



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PROYECTO DE INVERSIÓN: RUMBO NORTE - ACTIVIDADES DE AVENTURA

Autor: Albornoz, Daniela Natalia

Director: Medina, Orlando

2014

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

Prólogo

"No se puede amar lo que no se conoce..."

Bajo esta premisa filosófica fundamental se desarrolla el proyecto plasmado en las siguientes páginas; donde se formula una combinación entre **Turismo Aventura, Turismo Interno Local y Actividades Outdoor** (práctica de actividades deportivas al aire libre); surgiendo de esta manera, un emprendimiento dedicado a la organización de actividades al aire libre y coordinación de los grupos de personas participantes en las mismas.

Siguiendo los lineamientos brindados por la Cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, se expondrá a continuación el desarrollo del proyecto **"Rumbo Norte: Actividades de Aventura"**.

El mismo propone, en primera instancia, brindar al público tucumano una experiencia de conocimiento y reconocimiento del territorio de su propia provincia. Cabe aclarar que esta instancia se encuentra en ejecución desde el mes de Agosto del año 2012, con más de trescientas actividades organizadas y coordinadas, recorriendo diferentes áreas del territorio provincial bajo las modalidades de *trekking* y *mountain bike*.

En segundo término, brindar al turista una nueva alternativa para agregar valor en su paso por Tucumán; siendo este un apartado que aún se encuentra en desarrollo.

Dichas propuestas buscan potenciar el abanico de opciones que brinda nuestra geografía provincial para el desarrollo de actividades en entornos naturales, interactuando con comunidades locales y permitiendo a la vez, una oportunidad de desarrollo sustentable para las mismas.

En resumidos términos, el trabajo se sustenta estos pilares:

- Hacer de Tucumán la primera opción para los tucumanos;
- Revalorizar el patrimonio natural y cultural de la provincia;
- Brindar a todos los actores del sector turismo activo y servicios relacionados una oportunidad de desarrollo sustentable;
- Incentivar la práctica deportiva, la oportunidad de socializar y la superación personal.
- Modificar el paradigma de Tucumán como un "destino de paso";

Dichos conceptos serán explicados y justificados, desde sus aspectos cualitativos y cuantitativos; cimentándose sobre un marco teórico-conceptual concreto, resaltando la experiencia adquirida en la actividad.

Antes de iniciar el desarrollo, quiero expresar mi agradecimiento al **Prof. CPN Orlando Medina** por guiar el desarrollo del trabajo. Esperando que el mismo sea de su agrado, los invito a recorrer las siguientes páginas.

Daniela Albornoz

CAPÍTULO I

Conceptos preliminares

Sumario: 1.- Turismo. 2.- Turismo activo y turismo aventura. 3.- Turismo interno. 4.- Turismo interno local. 5.- Desarrollo sustentable. Redes de trabajo. 6.- Cadena de valor del servicio turístico. 7.- El papel de las redes sociales. 8.- Tendencia outdoor: actividades al aire libre. 9.- Conciencia ecológica.-

1.- Turismo:

Un concepto fundamental, que se hará presente durante el desarrollo de este trabajo es el **turismo**; entendiendo al mismo como “las **actividades** que realizan las personas durante sus viajes y estancias en **lugares distintos** al de su entorno habitual, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos; por un período de tiempo inferior a un año y mayor a un día”⁽¹⁾

Partiendo de esta definición general, nos volcaremos en las páginas siguientes hacia modalidades específicas del turismo, que permitirán encuadrar y delimitar el alcance de este proyecto.

(1) Organización Mundial del Turismo, en Internet: www.unwto.org/es

2.- Turismo activo y Turismo aventura:

El turismo activo es una tipología del turismo, donde el motivo del viaje es la realización de actividades turísticas en **ambientes naturales**. Estas pueden corresponder a actividades de contemplación y observación de la naturaleza, tales como el ecoturismo o turismo ecológico, o tratarse de actividades que involucran **esfuerzo físico** por parte de los participantes y cierto nivel de riesgo controlado, como ocurre en el **Turismo aventura**.

Es evidente, que el énfasis en la ejecución de actividades, permite inferir que, bajo estas modalidades de turismo cobra mayor importancia la **acción**, que el lugar donde la misma se desarrolla. De todas formas, estas acciones se encuentran fuertemente ligadas al **medio natural** donde se llevan a cabo.

En este punto es necesario realizar la **distinción** entre turismo activo y turismo aventura; siendo el segundo una **clase** de turismo activo donde existe esfuerzo y un cierto nivel de riesgo, exigiendo a los usuarios una condición física apta. Normalmente ambos tipos de turismo suelen tratarse como sinónimos, lo que es erróneo.

Entre las diferentes actividades que pueden realizarse en el marco del turismo aventura, podemos mencionar:

- **Trekking**: consiste en realizar caminatas por ambientes naturales montañosos o de llanura, motivados por bellezas escénicas o culturales. Por lo general se parte de un punto determinado y se regresa al mismo lugar, luego de haber disfrutado de una excursión de día completo o medio día.
- **Trail running**: es una modalidad del trekking, de corte deportivo; donde se realizan marchas continuadas y trotes en senderos, con una sucesión de dificultades del terreno que incrementan la exigencia física.

- **Montañismo:** es ascender a la cumbre de un cerro, donde tiene mayor preponderancia la preparación y la resistencia física del individuo que el equipo técnico a utilizar.
- **Escalada:** consiste en escalar una pared, la cumbre de un cerro, una cascada, u otro obstáculo, valiéndose de equipo técnico especializado.
- **Canyoning (o barranquismo):** en este caso se realiza el avance desde un punto determinado por barrancos, cursos de ríos o arroyos; que presentan importantes dificultades técnicas por la presencia de rocas, cornisas o remansos de aguas profundas, siendo necesario recurrir a equipos específicos para sortearlos.
- **Espeleología:** es visitar cuevas y grutas naturales, y cavidades modificadas por el hombre motivado por un interés científico-cultural-deportivo.
- **Mountain bike:** se trata de realizar excursiones en bicicletas por lugares montañosos, senderos y caminos rurales. Las mismas tienen que estar equipadas y diseñadas para transitar por este tipo de terreno.
- **Cabalgata:** consiste en realizar una excursión a caballo o mula hasta un lugar determinado y regresar al punto de partida en el día, o realizar una travesía de varios días recorriendo ambientes naturales y culturales.

A efectos del desarrollo de este trabajo, también se tendrán en cuenta dos nuevas clases de turismo activo:

- **Turismo deportivo:** en este, la principal motivación es la práctica de algún deporte; pudiéndose dividir en dos grupos, deportes de interior y deportes de exterior.
- **Turismo social:** es aquel dedicado a la participación en actividades para mejorar las condiciones de las capas de población económicamente más débiles.

3.- Turismo interno:

Se define como turismo interno al fenómeno social que consiste en la acción que realizan los visitantes residentes **dentro del territorio** de un **país** o **región** de referencia, que involucran actividades relacionadas con el turismo. El turismo interno refleja el bienestar socioeconómico de una nación, además de ser una fuente de enriquecimiento cultural y de unidad política, por lo que en los planes nacionales se concede alta prioridad a la planificación y desarrollo de esta actividad.

Es de vital importancia la obtención de **estadísticas fiables**, que permitan tener un buen conocimiento del impacto del turismo y la realidad del mercado; siendo un reflejo de la efectividad de las políticas implementadas para su desarrollo. Pero lamentablemente, se presentan problemas prácticos al tratar de medir el turismo interno, esto se debe a los límites geográficos o los controles fronterizos que no siempre están asociados con el movimiento de turistas nacionales y, como consecuencia de ello, no siempre se dispone de instrumentos administrativos para su identificación y enumeración, haciendo muy dificultoso el simple hecho de determinar si una persona es un visitante o no. Estas características del turismo interno hacen que su medición sea una **tarea difícil**, por lo que es muy importante contar con un programa estadístico bien coordinado y organizado, que tenga todas las capacidades y recursos necesarios para llevar a cabo su función de forma eficaz.

En nuestro país, el decreto N° 1584/2010 reglamenta los feriados nacionales y los días no laborables. Estos pueden ser fijos o trasladables por motivos turísticos. Los feriados trasladables se conocen popularmente como "feriados puente" y tienen como finalidad el **fomento** del movimiento turístico de residentes en el país, por el territorio nacional.

Concluyendo con este apartado, definimos algunos conceptos generales del turismo interno:

- **Viajeros Internos:** se dice de las personas que están de viaje entre dos o más lugares de su país de residencia, independientemente del motivo por el cual realiza el viaje o el medio de transporte que utilizan.
- **Visitantes Internos:** son las personas que residen en un país y se desplazan a un lugar dentro del mismo, pero fuera de su entorno habitual en un periodo de tiempo no mayor a 12 meses. En este caso el motivo de la visita no deberá ser para ejercer alguna actividad remunerada.
- **Turista Interno:** en este caso la persona pernocta en el lugar al menos una noche, ya sea en un alojamiento privado o colectivo.
- **Visitante Interno de Día (Excursionista):** es aquella persona que no pernocta en el lugar de la visita, solo permanece durante un periodo corto de tiempo.

4.- Turismo interno local:

Avanzando un escalón, se considera al turismo interno local, como una **categoría** del turismo interno, donde las actividades turísticas se realizan en una **región determinada**. En este caso, se considera al movimiento de residentes en la provincia de Tucumán, dentro de los límites del territorio provincial. De esta manera es posible sopesar limitaciones económicas, escasa disponibilidad de tiempo libre y otros factores, que impiden el acceso a prestaciones turísticas habituales. Asimismo, nos cobra fuerza la que será la premisa filosófica del proyecto: *“hacer de Tucumán la primera opción para los tucumanos”*

5.- Desarrollo sustentable:

Avanzando con el desarrollo conceptual, se presenta el siguiente esquema:



Partiendo desde el concepto general de **Turismo**, nos enfocamos al **Turismo Activo**; dentro de las categorías de este último consideramos:

- **Turismo Aventura**: énfasis en la acción en un medio natural
- **Turismo Deportivo**: énfasis en la práctica deportiva regular
- **Turismo Social**: énfasis en actividades que potencian el desarrollo sustentable entre sectores menos favorecidos

Las actividades poseen como **marco geográfico** para su desarrollo a la provincia de Tucumán; donde existen una serie de **actores** en este proceso de prestación de servicios de turismo activo; que suelen llevar adelante sus actividades a nivel particular o de microemprendimiento, en forma individual, sin interacción con otros prestadores.

Se propone entonces la conformación de **redes de trabajo**, coordinadas y formales; donde todos los actores obtengan una oportunidad de trabajo consistente y continua.

De esta manera tanto el prestador de un servicio de turismo aventura, como ser vuelos en parapente biplaza; como un poblador rural que puede brindar servicios gastronómicos regionales u alojamiento; cuentan con la certeza de ingresos sostenidos a lo largo del año, por la atención de grupos de excursionistas coordinados por un prestador principal.

Esta red de trabajo remite al concepto de **desarrollo sustentable**, a un nivel microeconómico, donde:

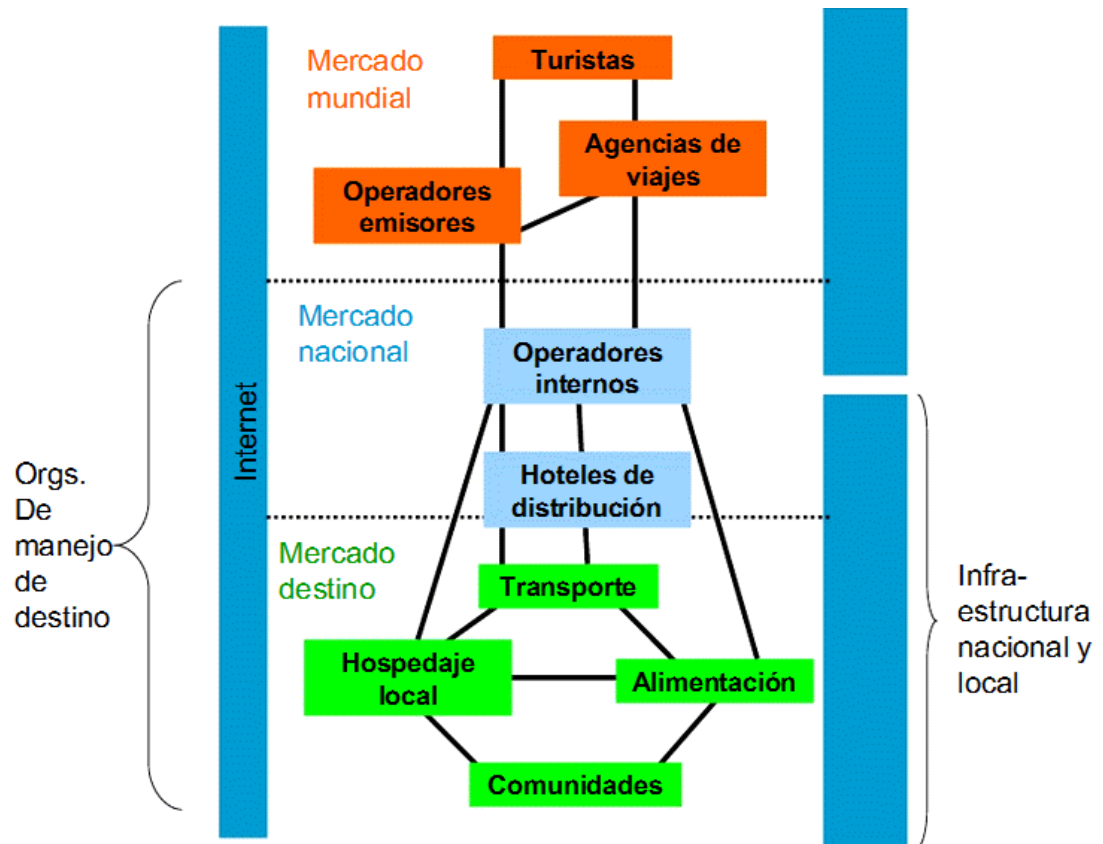
- **Existe crecimiento económico:** las actividades desarrolladas por los prestadores permiten el crecimiento económico-financiero, al generar ingresos genuinos sostenibles en el tiempo.
- **Existe un interés social:** los actores se conjugan, trabajando en forma cohesiva para alcanzar objetivos comunes.
- **Existe sostenibilidad ambiental:** se presenta una gran compatibilidad entre las actividades consideradas, y la preservación de la biodiversidad y ecosistemas.

Al presentar el desarrollo concreto del proyecto, se expondrá en detalle el funcionamiento práctico de estas redes de trabajo en el campo del Turismo Activo.

6.- Cadena de valor del servicio turístico:

En este sector consideramos un encadenamiento que involucra a los proveedores de todos los productos y servicios que forman parte de la **experiencia** del turista. Es todo lo que le pasa al turista desde que empieza a planificar su viaje hasta que regresa a casa. Cada eslabón de la cadena debe contribuir a magnificar dicha experiencia, colmando expectativas.

En términos teóricos y globales puede verse así:



Fuente: www.scribd.com – “La cadena de valor en turismo”

Este trabajo se enfocará en la **infraestructura local** y la **interrelación** existente entre los prestadores de servicios turísticos en el mercado destino, en este caso, la provincia de Tucumán.

Mediante la formalización de una red de trabajo **coordinada**, se abre la posibilidad de obtener un “*todo mayor a la suma de las partes*”

En capítulos posteriores, se hará aplicación práctica de este concepto, especificando los servicios de **soporte** que apoyan las actividades principales planteadas en el proyecto, permitiendo de esta forma, el ofrecimiento de un servicio integral y cooperativo.

7.- El papel de las redes sociales:

La efectividad en la **comunicación** de la oferta de servicios de índole turística, repercutirá directamente en la demanda. Como se planteó en los párrafos anteriores, a nivel de pequeños prestadores, el acceso a **medios tradicionales** de comunicación puede verse restringido por los elevados costos. Entre estos medios se destacan la publicidad televisiva, radial, avisos en medios gráficos y folletería; con costos de pautas publicitarias básicas, en el orden de \$ 400,00 (folletería) hasta \$ 2500,00 (pauta mensual en programa local de TV por cable).

En la actualidad, las redes sociales basadas en la web 2.0 y dispositivos móviles juegan un papel fundamental, reduciendo los costos de comunicación publicitaria. Por ello es importante formalizar un plan de comunicación 2.0:

- Seleccionando las redes a utilizar, de este modo, es posible **sinergizar** las mismas para ampliar el alcance, impacto y tasa de respuesta.
- Determinando los **segmentos** meta.
- Asignando **responsables**, para desempeñar el rol de *Community Manager* (Administrador de Redes Sociales 2.0)
- Estableciendo una medida **combinación** entre la comunicación a través de medios tradicionales y medios virtuales.

Comunicación 2.0: El concepto de Web 2.0 remite a la posibilidad que tienen los usuarios de **producir** y **compartir** contenidos y lograr así una comunicación **interactiva** con otros usuarios. Esta es la diferencia fundamental que mantiene con el concepto de Internet 1.0, donde la comunicación es de tipo unidireccional y un receptor pasivo se informa de los contenidos producidos por otro.

Tres importantes características de la comunicación a través de redes sociales que debemos considerar son:

- La **interacción** inmediata con los usuarios (potenciales consumidores);
- La posibilidad de transmitir un mensaje con **combinación** de imagen, sonido, texto y video; enriqueciendo la comunicación;
- **Universalidad**: no se requieren mayores recursos para implementar un plan de comunicación 2.0

Las principales redes sociales a considerar son *Facebook, Twitter, Google +, YouTube, Whatsapp* y sitios 2.0 destinados a la publicación de servicios turísticos. Un plan de comunicación concreto será detallado al realizar el estudio de mercado de este proyecto, que basa su estrategia de comunicación en estos medios.

8.- Tendencia outdoor: actividades al aire libre

En la actualidad cobra gran fuerza la práctica de actividades deportivas y esparcimiento en entornos naturales; experimentándose un verdadero *boom* de deportes como el *trekking, trail running, mountain bike* y *montañismo*. Esta tendencia se ve fortalecida por el apoyo de **medios de comunicación**, que brindan amplios espacios a la difusión de estas actividades, presentándolas como alternativas **válidas** a gimnasios, clubes y deportes tradicionales; además de presentarlas como prácticas **accesibles** para el público en general.

Como veremos en el siguiente capítulo, Tucumán no escapa a esta tendencia outdoor; contando además, con una geografía óptima para el desarrollo de las mismas.

Reflejando el apoyo de los medios, notas como la siguiente son publicadas con frecuencia en los principales diarios de nuestra provincia:

Los deportes al aire libre copan el cerro San Javier

Cabalgatas por senderos frondosos, trekking a través de la selva y paseos en bicicleta son algunas de las opciones. Furor por el enduro

Viernes 02 de Agosto 2013

Compartir



Comentar 7



POR EL BOSQUE. El senderismo es una de las actividades más elegidas. LA GACETA / FOTO DE DIEGO ARÁOZ

No hay excusas para permanecer inactivos. A pesar del frío, el verde del cerro San Javier invita a salir de casa y practicar alguna actividad al aire libre. Hay muchas variantes y deportes que pueden disfrutarse en solitario o acompañado por amigos o familiares.

Trekking. En Yerba Buena existen numerosas sendas que se insertan y recorren el cerro San Javier. Los amantes de esta disciplina pueden atravesar desde Horco Molle a San Javier y disfrutar no sólo de la pureza y el esplendor de la selva, sino también de lugares poco conocidos. Hay, incluso, sectores cuya vista de la ciudad quita el aliento y donde se puede hacer un picnic improvisado los fines de semana.

Mountain bike. La Ciudad Jardín es amable también con los ciclistas. En el cerro San Javier se puede practicar las modalidades descenso, *cross country* y rally trasmonaña. Y, en Horco Molle, dentro del denominado Parque Sierra San Javier, hay un circuito señalizado entre los bosques que puede recorrerse sin mayor dificultad. Esta actividad es tan atractiva que cada año se suman nuevos deportistas. El entusiasmo puede verse cada fin de semana en la ruta que lleva a San Javier, que suele llenarse de ciclistas fervorosos. Cada año, además, se realiza el rally trasmonaña de Mountain bike, en el que participan cientos de deportistas y aficionados.

Cabalgatas. Otra manera de disfrutar de las bondades del cerro es el paseo a caballo. Tradicionalmente y a través de agencias especializadas, todos los fines de semana se organizan recorridos por una gran variedad de circuitos. Estos caminos permiten transitar el pedemonte tucumano desde la zona de San Pablo hasta Horco Molle (Yerba Buena). Los circuitos atraviesan reservas naturales, parques fitobiológicos y senderos pedemontanos con paisajes totalmente naturales, siempre observados desde una perspectiva distinta: a lomo de un caballo. Una de las firmas que brinda este servicio es "El campito". Sus circuitos ofrecen la posibilidad de conocer parte del pedemonte de Yerba Buena, recorriendo reservas naturales como Las Yungas.

Senderismo. Es otra opción que se disfruta a pleno. Las sendas más conocidas son "La rápida", "El funicular" y "Puerta del cielo", que nos llevan desde Horco Molle hasta San Javier. La Residencia Universitaria cuenta con caminos de interpretación para niños llamados "La urraca" y "Anta Yacu". Incluso se pueden hacer travesías hasta Tafi del Valle, aunque con una cuidadosa planificación previa. En todos los casos es posible solicitar guías.

9.- Conciencia ecológica:

Este concepto engloba la idea de **proteger** los espacios naturales, que estos sean un valor fundamental para la vida y que sea el ser humano el que se comprometa a protegerlos, porque este es responsable de los daños causados en los ecosistemas.

Considerado que las actividades planteadas hasta este punto se desarrollan principalmente en ambientes naturales; cobran vital importancia su conservación, gestión y tránsito responsable.

Entre las principales recomendaciones para un uso ecológicamente responsable de áreas naturales se destacan:

- No arrojar residuos, conservarlos hasta el retorno de la actividad.
- Transitar por huellas y sendas habilitadas, evitando generar daños en las capas de vegetación laderas a las mismas.
- Evitar la introducción de especies animales y vegetales ajenas a la zona.
- Respetar los ríos y cursos de aguas, evitando el vertido de productos químicos y residuos.
- Realizar fuegos sólo en áreas permitidas, controlando su total apagado al retirarse del lugar.
- Evitar el tránsito con cualquier tipo de vehículo por senderos y a campo traviesa.
- No remover vegetación, fósiles, piedras y otros elementos propios del terreno.
- Transitar en silencio, evitando alterar las condiciones propias del hábitat de la fauna del lugar.
- No ingresar con animales domésticos.

Del mismo modo, pueden realizarse ciertas **acciones** en pos de la preservación y recuperación de áreas naturales aptas para la práctica deportiva y turismo:

- Campañas de limpieza y recolección de residuos.
- Campañas de reforestación con especies autóctonas.
- Campañas de instalación de cartelería señalética, indicando direcciones, áreas prohibidas y recomendaciones para el tránsito.

Estas medidas contribuyen a garantizar la sustentabilidad de las actividades desarrolladas en entornos naturales.

De esta forma concluye este primer capítulo, donde se brindan los conceptos preliminares, que serán considerados en el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO II

Tucumán: eje de desarrollo del proyecto

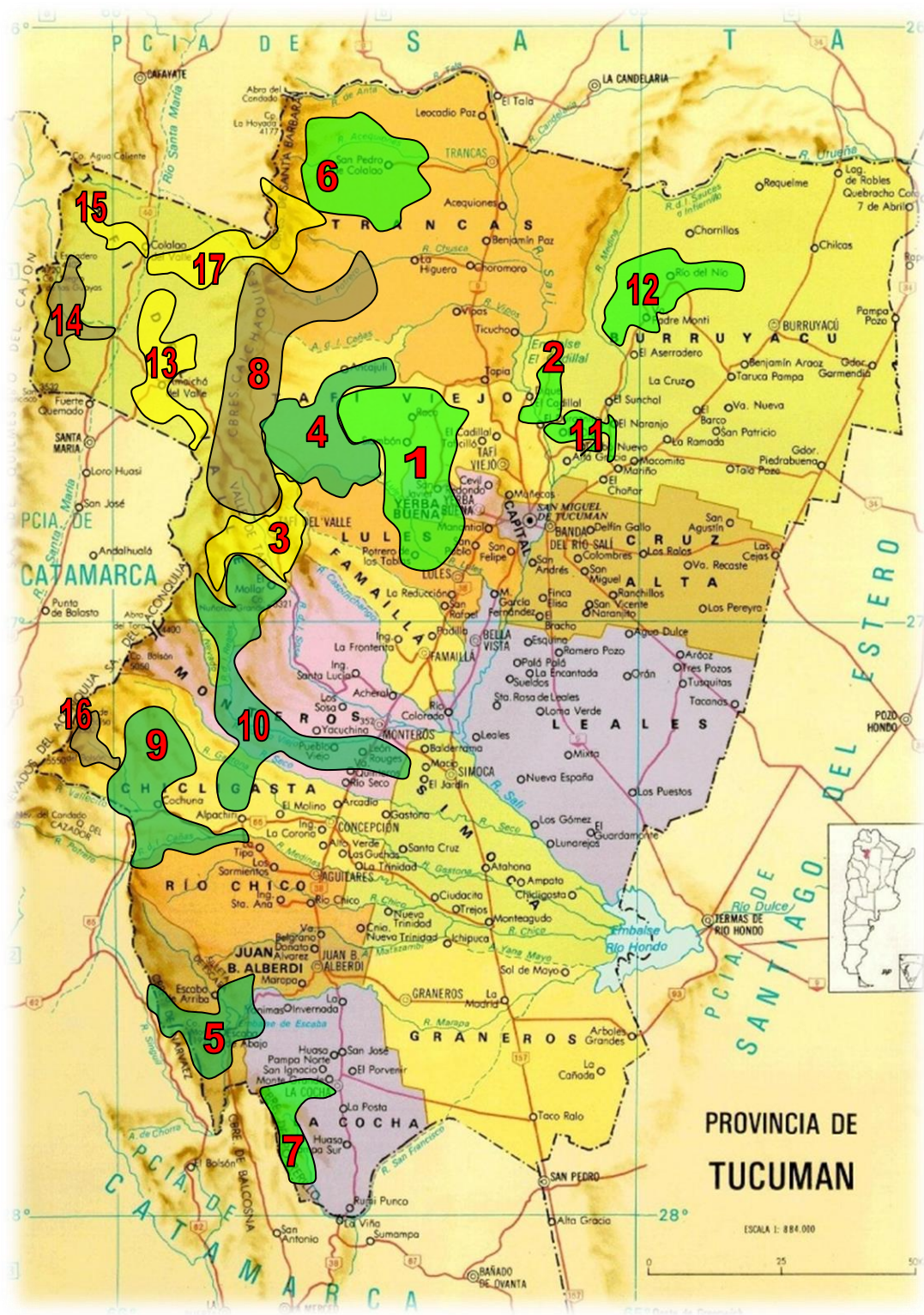
Sumario: 1.- Zonificación de áreas consideradas en el proyecto. 2.- Principales destinos. 3.- Turismo activo en la provincia. Ciclo de vida. 4.- Gestión del ETT y Cámara de Turismo de Tucumán. 5.- El auge de las actividades outdoor. 6.- Desarrollo de prestadores en el sector. 7.- Un deficiente marco regulatorio.-

1.- Zonificación de áreas consideradas en el proyecto:

Como se dio a entender en el capítulo anterior, es el territorio de la provincia de Tucumán el eje de desarrollo del proyecto Rumbo Norte - Actividades de Aventura. Con una superficie de **22.524 km²**, es la provincia de menor extensión de la Argentina; sin embargo cuenta con un amplio abanico de áreas naturales aptas para el desarrollo de actividades de Turismo Activo, o Actividades de Aventura.

En la siguiente página se presenta un mapa zonificado para el territorio provincial considerando los principales circuitos de que se desarrollarán en el proyecto.

Zonificación sobre mapa físico-político de Tucumán:



2.- Principales destinos:

De acuerdo al mapa zonificado presentado en la página anterior, se detallan los principales destinos en orden de relevancia; viéndose reflejada dicha relevancia en la **frecuencia** de ejecución de actividades en cada uno de ellos.

1- Circuito Sierra y Pedemonte de San Javier: por su cercanía con los centros urbanos y diversidad de senderos y opciones para la práctica de actividades al aire libre, representa un destino por excelencia, con reducidos tiempos y costos de transporte hasta el lugar. A poco más de 30 minutos del centro de San Miguel de Tucumán, es posible llegar a un área óptima para la práctica de *trekking*, *canyoning*, *mountain bike*, *rappel*, *parapente*. El terreno es mayormente selvático y con alturas promedio de 900 msnm, y un tope de 1890 msnm en la cumbre de Co. Taficillo. La selva de yungas da lugares a bosques de alisos y pastizales de altura a partir de los 1700 msnm.

Los puntos extremos son:

- Norte: Cerro Taficillo
- Este: Horco Molle
- Sur: Quebrada de Lules y Co. Yerba Huasi
- Oeste: Cumbres de Raco y serranías de Mala



- 2- Circuito El Cadillal y Sierras de Medina Sur:** un punto de referencia en la oferta turística de la provincia. A los efectos de este proyecto resultan de gran relevancia los senderos aptos para *trekking* en áreas selváticas y cursos de arroyos que permiten la práctica de *canyoning* y *rappel*. También es posible realizar recorridos en *mountain bike*. El destino por excelencia lo conforman las cascadas de la Reserva Provincial Aguas Chiquitas. El terreno es selvático, correspondiéndose con la eco-región denominada “selva de transición”, en una altura promedio de 800 msnm.
- 3- Circuito central Valle de Tafí:** desde un punto de vista global, en materia de turismo, Tafí del Valle representa el destino de referencia en Tucumán; siendo un punto de visita obligada para el turista en su paso por la provincia. A efectos del proyecto, consideramos un circuito central, con epicentro en el dique Langostura, abarcando aquellos senderos trazados en valles de altura y lomas con alturas inferiores a los 2500 msnm. Existe además un circuito perimetral, que permite recorrer el área central del valle por caminos enripiados de cornisa y ruta pavimentada.



Se consideran destinos como Casas Viejas, el Cerro Pelado, el Valle de la Ciénaga, los Altos del Matadero, Cascada de los Alisos y Cañada del Muñóz, entre otros. En estos es posible practicar *trekking*, *mountain bike*, escalada en roca y *rappel*.

4- Circuito Anfama y Cumbres de Raco: este circuito es muy popular entre jinetes y enduristas, debido a las importantes distancias que deben recorrerse para alcanzar las diferentes localidades y puntos de interés ubicados en el mismo. Se tratan de cerros, valles y hoyadas, con alturas promedio de 1800 msnm y máximos en el orden de 2900 msnm hacia los Altos de Anfama. Los ambientes predominantes son pastizales de altura, bosques de alisos e imponentes valles fértiles circundados por ríos de montaña.



Como característica esencial, en el área podemos encontrar corredores de comunicación de las llanuras del este con las altas cumbres ubicadas al oeste de la provincia. Es por esto que el circuito presenta un perfil de gran aptitud para *trekking* de expedición y travesías en *mountain bike*, de dos o más días de duración. Localidades de montaña como Anfama, Ancajuli, Chasquivil y Las Arquitas, cuentan con gran aceptación por parte del turismo extranjero, arribando a caballo o en vehículos 4x4.



5- Circuito Escaba y Cumbres de Narváez: en el sur de la provincia, departamento de Juan Bautista Alberdi, se encuentra este circuito, que posee como eje al dique Escaba. Desde dicho espejo de agua, es posible practicar *trekking* con destino a la cascada conocida como “El Chorro” y a un valle de altura conocido como “Valle de Casas Viejas”. Ambos destinos se sitúan en el cordón de Narváez, una cadena de sierras que colinda con la provincia de Catamarca. Los senderos transcurren en densos bosques, con árboles en perfecta simbiosis con plantas epífitas; sobre una altura promedio de 1200 msnm.

6- Circuito Valle de Choromoros: en el departamento Trancas, al norte de la provincia se encuentra otro destino de referencia en la oferta turística, como ser San Pedro de Colalao. En este proyecto se consideran circuitos de aventura situados al suroeste y noroeste de esta localidad, donde se combinan caminos rurales con sendas de herradura; arroyos y filos rocosos que permiten obtener vistas magníficas del entorno.

Al suroeste, el destino principal es una formación de roca, conocida como “Puente del Indio”, un anillo de piedra formado por siglos de erosión en la cumbre del cerro “Diente Colorado”, considerando también la mítica “Cueva del Ermitaño”.



Al noroeste, el destino considerado es la “Laguna Escondida”, rodeada por sierras con frondosa vegetación sobre sus laderas, en la localidad de Chulca; sobre el límite con la provincia de Salta. Los circuitos son aptos para la práctica de *trekking*, *rappel* y *mountain bike*, en niveles de altura entre 800 a 1300 msnm.

7- Circuito Alto del Divisadero y Los Pizarros: en el departamento La Cocha, al extremo sur de la provincia se desarrolla un circuito que combina tránsito por caminos rurales entre plantaciones de maíz, senderos selváticos y arroyos de agua cristalina.

Los puntos de referencia son las tres cascadas de “Los Pizarros”, la mayor de ella con una caída de aproximadamente 80 metros. En este circuito es posible la práctica de *trekking*, *rappel*, tirolesa y *snorkeling*; sobre un nivel promedio de 850 msnm; accesibles a todos los niveles de entrenamiento físico. El principal limitante para el desarrollo de actividades en el área, son los elevados tiempos y costos de desplazamiento desde San Miguel de Tucumán.



8- Circuito Cumbres Calchaquies: el mismo abarca el extremo este del departamento Tafí del Valle, parte de Trancas y oeste de Tafí Viejo. Representa el área de preferencia para el desarrollo de *trekking* de montaña; en formatos de jornada única y de dos o más días de duración. Tradicionalmente, se realizan ascensiones de montaña, incrementando su nivel de dificultad física y técnica, de acuerdo a la siguiente escala:

- Cerro Pabellón: extremo sur – 3700 msnm – 1 a 2 días
- Lagunas de Vaca Huasi: centro – 4400 msnm – 1 a 3 días
- Cerro Negrito: centro – 4650 msnm – 1 a 4 días
- Laguna de los Amaicheños y Cerro Morado: extremo norte – 4600 msnm – 1 a 3 días
- Cerro Bayo: centro - 4200 msnm – 1 a 2 días
- Cumbres Centrales: centro – 4760 msnm – 3 a 5 días

A partir de los 3000 msnm, el área se considera protegida con la categoría de reserva provincial (Parque Provincial Cumbres Calchaquies)



El terreno se conforma por senderos rocosos de montaña, entre pastizales de altura y manantiales; con cumbres graníticas y acarreos de roca en los puntos de mayor altura. La posición de este circuito en el listado obedece a la elevada exigencia física que implica el tránsito por el mismo.

9- Circuito Parque Nacional Campo de los Alisos: el mismo se desarrolla en los límites del único parque nacional existente en la provincia; considerando también la mítica Laguna del Tesoro, situada fuera del límite del área protegida. El terreno presenta sendas selváticas, entre bosques de alisos, surcadas por múltiples cursos hídricos, que descienden desde las cumbres de Aconquija. El circuito está limitado por las laderas del sistema de Cumbres de Aconquija.

Los principales destinos son Las Mesadas, la Cueva de los Uturuncos y la Laguna del Tesoro; siendo aptos para diferentes niveles físicos, ya que se admite la asistencia con caballos y mulas; en actividades de entre una jornada a cuatro días de duración. Las modalidades admitidas son *trekking* y *mountain bike*.

10- Circuito La Florida y Los Ñuñorcós: el mismo transcurre entre dos áreas con cautivantes bellezas naturales; en dos áreas protegidas. El punto de inicio de las actividades se concentra en Pueblo Viejo, Monteros, en el área conocida como la Toma de los Reales. En una confluencia de caudalosos ríos de montaña, inician dos circuitos principales:

- Quebrada del Portugués: Reserva Provincial Los Ñuñorcós
- Campo de las Azucenas: Reserva Provincia La Florida

Los recorridos transcurren entre bosques de helechos y epífitas, con múltiples cruces de ríos, principalmente el río La Horqueta y el río Los Reales. Al realizar el circuito “Quebrada del Portugués” se arriba a fértiles valles de altura en el área de El Rincón, Tafí del Valle. Mientras que el circuito “Campo de las Azucenas” nos lleva a mesetas situadas a 1300 msnm, con floraciones estacionales de azucenas silvestres, que convierten al área en un inmenso campo tapizado en rojos intensos.

Es posible adaptar los circuitos para diferentes niveles físicos, ajustando su duración, con la posibilidad de acampes intermedios; bajo la modalidad *trekking* y *trekking de expedición*.

11- Circuito Lomas del Timbó: en el mismo se desarrollan actividades bajo la modalidad *mountain bike*, con recorridos entre lomas de baja altura, plantaciones de cítricos y caminos vecinales; en la región noreste de la provincia. El circuito principal permite la comunicación con los balnearios de El Cadillal y llegada a Tafí Viejo por caminos rurales, visitando previamente el colosal viaducto “El Saladillo”. En el viaducto se admite la práctica de *rappel* suspendido.



12-Circuito Villa Padre Monti y Río Nío: en las sierras del este de la provincia, se presentan circuitos en áreas selváticas, con presencia de cursos de agua que forman pintorescas cascadas de fácil acceso. La principal modalidad es *trekking*, de baja intensidad y exigencia física; contando con servicios de camping que permiten el agasajo de los participantes al concluir las actividades; siendo una combinación ideal para grupos principiantes. El perfil de altimetría transcurre entre los 700 a 1200 msnm.

13-Circuito Valles Calchaquíes: a partir de este punto, encontramos actividades que se realizan con menor frecuencia; ya que implican elevados tiempos de desplazamiento, siendo necesario contar con dos o más días para su ejecución.

Este circuito se desarrolla en Amaicha del Valle, permitiendo la práctica de *trekking*, *canyoning*, *mountain bike*, *tours 4x4* y *rappel*.



Los principales circuitos son: Cañón de El Remate y Pucará, Los Zazos, Desierto del Tiu Punco, Las Salinas y Fuerte Quemado (breve ingreso a la provincia de Catamarca). Estos transcurren en ambientes áridos, enmarcados entre colosales formaciones de roca arenosa, con cristalinos cursos de agua. Las alturas oscilan entre 1800 msnm a 2300 msnm. Poseen un altísimo valor natural, histórico y cultural, siendo resguardados y protegidos por la comunidad indígena de Amaicha del Valle.

Al contar con diversidad de servicios de apoyo (transporte, alojamiento y gastronomía) es posible ejecutar actividades para todos los niveles físicos; limitadas principalmente por la disponibilidad de tiempo.

14-Circuito Quilmes: el mismo se desarrolla en el extremo noroeste de la provincia, contiguo al circuito de los Valles Calchaquíes. El área posee un alto valor histórico y cultural, siendo la actividad de referencia, el *trekking* en las Ruinas de Quilmes; por senderos de montaña, en suelos áridos con gran presencia de cardones y arbustos espinosos, hasta alcanzar alturas del orden de los 2500 msnm.

Actualmente, cuenta con escaso desarrollo de servicios de soporte, por lo tanto las actividades aquí desarrolladas suelen realizarse en forma conjunta con actividades desarrolladas en Amaicha del Valle.

15-Circuito Colalao del Valle: en este caso, se presenta el circuito más distante de la capital de la provincia; en donde se desarrollan actividades de *trekking* con destino a “El Pichao”, un pueblo situado a 8 kilómetros de Colalao del Valle, a 2200 msnm. El terreno posee sendas de montaña, que transcurren entre profundas quebradas con lagunas y saltos de agua, provenientes de las Sierras del Cajón.

16- Circuito Ciudadita Inca: enclavada en las Cumbre de Aconquija, a una altura de 4300 msnm, se encuentra una ciudadela incaica, que suele ser referenciada como el “Machu Pichu Tucumano”

Con una frecuencia de entre una a dos salidas anuales, se realiza *trekking* de expedición con destino a este sitio. El gran despliegue logístico y tiempo requeridos para concretar este circuito, son los principales limitantes para su ejecución con una mayor frecuencia. El acceso se realiza desde la localidad de El Tesoro, en Catamarca; transitando por antiguas sendas de montaña en alturas cercanas a los 5000 msnm.

17- Circuito Hualinchay – Lara – Colalao del Valle: conforma un circuito de *trekking* expedición en montaña, ubicado en el noroeste de la provincia. Como el circuito mencionado previamente, implica un gran despliegue logístico y disponibilidad de tiempo, por lo tanto su frecuencia de ejecución es reducida durante el año. Con partida desde Hualinchay, en Trancas; se inicia un ascenso hacia las Cumbres Calchaquíes, con parada intermedia en la localidad de Lara, a 3600 msnm. El terreno se conforma por sendas de montaña, cornisas y valles de altura; solo aptos para personas con experiencia en previa en *trekking* de distancia.



De esta manera culminamos con la presentación de los principales destinos para la realización de actividades de aventura en la provincia de Tucumán, que serán considerados en el proyecto. Cabe hacer mención del término **ecorregión**, como un “área geográfica relativamente grande que se distingue por el carácter único de su geomorfología, geología, clima, suelos, hidrología, flora y fauna”⁽²⁾, destacándose en esta zonificación la diversidad de áreas geográficas existentes en el reducido territorio provincial.

(2) Enciclopedia Wikipedia, en Internet: www.wikipedia.com

3.- Turismo activo en la provincia. Ciclo de vida:

En la actualidad el turismo activo experimenta un proceso de **crecimiento temprano** en nuestra provincia; buscando tomar una posición de relevancia dentro de la oferta turística tradicional.

Cabalgatas, parapentismo y excursiones 4x4; se ven complementadas por caminatas de distancia en zonas agrestes, excursiones y expediciones de montaña, salidas en *mountain bike* y actividades como *rappel* y escalada. Esto trae aparejado el surgimiento de **nuevos prestadores**, capacitados y provistos de equipamiento de última generación.

Si bien, existe en Tucumán un amplio desarrollo de estas actividades, las mismas son encaradas desde el apartado deportivo; siendo necesario un proceso de profesionalización, inversión y nuevas normativas, para su incorporación definitiva y formal a la cartera de servicios turísticos.

El proceso de crecimiento, entonces, se basa



Cabe aclarar, que se consideran como prestadores, a aquellos que cumplieren con **formalidades** y normas de **seguridad** estipuladas por los organismos regulatorios. Es por ello que hablamos de un estadio de crecimiento temprano, en el marco del **turismo responsable**.

4.- Gestión del EATT y Cámara de Turismo de Tucumán:

Desde mediados de la década del 90, la provincia de Tucumán se expuso como referente en el desarrollo de actividades deportivas relacionadas con el turismo aventura, como *mountain bike*, parapente y cabalgatas.

Esa tendencia se vio reforzada con el auge que experimentan el trekking, montañismo y actividades con cuerdas.

Con la asunción de **Bernardo Racedo Aragón**, como presidente del Ente Tucumán Turismo, en el año 2008, se generó un fuerte impulso para las actividades de turismo aventura en la provincia.

Los pilares de dicho impulso se conformaron por:

- **Promoción** de actividades de turismo alternativo
- **Difusión** en redes sociales
- Difusión y apoyo en programas **televisivos** provinciales
- **Inclusión** de prestadores en ferias nacionales, internacionales y *workshops*

Un gran exponente de este impulso es el proyecto **Ecosendas**, una guía donde se presentaron los principales circuitos de aventura en Tucumán, con gran nivel de detalle y versiones digitales e impresas. Los circuitos presentados en dicha guía, fueron debidamente señalizados y balizados para su tránsito seguro.

Se anexa un mapa promocional emitido por el Ente Tucumán Turismo durante la temporada de invierno 2014, donde se incluyen a las actividades de turismo aventura entre la oferta turística tradicional de la provincia.

Por su parte, la **Cámara de Turismo de Tucumán**, conformada por los principales empresarios del sector, brindó apertura a los prestadores de servicios de turismo aventura.

Tradicionalmente, esta cámara estuvo conformada por empresarios hoteleros, gastronómicos y del sector transporte. A partir del año 2010 se conformó una **Comisión de Turismo Aventura**, permitiendo la participación de prestadores del sector, que pudieron acceder al respaldo de esta Cámara de Turismo, en base a los siguientes pilares:

- **Inclusión** de prestadores y actividades de turismo aventura en la oferta turística difundida por la Cámara.
- **Participación** de prestadores de turismo aventura como disertantes en los Congresos Regionales de Turismo.
- **Asesoramiento** para la formulación de proyectos y acceso a financiación oficial.

Cabe aclarar, que la mera inclusión del sector turismo aventura representa la **ventaja** más importante, al generar una red de trabajo coordinada con prestadores de servicios turísticos tradicionales, como hotelería y servicios gastronómicos.

5.- El auge de las actividades outdoor:

Continuando con los conceptos, que darán forma al proyecto que será presentado en el siguiente capítulo, es importante mencionar el importante crecimiento que experimenta en nuestra provincia, la práctica de **actividades deportivas** al aire libre en entornos naturales.

Se produjo una gran **apertura** de las mismas hacia el público en general, siendo que hacia finales de los años 90, estos deportes se encontraban orientados a sectores específicos. Basta con recorrer las principales avenidas y caminos pedemontanos en el área de San Javier y Horco Molle para verificar esta afirmación, con ciclistas y pedestristas como protagonistas principales.

Juegan un papel importante los principales **medios de comunicación**, brindando difusión y posicionando estas actividades como alternativas válidas a gimnasios y clubes. También se destaca la importancia de las redes sociales, que permite la difusión de contenidos generados por los propios usuarios, en una especie de “boca a boca virtual”

A HACER MONTAÑISMO

Para animártele a la montaña, nada mejor que comenzar con guías entrenados

Los amantes del deporte abandonan el gimnasio para ejercitarse al aire libre. Comenzaron a ver la montaña como un desafío.

🕒 Domingo 02 de Marzo 2014

Compartir



86



4



Comentar



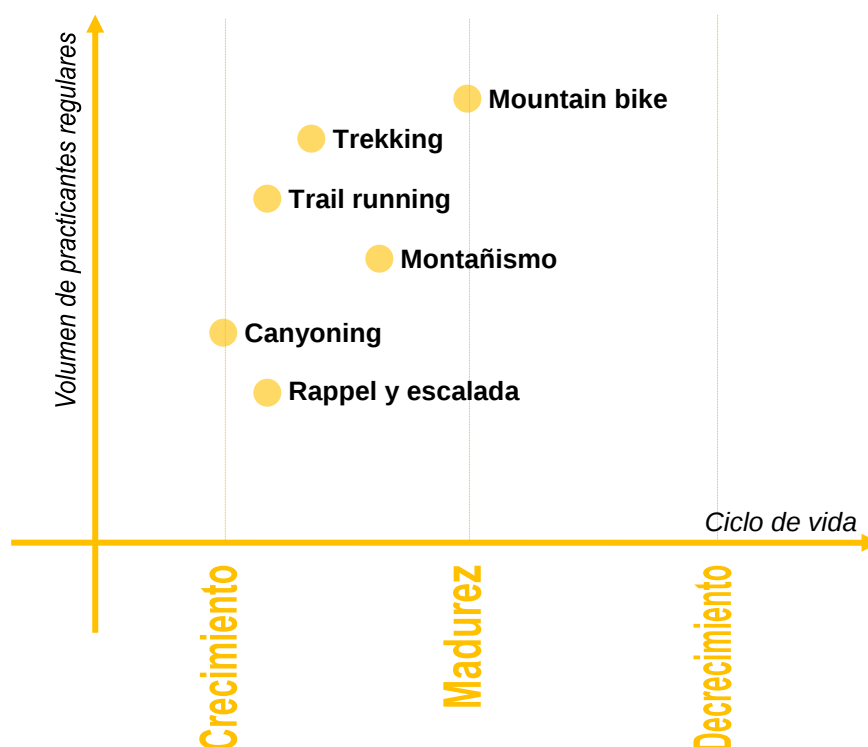
1



CUMBRE. Cinco deportistas prueban sus equipos a bajas temperaturas. Su misión: trabajar en grupo para llegar a la cima sin correr riesgos. foto gentileza de fundación cumbres andinas

Fuente: www.lagaceta.com.ar – 02/03/2014

En el primer capítulo fueron detalladas las actividades deportivas al aire libre, que podrían enmarcarse como prácticas propias del turismo aventura. Considerando una relación entre volumen de participantes regulares en cada actividad y etapas de sus ciclos de vida, se presenta el siguiente gráfico, que permite una orientación respecto al crecimiento de las mismas:



Fuente: www.aaetav.org.ar – Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura

El eje horizontal representa la etapa del ciclo de vida que experimenta cada actividad en nuestra provincia; siendo aquellas cercanas a la madurez las más consolidadas (por ejemplo, se considera a Tucumán como la capital nacional del *mountain bike*). El eje vertical representa la importancia relativa de cada actividad sobre la masa de deportistas que practican estas disciplinas. Estas actividades serán consideradas en el siguiente capítulo donde se presentará el proyecto, con su base conceptual ya establecida

6.- Desarrollo de prestadores en el sector:

El proceso de **crecimiento** y **profesionalización** del turismo aventura en la provincia; como así también el **auge** que experimentan las actividades deportivas al aire libre (actividades *outdoor*); dieron lugar al surgimiento de nuevos prestadores de servicios relacionados; como así también al desarrollo profesional de prestadores ya establecidos. Este proceso de expansión se desarrolla mayormente en un marco de **informalidad**, debido a factores como la falta de regulaciones, el oportunismo y nulos controles de cumplimiento de normas de seguridad.

Las siguientes actividades se ordenan por relevancia, en base a cantidad de prestadores nuevos y establecidos:

- Coordinadores de salidas de *trekking* (+20 prestadores)
- Academias de *mountain bike* (+15 prestadores)
- Academias de entrenamiento *outdoor* (+10 prestadores)
- Escuelas y servicios de *rappel* y escalada (+10 prestadores)
- Clubes y escuela de montaña (+5 prestadores)

Debido a la informalidad del sector, resulta difícil fijar un número exacto de prestadores en cada actividad. Los mismos serán detallados en la etapa de estudio de mercado (capítulo 5).

Por otra parte, se impuso la presencia de **locales deportivos** dedicados a la venta de indumentaria y equipamiento técnico específico para estas actividades; productos que en años anteriores debían adquirirse en provincias con mayor desarrollo del sector. Estos comercios funcionan como verdaderos aliados a los prestadores de servicios, al permitir la adquisición inmediata de equipamiento, la coordinación de promociones conjuntas y el establecimiento de puntos de inscripción, permitiendo inclusive opciones de financiación a pequeños prestadores.

7.- Un deficiente marco regulatorio:

De acuerdo a lo expuesto hasta este punto; podemos concluir que existe un crecimiento sostenido del turismo activo y las actividades deportivas al aire libre en la provincia. Esto trajo aparejado el surgimiento de nuevos prestadores de servicios relacionados; trabajando la mayoría en condiciones de mera informalidad.

En la actualidad, el sector no cuenta con reglamentaciones específicas, siendo de aplicación la normativa general establecida en Ley Nacional de Turismo Nº 25.997 y disposiciones de la AAETAV (Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura), aunque su acatamiento es parcial. Provincias como Mendoza, Córdoba, San Juan y Salta cuentan con regulaciones acordes a las actividades que puedan tipificarse dentro del turismo activo; en un marco de responsabilidad, seguridad y profesionalismo. Entre las **materias pendientes**, se imponen:

- Requisitos, antecedentes y capacidades para prestadores de servicios de turismo activo.
- Responsabilidad civil de los prestadores: marco legal
- Contratación de seguros deportivos, médicos y de pasajeros transportados: marco legal
- Regulaciones para el tránsito y uso responsable de áreas protegidas y entornos naturales en la provincia.
- Régimen de certificaciones para prestadores de actividades de alto riesgo.

Es imperante el desarrollo de un marco regulatorio específico, formulado en conjunto entre los organismos públicos y referentes del sector; pudiendo ofrecer de esta manera servicios de calidad, seguros y responsables; convirtiendo de esta forma al turismo activo en un real eje del creci-

miento del sector turismo, en una provincia que brinda todas las condiciones para su desarrollo.

Además, desde un enfoque de prestadores capacitados para brindar servicios de clase mundial, dicho marco regulatorio facilitaría el acceso a certificaciones de calidad internacionales, como las normas ISO 21100 para Operación y Prestación de Servicios de Turismo Aventura. Las mismas permitirían:

- El aseguramiento de la **calidad y seguridad** en los servicios
- El acceso a herramientas que permiten gestionar las actividades en forma **eficiente**, minimizando el impacto de las mismas en los entornos naturales donde son desarrolladas.
- La certificación de **habilidades, conocimientos y aptitudes** del personal encargado de ejecutar las actividades.
- Un **posicionamiento competitivo** en la oferta turística a nivel global, donde la demanda se orienta a operadores calificados y certificados.

CAPÍTULO III

Presentación del proyecto

Sumario: 1.- Rumbo Norte. Concepción de la idea inicial. 2.- Premisas filosóficas. 3.- Fusión TA + TI + AO: Actividades de aventura. 4.- Geografía de la provincia. Ventaja competitiva. 5.- Proyectos a futuro. Reseña. 6.- Modelo de negocios replicable.-

1.- Rumbo Norte. Concepción de la idea inicial:

¿Turismo activo, deporte, cultura, integración, superación?... buscando ofrecer una alternativa a los tucumanos para conocer más de su provincia, recorriendo senderos y localidades ubicadas en áreas agrestes; en jornadas compartidas entre diferentes grupos de excursionistas, quienes a la vez podrían considerar estas actividades como un común denominador para los fines de semana, surge **Rumbo Norte**, un proyecto que toma elementos del turismo activo, del turismo interno, de las prácticas deportivas al aire libre; y los consolida en una fusión de actividades de aventura, donde también se transmiten conocimientos y valores.

Como se mencionó en el capítulo anterior, el eje de desarrollo de estas actividades se conforma en áreas naturales de la provincia de Tucumán, donde se ofrece un servicio de práctica de caminatas de variada intensidad (*trekking*) y recorridos en bicicletas todo-terreno (*mountain bike*) con grupos de excursionistas coordinados, sujetos a una minuciosa planificación de cada jornada. Las actividades cuentan con un amplio abanico de servicios de soporte, como así también servicios de turismo activo prestados por terceros, agregando valor en cada etapa de ejecución de las actividades.



A lo largo de este capítulo se desglosarán los componentes filosóficos e ideológicos del proyecto.

2.- Premisas filosóficas:

Son tres las premisas filosóficas principales que fueron los cimientos del proyecto en su estadio actual:

- **Convertir a Tucumán en la primera opción para TODOS los Tucumános** - *“no se puede amar lo que no se conoce”*: En una reducida extensión geográfica, nuestra provincia abarca multiplicidad de ambientes. Rumbo Norte pretende brindar posibilidades de **conocerlos**; sin barreras, sin prejuicios y en un proceso de constante autosuperación para cada uno de los participantes en las actividades ofrecidas.

- **Valorizar y revalorizar el patrimonio natural y cultural de la provincia**
– “*para quien mira sin ver, la tierra es tierra nomás*”: el conocimiento de nuestra geografía refuerza los sentimientos de **pertenencia** y **compromiso**. Los coordinadores tienen como objetivo transmitir y compartir las experiencias vividas en los entornos naturales de la provincia, como sus aspectos naturales y culturales fundamentales. Esto permite a los participantes, conocer, aprender y reflexionar; promoviendo el cuidado del ambiente, el respeto por las comunidades locales y la integración.
- **Generar oportunidades de desarrollo sustentable en el sector:** al realizar **actividades coordinadas**, con grupos humanos numerosos y una importante continuidad; existe la posibilidad de favorecer el desarrollo sustentable de prestadores de servicios en el sector turístico, con orientación al turismo activo. Desde servicios de excursiones locales y multiaventuras, hasta servicios gastronómicos y de transporte. Como **premisa** se busca favorecer a pequeños prestadores locales en las áreas de ejecución de las actividades.

PREMISAS DE RUMBO NORTE - ACTIVIDADES DE AVENTURA

Convertir a Tucumán en la primera opción para **TODOS** los Tucumanos

Valorizar y revalorizar el patrimonio natural y cultural de la provincia

Generar oportunidades de desarrollo sustentable en el sector



3.- Fusión TA+TI+AO = Actividades de Aventura:

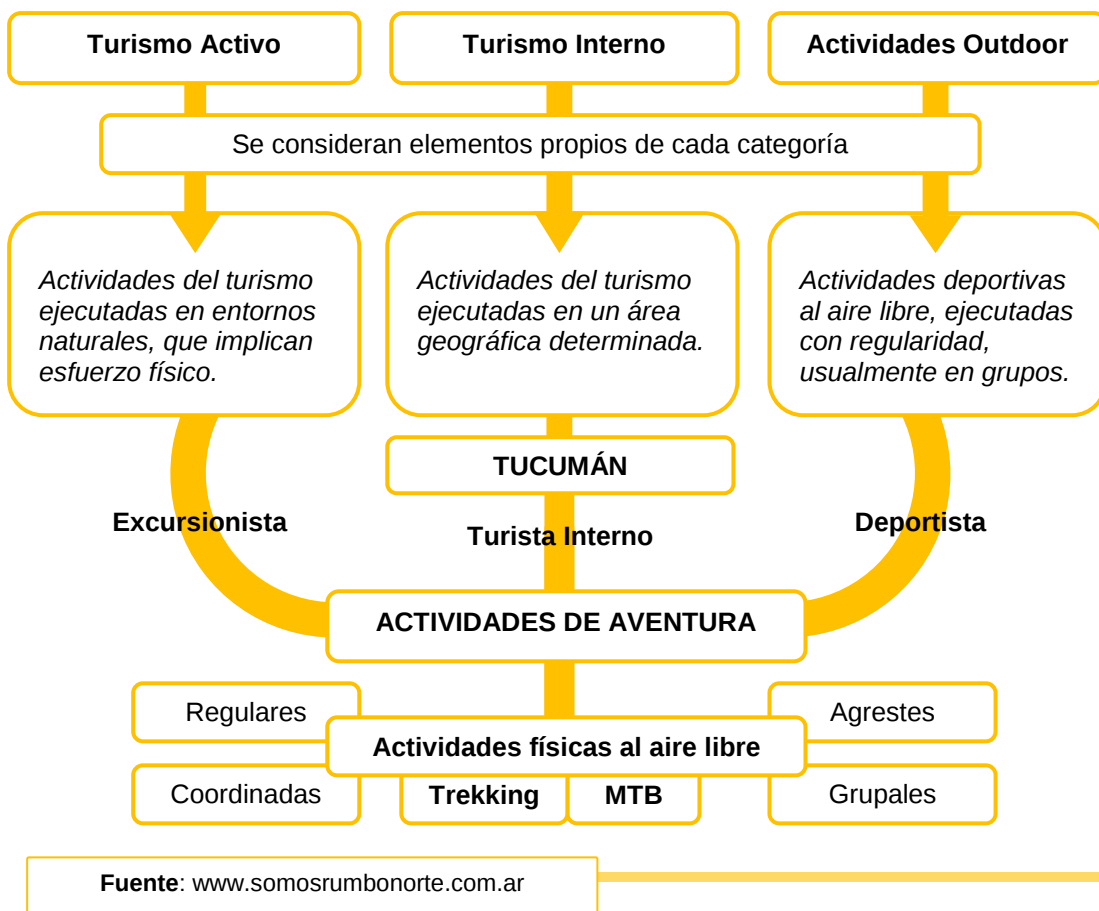
Los siguientes conceptos permiten conformar el mix de producto / servicio principal del proyecto Rumbo Norte:

- **Turismo Activo (TA):** el proyecto toma componentes de actividades tipificadas dentro del turismo activo, donde se ejecutan acciones en ambientes naturales, que requieren un esfuerzo físico por parte de los participantes.
- **Turismo Interno (TI):** en su primer estadio, el proyecto se orienta a residentes en la provincia de Tucumán, y en menor medida, a residentes en provincias limítrofes que puedan participar en actividades de una jornada de duración. Se consideran por ende, excursionistas enmarcados en el ámbito del Turismo Interno Local (región determinada)
- **Actividades *Outdoor*:** por último, la práctica de actividades deportivas al aire libre aportan los componentes de regularidad, cuidado de la salud y progresión del estado físico; que permitió su posicionamiento como alternativa válida a los gimnasios.

La **fusión** de estos conceptos origina el mix de producto / servicio “**Actividades de Aventura**”, definidas como: actividades físicas grupales coordinadas; realizadas en ambientes naturales agrestes de la provincia de Tucumán; con una a tres jornadas de duración.

Este concepto general, que incluye a numerosas prácticas deportivas, se orienta principalmente a salidas de *trekking* y *mountain bike*; con un abanico de servicios de soporte y servicios de turismo aventura, que agregan valor durante cada etapa de ejecución de la actividad principal.

Esquemáticamente:



Las siguientes características de las **Actividades de Aventura**, se describen de la siguiente manera:

- **Agrestes:** se ejecutan en entornos naturales, no urbanos. Dichos entornos presentan características de interés turístico, histórico y cultural.
- **Regulares:** se ejecutan con una importante regularidad anual, durante los fines de semana, feriados y fechas especiales; por ejemplo de acuerdo a fases lunares, se realizan actividades nocturnas.

- **Coordinadas:** las actividades se ejecutan sujetas a una minuciosa planificación previa, con coordinación permanente por parte de personal especializado durante su realización.
- **Grupales:** el componente social adquiere gran importancia, permitiendo una gran interacción social durante cada actividad, entre individuos que fortalecen lazos de amistad con su participación en sucesivas jornadas.

Por su parte, los **participantes**, poseen características de:

- **Turistas Internos Locales:** los participantes realizan desplazamientos, dentro de los límites de la provincia de Tucumán, para participar en cada actividad. Interviene un componente cultural, donde se busca conocer, aprender y asimilar características de cada destino (geográficas, históricas, culturales)
- **Excursionistas:** las actividades poseen una duración acotada, mayormente de una jornada; donde los participantes deben realizar un esfuerzo físico en entornos agrestes, de gran belleza y valor natural.
- **Deportistas:** los participantes presentan un componente de regularidad, que permite establecer fichas de seguimiento y progresión física. Plantean a las actividades de aventura como su alternativa principal para el tiempo libre durante los fines de semana y feriados.

De esta manera, concluye la presentación del mix de producto / servicio principal, y las características esenciales de los individuos que consumen el mismo. En los siguientes capítulos se hará una presentación detallada de los productos y servicios ofrecidos, y un análisis de características de la demanda.

4.- Geografía de la provincia. Ventaja competitiva:

La provincia de Tucumán presenta una amplia variedad de regiones naturales aptas para la práctica de actividades de aventura, en una **reducida extensión geográfica**. Esta característica de la provincia deviene en una importante ventaja competitiva, signada por las siguientes particularidades:

- Los principales destinos (presentados en mapa de zonificación) no insu-
men un elevado tiempo de arribo. En promedio, basta con una 1 ½ hora
en vehículos para llegar a los puntos de inicio de actividades; con un tope
de tres horas de conducción para los destinos más alejados del área de
San Miguel de Tucumán. Esto incide directamente en menores costos de
transporte, con reducidos tiempos de transporte, que brindan la posibili-
dad de desarrollar la prestación durante una única jornada.
- Al presentar una importante variedad de regiones naturales (montaña,
valles, llanura, ríos, cascadas), es posible mantener regularidad durante
todo el año, reduciéndose la incidencia del componente estacional sobre
la demanda. La programación de destinos se efectúa de acuerdo a la co-
rrespondiente estación del año, siendo condiciones por factores climáticos
especiales, como tormentas, heladas y olas de calor.
- Las áreas de ejecución tienen características agrestes, sin embargo es
posible establecer un importante soporte logístico desde núcleos urbanos
aledaños. Esto permite contratar servicios gastronómicos, alojamientos,
contar con disponibilidad de combustible y servicios de emergencia.

En **conclusión**, la variedad de ambientes en una reducida exten-
sión geográfica, con una red vial apta; permite la ejecución regular de activi-
dades de aventura con duración acotada a una jornada, ya que estas con-
forman el grueso de la oferta de servicios del proyecto.

5.- Proyectos a futuro. Reseña:

En su primera instancia, el proyecto abarca la prestación de un servicio de actividades coordinadas, principalmente *trekking* (caminatas grupales de variada intensidad) y *mountain bike* (travesías grupales en bicicletas todo-terreno). Estas actividades se ven complementadas por servicios de soporte, como transporte y servicios gastronómicos; y por servicios de aventura pre-contratados prestados por terceros (como vuelos en parapente bi-plaza o jornadas de *rappel*). A su vez, el eje de desarrollo del proyecto es la provincia de Tucumán, con especial énfasis en participantes tucumanos.

Vista la situación actual, se plantea al **mediano plazo**, el siguiente esquema evolutivo de prestaciones, en base a competencias, certificaciones y habilitaciones adquiridas en el estadio inicial del proyecto:

- **Primer trimestre año 2015:** apertura de actividades a **instituciones educativas** de nivel primario y secundario; sujeto a regulaciones de Ministerio de Educación y Secretaría de Turismo de la Nación. Conformación de fuerza de ventas. Incorporación de profesores de educación física al equipo de trabajo.
- **Temporada de invierno 2015:** apertura de actividades al **turismo receptivo** nacional y extranjero, con fuerte énfasis en participación en ferias de turismo nacionales y regionales. Incorporación de Licenciados en Turismo al equipo de trabajo. Incorporación de unidad de transporte de pasajeros con categoría ejecutiva, en formato monovolumen familiar (Hyundai H1)
- **Temporada primavera – verano 2015:** inauguración de **Club Rumbo Norte**; un espacio compartido donde los participantes habituales e institucionales podrán disponer de asadores, quincho, piletta y otras comodidades; además de contar con ambientes aptos para el dictado de cursos y reuniones especiales. Incorporación de nutricionista y personal administrativo.

6.- Modelos de negocios replicable:

Una característica principal de un modelo de negocios exitoso, es la posibilidad de replicarse en diferentes ámbitos geográficos.

Habiendo enfatizado en las ventajas competitivas que presenta la geografía del provincia de Tucumán para el proyecto, es posible trasladar el modelo de funcionamiento de Rumbo Norte a provincias que posean áreas naturales aptas para la práctica de actividades de aventura.

Si bien, una característica sumamente importante, como ser el transporte hasta los puntos de ejecución de actividades demandaría mayores costos y tiempos de traslado, en provincias con mayor área geográfica, puede **optimizarse** con un minucioso estudio y zonificación de áreas aptas para las prestaciones; además de contar con acceso a **personal** con amplia **experiencia** en actividades de aventura en dichas áreas.

Debe considerarse también que *“para tener éxito, al replicar un modelo de negocios, el empresario debe ser capaz de identificar y codificar los elementos críticos de su sistema y desarrollar un proceso probado para transferirlo”*⁽³⁾. En los capítulos a continuación de evaluarán dichos elementos en detalle.

(3) PIERRE SIGUÉ, Simón, Franquicias: teorías, realidades y perspectivas, 2ª Edición, (Colombia, 2006), pág. 57

CAPÍTULO IV

Desarrollo estratégico

Sumario: 1.- Visión, Misión y Valores. 2.- ¿Por qué Rumbo Norte? 3.- Factores diferenciales. La experiencia Rumbo Norte. 4.- Análisis FODA.

1.- Visión, Misión y Valores:

El proyecto Rumbo Norte – Actividades de Aventura se sustenta sobre fuertes ideales de pertenencia, crecimiento, superación y un sano estilo de vida.

La **visión** de Rumbo Norte responde a la pregunta “¿*hacia dónde vamos?*” y se plantea de la siguiente manera:

*“Pretendemos ser partícipes **activos** en el **crecimiento** del turismo activo y las actividades de aventura en la provincia de **Tucumán**; contribuyendo a la conformación de un sector **sustentable**, sobre un **marco legal** apropiado que permita consolidar a la provincia en una posición de referencia en la oferta turística a nivel nacional”*

Resalta entonces una visión orientada al posicionamiento de la provincia de Tucumán como referente en el sector turismo, con énfasis en las ventajas que ofrece su geografía para el turismo activo.

Cabría agregar un párrafo al desarrollo de esta visión, enfocado al estilo de vida propuesto para los participantes de las actividades:

*“Brindando también a los tucumanos, una sana alternativa de esparcimiento; que permite reforzar el **conocimiento** y sentimiento de **pertenencia** a su propia geografía, desarrollando **valores** y superando **objetivos**”*

La **misión** responde a la pregunta “¿por qué existimos?” y se explicita de la siguiente manera:

“Buscamos ofrecer experiencias inolvidables, superando las expectativas de los participantes en nuestras actividades de aventura; en un marco de compañerismo, respeto y seguridad; en cada etapa de la ejecución de nuestros servicios; haciendo de Tucumán la primera opción para todos los Tucumanos”

Asimismo, Rumbo Norte se sustenta en una serie de **valores esenciales** que son enunciados a continuación:

- **Profesionalismo:** cada etapa de ejecución del servicio es llevada adelante siguiendo una minuciosa y estudiada planificación, con relevamiento de recorridos, análisis de tiempos de marcha y cumplimiento de requerimientos formales para el desarrollo de las actividades.

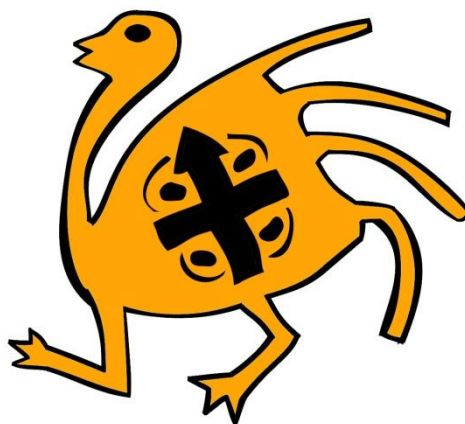
- **Respeto:** conforma un valor esencial en Rumbo Norte, con gran amplitud.
 - Respeto y compromiso hacia la naturaleza
 - Respeto y solidaridad entre los participantes de cada actividad
 - Respeto y colaboración con las comunidades locales
 - Respeto a normas y reglamentos vigentes en las áreas de ejecución
 - Auto-respeto, considerando las limitaciones propias de cada organismo
- **Calidad:** buscando superar las expectativas de los participantes en las actividades, es esencial brindar un servicio de primer nivel en cada etapa de la prestación, con valores agregados evidentes. Para lograrlo se establecen procedimientos operativos e indicadores de desempeño, tales como encuestas de conformidad; además de un surtido de beneficios adicionales que permiten prestar un servicio “pensión completa”
- **Seguridad:** la naturaleza de las actividades desarrolladas, exigen una adecuada y meticulosa gestión del riesgo; contando con equipamiento de asistencia ante contingencias, y el respaldo de capacitaciones y certificaciones obtenidas.
- **Superación:** la consecución de los objetivos planteados en las actividades; implica la superación de límites personales y una constante evolución mental y física para los participantes.
- **Educación:** como se planteó en el prólogo del trabajo, “*no se puede amar lo que no se conoce*”. Las actividades se desarrollan con su correspondiente marco teórico, que abarcan conceptos de historia, geografía, biología y actualidad.
- **Cooperación:** una red de trabajo sinérgica y plenamente cooperativa constituye la base para la conformación de un sector sustentable.

2.- ¿Por qué Rumbo Norte?

El nombre del proyecto surge de un proceso de tormenta de ideas (*brainstorming*), donde se buscó abarcar las siguientes premisas:

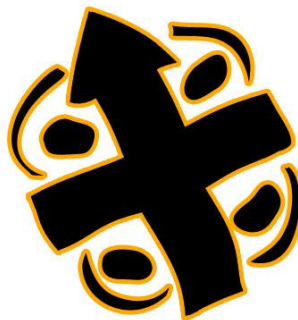
- Marcar un rumbo.
- Tomar una posición de vanguardia y liderazgo en el sector turismo activo en la provincia de Tucumán.
- Reforzar la identidad del tucumano con su propia provincia.
- Presentar a la región Norte del país, como una opción de referencia en la oferta de turismo activo.
- Evitar una restricción percibida a ciertas actividades; derivada de la utilización de palabras como: montaña, *trekking*, senderismo, sendas, etc.
- Generar un nombre atractivo y fácil de recordar

De esta manera surge el nombre **Rumbo Norte**. El mismo fue acompañado por un ícono de referencia en la cultura Calchaquí, el “Suri”, un ave corredora de mediano porte, con presencia en áreas montañosas y secas, en la región del Noroeste. Los puntos cardinales, con el Norte como referencia, se fijaron en la figura.



“Un correcaminos marcando el rumbo”

Por motivos de practicidad y diseño, se fijó como isotipo la cruz con puntos cardinales, a partir del segundo año de actividad.



La tipografía seleccionada, hace alusión a la tierra:

**RUMBO
NORTE**

Finalmente, se optó por la conjunción “**Rumbo Norte – Actividades de Aventura**”. Como se explicó en el capítulo anterior, estas actividades tomaron elementos del turismo activo, con orientación al turismo interno, aprovechando el auge que experimentan las actividades al aire libre.

De esta manera, se evitó además un encasillamiento derivado de la utilización de términos genéricos (*por ejemplo, Rumbo Norte Trekking*), permitiendo a Rumbo Norte la organización desde caminatas hasta jornadas de vuelos bautismo en avionetas con prestadores tercerizados. En el siguiente capítulo se detallarán servicios principales de ejecución propia, servicios tercerizados y aquellas actividades excluidas entre las prestaciones.

3.- Factores diferenciales. La experiencia Rumbo Norte:

En resumidos términos, los factores que diferencian al emprendimiento, pueden dividirse en tres grupos:

- **Factores técnicos:** comprenden componentes cognoscitivos, aptitudes y experiencia en campo. El equipo de coordinación de Rumbo Norte cuenta con certificaciones, cursos y avales que permiten llevar adelante una prestación segura para todos los participantes. Al analizar el aspecto legal del proyecto, se detallarán estas certificaciones de idoneidad.
- **Factores físicos:** comprenden componentes de rendimiento físico del equipo de coordinación. Las actividades desarrolladas requieren un importante esfuerzo, que debe ejecutarse sustentado en jornadas de entrenamiento y buenos hábitos de descanso y alimentación. Las tareas de coordinación implican asistencia a los participantes en cada paso, desde cruces de ríos hasta traslado de lesionados.
- **Factores personales:** al contar con un importante componente social, el equipo cuenta con capacidad de liderazgo, integración y motivación hacia los participantes; generando un entorno cordial y de trato personalizado.

Los mencionados factores representan una importante **ventaja competitiva**, ya que, por motivos de costos, disponibilidad de tiempo y accesibilidad; resultan de compleja adquisición.

Al conjugar estos factores con servicios de valor agregado, se da forma a una verdadera experiencia “Rumbo Norte”, donde los participantes en cada actividad, pueden maximizar el rendimiento del tiempo destinado a su esparcimiento.

4.- Análisis FODA:

A continuación se presenta un análisis situacional, que da lugar al desarrollo estratégico del proyecto.

Factores internos - Fortalezas:

- **Experiencia** en el sector, derivada de más de 10 de años de coordinación de grupos en actividades *outdoor*; trazado de recorridos y expediciones de larga distancia en el territorio de la provincia.
- **Certificaciones** vigentes, certificando la idoneidad en la coordinación de grupos, primeros auxilios en zonas agrestes, navegación terrestre, coaching, guía de *trekking* y gestión de riesgos.
- **Seguros reglamentarios** con clausulas de protección por responsabilidad civil y accidentes personales; autorizados por la Secretaría de Turismo de la Nación.
- **Equipamiento específico disponible:** esto permite facilitar la participación en las actividades. Debido al contexto económico actual (gran parte del equipamiento es importado), su adquisición es dificultosa.
- **Red de trabajo:** Rumbo Norte cuenta con una importante red de proveedores de servicios, lo que permite ofrecer valor agregado en las actividades principales. Dicha red fue conformada en sucesivos años de trabajo conjunto (alojamientos, prestadores de servicios gastronómicos y prestadores de turismo aventura)
- **Presencia eficaz en redes sociales:** desde los inicios de las actividades se realizó un trabajo sistemático de gestión de redes y comunidades virtuales; consiguiendo una importante presencia en los grupos de interés; y facilitando una posterior segmentación.
- **Presencia en medios de comunicación:** derivado de la red de trabajo conformada, Rumbo Norte cuenta con una amplia difusión de sus activi-

dades en diarios provinciales, programas de televisión y radiales, y sitios web especializados.

- **Estado físico y edad del plantel**, desde un punto de vista comparativo, contra prestadores de mayor edad que coordinan grupos como actividad laboral secundaria. Los coordinadores tienen antecedentes deportivos.
- **Capital y activos propios**: al momento no fue solicitada financiación externa, ya que el emprendimiento inició con aportes monetarios y en especie de los socios.
- **Precios accesibles**: los precios de las actividades se encuentran en una escala totalmente accesible al grueso de los participantes; esto es posible al haber logrado una convocatoria continua, que incide directamente sobre los costos de ejecución.

Factores internos - Debilidades:

- **Postergaciones** en la renovación y adquisición de equipamiento requerido para las actividades, derivado del incremento en costos y dificultades de importación.
- Capacidad de coordinación operando sobre los límites, ante la **falta de personal idóneo** en las tareas de coordinación y guía de grupos. Dicha idoneidad se deriva de las correspondientes certificaciones, experiencia en terreno y competencias personales para el trato con los participantes en las actividades.
- Excesiva **dependencia** de prestadores de servicios de transporte.
- Ejecución de actividades sujetas al **estado del tiempo**.
- **Insuficiente relación** con organismos provinciales, como el Ente Tucumán Turismo y Cámara de Turismo de Tucumán.
- **Insuficiente desarrollo** de la orientación al turismo receptivo.
- Necesidad de **sitio web** independiente de plataformas sociales.

Factores externos - Oportunidades:

- Como se manifestó durante el desarrollo del trabajo, la **tendencia** general hacia la práctica de actividades al aire libre, representa una importante oportunidad para potenciar el emprendimiento.
- **Neutralidad estacional:** el nivel de actividad se mantiene constante durante el año, con picos estacionales poco marcados, debido a su orientación a diferentes segmentos de clientes.
- **Geografía:** siendo Tucumán la provincia más pequeña en el territorio nacional, cuenta con una amplísima variedad de paisajes y opciones para el desarrollo de actividades *outdoor*.
Esto conlleva a una importante **ventaja comparativa**, respecto a otras provincias: el traslado hacia los puntos de inicio de las actividades, no insume más de dos horas de traslado, en la mayoría de los circuitos.
- **Feriados puente:** la política de feriados en fomento del turismo interno se adapta perfectamente a los tiempos de ejecución de las actividades.
- **Contexto económico - financiero:** la dificultad para la adquisición de divisas, y el elevado costo de vida; vuelca al público hacia opciones de esparcimiento más económicas; derivando en un incremento del flujo de turismo interno interprovincial y turismo interno local.
- **Adaptación al Plan Federal de Turismo 2016:** dicho plan promueve el desarrollo y fortalecimiento de actividades de turismo alternativo en la provincia de Tucumán; por ende es considerada como área prioritaria para el EATT, en cuanto a promoción, regulación y creación de nuevos emprendimientos en el rubro.
- **Líneas de crédito abiertas:** existen líneas de crédito del IDEP (Instituto de Desarrollo Productivo) y del CFI (Consejo Federal de Inversiones), que apuntan al desarrollo y ejecución de proyectos turísticos, con préstamos a tasas diferenciales, períodos de gracia y plazos de cancelación de hasta 10 años.

- **Apertura** hacia modalidades con base de competencias genéricas: expediciones científicas, *bird-watching*, contingentes especiales.

Factores externos - Amenazas:

- Dificultad para el acceso a **créditos** comerciales en organismos privados; restricción por las altas tasas de interés.
- Surgimiento de **prestadores poco calificados**, con insuficiente desarrollo de esquemas de seguridad, y manejo responsable de grupos; lo que puede traer aparejado un debilitamiento de la confianza del público hacia el sector.
- Aparejado al crecimiento de prestadores informales, se genera un marco de “**guerra de precios**”, que atenta contra la conformación de un sector seguro y sostenible.
- Falta de **conciencia ecológica**: gran número de sendas son utilizadas por enduristas y pobladores locales que generan un importante volumen de residuos y daños al suelo.
- **Falta de un marco normativo** provincial para el sector.
- **Contexto económico**: el aumento en el costo de vida y los sueldos estacionados, dificultan el acceso a indumentaria y equipamientos específicos; como así también a jornadas de capacitación técnica.

CAPÍTULO V

Estudio de mercado

Sumario: 1.- Servicios principales. 2.- Servicios de valor agregado. 3.- Servicios tercerizados. Proveedores.- 4.- Servicios excluidos. 5.- Análisis de la demanda. Características. Proyecciones. 6.- Análisis de la competencia. Conclusiones. 7.- Barreras de entrada. 8.- Política de fijación de precios.- 9.- Promoción y publicidad. Redes sociales. 10.- Fidelización.-

1.- Servicios principales:

Como se mencionó en la presentación del concepto “Actividades de Aventura”, los servicios principales ejecutados por Rumbo Norte comprenden salidas de *trekking* y *mountain bike* en sus diferentes modalidades.

Las mismas presentan una serie de características comunes:

Habituales: su frecuencia mínima es semanal, los días sábados y domingos, con actividades especiales en feriados y períodos de vacaciones.

Programadas: las actividades cuentan con un calendario anual, que suele modificarse de acuerdo a circunstancias especiales. El mismo permite a los participantes realizar una correcta planificación de sus tiempos. Las promociones y comunicaciones específicas se inician los días lunes, con vistas a las actividades del fin de semana siguiente.

Accesibles: como característica fundamental, las actividades se diseñan optimizando costos y mix de servicios; con precios acordes a la situación económica actual; e importantes bonificaciones para grupos familiares y participantes habituales.

Segmentadas: la accesibilidad económica, se complementa con la accesibilidad física; para ello se desarrollan actividades para diferentes niveles, desde principiantes hasta deportistas; desde grupos participativos hasta grupos especializados.

Detalladas: cada actividad se presenta con un completo nivel de detalle sobre horarios, itinerario, entrenamiento y equipamiento requeridos, mix de servicios, imágenes y videos. En dicho detalle también constan precios, formas de pagos y planillas dinámicas de asistencias.

Coordinadas: las actividades se ejecutan en un marco de coordinación integral; interna entre el equipo de trabajo, y externa, entre Rumbo Norte y prestadores de servicios tercerizados; con precisa sincronización.

Sociales: por último, consideramos el componente social, con actividades que favorecen y estimulan la integración, cooperación e interacción entre los participantes. Este componente trasciende la ejecución de las actividades propiamente dichas, forjándose relaciones que perduran en el tiempo, y actúan como un factor motivador para la participación continua.

Las actividades se desarrollan en los circuitos presentados en capítulo 2; dentro de los límites de la provincia de Tucumán.

A continuación el detalle de las mismas:

Trekking:

Se trata de caminatas grupales de variada intensidad, en entornos naturales de la provincia. Se limitan a una jornada única, que puede variar entre 3 a 16 horas de duración total.

Existen tres grupos conformados:

Trekking Nivel 1 (Principiante): caminatas de baja intensidad física, por terrenos accesibles, con dificultad progresiva de acuerdo al calendario previamente estipulado. Las mismas se orientan a individuos que desean incursionar en esta actividad, con apertura a grupos familiares y niños.



Trekking Avanzado: caminatas de intensidad alta a moderada; con recorrido por áreas que pueden presentar dificultad técnica y distancias promedio en el orden de los 25 km / jornada.



Trekking Deportivo: caminatas de alta dificultad física, con recorridos de larga distancia (+ 35km), aptos para individuos con un elevado nivel de entrenamiento y experiencia. En las mismas, suelen unirse localidades de montaña, realizando cruces de cordones montañosos por terrenos con complejidad técnica.



Multiaventuras:

Esta modalidad se trata de una combinación de *canyoning* o barranquismo, donde se realiza tránsito por cursos de ríos y arroyos; con *trekking*. Cuentan con gran dificultad técnica e intensidad física moderada; y un importante énfasis en la seguridad de los participantes mediante la provisión de equipamiento de protección.

Se denominan multiaventuras, al implementar una combinación de disciplinas. Se orientan a individuos en óptimas condiciones físicas.



Expedición:

El formato expedición comprende aquellas actividades de 2 o más jornadas de duración, con pernocte, en recorridos a pie de larga distancia.

Por su complejidad logística, costos y disponibilidad de tiempo requerida, no se ejecutan con frecuencia.

Se orientan a individuos con preparación física y experiencia previa en *trekking* de larga distancia.

Las expediciones cuentan con soporte según disponibilidad, como ser: porteo de equipamiento con mulas, alojamientos agrestes y comidas en puestos de montaña. Pero principalmente, prima un criterio de autosuficiencia entre los participantes.



MTB:

Salidas grupales en bicicletas aptas para todo tipo de terrenos (*mountain bike*). Debido al elevado costo de desarrollo, su frecuencia de ejecución es baja; ya que requieren de transporte para participantes, bicicletas, repuestos y asistencia mecánica *in situ*.

Se realiza bajo la modalidad “**Travesía MTB**”, con duraciones de entre 1 a 5 jornadas; en todos los casos con asistencia de vehículo de apoyo. Los recorridos transcurren por rutas y caminos de montaña, de baja a moderada complejidad técnica.

De acuerdo al itinerario, se realiza una determinación de estado físico y experiencia requerida.

2.- Servicios de valor agregado:

Marcando un punto de diferenciación, dentro de la forma tradicional de servicios de excursiones, Rumbo Norte incluye una serie de beneficios que contribuyen a maximizar la satisfacción de los participantes:

Desayunos y meriendas: se consideran únicamente los servicios brindados *in situ*, sujetos a horarios de inicio y finalización de actividades. Los servicios en confiterías o bares se consideran tercerizados.

Préstamo y alquiler de equipamiento e indumentaria: según la actividad realizada, hay disponibilidad de linternas frontales, bastones de trekking, mochilas, camperas rompevientos, guantes, cascos y caramañolas; para otorgar a los participantes en calidad de préstamo o alquiler. En actividades de jornada única, los mismos suelen prestarse; durante expediciones se otorgan en condición de alquiler. De esta manera, se evita a los participantes incurrir en mayores gastos, contando con equipos de altas prestaciones en forma inmediata.

Raciones de marcha: las mismas constituyen un valor agregado clave, altamente mencionado por los participantes en encuestas de satisfacción con el servicio. Consisten en bolsas de papel reciclable conteniendo barras de cereales, alfajores, turrone, galletas y agua mineral individual.

Seguros contra accidentes personales: dada la informalidad del sector en la provincia, este servicio toma suma importancia, principalmente entre aquellos participantes que no cuentan con cobertura de obra social.

Botiquín ortopédico: el equipo cuenta con un completo botiquín de soportes ortopédicos para tratar la mayor parte de lesiones por sobre-exigencia y permitir a los participantes concluir las actividades.

Comunicaciones integrales y asistencia GPS en marcha: dando énfasis a la seguridad, la organización dispone de comunicaciones internas para la coordinación *in situ*; como así también enlace a vehículos de apoyo, que pueden solicitar servicios de emergencia, ante eventualidades. Cada coordinador dispone de una unidad GPS, facilitando el retorno a vehículos de apoyo con participantes agotados o lesionados.

GPS Tracker: brindando tranquilidad a los allegados de los participantes en las actividades; en conjunto con las inscripciones se brinda un enlace *web* especial, mediante el cual, el interesado puede acceder a la posición y estado del grupo en excursión en tiempo real, sobre una plataforma basada en *Google Maps*.

Fotografía: como se mencionó en el capítulo anterior, las actividades poseen un gran componente social, con su correspondiente trascendencia en redes sociales. Es por ello que la organización dispone de miembros especializados en fotografía y edición de imágenes; que constituyen otro servicio altamente valorado en las encuestas de satisfacción; prueba de ello es un sinnúmero de fotografías utilizadas como imágenes de perfil en redes 2.0.

Financiación: este servicio es requerido en actividades como expediciones o *mountain bike*, de mayor costo. Se ofrece servicio de financiación con tarjetas de crédito mediante *Posnet* móvil.

3.- Servicios tercerizados. Proveedores:

De acuerdo a las premisas filosóficas del proyecto se da amplia importancia al desarrollo de una red de prestadores de servicios de soporte y actividades de aventura; quienes cuentan con oportunidades de trabajo continuo, aún fuera de la temporada de mayor afluencia turística en la provincia.

Servicios tercerizados:

Las siguientes prestaciones son ejecutadas por terceros y coordinadas por Rumbo Norte. La selección de los mismos obedece a estrictas pautas de idoneidad, seguridad y experiencia en campo.

Transporte: la empresa cuenta con tres prestadores de cabecera, adaptando la oferta de asientos a la demanda de cada actividad. Se dispone de:

- 1 minibús Mercedes Benz Sprinter 19 Pasajeros (MT)
- 2 minibuses Mercedes Benz Sprinter 15 Pasajeros (SA)
- 1 furgón Renault Kangoo 5 Pasajeros (TM)
- En determinadas actividades se utilizan los servicios de la empresa El Simoqueño, con vehículos de 44 pasajeros.

Los requisitos para los prestadores incluyen:

- Vehículos con habilitación regional y verificaciones al día
- Seguros habilitados por Comisión Nacional de Transporte (CNT)
- Choferes habilitados por CNT
- Unidades confortables y climatizadas



Parapente: para esta actividad se utilizan los servicios de la empresa Parapentrix, con despegue en el punto “+30”, ubicado en San Javier. La misma cuenta con certificación de idoneidad, seguros contra accidentes personales, seguros de responsabilidad civil e inscripción fiscal.

Tirolesa y rappel: se utilizan los servicios de las empresas Yungaventura y Amazing Yungas; ambas con base en San Javier. Las mismas cuenta con un complejo de tirolesas ubicadas en el despegue de parapentes “Los Pinos”. Cuentan con certificación de idoneidad, seguros contra accidentes personales e inscripción fiscal.

Canoas y kayaks en aguas calmas: se utilizan los servicios de la empresa Kayaks del Noa, quienes se dedican a la venta e instrucción en este rubro. Su base de trabajo se encuentra en El Cadillal. No cuentan con seguros contra accidentes personales, por lo tanto, se realiza una extensión de póliza de Rumbo Norte al utilizar sus servicios.

Alojamientos y gastronomía: en actividades de jornada completa, en circuitos de Tafí del Valle, El Mollar, San Pedro de Colalao, Tafí Viejo, El Cadillal y Raco se utilizan servicios gastronómicos en confiterías y restaurantes; al cierre de jornada. Para ello, se conformó una red de trabajo con menús personalizados para cada grupo de excursión y precios diferenciales.

Asimismo se conformó una red de trabajo con **hostels** de San Miguel de Tucumán, San Javier, Tafí del Valle y Amaicha del Valle; **hosterías** en San Javier y **cabañas** en Tafí del Valle, Raco y El Cadillal. Estos acuerdos permiten el acceso a **precios diferenciales** para participantes de otras provincias, como así también alojamiento para grupos en actividades bajo el formato expedición. Una gran ventaja para los prestadores, radica en el alojamiento de grupos durante temporada baja, ya que las actividades de Rumbo Norte poseen continuidad durante el año.

4.- Servicios excluidos:

Las siguientes prestaciones no son brindadas por Rumbo Norte o por terceros, por motivos de seguridad, falta de experiencia mínima, impacto ambiental y falta de prestadores idóneos:

- **Cabalgatas:** falta de experiencia
- **Excursiones de pesca:** falta de experiencia
- **Excursiones de caza:** impacto ambiental
- **Expediciones en alta montaña:** seguridad, falta de experiencia mínima y falta de prestadores idóneos.
- **Rafting y kayak en aguas rápidas:** seguridad y falta de experiencia.

5.- Análisis de la demanda. Características:

Las denominadas actividades de aventura, como combinación de actividades deportivas al aire libre y actividades propias del turismo activo; experimentan un importante crecimiento en la provincia de Tucumán; posicionándose como una alternativa de esparcimiento y práctica deportiva regular en segmentos demográficamente heterogéneos.

Rumbo Norte establece bases de segmentación, de acuerdo al **nivel de dificultad** de las actividades y **regularidad** en la participación, conformando las siguientes categorías:

- **Principiantes esporádicos:** realizan actividades del tipo Nivel 1, con una frecuencia reducida de participación; en el orden de una actividad mensual. Su regularidad anual presenta variabilidad. Su disponibilidad de tiempo libre es reducida.

- **Principiantes habituales:** realizan actividades del tipo Nivel 1, con una frecuencia de participación igual o mayor a dos actividades mensuales, y regularidad anual. Su disponibilidad de tiempo libre es variable, pero las actividades representan una práctica fija en su calendario semanal.
- **Intermedios:** participantes regulares de actividades Nivel 1, que realizan en forma progresiva actividades avanzadas, de mayor dificultad e intensidad. Este segmento representa el nexo entre clientes principiantes y avanzados.
- **Avanzados esporádicos:** realizan actividades de mayor dificultad e intensidad. Normalmente cuentan con experiencia en actividades de aventura, y eligen las alternativas según su interés; sin generar identificación particular con empresas, agrupaciones o clubes. Su frecuencia de participación con Rumbo Norte es esporádica; pero realizan actividades con frecuencia semanal.
- **Avanzados habituales:** realizan actividades de mayor dificultad e intensidad; con gran identificación con Rumbo Norte. Su frecuencia de participación promedia dos actividades mensuales; fijando su cronograma de acuerdo al calendario mensual de salidas.

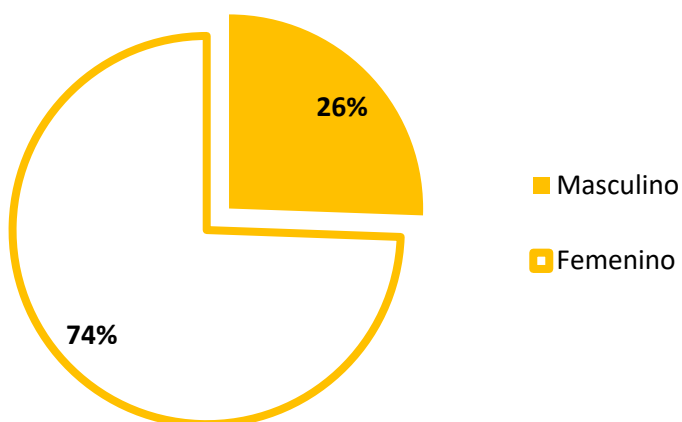
A modo de **refuerzo** del sentimiento de pertenencia; los participantes habituales se identifican coloquialmente como “**Rumberos**”

Como se mencionó en el desarrollo del proyecto, las actividades se orientan a participantes de la provincia de Tucumán; sin orientación específica al turismo receptivo en esta primera etapa. Sin embargo, esto no es impedimento para la participación esporádica de excursionistas o deportistas de otras provincias y extranjeros.

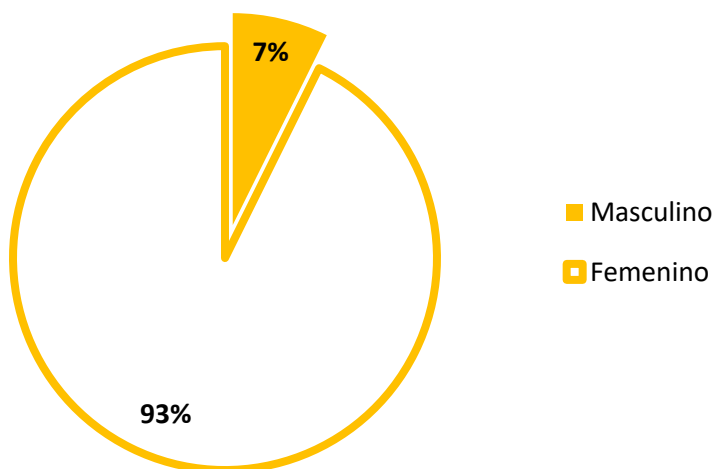
Asimismo, los proyectos a ejecutarse a mediano y corto plazo, contemplan la apertura a grupos institucionales, empresas y turistas; lo que implicará una ampliación de las bases de segmentación.

A continuación, se presentan características de la composición de grupos conformados en actividades comprendidas en el período Marzo / 2013 - Setiembre / 2014; sobre **1588** inscripciones analizadas:

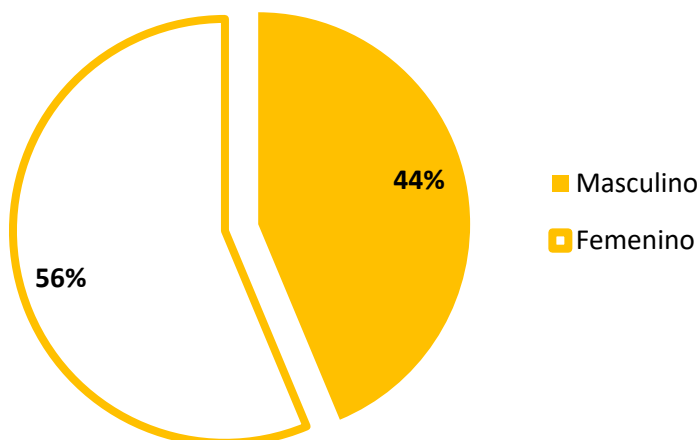
Participantes en Actividades - Composición porcentual por sexo (n=1588)
Período Marzo/2013 – Setiembre/2014



Participantes en Actividades Principiantes - Composición % por sexo (n=929)
Período Marzo/2013 – Setiembre/2014



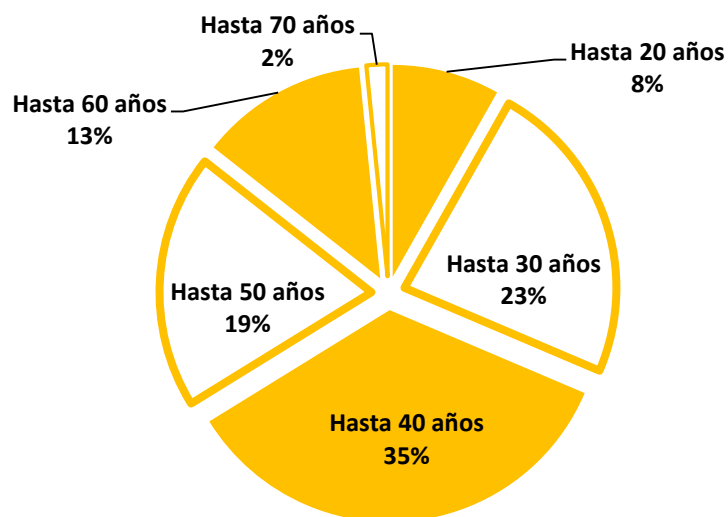
Participantes en Actividades Avanzadas - Composición % por sexo (n=659)
Período Marzo/2013 – Setiembre/2014



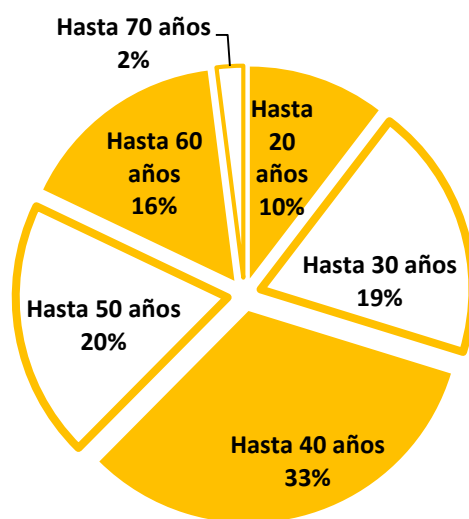
- Los gráficos presentados permiten concluir que existe una participación mayormente femenina en las actividades globales; con una mayoría absoluta en **actividades principiantes**.
- Las **actividades principiantes** se orientan a individuos con menor disponibilidad horaria y escasa o nula experiencia en la práctica de *trekking* o *mountain bike*, por ende requieren servicios de coordinación.
- En el caso de **actividades avanzadas**, la composición porcentual por sexos se encuentra equiparada. En este caso, se trata de individuos con mayor nivel de entrenamiento y experiencia en las actividades de aventura coordinadas por Rumbo Norte.
- Como se detalló en capítulos anteriores; las actividades poseen un importante **componente social**; que fomenta la reincidencia y práctica regular.
- No existe un marcado componente estacional, conformándose grupos de tamaño homogéneo durante el año; sujetos a factores climáticos (lluvias, heladas, olas de calor) que inciden negativamente en la participación.

A continuación, se consideran a los participantes según edades:

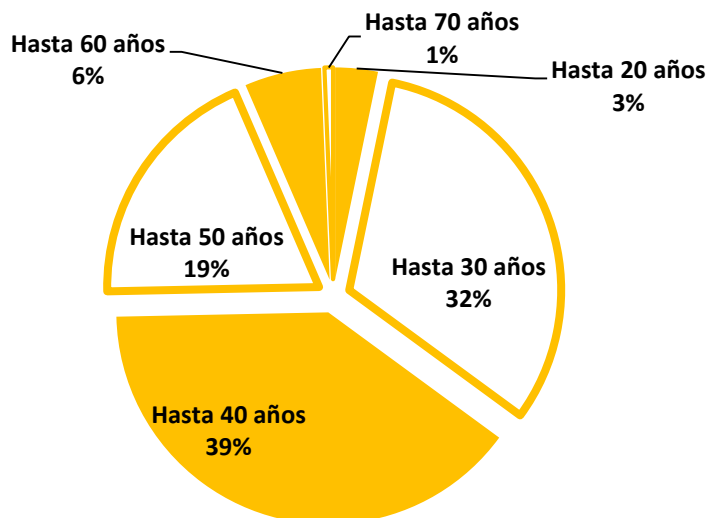
Participantes en Actividades - Composición porcentual por edad (n=500)
Período Marzo/2013 – Setiembre/2014



Participantes en Actividades Principiantes - Composición % por edad (n=346)
Período Marzo/2013 – Setiembre/2014



Participantes en Actividades Avanzadas - Composición % por edad (n=154)
Período Marzo/2013 – Setiembre/2014



- Se concluye que existe una importante participación del grupo etario comprendido entre 31 y 40 años de edad; tanto en actividades intermedias como avanzadas. A continuación los grupos etarios comprendidos entre 21 y 30 años, y 41 y 50 años; poseen porcentajes similares de participación en las actividades globales. El primer grupo posee mayor peso en actividades de nivel avanzado y el segundo grupo posee mayor peso en actividades de nivel principiante.
- El grupo etario comprendido entre 51 y 60 años, posee una participación destacada en actividades de nivel principiante; mientras que se produce una caída de su porcentaje de participación en actividades avanzadas.
- Los extremos “Hasta 20 años” y “Hasta 70 años” poseen menor participación relativa. El grupo comprendido entre 0 a 20 años se compone principalmente por hijos que asisten en compañía de sus padres en actividades de nivel principiante. Finalmente, el grupo de adultos mayores, posee el menor porcentaje de participación, enfocándose en actividades básicas.

Proyecciones:

Sobre la experiencia en actividades desde el año 2012, se obtienen los siguientes promedios de participantes por actividad:

- Nivel 1 – Media Jornada: **40** participantes promedio
- Nivel 1 – Jornada Completa: **30** participantes promedio
- Avanzado: **35** participantes promedio
- Deportivo: **15** participantes promedio
- MTB: **15** participantes promedio

Sujeto a limitaciones prácticas en materia de **gestión** de grupos en ambientes naturales agrestes, **personalización** de servicio y **seguridad**; se fija un tope de participantes en cada actividad. Por ende, el crecimiento proyectado de la demanda se limita a un 5% anual, independientemente a la incorporación de personal de apoyo adicional.



6.- Análisis de la competencia. Conclusiones:

A continuación se presenta un detallado análisis de la **competencia**, considerando dentro de este grupo, a aquellos prestadores que:

- Realicen actividades catalogadas entre los servicios principales de Rumbo Norte con **regularidad**.
- Desarrollen sus circuitos, en las áreas naturales de la provincia de Tucumán, mencionadas en capítulo II.
- Ejecuten acciones de comunicación y promoción sobre una base común de potenciales clientes.

Los actores se clasifican según su **forma**: empresas, asociaciones, clubes, grupos y fundaciones.

Para cada una de ellos, se detallan las prestaciones ofrecidas; una breve descripción, haciendo hincapié en sus **factores críticos**, áreas geográficas y frecuencia de ejecución de actividades; y una clasificación de importancia relativa en tres escalas:

- **3 círculos**: actor relevante en el sector, que requiere de especial atención y seguimiento.
- **2 círculos**: actor relevante en el sector, que requiere de atención y seguimiento moderados.
- **1 círculo**: actor de menor relevancia en sector. Baja atención.

Se exponen a continuación los 16 representantes principales.

1- ASOCIACIÓN ARGENTINA DE MONTAÑA

Asociación Civil

Especialidad: trekking, media montaña, escalada en roca, rappel

Breve descripción: Asociación Civil conformada en inicios del año 2014. Sus directivos poseen amplia experiencia en montañismo. Nuclea un gran número de socios, en el orden de los 400 individuos, con abono de una cuota mensual; y **costos básicos** durante cada actividad.

Realiza actividades con **frecuencia semanal**, contando con una sede social; donde las mismas son coordinadas. Actualmente captó un importante número de interesados en iniciarse en trekking y montañismo, con un crecimiento sostenido durante 2014. Desarrolla sus actividades en las principales áreas naturales de la provincia.

Cuenta con **convenios** de trabajo mutuo con Ente Tucumán Turismo.

La masiva participación en sus actividades **dificulta la coordinación**, y genera grupos de conformación sumamente heterogénea. Cada socio debe proveerse del equipamiento e indumentaria requeridos en cada actividad. No cuenta con **seguros** ante accidentes personales.

Importancia relativa: ● ● ● | Esquema de precios y base de clientes

2- MONTAÑAS TUCUMANAS

Empresa

Especialidad: trekking, media montaña, alta montaña, escalada en roca, rappel

Breve descripción: se trata de la empresa con **mayor trayectoria** y experiencia en el sector turismo activo en la provincia de Tucumán. Cuenta con patrocinantes y convenios realizados con empresas de turismo; y destacada presencia en medios gráficos especializados de alcance nacional. Desarrolla **semanalmente** actividades en áreas de montaña de la provincia, provincias limítrofes y Cordillera de los Andes; habiendo desarrollado circuitos **exclusivos**.

Actualmente su titular desempeña funciones de ventas, promoción y coordinación; con delegación mínima de funciones; lo que **limita el número** de participantes en cada actividad organizada.

Durante 2014 volcó esfuerzos al **desarrollo** de actividades de trekking y media montaña, de mayor afluencia de participantes; con precios promocionales para residentes en la provincia de Tucumán. Sin embargo, su escala de **precios** es elevada.

Ofrece cobertura con **seguros** contra accidentes personales y responsabilidad civil.

Importancia relativa: ● ● ● | Apertura a base de clientes

3- CAMINANTES DE MONTAÑA

Agrupación

Especialidad: trekking, cabalgatas

Breve descripción: se trata de una agrupación con base en la ciudad de Concepción, conformada en el año 2012. Realiza actividades en áreas naturales de Concepción, La Cocha, Tañi del Valle y El Cadillal.

Cuenta con **masiva** participación en sus actividades, un equipo de coordinación conformado y amplía **penetración** en redes sociales. La agrupación es **auspiciada** por el programa de televisión "Viajes y Vidas" y por la Secretaría de Turismo de Concepción.

Poseen una **frecuencia** de entre 2 a 4 actividades mensuales; con **precios** sumamente accesibles. Durante el año 2014 consolidó su plantel de coordinación y trabajó en la ampliación de su cartera de circuitos de aventura.

Ofrece **cobertura** contra accidentes personales y un completo servicio de fotografía.

Importancia relativa: ● ● ● | **Precios competitivos**

4- TUCUMAN EXTREMO

Empresa

Especialidad: trekking, media montaña, rappel, parapente

Breve descripción: recientemente **registrada** como Agencia de Viajes, esta empresa cuenta con una trayectoria de 3 años en la provincia. Presta servicios en las principales áreas naturales de la provincia, contando en su cartera con dos tradicionales expediciones anuales de montaña.

Su **frecuencia** de ejecución de actividades es semanal, con una escala de **precios** promedio.

Posee una **firme** base de clientes, con participación promedio de 15 personas por cada actividad realizada, con picos de 50 participantes. Su director cuenta con amplia **certificación** de idoneidad en primeros auxilios, rescate, entrenamiento personal y supervivencia.

No cuenta con personal de apoyo ni delegación de tareas; la empresa se encuentra totalmente **ligada** a la figura de su director.

Ofrece **cobertura** ante accidentes personales.

Importancia relativa: ● ● ● | **Circuitos compartidos y base de clientes**

5- NORTE EXPEDICIONES	Empresa
Especialidad: trekking, media montaña, canoas	
Breve descripción: es un desprendimiento de “Canoas y Aventuras”, una tradicional empresa que tuvo sede en El Cadillal. Actualmente, su director y único coordinador, presta servicios de guía de trekking y montaña en las principales áreas naturales de la provincia de Tucumán, con una escala de precios inferior al promedio del sector. Su servicio se encuentra plenamente enfocado al público tucumano. Realiza un intenso trabajo de penetración y difusión en redes sociales, contando con apoyo del diario “La Gaceta”, con publicación de notas en su versión impresa. No cuenta con cobertura de seguros ni comunicaciones.	
Importancia relativa: ● ● ● Uso de base de clientes	

6- CULMEN	Empresa
Especialidad: trekking, media montaña, alta montaña, coaching	
Breve descripción: empresa pionera en la coordinación de grupos masivos en actividades outdoor, con aproximadamente 10 años de trayectoria en la provincia. Su director cuenta con amplia experiencia, y reconocida participación en acciones solidarias con comunidades de montaña. Realizan actividades en áreas de montaña de Tafí del Valle, Raco, Ampimpa, J.B. Alberdi y Sierras Centrales. Actualmente su frecuencia se redujo a una actividad mensual, con foco en un grupo de participantes delimitado. Su esquema de precios es sumamente competitivo al incluir un importante surtido de servicios, como almuerzos de marcha. Si bien, cuenta con personal de apoyo y coordinación, la empresa se encuentra sumamente ligada a la figura de su director, quien actualmente incursiona en otras actividades laborales; habiendo generado esta situación una baja en su convocatoria. Cuenta con cobertura de seguros y comunicaciones.	
Importancia relativa: ● ●	

7- PROYECTO TREKKING TUCUMAN

Agrupación

Especialidad: trekking, escalada en roca, rappel

Breve descripción: se trata de una de las empresas de más **reciente** surgimiento en el sector; con amplia experiencia en actividades con cuerdas y verticales.

Realizan recorridos grupales por áreas naturales de Lules, El Cadillal, Raco y Sierra de San Javier; con **precios** dentro del promedio general. Su **frecuencia** se resume a entre 3 a 5 actividades mensuales con amplia convocatoria.

Poseen un **equipo** de trabajo conformado, con comunicaciones integrales y cobertura de **seguros** contra accidentes personales.

Su cartera de circuitos es **limitada**; ya que la empresa no cuenta con **experiencia** previa en la coordinación de grupos en salidas de trekking.

Importancia relativa: ● ● ●

| Base de clientes

8- ASOCIACIÓN TUCUMANA DE ANDINISMO

Asociación Civil

Especialidad: trekking, media montaña

Breve descripción: esta institución cuenta con gran **trayectoria** en la historia del montañismo en la provincia de Tucumán. Actualmente, con nuevos directivos, orienta sus actividades hacia la organización de salidas de **trekking** grupales; a **bajo costo**. Las mismas se orientan a sus asociados; pero permiten la participación de cualquier interesado.

Su **frecuencia** es de 2 actividades mensuales en promedio; con reuniones semanales en su sede. La participación es **variable**; con actividades de baja concurrencia, y otras con un promedio de 40 asistentes. Esta variabilidad obedece al destino fijado, siendo más concurridos, aquellos que permiten la participación de grupos familiares.

Ejecutan actividades en áreas naturales de San Javier, El Cadillal, Tafí del Valle y Raco; realizando también recorridos de media montaña.

La Asociación no cuenta con cobertura de **seguros** para los participantes.

Importancia relativa: ● ●

| Actividades de bajo costo

9- TUCUMÁN TREKKING

Agrupación

Especialidad: trekking

Breve descripción: surgida a mediados del año 2011, esta agrupación se configuró como un **referente** en la organización y coordinación de salidas de trekking grupales y expediciones.

Actualmente, se encuentra en un proceso de **declinamiento** de sus actividades, ante el desmembramiento de sus principales referentes; como así también, inconvenientes surgidos por falta de experiencia de sus coordinadores (extravíos y accidentes)

Realiza entre 1 a 3 actividades mensuales, de **baja** convocatoria, en las principales áreas naturales de la provincia. Las mismas son **gratuitas**. No cuenta con cobertura de **seguros**.

Importancia relativa: ●

10- AMAZING YUNGAS | YUNGAVENTURA

Empresa

Especialidad: trekking, rappel, MTB

Breve descripción: estas empresas se conforman como el **principal** prestador de actividades de aventura en el área de San Javier. Ambas trabajan en forma conjunta.

Cuentan con amplia **infraestructura**, incluyendo un hostel, un área de despegue de parapentes, y un complejo de tirolesa y rappel.

Su oferta se encuentra principalmente enfocada al **turismo** receptivo; con **precios** superiores a la media de los prestadores analizados.

Se consideran dentro del análisis, ya que también realizan salidas de trekking y MTB orientadas a grupos; aunque su **frecuencia** de ejecución es limitada; como también su alcance.

Cuentan con **seguros**, comunicaciones y soporte de la Cámara de Turismo de Tucumán, y Ente Tucumán Turismo.

Importancia relativa: ●

11- SW AVENTURAS | EXTREMO NORTE

Empresa

Especialidad: trekking, rappel, kayak, rafting

Breve descripción: ambas empresas se conforman como los **principales** prestadores en el área de El Cadillal.

Se encuentran **especializadas** en actividades acuáticas, como kayak y rafting. Poseen también un complejo de tirolesa y escalada en la zona del Anfiteatro del dique Celestino Gelsi.

Si bien, se encuentran netamente enfocadas al turismo; se consideran en este análisis, ya que su **oferta** contempla uno de los principales recorridos realizados por Rumbo Norte: el circuito de las cascadas de Aguas Chiquitas; con salidas semanales bajo las modalidades trekking y canyoning. El precio es superior a la media de los prestadores analizados.

Poseen comunicaciones, coberturas de **seguros** y apoyo del Ente Tucumán Turismo.

Importancia relativa: ●

12- NUBOSELVA

Empresa

Especialidad: trekking, MTB, parapente, rappel

Breve descripción: este prestador posee base en El Corte, Yerba Buena. Ejecutan una amplia variedad de prestaciones con **foco** en el turismo.

Sin embargo, en la actualidad esta empresa realiza acciones de promoción orientada a residentes en la provincia de Tucumán, para la temporada de verano 2015, con actividades como trekking en El Cadillal, travesías en mountain bike y parapente en San Javier.

Cuentan con **seguros**, auspicio de Ente Tucumán Turismo y equipo de coordinación **especializado**.

Sus **precios** son superiores a la media de los prestadores considerados; lo que dificulta su convocatoria a participantes de la provincia de Tucumán.

Importancia relativa: ●

Concluyendo con el análisis de la competencia, cabe mencionar las siguientes particularidades:

- Las acciones de comunicación, promoción y ventas de servicios se encuentran dirigidas a una base de clientes común. Al utilizar redes sociales como plataforma, se facilita enormemente el trabajo de segmentación; ya que las mismas agrupan a los usuarios de acuerdo a sus intereses.
- El **precio** se conforma como un factor determinante; orientándose el público a opciones más accesibles.
- Existen numerosos grupos particulares en actividad, realizando principalmente salidas de *trekking*.
- Existen también academias de entrenamiento en sendas, enfocadas en la actividad *trail running*; que actualmente realizan salidas de *trekking* coordinadas durante los fines de semana. Si bien, las mismas suelen destinarse a sus alumnos, es necesario mantener la expectativa sobre actividades abiertas al público en general. Estas academias son: MV - Entrenamiento y Aventura, Haedo - Acuña, Buena Vida Entrenamientos, Tu Poder en Movimiento y PM Aventuras. Las mismas poseen como área de trabajo las principales sendas pedemontanas de Horco Molle y San Javier, contando con el bar naturista Namasté como punto de encuentro y reunión.
- Es indispensable fijar bases de diferenciación, sustentadas en **calidad** del servicio, **experiencia** e **innovación**. Dado que el sector, mantiene un alto nivel de informalidad, estas bases pueden marcar una importante diferencia como respuesta ante prácticas desleales, como guerras de precios o acciones enfocadas a clientes habituales de otro prestador.

7.- Barreras de entrada:

El sector experimenta un auge, con proliferación de nuevos prestadores. Sin embargo existen **cuatro** importantes barreras de entrada que deben considerarse para emprendimientos sostenibles:

- **Experiencia:** es fruto del conocimiento del terreno donde se ejecutan las actividades, que permite la correcta gestión de grupos, un acertado estudio de tiempos, rutas alternativas y la elaboración de planes de contingencia. Esta experiencia es fruto de innumerables recorridos realizados, e implica una importante inversión de tiempo y recursos.
- **Trayectoria:** a continuación de la experiencia; la trayectoria surge de un importante número de actividades exitosas; notas periodísticas en televisión, radio y diarios; y artículos publicados en sitios web. El **reconocimiento** de un nombre cobra gran importancia en un sector donde los precios de los ingresantes se encuentran por debajo de la media.
- **Idoneidad y Certificaciones:** adicionan un componente tangible a la experiencia y trayectoria; habilitando para la prestación de servicios en áreas reguladas (como parques nacionales y reservas provinciales), la inscripción como prestadores en organismos oficiales y una verdadera garantía de seguridad para los clientes.
- **Equipamiento:** los equipos e indumentaria requeridos para la prestación del servicio representan una importante barrera de entrada, por sus altos costos y dificultad de adquisición, en un contexto de trabas a las importaciones. Se incluyen equipos de comunicación, gps, bastones de *trekking*, mochilas y carpas, bolsas de dormir, indumentaria técnica, calzado, linternas profesionales, equipo de campamento y cascos, entre otros.

8.- Política de fijación de precios:

El precio conforma un componente determinante en la factibilidad del proyecto. Su determinación se fundamenta en tres políticas:

- Mantener un nivel de precios **accesible** para los participantes, de acuerdo al principio rector del proyecto: “... *para TODOS los Tucumanos...*”
- Considerar el nivel de precios de los principales **prestadores** de actividades de aventura en la provincia; estableciendo un cuadro comparativo de servicios principales y servicios de valor agregado.
- Analizar los **costos** fijos y variables; que puedan imputarse en forma directa o indirecta a cada prestación realizada.

De esta manera, fijando precios accesibles, acordes al promedio del sector, con un minucioso estudio de costos de ejecución de cada actividad; es posible establecer una rentabilidad objetivo.

La fijación de precios opera bajo el siguiente procedimiento: las actividades coordinadas se realizan principalmente durante fines de semana, feriados y jornadas con luna llena, para caminatas nocturnas. Considerando un promedio de **52 fines de semana** por año calendario.

- 52 días Sábado → Destinados a salidas de Nivel 1
- 52 días Domingo → Destinados a salidas Avanzadas
- 12 días Viernes → Salidas nocturnas mensuales
- 10 días Feriados promedio → Salidas especiales
- Podrían realizarse **126 actividades anuales programadas**, de acuerdo al calendario.

Considerando factores climáticos que impiden la normal ejecución de las actividades, fines de semana festivos, elecciones y vacaciones del equipo de coordinación, entre otros; se establece un factor de corrección de **0,8**. El mismo surge en base a la experiencia y a la proyección de días sin actividad. Aplicado sobre 126 actividades anuales posibles se obtiene:

- Actividades anuales posibles (**126**) x Factor de corrección (**0,8**) = Actividades anuales promedio (**100**)

Esquema de fijación de precios base:

- **Trekking Nivel 1** (media jornada) = \$ 50
- 32 actividades anuales promedio

- **Trekking Nivel 1** (jornada completa) = \$ 100
- 15 actividades anuales promedio

- **Trekking Avanzado** = \$ 150
- 38 actividades anuales promedio (incluye multiaventuras y expedición)

- **Trekking Deportivo** = \$ 250
- 9 actividades anuales promedio (incluye multiaventuras)

- **MTB** = \$ 200
- 6 actividades anuales promedio

Los precios base incluyen el componente de **servicios de valor agregado** (seguros, raciones de marcha, refrigerios, comunicaciones, préstamo de equipos).

El costo de servicios tercerizados, como transporte o servicios gastronómicos se **imputa** directamente a cada participante con prorratio del costo total de la prestación. No se realizan recargos sobre los mismos, respetando la política de accesibilidad.

Los precios se posicionan sobre el promedio del sector, diferenciándose Rumbo Norte por su gama de servicios de valor agregado.

9.- Comunicación y publicidad. Redes sociales:

Como se mencionó en los capítulos anteriores; la difusión y comunicación de actividades utiliza como plataforma básica a las redes sociales 2.0, principalmente a *Facebook*. Planteado como una plataforma de negocios; esta red realizar una efectiva segmentación, agrupando y sugiriendo usuarios con intereses comunes, en este caso, actividades deportivas al aire libre; dentro de un área geográfica determinada (provincia de Tucumán).

En orden de relevancia las acciones de comunicación se realizan por los siguientes medios:

Facebook Perfil: actúa como la primer vía de contacto e interacción con los potenciales clientes; mediante una estrategia *pull*, donde estos usuarios son atraídos por las publicaciones realizadas. El trabajo de administración es realizado por uno de los socios con conocimientos en *Community Management*. Sus funciones son:

- Publicación de actividades programadas
- Publicación de contenidos multimedia
- Administración de **grupos propios** bajo la misma plataforma
- Interacción directa con otros perfiles
- Mensajería uno a uno, y uno a muchos

Facebook Fan Page: este sitio admite la ejecución de acciones publicitarias y promocionales rentadas, donde es posible ampliar su alcance, con bases de segmentación específica. Los usuarios pueden consultar los contenidos, independientemente de su pertenencia a la base de contactos de Rumbo Norte. El desarrollo de dichos contenidos se orienta a incrementar el tiempo de permanencia de los usuarios en el sitio y generar reincidencia; se otorga una gran importancia al diseño gráfico, usabilidad y relevancia de las publicaciones. Sus funciones son:

- Publicación de información corporativa
- Publicación de calendarios mensuales
- Publicación de noticias relacionadas con el sector
- Publicación de infografías con consejos y datos útiles
- Publicación en grupos turísticos (provinciales y nacionales)
- Generación de estadísticas de uso del sitio
- Seguimiento de acciones de comunicación de otros prestadores



Youtube: el emprendimiento cuenta con un canal en este sitio de videos en línea, donde se publican contenidos propios, sobre distintas áreas naturales de la provincia; como así también contenidos conmemorativos de fechas especiales (día del amigo, día del montañista, etc). Se encuentra sincronizado con *Facebook Fan Page*, con publicación automática de videos.

Twitter: esta red permite la segmentación directa por excelencia, permitiendo la difusión de contenidos a suscriptores y usuarios específicos. Sus funciones son:

- Emisión de contenido multimedia a organismos oficiales
- Emisión de contenido multimedia a medios periodísticos
- Publicación de calendario mensual para suscriptores

Excursiones Argentinas (www.excursionesargentinas.com): este portal permite la publicación de excursiones en forma gratuita, con alcance nacional. Sus funciones son:

- Publicación de la cartera completa de actividades de Rumbo Norte, con mapas detallados de áreas de ejecución
- Publicación de datos de contacto e información

Whatsapp: esta aplicación para *smartphones*, es utilizada para el envío de información directa a diferentes grupos de usuarios conformados (Nivel 1, Avanzados, Deportivo, Eventos Específicos); como así también como una vía de contacto adicional mediante mensajería.

En esta etapa inicial el emprendimiento cuenta con un sitio web propio, que debe ser optimizado (www.somosrumbonorte.com.ar), para incrementar su utilización como vía primaria de consulta. El mismo se complementa con una lista de *mailing*, funcionando sobre la plataforma *MailUp*.

Se destina además un porcentaje de **1,5%** sobre los ingresos brutos mensuales para la confección de tarjetas personales, folletería a color y *flyers* informativos que son entregados a los participantes durante las actividades; y también pueden encontrarse en locales de equipamiento e indumentaria outdoor, bares y *hostels* pertenecientes a la red de trabajo.

10.- Fidelización:

Culminando con este capítulo, se detallan acciones destinadas a fidelizar a los participantes, brindando una serie de beneficios adicionales a las actividades y servicios de valor agregado; incidiendo directamente sobre nuevas participaciones, recomendaciones boca a boca e identificación.

- **Seguimiento** de participantes, con detalle de actividades realizadas, fecha de cumpleaños, personalizaciones en raciones de marcha y ubicación en transporte. Este seguimiento complementa a las fichas personales.
- **Beneficios** (descuentos, regalos especiales y financiación) en compras de equipamiento e indumentaria en comercios integrantes de la red de trabajo de Rumbo Norte.
- Participación en **charlas** técnicas especiales, gratuitas para participantes habituales; tratando temáticas como técnicas de trekking y supervivencia, orientación, primeros auxilios, geografía e historia, entre otras.
- **Sorteos** especiales durante las actividades, de productos promocionales cedidos por los integrantes de la red de trabajo.
- Remeras, musculosas y calzas deportivas; elaboradas por la empresa tucumana *ASEH Sport Clothing*; con diseños personalizados a precios de fábrica. Las prendas son confeccionadas con materiales de alta performance, aptos para uso intensivo.



CAPÍTULO VI

Estudio organizacional y legal

Sumario: 1.- Diseño estructural. Organigrama. 2.- Tipo fiscal. Ventajas y desventajas. 3.- Coordinadores. Competencias. 4.- Certificaciones. 5.- Coberturas y seguros. Reglamentación aplicable.-

1.- Diseño estructural. Organigrama:

En esta primera etapa, el emprendimiento posee una estructura reducida y flexible, adaptable a los requerimientos de cada actividad.

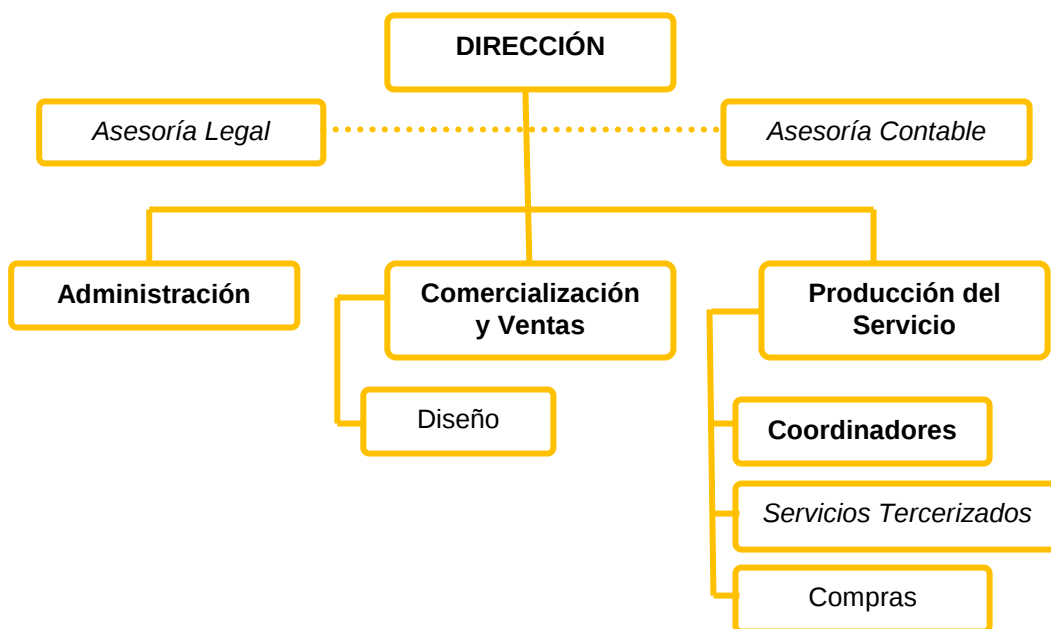
Dirección: ambos socios encabezan la estructura organizativa, llevando adelante el planeamiento y desarrollo estratégico.

Administración: se encuentra a cargo de uno de los socios (Licenciada en Administración de empresas); con tareas inherentes a la gestión contable, impuestos y seguros. Activa pólizas de accidentes personales, realizando rendiciones semanales a las empresas aseguradoras. Elabora presupuestos mensuales, determinando la disponibilidad para compras y renovación de equipos; como así también planillas analíticas de rentabilidad.

Ventas y Comercialización: se encuentra a cargo de uno de los socios (Licenciado en Administración de Empresas); con amplia experiencia en administración de redes sociales y canales de venta basados en Internet. El área comercial realiza el primer contacto con potenciales clientes y prestadores de servicios tercerizados. Diseña y desarrolla la presentación de los servicios, como también publicidad y promociones.

Producción del Servicio: el área de producción es sumamente flexible y especializada, constituyendo la ejecución del servicio el eje del emprendimiento. El área se encuentra gestionada por ambos socios, con el apoyo de un plantel de coordinación variable. Los coordinadores poseen una serie de competencias que serán detalladas en las páginas siguientes. El área determina las necesidades de equipamiento y accesorios que deben adquirirse, realizando también el contacto con los proveedores de los mismos, al tratarse de productos técnicos especiales. Es también competencia del área el control y seguimiento en la ejecución de servicios tercerizados.

El **organigrama** se presenta de la siguiente manera:



2.- Tipo fiscal. Ventajas y desventajas:

A efectos fiscales e impositivos, el emprendimiento toma la forma de **Sociedad de Hecho Monotributista**. La categoría es I, por la actividad “servicios profesionales y técnicos, para la realización de prácticas y deportivas”. En este caso se abonará la alícuota correspondiente a la categoría, más un 20% adicional por cada uno de los socios. Esta situación será reflejada en el análisis cuantitativo.

Se considera esta condición fiscal y categoría en la primera etapa del proyecto; planteando a futuro la recategorización como Responsable Inscripción y Prestador de Servicios Turísticos.

Entre las **ventajas** del tipo fiscal se encuentran:

- Al tratarse de un sector con alta informalidad; el contar con un tipo fiscal permite la contratación de seguros y la emisión de facturas.
- Permite la cobranza con tarjetas de crédito.
- Brinda acceso a Obra Social.
- Se reduce la carga de trabajo derivada de la presentación de Declaraciones Juradas mensuales y anuales.
- Permite el alta como prestador de servicios en Ente Tucumán Turismo y Cámara de Turismo de Tucumán, pese a no encontrarse categorizado como prestador de servicios turísticos *per sé*.

Entre las **desventajas**:

- Este tipo fiscal (Monotributo) no permite la desgravación de impuestos; lo que facilitaría la adquisición y renovación de equipamientos.
- El acceso a créditos comerciales se encuentra limitado.
- La facturación bruta anual se encuentra limitada por la categoría.

3.- Coordinadores. Competencias:

Los factores diferenciales del proyecto Rumbo Norte involucran una serie de competencias que los coordinadores deben reunir; considerando que la ejecución de cada actividad marca el punto culminante de las tareas de planificación, promoción y cobranzas.

- **Competencias personales** (Actitud): comprende el componente humano, reflejado en atributos como responsabilidad, simpatía, paciencia, tolerancia y elocuencia. Los coordinadores deben contar con capacidad de liderazgo, motivando e integrando a los participantes para el logro de objetivos en cada actividad.
- **Competencias técnicas** (Conocimiento): comprende el componente cognoscitivo; reflejado en experiencia, capacidades técnicas, conocimientos teóricos (geografía, biología, historia, cultura) y dominio de idiomas. Son sustentadas por cursos, certificaciones y prácticas.
- **Competencias físicas** (Aptitud): comprende el componente de rendimiento físico requerido a los coordinadores; derivado de un correcto y metódico entrenamiento. Esto permite una gestión segura y eficaz de los grupos en actividad, habilitando la asistencia a participantes lesionados o cansados; o la búsqueda de participantes retrasados.

En la primera etapa del proyecto se considera un equipo de coordinación **flexible**, sujeto a los requerimientos de cada actividad. El **perfil** de coordinador se adapta a profesores y estudiantes de la carrera de Educación Física; profesionales y estudiantes de la carrera de Guía de Trekking NOA AAGM; guías de montaña certificados por entidades oficiales; entrenadores personales y deportistas de aventura.

El equipo de coordinación mantiene reuniones periódicas con la Dirección, donde se establecen las normas de ejecución del servicio; necesidades de equipamiento y cronogramas. Perciben retribución por jornada, más incentivos por desempeño y equipamiento. Además, acceden a capacitaciones y certificaciones oficiales a cargo de Rumbo Norte. Debido al alto componente técnico de la actividad, es el equipo de coordinación quien define las necesidades de compras y renovación de equipamiento.



El emprendimiento cuenta con dos coordinadores fijos, con remuneración mensual y un plantel de 3 coordinadores independientes, que son solicitados según la actividad desarrollada, destinándose el 6% de la recaudación a cubrir sus retribuciones. Los socios realizan tareas de coordinación en terreno, encargándose de la apertura y cierre de grupo; brindando además soporte y entrenamiento al resto del plantel de coordinación.

4.- Certificaciones:

Las siguientes certificaciones de idoneidad avalan a Rumbo Norte, conformándose también como impulsoras para la incursión en el rubro de turismo receptivo, y atención a empresas y grupos educativos:

- **AAGM NOA:** los directores, el coordinador principal y dos coordinadores auxiliares cuenta con el título de Guías de Trekking de la Asociación Argentina de Guías de Montaña – Delegación NOA.
- **WFR** (*Wilderness First Aid* – Rescate en Zonas Agrestes): el equipo de coordinación completo cuenta con esta certificación internacional, que debe revalidarse cada dos años. Certifica los conocimientos en primeros auxilios y traslado de heridos en zonas agrestes o remotas. Rumbo Norte fue impulsor para el dictado de este curso en Tucumán.
- **SIPROSA:** el equipo de coordinación cuenta con cursos de primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar certificados por el Sistema Provincia del Salud.
- **IAS:** los directores cuentan con certificación en supervivencia en áreas agrestes emitida por la Academia IAS de la Provincia de Tucumán.
- **AAETAV:** Rumbo Norte se encuentra asociada a la Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura; lo que garantiza la idoneidad y cumplimiento de normas de seguridad establecidas por dicha Asociación, incluyendo seguros contra accidentes personales, responsabilidad civil y manejo de planes de contingencia.
- **ETT:** Rumbo Norte se desempeña como prestador del Ente Tucumán Turismo; habiendo cumplimentado una serie de requerimientos establecidos por dicha entidad (ver anexo N° 1)

5.- Coberturas y seguros. Reglamentación aplicable:

Rumbo Norte cuenta con 4 grupos principales de coberturas y seguros para sus clientes y staff:

Seguro contra accidentes personales: contratado a La Federación Patronal de Seguros. Brinda cobertura contra todo tipo de lesión y/o enfermedad directamente derivada de la participación en las actividades. La cobertura se adquiere mediante la compra y activación de **cápit**as (persona x jornada); que son abonadas en **cuotas mensuales fijas**, sobre un estimado de 225 cápitas mensuales a razón de \$ 3,35 por cápita.

El valor de las mismas se establece sujeto a la compra mínima de 150 cápitas mensuales, con una franquicia de \$ 350, a cargo de Rumbo Norte, y reintegro de prestaciones contra presentación de facturación.

Seguro de Responsabilidad Civil: contratado a La Federación Patronal de Seguros. Brinda cobertura ante acciones legales iniciadas por clientes o terceros, derivadas de acción u omisión de la empresa. El mismo es abonado en **cuotas mensuales fijas** de \$ 280.

Seguro de pasajeros transportado CNT: es un requisito fundamental solicitado a los transportistas. Son seguro avalados por la Comisión Nacional de Transporte, que brindan cobertura integral a los pasajeros por accidentes, muerte y responsabilidad civil.

Seguros por cuenta y orden de terceros prestadores: para determinadas actividades prestadas por terceros, se solicitan seguros especiales, con coberturas de alto riesgo (parapente y rappel). En caso de no contar con dichas coberturas, se realiza una extensión de la póliza principal, abonando los correspondientes incrementos por cápita.

Son de aplicación en esta materia, la Ley Nacional N° 18829 de Agentes de Viajes, con seguros normados por la Secretaría de Turismo de la Nación.

Aplican a nivel provincial, las disposiciones de Ente Tucumán Turismo para registro de prestadores, y disposiciones específicas para el tránsito en Parques Nacionales (emitidas por Administración Nacional de Parques Nacionales) y Reservas Provinciales (emitidas por Dirección de Recursos Naturales de la Provincia o Dirección de Parque Sierra San Javier).

Se consideran también disposiciones de Ley Nacional N° 25599 de Turismo Estudiantil y Viajes Alternativos.

CAPÍTULO VII

Estudio técnico

Sumario: 1.- Desarrollo del servicio. 2.- Modalidades de contratación. 3.- Detalle de circuitos principales. 4.- Activos y elementos de trabajo.

1.- Desarrollo del servicio:

Las tareas relativas a la producción y comercialización de las actividades se realizan en una oficina apta para la atención de clientes, montada en un departamento residencial, con abono de un alquiler proporcional. Cuenta con ornamentación regional, acceso a internet, teléfono, aire acondicionado y un TV LED de 32" donde se proyectan continuamente imágenes y clips de videos tomados durante las actividades realizadas. Estos elementos se encuentran montados sobre una estación de trabajo doble.

Los detalles de las mismas son comunicados con **claridad y precisión**, permitiendo a los potenciales participantes contar con toda la información necesaria, para decidir su participación. Estos detalles son publicados en 3 sitios principales, funcionando bajo la red social *Facebook*: Perfil, *Fan*

Page y Grupo Nivel 1. Además, se encuentran publicados en bajo la plataforma **Eventioz**, con ingreso desde el sitio www.somosrumbonorte.com.ar.

Los mismos abarcan:

- **Presentación de la actividad:** breve resumen de la actividad; con mención de área de ejecución, puntos de interés principal y descripción general del recorrido.
- **Cronograma:** con detalle de horarios y holguras
- **Detalles del recorrido:** con información relativa a distancias a recorrer, niveles de altura, dificultad, área geográfica y datos históricos / culturales.
- **Equipamiento requerido:** completo detalle de indumentaria, equipamiento, medicamentos, alimentos y otros.
- **Servicios incluidos:** detalle de servicios brindados por la organización; con separación de servicios principales, servicios de valor agregado y servicios brindados por terceros contratados.
- **Precios y reservas:** detalle de costo de las inscripciones, plazos y montos a abonar en concepto de reservas de asientos o lugares para actividades de cupo limitado.
- **Contacto:** detalle de medios y horarios de contacto, para inscripciones, reservas y solicitud de información adicional.
- **Notas:** avisos legales, política de reservas, condiciones de seguros contra accidentes personales y pautas de admisión.

A continuación, se inicia el alta de reservas e inscripciones, donde se **confeccionan legajos de participantes**, que conforman una base de datos. Estos legajos relevan datos personales, datos relativos a entrenamiento y estado físico, condiciones especiales de salud (enfermedades crónicas, alergias, grupo sanguíneo) y campos útiles para tácticas CRM (fechas especiales, preferencias en raciones de marcha, campo profesional, circuitos que desea realizar y sugerencias para Rumbo Norte).

Una vez recibidas las solicitudes de reservas e inscripciones, son publicadas en planillas *on line*, bajo la plataforma **Google Docs**, donde los participantes pueden consultar sus inscripciones, reservas abonadas y asignación de asientos en tiempo real.

Finalmente, el proceso de ejecución del servicio consta de las siguientes etapas:

- **Puntos de encuentro:** agrupamiento de los participantes, con tiempos límite de espera. Estos puntos se establecen de acuerdo al recorrido a realizar; contando con áreas fijas en San Miguel de Tucumán, Lules, Fa-
maillá, Acheral, Monteros, Concepción, Juan Bautista Alberdi, La Cocha, El Mollar, Tafí del Valle, Amaicha del Valle, El Cadillal, Tafí Viejo, Villa Padre Monti y Río Nio.
- **Cobranzas:** según corresponda, se realiza la cobranza de la totalidad de la inscripción o saldo en caso de reserva abonada.
- **Alta de planillas de seguro de transporte:** las planillas de seguro de la CNT requieren de la presencia efectiva del participante en transporte; por ende, una vez realizadas las cobranzas se procede al alta de las mismas.

- **Transporte hasta punto de ejecución:** la disposición en los vehículos se encuentra asignada previamente. De esta manera los participantes conocen su móvil al momento de acudir al punto de encuentro.
- **Reparto de raciones de marcha:** para evitar malestares por mareos o descomposturas durante el transporte, el reparto de raciones de marcha y bebidas personales se realiza al finalizar la etapa en vehículos. Asimismo se facilita este proceso al aunar a todos los participantes desde los diferentes puntos de espera.
- **Charla previa:** breve charla grupal, donde se establecen pautas de seguridad para el grupo, normas de convivencia y tránsito responsable.
- **Inicio y ejecución de actividad**
- **Contingencias:** las actividades se encuentran sujetas a contingencias por participantes demorados (por lesiones o cansancio excesivo). En estos casos se activa un plan para garantizar el arribo del grupo principal a los vehículos; y un arribo en vehículos de apoyo, con los participantes demorados.
- **Elongación:** a cargo de uno de los coordinadores con preparación como *personal trainer*
- **Tercer tiempo:** al finalizar las actividades, según el área de ejecución se realizan refrigerios in situ, o servicios (meriendas y/o cenas) contratados en confiterías pertenecientes a la red de prestadores.
- **Desconcentración:** fin de la actividad

2.- Modalidades de contratación:

- **Reserva e inscripción previa:** son aquellas actividades con contratación de transporte y otros servicios tercerizados, con cupos limitados. El monto abonado en concepto de reserva se destina a la cobertura de costos por servicios tercerizados.
- **In situ:** pago del 100% de inscripción al momento de inicio de la actividad. Es la modalidad más frecuente para actividades Nivel 1.

3.- Detalle de circuitos principales:

De acuerdo a la zonificación de áreas naturales aptas para el desarrollo de actividades de aventura en la provincia de Tucumán; se presentan los siguientes circuitos. Sus características son:

- **Mapeados:** los circuitos son diagramados en cartografía, con detalle completo de accidentes geográficos y distancias. Este diagrama es trasladado a unidades GPS (Sistemas de Posicionamiento Global portables)
- **Testeados:** cada circuito es transitado previamente por miembros de Rumbo Norte, con recorrido por sendas auxiliares, puntos de evacuación y respuesta ante contingencias.
- **Seguros:** los circuitos permiten un tránsito seguro para los diferentes grupos, sin accidentes geográficos de riesgo (cornisas, ciénagas, ríos de elevado caudal, peñas, etc)
- **Permitidos:** los circuitos no poseen prohibiciones de tránsito; y en casos especiales se solicitan autorizaciones previas: tránsito por áreas protegidas y pasos por propiedades privadas.

Circuitos Nivel 1:



Nº	Nombre de actividad	Zona principal de ejecución	Dificultad	Días
1	Caminata Namasté	1 Circuito Sierra San Javier - Horco Molle	Baja	0,5
2	Caminata Nocturna por San Javier	1 Circuito Sierra San Javier - San Javier	Baja	0,5
3	Destino San Javier	1 Circuito Sierra San Javier - San Javier	Intermedia	0,5
4	Trekking Alto de la Totorá	6 Circuito Valle de Choromoros	Intermedia	1
5	Trekking Arroyo Caínzo	1 Circuito Sierra San Javier - Lomas de Imbaud	Baja	0,5
6	Trekking Bosque de Acacias	1 Circuito Sierra San Javier - La Sala	Baja	0,5
7	Trekking Cascada de El Rincón	3 Circuito Central Valle de Tafí	Intermedia	1
8	Trekking Cascada de los Alisos	3 Circuito Central Valle de Tafí - Las Carreras	Intermedia	1
9	Trekking Cascada de los Noque	1 Circuito Sierra San Javier - La Sala	Intermedia	0,5
10	Trekking Cascada de los Pizarros	7 Circuito Alto del Divisadero y Los Pizarros	Baja	1
11	Trekking Cascadas de Villa Padre Monti	12 Circuito Villa Padre Monti y Río Nío	Baja	1
12	Trekking Cerro Médici	2 Circuito El Cadillal y Sierras de Medina Sur	Intermedia	1
13	Trekking Cerro Pelado	3 Circuito Central Valle de Tafí - Cerro Pelado	Intermedia	1
14	Trekking Cerro Periquillo	1 Circuito Sierra San Javier - La Sala	Intermedia	0,5
15	Trekking Pedemontano	1 Circuito Sierra San Javier - Horco Molle	Baja	0,5
16	Trekking por la Quebrada de Lules	1 Circuito Sierra San Javier - Quebrada de Lules	Intermedia	0,5
17	Trekking por San Javier	1 Circuito Sierra San Javier - San Javier	Baja	0,5
18	Trekking Potrero de las Tablas	1 Circuito Sierra San Javier - Potrero de las Tablas	Intermedia	0,5
19	Trekking Puesto Los Chorizos	9 Circuito Parque Nacional Campo de los Alisos	Baja	1
20	Trekking Río Las Piedras	1 Circuito Sierra San Javier - Horco Molle	Baja	0,5

Circuitos avanzados y deportivos:



Nº	Nombre de actividad	Zona principal de ejecución	Dificultad	Días
1	Aventura Extrema	1 Circuito Sierra San Javier - Potrero de las Tablas	Intermedia	1
2	Caminata de luna llena	1 Circuito Sierra San Javier - San Javier	Intermedia	0,5
3	Caminata de luna llena	1 Circuito Sierra San Javier - Quebrada de Lules	Intermedia	0,5
4	Cruce del Cerro Pelado	3 Circuito central Valle de Tafi	Intermedia	1
5	Multiaventura en Aguas Chiquitas	2 Circuito El Cadillal y Sierras de Medina Sur	Intermedia	1
6	Travesía por San Javier	1 Circuito Sierra San Javier	Alta	1
7	Trekking Altos de Medina	12 Circuito Villa Padre Monti y Río Nio	Intermedia	1
8	Trekking Altos del Matadero	3 Circuito central Valle de Tafi	Intermedia	1
9	Trekking Ancajuli	4 Circuito Anfama y cumbres de Raco	Intermedia	2
10	Trekking anfibio por San Javier	1 Circuito Sierra San Javier - Salto de la Corzuela	Intermedia	1
11	Trekking Anfibio Río Grande - La Hoyada	4 Circuito Anfama y cumbres de Raco	Alta	1
12	Trekking Campo de las Azucenas	10 Circuito La Florida y los Ñuñorcos	Baja	1
13	Trekking Cañada del Muñoz	3 Circuito central Valle de Tafi	Intermedia	1
14	Trekking Cerro El Negrito	8 Circuito Cumbres Calchaquíes	Alta	3
15	Trekking Cerro Ñuñorco Chico	10 Circuito La Florida y los Ñuñorcos	Alta	1
16	Trekking Cerro Ñuñorco Grande	10 Circuito La Florida y los Ñuñorcos	Alta	1
17	Trekking Cerro Pabellón	8 Circuito Cumbres Calchaquíes	Alta	1
18	Trekking Ciudadita Inca	16 Circuito Ciudadita Inca	Alta	5
19	Trekking Co. Taficillo	1 Circuito Sierra San Javier	Intermedia	1
20	Trekking Cruz de Yampa	4 Circuito Anfama y cumbres de Raco	Intermedia	1

Circuitos avanzados y deportivos (continuación):

21	Trekking Cumbres Centrales	8	Circuito Cumbres Calchaquies	Alta	3
22	Trekking Cumbres de Cabra Horco	4	Circuito Anfama y cumbres de Raco	Alta	1
23	Trekking Cumbres de Raco	4	Circuito Anfama y cumbres de Raco	Intermedia	1
24	Trekking Desierto de Tiu Punco	13	Circuito Valles Calchaquies	Baja	1
25	Trekking El Chorro de Escaba	5	Circuito Escaba y Cumbres de Narvaez	Intermedia	1
26	Trekking El Garabatal	4	Circuito Anfama y cumbres de Raco	Alta	1
27	Trekking Fuerte Viejo	3	Circuito central Valle de Tafi	Intermedia	1
28	Trekking La Mesada de Don Diego	9	Circuito Parque Nacional Campo de los Alisos	Intermedia	1
29	Trekking Laguna de la Tigra	9	Circuito Parque Nacional Campo de los Alisos	Intermedia	1
30	Trekking Laguna de los Amaicheños	8	Circuito Cumbres Calchaquies	Alta	2
31	Trekking Laguna de los Patos	8	Circuito Cumbres Calchaquies	Alta	2
32	Trekking Laguna del Pichao	15	Circuito Colalao del Valle	Intermedia	1
33	Trekking Laguna del Tesoro	9	Circuito Parque Nacional Campo de los Alisos	Intermedia	1
34	Trekking Laguna Escondida	6	Circuito Valle de Choromoros - Chulca	Alta	1
35	Trekking Las Arquitas	4	Circuito Anfama y cumbres de Raco	Alta	1
36	Trekking Mala Mala Pueblo	4	Circuito Anfama y cumbres de Raco	Alta	1
37	Trekking Mundo Nuevo a P. de las Tablas	1	Circuito Sierra San Javier	Alta	1
38	Trekking por las Yungas	1	Circuito Sierra San Javier - Rojas Paz	Alta	0,5
39	Trekking Pucará de Amaichá y El Remate	13	Circuito Valles Calchaquies	Baja	1
40	Trekking Puente del Indio	6	Circuito Valle de Choromoros	Intermedia	1
41	Trekking Quebrada de las Ánimas	10	Circuito La Florida y los Ñuñorcos	Intermedia	1
42	Trekking Quebrada del Barón	8	Circuito Cumbres Calchaquies	Intermedia	1
43	Trekking Quebrada del Portugues	10	Circuito La Florida y los Ñuñorcos	Intermedia	1
44	Trekking Ruinas de Quilmes	14	Circuito Quilmes	Baja	1
45	Trekking Valle de Anfama	4	Circuito Anfama y cumbres de Raco	Intermedia	1
46	Trekking Valle de Casas Viejas	5	Circuito Escaba y Cumbres de Narvaez	Alta	1
47	Trekking Valle de la Ciénaga	3	Circuito central Valle de Tafi	Intermedia	1

Circuitos MTB:



Nº	Nombre de actividad	Zona principal de ejecución	Dificultad	Días
1	Travesía Anfama	4 Circuito Anfama y Cumbres de Raco	Alta	1
2	Travesía Hualinchay - Colalao del Valle	17 Circuito Hualinchay - Lara - Colalao del Valle	Alta	2
3	Travesía Quebrada del Portugues	10 Circuito La Florida y Los Ñuñorcos	Alta	1
4	Trepada Nocturna a San Javier	1 Circuito Sierra de San Javier	Intermedia	0,5
5	Vuelta a Escaba	5 Circuito Escaba y Cumbres de Narvæz	Alta	1
6	Vuelta al Valle Calchaquí	13 Circuito Valles Calchaquíes	Intermedia	2
7	Vuelta al Valle de Tafi	3 Circuito central Valle de Tafi	Intermedia	1
8	Vuelta de los 100k	1 Circuito Sierra de San Javier	Alta	1
9	Vuelta Siambón - Potrero de las Tablas	1 Circuito Sierra de San Javier	Intermedia	1
10	Vuelta Timbó - Cadillal	2 Circuito El Cadillal y Sierras de Medina Sur	Intermedia	1

4.- Activos y elementos de trabajo:

El campo de actividad de Rumbo Norte requiere del uso de equipamiento técnico especializado; comprendiendo las siguientes categorías:

- **Bienes de uso:**
 - Equipamiento para uso del *staff*
 - Equipamiento para uso de los participantes
- **Muebles y útiles:** equipamiento de oficina
- **Instalaciones:** acondicionamiento de oficina

La categoría bienes de uso es de gran importancia, ya que integra aquellos elementos indispensables para la ejecución de los servicios.

Los equipos destinados a la provisión de seguridad en marcha son homologados y sujetos a **renovación** permanente. Entre ellos se destacan: cascos, cuerdas de seguridad y linternas.

Debido a los elevados costos de adquisición y dificultades para reposición, los equipamientos destinados a proveer de confort de marcha se encuentran sujetos a **reparaciones**, con adquisiciones de equipos nuevos ante roturas irreparables. Entre ellos se destacan: bastones de *trekking*, mochilas, carpas y bicicletas.

Por último se consideran los equipos de mayor costo de reposición, que son sometidos a tratos y cuidados especiales: unidades gps, cámaras digitales y *handys*.

En el capítulo siguiente se presenta un completo detalle de la composición del rubro activos y elementos de trabajo, contemplando sus costos de adquisición y período de vida útil estimada.

CAPÍTULO IX

Análisis económico - financiero

Sumario: 1.- Cuantificación de la inversión. 2.- Amortización de activos. 3.- Proyección de ingresos. 4.- Costos laborales. 5.- Costos impositivos y seguros. 6.- Proyección de costos y egresos. 7.- EE.RR. Proyectados. 8.- Flujo de fondos del proyecto. 9.- Conclusión de análisis económico - financiero.-

1.- Cuantificación de la inversión:

A continuación se presenta el detalle de activos, con sus respectivos valores de origen (V.O). Se consideran las categorías:

- **Bienes de uso:** aquellos destinados directamente a la ejecución de las actividades
- **Muebles y Útiles:** principalmente equipamiento de oficina
- **Instalaciones:** acondicionamiento de oficina

Asimismo se establece un fondo de maniobra de \$ 15.000, ante eventualidades, depositado en caja de ahorro.

Concepto	Modelo	Detalles	Rubro	Costo Unit.	Cant.	Desc tos.	Costo Total
Aislantes de piso	Aluminizados 10mm	Guías / Pasajeros	B.Uso	\$ 45,00	6		\$ 270,00
Bastones de trekking	Trevo Gravity	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 200,00	6		\$ 1.200,00
Bastones de trekking	Nexxt	Pasajeros	B.Uso	\$ 115,00	20		\$ 2.300,00
Bicicletas	SARS Assassin	Guías	B.Uso	\$ 4.500,00	3		\$ 13.500,00
Bolsas de dormir	Waterdog Snake	Guías / Pasajeros	B.Uso	\$ 500,00	4	5%	\$ 1.900,00
Cámara digital	Canon SX 20	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 3.000,00	1		\$ 3.000,00
Cámara digital	Olympus Though 6020	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 1.000,00	1		\$ 1.000,00
Cámara digital	GoPro Hero 2	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 1.800,00	1		\$ 1.800,00
Carpas de expedición	Doite Himalaya	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 3.000,00	1	5%	\$ 2.850,00
Carpas de expedición	Doite Tolima XR3	Pasajeros	B.Uso	\$ 2.300,00	2	5%	\$ 4.370,00
Cascos genéricos	Level X	Pasajeros	B.Uso	\$ 100,00	20	5%	\$ 1.900,00
Cascos profesionales	Black Diamond Alpine Bod	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 600,00	3		\$ 1.800,00
Cocinas de campaña	Doite	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 300,00	2		\$ 600,00
Conservadoras	Genéricas 30 lts		B.Uso	\$ 150,00	2		\$ 300,00
Cuerdas de seguridad	Genéricas 120 mts	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 400,00	1		\$ 400,00
GPS	Garmint Etrex Legend HCX	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 1.500,00	2		\$ 3.000,00
Gua ntes de trabajo	Genéricos	Pasajeros	B.Uso	\$ 9,00	20		\$ 180,00
Handys	Bibanda VHF / UHF	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 1.400,00	2		\$ 2.800,00
Handys	Motorola Talkabout	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 400,00	4		\$ 1.600,00
Linternas frontales	Black Diamond Spot	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 350,00	3		\$ 1.050,00
Linternas frontales	Energizer 7 LED	Pasajeros	B.Uso	\$ 100,00	5		\$ 500,00
Linternas frontales	Alic 9 LED	Pasajeros	B.Uso	\$ 35,00	15	5%	\$ 498,75
Mantas aluminizadas	Trevo	Guías / Pasajeros	B.Uso	\$ 30,00	10		\$ 300,00
Marmitas	Doite	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 400,00	2		\$ 800,00
Memorias digitales	Kingston 32GB Clase 10	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 300,00	3		\$ 900,00
Mochilas de expedición	Bambo Signature 60 lts	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 800,00	3		\$ 2.400,00
Mochilas de travesía	Natway Soma 30 lts	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 500,00	3		\$ 1.500,00
Mochilas de travesía	Nexxt Hurdle 15 lts	Pasajeros	B.Uso	\$ 150,00	10	5%	\$ 1.425,00
Sistemas de hidratación	Source 2 lts	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 150,00	3	5%	\$ 427,50
Torpedos de rescate	Genéricos	Guías y personal Rumbo Norte	B.Uso	\$ 140,00	1		\$ 140,00
			Total	\$ 54.711,25			

Concepto	Modelo	Detalles	Rubro	Costo Unit.	Cant.	Desctos.	Costo Total
Biblioteca con archivero	Platinum	Equipamiento oficina	M y U	\$ 850,00	1		\$ 850,00
Estación de Trabajo L	Platinum	Equipamiento oficina	M y U	\$ 1.500,00	1		\$ 1.500,00
Impresora multifunción	Epson XP 201	Equipamiento oficina	M y U	\$ 700,00	1		\$ 700,00
Mesa impresora	Platinum	Equipamiento oficina	M y U	\$ 500,00	1		\$ 500,00
Notebook	Packard Bell MX35	Equipamiento oficina	M y U	\$ 2.500,00	1		\$ 2.500,00
Notebook	Olivetti 610-430	Equipamiento oficina	M y U	\$ 2.000,00	1		\$ 2.000,00
Router wifi	Zyxel WGH110	Equipamiento oficina	M y U	\$ 250,00	1		\$ 250,00
Teléfono	Siemens Gigaset A500	Equipamiento oficina	M y U	\$ 300,00	1		\$ 300,00
TV LED 32"	BGH	Equipamiento oficina	M y U	\$ 3.700,00	1		\$ 3.700,00
Parlantes	Edifier	Equipamiento oficina	M y U	\$ 350,00	1		\$ 350,00
Sillas clientes	Platinum	Equipamiento oficina	M y U	\$ 170,00	4		\$ 680,00
Sillon ergonómico	Platinum	Equipamiento oficina	M y U	\$ 400,00	2		\$ 800,00
Uterlia de escritorio	Varios	Equipamiento oficina	M y U	\$ 350,00	1		\$ 350,00
			Total				\$ 14.480,00

Concepto	Modelo	Detalles	Rubro	Costo Unit.	Cant.	Desc tos.	Costo Total
Aire Acondicionado Split	Electrolux 3000 FG		Instalac.	\$ 4.500,00	1		\$ 4.500,00
Cartel corpóreo	1,3x0,6 mts		Instalac.	\$ 1.000,00	1		\$ 1.000,00
Cortina	Rolling		Instalac.	\$ 390,00	1		\$ 390,00
Iluminacion	Interna		Instalac.	\$ 650,00	1		\$ 650,00
Iluminacion	Emergencia		Instalac.	\$ 250,00	1		\$ 237,50
Kit alarma	X28		Instalac.	\$ 500,00	1		\$ 450,00
Matafuegos	ABC 5kg		Instalac.	\$ 120,00	1		\$ 120,00
			Total				\$ 7.347,50

Total general

\$ 76.538,75

Acondicionamiento general de oficina				
	Pintura	\$ 400,00		
	Pisos	\$ 150,00		
	Molduras	\$ 500,00		
	Ornamentación	\$ 1.000,00		
	Electricidad	\$ 500,00		
				\$ 2.550,00
Fondo de maniobra				\$ 15.000,00
INVERSION REQUERIDA EN ACTIVOS FIJOS Y FONDO DE MANIOBRA				\$ 94.088,75

2.- Amortización de activos:

En el análisis de amortizaciones se consideran los activos sujetos a depreciación, según su valor de origen (V.O.) sin descuentos.

Asimismo, dadas las particularidades de la actividad; algunos de ellos no cuentan con valor de recupero, debido al excesivo desgaste al que son sometidos al finalizar su vida útil estimada (V.U.E.)

Los valores de recupero se estiman en base a valores de mercado.

El método de cálculo es lineal, con diferentes períodos de V.U.E. de acuerdo al activo analizado. En casos particulares, algunos elementos son descartados después de su primer uso, en situaciones de emergencia; para ellos se establece un criterio de V.U.E. elevada.

Se presentan las planillas analíticas en las páginas siguientes →

Amortizaciones de Bienes de Uso, Muebles y Útiles e Instalaciones										
Concepto	Valor Origen	Valor Recupero	VUE (años)	Amort. Anual _i	Cant.	Amort. Anual _T	Bienes de Uso			
							\$ 7.282,76			
Aislantes de piso	\$ 45,00	\$ 0,00	2	\$ 22,50	6	\$ 135,00	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Bastones de trekking	\$ 200,00	\$ 50,00	4	\$ 37,50	6	\$ 225,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Bastones de trekking	\$ 115,00	\$ 50,00	4	\$ 16,25	20	\$ 325,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 0,00
Bicicletas	\$ 4.500,00	\$ 1.600,00	5	\$ 580,00	3	\$ 1.740,00	\$ 325,00	\$ 325,00	\$ 325,00	\$ 0,00
Bolsas de dormir	\$ 500,00	\$ 150,00	5	\$ 70,00	4	\$ 280,00	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00
Cámara digital	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00	5	\$ 400,00	1	\$ 400,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
Cámara digital	\$ 1.000,00	\$ 500,00	5	\$ 100,00	1	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Cámara digital	\$ 1.800,00	\$ 1.000,00	5	\$ 160,00	1	\$ 160,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Carpas de expedición	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00	5	\$ 300,00	1	\$ 300,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Carpas de expedición	\$ 2.300,00	\$ 800,00	5	\$ 300,00	2	\$ 600,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Cascos genéricos	\$ 100,00	\$ 25,00	5	\$ 15,00	20	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Cascos profesionales	\$ 600,00	\$ 350,00	7	\$ 35,71	3	\$ 107,14	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Cocinas de campaña	\$ 300,00	\$ 0,00	10	\$ 30,00	2	\$ 60,00	\$ 107,14	\$ 107,14	\$ 107,14	\$ 107,14
Conservadoras	\$ 150,00	\$ 0,00	5	\$ 30,00	2	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Cuerdas de seguridad	\$ 400,00	\$ 0,00	3	\$ 133,33	1	\$ 133,33	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
GPS	\$ 1.500,00	\$ 750,00	7	\$ 107,14	2	\$ 214,29	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 0,00
Guantes de trabajo	\$ 9,00	\$ 0,00	2	\$ 4,50	20	\$ 90,00	\$ 214,29	\$ 214,29	\$ 214,29	\$ 214,29
Handys	\$ 1.400,00	\$ 450,00	5	\$ 190,00	2	\$ 380,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Handys	\$ 400,00	\$ 200,00	5	\$ 40,00	4	\$ 160,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00
Linternas frontales	\$ 350,00	\$ 0,00	5	\$ 70,00	3	\$ 210,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Linternas frontales	\$ 100,00	\$ 0,00	5	\$ 20,00	5	\$ 100,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00
Linternas frontales	\$ 35,00	\$ 0,00	5	\$ 7,00	15	\$ 105,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Mantas aluminizadas	\$ 30,00	\$ 0,00	5	\$ 6,00	10	\$ 60,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00	\$ 105,00
Marmitas	\$ 400,00	\$ 100,00	10	\$ 30,00	2	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Memorias digitales	\$ 300,00	\$ 0,00	5	\$ 60,00	3	\$ 180,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Mochilas de expedición	\$ 800,00	\$ 350,00	5	\$ 90,00	3	\$ 270,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Mochilas de travesía	\$ 500,00	\$ 150,00	5	\$ 70,00	3	\$ 210,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
Mochilas de travesía	\$ 150,00	\$ 50,00	5	\$ 20,00	10	\$ 200,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00	\$ 210,00
Sistemas de hidratación	\$ 150,00	\$ 0,00	5	\$ 30,00	3	\$ 90,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Torpedos de rescate	\$ 140,00	\$ 0,00	5	\$ 28,00	1	\$ 28,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
Total general							\$ 7.282,76	\$ 7.282,76	\$ 7.077,76	\$ 6.944,43
							\$ 7.282,76	\$ 7.282,76	\$ 7.077,76	\$ 6.394,43

Amortizaciones de Bienes de Uso, Muebles y Útiles e Instalaciones											
Concepto	Valor Origen	Valor Recupero	VUE (años)	Amort. Anual,	Cant.	Amort. Anual,					
Muebles y Útiles							Muebles y Útiles				
Biblioteca con archivero	\$ 850,00	\$ 450,00	8	\$ 50,00	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
Estación de Trabajo L	\$ 1.500,00	\$ 500,00	8	\$ 125,00	1	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	
Impresora multifunción	\$ 700,00	\$ 250,00	4	\$ 112,50	1	\$ 112,50	\$ 112,50	\$ 112,50	\$ 112,50	\$ 0,00	
Mesa impresora	\$ 500,00	\$ 200,00	8	\$ 37,50	1	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	
Notebook	\$ 2.500,00	\$ 1.000,00	4	\$ 375,00	1	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 0,00	
Notebook	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	4	\$ 250,00	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 0,00	
Router wifi	\$ 250,00	\$ 100,00	5	\$ 30,00	1	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	
Teléfono	\$ 300,00	\$ 50,00	5	\$ 50,00	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
TV LED 32"	\$ 3.700,00	\$ 1.800,00	4	\$ 475,00	1	\$ 475,00	\$ 475,00	\$ 475,00	\$ 475,00	\$ 0,00	
Parlantes	\$ 350,00	\$ 100,00	5	\$ 50,00	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
Sillas clientes	\$ 170,00	\$ 50,00	5	\$ 24,00	1	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	
Sillon ergonómico	\$ 400,00	\$ 150,00	5	\$ 50,00	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	
Utilleria de escritorio	\$ 350,00	\$ 0,00	5	\$ 70,00	1	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	
Total general							\$ 1.699,00	\$ 1.699,00	\$ 1.699,00	\$ 486,50	
Instalaciones							Muebles y útiles				
Aire Acondicionado Split	\$ 4.500,00	\$ 2.500,00	8	\$ 250,00	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	
Cartel corpóreo	\$ 1.000,00	\$ 250,00	10	\$ 75,00	1	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	
Cortina	\$ 390,00	\$ 0,00	5	\$ 78,00	1	\$ 78,00	\$ 78,00	\$ 78,00	\$ 78,00	\$ 78,00	
Iluminacion	\$ 650,00	\$ 100,00	5	\$ 110,00	1	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	
Iluminacion	\$ 250,00	\$ 50,00	5	\$ 40,00	1	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	
Kit alarma	\$ 500,00	\$ 200,00	5	\$ 60,00	1	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	
Matafuegos	\$ 120,00	\$ 30,00	3	\$ 30,00	1	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	
Total general							\$ 643,00	\$ 643,00	\$ 643,00	\$ 613,00	
							TOTAL				
							\$ 9.624,76	\$ 9.624,76	\$ 9.419,76	\$ 9.256,43	
							\$ 7.493,93				

3.- Proyección de ingresos:

El cálculo de ingresos proyectados se realiza de acuerdo a estimación de demanda por actividad, considerando un nivel de demanda regular durante el período en análisis. El promedio de actividades anuales se estimó al detallar las políticas de fijación de precios.

Las actividades son: Nivel 1 de Media Jornada y Nivel 1 de Jornada Completa, Actividades Avanzadas, Actividades de Nivel Deportivo, y Mountain Bike. Finalmente, se presenta un resumen de ingresos generales.

Proyección de Ingresos mensuales y anuales						
ACTIVIDADES NIVEL 1						
Tipo	Precio promedio	Actividades anuales	Actividades mensuales	Promedio de participantes	Ingreso promedio anual	Ingreso promedio mensual
Media Jornada	\$ 50,00	32	2,67	40	\$ 64.000,00	\$ 5.333,33
Jornada Completa	\$ 100,00	15	1,25	30	\$ 45.000,00	\$ 3.750,00
					\$ 109.000,00	\$ 9.083,33
ACTIVIDADES AVANZADAS						
Tipo	Precio promedio	Actividades anuales	Actividades mensuales	Promedios de participantes	Ingreso promedio anual	Ingreso promedio mensual
Trekking y Multiaventura	\$ 150,00	38	3,17	35	\$ 199.500,00	\$ 16.625,00
ACTIVIDADES DE NIVEL DEPORTIVO						
Tipo	Precio promedio	Actividades anuales	Actividades mensuales	Promedio de participantes	Ingreso promedio anual	Ingreso promedio mensual
Trekking	\$ 250,00	9	0,75	15	\$ 33.750,00	\$ 2.812,50
MTB						
Tipo	Precio promedio	Actividades anuales	Actividades mensuales	Promedio de participantes	Ingreso promedio anual	Ingreso promedio mensual
MTB	\$ 200,00	6	0,50	15	\$ 18.000,00	\$ 1.500,00
RESUMEN						
Tipo	Precio promedio	Actividades anuales	Actividades mensuales	Promedio de participantes	Ingreso promedio anual	Ingreso promedio mensual
GENERAL	\$ 150,00	100	8,33	27	\$ 360.250,00	\$ 30.020,83

4.- Costos laborales:

El cálculo de costos laborales se basa en la contratación de dos coordinadores permanentes, con asistencia mínima a un 75% de las actividades ejecutadas, incluyendo días feriados.

Se considera un porcentaje de Aseguradora de Riesgos del Trabajo (A.R.T.) del **6%**, en función del nivel de riesgo de la actividad.

Para la determinación del costo anual laboral, se consideran 13 meses, incluyendo el pago de S.A.C.

El tratamiento de coordinadores de apoyo, será reflejado en el análisis de costos y egresos, ya que su retribución se fija como un porcentaje de los ingresos de la actividad realizada.

Costos laborales Análisis y determinación					
Empleados		2 coordinadores			
Días de actividad promedio anuales					
Sábado	42 días				
Domingo	42 días				
Otros	16 días				
Días / mes	8 días				
Sueldo bruto mensual	\$ 4.000,00				
Cargas Sociales		23,00%			
ART		6,00%			
Costo mensual personal	\$ 10.320,00				
Meses/Año	13 meses				
Costo anual Personal	\$ 134.160,00				

Proyección 5 años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Var.		5%	5%	5%	5%
\$	134160,00	140868,00	147911,40	155306,97	163072,32

5.- Impuestos y seguros:

Impuestos y Seguros					
Mes	Ingresos MensualesProyectados				TOTAL
	Nivel 1	Avanzado	Deportivo	MTB	
Enero	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
Febrero	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
Marzo	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
Abril	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
Mayo	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
Junio	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
Julio	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
Agosto	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
Septiembre	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
Octubre	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
Noviembre	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
Diciembre	\$ 9.083	\$ 16.625	\$ 2.813	\$ 1.500	\$ 30.021
TOTAL	\$ 109.000	\$ 199.500	\$ 33.750	\$ 18.000	
INGRESO TOTAL ANUAL				\$ 360.250	

Impuestos y Seguros				
Monotributo (Categoría I)	Ingresos Brutos	Resp. Civil	Seguros (Cápitales)	TOTAL
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 2.786	\$ 1.051	\$ 280	\$ 753	\$ 4.869
\$ 33.432	\$ 12.609	\$ 3.360	\$ 9.030	
CARGA IMPOSITIVA ANUAL			\$ 58.431	

6.- Proyección de costos y egresos:

En esta proyección aplican las siguientes consideraciones:

- La categoría “Servicios” incluye un concepto de pago de energía eléctrica proporcional, telefonía fija y celular, servicio de internet y alquiler de *pos-net* para cobranzas con tarjetas de crédito.
- La categoría “Sueldos” contempla el pago de SAC.
- La categoría “Honorarios Profesionales” incluye asesoramientos contables y legales.
- El proyecto integra una oficina instalada en la habitación de un departamento residencial, incurriendo en costo proporcional de alquiler sujeto a reajustes semestrales.
- La categoría “Varios” integra una serie de erogaciones en artículos de oficina, consumibles y promocionales, como tarjetas de presentación.
- La categoría “Costos Variables de Actividad” contempla todos aquellos costos relacionados directamente con las prestaciones; y definidos como un porcentaje fijo de los ingresos percibidos. Estos porcentajes fueron determinados en base al histórico de erogaciones.
- Los costos de servicios tercerizados son abonados exclusivamente por los participantes de las actividades, siendo Rumbo Norte un intermediario en el proceso de cobranza. Estos servicios poseen recargos respecto a los presupuestos emitidos por los prestadores. Por ende, no son considerados en este análisis.

		Proyección de costos y egresos					
Concepto		Período					
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Serv.	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Posnet	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
	Telefonía	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Luz	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 90,00	\$ 80,00	\$ 65,00	\$ 65,00
Sueldos		\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 15.480,00
Honorarios profesionales		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Impuestos y seguros		\$ 4.869,23	\$ 4.869,23	\$ 4.869,23	\$ 4.869,23	\$ 4.869,23	\$ 4.869,23
Alquiler proporcional		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Varios	Librería	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
	Consumibles	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
	Promocionales	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
	Varios	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
C. Variables Actividades	Raciones y snack (7%)	\$ 2.101,46	\$ 2.101,46	\$ 2.101,46	\$ 2.101,46	\$ 2.101,46	\$ 2.101,46
	Botiquín (2%)	\$ 600,42	\$ 600,42	\$ 600,42	\$ 600,42	\$ 600,42	\$ 600,42
	Capacitación (3%)	\$ 900,63	\$ 900,63	\$ 900,63	\$ 900,63	\$ 900,63	\$ 900,63
	Publicidad (1,5%)	\$ 450,31	\$ 450,31	\$ 450,31	\$ 450,31	\$ 450,31	\$ 450,31
	Equipamiento (6%)	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25
	Apoyo operativo (6%)	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25
Egresos operat.		\$ 25.294,54	\$ 25.294,54	\$ 25.284,54	\$ 25.274,54	\$ 25.259,54	\$ 30.419,54
TOTAL		\$ 25.294,54	\$ 25.294,54	\$ 25.284,54	\$ 25.274,54	\$ 25.259,54	\$ 30.419,54

		Período					
Concepto		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Serv.	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Posnet	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
	Telefonía	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Luz	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 100,00
Sueldos		\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 15.480,00
Honorarios profesionales		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Impuestos y seguros		\$ 4.869,23	\$ 4.869,23	\$ 4.869,23	\$ 4.869,23	\$ 4.869,23	\$ 4.869,23
Alquiler proporcional		\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Varios	Librería	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
	Consumibles	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
	Promocionales	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
	Varios	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
C. Variables Actividades	Raciones y snack (7%)	\$ 2.101,46	\$ 2.101,46	\$ 2.101,46	\$ 2.101,46	\$ 2.101,46	\$ 2.101,46
	Botiquín (2%)	\$ 600,42	\$ 600,42	\$ 600,42	\$ 600,42	\$ 600,42	\$ 600,42
	Capacitación (3%)	\$ 900,63	\$ 900,63	\$ 900,63	\$ 900,63	\$ 900,63	\$ 900,63
	Publicidad (1,5%)	\$ 450,31	\$ 450,31	\$ 450,31	\$ 450,31	\$ 450,31	\$ 450,31
	Equipamiento (6%)	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25
	Apoyo operativo (6%)	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25	\$ 1.801,25
Egresos operat.		\$ 25.359,54	\$ 25.359,54	\$ 25.359,54	\$ 25.374,54	\$ 25.374,54	\$ 30.554,54
TOTAL		\$ 25.359,54	\$ 25.359,54	\$ 25.359,54	\$ 25.374,54	\$ 25.374,54	\$ 30.554,54

EGRESO MENSUAL PROM.	\$ 26.184,13
EGRESO ANUAL	\$ 314.209,50

7.- EE.RR. Proyectados:

Los EE.RR. se proyectan a 5 años, considerando los supuestos planteados para la primera etapa del emprendimiento.

Existe un crecimiento interanual del 5% para los ingresos; con el mismo porcentaje se proyecta el crecimiento interanual de los costos variables imputables directamente a las actividades. El crecimiento de ingresos se mantiene limitado; ya que debido a características propias de las actividades, no resulta conveniente un aumento del número de participantes.

Las amortizaciones de activos se deducen a fines informativos.

EE.RR. Proyectados						
		Año				
Concepto	Mensual	1	2	3	4	5
Nivel 1	\$ 9.083,33	\$ 109.000,00	\$ 114.450,00	\$ 120.172,50	\$ 126.181,13	\$ 132.490,18
Avanzado	\$ 16.625,00	\$ 199.500,00	\$ 209.475,00	\$ 219.948,75	\$ 230.946,19	\$ 242.493,50
Deportivo	\$ 2.812,50	\$ 33.750,00	\$ 35.437,50	\$ 37.209,38	\$ 39.069,84	\$ 41.023,34
MTB	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.900,00	\$ 19.845,00	\$ 20.837,25	\$ 21.879,11
Ing. Mensual	\$ 30.020,83	\$ 360.250,00	\$ 378.262,50	\$ 397.175,63	\$ 417.034,41	\$ 437.886,13
Servicios	\$ 709,58	\$ 8.515,00	\$ 8.940,75	\$ 9.387,79	\$ 9.857,18	\$ 10.350,04
Sueldos	\$ 11.180,00	\$ 134.160,00	\$ 140.868,00	\$ 147.911,40	\$ 155.306,97	\$ 163.072,32
Honorarios	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Impuestos	\$ 4.869,23	\$ 58.430,75	\$ 58.430,75	\$ 58.430,75	\$ 58.430,75	\$ 58.430,75
Alquiler	\$ 1.050,00	\$ 12.600,00	\$ 13.860,00	\$ 15.246,00	\$ 16.770,60	\$ 18.447,66
Varios	\$ 420,00	\$ 5.040,00	\$ 5.040,00	\$ 5.040,00	\$ 5.040,00	\$ 5.040,00
C. Var. Act.	\$ 7.655,31	\$ 91.863,75	\$ 96.456,94	\$ 101.279,78	\$ 106.343,77	\$ 111.660,96
Egreso mensual	\$ 26.184,13	\$ 314.209,50	\$ 327.196,44	\$ 340.895,72	\$ 355.349,27	\$ 370.601,73
Amortizaciones		\$ 9.624,76	\$ 9.624,76	\$ 9.419,76	\$ 9.256,43	\$ 7.493,93
Egresos ₂		\$ 323.834,26	\$ 336.821,20	\$ 350.315,48	\$ 364.605,70	\$ 378.095,66
UTILIDAD ANUAL		\$ 36.415,74	\$ 41.441,30	\$ 46.860,14	\$ 52.428,71	\$ 59.790,47

8.- Flujo de Fondos del proyecto:

Flujo de Fondos del Proyecto						
No se considera la deducción de amortizaciones a fin de cálculo de impuestos						
	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 360.250,00	\$ 378.262,50	\$ 397.175,63	\$ 417.034,41	\$ 437.886,13
Nivel 1		\$ 109.000,00	\$ 114.450,00	\$ 120.172,50	\$ 126.181,13	\$ 132.490,18
Avanzado		\$ 199.500,00	\$ 209.475,00	\$ 219.948,75	\$ 230.946,19	\$ 242.493,50
Deportivo		\$ 33.750,00	\$ 35.437,50	\$ 37.209,38	\$ 39.069,84	\$ 41.023,34
MTB		\$ 18.000,00	\$ 18.900,00	\$ 19.845,00	\$ 20.837,25	\$ 21.879,11
Egresos		\$ 255.778,75	\$ 268.765,69	\$ 282.464,97	\$ 296.918,52	\$ 312.170,98
C. Indirectos		\$ 163.915,00	\$ 172.308,75	\$ 181.185,19	\$ 190.574,75	\$ 200.510,01
C. Var. Act.		\$ 91.863,75	\$ 96.456,94	\$ 101.279,78	\$ 106.343,77	\$ 111.660,96
Inversiones	-\$ 94.088,75					
U.A.I.	-\$ 94.088,75	\$ 104.471,25	\$ 109.496,81	\$ 114.710,65	\$ 120.115,89	\$ 125.715,15
Impuestos		-\$ 58.430,75	-\$ 58.430,75	-\$ 58.430,75	-\$ 58.430,75	-\$ 58.430,75
Utilidad	-\$ 94.088,75	\$ 46.040,50	\$ 51.066,06	\$ 56.279,90	\$ 61.685,14	\$ 67.284,40
Tcc	23%		Recupero		TIR	48%
			32 meses		VAN	\$ 58.189,81
Para cálculo de VAN se considera tasa de retorno de inversión alternativa (23 %) - Plazo Fijo						

9.- Conclusión de análisis económico – financiero:

El V.A.N. obtenido es de **\$ 58.190**. Este valor es mayor que cero, por lo tanto, el proyecto es aceptable de acuerdo a este criterio. Los flujos de fondo fueron descontados sobre la tasa de costo de capital, del **23%**.

La T.I.R. del proyecto es **48%**. Según este criterio, el proyecto es aceptable, ya que es mayor que la tasa de costo de capital.

El período de recupero de la inversión es de **32 meses**, habiéndose obtenido tras sumar los flujos de fondos hasta obtener un acumulado mayor a cero.

CONCLUSIÓN

Como se mencionó en el prólogo, este proyecto nació en virtud del auge de las actividades deportivas al aire libre, con incursiones en áreas naturales agrestes de la provincia.

El servicio de organización y coordinación de este tipo de actividades experimenta una gran demanda por parte del público residente en la provincia de Tucumán, quienes buscan alternativas de esparcimiento con costos accesibles, beneficios físicos y facilitadoras de interacción social.

Habiéndose encarado desde sus inicios con un criterio sumamente profesional, Rumbo Norte se presenta como una de las alternativas más destacadas en la provincia de Tucumán; contando además con una base de certificaciones y estructural que posibilitan la expansión de actividades al turismo receptivo en el mediano plazo. De esta manera, un *“Tucumán para Todos los Tucumanos”* podría convertirse en *“un Tucumán para Todo el Mundo”*

El estudio cuantitativo revela el potencial de rentabilidad del proyecto, con indicadores financieros optimistas; sin haber recurrido a financiación externa en esta primera etapa.

Para finalizar, es importante mencionar la imperiosa necesidad de un marco regulatorio uniforme para la actividad y el tránsito por áreas naturales y protegidas; siendo un importante paso para conformar una verdadera industria del turismo activo responsable en nuestra provincia.

ANEXO N° 1

**Formulario
de Inscripción
Prestadores ETT**

Formulario de inscripción de nuevos prestadores – Ente Tucumán Turismo:



ENTE TUCUMÁN TURISMO
GOBIERNO DE TUCUMÁN

DECLARACION JURADA

INICIO DE EXPEDIENTES

Personas físicas¹

Apellido/ s

Nombre/ s

Documento Tipo: DNI ☐ LE ☐ LC ☐ N° (Adjunte copia autenticada con este Formulario²)

Fecha de Nacimiento

Domicilio legal N°

Piso Depto: Localidad: Código Postal

Provincia Tel./Fax

Domicilio especial constituido ³ N°

Piso Depto: Localidad: Código Postal

Provincia Tel./Fax

Poder ⁴ : adjunta: SI/ NO : Tipo : 1) instrumento público ☐ 2) carta poder ☐ 3) está agregado a expediente N°
(en 1) y 2) Adjunte copia autenticada con este Formulario)

Teléfono de contacto

e-mail

Pagina Web

CUIT N° Condición de IVA

Condición de Ingresos Brutos

Personas Jurídicas⁵

Razón Social

Nombre de fantasía de la Empresa

CUIT N° Condición de IVA

Condición de Ingresos Brutos

Domicilio legal N°

Piso Depto: Localidad: Código Postal

Provincia Tel./Fax

Domicilio especial constituido ³ N°

Piso Depto: Localidad: Código Postal

Provincia Tel./Fax

Teléfono de contacto

e-mail

Pagina Web

Estatuto/ Contrato social: adjunta: SI/ NO (Adjunte copia autenticada con este Formulario)

¹ En caso de tratarse de varias personas la nota de iniciación y declaración jurada deberá firmarse por todos a nombre individual, indicando quien continuará vinculado al trámite en representación de todos los firmantes. Igual requisito en caso de sociedades irregulares o de hecho.

² Las copias de documentación puede ser certificada sin cargo en el Departamento Despacho del E.A.T.T.

³ El domicilio consignado deberá estar radicado dentro del radio del Gran San Miguel de Tucumán.

⁴ Solo para el caso de presentarse en representación del interesado.

⁵ Deberá suscribir la nota de iniciación y declaración jurada quien tenga la representación de la persona jurídica conforme ley, contrato social / estatuto, etc. (Ej. Presidente).

⁶ U organismo equivalente en otras jurisdicciones.

ANEXO N° 2

**Destinos Turísticos
Tradicionales
en Tucumán**

Principales circuitos turísticos de la provincia de Tucumán – Ente Tucumán Turismo:



ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

SAPAG CHAIN, Nassir, Proyectos de Inversión: formulación y evaluación, 1ª ed., (Méjico, 2007)

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Mercadotecnia, 6º Edición, Editorial Prentice Hall, (Madrid, 1996).

b) Especial:

CHEBEZ, Juan Carlos, Guía de las reservas naturales de la Argentina: Noroeste, 1ª edición, (Argentina, 2012)

AYORA HIRSCH, Alberto, Gestión del riesgo en montaña y en las actividades al aire libre, 2ª edición, (España, 2008)

BACKERD, HOWARD, Primeros auxilios en lugares remotos, 2ª edición, (España, 2008)

ZELAYA HUERTA, Pablo; Ecosendas Tucumán, 1ª edición, (Tucumán, 2013)

DEL CARRIL, Juan Carlos; DE MARCO, Myriam, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1ª edición, (Tucumán, 2006)

c) Otras publicaciones:

SECRETARIA DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA NACION, Estrategia de Turismo Sustentable, (Argentina, 2010)

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES, Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016, (Argentina, 2005)

Ley Nº 25997: Ley Nacional de Turismo

Ley Nº 18829: Ley Nacional de Agente de Viajes

Sitios web consultados:

Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura
www.aaetav.com.ar

Ente Tucumán Turismo
www.tucumanturismo.gov.ar

Cámara de Turismo de Tucumán
www.camtuc.com.ar

Diario La Gaceta de Tucumán:
www.lagaceta.com.ar

Dirección de Estadísticas de la Provincia de Tucumán
www.estadística.tucuman.gov.ar

Portal de noticias de actividades outdoor:
www.noticiasoutdoor.com

Portal de noticias de competencias de aventura:
www.aventurarse.com

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
Prólogo.....	1.-

CAPÍTULO I

Conceptos preliminares

1.- Turismo.....	3.-
2.- Turismo activo y turismo aventura.....	4.-
3.- Turismo interno.....	6.-
4.- Turismo interno local.....	7.-
5.- Desarrollo sustentable. Redes de trabajo.....	8.-
6.- Cadena de valor del servicio turístico.....	9.-
7.- El papel de las redes sociales.....	11.-
8.- Tendencia outdoor: actividades al aire libre.....	12.-
9.- Conciencia ecológica.	14.-

CAPÍTULO II

Tucumán: eje de desarrollo del proyecto

1.- Zonificación de áreas consideradas en el proyecto.....	16.-
2.- Principales destinos.....	18.-
3.- Turismo Activo en la provincia. Ciclo de vida.....	29.-
4.- Gestión del EATT y Cámara de Turismo de Tucumán...	30.-
5.- El auge de las actividades outdoor.....	31.-
6.- Desarrollo de prestadores en el sector.....	34.-
7.- Un deficiente marco regulatorio.....	35.-

CAPÍTULO III

Presentación del proyecto

1.- Rumbo Norte. Concepción de la idea inicial.....	37.-
2.- Premisas filosóficas.....	38.-
3.- Fusión TA + TI + AO: Actividades de aventura.....	40.-
4.- Geografía de la provincia. Ventaja competitiva.....	43.-
5.- Proyectos a futuro. Reseña.....	44.-
6.- Modelo de negocios replicable.....	45.-

CAPÍTULO IV

Desarrollo estratégico

1.- Visión, Misión y Valores.....	46.-
2.- ¿Por qué Rumbo Norte?.....	49.-
3.- Factores diferenciales. La experiencia Rumbo Norte.....	51.-
4.- Análisis FODA.....	52.-

CAPÍTULO V

Estudio de mercado

1.- Servicios principales.....	56.-
2.- Servicios de valor agregado.....	62.-
3.- Servicios tercerizados. Proveedores.....	63.-
4.- Servicios excluidos.....	66.-
5.- Análisis de la demanda. Características. Proyecciones..	66.-
6.- Análisis de la competencia. Conclusiones.....	73.-
7.- Barreras de entrada.....	81.-
8.- Política de fijación de precios.....	82.-
9.- Comunicación y Publicidad. Redes sociales.....	84.-
10.- Fidelización.....	87.-

CAPÍTULO VI

Estudio organizacional

1.- Diseño estructural. Organigrama.....	88.-
2.- Tipo fiscal. Ventajas y desventajas.....	90.-
3.- Coordinadores. Competencias.....	91.-
4.- Certificaciones.....	93.-
5.- Coberturas y seguros. Reglamentación aplicable.....	94.-

CAPÍTULO VIII

Estudio técnico

1.- Desarrollo del servicio.....	96.-
2.- Modalidades de contratación.....	100.-
3.- Detalle de circuitos principales.....	100.-
4.- Activos y elementos de trabajo.....	104.-

CAPÍTULO IX

Análisis económico - financiero

1.- Cuantificación de la inversión.....	106.-
2.- Amortización de activos.....	108.-
3.- Proyección de ingresos.....	111.-
4.- Costos laborales.....	112.-
5.- Impuestos y seguros.....	113.-
6.- Proyección de costos y egresos.....	114.-
7.- EE.RR. Proyectados.....	116.-
8.- Flujo de Fondos del proyecto.....	117.-
9.- Conclusión de análisis económico – financiero.....	117.-

Conclusión.....	118.-
Anexo N° 1.....	119.-
Anexo N° 2.....	122.-
Índice bibliográfico.....	124.-
Índice.....	126.-