Tonda	Europa	Italia	exp/inter/princ	Estancia	7		190	34
White Stallion Ranch	Norte America	EE.UU	exp/inter/princ	Estancia	7		165	8
Double E Ranch	Norte America	EE.UU	exp/inter/princ	Estancia	8		231	2
Best of Botswana	Africa	Boswana	experto	estancia/safari	10		690	1
Balkan Rides	Europa	Bulgaria	exp/inter	expedicion	7		224	4
Clare Burren Trail	Europa	Irlanda	exp/inter	Estancia /expedicion	7		165	2
An Sibin	Europa	Irlanda	exp/inter/princ	Estancia	5		177	1
Ring of Kerry Trail	Europa	Irlanda	exp/inter	Expedicion	6		241	2
Gardians of the Camargue	Europa	Francia	exp/inter	Estancia	6		325	16
Horses, Dunes & Nomads	Africa	Marruecos	exp/inter	Expedicion	7		222	2
Monte Velho	Europa	Portugal	exp/inter	estancia /instrucción	3		219	1
Endalweni	Africa	Sud Africa	exp/inter	estancia/safari	7		203	1
Tropical Sands	Africa	Mozambique	exp/inter	Estancia /playa	7		367	10

Fuente: Elaboración propia



Cantidad de comentarios en 1904		Pais	Nivel experiencia	% por cantidad	Observaciones	Facturacion anual	% Por facturacion	Huesped/dia
Productos	Continente							
Cruce de los Andes	Sud america	Argentina	experto	0,47%		42.525,00	0,92%	101,25
Estancia Huecha ue	Sud america	Argentina	intermedio	0,32%		15.960,00	0,34%	52,50
Estancia Los Potreros	Sud america	Argentina	exp/inter/princ	1,73%		93.266,25	2,01%	288,75
Estancia Polo	Sud america	Argentina	exp/inter	0,05%	Enseñan todos los dias a jugar al polo A los niños lecobran 265 euros	2.931,25	0,06%	8,75
Los pioneros	Sud america	Argentina	exp/inter	0,05%		4.768,75	0,10%	8,75
Tanque verde ranch	Norte America	EE.UU	princ/inter	0,42%		14.910,00	0,32%	70,00
Cruce de los Andes	Sud america	Argentina/chile	exp/inter	0,42%		57.070,00	1,23%	130,00
Bush y Beach	Australacia	Australia	exp/inter	0,16%		7.380,00	0,16%	22,50
Alpine horseback safari	Australacia	Australia	exp/inter/princ	0,21%		6.600,00	0,14%	30,00
Green Island Trail	Europa	Azores	exp/inter	4,15%		169.356,25	3,65%	691,25
Learn to Ride in a Week	Europa	Azores	princ/inter	0,74%		20.090,00	0,43%	122,50
Relaxe rides	Europa	Azores	exp/inter/princ	0,47%	Esto solo tiene 10 hs de caballo y no incluye las comidas, solo desayuno	7.875,00	0,17%	78,75
Kujwana	Africa	Boswana	experto	0,68%	Tiene de 5 y 10 noches	74.392,50	1,60%	113,75
Limpopo Lodge Safari	Africa	Boswana	experto	0,79%		56.437,50	1,22%	131,25
Macatoo	Africa	Boswana	experto	4,99%		533.662,50	11,51%	831,25
Makgadikgadi Pans	Africa	Boswana	experto	0,42%		32.500,00	0,70%	50,00
Motswiri Camp	Africa	Boswana	experto	1,00%	Tiene de 5	94.762,50	2,04%	166,25
Tuli Trail	Africa	Boswana	experto	2,15%		153.545,00	3,31%	358,75
Two Mashatus Safari	Africa	Boswana	experto	0,84%		56.980,00	1,23%	140,00
Canyons and Waterfalls	Sud america	Brasil	exp/inter	0,26%		13.950,00	0,30%	37,50
Bahia Beach Ride	Sud america	Brasil	exp/inter	0,32%	Para grupo de tres o cuatro	17.730,00	0,38%	45,00
Darwin's Trail	Sud america	Brasil	exp/inter	0,05%	Para grupo de tres o cuatro	3.450,00	0,07%	7,50
Pantanal Experience	Sud america	Brasil	exp/inter/princ	0,21%		9.900,00	0,21%	30,00
The Coffee Trail	Sud america	Brasil	exp/inter/princ	0,37%		13.650,00	0,29%	52,50
California - Redwood Coas	Norte America	EE.UU	exp/inter	0,21%		8.700,00	0,19%	30,00
Lucasia Ranch	Norte America	Canada	exp/inter/princ	0,11%		2.925,00	0,06%	15,00
Tsylos Lodge	Norte America	Canada	exp/inter	0,63%		32.550,00	0,70%	105,00
Tsylos Pack Trip	Norte America	Canada	exp/inter	0,16%		6.982,50	0,15%	26,25



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

					Todo campamento.			
Glacier View	Sud america	Chile	exp/inter	0,11%	Carpas iglou	9.495,00	0,20%	22,50
Torres Vista	Sud america	Chile	exp/inter	0,53%		52.425,00	1,13%	112,50
Colorado Cattle Company	Norte America	EE.UU	exp/inter/princ	1,05%		30.000,00	0,65%	150,00
Rainforest Adventure	Centro America	Costa Rica	exp/inter/princ	0,37%		15.006,25	0,32%	61,25
Riding Odyssey	Centro America	Costa Rica	exp/inter	0,95%		40.500,00	0,87%	202,50
					Para grupo de tres o cuatro. Muy bien vendida			
Colonial Hacienda	Sud america	Ecuador	exp/inter	0,11%		7.245,00	0,16%	17,50
Cotopaxi Adventure	Sud america	Ecuador	exp/inter	0,21%		10.325,00	0,22%	35,00
					Para grupos de tres o cuatros			
Volcanoes and Vistas Ride	Sud america	Ecuador	exp/inter	0,05%		3.750,00	0,08%	12,50
Château de Chazelles	Europa	Francia	exp/inter	2,31%		64.350,00	1,39%	330,00
Châteaux of the Loire	Europa	Francia	exp/inter	0,79%		41.625,00	0,90%	112,50
Journey to the Camargue	Europa	Francia	exp/inter	0,84%		35.840,00	0,77%	140,00
Courcheval	Europa	Francia	exp/inter	0,32%		7.350,00	0,16%	52,50
Chiraki Ride	Europa/Asia	Giorgia	experto	0,05%		2.025,00	0,04%	11,25
Tusheti Mountain Ride	Europa/Asia	Giorgia	exp/inter	0,63%		31.200,00	0,67%	195,00
Homoki Riding	Europa	Hungria	exp/inter	1,84%		53.593,75	1,16%	306,25
El Bronco	Europa	Hungria	exp/inter/princ	0,21%		6.780,00	0,15%	30,00
Absolute Iceland	Europa	Islandia	exp/inter	0,16%		9.300,00	0,20%	30,00
Golden Circle	Europa	Islandia	exp/inter	0,37%		15.925,00	0,34%	61,25
Highland Escape	Europa	Islandia	exp/inter	0,05%		2.450,00	0,05%	8,75
Home at Hestasport	Europa	Islandia	exp/inter	0,47%		7.875,00	0,17%	45,00
Kjöflur - South to North	Europa	Islandia	exp/inter	0,79%		38.550,00	0,83%	150,00
Northern Lights Ride	Europa	Islandia	exp/inter	0,26%		5.381,25	0,12%	18,75
October Horse Round Up	Europa	Islandia	exp/inter	0,16%		5.647,50	0,12%	22,50
Snæfellsnes	Europa	Islandia	exp/inter	0,26%		13.050,00	0,28%	50,00
Volcano Vistas	Europa	Islandia	exp/inter	0,05%		2.467,50	0,05%	8,75
Assam Tea Gardens Ride	Asia	India	exp/inter	0,16%		5.906,25	0,13%	33,75
					Parecido a Ampascachi			
Fairs and Festivals	Asia	India	exp/inter	0,05%		3.768,75	0,08%	18,75
					Parecido a Ampascachi			
Nagaur Fair	Asia	India	exp/inter	0,05%		4.387,50	0,09%	18,75
					Parecido a Ampascachi			
Pushkar Fair	Asia	India	exp/inter	0,16%		12.600,00	0,27%	52,50
Castle Leslie Estate	Europa	Irlanda	exp/inter/princ	2,05%		58.500,00	1,26%	243,75
Mount Juliet	Europa	Irlanda	exp/inter/princ	1,16%		16.912,50	0,36%	82,50



Tour Israel	Medio Oriente	Israel	exp/inter	0,84%		44.800,00	0,97%	160,00
Chianti Castles	Europa	Italia	exp/inter	0,47%		22.128,75	0,48%	78,75
Cilento Ride	Europa	Italia	exp/inter	1,68%		35.000,00	0,75%	280,00
Discover Tuscany	Europa	Italia	exp/inter	0,79%		30.712,50	0,66%	131,25
I Due Laghi	Europa	Italia	exp/inter	1,16%		39.462,50	0,85%	192,50
Footsteps of Lawrence	Medio Oriente	Jordania	exp/inter	1,94%		74.925,00	1,62%	416,25
Amboseli Mobile Safari	Africa	Kenya	experto	0,11%		10.500,00	0,23%	17,50
Borana	Africa	Kenya	exp/inter	0,42%		35.000,00	0,75%	70,00
Chyulu Hills Mobile Safari	Africa	Kenya	exp/inter	0,37%		29.925,00	0,65%	52,50
Maasai Mara Offbeat	Africa	Kenya	experto	0,11%		12.705,00	0,27%	17,50
Maasai Mara Ride	Africa	Kenya	experto	0,16%		18.000,00	0,39%	22,50
OI Donyo Lodge	Africa	Kenya	exp/inter	0,32%		30.375,00	0,66%	45,00
					Todo campamento de carpa iglou			
Kyrgyzstan - The Great Trek	Asia	Kyrgyzstan	exp/inter	0,47%		20.081,25	0,43%	191,25
Bejewelled Trails	Norte America	Mejico	exp/inter	0,05%		1.900,00	0,04%	5,00
Relaxed New Year Ride	Norte America	Mejico	exp/inter	0,05%		1.900,00	0,04%	5,00
New Year's Ride	Norte America	Mejico	exp/inter	0,05%		1.900,00	0,04%	5,00
Big Skies Horse Trail	Asia	Mongolia	exp/inter	0,21%		13.350,00	0,29%	50,00
Gobi Steppe Ride	Asia	Mongolia	exp/inter	0,16%		6.187,50	0,13%	41,25
					Campamentos en ruta			
Mongol Horse Trail	Asia	Mongolia	exp/inter	0,47%		16.875,00	0,36%	112,50
Bonanza Creek Ranch	Norte America	EE.UU	exp/inter	0,74%		26.460,00	0,57%	105,00
Rocking Z Ranch	Norte America	EE.UU	exp/inter/princ	2,57%		99.898,75	2,15%	428,75
Sweet Grass Ranch	Norte America	EE.UU	exp/inter/princ	0,47%		15.750,00	0,34%	78,75
					Casi todo campamento			
Namib Desert	Africa	Namibia	experto	0,63%		63.300,00	1,37%	150,00
					Casi todo campamento			
Damara Ride	Africa	Namibia	experto	0,05%		5.500,00	0,12%	12,50
					Casi todo campamento			
Greater Fish River Canyon	Africa	Namibia	experto	0,16%		16.500,00	0,36%	37,50
Okapuka	Africa	Namibia	exp/inter	0,42%		19.950,00	0,43%	70,00
Okapuka Endurance	Africa	Namibia	exp/inter	0,11%		7.000,00	0,15%	17,50
The Desert Homestead	Africa	Namibia	exp/inter/princ	0,05%		1.968,75	0,04%	6,25
South Kaipara	Australacia	New Zelanda	exp/inter	0,21%		7.340,00	0,16%	20,00
					Campamentos en ruta			
Peruvian Odyssey	Sud america	Peru	exp/inter	0,05%		4.125,00	0,09%	13,75
The Sacred Valley Ride	Sud america	Peru	exp/inter	1,16%		96.250,00	2,08%	275,00



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Alcainca	Europa	Portugal	exp/inter	2,36%		45.000,00	0,97%	225,00
Alentejo Trails	Europa	Portugal	exp/inter	3,36%	Para grupos de tres a cuatros	151.200,00	3,26%	560,00
Kingdom of the Lusitano	Europa	Portugal	exp/inter	1,21%		54.337,50	1,17%	201,25
Equus Sylvania	Europa	Rumania	exp/inter	0,89%		21.568,75	0,47%	148,75
Transylvania Trail	Europa	Rumania	experto	1,31%		47.031,25	1,01%	218,75
Winter Ride	Europa	Rumania	exp/inter	0,26%		5.906,25	0,13%	43,75
African Explorer	Africa	Sud Africa/Boswa	experto	0,16%		7.481,25	0,16%	26,25
Ant's Lodges	Africa	Sud Africa	exp/inter/princ	2,78%		125.212,50	2,70%	463,75
Big Five Combination Safari	Africa	Sud Africa/Boswa	experto	0,05%		3.700,00	0,08%	10,00
Blakeney	Africa	Sud Africa	exp/inter/princ	0,16%		4.200,00	0,09%	26,25
Cape Winelands Riding					Es con una base y se cabalga por los viñedos y se cata vino en bodegas			
	Africa	Sud Africa	exp/inter	0,32%		10.500,00	0,23%	30,00
Horizon	Africa	Sud Africa	exp/inter/princ	1,94%		84.175,00	1,82%	323,75
Horizon Safari at Dinaka	Africa	Sud Africa	exp/inter	0,05%		1.700,00	0,04%	5,00
Moolmanshoek	Africa	Sud Africa	exp/inter/princ	0,42%		11.200,00	0,24%	70,00
The Wild Coast	Africa	Sud Africa	exp/inter	0,68%		24.456,25	0,53%	113,75
Wait A Little Big Five Luxury Safari					Hay de 9 noches y de 5 noches a 520 euros			
	Africa	Sud Africa	experto	1,10%		90.037,50	1,94%	183,75
Catalan Coastal Trails	Europa	España	exp/inter	3,26%		116.637,50	2,52%	542,50
Costa Brava Rides	Europa	España	exp/inter	1,05%		39.375,00	0,85%	175,00
Los Alamos	Europa	España	exp/inter	8,40%		252.000,00	5,43%	1.400,00
Pyrenean Adventures	Europa	España	experto	2,57%		92.181,25	1,99%	428,75
Sierra Nevada (este es un guia que no tiene sede)	Europa	España	exp/inter	1,47%		47.775,00	1,03%	245,00
Sierra Nevada Short Break	Europa	España	exp/inter	0,63%		9.000,00	0,19%	60,00
Train and Ride	Europa	España	exp/inter	1,16%		37.730,00	0,81%	192,50
Explore Winter	Europa	Suecia	exp/inter	0,84%		36.720,00	0,79%	120,00
Singita Grumeti Safari	Africa	Tanzania	exp/inter	0,05%		7.437,50	0,16%	8,75
High Plateau Ride	Asia	Tibet	exp/inter	0,05%		2.817,50	0,06%	17,50
Oasis to Oasis	Africa	Tunez	experto	1,10%		38.430,00	0,83%	210,00
Great Anatolian Ride	Europa	Turquia	exp/inter	0,16%		11.707,50	0,25%	52,50
Cappadocia Trails	Europa	Turquia	exp/inter	1,16%		51.260,00	1,11%	220,00



Coastal Estancias	Sud america	Uruguay	exp/inter	0,42%		22.750,00	0,49%	70,00
Renegade Rides	Norte America	EE.UU	experto	0,84%		30.100,00	0,65%	140,00
Castellare di Tonda	Europa	Italia	exp/inter/princ	1,79%		56.525,00	1,22%	297,50
White Stallion Ranch	Norte America	EE.UU	exp/inter/princ	0,42%		11.550,00	0,25%	70,00
Double E Ranch	Norte America	EE.UU	exp/inter/princ	0,11%		4.620,00	0,10%	20,00
Best of Botswana	Africa	Boswana	experto	0,05%		8.625,00	0,19%	12,50
Balkan Rides	Europa	Bulgaria	exp/inter	0,21%		7.840,00	0,17%	35,00
Clare Burren Trail	Europa	Irlanda	exp/inter	0,11%		2.887,50	0,06%	17,50
An Sibir	Europa	Irlanda	exp/inter/princ	0,05%		1.106,25	0,02%	6,25
Ring of Kerry Trail	Europa	Irlanda	exp/inter	0,11%		3.615,00	0,08%	15,00
Gardians of the Camargue	Europa	Francia	exp/inter	0,84%		39.000,00	0,84%	120,00
Horses, Dunes & Nomads	Africa	Marruecos	exp/inter	0,11%		3.885,00	0,08%	17,50
Monte Velho	Europa	Portugal	exp/inter	0,05%		821,25	0,02%	3,75
Endalweni	Africa	Sud Africa	exp/inter	0,05%		1.776,25	0,04%	8,75
Tropical Sands	Africa	Mozambique	exp/inter	0,53%		32.112,50	0,69%	87,50
					Total Facturacion =	4.636.842,50		

Fuente: Elaboración propia



ANEXO 3:

Tour operadores internacionales y productos ofertados en Argentina



Tabla 13: Tour operadores internacionales y productos ofertados en Argentina

TOUR OPERADOR/ PRODUCTOS	Total noches	Total/euros	precio euro/noche
IN THE SADDLE Inglaterra			
Argentina Bellstone Rides, Los potreros 7 noches (Córdoba)	7	2347	335
Argentina Huencha hue (Sur Patagonia)	7	2238	320
Argentine Ride forntera Mendoza	8	2509	314
Los Potreros estancia cabalgatas tipo radial (Córdoba)	7	1910	273
Los Potreros Polo (Córdoba)	7	2183	312
UNICORN TRAIL Inglaterra			
Los Potreros Belstone Rides (travesía)	7	2365	338
Huencha hue cruce de Los Andes	9		
Cabalgatas radiales en Mendoza con visita a bodega	5	1365	273
Estancia Huencha hue (programa radial todo en la estancia)	7	2150	307
Estancia Los Potreros es una estadía minima de tres noches /sugieren 7 . Todo da vuelta en la estancia/Polo/Ganado etc.			320
Ruta Inca en Salta por los Valle Calchaquies /Izonza/Amblayo (son 9 días a caballo sin parar, todo campamento)	11	1965	179
Semana de Polo en Los Potreros	7	2365	338
EQUITOURS USA			
Estancia Los Potreros es una estadía en la estancia con gauchos y cabalgatas radiales	7	1885	269
En el sur estancia en SanMartin y Junin de los Andes, cabalgatas radiales por la zona	7	3100	443
Huencha hue el programa se llama Patagonia Rides. Programa flexible pero la base es de 9 noches con cuatro noches de campamentos.	9	2885	415
Cruce de Los Andes combinado con visitas a lagos	7	2670	381
RIDE WORLD WIDE Inglaterra			
Argentina con Jacobo Von Plessen .Paseo por los lagos con traslado a una estancia de Jacob en Mar del Plata donde se está tres días.	10	4770	477
Estancia Huecha hue programa de estancia base con salidas de campamento en la zona de estancia			320
Estancia huecha hue con ruta ecuestre de 7 noches (van de estancia a estancia)	7	3090	441
Los Potreros, única ruta que tiene Belstone Ride y el tema de la Semana de Polo	7	2315	331
En Corrientes Estancia La Rosita estadía en la estancia programa base			135
Programa de rutas ecuestres (Gaucho Rides) Es un recorrido por varias estancias , pero todo empieza en la Rosita y termina en la Rosita el quinto día y los trasladan en bus desde Corrientes a BsAs	4	1415	354
Cruce de Los Andes por Estancia Huecha hue. Programa en la estancia y al septimo día los trasladan a Chile. El precio es para 8 jinetes	9	4800	533
El mismo programa para 10 jinetes	9	3838	426
El mismo programa para 12 jinetes	9	3200	356



RANDO CHEVAL Francia			
Tienen un programa en Córdoba Los Potreros . (temporada alta y baja es 2050 o sea 292 euro/noche/persona)	7	2420	346
Un programa en Salta que es el mismo de Unicorn Trail : Ruta Inca es un programade 9 noches incluida una en BsAs	9	1540	171
Programa en Misiones con vistas a las Cataratas del Iguazú y a las Misiones Jesuíticas, recorridos por dos estancias , ven partidos de pato. Es un programa tipo b	8	3850	481
Programa de cruce de Los Andes por el lado chileno, llegan a Santiago por el Paso de los Patos.	8	2680	335
CHEVAL DE AVENTURE Francia			
Cruce de Los Andes por el lado chileno incluye un anoche en BsAs	9	2890	321
La Far West Argentina . Es una ruta en Salta y los Valles Calchaquies	11	2350	214
Estancia Los Potreros clásica estadia (cabalgatas estrella, polo, ganado, etc.)	7	2310	330
AGENCE DE VOYAGE A CHEVAL Francia			
Los Potreros clásico	7	2490	356
Un programa en SanRafael	7	1650	236
Programa en Salta Ruta de los Incas	6	1500	250
ZARAS PLANET Inglaterra			
Huecha hue programa de estancia a estancia	7	2925	418
Programa Huecha hue clásico	7	2106	301
Programa Los Potreros clásico	7	1813	259
Programa cruce de Los Andes	9	3627	403
ECUESTRIAN SAFARI			
Across Patagonia es un programa de 13 noches (usan un bus para trasladarse 900Km) y los llevan por distintas estancias en distintos paisajes	13	4480	345
Un programa de tres noches en la Bahia de Bustamante en Comodoro Rivadavia	3	960	320
Programa Gaucho Trails en La Rosita (viajan en bus toda la coche) Se hacen Cabalgatas llendo a otras estancias	5	1625	325
Programa Southern Cross Expedition es en la estancia Stag River, Incluye una visita al glaciar Perito Moreno	10	2270	227
EQUINET TURISMO ECUESTRE Brasil			
Único programa en Argentina es Huecha hue con travesia por el Parque Nacional Lallin	9	2880	320
RIDER RANCH			
Estancia Huencha hue base	7	2217	317
Estancia Huencha hue cruce de Los Andes	9	3474	386
Estancia Los Potreros programa base	7	1924	275
HIDENTRAILS Canada			
Los Potreros clasico programa estrella	7	2370	339
Un programa en Mendoza Uspallata se llama Montaña y Vino .	6	1350	225
Programa en Corrientes Es el programa de estancia La Rosita cabalgando de estancia a estancia	8	2170	271
Programa en la Estancia la Rosita , similar a los otros TO	11	3142	286
Producto en Patagonia : recorrido por el Lago Argentino unas salidas estrellas desde una estancia y dos noches en un refugio.	5	1000	200
BOOJUN EXPEDITIONS USA			
Un programa en Patagonia	7	1500	214
PROMEDIOS=	7	2.467	320

Fuente: Elaboración propia



ANEXO 4:

Modelos de contrato de Contrato de Representación Comercial



CONTRATO DE REPRESENTACIÓN COMERCIAL

De una parte, la empresa **AMPASCACHI HORSE RIDING HOLIDAYS SL.**, domiciliada en calle Iglesia 114, Castelldefels, Barcelona, España, denominada a continuación como “la Empresa”.

De otra parte, el/la señor/a, domiciliado/a en, denominada en adelante como “el Agente”.

Ambas partes, en los conceptos en que respectivamente intervienen, se reconocen capacidad legal suficiente para el otorgamiento del presente contrato comercial, y al efecto manifiestan su deseo de celebrar entre ellos un **CONTRATO DE REPRESENTACION COMERCIAL**, bajo los siguientes términos:

PRIMERA.- Objeto.

La Empresa nombra al Agente como representante comercial para promover la venta de todos los productos y servicios de la Empresa dentro del territorio de Alemania y todas las regiones globales del habla alemana.

SEGUNDA.- Precio.

En consideración a las responsabilidades y servicios prestados, la Empresa pagará al Agente, una comisión del 10 (diez) % sobre todas las ventas de productos realizadas por el Agente, durante el periodo de vigencia de este contrato, a los clientes establecidos en el territorio. La comisión será pagadera dentro de los 10 (diez) días del mes siguiente a las ventas realizadas en determinado mes y siempre que se haya concretado el primer pago de las reservas de los programas vendidos.

TERCERA.- Duración.

El presente contrato tendrá una duración de 5 (cinco) años a partir de la fecha pudiendo renovarse por 5 (cinco) años más; para que la renovación no se produzca, cualquiera de las partes deberá asentarla fehacientemente con una anticipación de 90 (noventa) días a la expiración del plazo designado.



- a) Al vencer el plazo el Agente deberá entregar a la Empresa todos los recursos y la documentación técnica/comercial que este le haya facilitado.
- b) Los negocios pendientes proseguirán en cuanto a sus efectos aun vencido el plazo contractual.

CUARTA.- Cometido del Agente.

El Agente se compromete a esforzarse por cuidar los intereses de la Empresa, aumentar las ventas de los Productos y Servicios con las instrucciones razonables de la Empresa y a defender los intereses de la misma diligentemente.

Mientras no se acuerde lo contrario el Agente no podrá firmar contratos en nombre de la Empresa o a comprometer a la Empresa frente a terceros de ninguna otra forma. Se limitará a atender las inquietudes de los posibles clientes, concretar las ventas de los productos y servicios solicitados por los clientes y realizar las gestiones pertinentes que la Empresa considere necesarias llevar a cabo.

El Agente ofrecerá los Productos y Servicios estrictamente de acuerdo con las cláusulas y condiciones de venta que la Empresa le haya indicado.

QUINTA.- Obligaciones del Agente.

- a) Atención permanente del teléfono de la Empresa durante el horario de oficina, 10 (diez) horas corridas, desde las 10 (diez) horas hasta las 20 (veinte) horas, y gestión de la línea de teléfono fijo a su domicilio, exclusivo para la Empresa.
- b) Responder a los pedidos de información que entren por la web o redes sociales dentro de las 24 horas de recibidos, seguimiento de los clientes para concretar las ventas, contacto con la oficina central de la Empresa para informar las novedades del día respecto a consultas de pedidos especiales, trato de casos en particular, etc., además de realizar un empeño adecuado para inducir la venta.
- c) Control de toda la documentación solicitada para hacer las reservas, como los seguros exigidos y cualquier otro dato de interés, se acordará con la Empresa el protocolo de manejo de esta información.
- d) Una vez concretada una venta el Agente deberá mantener la comunicación necesaria con el cliente, en todo lo que sean consultas e información extra que



pueda requerir el cliente y también realizar los envíos de documentación solicitados por la Empresa, como la facturación.

La facturación se confeccionará en la Empresa pero estará en castellano, pues es el idioma en que se debe presentar a la Hacienda de España, que es el domicilio de la Empresa y es quien factura, pero el Agente deberá traducir esta factura en el idioma del país del cliente.

- e) También deberá contactar al cliente en caso de quejas de este durante el servicio o a su regreso, o para reclamarle algún incumplimiento de este, como incumplimientos de pago.
- f) A los fines de cumplir con nuestro modelo de negocio se ofrecerá al cliente el asesoramiento y venta de pasaje aéreo con destino a Argentina, para lo cual el Agente será capacitado al respecto, pero deberá elegir una agencia de viajes en su país, que pueda emitir los billetes aéreos y además brindarle al cliente el asesoramiento necesario.
- g) Apoyo de idioma a nuestros expertos en redes sociales y manejo de las mismas, para mantener una presencia mínima en cuanto a respuestas, comentarios, fotos, etc.
- h) Apoyo a las campañas de Google Adwords, en lo que se refiere a palabras claves del idioma, información sobre las características del público del habla alemana y sugerencia de formas del aviso de estas campañas.
- i) Aportarnos su dirección postal para que figure en la web, y poder recibir en la misma cualquier correspondencia que se envíe a la Empresa de parte de los clientes o comunicaciones de reclamos que se reciban, entre otras cosas.
- j) Aportar su Curriculum Vitae y prestar consentimiento sin cargo, para aparecer en la web como responsable comercial de la Empresa en el país correspondiente.
- k) Representación ante cualquier profesional o empresa que se contrate en el país para cualquier servicio, en carácter de representante, sin asumir ningún tipo de obligación contractual.
- l) Prever la forma de atención durante los periodos de vacaciones personales, para lo cual se deberá coordinar con la Empresa la forma en que se atenderá al público durante su ausencia.
- m) Disponibilidad de tiempo para hacer gestiones de venta por fuera del esquema de Internet. Esta situación será planeada por la Empresa y se acordará la acción



con el Agente, también podrá el Agente proponer acciones que le parezcan llevar a cabo, por fuera del canal de Internet, con destino a aumentar el potencial de venta.

Estas acciones incluyen entre otras, visitas a clubes hípicas, asociaciones de personas vinculadas al mundo ecuestre, asistencia y montaje de stand en ferias que presenten la posibilidad de congregación de público objetivo. Todos los gastos que estas acciones demanden serán por cuenta de la Empresa, como así también un pago extra al Agente de 50 (cincuenta) euros por día de gestión. Todas estas gestiones deberán acordarse previamente con la Empresa, evaluando los costos, el alcance y la posible efectividad de la acción.

SEXTA.- Obligaciones de la Empresa.

- a) Brindar al Agente todas las herramientas necesarias para facilitar la comercialización de los productos y servicios de la Empresa, sin costo para el Agente.
- b) Proveer y pagar la línea telefónica exclusiva de la Empresa.
- c) Realizar campañas de publicidad con Google Adwords.
- d) Proveer web de la Empresa destinada al mercado del país del Agente con tecnología para reservas y pago por tarjetas.
- e) Proveer mail institucional al Agente y un sistema de envío a base de datos.
- f) Realizar mailing a base de datos con promociones.
- g) Capacitar al Agente sobre ventas y comercialización de los productos, procedimientos de venta y atención al cliente.
- h) La capacitación incluye un viaje a Argentina a conocer todos nuestros programas.
- i) Exclusividad, como único representante de la Empresa en su país.
- j) Proveer una cuenta bancaria del país correspondiente al Agente, según se lo pueda hacer desde La Caixa Bank, lugar donde se depositará el dinero de las ventas realizadas en ese mismo país y proporcionar al Agente clave de acceso para consulta de movimientos.
- k) Responder de forma inmediata toda la información requerida por los Agentes, respecto de consultas efectuadas por los clientes.



SEPTIMA.- Aceptación de pedidos.

La Empresa indicará al Agente de la aceptación o rechazo de los pedidos remitidos por el Agente, sin demora. Sin embargo, la Empresa no podrá rechazar injustificadamente los pedidos tramitados por el Agente.

OCTAVA.- Exclusividad.

Durante el período de vigencia del contrato, la Empresa no otorgará a ninguna otra persona o empresa el derecho de representar o vender los productos dentro del territorio establecido en el presente contrato.

Sin embargo la Empresa tendrá derecho a tratar directamente con clientes situados dentro del territorio, sin la intervención directa del Agente. El Agente tendrá derecho a percibir las comisiones previstas en este contrato sobre cualquier venta que se realice bajo el supuesto mencionado en este párrafo.

NOVENA.- Información a la Empresa.

El Agente informará a la Empresa con la diligencia necesaria sobre toda la información que la Empresa considere necesaria y sobre los pedidos, así como la conformidad de la entrega a los clientes.

DECIMA.- Secretos comerciales.

Estará prohibido al Agente, incluso tras el término del contrato, revelar a terceros los conocimientos y/o secretos comerciales de La Empresa, y no podrá utilizar información alguna de esta índole que no estén relacionados con el cumplimiento del contrato.

UNDECIMA.- Obligación de no hacer la competencia.

Durante la duración del presente contrato, el Agente se compromete a no representar a ninguna otra empresa o persona que a juicio de la Empresa sea competencia de los Productos, en cualquier caso no representará a ningún producto de un tercero sin el consentimiento previo y por escrito de la Empresa.



DUODECIMA.- Rescisión anticipada.

El presente contrato podrá ser rescindido inmediatamente en caso de incumplimiento esencial del contrato por el Agente, en cuyo caso y sin perjuicio de los derechos de La Empresa en los términos del contrato, la Empresa no tendrá más obligaciones con el Agente, excepto por cualquier obligación de pago previa a la rescisión del presente contrato, con respecto a:

- a) Alguna venta que se haya concretado.
- b) Cualquier gasto realizado por el Agente (teléfono, etc.).
- c) Cualquier gestión de venta por fuera del esquema de Internet.

DECIMOTERCERA.- Jurisdicción de justicia.

Las partes acuerdan reconocer solo la legislación del país del Agente a los efectos que pudieran surgir del presente contrato, conviniéndose en que toda dificultad se dirimirá bajo la jurisdicción de la justicia ordinaria de Alemania.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede firman el presente documento por duplicado y a un solo efecto, en la ciudad de

_____, ____ de _____ de 20____.

AMPASCACHI HORSE RIDING HOLIDAYS SL.

(LA EMPRESA)

(EL AGENTE)