

**PROYECTO DE GRADUACION**

Trabajo Final de Grado

**Tren del vino**

Propuesta de proyecto de negocio empresarial y su factibilidad

Agustín Gabriel Grasso  
Cuerpo A del PG  
17 de Diciembre de 2008  
Licenciatura en Turismo  
Facultad de Diseño y Comunicación  
Universidad de Palermo

# Índice

<b>1. Síntesis .....</b>	<b>02</b>
<b>2. Logros de mi proyecto .....</b>	<b>04</b>
<b>3. Introducción .....</b>	<b>05</b>
3.1. Tema y delimitación .....	05
3.2. Problema y justificación .....	05
3.3. Objetivos.....	06
3.3.1. Objetivos generales .....	06
3.3.2. Objetivos particulares .....	06
3.4. Aportes .....	07
3.5. Categoría: Proyecto Profesional.....	07
<b>4. Currículum vitae .....</b>	<b>09</b>
<b>5. Declaración Jurada .....</b>	<b>11</b>

## 1. Síntesis

La actividad vitivinícola es uno de los símbolos de la provincia de Mendoza y ha merecido incluso su reconocimiento a nivel internacional. Sin embargo, el nivel de aprovechamiento turístico de este recurso no es elevado y hasta podría decirse que está desaprovechado. Los circuitos tradicionales de la Ruta del vino recorren determinadas bodegas y ofrecen pocas alternativas a los turistas. En épocas donde el turista ha cambiado sus comportamientos y es más demandante, es indispensable crear una oferta turística que se ajuste a la innovación, la diferenciación y la calidad de servicio.

Es necesario apuntar a las experiencias turísticas y no a la simple visita. Si bien algunos productos nuevos, como los alojamientos rurales en establecimientos vitivinícolas, se encuentran en una etapa de desarrollo, la conexión de las distintas localidades y establecimientos dentro de la llamada Ruta del vino no ha sido desarrollada en absoluto.

La micro región centro de la Provincia de Mendoza está en estos días evaluando la posibilidad de elaborar un proyecto de valorización y desarrollo territorial, dentro del cual se incluye la puesta en marcha de un tren turístico, denominado genéricamente Tren del vino que ayude a fomentar el desarrollo y la integración de los tres municipios que integran esta región: Luján de Cuyo, Maipú y San Martín.

En respuesta a esta necesidad, se creó el plan de negocios para el Tren del vino, como proyecto final de grado de la carrera de Licenciatura en Turismo. El mismo fue desarrollado lo largo de las cursadas de Seminario de integración I y II (dictadas por las profesoras Mercedes Massafra y Mónica Toyos, respectivamente), durante el año 2008.

El proyecto comienza con un breve análisis del turismo del vino, examinando las nuevas tendencias, el comportamiento de la oferta y la demanda en las denominadas *rutas del vino*, y una revisión de su desarrollo a nivel internacional. Luego se analiza el

segundo componente básico del tren del vino: los trenes turísticos, sus características y algunos antecedentes en Argentina y el mundo. Finalmente, se lleva adelante un relevamiento de la micro región centro de la provincia de Mendoza, donde se llevará adelante el proyecto. El mismo cuenta con un análisis de oferta, demanda y del posible recorrido del tren con sus atractivos.

Una vez analizado este contexto, se procede al desarrollo del plan de negocios en sí. Luego de consignar las características básicas del producto, se continúa con la selección de estrategias de comercialización y la aplicación de las mismas a través de un plan de marketing y comunicaciones.

Posteriormente se llevó adelante el desarrollo de un análisis de factibilidad, desde el punto de vista legal, técnico y financiero. Cabe destacar que el proyecto es rentable y demuestra una tasa de retorno incluso mayor a la esperada. Para concluir el trabajo se lleva adelante un análisis de sensibilidad, en el que se calcula la factibilidad financiera teniendo en cuenta una disminución en el nivel de ventas.

El Tren del vino es un producto innovador, que puede otorgar a la provincia de Mendoza diferenciación en cuanto a su oferta turística, además de importantes beneficios sociales y económicos.

## **2. Logros de mi proyecto**

Considero que el proyecto Tren del vino constituye un cierre ideal para la carrera. Además de trabajar sobre conceptos reales, el proyecto de graduación logra combinar y relacionar la teoría vista a lo largo de la carrera.

De llevarse adelante, a través del proyecto del Tren del vino se realizarán importantes aportes al desarrollo turístico estratégico de la provincia de Mendoza. Dentro de los objetivos del proyecto no se contempla simplemente la rentabilidad de un plan de negocios, sino que se apunta a fomentar el desarrollo socioeconómico y turístico de la región centro de Mendoza, de forma sustentable, estableciendo beneficios económicos y socioculturales con equidad y previendo un mínimo impacto ambiental.

El Tren del vino aportará diversificación en la oferta enoturística en Mendoza y Argentina, aprovechando un recurso de gran potencial y satisfaciendo una demanda en constante crecimiento. Creo que se hace necesario elaborar un plan estratégico para insertar este nuevo producto en el mercado turístico de la provincia. Un nuevo atractivo proveerá mayor cantidad de turistas a la región y fomentará su actividad hotelera, gastronómica y turística, generando, a su vez un efecto multiplicador en otros sectores económicos.

### **3. Introducción**

#### **3.1. Tema y delimitación**

El siguiente Proyecto de Graduación (PG) consiste en analizar la propuesta de implementación de un plan de negocios de un tren turístico relacionado al enoturismo, que recorrerá los municipios de San Martín, Maipú y Luján de Cuyo, en la Provincia de Mendoza.

#### **3.2. Problema y justificación**

La actividad vitivinícola es uno de los símbolos de la provincia de Mendoza y ha merecido incluso su reconocimiento a nivel internacional. Sin embargo, el nivel de aprovechamiento turístico de este recurso no es elevado y hasta podría decirse que está desaprovechado. Los circuitos tradicionales de la Ruta del vino recorren determinadas bodegas y ofrecen pocas alternativas a los turistas. En épocas donde el turista ha cambiado sus comportamientos y es más demandante, es indispensable crear una oferta turística que se ajuste a la innovación, la diferenciación y la calidad de servicio. Es necesario apuntar a las experiencias turísticas y no a la simple visita. Si bien algunos productos nuevos, como los alojamientos rurales en establecimientos vitivinícolas, se encuentran en una etapa de desarrollo, la conexión de las distintas localidades y establecimientos dentro de la llamada Ruta del vino no ha sido desarrollada en absoluto. Es en torno a este contexto donde se elabora el siguiente Proyecto de Graduación, que propone un nuevo producto a fin de satisfacer las nuevas demandas de los turistas y aprovechar íntegramente los recursos de la región de forma sustentable.

La micro región centro de la Provincia de Mendoza está en estos días evaluando la posibilidad de elaborar un proyecto de valorización y desarrollo territorial, dentro del cual se incluye la puesta en marcha de un tren turístico, denominado genéricamente Tren del vino que ayude a fomentar el desarrollo y la integración de los tres municipios que integran esta región: Luján de Cuyo, Maipú y San Martín. El proyecto apunta, siguiendo esta lógica, a elaborar un plan de negocios para la implementación de este tren en la provincia de Mendoza.

### **3.3. Objetivos**

#### *3.3.1. Objetivo general*

Analizar la factibilidad de la implementación de un tren turístico relacionado al turismo del vino en la provincia de Mendoza.

#### *3.3.2. Objetivos particulares*

- Relevar los trenes turísticos en Argentina y el Mundo.
- Analizar el concepto de enoturismo y las características de la oferta y la demanda del mismo.
- Relevar la oferta turística en la región.
- Relevar la demanda turística en la región.
- Relevar los atractivos que se encuentran en el recorrido propuesto para el Tren del vino.

### **3.4. Aportes**

Considero que a través del proyecto del Tren del vino se realizarán importantes aportes al desarrollo turístico estratégico de la provincia de Mendoza. Dentro de los objetivos del proyecto no se contempla simplemente la rentabilidad de un plan de negocios, sino que se apunta a fomentar el desarrollo socioeconómico y turístico de la región centro de Mendoza, de forma sustentable, estableciendo beneficios económicos y socioculturales con equidad y previendo un mínimo impacto ambiental.

El Tren del vino aportará diversificación en la oferta enoturística en Mendoza y Argentina, aprovechando un recurso de gran potencial y satisfaciendo una demanda en constante crecimiento. Creo que se hace necesario elaborar un plan estratégico para insertar este nuevo producto en el mercado turístico de la provincia. Un nuevo atractivo proveerá mayor cantidad de turistas a la región y fomentará su actividad hotelera, gastronómica y turística, generando, a su vez un efecto multiplicador en otros sectores económicos.

Si bien desde el Estado se trazan los parámetros sobre los que deberá desarrollarse la implementación de este ferrocarril, espero aportar a esta planificación el punto de vista de una empresa interesada en su puesta en marcha.

### **3.5. Categoría: Proyecto Profesional**

El presente Proyecto de Graduación se encuadra dentro de la categoría *de Proyecto Profesional*, a partir de la propuesta y elaboración de un proyecto turístico de estándares profesionales destinado a contribuir con el desarrollo turístico de la Provincia de Mendoza. A través de una investigación y análisis de una necesidad se procede a proponer la creación de un nuevo producto turístico que aproveche los recursos culturales y naturales de la región centro de Mendoza: *El Tren del vino*.

A lo largo del trabajo se evaluará, desde el punto de vista profesional del turismo, la factibilidad de este proyecto y las características generales y específicas con que debe constar. El proyecto tiende a generar mejoras en la situación socio-cultural de la región, basadas en el desarrollo sustentable que el turismo puede aportar, además de la creación de un producto innovador y un núcleo de negocio rentable.

## 4. Currículum vitae

### Datos Personales

---

**Nombre:** Agustín Gabriel Grasso

Fecha de nacimiento: 05/01/1987 - 21 años

Estado Civil: Soltero



### Estudios Realizados

---

- Universitarios** (Marzo 2005 – Presente)  
Escuela de Turismo y Hotelería – Universidad de Palermo  
Técnico en Turismo (2007)  
Cursando cuarto año de la Carrera de Licenciatura en Turismo  
Treinta y ocho materias aprobadas sobre un total de cuarenta.  
Promedio general: 9.03 ptos.
- Secundarios** (2000 – 2004)  
Título “Bachillerato Mercantil”  
Promedio general: 8.98 ptos.  
Instituto Santa María de los Ángeles (A-455) – Ciudad de Buenos Aires.

### Idiomas

---

Inglés: Nivel avanzado (First Certificate in English – Julio 2005)

Francés: Nivel intermedio

Portugués: Nivel intermedio

### Conocimientos

---

PC: Entorno Windows – Microsoft Office – Corel Draw – Adobe Photoshop –  
Macromedia Flash – Macromedia Dreamweaver – Internet

Sistema de Reservas (GDS) Amadeus: Nivel Intermedio

Sistema de Reservas (GDS) Sabre: Nivel Avanzado

Sistema de Gestión YCIX

## **Cursos y Seminarios**

---

Mayo 2007: "Seminario de Formación y Comercialización Profesional Eurail", Iberojet Argentina.

Abril 2007: "Curso básico de GDS Sabre", Sabre Networks Argentina.

## **Experiencia Laboral**

---

**Tripnow Youth Travel S.R.L.**

Abril 2007 – Noviembre 2008

Ventas

Armado y cotización de paquetes, atención al público, venta de pasajes aéreos, cotización y emisión de pasajes aéreos SATA.

**Quickfood S.A.**

Junio 2004 - Septiembre 2004

Área Administrativa

Pasantía desempeñando actividades administrativo-contables.

## 5. Declaración Jurada

Buenos Aires, 17 de diciembre de 2008

Facultad de Diseño y Comunicación

Universidad de Palermo

Buenos Aires

Por la presente declaro que el Proyecto de Graduación es mi propio trabajo y hasta donde sé y creo, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, ni material que de manera substancial haya sido aceptado para el otorgamiento de premios de cualquier otro grado o diploma de la Universidad u otro instituto de enseñanza superior, excepto donde se ha hecho reconocimiento debido en el texto.

Autorizo a la Facultad de Diseño y Comunicación a emplear los contenidos del mismo a efectos académicos e institucionales del Trabajo Final de Grado titulado: *Tren del vino. Propuesta de proyecto de negocio empresarial y su factibilidad.*

Saluda cordialmente,

---

Firma y Número del documento de identidad

Dirección Teléfono

**PROYECTO DE GRADUACION**  
Trabajo Final de Grado

**Tren del vino**

Propuesta de proyecto de negocio empresarial y su factibilidad

Agustín Gabriel Grasso  
Cuerpo B del PG  
17 de diciembre de 2008  
Licenciatura en Turismo  
Facultad de Diseño y Comunicación  
Universidad de Palermo

# Índice

<b>1. Presentación .....</b>	<b>10</b>
1.1. Tema y delimitación .....	10
1.2. Problema y justificación .....	10
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. Objetivos generales .....	11
1.3.2. Objetivos particulares .....	11
1.4. Aportes .....	12
1.5. Categoría: Proyecto Profesional.....	12
<b>2. Turismo y vino .....</b>	<b>14</b>
2.1. ¿Qué es el turismo del vino? .....	14
2.2. Características .....	15
2.3. Antecedentes .....	17
2.4. Turismo del vino en Argentina .....	21
2.5. Nuevas tendencias .....	24
<b>3. Los trenes turísticos .....</b>	<b>29</b>

3.1. Trenes del vino en el mundo .....	29
3.1.1. Tren del vino de Colchagua, Chile .....	29
3.1.2. Tren del vino en el valle de Napa, California .....	30
3.2. Trenes turísticos en Argentina .....	31
3.2.1. Tren a las nubes .....	31
3.2.2. Tren del fin del mundo .....	32
3.2.3. Tren de las sierras .....	33
3.2.4. Tren histórico a vapor .....	34
3.2.5. Viejo expreso patagónico (la Trochita) .....	35
3.2.6. Tren ecológico .....	36
3.2.7. Tren de la costa .....	36
<b>4. En la tierra del Sol y el buen vino .....</b>	<b>37</b>
4.1. Mendoza .....	37
4.2. La micro región centro de Mendoza y su oferta .....	39
4.2.1. Ciudad de Mendoza.....	40
4.2.2. Luján de Cuyo .....	41
4.2.3. Maipú .....	43
4.2.4. San Martín .....	44

4.2.5. Accesos .....	45
4.3. Perfil de la demanda .....	46
4.4. Recorrido del Tren del vino .....	48
<b>5. El Tren del vino .....</b>	<b>50</b>
5.1. Características básicas de los servicios turísticos .....	47
5.2. Características del Tren del vino .....	48
5.2.1. El tren .....	48
5.2.2. El recorrido .....	49
5.2.3. Los servicios .....	51
5.2.4. Operatoria .....	52
5.3. Segmento de mercado .....	54
5.4. Objetivos y metas del proyecto .....	56
5.5. Misión .....	58
5.6. Visión .....	58
5.7. Estructura organizacional .....	59
<b>6. Análisis de situación y estrategias a seguir .....</b>	<b>60</b>
6.1. Análisis interno-externo (DAFO) .....	60

6.2. Análisis de la competencia .....	66
6.2.1. Competencia directa .....	67
6.2.2. Competencia indirecta .....	67
6.2.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	68
6.2.4. Estrategias de competitividad .....	70
6.3. Estrategias de mercado .....	72
6.3.1. Estrategias genéricas .....	72
6.3.2. Estrategias de crecimiento .....	74
6.4. Estrategias de posicionamiento .....	74
6.5. Estrategias de fidelización .....	76
<b>Capítulo 7. Plan de Marketing .....</b>	<b>80</b>
7.1. Producto .....	80
7.1.1. Matriz BCG .....	80
7.1.2. Ciclo de vida del producto .....	82
7.2. Marca .....	85
7.3. Precio .....	86
7.3.1. Costos fijos .....	887
7.3.2. Costos variables .....	89

7.3.3. Precios de los productos competidores y sustitutos. ....	90
7.3.4. Fijación del precio y estrategias .....	90
7.4. Distribución .....	91
7.5. Comunicación .....	93
7.5.1. Publicidad .....	94
7.5.2. Promoción de ventas .....	95
7.5.3. Relaciones públicas .....	95
7.5.4. Marketing directo .....	96
7.6. Venta .....	97
7.7. Post-venta .....	98
<b>Capítulo 8. Factibilidad .....</b>	<b>99</b>
8.1. Factibilidad legal .....	99
8.1.1. Normas de jurisdicción nacional .....	99
8.1.1.1. Relacionadas al transporte .....	99
8.1.1.2. Relacionadas al turismo .....	101
8.1.1.3. Relacionadas a la actividad comercial. ....	101
8.1.2. Normas de jurisdicción provincial .....	102
8.1.2.1. Relacionadas al transporte .....	102

8.1.2.2. Relacionadas al turismo .....	103
8.1.2.3. Relacionadas a la actividad comercial. ....	103
8.2. Factibilidad técnica .....	103
8.2.1. Tamaño del proyecto .....	104
8.2.2. Localización del proyecto. ....	104
8.2.3. Obras físicas necesarias .....	104
8.3. Factibilidad financiera .....	105
8.3.1. Inversión inicial .....	105
8.3.2. Punto de equilibrio .....	106
8.3.3. Presupuesto de ingresos y egresos .....	106
8.3.4. Análisis de rentabilidad .....	119
<b>Capítulo 9. Análisis de sensibilidad .....</b>	<b>122</b>
<b>Conclusiones, recomendaciones y aportes .....</b>	<b>137</b>
<b>Listado de referencias bibliográficas .....</b>	<b>140</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>144</b>

## Índice de figuras y tablas

### Figuras

Figura 1. Mapa de Mendoza .....	38
Figura 2. Mapa de la micro región centro de Mendoza .....	39
Figura 3. Participación relativa de lugares a visitar por turistas (julio de 2008) .....	47
Figura 4. Traza del Tren del vino.....	49
Figura 5. Recorrido del Tren del vino. ....	54
Figura 6. Organigrama del Tren del vino. ....	62
Figura 7. Análisis DAFO .....	63
Figura 8. Modelo de las cinco fuerzas competitivas .....	71
Figura 9. Estrategias de crecimiento intensivo .....	77
Figura 10. Matriz crecimiento – participación. ....	81
Figura 11. Ciclo de vida del producto. ....	83
Figura 12. Logotipo del Tren del vino .....	86
Figura 13. Canales de distribución. ....	92

## **Tablas**

Tabla 1. Establecimientos vitivinícolas en Luján de Cuyo .....	41
Tabla 2. Establecimientos vitivinícolas en Maipú .....	43
Tabla 3. Establecimientos vitivinícolas en San Martín .....	45
Tabla 4. Ocupación hotelera en la ciudad de Mendoza y alrededores .....	48
Tabla 5. Establecimientos a lo largo del trayecto del Tren del vino.....	53
Tabla 6. Cronograma y distancias del recorrido del Tren del vino. ....	56
Tabla 7. Variables demográficas del mercado meta del TDV .....	57
Tabla 8. Variables psicográficas del mercado meta del TDV .....	58
Tabla 9. Objetivos y metas del TDV .....	59
Tabla 10. Costos fijos del Tren del vino.....	88
Tabla 11. Costos variables del Tren del vino.....	89
Tabla 12. Precios de las excursiones desde la ciudad de Mendoza .....	90
Tabla 13. Inversión inicial del proyecto Tren del vino.....	105
Tabla 14. Planilla de ingresos y egresos, año 1.....	107
Tabla 15. Planilla de ingresos y egresos, año 2.....	110
Tabla 16. Planilla de ingresos y egresos, año 3.....	113
Tabla 17. Planilla de ingresos y egresos, años 4 a 10. ....	116
Tabla 18. Cuadro de fuentes y usos de fondos.....	119

Tabla 19. Cuadro de flujo de fondos netos.....	120
Tabla 20. Planilla de ingresos y egresos, análisis de sensibilidad, año 1. ....	123
Tabla 21. Planilla de ingresos y egresos, análisis de sensibilidad, año 2. ....	126
Tabla 22. Planilla de ingresos y egresos, análisis de sensibilidad, año 3. ....	129
Tabla 23. Planilla de ingresos y egresos, análisis de sensibilidad, años 4 a 10. ....	132
Tabla 24. Cuadro de fuentes y usos de fondos, análisis de sensibilidad. ....	135
Tabla 25. Cuadro de flujos de fondos netos, análisis de sensibilidad. ....	136

# **Capítulo 1: Presentación**

## **1.1. Tema y delimitación**

El siguiente Proyecto de Graduación (PG) consiste en analizar la propuesta de implementación de un plan de negocios de un tren turístico relacionado al enoturismo, que recorrerá los municipios de San Martín, Maipú y Luján de Cuyo, en la Provincia de Mendoza.

## **1.2. Problema y justificación**

La actividad vitivinícola es uno de los símbolos de la provincia de Mendoza y ha merecido incluso su reconocimiento a nivel internacional. Sin embargo, el nivel de aprovechamiento turístico de este recurso no es elevado y hasta podría decirse que está desaprovechado. Los circuitos tradicionales de la Ruta del vino recorren determinadas bodegas y ofrecen pocas alternativas a los turistas. En épocas donde el turista ha cambiado sus comportamientos y es más demandante, es indispensable crear una oferta turística que se ajuste a la innovación, la diferenciación y la calidad de servicio. Es necesario apuntar a las experiencias turísticas y no a la simple visita. Si bien algunos productos nuevos, como los alojamientos rurales en establecimientos vitivinícolas, se encuentran en una etapa de desarrollo, la conexión de las distintas localidades y establecimientos dentro de la llamada Ruta del vino no ha sido desarrollada en absoluto. Es en torno a este contexto donde se elabora el siguiente Proyecto de Graduación, que propone un nuevo producto a fin de satisfacer las nuevas demandas de los turistas y aprovechar íntegramente los recursos de la región de forma sustentable.

La micro región centro de la Provincia de Mendoza está en estos días evaluando la posibilidad de elaborar un proyecto de valorización y desarrollo territorial, dentro del cual

se incluye la puesta en marcha de un tren turístico, denominado genéricamente Tren del vino que ayude a fomentar el desarrollo y la integración de los tres municipios que integran esta región: Luján de Cuyo, Maipú y San Martín. El proyecto apunta, siguiendo esta lógica, a elaborar un plan de negocios para la implementación de este tren en la provincia de Mendoza.

### **1.3. Objetivos**

#### *1.3.1. Objetivo general*

Analizar la factibilidad de la implementación de un tren turístico relacionado al turismo del vino en la provincia de Mendoza.

#### *1.3.2. Objetivos particulares*

- Relevar los trenes turísticos en Argentina y el Mundo.
- Analizar el concepto de enoturismo y las características de la oferta y la demanda del mismo.
- Relevar la oferta turística en la región.
- Relevar la demanda turística en la región.
- Relevar los atractivos que se encuentran en el recorrido propuesto para el Tren del vino.

#### **1.4. Aportes**

Considero que a través del proyecto del Tren del vino se realizarán importantes aportes al desarrollo turístico estratégico de la provincia de Mendoza. Dentro de los objetivos del proyecto no se contempla simplemente la rentabilidad de un plan de negocios, sino que se apunta a fomentar el desarrollo socioeconómico y turístico de la región centro de Mendoza, de forma sustentable, estableciendo beneficios económicos y socioculturales con equidad y previendo un mínimo impacto ambiental.

El Tren del vino aportará diversificación en la oferta enoturística en Mendoza y Argentina, aprovechando un recurso de gran potencial y satisfaciendo una demanda en constante crecimiento. Creo que se hace necesario elaborar un plan estratégico para insertar este nuevo producto en el mercado turístico de la provincia. Un nuevo atractivo proveerá mayor cantidad de turistas a la región y fomentará su actividad hotelera, gastronómica y turística, generando, a su vez un efecto multiplicador en otros sectores económicos.

Si bien desde el Estado se trazan los parámetros sobre los que deberá desarrollarse la implementación de este ferrocarril, espero aportar a esta planificación el punto de vista de una empresa interesada en su puesta en marcha.

#### **1.5. Categoría: Proyecto Profesional**

El presente Proyecto de Graduación se encuadra dentro de la categoría de *Proyecto Profesional*, a partir de la propuesta y elaboración de un proyecto turístico de estándares profesionales destinado a contribuir con el desarrollo turístico de la Provincia de Mendoza. A través de una investigación y análisis de una necesidad se procede a proponer la creación de un nuevo producto turístico que aproveche los recursos culturales y naturales de la región centro de Mendoza: *El Tren del vino*.

A lo largo del trabajo se evaluará, desde el punto de vista profesional del turismo, la factibilidad de este proyecto y las características generales y específicas con que debe constar. El proyecto tiende a generar mejoras en la situación socio-cultural de la región, basadas en el desarrollo sustentable que el turismo puede aportar, además de la creación de un producto innovador y un núcleo de negocio rentable.

## **Capítulo 2. Turismo y vino**

Para elaborar un plan de negocios se hace necesario partir de una base de conocimientos fundamentales que permiten la determinación de las características de la nueva unidad de negocios y el desarrollo de las estrategias de comercialización a seguir. En el caso del Tren del vino se combinan dos corrientes de conceptos que serán abarcados en profundidad: por un lado el turismo del vino y el público que lo consume, y por otro, los trenes turísticos y sus características.

Sin embargo, es imperioso considerar y analizar la micro región centro de Mendoza, donde se desarrollará el plan, teniendo en cuenta la comunidad local, las características geopolíticas y el desarrollo turístico de la zona (demanda y oferta).

Si bien el Tren del vino es un concepto novedoso en Argentina, el desarrollo de ferrocarriles turísticos en regiones vitivinícolas viene cobrando impulso desde hace unos años a nivel mundial y resultado de este proceso han surgido emprendimientos como el del Tren del vino en el Valle de Colchagua, en el centro de Chile o el tren que recorre el Valle de Napa, en California. Observando y analizando el funcionamiento de estos antecedentes es posible rescatar aquellos aspectos positivos para ponerlos en práctica al elaborar el plan de negocios.

### **2.1. ¿Qué es el turismo del vino?**

El turista ha cambiado, y la actividad turística se ha adecuando a este nuevo viajero, que es más demandante, busca servicios diferenciados y una atención personalizada que logre satisfacerlo. En respuesta, los prestadores de servicios hoteleros y turísticos se han especializado, ofreciendo nuevos productos específicos que se ajustan a los gustos del cliente.

De esta forma nace el turismo temático, es decir aquel tipo de turismo o actividad “que trata de un determinado tema” (Wallingre y Toyos, 1998, p. 196). Dentro de este concepto es posible ubicar al turismo del vino, que combina la cultura local con el paisaje del viñedo. El turista enológico posee motivaciones particulares y deseos que lo diferencian de cualquier otro viajero.

El turismo del vino, cómo indica Hall, citado por López Guzmán y Cañizares (2008, p. 161), consiste en “la experiencia de visitar viñedos, conocer bodegas, asistir a festivales y a demostraciones vinícolas en los cuales la cata del vino y/o experiencia de los atributos del mismo son el principal motivo para los visitantes.” Sin embargo, esta definición es más amplia. Ricardo Díaz Armas la complementa, sosteniendo que:

En la definición del turismo del vino han convivido tres aproximaciones: la de producto, en la que se describen el conjunto de empresas/servicios (vino, cultural, gastronómico,...) puestos a disposición del visitante; vivencial y/o experiencial, donde se trata de representar la experiencia que se desea lograr en el visitante, según segmentos/mercados, en la bodega u otros servicios; o finalmente estratégica, con una visión más a largo plazo en la que se establece el modelo enoturístico a desarrollar en la zona, bajo el halo de la necesidad de crear vivencias adecuadas a los segmentos visitantes. (2008, p. 201).

## **2.2. Características**

La gastronomía y el paisaje se fusionan para formar parte del producto turístico. Los visitantes se interesan por practicar el modo de vida local, disfrutando de sus comidas y sus bebidas. En cualquier lugar del mundo es posible encontrar un producto gastronómico predominante y representativo de dicha región. En el caso de Mendoza, esta no es la excepción. La actividad vitivinícola forma parte de la vida y la historia de los

mendocinos, y por consiguiente es parte de su patrimonio. Es el símbolo de Mendoza, su principal actividad económica y, junto con la Cordillera de los Andes, su imagen hacia Argentina y el Mundo. Vicente Elías Pastor (2008, p. 138) aporta que en este patrimonio inmaterial “incluiríamos la forma tradicional de hacer vino y todas las narraciones de las actividades de laboreo anteriores al tractor”.

El enoturismo se está configurando como una oportunidad de desarrollo sustentable, en el que se rescata el patrimonio local y se lo pone en valor, desarrollando de forma sostenible la economía regional, fomentando la integridad cultural y con mínimos impactos ambientales, lo que garantiza su disfrute por generaciones futuras. Por otro lado, el vino es un elemento que da un valor agregado al destino y lo distingue; incrementa la afluencia de turistas, y fomenta el desarrollo de las pequeñas economías locales. Tal como señala Díaz Armas, el turismo del vino

Puede complementar la ya existente oferta turística, con lo que las regiones, turísticas y a la vez viníferas, podrían apoyarse en las experiencias y conocimiento del vino por parte del turista y utilizarlas como hecho diferencial competitivo frente a otros destinos que no poseen esta particularidad. (2008, p. 200).

Este tipo de turismo se presenta como una experiencia, no sólo turística sino también sensorial. A partir del tacto, la vista, el sabor, el olor y el sonido el visitante disfruta de las sensaciones que le ofrecen la visita a la bodega y la degustación de un vino. Es importante, por tanto, que se tenga especial atención en conservar la originalidad del ambiente en que el turista está inmerso y aprovechar estos recursos para cautivarlo.

### 2.3. Antecedentes

El turismo del vino como tal comenzó a estudiarse durante la década de 1990. Desde entonces, especialistas en turismo, comercialización, sociología y enología han escrito libros y desarrollado proyectos para fomentar este nuevo fenómeno. Según señalan López Guzmán y Cañizares (2008), los autores que dieron el primer paso en el estudio del enoturismo fueron Hall y Getz, quienes, a través de dos libros establecieron los primeros conceptos y analizaron el comportamiento de los turistas.

De este modo, y luego de exhaustivos análisis, nacen las *rutas del vino*, en las que diversos atractivos (bodegas, museos, puntos panorámicos, etc.) se unen para crear un producto turístico. Los atractivos se recorren en un medio de transporte carretero, como es la actual situación de la provincia de Mendoza, o ferroviario, como ocurre en el caso de los trenes del vino en otros países.

Hoy en día encontramos rutas del vino en países del antiguo y el nuevo mundo. Sin embargo, es curiosamente en este último donde se encuentran las primeras alternativas y experiencias enoturísticas. Estados Unidos y Australia fueron pioneros en el desarrollo de destinos ligados al enoturismo, alcanzados luego por los países europeos.

A continuación se hará un breve análisis de aquellos antecedentes de su desarrollo en los principales países productores de vino.

Estados Unidos: California constituye un modelo ejemplar del desarrollo enoturístico, particularmente en el valle de Napa. Tal como señalan Hall et al. (2002, p. 283-84) este destino cuenta con más de 240 bodegas a lo largo de sus 30 millas de extensión y es el *Disneyland* del turismo del vino, una actividad que allí genera más de u\$s 300 millones. Este fue el primer destino que tuvo una planificación enoturística, que contó con la puesta en marcha de alojamientos temáticos, vinotecas e incluso un tren del vino. Sin embargo,

este desarrollo trajo como consecuencia la pérdida de algunas características originales de la región.

1. Francia. Sin dudas, Francia está asociada con el vino y éste constituye uno de sus principales patrimonios culturales, junto con la particular gastronomía de este país. Sus distintas regiones productoras se caracterizan por ofrecer vinos de corte únicos y que se han convertido prácticamente en marcas. De esta forma, las *denominaciones de origen* dieron nacimiento a bebidas muy características: el champagne, el cognac, los vinos de la Borgogne, de Bordeaux, del valle del Loire, o bien el conocido vino de Souternes, entre otros. Francia ha sabido aprovechar este patrimonio y desarrollarlo a nivel turístico, creando para cada región rutas del vino, en las que se ofrecen visitas a bodegas históricas para conocer sus procesos de elaboración y alojamientos de lujo en sus *châteaux*.

2. España. Este país ibérico cuenta con más de 15 regiones vitivinícolas con desarrollo turístico ligado a esta actividad. López Guzmán y Cañizares, resumen la evolución del enoturismo en España señalando que

Las primeras rutas consistían en simples mapas donde se indicaba el lugar donde se ubicaban físicamente las bodegas. Ya en la década de los setenta del siglo pasado, en La Rioja se comenzaba a diseñar rutas turísticas con un cierto desarrollo, a lo cual siguieron, con mayor o menor éxito, otras regiones vinícolas españolas. (...) Sin embargo, no fue hasta el año 2000 cuando se comenzó a trabajar en el diseño y certificación de rutas del vino oficiales. (...) Así, se definió a una Ruta del Vino como “la integración bajo un mismo concepto temático de los recursos y los servicios turísticos de interés, existentes y potenciales, de una zona vitivinícola, planteados desde la autenticidad y la vocación vivencial, con el fin de construir un producto desde la identidad propia del destino, de facilitar la comercialización conjunta de toda la zona

y de garantizar el nivel de satisfacción de la demanda, impulsando así el desarrollo económico-social integral de la misma". (2008, pp. 165-66)

3. Portugal: La página web oficial de turismo en Portugal, [visitportugal.com](http://visitportugal.com), destaca cuatro rutas del vino en este país: las regiones de Lisboa y Oporto, la ruta de los vinos verdes y la ruta del vino del Dão. Tanto el vino de Oporto, como los vinos ácidos del norte del país (los llamados vinos verdes) constituyen el foco de la promoción enoturística lusitana. Sin embargo, como señalan Hall et al. (2002, p. 44) la infraestructura todavía es básica y apenas se encuentra en desarrollo para aprovechar la oportunidad de lanzarse al mercado con la imagen de estos vinos reconocidos internacionalmente.

4. Italia: El mayor productor mundial de vinos posee una vasta variedad de vinos, que forman parte de la cultura de los pueblos y de cada región. Como indica Monterumisi (2005) en Italia se combinan el turismo gastronómico, enológico y rural, que son muy marcados por la historia y las tradiciones locales. Las regiones han establecido caminos del vino (*strade dei vini*) en los que se unen establecimientos vitivinícolas con visitas a edificios históricos, además de degustaciones de vinos de corte con denominación de origen controlada. El desarrollo enoturístico de Italia, mas allá de encontrarse lejos de una organización nacional, representa un fuerte atractivo natural y cultural.

5. Chile: Este país ha logrado en pocos años el reconocimiento internacional de sus vinos, incluso en mayor medida que Argentina. El potencial enoturístico también se encuentra en pleno desarrollo. El Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), a través de su página web [www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl), indica que existen once rutas del vino en el centro del país. Las condiciones naturales del país, su cordillera, campos y geografía en general, le otorgan identidad propia. En la región de Colchagua se encuentra en funcionamiento el Tren del vino, que ofrece salidas semanales.

6. Sudáfrica: Hall et. Al (2002, p. 104) señalan que Sudáfrica cuenta con 14 rutas enológicas a menos de 100 km. de distancia de Ciudad del Cabo. El corazón de la región vitivinícola es la localidad de Stellenbosch, y a lo largo del valle del río Orange, y da cuenta de la herencia de los inmigrantes europeos (holandeses y franceses protestantes por un lado, e ingleses por otro). Este desarrollo cobró gran importancia a partir de los cambios políticos y sociales en el país, que atrajeron mayor cantidad de turistas a la región.

7. Australia: El desarrollo enoturístico en Australia es dispar. Hall et al. (2002 p. 92) sostienen que a diferencia de otras regiones vitivinícolas en el país, el distrito de Canberra llevó adelante un proyecto focalizado en tres puntos: la integración de los productores con el turismo, creación de festivales y eventos, y acciones de relaciones públicas. Como resultado, la ciudad se convirtió en la *capital nacional del vino*. Hoy ofrece servicios turísticos de gran calidad y esta tendencia se está contagiando al resto de las regiones productoras de vino.

8. Nueva Zelanda: Este país también fue pionero en el desarrollo del turismo del vino, desde la creación de los primeros centros de promoción enoturísticas en 1999. Hall et al. (2002, p.157) detalla que la mayoría de las bodegas en las ocho regiones vitivinícolas de Nueva Zelanda son pequeños productores que se ven muy beneficiados por las ventas producto de las visitas turísticas. A través de la creación de rutas del vino, contratación de guías especializados y beneficios a las agencias que cuentan entre sus servicios con *tours del vino*, es decir programas temáticos, se desarrolló un mercado que hoy se reconoce internacionalmente.

Entre otros países con un cierto grado de desarrollo del enoturismo, es posible encontrar a Uruguay, Canadá, República Checa, Alemania, Brasil, Israel y Grecia. Sin embargo, al no ser países tradicionalmente vitivinícolas, el turismo del vino es incipiente y recién se está afirmando.

## 2.4. Turismo del vino en Argentina

En Argentina, el turismo del vino recién está despertando. Desde 2006, la Secretaría de turismo de la Nación (SECTUR) está trabajando sobre un Plan federal estratégico de turismo sustentable (PFETS), que prevé una planificación a diez años apuntada al desarrollo de las pequeñas comunidades locales enmarcadas en una visión global del turismo. Es así que se encomienda una gestión de calidad, fomentando el aprovechamiento de aquellos recursos naturales y culturales de cada región, entre ellos, la vitivinicultura. Ya no se promocionan destinos puntuales, sino que se busca posicionar productos dentro del mercado turístico interno e internacional.

La vid llegó al país de la mano de los conquistadores españoles y se adaptó rápidamente al suelo y el clima del piedemonte cordillerano. El malbec y torrontés son las uvas más emblemáticas, y han ganado el reconocimiento internacional. Además de esto, la actividad vitivinícola se ha convertido en parte de la cultura en las provincias tradicionalmente productoras, como Mendoza y Salta, y se encuentra en pleno crecimiento en otras donde es una actividad novedosa, como en Río Negro y Neuquén.

Si bien el país cuenta con nueve provincias productoras de vino, pocas son las rutas del vino que la SECTUR ha establecido. A continuación se detallan las principales características de éstas analizadas por la Asociación Argentina de Gastronomía (2004) y por la organización Caminos del Vino a través de su web ([www.caminosdelvino.com](http://www.caminosdelvino.com)):

1. Cafayate, Salta. Los viñedos de Cafayate, en el centro de los valles Calchaquíes, se caracterizan por estar localizados a una altitud que ronda los 1.500 m.s.n.m., lo que le otorga a las uvas características diferenciadas de otras regiones. Sin dudas, esta ruta es la pionera en el desarrollo del turismo del vino, y es posible observarlo en experiencias como la de Bodega Colomé, que cuenta con un hotel boutique dentro del viñedo, o bien Viñas de Cafayate Wine Resort.

2. Santa María, Catamarca. Estos viñedos comparten las características de los de Cafayate. Esta incipiente región vitivinícola reúne a pequeños productores que realizan vinos artesanales. Otra zona productora de vinos importante en la provincia es el valle de Tinogasta, aunque no cuenta con desarrollo enoturístico.

3. Chilecito, La Rioja. Como en las provincias vitivinícolas norteñas, en este valle de altura se caracteriza el turrón de riojano. Las bodegas de Chilecito, Nonogasta y Sañogasta ofrecen visitas y degustaciones.

4. La Rioja. Al este de la ciudad capital de la provincia, a lo largo de los pueblos de la costa, que se ubican a pies de la sierra de Velasco, se desarrolla esta ruta que une a pequeños productores y bodegas.

5. Tulum, San Juan. Esta región, conocida históricamente como fuerte productora de vinos blancos y nobles, desarrolló en los últimos cinco años una enología digna de tener en cuenta de la mano de jóvenes bodegueros, que también abrieron sus puertas al turismo. A partir de los adelantos tecnológicos introducidos por algunas bodegas y la reconversión de las viñas, se están logrando vinos finos de excelente calidad. La cepa noble que mejor se adaptó a la región es el Syrah, logrando gran concentración aromática y un cuerpo carnoso. Entre las bodegas abiertas al público están San Juan de Cuyo, Viñas de Segisa, Fabril Alto Verde, Champañera Miguel Más, Las Marianas, Grafigna, Peñaflores y La Guarda.

6. Oasis norte, Mendoza. Esta es la región con mayor cantidad de bodegas y terreno cultivado. Una gran cantidad y variedad de establecimientos ofrecen visitas guiadas a los turistas que buscan conocer los procesos de elaboración de vino. Bodegas boutique, familiares y grandes productores atraen a miles de visitantes. Algunas de las bodegas mendocinas abiertas al turismo son López, Lagarde, Catena Zapata, Trapiche, Familia Antonietti, Familia Zuccardi, Séptima, Navarro Correas, Escorihuela, Flichman, La Rural

(donde funciona un interesante museo del vino), Norton, Vistalba, Nieto Senetiner, Alta Vista y Chandon. Es allí donde se encuentra la micro región centro de Mendoza, donde se desarrollará el tren del vino.

7. Valle de Uco, Mendoza. Recostado sobre la precordillera andina, con alturas que van desde los 900 a los 1.200 m., este valle comprende los departamentos de Tunuyán, Tupungato y San Carlos. Se encuentra a unos 100 km de distancia de la ciudad de Mendoza y constituye la región de turismo de vinos más joven de la provincia. Allí es posible encontrar bodegas de imponente arquitectura y diseño, casi todas ellas modernas y equipadas con la última tecnología y orientadas principalmente a vinos premium. Altus, Salentein y Monteviejo son algunas de las bodegas que ofrecen visitas.

8. Oasis sur – San Rafael, Mendoza. Comprende los departamentos de General Alvear y San Rafael, en el centro e la provincia. San Rafael se encuentra ubicado a 260 km. hacia el sur de la ciudad de Mendoza. Las cepas más destacadas son el cabernet sauvignon, chenin, merlot y chardonnay. Grandes bodegas, como Valentin Bianchi, Suter y Lavaque reciben a los visitantes. Por otro lado, establecimientos novedosos, como Viñas del Golf se destacan a la vanguardia.

9. Alto valle del Río Negro, Río Negro y Neuquén. Si bien la actividad no es nueva en la zona (la bodega Humberto Canale fue fundada en el año 1913) su producción ha ganado importancia en los últimos años por la calidad de sus vinos. Establecimientos en los que se destacan el pinot noir, chardonnay, merlot y sauvignon blanc, abren sus puertas a los visitantes y ofrecen servicios gastronómicos de alto nivel.

10. Añelo, Neuquén. Con centro en la localidad de San Patricio del Chañar, esta zona comenzó a desarrollar la actividad vitivinícola a partir de fines de 1990 y constituye una de las zonas productoras más novedosas. De la mano del turismo, los nuevos establecimientos que allí se fundaron buscan posicionarse y diferenciarse.

## 2.5. Nuevas tendencias

La actividad turística es un fenómeno dinámico, y como tal se encuentra en permanente cambio. Cada vez con más frecuencia, los establecimientos vitivinícolas abren sus puertas a los visitantes para que puedan degustar sus vinos; y por otro lado, los turistas, buscan vivir nuevas experiencias y se muestran exigentes ante los servicios que reciben.

Elizabeth Thach (2007), una experta en *management* de empresas vitivinícolas en Estados Unidos, ha estudiado las motivaciones que hacen que las personas visiten una región vitivinícola y define que existen diez causas fundamentales por las que los turistas se interesan en estos destinos:

1. Degustar el vino. Todas las regiones vitivinícolas se caracterizan por poseer una cepa de vid que se expresa mejor que en otra localidad. Por otro lado, el vino es un producto muy especial que es consumido por millones de personas alrededor del mundo.
2. Ganar conocimiento sobre el mismo. Durante los últimos años ha crecido el interés a nivel mundial por conocer el vino, su historia y sus características. Saber de vinos da un status de cultura a las personas y se ha convertido en una moda.
3. Conocer los lugares de producción del vino. Los turistas que visitan las bodegas se interesan por conocer el lugar donde se crea el vino, desde los viñedos a todos los procesos de elaboración. Muchos establecimientos ofrecen durante la visita, además, la presencia del enólogo creador de sus vinos de corte.
4. Estar en un establecimiento rural. El paisaje de los viñedos es muy atractivo a los ojos de los turistas provenientes de las grandes ciudades. En este medio, los visitantes se interesan por aprender sobre las actividades de campo y desarrollar actividades de agroturismo.

5. Combinar comida y vino. El turismo gastronómico influye sin dudas en el enoturismo. En los últimos años el concepto de *maridaje*, la combinación de comidas y bebidas se ha convertido en habitual para todos aquellos restaurantes de categoría. Algunas bodegas ofrecen degustaciones de vinos acompañados por productos comidas regionales.
6. Divertirse. Los festivales y eventos constituyen a lo largo del año un motivo más para acercarse a las regiones vitivinícolas. Tal es el caso de la Fiesta nacional de la vendimia que se realiza durante marzo en Mendoza, que atrae a cientos de miles de visitantes.
7. Disfrutar la cultura del vino. El vino es cultura y se lo relaciona con ciertos conceptos que son atractivos socialmente, como la elegancia y el romance. Esta bebida atrae también por su simbología.
8. Apreciar la arquitectura y arte. Los cascos de estancias vitivinícolas y las construcciones de muchas bodegas de renombre constituyen importantes ejemplos de arquitectura de más de cien años de antigüedad. Por otro lado, existen establecimientos bodegueros que se mantienen en la vanguardia y ofrecen a los visitantes la posibilidad de apreciar muestras de artistas locales con la vid como protagonista de las mismas.
9. Aprender sobre los aspectos verdes del ecoturismo. El turismo del vino está ligado con el ecoturismo porque comparte algunos conceptos básicos, como la posibilidad de interactuar con el medio ambiente y el desarrollo de actividades al aire libre. Ambos son también elementos de desarrollo sustentable.
10. Disfrutar de los aspectos saludables del vino. Diversos estudios han comprobado que la ingesta de vino produce efectos positivos en el cuerpo humano. Al poseer componentes antioxidantes, esta bebida ayuda a prevenir problemas cardíacos y es benéfico, en una medida adecuada, para la salud.

En respuesta a estos intereses, las bodegas han definido estrategias comerciales para atraer a los visitantes y promocionar sus productos. El comportamiento de los turistas es analizado para adecuar el servicio a estas motivaciones y así poder cumplir con la satisfacción de las expectativas propias del visitante.

Sin embargo, no es tan sencillo poner en marcha un plan de enoturismo. Si bien se requiere de la infraestructura turística y los servicios básicos, también se hace necesario el compromiso de los actores locales y una buena estrategia de promoción. Muchas bodegas encuentran, como recompensa a este esfuerzo, acciones de publicidad y fortalecimiento de su marca.

Siguiendo con su análisis, Thach señala la existencia de nuevas tendencias en las estrategias turísticas y el comportamiento de los *enoturistas* que, de ser atendidas cuidadosamente, asegurarán el éxito de estos programas.

1. Experiencias. Los turistas se inclinan, cada vez más, por la participación activa durante la prestación del servicio. La visita ya no se resume solamente a contemplar el atractivo turístico, sino que se busca tener una experiencia en el destino. Es por esto que algunos viñedos han abierto sus puertas para que los visitantes puedan formar parte de la elaboración del vino, desde el momento de la cosecha y selección de las uvas hasta intercambiar opiniones con el enólogo para la creación de una nueva línea de vinos.

2. Ciudades temáticas. La *tematización* de un circuito implica que los atractivos recorridos giren en torno a un concepto central. En algunos destinos, como es el caso del pueblo de Copia, en el valle de Napa, han llevado este concepto al extremo y hacen foco en el vino para desarrollarse, y es posible encontrar en ellos centros de educación para sommeliers y enólogos, museos, alojamientos y restaurantes temáticos, o vinotecas.

3. Nuevos eventos. Los grandes festivales de la vendimia no son los únicos eventos relacionados con la vitivinicultura. Para romper con la estacionalidad y ofrecer

diversificación de atractivos a los turistas, algunos organismos fomentan el desarrollo de muestras, degustaciones, presentaciones de nuevos productos, ferias y exposiciones.

4. Oportunidades de compra. Los turistas tienen también la oportunidad de adquirir productos a un menor costo y provenientes directamente de la bodega. Por otro lado, en algunos establecimientos ofrecen la posibilidad de adquirir líneas de vinos de exportación, que no son comercializados en el mercado local, o bien ediciones limitadas de las reservas de las familias propietarias del viñedo.

5. Tours enológicos. Estos viajes, diseñados especialmente para enófilos, visitan regiones vitivinícolas con visitas de un alto grado de personalización. Sin embargo, estos circuitos no se circundan únicamente a la visita a bodegas, sino que muchos buscan complementarlas con actividades alternativas, como cabalgatas, tours gastronómicos o *birdwatching* que dan al programa un valor agregado.

6. Actividades complementarias. En este sentido, muchas bodegas han ampliado la oferta para incluir servicios turísticos distintivos dentro de los viñedos. Es así como en algunos establecimientos es posible encontrar campos de golf, Spa, escuelas de cocina y alojamiento. En Argentina, este desarrollo tomó impulso en la provincia de Salta, donde, por ejemplo, la bodegas Colomé y Ayres de Cafayate wine resort ofrecen la posibilidad de alojarse en un hotel *boutique* con Spa.

7. Colaboración innovadora. Para que un plan llegue a buen puerto es necesario que todos los actores involucrados se comprometan con los objetivos del mismo y colaboren entre sí. Este concepto ya no es únicamente un valor, sino que en algunos destinos turísticos de Estados Unidos la colaboración es concreta: a través del gasto en restaurantes y alojamientos, el turista se hace acreedor de cupones de descuento que puede canjear por productos en vinotecas y bodegas.

8. Sitios web interactivos. Finalmente se presenta una tendencia mundial sobre los sitios web, que ofrecen cada vez más información y multimedia. Una página web bien diseñada y con información clara logrará atraer la atención de más

Sin dudas, la clave se encuentra en la innovación. La oferta de un producto diferenciador y novedoso atrae a los turistas y los invita a repetir la experiencia. El español Luis Vicente Elías Pastor, que ha trabajado en el desarrollo turístico de Rioja, por su parte, confiesa en una entrevista a la periodista Patricia Losada (2007):

El turista del vino busca a veces más que lo que se le está ofreciendo. (...) lo que se tiene que buscar es la satisfacción del turista. Es importante que el visitante se lo haya pasado bien durante su estadía, que haya tenido una experiencia placentera. Es fundamental tener en cuenta la calidad de servicio, la atención, la puntualidad.

## Capítulo 3. Los trenes turísticos

Los ferrocarriles constituyen un producto muy singular dentro de la oferta turística. Wallingre y Toyos (1998, p. 207) definen que un tren turístico es “aquel que por el recorrido paisajístico que realiza o por su obra de ingeniería convoca exclusivamente a los pasajeros con una finalidad turística”. En ellos se ofrecen servicios especiales, y constituyen un atractivo en sí.

### 3.1. Trenes del vino en el mundo

El concepto de tren del vino ha sido puesto en práctica en varios lugares del mundo. A continuación se analizarán dos ejemplos: el Tren del vino de Colchagua, en Chile, un país con características similares a Argentina; y el Tren del vino del valle de Napa, quizás el más reconocido a nivel internacional. La información obtenida servirá para tomar ejemplos y determinar aspectos positivos y negativos a tener en cuenta al momento de definir las características del producto propuesto en el PG.

#### 3.1.1. *Tren del vino de Colchagua, Chile*

Como se indica en la página web [www.trendelvino.cl](http://www.trendelvino.cl), el Tren del vino del valle de Colchagua parte semanalmente desde la ciudad de San Fernando, a unos 140 km. al sur de Santiago de Chile. A través de un viaje de 100 minutos, bordeando viñedos, se llega a la estación Paniahue, en la localidad de Santa Cruz. Durante el recorrido es posible degustar de una selección de vinos, acompañado de quesos finos de la zona y un show folklórico.

Al llegar a destino, los pasajeros tienen la posibilidad de visitar una bodega, donde se les informa sobre la elaboración y técnicas de degustación del vino, y ofrece un almuerzo con comidas típicas locales. Por la tarde, se visita el Museo de Colchagua, dedicado a la vitivinicultura, para luego regresar a la localidad de San Fernando. Cabe destacar que la formación está compuesta por una locomotora a vapor de 1913, un coche comedor y tres de categoría turista, para una capacidad total de 280 pasajeros.

Debido a que la mayoría de turistas que recibe este tren provienen de Santiago, se ha establecido un sistema de traslados de aproximación entre la capital chilena y el punto de partida de la excursión que se ofrecen dentro del programa. Por otro lado, el tren opera en fechas especiales para eventos o grupos cerrados de aficionados al vino.

### *3.1.2. Tren del vino en el valle de Napa, California*

El Tren del vino del valle de Napa propone un recorrido de tres horas de duración a lo largo de 36 millas ida y vuelta, partiendo de la localidad de Napa, al norte de San Francisco, en California, y llegando al pueblo de Santa Helena. Según detalla la página web oficial de la empresa operadora del servicio ([www.winetrain.com](http://www.winetrain.com)), los pasajeros tienen la posibilidad de tomar un almuerzo o cena, acompañados por vinos locales, mientras disfrutan de los paisajes de los viñedos, en los antiguos coches comedor o bien en los modernos coches *vistadome*, tirados por locomotoras diesel. A lo largo del recorrido se hacen paradas para visitar dos bodegas: Domaine Chandon y Grgich Hills.

Las vías por las que corre este ferrocarril fueron construidas originalmente en la década de 1860 y une cinco localidades: Napa, Yountville, Oakville, Ruherford y Santa Helena. El tren, principalmente destinado al transporte de pasajeros, dejó de funcionar en 1984. Tres años después, un grupo de pobladores locales fundaron una sociedad para la creación del Tren del vino y que ayudó al desarrollo enoturístico de la región.

Si bien el servicio opera diariamente, se ofrecen ocasionalmente salidas especiales para eventos, como presentaciones de productos, obras teatrales o conmemoración de feriados. Más de 20 años de experiencia, han llevado a este tren a posicionarse entre los ferrocarriles turísticos más reconocidos del mundo.

### **3.2. Trenes turísticos en Argentina**

La Secretaría de Turismo de la Nación, a través del Plan federal estratégico de turismo sustentable 2016, fomenta la promoción de productos turísticos y regiones sobre la difusión de destinos concretos. Entre los productos señalados de interés por la SECTUR destacan los trenes turísticos. A continuación se hace una breve referencia de aquellos ferrocarriles que prestan servicios en el país.

#### *3.2.1. Tren a las nubes*

Este ferrocarril es un emblema de los trenes turísticos en Argentina, y está catalogado como uno de los recorridos más atractivos a nivel mundial en este tipo de transporte. El tren sale a las 7.05 por la mañana y luego de transitar 434 km. ida y vuelta, regresa a la ciudad de Salta a las 23.50 por la noche.

Kirbus (1996) comenta que el Tren a las nubes adquirió su nombre a partir de una nota publicada en el diario Clarín, escrita por el periodista Emilio Petcoff en 1971. Este tramo del ferrocarril General Belgrano tuvo su primer viaje turístico en 1972 y comenzó a circular con regularidad el 12 de octubre de 1978.

A mediados de 2005, por desperfectos técnicos el tren fue clausurado. Pero, a partir de agosto de 2008, la empresa Ecotren ha retomado la operatoria del servicio, ofreciendo

tres salidas semanales desde la ciudad de Salta hasta el viaducto de La polvorilla, a 4.200 m.s.n.m.. Tal como anuncia la empresa en su página web [www.ecotren.com.ar](http://www.ecotren.com.ar):

Cuenta con servicio de comedor a bordo, traductor y asistencia médica por los problemas que pudiera ocasionar en algunos pasajeros la falta de oxígeno que provoca la altura. El recorrido tarda unas dieciséis horas, desde las siete de la mañana hasta aproximadamente medianoche o más. Posee un recorrido de 217 kilómetros. Atraviesa 29 puentes, 21 túneles, 13 viaductos, 2 "rulos" y 2 zigzags." Durante todo el recorrido se realizan dos paradas: una, en la estación de San Antonio de los Cobres, y la otra, en el viaducto La Polvorilla.

Según la misma fuente, el tren tiene capacidad para 468 pasajeros y desarrolla una velocidad promedio de 35 kilómetros por hora. El boleto incluye, además de los servicios mencionados, desayuno y almuerzo, y tiene tres precios diferenciados: u\$s 140 para la tarifa estándar, u\$s 100 para residentes argentinos y u\$s 60 para los habitantes de la provincia de Salta.

### *3.2.2. Tren de fin del mundo*

Este pequeño tren opera partiendo de la estación Fin del mundo, a escasos kilómetros de Ushuaia y se interna en el parque nacional Tierra del Fuego, en el extremo sur de Argentina.

En la página web [www.trendelfindelmundo.com.ar](http://www.trendelfindelmundo.com.ar) se detalla una reseña histórica del ramal. Según este sitio, en el año 1883, el Presidente Julio Argentino Roca presenta un proyecto de ley al Congreso de la Nación, para crear una colonia penal al sur de la República. El 3 de enero de 1896, se designa al territorio de Tierra del Fuego para su cumplimiento y se encomienda a su gobernador el proyecto de construcción y la

A partir de 1910, las vías de madera se reemplazan por otras de hierro y la llegada de pequeñas locomotoras a vapor da origen al Tren de los presos, que unía el presidio con los campamentos de tala en los bosques, una fuente de madera para calefacción principalmente. La penitenciaría dejó de funcionar en 1947 y el tren, en 1952. Sin embargo, desde 1994, el ferrocarril comenzó a circular nuevamente, ahora con recorridos turísticos a cargo de la empresa privada Tranex Turismo S.A.

El tren ofrece salidas todos los días del año y ofrece tres categorías distintas: clase turista, con una tarifa de \$90, primera clase por \$160 y otra especial por u\$s 65. A bordo se ofrecen los servicios de guía bilingüe y cafetería. Asimismo, cuenta con comodidades para discapacitados.

### *3.2.3. Tren de las sierras*

Desde agosto de 2007, la empresa Ferrocentral, actual concesionario ferroviario del ramal Buenos Aires – Córdoba, lleva adelante un proyecto para revivir el Tren de las sierras, que partía de la ciudad capital de Córdoba para arribar, luego de recorrer 144 kilómetros y atravesar el valle de Punilla, a Cruz del Eje.

Según señala Ferrocentral a través de su página web [www.ferrocentralsa.com.ar](http://www.ferrocentralsa.com.ar), la línea ferroviaria comenzó a construirse en 1889 y fue oficialmente inaugurado el 2 de julio de 1892 para el transporte de carga y pasajeros. Desde entonces, el Tren de las Sierras fue orgullo de Córdoba, consolidando la incipiente industria del turismo y proyectando las economías regionales.

Este medio de transporte se convirtió en un clásico turístico hasta que dejó de funcionar en 1977. Sin embargo, en septiembre de 2008, el ferrocarril circula periódicamente entre las estaciones Rodríguez del Busto (al oeste de Córdoba capital) y Cosquín. El tiempo aproximado de viaje entre cabeceras es de ciento treinta minutos (dos horas diez). La prestación del servicio se realiza con una dupla diesel-eléctrica con capacidad para 119 pasajeros sentados.

#### *3.2.4. Tren histórico a vapor*

Este tren del año 1912, fue puesto nuevamente en funcionamiento, manteniendo todas sus características originales, y realiza una excursión de día completo partiendo de la ciudad de Bariloche, en la Patagonia argentina, durante la temporada estival. Como consta en la página web del producto, [www.trenhistoricoavapor.com](http://www.trenhistoricoavapor.com), la formación está compuesta por cinco coches y una locomotora a vapor, y fue restaurada durante 2001, por la empresa Trenes Especiales Argentinos S.A. En total la formación puede transportar a 250 pasajeros. La locomotora fue fabricada en 1912 por la empresa North British Locomotives de Glasgow, Escocia. A principios de siglo y hasta la década del sesenta recorría la línea Buenos Aires al Pacífico (BAP) que comunicaba la capital con Mendoza.

La excursión parte a las 11.30 hs. de la estación de trenes de San Carlos de Bariloche, y tras recorrer 40 kilómetros, se llega a la estación Perito Moreno-laguna Los juncos, una reserva natural, donde es posible realizar dos caminatas para acercarse a la laguna o bien ascender a un cerro cercano. En destino se encuentra un restaurante, donde los pasajeros tienen la oportunidad de almorzar, acompañados por un show de tango y folklore. Finalmente se regresa a Bariloche a las 19 hs.

El servicio brindado incluye guía bilingüe durante todo el recorrido, caminatas guiadas a Laguna Los Juncos y Cerro Elefante, y servicio a bordo. El tren ofrece tres categorías: clase turista, con un costo de \$80 por persona, primera clase (antiguo coche comedor) que tiene un valor de \$120 y un coche reservado, con sala de estar y camarotes a un costo de \$180 por persona.

### 3.2.5. *Viejo expreso patagónico (la Trochita)*

Comúnmente llamado Trochita, el Viejo expreso patagónico, es el único en su tipo de trocha económica de 0,75 metros en el país y una de las principales atracciones turísticas de la Comarca de los Alerces, en Chubut. La Secretaría de turismo de la Nación, a través de su web de promoción turística [www.argentina.ar](http://www.argentina.ar) destaca que con su locomotora a vapor de los años 20, y sus vagones de madera con estufas a leña, atraviesa un típico paisaje patagónico de la provincia de Chubut en los cuales la formación se detiene para abastecerse de agua.

La excursión más habitual es la que se inicia en la estación de la ciudad de Esquel y transita por los valles y estepas patagónicas hasta la estación de Nahuel Pan, alejada a unos 20 kilómetros. Allí se asienta una comunidad aborígen del pueblo mapuche. El convoy se detiene y los pasajeros pueden descender, visitar los locales de artesanías y el museo de culturas originarias en el que se puede aprender sobre los pueblos que aborígenes de estas tierras.

Otro trayecto, más largo, se extiende 165 kilómetros y cubre la distancia entre El Maitén y Esquel. Este recorrido se realiza ocasionalmente durante los meses de verano. En El Maitén, además de funcionar el taller donde se realizan artesanalmente las piezas de repuesto, los galpones fueron convertidos en el Museo Ferroviario, con una confitería y área de servicios.

### *3.2.6. Tren ecológico*

El Tren ecológico o Tren de las Cataratas cubre un recorrido de siete kilómetros dentro del Parque nacional Iguazú y es resultado de un estudio para minimizar el impacto ambiental dentro de la reserva. Según datos de la Secretaría de turismo ([www.argentina.ar](http://www.argentina.ar)), parte del centro de visitantes, rodea una margen del río Iguazú y se llega cerca de la Garganta del Diablo, uno de los saltos de agua más imponentes.

El tren, de bajo impacto ecológico, se compone de una locomotora a gas que arrastra vagones con asientos de madera y abiertos hacia el exterior, para que el visitante se mantenga en directo contacto con la naturaleza. Su recorrido dura 20 minutos, con una parada. Actualmente el servicio se encuentra concesionado a una empresa privada.

### *3.2.7. Tren de la costa*

Este ferrocarril recorre 15,5 km. en la zona norte del gran Buenos Aires. Parte de la estación Maipú, en la localidad de Vicente López, para llegar a la estación Delta, en el partido de Tigre. A lo largo de las 11 estaciones que recorre el tren, es posible encontrar una diversidad de entretenimientos, gastronomía, paseos de compras, ferias de anticuarios, cines.

La página web [www.trendelacosta.com.ar](http://www.trendelacosta.com.ar) destaca que el tren fue inaugurado en el año 1995, sobre el antiguo ramal del ferrocarril Mitre, y que fue necesaria la puesta en valor de las estaciones y el tendido férreo. En septiembre de 2008 la operatoria del servicio se encuentra en un traspaso de la empresa Nuevo tren de la costa a manos del Estado Nacional.

## **Capítulo 4. En la tierra del Sol y el buen vino.**

La propuesta del Tren del vino se desarrolla en la micro región centro de la provincia de Mendoza, compuesto por los departamentos de Luján de Cuyo, Maipú y San Martín y donde se concentra casi la mitad de la producción de vid de la provincia.

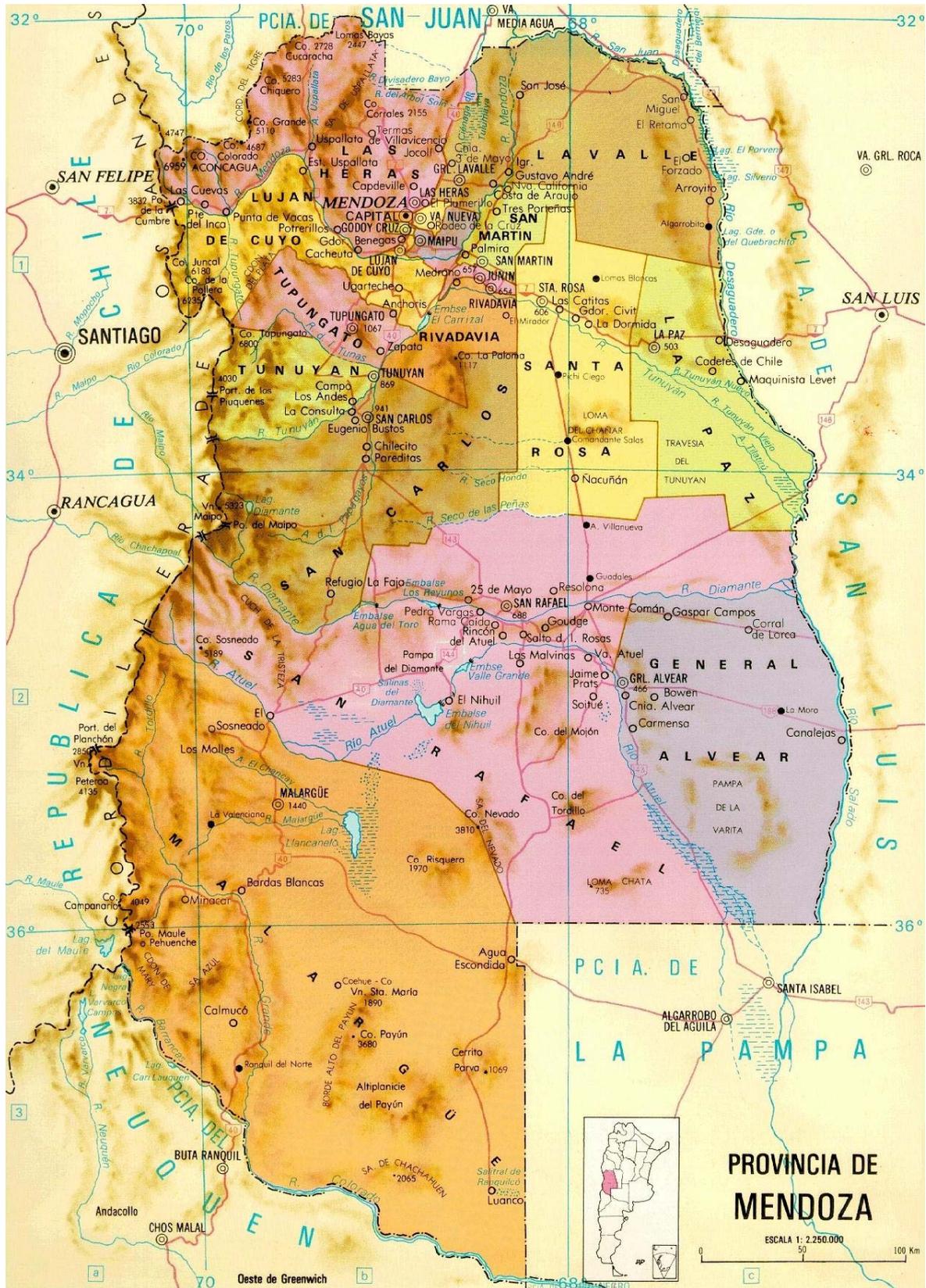
A lo largo del capítulo se analizarán las características de la población local, geografía y los indicadores turísticos de oferta y demanda en la región partiendo de los datos proporcionados por el Estudio de enología de la micro región centro de Mendoza (Brachetta et al., 2006) y el estudio de preinversión del proyecto Tren del vino (Brachetta et al., 2007) solicitados por el Ministerio de Economía de la Nación.

### **4.1. Mendoza**

Esta provincia se encuentra localizada en la región de Cuyo, en el oeste de Argentina, y al pie de la cordillera de los Andes. Mendoza es, sin dudas, la mayor provincia productora de vinos, cuya superficie implantada es aproximadamente del 70% del total del país. La sigue San Juan con un porcentaje cercano al 23% y el resto de las provincias con el 7% restante. Las condiciones climáticas y de suelo hacen que la vid se desarrolle en óptimas condiciones. Es por esto que con una producción de más de 10 millones de hectolitros al año, la provincia es el centro vitivinícola más grande de Sudamérica.

A la par de la industria vitivinícola, el turismo ha adquirido, en los últimos años protagonismo en la economía provincial. El turismo de aventura y el enoturismo están a la vanguardia en este nuevo desarrollo. Los atractivos y la amplia oferta de servicios locales han hecho de Mendoza uno de los destinos turísticos más importantes del país.

Figura 1. Mapa de Mendoza



Fuente: <http://www.iargentina.com.ar/provincias/mendoza/imagenes/mapa-mendoza.jpg>

## 4.2. La micro región centro de Mendoza y su oferta

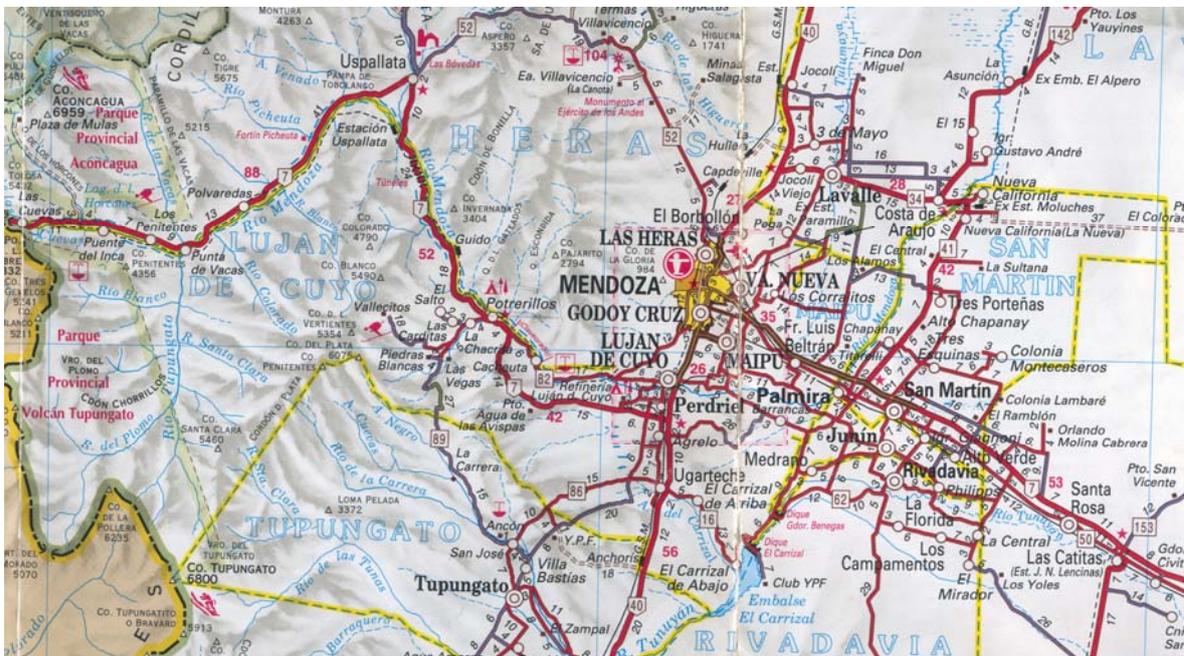
Se entiende por oferta turística al “conjunto integrado por bienes, prestaciones y atractivos turísticos de diferentes tipos que permiten satisfacer las necesidades de los turistas” (Wallingre y Toyos, 1998, p. 143).

La Micro Región Centro está formada por los departamentos de Luján de Cuyo, Maipú y San Martín. Cada uno de estos departamentos posee características particulares que sumadas dan un interesante potencial a la región como destino. La población total de la micro región asciende a 366.518 habitantes, distribuidos de la siguiente manera:

- Luján de Cuyo: 104.470 habitantes
- Maipú: 153.600 habitantes
- San Martín: 108.448 habitantes

(Brachetta, 2006, p. 12)

**Figura 2.** Mapa de la micro región centro de Mendoza



Fuente: Cartografía vial y turística ACA – Provincia de Mendoza, 2000.

#### 4.2.1. Ciudad de Mendoza

Si bien la ciudad de Mendoza no se encuentra dentro de la micro región centro, la mayoría de los turistas que la visita se aloja en la capital y realiza actividades en ella. Es por esto que se hace fundamental relevar la oferta turística que estará en contacto con el público que visita las bodegas.

1. Alojamientos. La ciudad cuenta con un hotel cinco estrellas (el Park Hyatt Mendoza), cuatro hoteles cuatro estrellas, 23 hoteles tres estrellas, 14 hoteles dos estrellas y 24 de categoría una estrella. En cuanto al alojamiento parahotelero el gran Mendoza ofrece la posibilidad de alojarse en cabañas, apart hoteles, campings, residenciales y hostels. ([www.turismo.mendoza.gov.ar](http://www.turismo.mendoza.gov.ar)). Los hoteles de categoría cinco y cuatro estrellas cuentan, además con instalaciones para la realización de eventos.

2. Restauración. El centro de la ciudad de Mendoza ofrece una gran cantidad de establecimientos gastronómicos al turista, desde cocina internacional,

3. Agencias de viaje. La ciudad cuenta con más de 110 agencias de viaje y operadores turísticos registrados.

4. Entretenimiento. Casinos, teatros, discotecas, museos, wines bar, cines, pubs, una interesante vida cultural y artística conforman la oferta para el esparcimiento y la recreación. La ciudad es elegida por una gran cantidad de turistas chilenos que son atraídos por los comercios de la ciudad.

#### 4.2.2. Luján de Cuyo

Este es el departamento con mayor superficie total, pero, a su vez, con menor superficie cultivada. En los últimos años el sector privado ha realizado importantes inversiones en el sector vitivinícola. Muchas de las bodegas ofrecen distintos servicios turísticos, desde catas de vino, visitas guiadas, incluso posibilidad de alojamiento. Sin embargo, este desarrollo no ha sido llevado a cabo de manera integrada con otros actores del turismo.

En cuanto al alojamiento, se han multiplicado los establecimientos hoteleros y parahoteleros rurales, con pequeñas unidades, muchas familiares. En zonas como Potrerillos, en plena precordillera, existe una oferta insuficiente y de baja calidad. En la tabla 1. se detalla una lista con las bodegas que se encuentran abiertas al público en Luján de Cuyo y que ofrecen servicios de visitas guiadas, degustación y venta de sus vinos.

Entre ellas, son 13 las que ofrecen servicios gastronómicos: Bodegas Carlos Pulenta, Bodegas Chandon, Lihue, Nieto Senetiner, Bodegas Norton, Renacer, Roberto Bonafi, Ruca Malen, Ruggeri, Bodega Séptima, Tapiz, Terrazas de los Andes y Tierras Altas. La oferta de alojamiento, está constituida por Bodegas Carlos Pulenta, Bodegas Tapiz y Terrazas de los Andes.

**Tabla 1.** Establecimientos vitivinícolas en Luján de Cuyo.

	<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
1	Adrover	Ruta Provincial nº 15. Perdriel	0261 4982523
2	Alta Vista	Alzaga 3972.	0261 4964684
3	Alto Perdriel	Terrada s/n. Perdriel.	0261 4880304
4	Benegas	Aráoz 1600. Mayor Drummond.	0261 4960794
5	Cabrini 1918	Ruta Prov.I nº 15 Km. 22. Perdriel.	0261 4880218
6	Carlos Pulenta	Roque Saez Peña 3531. Vistalba.	0261 4989400
7	Carmine Granata	Alberti 570. Mayor Drummond.	0261 4981033

8	Catena Zapata	Cobos s/n. Agrelo.	0261 4900214
9	Cavas Besares	Besares s/n. Chacras de Coria.	0261 4960043
10	Cavas de Weinert	San Martín 5923. Chacras de Coria.	0261 4960409
11	Chandon	Ruta Prov.I nº 15 Km.29. Agrelo.	0261 4909969
12	Cuevas del Puma	Ugarte 1234. La Puntilla.	0261 4395004
13	Dolium	Ruta Prov. Nº 15 Km. 30. Agrelo.	0261 4900200
14	Dominio del Plata	Cochabamba 7801. Agrelo.	0261 4986592
15	El Lagar S.R.L.	San Martín 2616. Carrodilla.	0261 4981379
16	Enrique Foster	San Martín 5039. Mayor Drummond	0261 4961579
17	Etchart	Ruta nº 40 Km. 4,5. Perdriel.	0261 4880223
18	Fabre Montmayou	Saez Peña s/n. Vistalba.	0261 4982330
19	Familia Barberis	Roque Saez Peña 5516. Vistalba.	0261 4983311
20	Familia Cassone	Terrada y Anchorena. Drummond.	0261 4233203
21	Hacienda el Plata	San Martín 4871. Chacras de Coria.	0261 4962113
22	Lagarde	San Martín 1745	0261 4980011
23	Lihue	Ruta nº 86 Km. 1. Agrelo.	0261 4303521
24	Luigi Bosca	San Martín 2044. M. Drummond	0261 4980437
25	Mastroeni	Zapiola s/n. Mayor Drummond	0261 4982757
26	Miguel Minh	Terrada 2013. Perdriel.	0261 4880608
27	Nieto Senetiner	Guardia Vieja s/n. Vistalba.	0261 4980315
28	Norton	Ruta Prov. Nº 15 Km.23,5	0261 4909760
29	Pequeña Bodega	Ugarte 978. La Puntilla	0261 4392094
30	Pokrajac y Cía	República de Siria 197	0261 4980037
31	Renacer	Brandsen 1863. Perdriel.	0261 4881247
32	Roberto Bonafi	Terrada 2024. Perdriel	0261 4880595
33	Ruca Malen	Ruta Nac. Nº 7 Km. 1059. Agrelo.	0261 154541236
34	Ruggeri	San Martín 1650. M. Drummond.	0261 4980086
35	Santa Angela	Piedra 202. Chacras de Coria.	0261 4963782
36	Septima	Ruta Nac. nº 7 Km. 6,5. Agrelo.	0261 4985464
37	Tapiz	Ruta Prov. nº 15 Km. 32. Agrelo.	0261 4900202
38	Terrazas de los Andes	Thames y Cochabamba. Perdriel.	0261 4880705
39	Tierras altas	Acceso Sur 6501, lateral este.	0261 4961380
40	Viniterra	Acceso Sur km. 17,5	0261 4985888
41	Vinorium	Brandsen s/n. Perdriel.	0261 4975583
42	Vina Amalia	San Martín 7440. Carrodilla.	0261 4360677

Fuente: Brachetta et al., 2007, p. 117-18

#### 4.2.3. Maipú

Maipú es el departamento que ha desarrollado políticas turísticas con acciones más concretas. Se ve favorecido por su corte netamente agroindustrial y por ser la cuna de gran parte de la industria vitivinícola. Sin embargo, estas condiciones han sido sustentadas por la promoción y difusión de la oferta turística a través de la creación de la marca Maipú, la apertura de stands de información turística en el departamento y fuera de él, campañas promocionales y de concientización, y el armado de una completa página web del municipio.

A continuación se presenta la lista de establecimientos que abren sus puertas a los turistas. Las bodegas que cuentan con servicios gastronómicos son Bodegas Inti Huaco, Carinae, Familia Di Tomasso, Familia Zuccardi, La Rural, Bodegas López, Tapaus, Verne y Viñas de Barracas. Además, las bodegas Cecchin, Verne y Viñas de Barracas ofrecen servicios de alojamiento.

**Tabla 2.** Establecimientos vitivinícolas en Maipú.

	<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
1	Atilio Avena	Castro Barros 8115. Rusell	0261 4048109
2	Baudrón	San Martín 673	0261 4972905
3	Bodegas Inti Huaco	Carril Gomez 3602. Coquimbito.	0261 155652630
4	Carinae	Videla Aranda 2899. Cruz de Piedra.	0261 4990470
5	Cavas de Don Arturo	F. Villanueva 2233. Lunlunta.	0261 4963858
6	Cavas del Conde	Borrego s/n. Coquimbito.	0261 4972624
7	Cecchin	M. A. Saez 626. Rusell.	0261 4976707
8	Cruz de Piedra	Juan de la Cruz Videla s/n. Barracas.	0261 4990050
9	Domaine Saint Diego	F. Villanueva 3821	0261 4990414
10	Don Bosco	Ruta Prov. 50 n° 6722. Rodeo del Medio.	0261 4951158
11	Don Crsitóbal	V. Aranda, entra Ozamis y Calle	0261 4990003

		Nueva.	
12	Familia di Tomasso	Urquiza 8136. Rusell.	0261 4990673
13	Familia Viña Maipú	Perito Moreno 11382. Santa Blanca.	0261 4921683
14	Familia Zuccardi	Ruta Prov. nº 33 Km.7,5.	0261 4410000
15	Finca Flichman	Munives 800. Barracas.	0261 4972039
16	La Rural	Montecaseros 2627. Coquimbito.	0261 4972013
17	López	Ozamis 375. Gral. Gutierrez.	0261 4972406
18	Roberto Boschi	Videla Castillo 2019. Rusell.	0261 4976589
19	Tapaus	F. Villanueva 3826. Lunlunta	0261 4990514
20	Tempos Alba	Perito Moreno 572. Coquimbito.	0261 4813501
21	Trapiche	Mitre s/n. Coquimbito.	0261 5207210
22	Verne	Sarmiento 2858. Luzuriaga.	0261 4811885
23	Viña del Cerno	Carril Moreno 631. Coquimbito.	0261 4811567
24	Viñas de Barracas	Carril Barracas s/n. Las Barracas.	0261 156547538

Fuente: Brachetta et al., 2007, p. 118-19

#### 4.2.4. San Martín

El Departamento de San Martín se encuentra transitando las primeras etapas del desarrollo enoturístico. Si bien es el departamento que cuenta con mayor superficie cubierta por viñedos dentro de la micro región, recientemente se ha decidido a formar parte de los caminos del vino, y prácticamente no cuenta con experiencia en el turismo.

San Martín cuenta con importantes hitos en cuanto al turismo histórico, rural y del vino. Particularmente en lo que a turismo del vino respecta, se encuentra altamente favorecido por ser una zona vitivinícola por excelencia. Sin embargo, en el departamento no hay registrados establecimiento hoteleros, con la excepción del Hotel San Pedro.

En la tabla 3. se hace referencia a la lista de bodegas que se encuentran abiertas al público, ofreciendo visitas guiadas y degustaciones, aunque la mayoría de ellas requieren de reserva previa. La Posada del Buen Orden brinda también servicios gastronómicos y de alojamiento.

**Tabla 3.** Establecimientos vitivinícolas en San Martín.

	<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
<b>1</b>	Viñas Alto Salvador Posada del Buen	Calle Morón s/n. Alto Salvador.	02623 429373
<b>2</b>	Orden	Carril Norte s/n. Buen Orden. Lateral Sur Ruta Nacional 7 y	02623 429373
<b>3</b>	Tagliaferro	Carril Chimbas s/n. Ruta Nac. nº 7 km. 1007 y Carril	02623 461048
<b>4</b>	Crotta	Chimbas. Ruta Nac. nº 7 km. 1007 y Carril	02623 461059
<b>5</b>	Santa Sara	Chimbas.	02623 422811
<b>6</b>	Viñas de Balbo	San Isidro 2763 Santa Marina s/n. Nueva	02623 491272
<b>7</b>	Nueva California	California. Suarez s/n entre Km 988 y 989	02623 422971
<b>8</b>	Santa Cecilia	Ruta Nac. nº 7.	02623 429432

Fuente: Brachetta et al., 2007, p. 119-20

#### 4.2.5. Accesos

1. Transporte aéreo: el aeropuerto de Mendoza Francisco Gabrielli (MDZ) se encuentra en la localidad de El Plumerillo, en el departamento de Las Heras. Recibe diariamente vuelos de cabotaje e internacionales operados por Aerolíneas Argentinas y LAN.

2. Transporte carretero: La terminal de ómnibus, ubicada sobre la avenida de acceso este, en el departamento de Guaymallén, recibe buses procedentes de las principales ciudades de Argentina y el centro de Chile. Algunas empresas que brindan servicios a

Mendoza son TAC, Andesmar, Chevallier, CATA, Expreso Uspallata, El Rápido, entre otras. Mendoza se encuentra conectada al resto del país a través de las rutas nacionales 7, 40, 142 y 143.

### **4.3. Perfil de la demanda**

Al momento de crear un nuevo producto turístico es fundamental tener información sobre la demanda que recibe el destino donde se instalará. La micro región centro se identifica con los turistas que deciden visitar la ciudad de Mendoza y sus alrededores. Es por esto que analizando las características de los visitantes que recibe la capital de la provincia se estará en condiciones de trazar los rasgos sobresalientes del público potencial del Tren del vino.

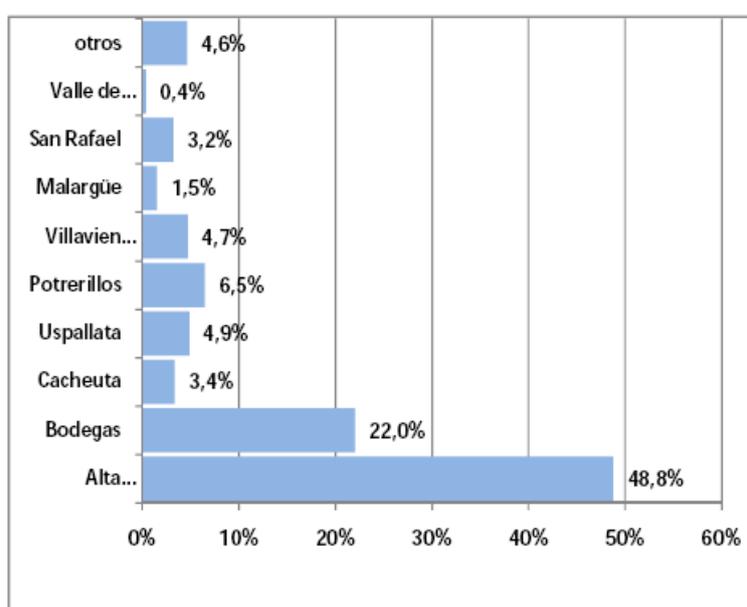
La demanda turística es “la población con suficiente poder adquisitivo para obtener un servicio turístico que satisfaga su necesidad” (Wallingre y Toyos, 1998, p. 70). En este análisis se fundamentarán las estrategias tomadas a lo largo del plan de negocios.

Según datos analizados por la Dirección de estadísticas e investigaciones económicas (DEIE, 2008), dependiente del Ministerio de economía de la provincia de Mendoza, sobre una muestra de 400 turistas que visitaron la ciudad de Mendoza durante julio de 2008, tuvieron las siguientes características.

- El 66% de los turistas proviene de otros lugares de Argentina, 13% de Chile y 21% del resto del mundo.
- El 8% de los visitantes fueron asistidos por agencias de viaje.
- El 60% de los turistas visitaba por primera vez la ciudad.

- Con respecto al motivo principal del viaje, el 84% de las personas llegaron por turismo, ocio y vacaciones, mientras que el 7% para visitar familiares.
- Los turistas chilenos declaran que la ciudad de Mendoza (sus plazas, el parque, los comercios, etc.), la comida, la gente y los festivales son los principales atractivos; mientras que los visitantes argentinos y el resto del mundo, se ven más atraídos por la cordillera, los vinos y bodegas. (ver figura 3.)

**Figura 3.** Participación relativa de lugares a visitar por turistas (julio de 2008)



Fuente: DEIE (2008). <http://www.deie.mendoza.gov.ar/prensa/encuestaturista/onda52.pdf>

- El 77% de los turistas viajó acompañado por familiares.
- Los principales medios para obtener información del viaje fueron: Internet, con el 52% de los casos, a través de amigos o familiares un 14% y por medio de agencias de viaje un 11%.
- Respecto al medio de transporte utilizado para arribar a la provincia de Mendoza, el 46,7% lo hizo en ómnibus y el 43,3% lo hizo en auto, mientras que el 10% utilizó servicios de transporte aéreo.
- En promedio los turistas gasta \$162 diarios por persona.

Si bien existe una leve estacionalidad marcada por las vacaciones de verano e invierno, la ciudad de Mendoza ha sabido desarrollar un turismo para recibir visitantes todo el año (ver tabla 4). La ciudad se ha perfilado como un destino elegido para la realización de convenciones y eventos, contando con una excelente infraestructura para los mismos. Cabe destacar también que la estadía promedio de los visitantes es de apenas 2,42 días.

**Tabla 4.** Ocupación hotelera en la ciudad de Mendoza y alrededores.

Meses	Plazas disponibles	Plazas ocupadas	Porcentaje de ocupación de plazas	Duración de estadía promedio
Enero	267.432	144.720	54,11	2,57 días
Febrero	245.224	139.915	57,06	2,47 días
Marzo	273.203	124.981	45,75	2,46 días
Abril	262.680	118.597	45,15	2,08 días
Mayo	272.335	93.809	34,45	2,21 días
Junio	257.670	65.691	25,49	2,42 días
Julio	273.048	124.969	45,77	2,52 días
Agosto	269.127	96.373	35,81	2,72 días
Septiembre	267.282	109.287	40,89	2,48 días
Octubre	276.737	113.653	41,07	2,3 días
Noviembre	267.570	109.390	40,88	2,65 días
Diciembre	278.039	90.759	32,64	2,17 días
<b>Anual</b>	<b>3.210.347</b>	<b>1.332.144</b>	<b>42% promedio</b>	<b>2,42 días promedio</b>

Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2006. Disponible en: [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/9/eoh\\_2006\\_mendoza.xls](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/9/eoh_2006_mendoza.xls)

#### 4.4. Recorrido del Tren del vino

El Tren del vino transitará por vías del ex ferrocarril General San Martín, hoy en día concesionadas a la empresa de capitales brasileros y norteamericanos América Latina Logística (ALL). El circuito propuesto es de aproximadamente 53 km. y se extiende entre las estaciones Cristo en la viña, en el departamento de San Martín y Agrelo, en el departamento de Luján de Cuyo.



## Capítulo 5. El Tren del vino

El Tren del vino constituye un nuevo producto turístico en la región, y como tal posee características particulares. Como punto de partida del plan de negocios en sí, es indispensable definir los aspectos y servicios que serán ofrecidos a los turistas. Combina los componentes de una excursión a bordo de un tren turístico con el turismo enológico y cultural.

### 5.1. Características básicas de los servicios turísticos

El Tren del vino cumple con las características básicas de todo producto turístico. Kotler (2004, p. 25-29) define las características del *marketing* de servicios centrandose su atención en cuatro conceptos: intangibilidad, carácter indisociable, variabilidad y el carácter perecedero. A continuación se detallan estos puntos.

1. Intangibilidad. A diferencia de los bienes físicos, los servicios no se pueden experimentar, ver o tocar, antes de realizada su compra. En el caso del Tren del vino, se está comercializando el derecho a viajar en una excursión a bordo de un tren. Sin dudas, la privación de poder probar el servicio antes de pagarlo genera en el cliente cierta incertidumbre, que se debe minimizar transmitiendo información y confianza al consumidor.

2. Carácter indisociable. Los servicios no se pueden separar de los proveedores ni del cliente, ya que ambos forman parte del mismo. Los guías, coordinadores, mozos y demás personal del Tren del vino participarán activamente de la prestación del servicio y es por esto que son fundamentales la capacitación y formación de los recursos humanos. Por otro lado, el cliente se involucra durante la excursión y a través de su participación puede aportar beneficios o inconvenientes al servicio.

3. Variabilidad. La calidad de los servicios depende de quién, cuándo y dónde se suministren, y por otro lado de la percepción y valores del cliente. Es por esto que el mismo servicio puede resultar positivo para una persona, pero para otra no. Para minimizar los riesgos de la variabilidad, se buscará en el Tren del vino estandarizar algunos procesos, pero sin descuidar la atención personalizada, y hacer foco en la satisfacción del cliente.

4. Carácter perecedero. Los servicios no se pueden almacenar. Suponiendo que el tren tenga una capacidad de 144 pasajeros por viaje, si se venden 100 lugares, no se pueden guardar los otros 44 disponibles para vender al día siguiente, sino que se pierde la oportunidad de comercializarlos. Para maximizar los ingresos se debe trabajar con reservas (para las cuales se abona una seña), y promocionando con descuentos durante la temporada baja, para garantizar un alto nivel de ocupación.

## **5.2. Características del Tren del vino**

Además de contar con las características básicas de los productos turísticos, el Tren del vino posee características particulares, que lo diferencian del resto de la oferta turística en Mendoza. A continuación se mencionan los principales aspectos que hacen a la excursión y servicios de esta nueva unidad de negocios.

### *5.2.1. El tren*

La formación propuesta para el Tren del vino estará compuesta por una locomotora a vapor de época y cuatro vagones de carrocería metálica, con una capacidad de 144 pasajeros en total.

Locomotora: Se solicitará a la Organización de Bienes del Estado (ONABE) la cesión en custodia de una locomotora a vapor de trocha ancha, abandonada en el parque ferroviario de Palmira, Mendoza. A través de una cuidadosa restauración, la máquina de principios de siglo se pondrá nuevamente en valor.

Coches: Los cuatro coches elaborados en Holanda por la empresa Werkspoor datan de 1952, cuando circulaban en el Ferrocarril General San Martín (ex línea Buenos Aires al Pacífico) que unía la ciudad de Buenos Aires y Mendoza. Los vagones, rescatados del predio del ferrocarril en Liniers (Ciudad de Buenos Aires), son originariamente coches pullman con aire acondicionado, y de carrocería metálica que será restaurada a nueva. Por dentro, los mismos serán ambientados con butacas, sillones y mesas para poder transportar a una capacidad máxima de 36 pasajeros por unidad. Dentro de los mismos se cuidarán detalles en madera, cortinados y el mobiliario para convertirlos en coches de primera clase.

### *5.2.2. El recorrido*

Como se menciona en el capítulo anterior, El Tren del vino tendrá un recorrido de 53,36 kilómetros aproximados, entre las estaciones Cristo en la viña, en el departamento de San Martín, y Agrelo, en el departamento de Luján de Cuyo. El mismo se realizará de ida y vuelta, completando un total de 106,72 kilómetros recorridos.

Durante el recorrido el tren se detendrá en tres oportunidades, en distintos establecimientos vitivinícolas, donde los pasajeros podrán realizar visitas para conocer los procesos de elaboración de sus productos. Un importante punto a destacar es que es posible elegir entre un gran número de bodegas a visitar (ver tabla 7) y que se puede cambiar el recorrido para hacer que el producto sea diferente de un año a otro y así lograr que los visitantes repitan la experiencia.

En principio, el tren partirá de la estación Cristo en la viña, en las afueras de la ciudad de San Martín, y se detendrá en las estaciones de Coquimbito, Russell y a 2.100 metros de la estación Agrelo, desde donde retornará sobre sus pasos para volver a la estación inicial. En estas estaciones se visitarán las bodegas Trapiche, Trivento y Chandon, respectivamente. Esto garantiza que el recorrido resulte atractivo y variado para el turista, que visita una importante bodega de vinos, una bodega artesanal y finalmente uno de los establecimientos productores de vinos espumosos más reconocidos a nivel internacional.

**Tabla 5. Establecimientos a lo largo del trayecto del Tren del vino.**

<b>Establecimiento</b>	<b>Estación mas cercana</b>	<b>Distancia a la estación</b>
Viña Maipú	Rodeo del Medio	400 metros
Trapiche	Coquimbito	100 metros
Cavagnaro	Coquimbito	100 metros
Telteca	Coquimbito	400 metros
López	Gral. Gutiérrez	300 metros
Poesía	Russell	1500 metros
Trivento	Russell	1200 metros
La Superiora	Russell	100 metros
Cabrini	Perdriel	100 metros
Etchart	Perdriel	1400 metros
Norton	Perdriel	1500 metros
Chandon	Agrelo	2200 metros

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, cabe destacar que es posible modificar el recorrido, por vías del ferrocarril San Martín para recorrer otras regiones vitivinícolas, como el Valle del Uco, o bien la línea Mendoza-San Juan.

A continuación se presenta el recorrido básico del Tren del vino:

**Figura 5.** Recorrido del Tren del vino.



Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.3. Los servicios

A bordo del ferrocarril, y durante la excursión, se ofrecerán servicios de calidad, denotando distinción hacia los pasajeros. Entre otros, el pasaje adquirido por el turista incluye:

- Derecho a realizar el recorrido en el Tren del vino, en una butaca numerada.
- Guías turísticos (uno cada dos vagones) que acompañarán en todo el recorrido.
- Coordinador.
- Seguridad privada.
- Atención del personal de servicio en el tren.
- Café de cortesía por la mañana.
- Almuerzo en restaurante gourmet en la bodega Chandon.

- Visitas guiadas a las bodegas señaladas en el itinerario.
- Degustaciones acompañadas con quesos y productos regionales.

Al momento de brindar servicios es fundamental la participación que tengan los recursos humanos y su capacidad para llevar adelante las tareas de forma eficiente y con buen trato hacia el cliente. Es por esto que se buscarán empleados capacitados, de forma que el Tren del vino garantice servicios de alto nivel, acorde con el precio y el posicionamiento planificado a lo largo del proyecto.

#### *5.2.4. Operatoria*

El Tren del vino tendrá tres salidas semanales en temporada alta (enero a abril y julio a agosto) y dos salidas durante el resto del año. Al operar con maquinarias antiguas es necesario tener días libres entre las salidas a fin de poder realizar las acciones de mantenimiento básicas. Los días y horarios de salida serán acordados con la empresa América Latina Logística, concesionario y controlador de tráfico de la línea férrea, a la que se abonará un canon en retribución por la utilización de las vías e infraestructura.

El servicio de restauración será tercerizado al restaurante de la bodega Chandon, mientras que el resto de los servicios serán brindados por la misma empresa del Tren del vino.

Por otro lado, el tiempo total estimado para la excursión es de 08:38 horas aproximadamente. A continuación se presenta una planilla de horarios y distancias del recorrido básico de este tren turístico.

**Tabla 6.** Cronograma y distancias del recorrido del Tren del vino.

Distancia Progresiva	Distancia entre estaciones	Estaciones	Tiempo entre estaciones	Tiempo (*)		
				Llega	Pasa	Sale
0,00 km.		<b>Cristo en la viña</b>				<b>0:00 hs.</b>
5,71 km.	5,71 km.	Palmira	11:25 min.		00:11 hs.	
9,63 km.	3,92 km.	Barcala	07:50 min.		00:19 hs.	
15,09 km.	5,47 km.	Fray Luis Beltrán	10:56 min.		00:30 hs.	
18,68 km.	3,59 km.	Rodeo del Medio	07:11 min.		00:37 hs.	
22,25 km.	3,57 km.	Gral. Ortega	07:19 min.		00:44 hs.	
25,03 km.	2,78 km.	<b>Coquimbito</b>	05:34 min.	00:50 hs.		01:50 hs.
28,53 km.	3,50 km.	Gral. Gutiérrez	07:00 min.		01:57 hs.	
31,67 km.	3,14 km.	Villa Maipú	06:15 min.		02:03 hs.	
34,02 km.	2,35 km.	<b>Russell</b>	04:42 min.	02:07 hs.		03:10 hs.
36,92 km.	2,90 km.	Cruz de Piedra	05:48 min.		03:05 hs.	
40,09 km.	3,17 km.	Lunlunta	06:20 min.		03:12 hs.	
46,59 km.	6,50 km.	Perdriel	13.00 min.		03:25 hs.	
51,26 km.	4,67 km.	Agrelo	09:20 min.		03:34 hs.	
53,36 km.	2,10 km.	<b>Bod. Chandon</b>	04:12 min.	03:38 hs.		07:00 hs.
55,46 km.	2,10 km.	Agrelo	04:12 min.		07:04 hs.	
60,13 km.	4,67 km.	Perdriel	09:20 min.		07:13 hs.	
66,63 km.	6,50 km.	Lunlunta	13:00 min.		07:26 hs.	
69,80 km.	3,17 km.	Cruz de Piedra	06:20 min.		07:32 hs.	
72,70 km.	2,90 km.	Russell	05.48 min.		07:38 hs.	
75,05 km.	2,35 km.	Villa Maipú	04:42 min.		07:43 hs.	
78,19 km.	3,14 km.	Gral. Gutiérrez	06:15 min.		07:49 hs.	
81,69 km.	3,50 km.	Coquimbito	07.00 min.		07:56 hs.	
84,47 km.	2,78 km.	Gral.Ortega	05:34 min.		08:01 hs.	
88,04 km.	3,57 km.	Rodeo del Medio	07:19 min.		08:09 hs.	
91,63 km.	3,59 km.	Fray Luis Beltrán	07.11 min.		08:16 hs.	
97,10 km.	5,47 km.	Barcala	10.56 min.		08:20 hs.	
101,02 km.	3,92 km.	Palmira	07.50 min.		08:28 hs.	
106,73 km.	5,71 km.	<b>Cristo en la viña</b>	11:25 min.	<b>08:39 hs.</b>		

(\*) El tiempo de recorrido se encuentra calculado en base a una velocidad promedio de 30 km/h.

Fuente: elaboración propia en base a Brachetta (2007)

### 5.3. Segmento de mercado

Otro componente importante al momento de trazar la planificación estratégica del negocio es la determinación del segmento de mercado al que se apunta, también denominado mercado meta. Según establece Kotler (1993) el mercado se encuentra dividido en segmentos o grupos de personas que tienen características y necesidades similares. Con excepción de los productos masivos y servicios básicos, la conveniencia de elegir un segmento que concuerde con las características del producto se traduce en reducción de costos y mejores resultados en los programas de comunicación de la empresa.

Los compradores difieren en sus deseos, poder de compra, localización geográfica y actitudes de compra. La segmentación de mercado permite ajustar los precios, canales de distribución y publicidad, enfocando a aquellos compradores a los cuales se tiene mayor oportunidad de satisfacer. El mercado se puede dividir combinando dos criterios:

Segmentos demográficos. Se realiza utilizando variables duras o estadísticas, tiene carácter cuantitativo. Para el Tren del vino, el segmento de mercado meta responde a las siguientes características:

**Tabla 7.** Variables demográficas del mercado meta del TDV

Edad	30 – 70 años.
Lugar de residencia	Argentina (principalmente Mendoza y Buenos Aires), Chile y resto del mundo.
Poder adquisitivo	Medio - Medio alto - alto
Sexo	Indistinto
Nivel de educación	Secundario terminado o más.
Religión	Indistinto
Nacionalidad	Argentinos y extranjeros.

Fuente: Elaboración propia en base a Kotler (1993, p. 301)

Segmentos de preferencia. Al utilizar variables blandas, es decir psicográficas o conductuales, es posible establecer las preferencias de los compradores.

**Tabla 8.** Variables psicográficas del mercado meta del TDV

Personalidad	Sociables, gusto por los viajes, cultos.
Ocasiones	Compra ocasional.
Beneficios buscados	Calidad de servicio, experiencias diferentes,
Intereses generales	Ecoturismo, turismo cultural, turismo enológico, vino, trenes.
Intereses particulares	Conocimiento sobre la cultura del vino y su proceso de elaboración, paisajes mendocinos.

Fuente: Elaboración propia en base a Kotler (1993, p. 301)

En definitiva, el Tren del vino apunta a un amplio segmento de mercado. Los trenes turísticos son productos que tienen costos elevados, y por lo tanto se debe enfocar un grupo socio económico de clase media y alta, que busca servicios de calidad y vivir experiencias diferentes.

Mendoza recibe turistas de Argentina y el mundo, por lo que se hace difícil llevar adelante una segmentación geográfica. En cuanto a la edad promedio de los clientes, se apunta a un rango entre los 30 y 70 años, que comúnmente consume esta bebida. Finalmente, el público se encuentra interesado en realizar visitas a bodegas para conocer sobre el vino y disfrutar de los paisajes de Mendoza de una manera distinta.

#### **5.4. Objetivos y metas del proyecto**

La determinación de objetivos establece cuál es el camino que la empresa debe seguir, hacia dónde se dirige. Para alcanzar estos objetivos, es necesario marcar también metas (objetivos parciales) que sumados dan como resultado el cumplimiento del objetivo

inicial. Si bien un objetivo es de carácter general, las metas deben expresarse de forma clara, porque son las que van a definir el accionar de los empleados. Al igual que sucede con la misión y la visión, deben ser compartidas por todos los miembros de la empresa para lograr una sinergia de esfuerzos.

Las metas se expresan de forma clara, con información de carácter cuantitativa y con una línea temporal, creando una cadena de medios a fines. Asimismo, la planificación de los objetivos se divide en corto plazo (a menos de un año), mediano plazo (de dos a cinco años), y largo plazo (mayor a seis años). Entre otros, estos son algunos de los objetivos y metas dentro del proyecto Tren del vino.

**Tabla 9. Objetivos y metas del TDV**

Objetivos	Metas
<u>A corto plazo</u>	
Dar a conocer el producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar un evento de pre-lanzamiento del producto en un hotel en Mendoza, invitando a la prensa un mes antes del viaje inaugural.</li> <li>• Realizar el viaje inaugural, invitando a personalidades, funcionarios públicos y prensa.</li> <li>• Hacer un <i>press tour</i> y un <i>fam tour</i> dentro del primer mes de operación del tren.</li> </ul>
Generar rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr durante el primer semestre de operación un nivel de ocupación del 40% y durante el segundo semestre del año alcanzar un nivel del 60%.</li> </ul>

Generar lazos con la cadena de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar durante los primeros tres meses de operación una base de datos de agencias y posibles canales de distribución del producto.</li> </ul>
<u>A mediano plazo</u>	
Posicionar el producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar adelante políticas de posicionamiento y comunicación para lograr que una cuota del mercado del 20% hacia el quinto año de vida del producto.</li> </ul>
Promocionar el producto en medios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar anuncios en los medios gráficos especializados en turismo a partir del segundo año.</li> </ul>
<u>A largo plazo</u>	
Lograr la sostenibilidad del producto en el largo plazo.	

Fuente: Elaboración propia

## 5.5. Misión

La misión de la empresa define quién es ésta y cuál es la razón de su existencia. Este enunciado debe ser claro, para que los empleados sepan cuáles son sus objetivos y valoricen su trabajo. Sobre este punto, Kotler (1993) comenta que:

La misión o propósito específico es generalmente claro en un principio. Con el transcurso del tiempo la misión puede seguir siendo clara, pero algunos directivos pierden interés en ella, o bien, la misión puede perder claridad conforme crece la organización y agrega nuevos productos y mercados.

Luego de este breve análisis, es posible enunciar la misión del Tren del vino:

Tren del vino es una empresa que brinda un servicio turístico, en excursión de día entero, a bordo de un tren recorriendo el paisaje de los viñedos mendocinos y visitando bodegas. El negocio busca satisfacer la necesidad de los turistas de conocer la actividad vitivinícola y cultura del vino, tan característica en Mendoza.

## **5.6. Visión**

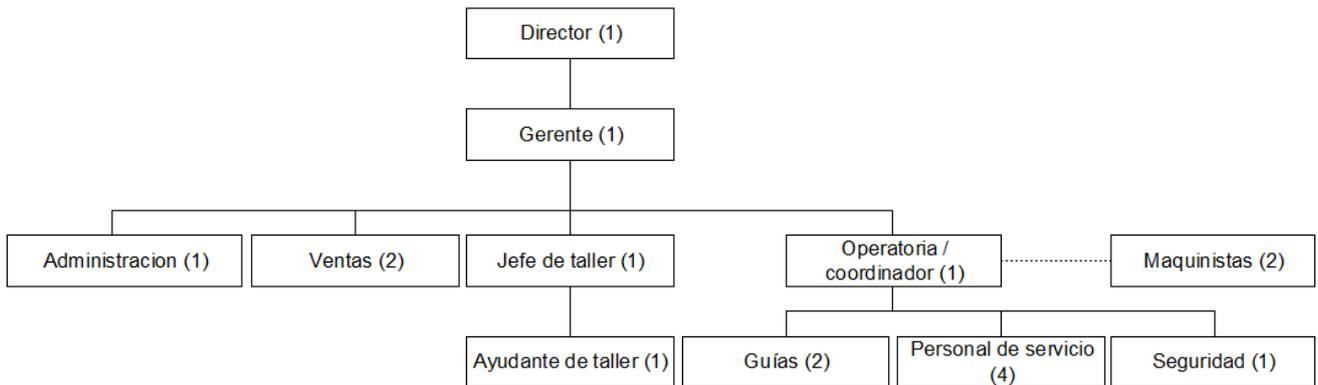
La visión de la empresa implica qué es lo que se quiere lograr y, a diferencia de la misión, involucra juicios de valor. Peter Senge (2006, p. 18) señala que la creación de una visión compartida por los empleados es fundamental en el liderazgo del gerente, debido a que “cuando hay una visión genuina la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen, sino porque lo desea”. La visión está conformada por un conjunto de principios y prácticas que guiarán a los objetivos del negocio, y crea un compromiso a largo plazo.

El Tren del vino es una empresa que brindará servicios turísticos de calidad, apuntando al disfrute de los pasajeros y cumpliendo con sus expectativas de conocer Mendoza y sus vinos. Será una excursión reconocida a nivel nacional e internacional, convirtiéndose en un *clásico* de la provincia, construido por medio del compromiso de todos los que hacen este producto posible.

## **5.7. Estructura organizacional**

La estructura de la organización es representada gráficamente a través de un organigrama. La empresa está considerada como una pyme, y es por esto que tiene una estructura pequeña.

**Figura 6.** Organigrama del Tren del vino.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa está compuesta por un director, que es representante de la firma ante los organismos gubernamentales e inversores es la cabeza de la empresa y centro de mandos y delineación de estrategias. Directamente subordinado a éste se encuentra el gerente que coordina todas las actividades dentro de la empresa. La organización está compuesta por áreas administrativas, de ventas, taller y operaciones. Los maquinistas figuran como relación de staff ya que son empleados de América Latina Logística.

## Capítulo 6. Análisis de situación y estrategias a seguir

Para llevar adelante una planificación estratégica de la nueva unidad de negocios es necesario conocer la situación actual del producto, la empresa y el entorno. En este capítulo se llevarán adelante distintos análisis de situación que permitirán recolectar información fundamental para la toma de decisiones y definición de estrategias a seguir.

### 6.1. Análisis interno-externo (DAFO)

Para conocer cuál es la situación de una empresa, marca o producto es necesario realizar en primera instancia un análisis interno-externo, que permita trazar una línea de planificación estratégica y objetivos reales. Según Kotler (2004, p. 56), “la valorización de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT en inglés o análisis DAFO en español.”

En este proceso, el análisis interno busca conocer cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras que el externo se centra en las oportunidades y amenazas creadas por el entorno. El análisis en sí se realiza sobre la siguiente matriz:

**Figura 7.** Análisis DAFO

	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>Positivo</b>	Fortalezas	Oportunidades
<b>Negativo</b>	Debilidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia.

1. Fortalezas: Aquellos puntos positivos de la empresa y su entorno interno constituyen las fortalezas, que deben ser aprovechadas para impulsar el producto. Estas fuerzas a favor deben protegerse debido a que dan valor agregado al producto. Las fortalezas con que cuenta el Tren del vino son:

- Posibilidad de contar con recursos humanos capacitados. Mendoza es una urbe que cuenta con un importante número de profesionales capacitados en turismo, administración de empresas y servicios. Luego de una selección de personal, se contará con recursos humanos aptos y capacitados para el trato con el turista.
- Diferenciación frente a otras excursiones a bodegas. El Tren del vino ofrece al turista una alternativa distinta para visitar bodegas y familiarizarse con la actividad vitivinícola en Mendoza.
- Atractivo del tren. Además de los paisajes y la cultura local, el tren constituye un atractivo en sí. El mantenimiento de la formación será una de las prioridades.
- Clara organización interna y planificación estratégica. A través de un plan de negocios estratégico se desarrollarán políticas y acciones de forma coherente que permitirán optimizar los recursos y lograr los objetivos con eficiencia.
- El producto es bien recibido por las comunidades locales y goza de buena reputación. Sin embargo, para mantener este factor positivo son necesarias acciones de relaciones públicas con las mismas.
- Calidad del producto y servicio. Sin dudas, uno de los principales aspectos que se tendrán en cuenta es la calidad de servicio y satisfacción del cliente. Se planea crear un producto que cumpla con las expectativas de los consumidores y que sea reconocido por turistas y agentes de viaje.
- El Tren del vino es un producto innovador en Argentina.

- El tren tiene una capacidad que permite rentabilidad y a la vez asegura personalización y calidad del servicio.
- Es un producto flexible, que además de recibir turistas, puede operar para salidas especiales para eventos, generando ingresos extraordinarios.

2. Debilidades: Las debilidades son aquellos puntos negativos que la empresa puede y debe corregir. Si los aspectos débiles son trabajados con detenimiento pueden convertirse en futuras fortalezas que sumen competitividad al producto. Sin embargo existen algunas debilidades que son muy difíciles de contrarrestar y sobre las cuales no merece la pena utilizar recursos. Es necesario determinar un orden lógico de prioridades para trabajar de forma estratégica. El Tren del vino es un producto nuevo en el mercado, y como tal tiene problemas que se irán resolviendo con el transcurso del tiempo y las acciones de *marketing*. Las debilidades del producto son las siguientes:

- Producto nuevo en el mercado que debe superar las barreras de ingreso.
- Producto no conocido en el mercado. Será necesario llevar adelante un plan de capacitación y promoción apuntado a agentes de viajes y empleados de la industria turística-hotelera, con el fin de hacer conocido el producto. Las tareas de relaciones públicas deberán afrontarse desde el primer momento.
- Producto no posicionado. La marca Tren del vino es nueva en el mercado y deberá posicionarse en la mente de los consumidores.
- Necesidad de estrechar lazos con los canales de distribución. Al inicio de las actividades, resultará complicada la coordinación de los canales de distribución por la desconfianza que genera un producto nuevo en un mercado tan sensible como es el turismo. Se hace necesario estrechar vínculos con las agencias y hoteles y generar alianzas estratégicas.

- Cash flow negativo. Durante el primer año con seguridad existirán problemas de liquidez, al contar con un cash flow negativo, característico de los proyectos que inician su actividad.
- Se comenzará ocupando una cuota en el mercado muy reducida.

3. Oportunidades: Es importante descubrir cuáles son las oportunidades que ofrece el entorno, de forma tal que se puedan aprovechar para el beneficio del proyecto. Aquellas empresas que puedan sacar provecho de aquellas situaciones que agregan valor al producto, estarán en condiciones de superar a la competencia. En el Tren del vino, un proyecto impulsado por organismos públicos, encuentra un momento ideal en el que desarrollarse por encontrar apoyo oficial, por un lado y una oportunidad de negocio en un mercado turístico insatisfecho. Entre otras, estas son las oportunidades que el entorno ofrece al Tren del vino:

- Demanda con necesidades insatisfechas. Según Brachetta (2006) existe un mercado insatisfecho, que el Tren del vino puede captar con facilidad. La mayoría de los turistas que llega la provincia realiza visitas a bodegas y carece de alternativas en la forma de hacerlo.
- El vino como producto reconocido en Mendoza. El eje central de la excursión es el vino, un símbolo característico de Mendoza y con el que será simple identificar al tren.
- Tendencias del enoturismo. El enoturismo se encuentra en auge y en constante crecimiento. La cultura del vino se configura como una motivación de los turistas para visitar regiones vitivinícolas, como Mendoza.

- Apoyo de los organismos públicos. Los gobiernos nacional, provincial y municipal se encuentran informados acerca del proyecto y demuestra su apoyo político hacia el mismo.
- Financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con tasas internacionales. Uno de los principales promotores del proyecto es el BID, que ofrece créditos a bajos costos para el financiamiento de las obras y puesta en marcha del mismo.
- Ubicación geográfica. La ciudad de Mendoza es un importante centro de negocios y turismo que cuenta con buena infraestructura hotelera, turística y gastronómica que favorece la afluencia de visitantes.

4. Amenazas: Kotler (2004, p. 56) define a una amenaza del entorno “como un desafío plantado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que llevará, si no se emprende una acción de *marketing* defensiva, al empeoramiento de las ventas o beneficios”. En definitiva, son aquellos aspectos negativos del entorno, que influyen sobre la empresa y ésta no puede controlar. Dentro de éstas, en el caso del Tren del vino es posible encontrar las siguientes:

- Gran inversión de dinero. Cuanto mayor es la inversión, más riesgos corre el inversor. El Tren del vino es un proyecto que requiere de un importante cantidad de fondos para ponerse en marcha, con los riesgos que esto supone.
- Burocracia. La puesta en marcha del Tren del vino depende de decisiones políticas y gran cantidad de trámites que están sujetos a la burocracia estatal, lo que puede demorar o modificar el proyecto.

- Clima. Si bien Mendoza suele tener un clima favorable, existe la posibilidad de nevadas, tormentas y otras inclemencias climáticas que impidan la circulación del tren y afecten su operatoria.
- Competencia. El Tren del vino deberá enfrentarse con competidores directos e indirectos que ya se encuentran posicionados en el mercado.
- El proyecto depende de inversiones complementarias, que deberán llevarse adelante antes de su puesta en marcha, tales como la adecuación de las vías, construcción y reconstrucción de estaciones, o relocalización de familias.
- La operatoria depende de América Latina Logística, concesionaria del servicio de trenes de carga, empresa que no ha cumplido con sus obligaciones para mantener el estado de las instalaciones y las vías.

En análisis DAFO ayuda a saber en que posición se encontrará el producto luego de lanzado al mercado, cuáles son las oportunidades que debe aprovechar, las amenazas que contrarrestar y aquellas debilidades sobre las que trabajar. Como conclusión del análisis es posible establecer que el producto cuenta con importantes oportunidades que, bien enfocadas, pueden garantizar el éxito del Tren del vino. Estos puntos ventajosos que otorga el entorno se concentran en las características de un mercado insatisfecho y el apoyo con que puede contar el proyecto.

Por otro lado, las fortalezas del producto, lideradas por la diferenciación y la capacidad de una planificación estratégica se complementan con las oportunidades. En el otro lado de la balanza, encontramos aspectos negativos, que pueden ser fácilmente contrarrestados. Las amenazas son comunes a todos los proyectos de esta envergadura. Finalmente, las debilidades se relacionan con la inexperiencia y salida al mercado. Una vez traspasadas las barreras de ingreso al mercado, si se trabaja detenidamente sobre

ellas, en el mediano plazo el posicionamiento, manejo de costos y participación en el mercado pueden convertirse en algunas de las principales fortalezas.

## **6.2. Análisis de la competencia**

Un plan de negocios debe centrar su atención no sólo en el cliente, sino también en los competidores. El análisis de la competencia permitirá tomar decisiones y trazar una planificación estratégica para poder insertar el producto en el mercado, posicionarlo y mantener una alta participación en la cuota de mercado.

Según Kotler (1993, p. 253) el concepto de competencia, desde el punto de vista del mercado determina que al momento de determinar competidores, “podemos considerar empresas que satisfacen la misma necesidad del cliente o sirven al mismo grupo de clientes”. Sin embargo, existen cuatro niveles para determinar a los competidores, con base al concepto de sustitución del producto, que indican que éstos son:

- Otras empresas que ofrecen productos similares a los mismos clientes, y a precios similares.
- Todas las empresas que ofrecen el mismo producto o tipo de productos
- Todos los fabricantes de productos que proporcionen el mismo servicio
- Todas las empresas que compiten por el mismo valor de mercado.

Se hace difícil establecer cuáles son aquellos productos y empresas competidoras del Tren del vino, debido a que éste es un producto muy particular, y que se está hablando de un mercado de servicios, en lugar de un mercado de productos industriales, en el que los competidores son evidentes.

### *6.2.1. Competencia directa*

Si bien no existe un producto similar en la oferta turística de Mendoza, es posible afirmar que los competidores directos son aquellas empresas de turismo que brindan un servicio de visita a bodegas utilizando medios de transporte carreteros. Existe un gran número de agencias y operadores turísticos que ofrecen al turista la posibilidad de recorrer dos o tres bodegas y visitar la iglesia de la virgen de la Carrodilla (patrona de los viñedos). Cada operador organiza sus propios recorridos y no existe una empresa que sea claro líder en el mercado. Según fuentes del área de estadísticas y control de la Secretaría de turismo de Mendoza Cerca del 90% de las agencias de viaje comercializa los caminos del vino. Existen innumerables alternativas para recorrer las bodegas, donde algunas agencias ofrecen servicios privados con almuerzos para un público más exclusivo.

Si bien los productos son diferentes, las visitas a bodegas en bus forman parte de la competencia debido a que ofrecen la posibilidad de satisfacer la misma necesidad a clientes similares.

### *6.2.2. Competencia indirecta*

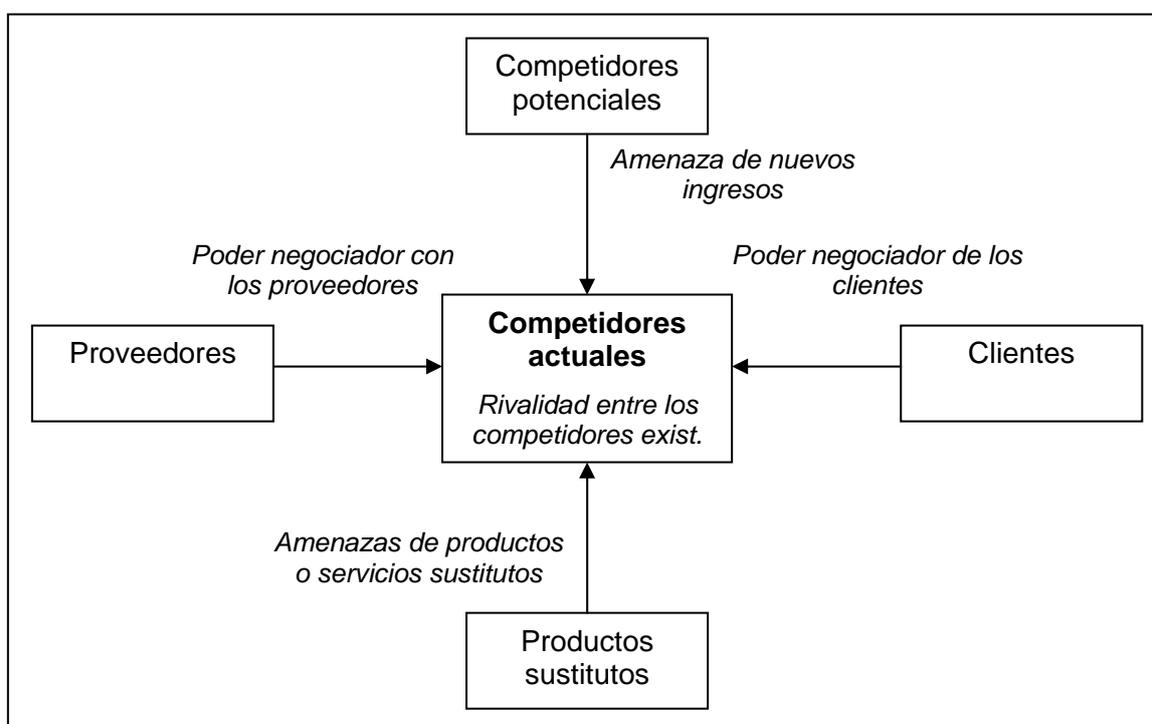
El único competidor indirecto que tiene el Tren del vino no se encuentra en la provincia de Mendoza, sino que lo hace en Chile: el Tren del vino de Colchagua. Se encuentra 140 kilómetros al sur de Santiago, brinda servicios similares a su par mendocino y satisface la misma necesidad (conocer el paisaje de los viñedos y tomar contacto con la industria vitivinícola) utilizando el mismo tipo de transporte: a bordo de un ferrocarril.

Existe un intenso flujo de personas que viajan entre Chile y Argentina. Sin embargo, este competidor no representa una gran amenaza hacia el Tren del vino y no se desarrollarán estrategias agresivas hacia él. Por el contrario, se buscará demostrar las cualidades diferenciadoras del producto para cautivar al público de origen argentino y chileno.

### 6.2.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Continuando con el análisis de situación externa, Michael Porter (1992, p. 23) establece que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”. Dentro del conjunto de actores que conforman este entorno, Porter sugiere analizar cinco de ellos, a través del siguiente modelo:

**Figura 8.** Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter, M (1992, p. 24)

La determinación de estrategias competitivas depende del análisis del entorno. Porter (1992) agrega que:

Las cinco fuerzas competitivas (nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador con los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores) refleja el hecho de que la competencia va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos *competidores* para las empresas del sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse *rivalidad amplificada*.

A continuación se procede a analizar cada una de estas fuerzas y la fuente de su origen, para ayudar a la determinación de estrategias que puedan manejarlas.

1. Competidores actuales. Aquellos productos que son competencia directa e indirecta del Tren del vino y que se encuentran actualmente en el mercado ejercen presión a través de la rivalidad que existe entre ellos y en relación con el producto presentado en este proyecto.

2. Competidores potenciales. Los nuevos ingresos de productos turísticos en la región constituyen una amenaza, dada la posibilidad de perder clientes potenciales. Sin embargo, las características particulares del Tren del vino hacen difícil la aparición de un nuevo competidor directo, que presente un producto similar.

3. Productos sustitutos. El consumidor se ve también influenciado por productos que pueden satisfacer necesidades similares. En el caso del Tren del vino, los productos sustitutos son otras excursiones que se realizan desde Mendoza, permiten al turista conocer y disfrutar del lugar, y componen la oferta turística de la región. Estas son: excursión a alta montaña, Villavicencio, turismo de aventura, Potrerillos, Cacheuta, museos y atractivos en la ciudad de Mendoza.

4. Proveedores. La negociación con los proveedores es fundamental porque producto de ésta se fijarán los costos y el precio de venta del producto. La posibilidad de hacer alianzas estratégicas con los proveedores y canales de distribución debe formar parte de las estrategias de comercialización, con la finalidad de obtener buenos resultados económicos y evitar conflictos. En el caso del Tren del vino, cabe destacar que uno de los puntos de conflicto de negociación será con la empresa América Latina Logística, responsable del estado y mantenimiento de la infraestructura ferroviaria.

5. Clientes. Los clientes poseen un poder de negociación mediante el cual pueden obtener beneficios económicos. Los turistas esperan un servicio con una calidad adecuada y a un precio que resulta razonable para ellos. La empresa debe negociar aquellos puntos en los que no puede conformarlos.

El análisis de las cinco fuerzas demuestra que los competidores no siempre se determinan tan fácilmente. El Tren del vino tendrá que negociar con clientes y proveedores y se verá amenazado por aquellos productos sustitutos. Sin embargo, a través del desarrollo de estrategias competitivas y de posicionamiento y la aplicación del *mix de marketing* se buscará contrarrestar estas presiones y lograr los objetivos.

#### *6.2.4. Estrategias de competitividad*

Una vez analizados los competidores, se deben adoptar estrategias para ingresar en el mercado, posicionarse y mantener un lugar en la mente de los consumidores. Estas estrategias se enfocan en la relación de los competidores y la Posición que el producto ocupa en el mercado con respecto a ellos. Kotler (1993) indica que existen cuatro posiciones competitivas que puede ocupar un negocio y dependiendo de esta ubicación se tomarán comportamientos diferentes:

1. Líder. Son aquellas empresas que tienen la mayor participación en el mercado y lideran el cambio de precio, introducción de nuevos productos e intensidad promocional. Las otras empresas reconocen su liderazgo y lo toman como punto de referencia. El líder debe invertir para no perder su posición y fomentar el desarrollo continuo del producto para mantenerse en la vanguardia. En cuanto a trenes turísticos en la región, el liderazgo lo sostiene el Tren del vino de Colchagua, y en relación al turismo de bodegas, se presenta la excursión tradicional en bus.

2. Retador. Las empresas que buscan llegar a posicionarse en el lugar del líder deben realizar un agresivo esfuerzo para tomar mayor participación en el mercado. Se debe *atacar* a la competencia con promociones que logren desviar consumidores para atraerlos al producto que se busca posicionar. Esto se puede hacer a través de una estrategia de precios o bien, demostrando las cualidades diferentes del producto.

3. Seguidor. Estas empresas buscan imitar al líder y no aportan inversiones para el desarrollo de nuevos productos ni campañas publicitarias. No es el caso del tren del vino.

4. Especialista. Estos productos apuntan a un nicho muy específico dentro del segmento de mercado en el que se ofrece y, en general, son desarrollados por empresas pequeñas. Estas empresas no buscan rivalizar con los líderes ya que captan a un público determinado que el líder no atiende.

El Tren del vino no puede adoptar una estrategia de líder en el mercado debido a que es un producto nuevo y debe posicionarse dentro del segmento de las excursiones que se realizan en Mendoza. Por el momento, alta montaña es la excursión más elegida por aquellas personas que visitan la provincia, y dentro del segmento del enoturismo, el liderazgo es ejercido por la excursión tradicional a las bodegas.

El tren del vino carece de un posicionamiento, por lo que debe desarrollar una estrategia de retador, haciendo inversiones fuertes en publicidad y relaciones públicas a

fin de ubicarse como una opción muy elegida dentro de la oferta turística de Mendoza. En primer lugar se hará una campaña de lanzamiento muy agresiva, que busque informar sobre la existencia del producto no sólo a los clientes, sino también a todos los miembros de la cadena de distribución.

Al lanzarse un producto turístico de alta calidad y diferenciado de la oferta existente, el Tren del vino buscará insertarse en el mercado con una estrategia de bien de prestigio, en la que el precio no es determinante. Por otro lado, al ser innovador, llamará la atención de aquellos turistas que viajan por segunda vez a la provincia, o bien buscan experiencias diferentes.

### **6.3. Estrategias de mercado**

Un nuevo producto que ingresa en el mercado, se ve obligado a tomar decisiones estratégicas que garanticen su correcta inserción en el mismo. Estas estrategias, que tienen por base a la relación de la oferta y la demanda en el mercado, son de carácter general y ayudarán a la aplicación de acciones planificadas más concretas.

#### *6.3.1. Estrategias genéricas*

Las estrategias genéricas establecen los parámetros generales que adopta un plan de comercialización. Según dice Kotler (2004, p. 59):

Los objetivos indican hacia dónde se quiere dirigir el negocio y la estrategia define cómo llegar hasta allí. Cada negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos. Aunque se pueden detallar muchos tipos de negocio, Michael Porter las ha

condensado en tres tipos genéricos, que proporcionan un buen punto de partida para el pensamiento estratégico.

1. Liderazgo en costo. El negocio concentra sus esfuerzos por alcanzar los costos más bajos y de esta forma, atraer mayor cantidad de clientes. Sin embargo, el resultado del producto no siempre es de calidad y se apunta a un mercado meta de bajos recursos y racional. No corresponde estratégicamente con los objetivos del Tren del vino, por lo que no se tiene en cuenta.

2. Diferenciación. En este caso, la empresa intenta alcanzar rendimientos superiores utilizando sus cualidades diferenciadoras, por lo general de calidad, o servicios adicionales. El precio de venta del producto no tiene por qué ser económico, ya que es buscado por sus características.

3. Concentración. El negocio se concentra en un segmento concreto dentro del mercado y se especializa en satisfacerlo. La empresa busca ser líder en costo o diferenciación dentro de este segmento.

En el caso del Tren del vino, se desarrollará una estrategia de diferenciación, debido a que se busca competir en el mercado poniendo énfasis en las cualidades diferenciadoras del producto. Si bien existe un mercado concreto que consumirá el producto, éste es muy amplio y no permite desarrollar una estrategia de concentración. Por otro lado, los trenes turísticos son productos que tienen costos elevados y respecto a otras excursiones (por ejemplo, un tour de bodegas en bus) resultan caros y es imposible lograr menor costos. El concepto de una excursión en tren visitando bodegas es diferente a toda la oferta turística de Mendoza y se pondrá énfasis en esto al momento de plantear las estrategias de comunicación.

### 6.3.2. Estrategias de crecimiento

A través de la identificación de oportunidades en los mercados, se analiza la posibilidad de crear y lanzar nuevos productos utilizando las siguientes estrategias de crecimiento. En el desarrollo de una nueva unidad de negocio, se deberá establecer la existencia o no del mercado y el tipo de producto. En base a esto, Kotler (2004) cita una matriz creada por Ansoff que, para cada caso traza estrategias a seguir.

**Figura 9. Estrategias de crecimiento intensivo**

		Producto	
		Existente	Nuevo
Mercado	Existente	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Kotler (2004, p. 54)

En el caso del Tren del vino, se presenta un nuevo producto en un mercado turístico existente. Por lo tanto se deberá desarrollar una estrategia de desarrollo de producto, en la que las inversiones estén destinadas a la imagen, posicionamiento y comercialización del mismo.

### 6.4. Estrategias de posicionamiento

Según define Kotler (2004, p. 339), “el posicionamiento consiste en conformar la oferta de la compañía de manera que ocupe un lugar claro y apreciado en la conciencia

de los consumidores meta". Es decir que las estrategias de posicionamiento tienden a crear una imagen y ubicarla en la mente del consumidor. Esto se logra a través de resaltar aquellas diferencias que tienen valor para los clientes y que distinguen al producto de los de la competencia.

Dentro del mercado turístico que ofrece Mendoza se busca posicionar al Tren del vino como un producto de excelencia, en el que participa un público selectivo, y como una forma distinta de conocer los viñedos y bodegas. Desde su nombre, el producto indica la condición que lo diferencia de la competencia: poder realizar la excursión a bodegas a bordo de un tren.

Aparte de la diferenciación del producto, se desarrollarán las siguientes estrategias de posicionamiento, que se corresponden con la estrategia teórica de posicionamiento ligada a los beneficios que el producto brinda:

- Los interiores de los coches tendrán una ambientación que denotará estilo y lo posiciona como un producto selectivo.
- Se busca que el producto sea reconocido por la calidad de servicio de los recursos humanos, que serán contratados a través de una rigurosa selección.
- Finalmente, la empresa trabajará con otros trenes turísticos del país para lograr conjuntamente políticas de posicionamiento de los mismos para el turismo nacional e internacional. La Secretaría de turismo de la Nación se encuentra promocionando este tipo de productos, aunque al momento no se han desarrollado estrategias de posicionamiento eficaces desde el sector público.

## 6.5. Estrategias de fidelización

Para lograr la fidelidad del consumidor es indispensable cuidar de la satisfacción del cliente, que espera recibir un servicio que cumpla con los valores de sus expectativas. Tal como indica Kotler (2004), éstas deben alcanzarse o ser excedidas para poder crear la fidelidad.

El Tren del vino apunta a desarrollar un servicio de calidad, en el que el turista vuelva o lo recomiende por su satisfacción. Sin embargo, no basta sólo con brindar un buen servicio. Para mantener el contacto con el cliente, se deben desarrollar estrategias de comunicación y relaciones para recordarle que el Tren del vino existe y que es un producto diferenciado.

En este sentido, se elaborarán bases de datos con los clientes y a través de un sistema de promoción personalizado se invitará a los clientes a repetir la experiencia. La posibilidad de modificar el recorrido del tren permite que el turista se vea interesado en visitar otras bodegas y conocer otros paisajes.

Finalmente, al finalizar el recorrido, se ofrecen al pasajero *souvenirs* y vinos de ediciones limitadas para que éste pueda transmitir su vivencia y mantenga la imagen del producto presente una vez que regresa a su domicilio.

## Capítulo 7. Plan de Marketing

El plan de marketing constituye un conjunto de herramientas fundamentales para el desarrollo de un nuevo producto. A través del mismo se analizan y desarrollan estrategias referentes al *mix de marketing* (producto, precio, distribución y comunicaciones), la marca, venta y post-venta.

### 7.1. Producto

Según establece Kotler (1993, p. 482) “un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad”. Un *producto turístico* es en realidad un servicio que se brinda, y tiene características particulares, tal como se ha establecido anteriormente. Al momento de elaborar el plan de comercialización es necesario analizar sus características, y dentro del contexto del mercado, proyectar las estrategias e inversiones que garanticen su venta.

#### 7.1.1. Matriz BCG

El Boston Consulting Group (BCG), una importante consultoría, desarrolló una matriz que combina el crecimiento y la participación en el mercado, y que ayuda a determinar dónde se encuentra ubicado el producto y qué expectativas tiene a futuro. Según establece Kotler (2004), la matriz de crecimiento-participación se divide en cuatro celdas que determinan un tipo de negocio diferente.

**Figura 10.** Matriz crecimiento – participación.

		Cuota relativa del mercado	
		Baja	Alta
Tasa de crecimiento del mercado	Alta	Estrellas	Interrogantes <b>(Tren del vino)</b>
	Baja	Vacas lecheras	Perros

Fuente: Kotler (2004, p.50)

Interrogante: Estos son productos que operan en mercados de alto crecimiento pero con una participación relativamente pequeña. La mayoría de los productos nuevos comienzan siendo una interrogante. Para lograr una óptima participación en el mercado es necesario llevar adelante un desarrollo selectivo, asignando recursos y esfuerzos estratégicamente para convertirse en una estrella.

Estrella: Los negocios estrella son aquellos que son líderes en el mercado. Sin embargo, para mantener esta posición es necesario que se destinen gran cantidad de recursos para acciones de comercialización.

Vaca lechera: Cuando un negocio estrella alcanza su mayor nivel de participación y su tasa de crecimiento es baja, se convierte en una vaca lechera., que por lo general produce grandes ingresos y necesita muy poca inversión para mantenerse. Lo excedentes de dinero recibidos se deberán utilizar para invertir en el desarrollo de nuevos productos interrogantes o estrella.

Perro: Los negocios débiles que no pueden recuperarse se denominan perros. En la mayoría de los casos es conveniente dejarlos de lado, y liquidarlos.

El Tren del vino es claramente un negocio *interrogante*. Al ser nuevo en el mercado, se encuentra en una etapa de crecimiento intensivo, caracterizado por una importante inversión en promoción y desarrollo del producto. Se espera que en el término de 3 años, el crecimiento dé como fruto una alta participación en el mercado, convirtiéndolo en producto *estrella*.

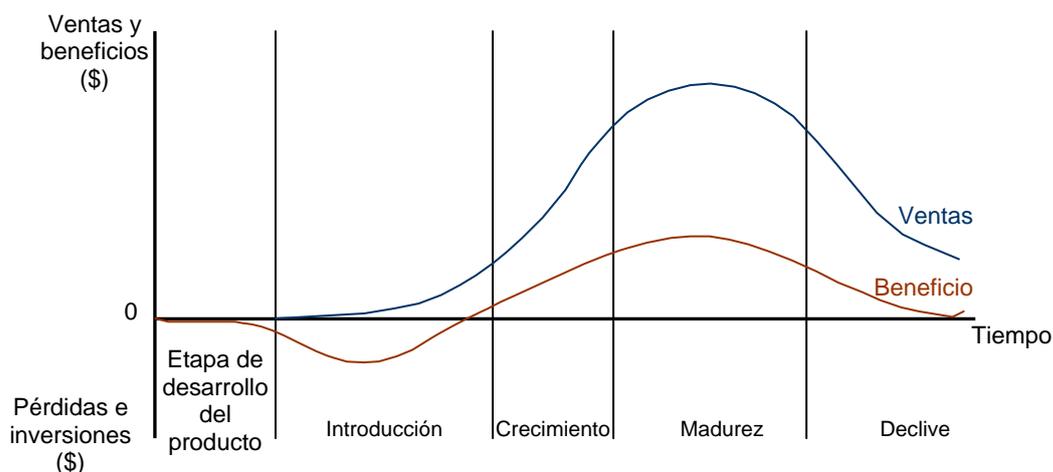
En el largo plazo, si las inversiones se desarrollan estratégicamente, es posible que el negocio se convierta en una *vaca*, que otorgue beneficios económicos y en el que no sea necesario invertir en su promoción. Es importante administrar los recursos estratégicamente a lo largo de todo el proyecto.

#### 7.1.2. Ciclo de vida del producto

Los negocios nacen, crecen, alcanzan su madurez, y luego de una etapa de declive, mueren. Este proceso se denomina *ciclo de vida del producto*. Al momento de lanzar un nuevo producto se espera que éste tenga una larga vida, que permita acumular suficientes beneficios económicos para recuperar la inversión y los esfuerzos que el proyecto supone.

Según Kotler (2004, p.207) para maximizar los beneficios, “una estrategia de *marketing* del producto se reformula normalmente varias veces. Los cambios en la estrategia suelen ser el resultado del cambio en el mercado y en las condiciones del entorno que atraviesa en el ciclo de vida.” Durante éste, el producto pasa por cinco etapas con características particulares y para las cuales se trazan distintas estrategias.

**Figura 11. Ciclo de vida del producto.**



Fuente: Kotler (2004, p. 208)

A continuación se analizarán las estrategias establecidas para cada una de estas etapas:

1. Desarrollo del producto. Constituye la actual etapa, donde se desarrolla la idea del negocio. Durante este período las ventas son nulas y se calculan todos los aspectos de la inversión. En este punto, se producen costos correspondientes a los estudios de factibilidad y planificación necesarios para la ejecución del proyecto, y a los gastos por la creación de la empresa que lo llevará adelante.

2. Introducción. Esta etapa se inicia con la puesta en venta del producto en el mercado. La introducción y la ruptura de las barreras de ingreso consumen muchos recursos, que serán destinados a promoción. Si se tiene en cuenta que las ventas serán escasas en este primer período, se puede concluir que los beneficios serán negativos.

En esta etapa corresponderá llevar adelante *fam tours*, donde se invitará a los agentes y representantes de distintas organizaciones a realizar un viaje en el Tren del vino, a fin de promocionarlo. De la misma manera se llevará adelante un *press tour*, similar al anterior, pero exclusivo para la prensa.

Por otro lado, durante esta etapa se llevarán adelante los mayores esfuerzos de publicidad a fin de posicionar el producto. Es la etapa más crítica, donde la administración de recursos de forma eficiente será fundamental para la continuidad del producto.

3. Crecimiento. A medida que el producto satisface el mercado y se consolidan las ventas se pasa a una etapa de crecimiento. En este período comienzan a observarse los beneficios, fruto del crecimiento de las ventas. Sin embargo, es necesario apoyar este crecimiento desarrollando distintas estrategias, tales como:

- Modificar el producto para darle valor agregado, mejorando su calidad y ajustando detalles en el servicio.
- Introducir nuevos canales de distribución, ampliando el mercado geográfico.
- Desarrollar promociones para atraer nuevos consumidores.
- Trabajar sobre estrategias de fidelización para que los clientes satisfechos tengan en mente el producto, lo recomienden o vuelvan a consumirlo.
- Introducir nuevos segmentos de mercado.
- Analizar la conducta de la competencia frente al crecimiento del Tren del vino, adaptando las estrategias competitivas.

4. Madurez. Una vez que el crecimiento en el mercado encuentra un equilibrio, se ingresa en la etapa de la madurez del producto. El objetivo de las estrategias tenderá a mantener esta posición de ventas elevadas en el mercado. Para ello, es necesario que se propongan modificaciones:

- Modificar el mercado, para ampliar los segmentos a los que apunta el producto y lograr que mayor cantidad de clientes repitan su consumo.

- Modificar el producto, tendiendo a la mejora de la calidad del mismo. Dentro de este punto, se puede contemplar también el cambio en la ruta que recorre el Tren del vino.
- Cambiar los elementos del *marketing mix*. En este caso, puede evaluarse un relanzamiento del producto.

Todas estas estrategias se proponen demorar la caída de ventas del producto.

5. Declive. La mayoría de los productos ingresan en el declive en el largo plazo. Si bien no se desarrollarán estrategias pensando en esta etapa, llegado el momento, se deberá liquidar el producto ya que éste generará costos insostenibles con ventas reducidas.

## **7.2. Marca**

La marca, según Toyos (2005, p. 71), "es el nombre, término, signo, símbolo o combinación de algunos que tiene como finalidad identificar al bien". Es aquello que se va a posicionar en el mercado y el medio a través del cual los consumidores reconocen al producto. Toyos (2005, p. 71) complementa esta idea sosteniendo que "una marca bien posicionada pasa a formar parte del activo de la empresa, le permite fijar precios más altos, extender la misma a otros negocios, obtener clientes fieles, percibir calidad y tener poder negociador en el mercado".

Para este producto se creará la marca *Tren del vino*, que denota claramente de qué se trata el mismo: un recorrido en tren, relacionado con la actividad vitivinícola. Complementando el nombre se desarrolla el siguiente logotipo:

**Figura 12.** Logotipo del Tren del vino



Fuente: Elaboración propia.

El logotipo refleja los principales conceptos de la marca y permite un reconocimiento visual del producto. El logo del Tren del vino exhibe el nombre del producto e inmediatamente lo asocia con su ubicación geográfica (Mendoza, Argentina). Los colores elegidos para el mismo son dos tonalidades de violeta (color de la vid) y dos tonos de verde (relacionado con sus hojas, la naturaleza y el paisaje). Las letras mayúsculas, con trazos firmes dan imponencia al producto, fiel al concepto de elegancia que se quiere transmitir. Acompañando el texto, sobre la derecha, se muestra un racimo de uvas tintas, cerrando la idea.

El nombre Tren del vino y el logotipo serán inscriptos y registrados en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) a fin de evitar inconvenientes legales en el futuro y garantizar el valor del activo que representa la marca. A su vez, se representará el logotipo en los laterales de los vagones, y en todas las acciones de promoción y publicidad, con el objetivo de fortalecer la marca.

### **7.3. Precio**

El precio es un factor determinante en el proceso de elección en la compra de un producto. La elección del mismo debe ser estratégica y coherente con el contexto del *marketing* que se desarrollará

Según Kotler (2004, p. 275), “el precio es la cantidad de dinero cobrada por un producto o un servicio. Más precisamente, el precio es la suma de valores que los consumidores cambian por el beneficio de tener o utilizar un producto o servicio”. Así como el precio determina los beneficios que obtendrá la empresa, influye en la demanda y es una herramienta que debe ser trabajada cuidadosamente.

Diversos factores influyen en la elección de una estrategia de fijación de precios. En primer lugar debe tener coherencia con la posición que se desea que ocupe el producto en la mente del consumidor. De esta forma, en el Tren del vino, el cual se posicionará como un producto de excelencia, un precio elevado no sólo segmentará el mercado apuntando al mercado meta seleccionado, sino que también supone que los servicios ofrecidos son de una calidad excepcional.

Sin embargo, otro de los factores fundamentales que conforman el precio es el costo. Continuando con Kotler (2004), “los costes definen el nivel mínimo que una empresa debe cobrar por sus productos. Una empresa ha de tener como objetivo cobrar un precio que cubra sus costes de producción, distribución y promoción del producto”. En el caso del Tren del vino, los costos de explotación y mantenimiento de la formación son elevados, por lo que el valor final del producto también lo debe ser. Los costos pueden dividirse en fijos y variables.

### *7.3.1. Costos fijos*

Son aquellos costos que no varían con la producción o el volumen de venta. Para el Tren del vino, se establece un costo fijo de \$10.254,65 por salida, teniendo en cuenta un promedio de 120 excursiones por año (objetivo para los años 3 a 10). Si bien, el combustible, aceites y lubricantes, y el personal de operación, pueden variar de acuerdo a la cantidad de salidas, deben ser tomados como costos fijos, ya que se cuenta con una

agenda de salidas programadas y que constituyen gran parte del costo básico que permite el desarrollo de la excursión.

A continuación se detallan estos costos:

**Tabla 10.** Costos fijos del Tren del vino.

<b>Concepto</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>	<b>Prorrateo por salida</b>
<u>Costos administrativos</u>			
Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 200,00
Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 171.600,00	\$ 1.430,00
Sueldos y jornales operación	\$ 12.000,00	\$ 144.000,00	\$ 1.200,00
Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 42.900,00	\$ 330,00
Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 50,00
Teléfono	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 40,00
Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 50,00
Internet	\$ 130,00	\$ 1.560,00	\$ 13,00
Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 10,00
<u>Costos de promoción</u>			
Publicidad en medios gráficos	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 100,00
<i>Fam tour</i>	\$ 833,33	\$ 10.000,00	\$ 83,33
<i>Press tour</i>	\$ 833,33	\$ 10.000,00	\$ 83,33
Folletos para agencias	\$ 416,66	\$ 5.000,00	\$ 41,66
Folletos para turistas	\$ 333,33	\$ 4.000,00	\$ 33,33
Página web	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 10,00
<u>Costos operativos</u>			
Mantenimiento locomotora (material)	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00	\$ 500,00
Mantenimiento vagones (material)	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00	\$ 700,00
Viáticos	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 30,00
Combustible	\$ 40.000,00	\$ 480.000,00	\$ 4.000,00
Aceites y lubricantes	\$ 8.000,00	\$ 96.000,00	\$ 800,00
Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 200,00
Seguros	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00	\$ 350,00
<b>Totales</b>	<b>\$ 101.446,65</b>	<b>\$ 1.233.860,00</b>	<b>\$ 10.254,65</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.2. Costos variables

Los costos variables, por el contrario, son aquellos que dependen del nivel de producción. En el caso particular del Tren del vino, el costo variable se genera por cada persona que adquiere la excursión.

Los costos variables son el almuerzo, tercerizado por la empresa Chandon, en el restaurante de su bodega; un canon por la utilización de las vías, pagado por persona y siguiendo como ejemplo el monto que el Tren histórico a vapor, en la provincia de Río Negro, abona a la empresa SEFEPA, concesionaria de trenes de cargas y pasajeros de las vías por las que corre; finalmente, el costo por la distribución del producto consistente en las comisiones que las agencias de turismo cobran como intermediarios, y que como parámetro general se estipula en un 20% del valor del pasaje. En total, son \$86 por persona.

Entre los servicios brindados se ofrecen degustaciones de vinos y productos regionales que serán aportados por las bodegas participantes, como canje por publicidad.

**Tabla 11. Costos variables del Tren del vino.**

<b>Concepto</b>	<b>Valor por persona</b>
Canon por utilización de vías a ALL	\$ 10,00
Almuerzo	\$ 30,00
Comisiones	\$ 46,00
<b>Total</b>	<b>\$ 86,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.3. Precios de los productos competidores y sustitutos.

Para determinar un precio es necesario también tener en cuenta los precios que la competencia y los productos sustitutos ofrecen en el mercado, para establecer una tarifa competitiva. Si bien el Tren del vino se ubicará como la excursión con valor más elevado dentro de la oferta turística de Mendoza, el precio propuesto no sobrepasará en gran medida al valor de la excursión en los caminos del vino que ofrezca un servicio más personalizado y de mayor calidad.

Más allá que la competencia es un factor determinante del precio, se pondrá énfasis en la elección de un precio por la calidad y el servicio del propio producto por sobre la competencia en el mercado.

**Tabla 12. Precios de las excursiones desde la ciudad de Mendoza**

<b>Excursión</b>	<b>Duración</b>	<b>Precio</b>
Bodegas, viñedos y olivos	Medio día	\$ 55
Caminos del vino en Maipú (servicio privado con almuerzo)	Día entero	\$ 210
City tour	Medio día	\$ 45
Reserva natural Villavicencio	Medio día	\$ 70
Cordillera de los Andes y Aconcagua	Día entero	\$ 130
San Rafael y cañón del Atuel	Día entero	\$ 160

Fuente: Elaboración propia en base a <http://www.barrymendoza.com.ar/TARIFARIO%20PESO/TARIFA%20EN%20MZA%20CDAD/servicios%20en%20ciudad.pdf>

### 7.3.4. Fijación del precio y estrategias

El precio del pasaje por el Tren del vino quedará fijado en \$230 por persona. Los menores de 3 años viajarán sin cargo. En el valor del pasaje se incluyen todos los servicios mencionados en el punto 5.2.3. del presente plan de negocio.

Una vez fijado el precio se proponen diversas estrategias para ayudar a la comercialización del producto, en las que el precio es la herramienta a utilizar:

- Precios promocionales con descuento para grupos.
- Descuentos especiales para residentes de la provincia.

#### **7.4. Distribución**

Un aspecto fundamental a trabajar en los negocios turísticos para asegurar su éxito es la forma de distribuirlo, para poder abarcar un amplio mercado. Según Kotler (2004) “un canal de distribución es un conjunto de organizaciones independientes comprometidas en el proceso de hacer que un producto o servicios esté disponibles para el consumidor o para una empresa-cliente”.

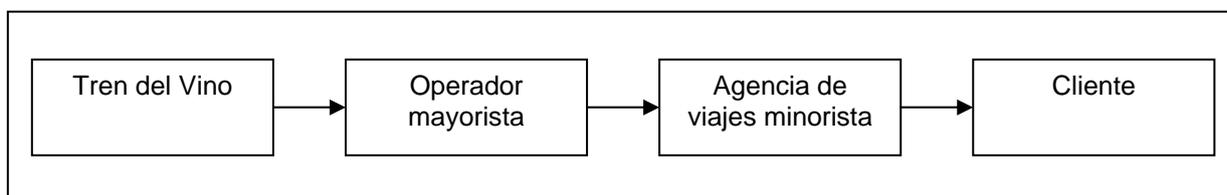
En el turismo, los intermediarios conforman una red de distribución, que, continuando con Kotler (2004), reduce o elimina las diferencias de tiempo, lugar en el proceso de compra entre el prestador del servicio y el consumidor. Por otro lado, los miembros del canal realizan algunas funciones fundamentales:

- Distribuyen información sobre estudios de *marketing* y características de la demanda.
- Desarrollan y difunden comunicaciones, promocionando la oferta.
- Contactan nuevos consumidores potenciales.
- Ajustan la oferta a las necesidades del comprador. En el caso del Tren del vino, por ejemplo, al complementar la excursión en tren con alojamiento o integrándolo en un paquete.

- Contribuyen al acordar un precio de la oferta en el mercado.
- Financian utilizando fondos para cubrir los gastos de funcionamiento del canal.
- Asumen riesgos financieros y se comprometen en la venta de producto.

Existen distintos tipos de canales de distribución de acuerdo a la cantidad de miembros que éste tiene. En el caso del Tren del vino se utilizará el siguiente esquema de canal de distribución.

**Figura 13. Canales de distribución.**



Fuente: Elaboración propia en base a Kotler (2004, p. 315)

Se elige un canal de distribución indirecto, en el que las estrategias están centradas en la relación con los operadores mayoristas y agencias receptoras de Mendoza. Estos operadores turísticos actuarán de intermediarios para ofrecer el producto a las agencias minoristas de Buenos Aires y el resto del país que tienen contacto directo con el cliente. Sin embargo, no se desatenderá a aquellos clientes y agencias minoristas que salteen a los intermediarios comerciales.

Entre las estrategias de distribución, se emplearán las siguientes:

- Utilización de canales indirectos de distribución.
- Análisis y selección estratégica de los operadores con los que se trabajará.
- Acuerdos con operadores mayoristas para que incluyan la excursión en sus programas.

- Participación activa de la red de distribución y la información aportada por ésta para las decisiones estratégicas de comunicación y producto.
- Establecimiento de un sistema de comisiones y contratos bilaterales con los agentes de acuerdo al nivel de ventas que éstos registren.
- Establecimiento de un sistema de reservas en Internet con formato amigable para agilizar la toma de reservas.
- Sistema de premios e incentivos hacia aquellos agentes que obtengan mayores ventas.
- Se invitará a los operadores a eventos y salidas para que se familiaricen con el producto (*fam tours*)
- Desarrollo de estrategias de comunicación enfocadas a los distribuidores.

Además de los canales de venta ya mencionados, conforman la red de distribución los establecimientos hoteleros y para hoteleros y las oficinas y entidades de turismo municipales, provinciales y nacionales que promocionan el Tren del vino. Sobre estos actores se desarrollarán estrategias similares.

## **7.5. Comunicación**

Una vez establecidas las características del producto, cómo se desarrollará a futuro, qué precio tendrá y cómo se distribuirá, corresponde llevar adelante un plan de comunicaciones donde se promocionará el Tren del vino. Las comunicaciones son procesos muy delicados que deben ser planificados estratégicamente para poder transmitir el mensaje que la empresa desea.

Tal como establece Kotler (2004, p. 343), “el programa de marketing de comunicación integral de una empresa, llamado el mix promocional, consiste en una combinación específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal para conseguir los objetivos de la publicidad y el marketing”. Estas estrategias de comunicación se verán desarrolladas principalmente durante la etapa de introducción y crecimiento del producto en el mercado.

#### *7.5.1. Publicidad*

Para que el mensaje llegue a los clientes del Tren del vino, se utilizan estrategias publicitarias. Kotler (2004, p. 358) define a la publicidad como “cualquier forma remunerada e impersonal de presentación y promoción de ideas, productos o servicios por parte de un patrocinador conocido”. Para cumplir el objeto de incrementar las ventas, atrayendo nueva demanda y logrando la fidelización de los clientes actuales, se desarrollarán campañas publicitarias en medios estratégicos que tengan una importante llegada al público objetivo del tren. A continuación se detallan acciones de publicidad que estarán a cargo de una agencia idónea:

- Publicidad gráfica en la revista Lugares. Apunta a un público interesado en el turismo y los viajes. Este tipo de medio garantiza llegada un segmento de mercado con medio y alto poder adquisitivo, sacando provecho de la calidad de imagen que caracteriza a la revista. Se planea lanzar publicidades cada 2 meses a lo largo del año.
- Publicidad gráfica en la revista La agencia de viajes argentina. Apunta exclusivamente a los agentes de viaje de todo el país. Tendrá un alto impulso durante el lanzamiento, para dar a conocer el producto dentro de la red de distribución.

- Folletos destinados a turistas que serán distribuidos en puntos de información de organismos oficiales.
- Folletos y material gráfico destinados a los puntos de venta (agencias de turismo).

### *7.5.2. Promoción de ventas*

Para favorecer la venta del producto se desarrollan promociones dando descuentos en el precio. En este caso, se realizarán descuentos para grupos y residentes de la provincia. Debido a que la estrategia de posicionamiento se relaciona con la mayor calidad en lugar del menor precio, las estrategias de promoción de ventas no constituyen el eje central de las comunicaciones.

### *7.5.3. Relaciones públicas*

Las relaciones públicas constituyen una efectiva herramienta de comunicación. Kotler (2004, p. 556) las define como “el proceso en el que creamos una imagen positiva y preferencia del consumidor por medio de la aprobación de un tercero”. Las acciones de relaciones públicas tienen por objetivo la creación de una imagen institucional, fortaleciendo los vínculos con los clientes, proveedores, distribuidores y organismos públicos.

Entre las acciones a seguir encontramos las siguientes:

- Se invitará a los agentes de viajes mayoristas y receptivos a participar de viajes de familiarización, denominados *fam tours*, para que conozcan el producto, una vez por año.

- Se invitará a periodistas de todo el país participar en un viaje (*press tour*) a fin de que realicen notas periodísticas sobre el Tren del vino.
- Se mantendrán relaciones con los principales periodistas de los principales medios periodísticos especializados en turismo (suplementos de viajes y turismo de periódicos, revistas especializadas, periódicos turísticos).
- Se mantendrán relaciones con funcionarios de organismos públicos a fin de coordinar estrategias de turismo en la región.
- Se realizará un evento de lanzamiento del producto invitando a funcionarios públicos, periodistas y empresarios de turismo, que participarán de un viaje inaugural.
- Se realizarán viajes especiales para grupos de jubilados y escuelas de los tres departamentos involucrados en el proyecto.

#### 7.5.4. *Marketing directo*

En un producto como el Tren del vino, donde se ofrece un servicio personalizado, será necesaria una comunicación con las mismas características. Kotler (2004, p. 417) define que el marketing directo es “un sistema interactivo que usa uno o varios medios de comunicación para conseguir una respuesta detectable y/o una transacción desde cualquier localización”. El *marketing* directo puede realizarse a través de vendedores en forma personal, teléfono, correo, o bien Internet.

En este sentido, en los últimos años Internet se ha configurado como el medio de comunicación con mayor crecimiento. Las nuevas tecnologías permiten el contacto entre personas en distintas partes del mundo de forma inmediata. Por otro lado, constituye un

medio económico y eficiente a través del cual se puede personalizar el mensaje que se quiere transmitir. La publicidad por *e-mail* apoyada sobre la base de datos recolectada permite dirigirse de forma rápida y concisa con un cliente.

Las estrategias de *marketing* directo propuestas están dirigidas tanto a clientes como a los miembros de la red de distribución:

- Entrevistas personalizadas con gerentes de agencias de viaje mayoristas y receptivos. En las mismas se entregará folletería y discos compactos con información sobre el producto.
- Contacto telefónico y por *e-mail* con los agentes de viaje para comentar novedades sobre el producto, apoyados en una base de datos de operadores turísticos.
- Creación de una base de datos de clientes, a partir de la cual se enviarán correos electrónicos personalizados con promociones puntuales e invitaciones.

## **7.6. Venta**

La dirección de ventas puede determinar el éxito o fracaso del producto turístico. En el caso del Tren del vino, el proceso de venta es realizado por los miembros de la cadena de distribución y, en menor medida, desde las propias oficinas de la empresa, a través del contacto directo. Se pone énfasis en la venta a través de distribuidores para ganar la cuota del mercado rápidamente.

Sin embargo, debido a la importancia que las ventas suponen para la empresa, los canales de distribución se eligen de manera estratégica. Los agentes de viajes contarán además con información precisa sobre el producto, difundido a través de las estrategias

de comunicación, tales como la participación en *fam tours*, contacto personalizado o bien folletería.

### **7.7. Post-venta**

En el mercado turístico, la relación entre el prestador y el consumidor no se termina con el acto de la venta, sino que perdura hasta que el turista haya recibido la totalidad de los servicios contratados. Por otro lado, el cliente constituye un medio de promoción particular. Si resultó satisfecho, recomendará el producto a sus conocidos, propagándolo de *boca en boca*. Sin embargo, ésta es un arma de doble filo, ya que si su experiencia no resulta satisfactoria, propagará una publicidad negativa en mayor proporción.

La clave se centra en la satisfacción del cliente. Para garantizarla, al finalizar la excursión, se solicitará a aquellos pasajeros que quieran participar que completen una encuesta de satisfacción para poder determinar qué aspectos positivos y negativos se destacan de la misma.

Por otro lado, dicha encuesta servirá para recolectar información personal de los clientes, a los que se contactará a través de correo electrónico, a fin de comunicarles novedades sobre el Tren del vino.

## Capítulo 8. Factibilidad

Determinadas ya las características del negocio y estrategias para su comercialización, se procede al análisis de factibilidad, a través de la cual se puede concluir si el proyecto es viable. Gómez Giordano (2004, p. 53), aclara que en esta etapa, “los antecedentes recogidos y estudiados en las sucesivas aproximaciones del análisis han de servir para demostrar la viabilidad del proyecto desde diferentes ángulos: técnicos, económicos, financieros, administrativos, institucionales”.

### 8.1. Factibilidad legal

Para llevar adelante cualquier proyecto es necesario tener en cuenta el marco legal de la actividad que se desarrollará. Según Gómez Giordano (2004, p.57) el estudio legal “comprende el estudio y el análisis de la posición de la empresa ejecutora del proyecto y de éste en sí mismo frente al cuerpo legal vigente”. Este estudio debe abarcar un análisis en materia civil y comercial, laboral, tributaria y específicamente de la actividad ferroviaria y turística.

#### *8.1.1. Normas de jurisdicción nacional*

##### *8.1.1.1. Relacionadas al transporte*

A continuación se detallan aquellas normas que establecen regulaciones relativas al transporte y que son aplicables al Tren del vino.

Código de comercio: Este código regula toda actividad comercial en el territorio nacional. Los artículos 162 a 206 determinan las normas generales de la actividad de transporte terrestre de carga y pasajeros y establecen sus derechos y obligaciones.

Ley N° 2873. Ley general de ferrocarriles: Esta ley dicta las regulaciones de la actividad ferroviaria en el país. Asimismo consigna todo lo referente a la operación de vías y su mantenimiento, formación y marcha de los trenes, concesiones y disposiciones para la operación de trenes de carga y pasajeros, con las correspondientes obligaciones de las empresas. Esta ley regulará la actividad del Tren del vino y la elaboración de contratos con la empresa América Latina logística, operadora del servicio ferroviario de cargas. Establece las normativas fundamentales a tener en cuenta para la explotación del servicio.

Decreto N° 90.325/36. Reglamento general de ferrocarriles: Es un conjunto de normas, que regula las formas de explotación ferroviaria, los modos operativos, formaciones, señalamiento, material tractivo y rodante, personal y tarifas, entre otros.

Ley N° 23.696. Reforma del Estado. Emergencia administrativa. Esta ley, promulgada en 1989, dispone la privatización de los servicios públicos, y entre ellos, la disolución de Ferrocarriles Argentinos en un sistema de concesiones. Esta ley se complementa con el decreto 666/89, por medio del cual se dispone la transferencia de las instalaciones y material rodante a las provincias.

Resolución 1071/06. Unidad de gestión para el servicio Buenos Aires-Mendoza. Mediante un acuerdo entre el Ministerio de planificación federal, la Secretaria de transporte de la Nación y el Ministerio de obras públicas de la nación, se decide la creación de una unidad de gestión para evaluar la reactivación del ramal de pasajeros y cargas que une Buenos Aires con Mendoza, que prevé además la restauración del tren trasandino y un tren del vino.

Normas y regulaciones dictadas por la Comisión Nacional Reguladora del Transporte (CNRT). La CNRT es el organismo encargado de regular a las empresas de transporte de todo el país. Este ente establece las normas técnicas sobre material rodante,

señalización y operación, además de llevar adelante inspecciones rutinarias para constatar que se cumpla con éstas.

#### *8.1.1.2. Relacionadas al turismo*

A continuación se consignan aquellas leyes y normativas que regulan la actividad turística a nivel nacional.

Ley N° 25997. Ley nacional de turismo. Esta ley declara de interés nacional la actividad turística y prioriza su desarrollo estratégico. Por otro lado, establece como actividad turística los “servicios de excursiones en trenes especiales con fines turísticos.”

Ley N° 18.829. Agentes de turismo. Dado el estrecho contacto con los agentes de turismo, que conforman la red de distribución, es necesario tener en cuenta los derechos y obligaciones básicos de éstos, consignados en esta ley.

#### *8.1.1.3. Relacionadas a la actividad comercial.*

Además del Código de comercio, diversas leyes regulan la actividad comercial de todas las empresas. Entre éstas cabe destacar:

Ley N° 19.550. Ley nacional de sociedades comerciales. Esta ley establece las características y procedimientos que deben seguir las distintas sociedades comerciales. En el caso del Tren del vino, para el cual se creará una sociedad anónima, se deberá tener especial atención sobre los artículos de la sección V.

Leyes sobre obligaciones tributarias. Diversas leyes nacionales regulan la actividad tributaria. Deben tenerse en cuenta:

- Impuesto al valor agregado.
- Impuesto a las ganancias.
- Impuesto sobre los créditos y débitos en cuentas corrientes bancarias.
- Monotributo.
- Impuesto a la ganancia mínima presunta.
- Impuesto sobre bienes personales.

Convenciones colectivas de trabajo. El sindicato La Fraternidad establece convenios con los distintos operadores ferroviarios para fijar sueldos y condiciones laborales de los maquinistas, inspectores y ayudantes.

#### *8.1.2. Normas de jurisdicción provincial*

##### *8.1.2.1. Relacionadas al transporte*

Ley N° 6.082. Tránsito, transporte y seguridad vial. Es la normativa provincial que regula los servicios de transporte terrestre.

Decreto 867/94. Reglamento de tránsito, transporte y seguridad vial. Complementa la regulación de la ley 6.082.

Ley N° 7.412. Ente provincial regulador del transporte público de pasajero. Esta ley establece el ente provincial que regula la actividad de transporte público en la provincia.

### 8.1.2.2. Relacionadas al turismo

Ley 4.530. Ley provincial de turismo. Esta norma regula la actividad turística en la provincia de Mendoza.

Ley Nº 6.420. Turismo agrario. Esta ley regula la actividad turística en las zonas rurales mendocinas, como es el caso del enoturismo.

### 8.1.2.3. Relacionadas a la actividad comercial.

Ley 7.833. Ley impositiva 2008. Establece la norma tributaria de la provincia, recaudada por la Dirección general de rentas de Mendoza.

## 8.2. Factibilidad técnica

Gómez Giordano (2004, p. 75) establece que:

El objetivo fundamental del estudio técnico es llegar a determinar la *función óptima de producción* del proyecto. Esto es lograr la mejor combinación de los factores productivos de manera de producir el bien o prestar el servicio en las mejores condiciones de cantidad, calidad y oportunidad, incurriendo en el mínimo costo.

En este contexto se analizarán diversos puntos que establecen las características técnicas del proyecto y la posibilidad de su desarrollo en cuanto a la tecnología, medios técnicos, conocimiento, entre otros aspectos.

### *8.2.1. Tamaño del proyecto*

El proyecto consta en la instalación de un tren turístico que puede transportar y brindar servicios por una capacidad de 144 plazas por salida, con un total de una salida diaria. En el término de un año, presenta una capacidad máxima de 52.560 plazas en el caso de contar con salidas todos los días. Sin embargo, se establece una capacidad normal de 17.280 lugares disponibles a la venta por año, con un promedio de 120 salidas anuales. Por mantenimiento del material rodante y para resguardar la calidad del servicio, se estima la posibilidad de salir tres veces por semana.

### *8.2.2. Localización del proyecto.*

La instalación de un tren turístico es factible en la provincia de Mendoza. El recorrido descrito para el Tren del vino se realizará sobre vías por las que circulan actualmente trenes de carga. Si bien se necesitan mejoras en cuanto a la infraestructura ferroviaria (vías y estaciones), la empresa América Latina Logística se ve en la obligación de realizarlas en cumplimiento de los contratos como concesionario ferroviario de la línea y cuenta con los medios económicos (recibe cuantiosos subsidios por parte del Estado Nacional) y técnicos para realizarlos (es la mayor empresa de logística de Latinoamérica).

### *8.2.3. Obras físicas necesarias*

Además de las mencionadas en el punto anterior, se hace necesaria la puesta en valor del material rodante, con las características descritas en el plan de negocios. Para dicha tarea, se contratarán especialistas en mecánica ferroviaria, tapicería, electricidad, diseño de interiores, entre otros. La totalidad de los costos serán afrontados por la empresa, constituyendo la mayor parte de la inversión inicial. Sin embargo, es necesario

solicitar al Organismo Nacional de Administración de Bienes (ONABE) y la Secretaría de transporte de la Nación los permisos correspondientes para la utilización y explotación del material rodante.

### 8.3. Factibilidad financiera

Finalmente se realiza un análisis de factibilidad financiera, donde, según Gómez Giordano (2004) se deberá determinar y analizar el flujo de los fondos del proyecto y evaluar las alternativas existentes del financiamiento demostrando si su desarrollo es conveniente como inversión.

#### 8.3.1. Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto asciende a los \$ 2.522.000, que serán aportados por un inversor privado. La mayor parte de este monto corresponde a la puesta en valor del material rodante y adaptación de las estaciones para su uso turístico.

**Tabla 13.** Inversión inicial del proyecto Tren del vino.

Concepto	Monto
Reconstrucción de locomotora	\$ 1.000.000,00
Reconstrucción de vagones	\$ 1.200.000,00
Adaptación de las estaciones	\$ 300.000,00
Muebles y útiles para la oficina	\$ 10.000,00
Gastos de creación de la sociedad	\$ 5.000,00
Desarrollo de marca y estudios del proyecto	\$ 6.000,00
Uniformes	\$ 1.000,00
<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$ 2.522.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 8.3.2. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina la cantidad mínima de unidades vendidas a partir de la cual se cubren los costos fijos y variables, y se obtienen ganancias. En el Tren del vino, constituye el número de asientos ocupados por excursión a partir del cual se obtienen beneficios para dicha salida.

Según el análisis de costos consignado en el capítulo anterior, se establece que los costos fijos totales, prorrateados por salida, ascienden a un total de \$ 10.254,65, mientras que los costos variables son \$86 por persona. A partir de la siguiente fórmula se puede establecer el punto de equilibrio teniendo en cuenta que el precio de venta es de \$230 por persona.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta} - \text{costos variables}}$$

De esta forma, que el punto de equilibrio es de 72 pasajeros por salida; es decir que el nivel de ocupación mínimo para obtener beneficios es del 50% de la capacidad total.

### 8.3.3. Presupuesto de ingresos y egresos

A fin de analizar la factibilidad económica es necesario realizar una proyección de los presupuestos por la duración del proyecto. En este caso se analizan los ingresos y egresos del Tren del vino en los próximos diez años. Estos datos serán utilizados para evaluar la conveniencia del proyecto.

**Tabla 14.** Planilla de ingresos y egresos, año 1.

		Año 1			
Concepto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
<b>Ingresos</b>					
Capital propio		\$ 2.522.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 110.400,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 2.522.000,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 110.400,00</b>
<b>Egresos</b>					
Inversiones		\$ 912.000,00	\$ 807.000,00	\$ 803.000,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 6.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9.600,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.500,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Página web	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 32.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.400,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.800,00
	Servicio de almuerzo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 14.400,00
	Comisiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 19.200,00
	Seguros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortizaciones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Subtotal Egresos		\$ 936.930,00	\$ 827.530,00	\$ 823.530,00	\$ 153.930,00
<b>Saldo</b>		<b>\$ 1.585.070,00</b>	<b>-\$ 827.530,00</b>	<b>-\$ 823.530,00</b>	<b>-\$ 43.530,00</b>

Nivel de ocupación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Salidas	0	0	0	8
Pasajeros transportados	0	0	0	480
% de ocupación	0,00%	0,00%	0,00%	41,67%

		Año 1			
Concepto		Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
<u>Ingresos</u>					
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 128.800,00	\$ 147.200,00	\$ 165.600,00	\$ 165.600,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 128.800,00</b>	<b>\$ 147.200,00</b>	<b>\$ 165.600,00</b>	<b>\$ 165.600,00</b>
<u>Egresos</u>					
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 5.600,00	\$ 6.400,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
	Servicio de almuerzo	\$ 16.800,00	\$ 19.200,00	\$ 21.600,00	\$ 21.600,00
	Comisiones	\$ 22.400,00	\$ 25.600,00	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 1.656,00	\$ 1.932,00	\$ 2.208,00	\$ 2.484,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	<b>Subtotal Egresos</b>	<b>\$ 132.486,00</b>	<b>\$ 149.412,00</b>	<b>\$ 145.838,00</b>	<b>\$ 148.114,00</b>
<b>Saldo</b>		<b>-\$ 3.686,00</b>	<b>-\$ 2.212,00</b>	<b>\$ 19.762,00</b>	<b>\$ 17.486,00</b>

Nivel de ocupación	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Salidas	8	8	8	8
Pasajeros transportados	560	640	720	720
% de ocupación	48,61%	55,56%	62,50%	62,50%

		Año 1				
Concepto		Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Ingresos</b>						
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.522.000,00
Ventas		\$ 147.200,00	\$ 165.600,00	\$ 184.000,00	\$ 220.800,00	\$ 1.435.200,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 147.200,00</b>	<b>\$ 165.600,00</b>	<b>\$ 184.000,00</b>	<b>\$ 220.800,00</b>	<b>\$ 3.957.200,00</b>
<b>Egresos</b>						
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.522.000,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 28.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 171.600,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 86.400,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 42.900,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 1.560,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00	\$ 14.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.000,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.600,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 45.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 63.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
	Combustible	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 288.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 57.600,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 18.000,00
	Canon ALL	\$ 6.400,00	\$ 7.200,00	\$ 8.000,00	\$ 9.600,00	\$ 62.400,00
	Servicio de almuerzo	\$ 19.200,00	\$ 21.600,00	\$ 24.000,00	\$ 28.800,00	\$ 187.200,00
	Comisiones	\$ 25.600,00	\$ 28.800,00	\$ 32.000,00	\$ 38.400,00	\$ 249.600,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 31.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 2.484,00	\$ 2.208,00	\$ 2.484,00	\$ 2.760,00	\$ 18.216,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortizaciones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.000,00	-\$ 1.000,00
Subtotal Egresos		\$ 139.714,00	\$ 152.338,00	\$ 152.514,00	\$ 175.840,00	\$ 3.938.176,00
<b>Saldo</b>		<b>\$ 7.486,00</b>	<b>\$ 13.262,00</b>	<b>\$ 31.486,00</b>	<b>\$ 44.960,00</b>	<b>\$ 19.024,00</b>

Nivel de ocupación	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Salidas	8	8	8	8	72
Pasajeros transportados	640	720	800	960	6240
% de ocupacion	55,56%	62,50%	69,44%	83,33%	60,19%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15.** Planilla de ingresos y egresos, año 2.

		Año 2			
	Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
	<b>Ingresos</b>				
	Capital propio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Ventas	\$ 276.000,00	\$ 276.000,00	\$ 248.400,00	\$ 220.800,00
	<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>\$ 276.000,00</b>	<b>\$ 276.000,00</b>	<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 220.800,00</b>
	<b>Egresos</b>				
	Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 9.600,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.500,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 32.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 6.400,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 10.800,00	\$ 9.600,00
	Servicio de almuerzo	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 32.400,00	\$ 28.800,00
	Comisiones	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 43.200,00	\$ 38.400,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 2.880,00	\$ 4.140,00	\$ 3.726,00	\$ 3.726,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	<b>Subtotal Egresos</b>	<b>\$ 208.910,00</b>	<b>\$ 212.170,00</b>	<b>\$ 200.156,00</b>	<b>\$ 174.056,00</b>
	<b>Saldo</b>	<b>\$ 67.090,00</b>	<b>\$ 63.830,00</b>	<b>\$ 48.244,00</b>	<b>\$ 46.744,00</b>

Nivel de ocupación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Salidas	12	12	12	8
Pasajeros transportados	1200	1200	1080	960
% de ocupación	69,44%	69,44%	62,50%	83,33%

		<b>Año 2</b>			
	<b>Concepto</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>
	<u>Ingresos</u>				
	Capital propio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Ventas	\$ 220.800,00	\$ 276.000,00	\$ 276.000,00	\$ 220.800,00
	<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>\$ 220.800,00</b>	<b>\$ 276.000,00</b>	<b>\$ 276.000,00</b>	<b>\$ 220.800,00</b>
	<u>Egresos</u>				
	Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 9.600,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 9.600,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 32.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 32.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 6.400,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 6.400,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 9.600,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 9.600,00
	Servicio de almuerzo	\$ 28.800,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 28.800,00
	Comisiones	\$ 38.400,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 38.400,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
	Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 3.312,00	\$ 3.312,00	\$ 4.140,00
Impuesto a las ganancias		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortizaciones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	<b>Subtotal Egresos</b>	<b>\$ 166.142,00</b>	<b>\$ 219.592,00</b>	<b>\$ 210.170,00</b>	<b>\$ 168.970,00</b>
	<b>Saldo</b>	<b>\$ 54.658,00</b>	<b>\$ 56.408,00</b>	<b>\$ 65.830,00</b>	<b>\$ 51.830,00</b>

<b>Nivel de ocupación</b>	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Salidas	8	12	12	8
Pasajeros transportados	960	1200	1200	960
% de ocupación	83,33%	69,44%	69,44%	83,33%

		Año 2				
	Concepto	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
	<b>Ingresos</b>					
	Capital propio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Ventas	\$ 220.800,00	\$ 220.800,00	\$ 248.400,00	\$ 276.000,00	\$ 2.980.800,00
	<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>\$ 220.800,00</b>	<b>\$ 220.800,00</b>	<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 276.000,00</b>	<b>\$ 2.980.800,00</b>
	<b>Egresos</b>					
	Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 171.600,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 14.400,00	\$ 144.000,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 42.900,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 1.560,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00	\$ 14.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.000,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
	Combustible	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 48.000,00	\$ 480.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 9.600,00	\$ 96.000,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Canon ALL	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 10.800,00	\$ 12.000,00	\$ 129.600,00
	Servicio de almuerzo	\$ 28.800,00	\$ 28.800,00	\$ 32.400,00	\$ 36.000,00	\$ 388.800,00
	Comisiones	\$ 38.400,00	\$ 38.400,00	\$ 43.200,00	\$ 48.000,00	\$ 518.400,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 3.312,00	\$ 3.312,00	\$ 3.312,00	\$ 3.726,00	\$ 43.038,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.000,00	-\$ 1.000,00
	<b>Subtotal Egresos</b>	<b>\$ 166.142,00</b>	<b>\$ 172.642,00</b>	<b>\$ 195.742,00</b>	<b>\$ 220.006,00</b>	<b>\$ 2.314.698,00</b>
	<b>Saldo</b>	<b>\$ 54.658,00</b>	<b>\$ 48.158,00</b>	<b>\$ 52.658,00</b>	<b>\$ 55.994,00</b>	<b>\$ 666.102,00</b>

Nivel de ocupación	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2
Salidas	8	8	8	12	120
Pasajeros transportados	960	960	1080	1200	12960
% de ocupación	83,33%	83,33%	93,75%	69,44%	75,00%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16.** Planilla de ingresos y egresos, año 3.

		Año 3			
Concepto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
<b>Ingresos</b>					
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 331.200,00	\$ 331.200,00	\$ 276.000,00	\$ 276.000,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 331.200,00</b>	<b>\$ 331.200,00</b>	<b>\$ 276.000,00</b>	<b>\$ 276.000,00</b>
<b>Egresos</b>					
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.500,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
	Servicio de almuerzo	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00
	Comisiones	\$ 57.600,00	\$ 57.600,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 2.880,00	\$ 4.968,00	\$ 4.140,00	\$ 4.140,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 233.135,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Subtotal Egresos</b>		<b>\$ 461.245,70</b>	<b>\$ 232.198,00</b>	<b>\$ 210.170,00</b>	<b>\$ 216.670,00</b>
<b>Saldo</b>		<b>-\$ 130.045,70</b>	<b>\$ 99.002,00</b>	<b>\$ 65.830,00</b>	<b>\$ 59.330,00</b>

Nivel de ocupación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Salidas por mes	12	12	12	12
Pasajeros transportados	1440	1440	1200	1200
% de ocupación	83,33%	83,33%	69,44%	69,44%

		<b>Año 3</b>			
<b>Concepto</b>		<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>
<u>Ingresos</u>					
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 248.400,00	\$ 331.200,00	\$ 331.200,00	\$ 276.000,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 331.200,00</b>	<b>\$ 331.200,00</b>	<b>\$ 276.000,00</b>
<u>Egresos</u>					
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 10.800,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 12.000,00
	Servicio de almuerzo	\$ 32.400,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 36.000,00
	Comisiones	\$ 43.200,00	\$ 57.600,00	\$ 57.600,00	\$ 48.000,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 4.140,00	\$ 3.726,00	\$ 4.968,00	\$ 4.968,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Subtotal Egresos</b>		<b>\$ 200.570,00</b>	<b>\$ 239.206,00</b>	<b>\$ 230.198,00</b>	<b>\$ 212.998,00</b>
<b>Saldo</b>		<b>\$ 47.830,00</b>	<b>\$ 91.994,00</b>	<b>\$ 101.002,00</b>	<b>\$ 63.002,00</b>

<b>Nivel de ocupación</b>	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Salidas por mes	12	12	12	12
Pasajeros transportados	1080	1440	1440	1200
% de ocupación	62,50%	83,33%	83,33%	69,44%

		Año 3				
Concepto		Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Ingresos</b>						
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 276.000,00	\$ 276.000,00	\$ 331.200,00	\$ 331.200,00	\$ 3.615.600,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 276.000,00</b>	<b>\$ 276.000,00</b>	<b>\$ 331.200,00</b>	<b>\$ 331.200,00</b>	<b>\$ 3.615.600,00</b>
<b>Egresos</b>						
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 171.600,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 172.800,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 42.900,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 1.560,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 12.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.000,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 576.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 115.200,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Canon ALL	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 157.200,00
	Servicio de almuerzo	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 471.600,00
	Comisiones	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 57.600,00	\$ 57.600,00	\$ 628.800,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 4.140,00	\$ 4.140,00	\$ 4.140,00	\$ 4.968,00	\$ 51.318,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 233.135,70
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.000,00	-\$ 1.000,00
<b>Subtotal Egresos</b>		<b>\$ 210.170,00</b>	<b>\$ 216.670,00</b>	<b>\$ 249.370,00</b>	<b>\$ 239.448,00</b>	<b>\$ 2.918.913,70</b>
<b>Saldo</b>		<b>\$ 65.830,00</b>	<b>\$ 59.330,00</b>	<b>\$ 81.830,00</b>	<b>\$ 91.752,00</b>	<b>\$ 696.686,30</b>

Nivel de ocupación	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 3
Salidas por mes	12	12	12	12	144
Pasajeros transportados	1200	1200	1440	1440	15720
% de ocupación	69,44%	69,44%	83,33%	83,33%	75,81%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17.** Planilla de ingresos y egresos, años 4 a 10.

		Año 4 al 10			
Concepto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
<b>Ingresos</b>					
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 358.800,00	\$ 358.800,00	\$ 331.200,00	\$ 331.200,00
<b>Subtotal ingresos</b>		<b>\$ 358.800,00</b>	<b>\$ 358.800,00</b>	<b>\$ 331.200,00</b>	<b>\$ 331.200,00</b>
<b>Egresos</b>					
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.500,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 15.600,00	\$ 15.600,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
	Servicio de almuerzo	\$ 46.800,00	\$ 46.800,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00
	Comisiones	\$ 62.400,00	\$ 62.400,00	\$ 57.600,00	\$ 57.600,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
	Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 2.880,00	\$ 5.382,00	\$ 4.968,00
Impuesto a las ganancias		\$ 243.840,21	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortizaciones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Subtotal egresos</b>		<b>\$ 481.550,21</b>	<b>\$ 240.212,00</b>	<b>\$ 230.198,00</b>	<b>\$ 237.698,00</b>
<b>Saldo</b>	<b>-\$ 122.750,21</b>	<b>\$ 118.588,00</b>	<b>\$ 101.002,00</b>	<b>\$ 93.502,00</b>	

Nivel de ocupación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Salidas	12	12	12	12
Pasajeros transportados	1560	1560	1440	1440
% de ocupación	90,28%	90,28%	83,33%	83,33%

		Año 4 al 10			
<b>Concepto</b>		<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>
<u>Ingresos</u>					
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 276.000,00	\$ 331.200,00	\$ 331.200,00	\$ 276.000,00
<b>Subtotal ingresos</b>		<b>\$ 276.000,00</b>	<b>\$ 331.200,00</b>	<b>\$ 331.200,00</b>	<b>\$ 276.000,00</b>
<u>Egresos</u>					
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 12.000,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 12.000,00
	Servicio de almuerzo	\$ 36.000,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 36.000,00
	Comisiones	\$ 48.000,00	\$ 57.600,00	\$ 57.600,00	\$ 48.000,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 4.968,00	\$ 4.140,00	\$ 4.968,00	\$ 4.968,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Subtotal egresos</b>		<b>\$ 210.998,00</b>	<b>\$ 239.620,00</b>	<b>\$ 230.198,00</b>	<b>\$ 212.998,00</b>
<b>Saldo</b>		<b>\$ 65.002,00</b>	<b>\$ 91.580,00</b>	<b>\$ 101.002,00</b>	<b>\$ 63.002,00</b>

<b>Nivel de ocupación</b>	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Salidas	12	12	12	12
Pasajeros transportados	1200	1440	1440	1200
% de ocupación	69,44%	83,33%	83,33%	69,44%

		Año 4 al 10				
Concepto	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
<b>Ingresos</b>						
Capital propio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Ventas	\$ 276.000,00	\$ 276.000,00	\$ 331.200,00	\$ 331.200,00	\$ 3.808.800,00	
<b>Subtotal ingresos</b>	<b>\$ 276.000,00</b>	<b>\$ 276.000,00</b>	<b>\$ 331.200,00</b>	<b>\$ 331.200,00</b>	<b>\$ 3.808.800,00</b>	
<b>Egresos</b>						
Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 171.600,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 172.800,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 42.900,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 1.560,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Folleto para agencias	\$ 0,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
	Folleto para turistas	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.000,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 576.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 115.200,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Canon ALL	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 165.600,00
	Servicio de almuerzo	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 496.800,00
	Comisiones	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 57.600,00	\$ 57.600,00	\$ 662.400,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 4.140,00	\$ 4.140,00	\$ 4.140,00	\$ 4.968,00	\$ 54.630,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 243.840,21
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.000,00	-\$ 1.000,00
<b>Subtotal egresos</b>	<b>\$ 210.170,00</b>	<b>\$ 216.670,00</b>	<b>\$ 249.370,00</b>	<b>\$ 240.448,00</b>	<b>\$ 3.000.130,21</b>	
<b>Saldo</b>	<b>\$ 65.830,00</b>	<b>\$ 59.330,00</b>	<b>\$ 81.830,00</b>	<b>\$ 90.752,00</b>	<b>\$ 808.669,80</b>	

Nivel de ocupación	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 4-10
Salidas	12	12	12	12	144
Pasajeros transportados	1200	1200	1440	1440	16560
% de ocupación	69,44%	69,44%	83,33%	83,33%	79,86%

Fuente: Elaboración propia

### 8.3.4. Análisis de rentabilidad

Partiendo de los datos aportados por los presupuestos, se procede a elaborar los cuadros de fuentes y usos de fondos, donde se resumen los ingresos y egresos de dinero a lo largo del proyecto, y el cuadro de flujos de fondos netos, donde a diferencia no se tienen en cuenta los conceptos de financiación.

**Tabla 18. Cuadro de fuentes y usos de fondos**

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Fuentes</b>	\$ 3.957.200,00	\$ 2.999.824,00	\$ 4.300.726,00	\$ 5.190.612,30	\$ 5.999.282,10
Saldo del periodo anterior	\$ -	\$ 19.024,00	\$ 685.126,00	\$ 1.381.812,30	\$ 2.190.482,10
Capital Propio	\$ 2.522.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas	\$ 1.435.200,00	\$ 2.980.800,00	\$ 3.615.600,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00
<b>Usos</b>	\$ 3.938.176,00	\$ 2.314.698,00	\$ 2.918.913,70	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21
Inversiones	\$ 2.522.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Administración	\$ 348.460,00	\$ 402.060,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00
Publicidad	\$ 44.600,00	\$ 44.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00
Operaciones	\$ 1.005.900,00	\$ 1.826.400,00	\$ 2.162.400,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00
Impuestos	\$ 18.216,00	\$ 43.038,00	\$ 284.453,70	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21
Amortizaciones	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00
<b>Saldo caja final</b>	<b>\$ 19.024,00</b>	<b>\$ 685.126,00</b>	<b>\$ 1.381.812,30</b>	<b>\$ 2.190.482,10</b>	<b>\$ 2.999.151,89</b>

Concepto	Año				
	6	7	8	9	10
<b>Fuentes</b>	\$ 6.807.951,89	\$ 7.616.621,69	\$ 8.425.291,48	\$ 9.233.961,28	\$ 10.042.631,07
Saldo del periodo anterior	\$ 2.999.151,89	\$ 3.807.821,69	\$ 4.616.491,48	\$ 5.425.161,28	\$ 6.233.831,07
Capital Propio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00
<b>Usos</b>	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Administración	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00
Publicidad	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00
Operaciones	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00
Impuestos	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21
Amortizaciones	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00
<b>Saldo caja final</b>	<b>\$ 3.807.821,69</b>	<b>\$ 4.616.491,48</b>	<b>\$ 5.425.161,28</b>	<b>\$ 6.233.831,07</b>	<b>\$ 7.042.500,87</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19.** Cuadro de flujo de fondos netos

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	\$ 1.435.200,00	\$ 2.980.800,00	\$ 3.615.600,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00
Ventas	\$ 1.435.200,00	\$ 2.980.800,00	\$ 3.615.600,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00
<b>Egresos</b>	\$ 3.938.176,00	\$ 2.314.698,00	\$ 2.918.913,70	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21
Inversiones	\$ 2.522.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Administración	\$ 348.460,00	\$ 402.060,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00
Publicidad	\$ 44.600,00	\$ 44.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00
Operaciones	\$ 1.005.900,00	\$ 1.826.400,00	\$ 2.162.400,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00
Impuestos	\$ 18.216,00	\$ 43.038,00	\$ 284.453,70	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21
Amortizaciones	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00
<b>Saldo caja final</b>	<b>\$ -2.502.976,00</b>	<b>\$ 666.102,00</b>	<b>\$ 696.686,30</b>	<b>\$ 808.669,80</b>	<b>\$ 808.669,80</b>
Valor actual	\$ -2.502.976,00	\$ 579.219,13	\$ 526.794,93	\$ 531.713,52	\$ 462.359,58

Concepto	Año				
	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00
Ventas	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00
<b>Egresos</b>	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Administración	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00
Publicidad	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00
Operaciones	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00
Impuestos	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21
Amortizaciones	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00
<b>Saldo caja final</b>	<b>\$ 808.669,80</b>				
Valor actual	\$ 402.051,81	\$ 349.610,27	\$ 304.008,93	\$ 264.355,59	\$ 229.874,43

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el concepto de pérdida de valor del dinero en el tiempo, es necesario trabajar actualizando los valores para los años futuros. Para esto se tiene en cuenta la tasa de corte, que determina cuál es el beneficio que la empresa quiere obtener por su inversión. En este caso se trabajará con una tasa de corte del 15% para los diez años de duración del proyecto.

Se utilizarán dos métodos de evaluación financieros:

- El *método del valor actual neto (VAN)*, basado en los flujos de fondos del proyecto, tiene en cuenta el valor cronológico del dinero. A través de un cálculo algebraico se puede establecer si se obtendrán beneficios. Luego de aplicar dicha fórmula, se determina una  $VAN = 997.401,90$  para el proyecto Tren del vino. Al ser un número positivo se entiende que el proyecto generará beneficios.
- El *método de la tasa interna de rendimiento (TIR)*, determina el rendimiento del capital invertido e indica la máxima tasa de interés que el proyecto puede pagar sin tener dificultades. Su cálculo se obtiene a partir de una interpolación lineal basándose en el flujo de fondos actualizados, calculados en la VAN. En el caso del Tren del vino, la  $TIR = 26,47\%$ , lo que indica que el proyecto es muy conveniente ya que obtiene más beneficios que los esperados (15%).

Otro elemento a tener en cuenta es el *tiempo de recupero de la inversión*. Para el proyecto del Tren del vino se espera recuperar la inversión inicial al cabo de seis años de ejercicio, obteniendo beneficios en los restantes cuatro años.

## Capítulo 9. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad analiza el comportamiento del resultado financiero del proyecto al introducir modificaciones en ciertas variables. Para el presente plan se propone analizar la factibilidad financiera teniendo en cuenta la reducción de las ventas en un 10% durante la totalidad del tiempo de vida del mismo.

De esta forma se vuelven a desarrollar los presupuestos de ingresos y egresos, cuadro de fuentes y usos de fondos, y cuadro de flujos de fondos netos (ver tablas 20 a 25), para calcular nuevamente la VAN, TIR y tiempo de recuero, manteniendo la tasa de corte del 15%.

Como conclusión de este análisis se puede establecer que el mismo continúa siendo rentable, ya que arroja una VAN = 171.376,89; mientras que la TIR = 17,03%. La inversión continúa siendo conveniente ya que se obtiene una tasa de interés superior a la tasa de corte.

**Tabla 20.** Planilla de ingresos y egresos, análisis de sensibilidad, año 1.

		Año 1			
Concepto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
<b>Ingresos</b>					
Capital propio		\$ 2.522.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 99.360,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 2.522.000,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 99.360,00</b>
<b>Egresos</b>					
Inversiones		\$ 912.000,00	\$ 807.000,00	\$ 803.000,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 6.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 9.600,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
	Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Fam tour		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
Press tour		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
Folletos para agencias		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.500,00
Folletos para turistas		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
Página web		\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 32.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.400,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.320,00
	Servicio de almuerzo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 12.960,00
	Comisiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 17.280,00
	Seguros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.500,00
	Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impuesto a las ganancias		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortizaciones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Subtotal Egresos</b>		<b>\$ 936.930,00</b>	<b>\$ 827.530,00</b>	<b>\$ 823.530,00</b>	<b>\$ 150.090,00</b>
<b>Saldo</b>		<b>\$ 1.585.070,00</b>	<b>-\$ 827.530,00</b>	<b>-\$ 823.530,00</b>	<b>-\$ 50.730,00</b>

Nivel de ocupación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Salidas	0	0	0	8
Pasajeros transportados	0	0	0	480
% de ocupación	0,00%	0,00%	0,00%	41,67%

		Año 1			
Concepto		Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
<b>Ingresos</b>					
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 115.920,00	\$ 132.480,00	\$ 149.040,00	\$ 165.600,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 115.920,00</b>	<b>\$ 132.480,00</b>	<b>\$ 149.040,00</b>	<b>\$ 165.600,00</b>
<b>Egresos</b>					
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 5.040,00	\$ 5.760,00	\$ 6.480,00	\$ 7.200,00
	Servicio de almuerzo	\$ 15.120,00	\$ 17.280,00	\$ 19.440,00	\$ 21.600,00
	Comisiones	\$ 20.160,00	\$ 23.040,00	\$ 25.920,00	\$ 28.800,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 1.490,40	\$ 1.738,80	\$ 1.987,20	\$ 2.235,60
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Subtotal Egresos</b>		<b>\$ 127.840,40</b>	<b>\$ 144.098,80</b>	<b>\$ 139.857,20</b>	<b>\$ 147.865,60</b>
<b>Saldo</b>		<b>-\$ 11.920,40</b>	<b>-\$ 11.618,80</b>	<b>\$ 9.182,80</b>	<b>\$ 17.734,40</b>

Nivel de ocupación	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Salidas	8	8	8	8
Pasajeros transportados	560	640	648	720
% de ocupación	48,61%	55,56%	56,25%	62,50%

		Año 1				
Concepto		Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Ingresos</b>						
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.522.000,00
Ventas		\$ 132.480,00	\$ 165.600,00	\$ 184.000,00	\$ 220.800,00	\$ 1.365.280,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 132.480,00</b>	<b>\$ 165.600,00</b>	<b>\$ 184.000,00</b>	<b>\$ 220.800,00</b>	<b>\$ 3.887.280,00</b>
<b>Egresos</b>						
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.522.000,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 28.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 171.600,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 86.400,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 42.900,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 1.560,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
	Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00
Fam tour		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
Press tour		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
Folletos para agencias		\$ 0,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
Folletos para turistas		\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.000,00
Página web		\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.600,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 45.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 63.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
	Combustible	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 288.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 57.600,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 18.000,00
	Canon ALL	\$ 5.760,00	\$ 7.200,00	\$ 8.000,00	\$ 9.600,00	\$ 59.360,00
	Servicio de almuerzo	\$ 17.280,00	\$ 21.600,00	\$ 24.000,00	\$ 28.800,00	\$ 178.080,00
	Comisiones	\$ 23.040,00	\$ 28.800,00	\$ 32.000,00	\$ 38.400,00	\$ 237.440,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 31.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 2.484,00	\$ 1.987,20	\$ 2.484,00	\$ 2.760,00	\$ 17.167,20
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortizaciones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.000,00	-\$ 1.000,00
<b>Subtotal Egresos</b>		<b>\$ 134.594,00</b>	<b>\$ 152.117,20</b>	<b>\$ 152.514,00</b>	<b>\$ 175.840,00</b>	<b>\$ 3.912.807,20</b>
<b>Saldo</b>		<b>-\$ 2.114,00</b>	<b>\$ 13.482,80</b>	<b>\$ 31.486,00</b>	<b>\$ 44.960,00</b>	<b>-\$ 25.527,20</b>

Nivel de ocupación	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Salidas	8	8	8	8	72
Pasajeros transportados	576	720	800	960	6104
% de ocupación	50,00%	62,50%	69,44%	83,33%	58,87%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 21.** Planilla de ingresos y egresos, análisis de sensibilidad, año 2.

		Año 2			
	Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
	<b>Ingresos</b>				
	Capital propio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Ventas	\$ 248.400,00	\$ 248.400,00	\$ 223.560,00	\$ 198.720,00
	<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 223.560,00</b>	<b>\$ 198.720,00</b>
	<b>Egresos</b>				
	Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 9.600,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.500,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 32.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 6.400,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 9.720,00	\$ 8.640,00
	Servicio de almuerzo	\$ 32.400,00	\$ 32.400,00	\$ 29.160,00	\$ 25.920,00
	Comisiones	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 38.880,00	\$ 34.560,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 2.880,00	\$ 3.726,00	\$ 3.353,40	\$ 3.353,40
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	<b>Subtotal Egresos</b>	<b>\$ 199.310,00</b>	<b>\$ 202.156,00</b>	<b>\$ 191.143,40</b>	<b>\$ 166.003,40</b>
	<b>Saldo</b>	<b>\$ 49.090,00</b>	<b>\$ 46.244,00</b>	<b>\$ 32.416,60</b>	<b>\$ 32.716,60</b>

Nivel de ocupación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Salidas	12	12	12	8
Pasajeros transportados	1080	1080	972	864
% de ocupación	62,50%	62,50%	56,25%	75,00%

		<b>Año 2</b>			
	<b>Concepto</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>
	<u>Ingresos</u>				
	Capital propio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Ventas	\$ 198.720,00	\$ 223.560,00	\$ 223.560,00	\$ 198.720,00
	<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>\$ 198.720,00</b>	<b>\$ 223.560,00</b>	<b>\$ 223.560,00</b>	<b>\$ 198.720,00</b>
	<u>Egresos</u>				
	Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 9.600,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 9.600,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 32.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 32.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 6.400,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 6.400,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 8.640,00	\$ 9.720,00	\$ 9.720,00	\$ 8.640,00
	Servicio de almuerzo	\$ 25.920,00	\$ 29.160,00	\$ 29.160,00	\$ 25.920,00
	Comisiones	\$ 34.560,00	\$ 38.880,00	\$ 38.880,00	\$ 34.560,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
	Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 2.980,80	\$ 2.980,80	\$ 3.353,40
Impuesto a las ganancias		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortizaciones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	<b>Subtotal Egresos</b>	<b>\$ 158.130,80</b>	<b>\$ 201.020,80</b>	<b>\$ 191.143,40</b>	<b>\$ 160.503,40</b>
	<b>Saldo</b>	<b>\$ 40.589,20</b>	<b>\$ 22.539,20</b>	<b>\$ 32.416,60</b>	<b>\$ 38.216,60</b>

<b>Nivel de ocupación</b>	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Salidas	8	12	12	8
Pasajeros transportados	864	972	972	864
% de ocupación	75,00%	56,25%	56,25%	75,00%

		Año 2				
Concepto	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
<b>Ingresos</b>						
Capital propio	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Ventas	\$ 198.720,00	\$ 198.720,00	\$ 223.560,00	\$ 248.400,00	\$ 2.633.040,00	
<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>\$ 198.720,00</b>	<b>\$ 198.720,00</b>	<b>\$ 223.560,00</b>	<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 2.633.040,00</b>	
<b>Egresos</b>						
Inversiones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 171.600,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 14.400,00	\$ 144.000,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 42.900,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 1.560,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00	\$ 14.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.000,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
	Combustible	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00	\$ 48.000,00	\$ 480.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00	\$ 9.600,00	\$ 96.000,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Canon ALL	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 9.720,00	\$ 10.800,00	\$ 114.480,00
	Servicio de almuerzo	\$ 25.920,00	\$ 25.920,00	\$ 29.160,00	\$ 32.400,00	\$ 343.440,00
	Comisiones	\$ 34.560,00	\$ 34.560,00	\$ 38.880,00	\$ 43.200,00	\$ 457.920,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 2.980,80	\$ 2.980,80	\$ 2.980,80	\$ 3.353,40	\$ 38.277,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.000,00	-\$ 1.000,00
	<b>Subtotal Egresos</b>	<b>\$ 158.130,80</b>	<b>\$ 164.630,80</b>	<b>\$ 186.770,80</b>	<b>\$ 210.033,40</b>	<b>\$ 2.188.977,00</b>
<b>Saldo</b>	<b>\$ 40.589,20</b>	<b>\$ 34.089,20</b>	<b>\$ 36.789,20</b>	<b>\$ 38.366,60</b>	<b>\$ 444.063,00</b>	

Nivel de ocupación	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2
Salidas	8	8	8	12	120
Pasajeros transportados	864	864	972	1080	11448
% de ocupación	75,00%	75,00%	84,38%	62,50%	66,25%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22.** Planilla de ingresos y egresos, análisis de sensibilidad, año 3.

		Año 3			
Concepto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
<b>Ingresos</b>					
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 298.080,00	\$ 298.080,00	\$ 248.400,00	\$ 248.400,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 298.080,00</b>	<b>\$ 298.080,00</b>	<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 248.400,00</b>
<b>Egresos</b>					
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.500,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00
	Servicio de almuerzo	\$ 38.880,00	\$ 38.880,00	\$ 32.400,00	\$ 32.400,00
	Comisiones	\$ 51.840,00	\$ 51.840,00	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 2.880,00	\$ 4.471,20	\$ 3.726,00	\$ 3.726,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 155.422,05	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	<b>Subtotal Egresos</b>	<b>\$ 372.012,05</b>	<b>\$ 220.181,20</b>	<b>\$ 200.156,00</b>	<b>\$ 206.656,00</b>
<b>Saldo</b>		<b>-\$ 73.932,05</b>	<b>\$ 77.898,80</b>	<b>\$ 48.244,00</b>	<b>\$ 41.744,00</b>

Nivel de ocupación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Salidas por mes	12	12	12	12
Pasajeros transportados	1296	1296	1080	1080
% de ocupación	75,00%	75,00%	62,50%	62,50%

		<b>Año 3</b>			
<b>Concepto</b>		<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>
<b>Ingresos</b>					
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 223.560,00	\$ 298.080,00	\$ 298.080,00	\$ 248.400,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 223.560,00</b>	<b>\$ 298.080,00</b>	<b>\$ 298.080,00</b>	<b>\$ 248.400,00</b>
<b>Egresos</b>					
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 9.720,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 10.800,00
	Servicio de almuerzo	\$ 29.160,00	\$ 38.880,00	\$ 38.880,00	\$ 32.400,00
	Comisiones	\$ 38.880,00	\$ 51.840,00	\$ 51.840,00	\$ 43.200,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 3.726,00	\$ 3.353,40	\$ 4.471,20	\$ 4.471,20
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Subtotal Egresos</b>		<b>\$ 191.516,00</b>	<b>\$ 227.313,40</b>	<b>\$ 218.181,20</b>	<b>\$ 202.901,20</b>
<b>Saldo</b>		<b>\$ 32.044,00</b>	<b>\$ 70.766,60</b>	<b>\$ 79.898,80</b>	<b>\$ 45.498,80</b>

<b>Nivel de ocupación</b>	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Salidas por mes	12	12	12	12
Pasajeros transportados	972	1296	1296	1080
% de ocupación	56,25%	75,00%	75,00%	62,50%

		Año 3				
Concepto		Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Ingresos</b>						
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 248.400,00	\$ 248.400,00	\$ 298.080,00	\$ 298.080,00	\$ 3.254.040,00
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 298.080,00</b>	<b>\$ 298.080,00</b>	<b>\$ 3.254.040,00</b>
<b>Egresos</b>						
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 171.600,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 172.800,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 42.900,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 1.560,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
	Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
Fam tour		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
Press tour		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
Folletos para agencias		\$ 0,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
Folletos para turistas		\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.000,00
Página web		\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 576.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 115.200,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Canon ALL	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 141.480,00
	Servicio de almuerzo	\$ 32.400,00	\$ 32.400,00	\$ 38.880,00	\$ 38.880,00	\$ 424.440,00
	Comisiones	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 51.840,00	\$ 51.840,00	\$ 565.920,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 3.726,00	\$ 3.726,00	\$ 3.726,00	\$ 4.471,20	\$ 46.474,20
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 155.422,05
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.000,00	-\$ 1.000,00
<b>Subtotal Egresos</b>		<b>\$ 200.156,00</b>	<b>\$ 206.656,00</b>	<b>\$ 237.436,00</b>	<b>\$ 227.431,20</b>	<b>\$ 2.710.596,25</b>
<b>Saldo</b>		<b>\$ 48.244,00</b>	<b>\$ 41.744,00</b>	<b>\$ 60.644,00</b>	<b>\$ 70.648,80</b>	<b>\$ 543.443,75</b>

Nivel de ocupación	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 3
Salidas por mes	12	12	12	12	144
Pasajeros transportados	1080	1080	1296	1296	14148
% de ocupación	62,50%	62,50%	75,00%	75,00%	68,23%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23.** Planilla de ingresos y egresos, análisis de sensibilidad, años 4 a 10.

		Año 4 al 10			
Concepto		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
<b>Ingresos</b>					
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 322.920,00	\$ 322.920,00	\$ 298.080,00	\$ 298.080,00
<b>Subtotal ingresos</b>		<b>\$ 322.920,00</b>	<b>\$ 322.920,00</b>	<b>\$ 298.080,00</b>	<b>\$ 298.080,00</b>
<b>Egresos</b>					
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
Publicidad	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.500,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
Operaciones	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 14.040,00	\$ 14.040,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00
	Servicio de almuerzo	\$ 42.120,00	\$ 42.120,00	\$ 38.880,00	\$ 38.880,00
	Comisiones	\$ 56.160,00	\$ 56.160,00	\$ 51.840,00	\$ 51.840,00
Imp.	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 2.880,00	\$ 4.843,80	\$ 4.471,20	\$ 4.471,20
	Impuesto a las ganancias	\$ 190.205,31	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortizaciones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Subtotal egresos</b>		<b>\$ 415.435,31</b>	<b>\$ 227.193,80</b>	<b>\$ 218.181,20</b>	<b>\$ 225.681,20</b>
<b>Saldo</b>		<b>-\$ 92.515,31</b>	<b>\$ 95.726,20</b>	<b>\$ 79.898,80</b>	<b>\$ 72.398,80</b>

Nivel de ocupación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Salidas	12	12	12	12
Pasajeros transportados	1404	1404	1296	1296
% de ocupación	81,25%	81,25%	75,00%	75,00%

		<b>Año 4 al 10</b>			
<b>Concepto</b>		<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>
<b>Ingresos</b>					
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 248.400,00	\$ 298.080,00	\$ 298.080,00	\$ 248.400,00
<b>Subtotal ingresos</b>		<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 298.080,00</b>	<b>\$ 298.080,00</b>	<b>\$ 248.400,00</b>
<b>Egresos</b>					
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
	Canon ALL	\$ 10.800,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 10.800,00
	Servicio de almuerzo	\$ 32.400,00	\$ 38.880,00	\$ 38.880,00	\$ 32.400,00
	Comisiones	\$ 43.200,00	\$ 51.840,00	\$ 51.840,00	\$ 43.200,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 4.471,20	\$ 3.726,00	\$ 4.471,20	\$ 4.471,20
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Subtotal egresos</b>		<b>\$ 200.901,20</b>	<b>\$ 227.686,00</b>	<b>\$ 218.181,20</b>	<b>\$ 202.901,20</b>
<b>Saldo</b>		<b>\$ 47.498,80</b>	<b>\$ 70.394,00</b>	<b>\$ 79.898,80</b>	<b>\$ 45.498,80</b>

<b>Nivel de ocupación</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>
Salidas	12	12	12	12
Pasajeros transportados	1080	1296	1296	1080
% de ocupación	62,50%	75,00%	75,00%	62,50%

		Año 4 al 10				
Concepto		Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>Ingresos</b>						
Capital propio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ventas		\$ 248.400,00	\$ 248.400,00	\$ 298.080,00	\$ 298.080,00	\$ 3.427.920,00
<b>Subtotal ingresos</b>		<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 248.400,00</b>	<b>\$ 298.080,00</b>	<b>\$ 298.080,00</b>	<b>\$ 3.427.920,00</b>
<b>Egresos</b>						
Inversiones		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administración	Alquiler de la oficina	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Sueldos y jornales personal fijo	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 19.800,00	\$ 171.600,00
	Sueldos y jornales operación	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 172.800,00
	Aportes del empleador	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 42.900,00
	Honorarios contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Teléfono	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	Luz, agua, gas	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
	Internet	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 1.560,00
	Gastos bancarios	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Publicidad	Publicidad en medios gráficos	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00
	Fam tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Press tour	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00	\$ 0,00	\$ 10.000,00
	Folletos para agencias	\$ 0,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
	Folletos para turistas	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.000,00
	Página web	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Operaciones	Mantenimiento locomotora	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
	Mantenimiento vagones	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
	Viáticos	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
	Combustible	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 576.000,00
	Aceites y lubricantes	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 115.200,00
	Mantenimiento y limpieza de estaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Canon ALL	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 149.040,00
	Servicio de almuerzo	\$ 32.400,00	\$ 32.400,00	\$ 38.880,00	\$ 38.880,00	\$ 447.120,00
	Comisiones	\$ 43.200,00	\$ 43.200,00	\$ 51.840,00	\$ 51.840,00	\$ 596.160,00
	Seguros	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
Imp.	Ingresos Brutos (1,5%)	\$ 3.726,00	\$ 3.726,00	\$ 3.726,00	\$ 4.471,20	\$ 49.455,00
	Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 190.205,31
	Amortizaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.000,00	-\$ 1.000,00
	<b>Subtotal egresos</b>	<b>\$ 200.156,00</b>	<b>\$ 206.656,00</b>	<b>\$ 237.436,00</b>	<b>\$ 228.431,20</b>	<b>\$ 2.808.840,31</b>
<b>Saldo</b>	<b>\$ 48.244,00</b>	<b>\$ 41.744,00</b>	<b>\$ 60.644,00</b>	<b>\$ 69.648,80</b>	<b>\$ 619.079,69</b>	

Nivel de ocupación	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 4-10
Salidas	12	12	12	12	144
Pasajeros transportados	1080	1080	1296	1296	14904
% de ocupación	62,50%	62,50%	75,00%	75,00%	71,88%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24.** Cuadro de fuentes y usos de fondos, análisis de sensibilidad.

<b>Concepto</b>	1	2	3	4	5
<b>Fuentes</b>	\$ 3.957.200,00	\$ 2.999.824,00	\$ 4.300.726,00	\$ 5.190.612,30	\$ 5.999.282,10
Saldo del periodo anterior	\$ -	\$ 19.024,00	\$ 685.126,00	\$ 1.381.812,30	\$ 2.190.482,10
Capital Propio	\$ 2.522.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas	\$ 1.435.200,00	\$ 2.980.800,00	\$ 3.615.600,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00
<b>Usos</b>	\$ 3.938.176,00	\$ 2.314.698,00	\$ 2.918.913,70	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21
Inversiones	\$ 2.522.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Administración	\$ 348.460,00	\$ 402.060,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00
Publicidad	\$ 44.600,00	\$ 44.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00
Operaciones	\$ 1.005.900,00	\$ 1.826.400,00	\$ 2.162.400,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00
Impuestos	\$ 18.216,00	\$ 43.038,00	\$ 284.453,70	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21
Amortizaciones	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00
<b>Saldo caja final</b>	<b>\$ 19.024,00</b>	<b>\$ 685.126,00</b>	<b>\$ 1.381.812,30</b>	<b>\$ 2.190.482,10</b>	<b>\$ 2.999.151,89</b>

<b>Concepto</b>	<b>Año</b>				
	6	7	8	9	10
<b>Fuentes</b>	\$ 6.807.951,89	\$ 7.616.621,69	\$ 8.425.291,48	\$ 9.233.961,28	\$ 10.042.631,07
Saldo del periodo anterior	\$ 2.999.151,89	\$ 3.807.821,69	\$ 4.616.491,48	\$ 5.425.161,28	\$ 6.233.831,07
Capital Propio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00	\$ 3.808.800,00
<b>Usos</b>	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21	\$ 3.000.130,21
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Administración	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00
Publicidad	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00
Operaciones	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00	\$ 2.229.600,00
Impuestos	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21	\$ 298.470,21
Amortizaciones	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00
<b>Saldo caja final</b>	<b>\$ 3.807.821,69</b>	<b>\$ 4.616.491,48</b>	<b>\$ 5.425.161,28</b>	<b>\$ 6.233.831,07</b>	<b>\$ 7.042.500,87</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25.** Cuadro de flujos de fondos netos, análisis de sensibilidad.

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 1.365.280,00	\$ 2.633.040,00	\$ 3.254.040,00	\$ 3.427.920,00	\$ 3.427.920,00
Ventas	\$ 1.365.280,00	\$ 2.633.040,00	\$ 3.254.040,00	\$ 3.427.920,00	\$ 3.427.920,00
Egresos	\$ 3.912.807,20	\$ 2.188.977,00	\$ 2.710.596,25	\$ 2.808.840,31	\$ 2.808.840,31
Inversiones	\$ 2.522.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Administración	\$ 348.460,00	\$ 402.060,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00
Publicidad	\$ 44.600,00	\$ 44.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00
Operaciones	\$ 981.580,00	\$ 1.705.440,00	\$ 2.036.640,00	\$ 2.097.120,00	\$ 2.097.120,00
Impuestos	\$ 17.167,20	\$ 38.277,00	\$ 201.896,25	\$ 239.660,31	\$ 239.660,31
Amortizaciones	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00
<b>Saldo caja final</b>	<b>\$ -2.547.527,20</b>	<b>\$ 444.063,00</b>	<b>\$ 543.443,75</b>	<b>\$ 619.079,69</b>	<b>\$ 619.079,69</b>
Valor actual	\$ -2.547.527,20	\$ 386.141,74	\$ 410.921,55	\$ 407.054,94	\$ 353.960,82

Concepto	Año				
	6	7	8	9	10
Ingresos	\$ 3.427.920,00	\$ 3.427.920,00	\$ 3.427.920,00	\$ 3.427.920,00	\$ 3.427.920,00
Ventas	\$ 3.427.920,00	\$ 3.427.920,00	\$ 3.427.920,00	\$ 3.427.920,00	\$ 3.427.920,00
Egresos	\$ 2.808.840,31	\$ 2.808.840,31	\$ 2.808.840,31	\$ 2.808.840,31	\$ 2.808.840,31
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Administración	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00	\$ 430.860,00
Publicidad	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00	\$ 42.200,00
Operaciones	\$ 2.097.120,00	\$ 2.097.120,00	\$ 2.097.120,00	\$ 2.097.120,00	\$ 2.097.120,00
Impuestos	\$ 239.660,31	\$ 239.660,31	\$ 239.660,31	\$ 239.660,31	\$ 239.660,31
Amortizaciones	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00	\$ -1.000,00
<b>Saldo caja final</b>	<b>\$ 619.079,69</b>				
Valor actual	\$ 307.792,02	\$ 267.645,23	\$ 232.734,99	\$ 202.378,25	\$ 175.981,09

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones, recomendaciones y aportes

El turismo del vino se presenta como una nueva tendencia dentro de la actividad turística que ofrece grandes posibilidades de negocio y desarrollo regional. A nivel mundial el vino se ha convertido en un atractivo turístico de gran relevancia, creándose  *rutas del vino* en casi todas las regiones productoras.

La provincia de Mendoza se encuentra desarrollando políticas turísticas tendientes al aprovechamiento de este recurso. En este contexto se presenta el proyecto Tren del vino, para la instalación de un tren turístico que recorra el área vitivinícola y valore el patrimonio cultural de la región.

El Tren del vino, además de constituir un negocio, se convierte en un motor de desarrollo económico y social para los municipios por los que correrá y la provincia de Mendoza. Es por esto que, para la puesta en marcha de cualquier proyecto, se hace indispensable tener en cuenta a la comunidad local.

El Tren del vino es un proyecto ambicioso. Sin embargo, con una planificación estratégica y un análisis objetivo de la realidad, se puede llevar adelante, garantizando su éxito. Para ello, fue necesario analizar dos conceptos básicos que lo componen: por un lado, el turismo del vino, las características de la demanda y la oferta; y por otro, las características de los ferrocarriles como productos turísticos.

En primer lugar se determinó un segmento de mercado concreto al que apunta la comercialización del producto. En base a éste se desarrollaron las características diferenciadoras del mismo, los canales de distribución y las estrategias de precio y comunicación que se llevarán adelante.

Para cumplir con los objetivos y una correcta comercialización del producto se hace necesario posicionarlo adecuadamente en el mercado. El Tren del vino se configura

como un servicio de excelencia, selectivo y para un público de poder adquisitivo medio-alto.

Si bien en los negocios se debe tener una visión optimista, no se dejaron de lado las dificultades que el proyecto tendrá. La inserción de un nuevo producto conlleva la ruptura de barreras de ingreso en el mercado y aceptación tanto de los consumidores, como de distribuidores y de los pobladores locales. Otra de los principales inconvenientes se concentra en la burocracia y la demora que la toma de decisiones políticas genera. Finalmente, para la realización del proyecto se debe trabajar conjuntamente con la empresa América Latina Logística (ALL), concesionaria de las vías, que se deberá comprometer en el mantenimiento de la infraestructura ferroviaria. Desde la década de 1990, con la privatización de Ferrocarriles argentinos, esta empresa se ha hecho cargo de diversos ramales y, a pesar de recibir subsidios estatales se ha demostrado una desinversión en materia ferroviaria, lo que genera un clima poco alentador.

Se puede concluir que el proyecto es rentable y a la vez conveniente. Al arrojar una tasa interna de recupero (TIR) superior al 26% se convierte en un negocio muy atractivo para los inversores. Se puede observar, también, que al realizar modificaciones disminuyendo los valores de los ingresos, el proyecto se comporta a de forma poco sensible, y continúa siendo rentable.

Si bien el monto de la inversión inicial es elevado, la inversión se recupera en el término de seis años. Con una planificación a largo plazo, el producto puede posicionarse como una excursión reconocida a nivel nacional e internacional. En este sentido, tener una visión clara del negocio es fundamental.

La capacidad de adaptación del producto es otro punto a tener en cuenta. El Tren del vino puede adaptarse para realizar otros recorridos o bien utilizarse en la organización de eventos. Si bien estos conceptos no fueron tenidos en cuenta para la factibilidad

económica, cabe destacar que pueden configurarse como generadores de beneficios adicionales.

El Tren del vino es un negocio innovador. En tiempos donde la diferenciación y la innovación constituyen algunos de los capitales intelectuales más importantes, este producto turístico se destaca del resto de la oferta de la región. Es así que en los productos turísticos los recursos humanos y la calidad de servicio se convierten en

Como conclusión final, se puede establecer que el desarrollo de productos turísticos innovadores es una gran oportunidad de negocio, que además de obtener beneficios económicos para la empresa ejecutora, toda la comunidad local se ve favorecida. La provincia de Mendoza debe alentar el desarrollo de proyectos de esta naturaleza, apoyando a las pequeñas y medianas empresas que generan empleo por medio de actividades sustentables.

En concordancia con el Plan federal estratégico de turismo sustentable (PFETS), el gobierno provincial tiene un largo camino para recorrer. La vid es parte del patrimonio y símbolo de los mendocinos. El Tren del vino destaca los valores culturales de la región, preservándolos y transmitiéndolos los turistas de forma sustentable.

## Listado de referencias bibliográficas

Academia Argentina de Gastronomía (2004). *Guía YPF de bodegas y vinos 2005*. Buenos Aires: Planeta De Agostini

Automóvil Club Argentino (2000). *Cartografía vial y turística ACA – Provincia de Mendoza*. Buenos Aires: ACA.

Brachetta, C. et al. (2006). *Estudio de enoturismo en la micro región centro de Mendoza. Volumen I: diagnóstico situacional*. Mendoza: Ministerio de Economía y Producción de la Nación - Secretaría de Política Económica. Unidad de Preinversión (UNPRE).

Brachetta, C. et al. (2007). *Estudio Tren del vino en la micro región centro de Mendoza. Informe de proyecto*. Mendoza: Ministerio de Economía y Producción de la Nación - Secretaría de Política Económica. Unidad de Preinversión (UNPRE).

Caminos del vino ONG (2007). *Regiones de turismo vitivinícola en Mendoza*. Recuperado el 10 de septiembre de 2008 de: [http://www.caminosdelvino.com/index.php?id\\_menu=15](http://www.caminosdelvino.com/index.php?id_menu=15).

Díaz Armas, R. (2008). Potencialidad e integración del “turismo del vino” en un destino de sol y playa: el caso de Tenerife. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2) [Revista en línea] (pp. 199-212). Tenerife: Pasos. Disponible en: [http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208\\_5.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208_5.pdf)

Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (2008). *Encuesta provincial de caracterización del turista. Onda 52 - julio 2008*. Recuperado el 27 de septiembre de 2008 de: <http://www.deie.mendoza.gov.ar/prensa/encuestaturista/onda52.pdf>

Ecotren SA (2008) *Tren a las nubes. Norte argentino*. Recuperado el 03 de septiembre de 2008 de: [http://www.trenalasnubes.com.ar/es\\_tren\\_a\\_las\\_nubes\\_home.html](http://www.trenalasnubes.com.ar/es_tren_a_las_nubes_home.html)

- Elías Pastor, L. (2008) Paisaje del viñedo: patrimonio y recurso. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2) [Revista en línea] (pp. 137-158). Tenerife: Pasos. Disponible en: [http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208\\_2.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208_2.pdf)
- Ferrocenral SA (2008). *Tren de las sierras*. Recuperado el 05 de septiembre de 2008 de: [http://www.ferrocentralsa.com.ar/tren\\_sierra\\_historia.htm](http://www.ferrocentralsa.com.ar/tren_sierra_historia.htm)
- Gómez Giordano, R. J. (2004). *Proyectos de inversión para no economistas. Manual de evaluación y formación de proyectos*. Buenos Aires: Errepar.
- Hall, C. M.; Sharples, L.; Cambourne, B y Macionis, N. (2002) *Wine tourism around the world. Development, management and markets*. Oxford: Elsevier.
- [http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208\\_2.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208_2.pdf)
- Kirbus, F. (1996). *El fascinante Tren a las nubes y otros ferrocarriles de montaña*. Buenos Aires: El Ateneo
- Kotler, P (1993). *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. (2004). *Marketing para turismo*. España: Pearson Prestice Hall
- López Guzmán, T. y Sánchez Cañizares, S. (2008). La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2) [Revista en línea] (pp. 159-171). Tenerife: Pasos. Disponible en:
- Losada, P. (2007). *No hay integración cultural*. Mendoza: Diario Uno, sección negocios y consumo, publicado el día 10 de noviembre de 2007.
- Monterumisi, A. (2005). *Turismo e strade del vino. Progettare, organizzare e promuovere i distretti turistici integrati*. Italia: Guaraldi

- Napa Valley Wine Train Inc (2008). *Napa Valley Wine Train. About our train*. Recuperado el 06 de septiembre de 2008 de: <http://winetrain.com/about-train.php>
- Nuevo tren de la costa SA (2005). *Tren de la costa*. Recuperado el 05 de septiembre de 2008 de: <http://www.trendelacosta.com.ar/site/>
- Portal oficial de promoción de la República Argentina (2007). *El tren ecológico*. Recuperado el 06 de septiembre de 2008 de: [http://www.argentina.ar/\\_es/turismo/C146-tren-ecologico.php](http://www.argentina.ar/_es/turismo/C146-tren-ecologico.php)
- Portal oficial de promoción de la República Argentina (2007). *Un viaje en tren*. Recuperado el 06 de septiembre de 2008 de: [http://www.argentina.ar/\\_es/turismo/C144-un-viaje-en-tren.php](http://www.argentina.ar/_es/turismo/C144-un-viaje-en-tren.php)
- Porter, M. (1992). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. Buenos Aires: Rei Argentina
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Ediciones Granica S.A., 2006
- Thach, E. (2007) Trends in Wine Tourism. *Wine Business Monthly* [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.winebusiness.com/ReferenceLibrary/webarticle.cfm?dataId=50125>.
- Tranex turismo SA (2007). *El Tren del fin del mundo*. Recuperado el 05 de septiembre de 2008 de: [http://www.trendelfindelmundo.com.ar/tfm\\_base.html](http://www.trendelfindelmundo.com.ar/tfm_base.html)
- Trenes especiales argentinos SA. (2007). *Tren histórico a vapor*. Recuperado el 06 de septiembre de 2008 de: <http://www.trenhistoricoavapor.com/home.htm>

Turismo de Portugal (2008). *Vinos y gastronomía*. Recuperado el 02 de septiembre de 2008 de: <http://www.visitportugal.com/NR/exeres/BFA309F7-2AD6-4998-8249-8A6543BCF3B3,frameless.htm>

Wallingre, N. y Toyos, M. (1998). *Diccionario de turismo, hotelería y transportes*. Buenos Aires: Editado por los autores.

## Bibliografía

Academia Argentina de Gastronomía (2004). *Guía YPF de bodegas y vinos 2005*. Buenos Aires: Planeta De Agostini

Automóvil Club Argentino (2000). *Cartografía vial y turística ACA – Provincia de Mendoza*. Buenos Aires: ACA.

Blasco, A. (2001). *Turismo y transporte*. Madrid: Síntesis. Biblioteca Universidad de Palermo [388 BLA, 042114]

Brachetta, C. et al. (2006). *Estudio de enoturismo en la micro región centro de Mendoza. Volumen I: diagnóstico situacional*. Mendoza: Ministerio de Economía y Producción de la Nación - Secretaría de Política Económica. Unidad de Preinversión (UNPRE).

Brachetta, C. et al. (2007). *Estudio Tren del vino en la micro región centro de Mendoza. Informe de proyecto*. Mendoza: Ministerio de Economía y Producción de la Nación - Secretaría de Política Económica. Unidad de Preinversión (UNPRE).

Caminos del vino ONG (2007). *Regiones de turismo vitivinícola en Mendoza*. Recuperado el 10 de septiembre de 2008 de: [http://www.caminosdelvino.com/index.php?id\\_menu=15](http://www.caminosdelvino.com/index.php?id_menu=15).

Díaz Armas, R. (2008). Potencialidad e integración del “turismo del vino” en un destino de sol y playa: el caso de Tenerife. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2) [Revista en línea] (pp. 199-212). Tenerife: Pasos. Disponible en: [http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208\\_5.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208_5.pdf)

Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (2008). *Encuesta provincial de caracterización del turista. Onda 52 - julio 2008*. Recuperado el 27 de septiembre de 2008 de: <http://www.deie.mendoza.gov.ar/prensa/encuestaturista/onda52.pdf>

Ecotren SA (2008) *Tren a las nubes. Norte argentino*. Recuperado el 03 de septiembre de 2008 de: [http://www.trenalasnubes.com.ar/es\\_tren\\_a\\_las\\_nubes\\_home.html](http://www.trenalasnubes.com.ar/es_tren_a_las_nubes_home.html)

Elías Pastor, L. (2008) Paisaje del viñedo: patrimonio y recurso. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2) [Revista en línea] (pp. 137-158). Tenerife: Pasos. Disponible en: [http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208\\_2.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208_2.pdf)

Ferrocenral SA (2008). *Tren de las sierras*. Recuperado el 05 de septiembre de 2008 de: [http://www.ferrocentralsa.com.ar/tren\\_sierra\\_historia.htm](http://www.ferrocentralsa.com.ar/tren_sierra_historia.htm)

Gómez Giordano, R. J. (2004). *Proyectos de inversión para no economistas. Manual de evaluación y formación de proyectos*. Buenos Aires: Errepar.

Hall, C. M.; Sharples, L.; Cambourne, B y Macionis, N. (2002) *Wine tourism around the world. Development, management and markets*. Oxford: Elsevier.

[http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208\\_2.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208_2.pdf)

Kirbus, F. (1996). *El fascinante Tren a las nubes y otros ferrocarriles de montaña*. Buenos Aires: El Ateneo

Kotler, P (1993). *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. México: Prentice Hall.

Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. (2004). *Marketing para turismo*. España: Pearson Prestice Hall

López Guzmán, T. y Sánchez Cañizares, S. (2008). La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2) [Revista en línea] (pp. 159-171). Tenerife: Pasos. Disponible en:

Losada, P. (2007). *No hay integración cultural*. Mendoza: Diario Uno, sección negocios y consumo, publicado el día 10 de noviembre de 2007.

- Monterumisi, A. (2005). *Turismo e strade del vino. Progettare, organizzare e promuovere i distretti turistici integrati*. Italia: Guaraldi
- Napa Valley Wine Train Inc (2008). Napa Valley Wine Train. About our train. Recuperado el 06 de septiembre de 2008 de: <http://winetrain.com/about-train.php>
- Nuevo tren de la costa SA (2005). *Tren de la costa*. Recuperado el 05 de septiembre de 2008 de: <http://www.trendelacosta.com.ar/site/>
- Portal oficial de promoción de la República Argentina (2007). *El tren ecológico*. Recuperado el 06 de septiembre de 2008 de: [http://www.argentina.ar/\\_es/turismo/C146-tren-ecologico.php](http://www.argentina.ar/_es/turismo/C146-tren-ecologico.php)
- Portal oficial de promoción de la República Argentina (2007). *Un viaje en tren*. Recuperado el 06 de septiembre de 2008 de: [http://www.argentina.ar/\\_es/turismo/C144-un-viaje-en-tren.php](http://www.argentina.ar/_es/turismo/C144-un-viaje-en-tren.php)
- Porter, M. (1992). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. Buenos Aires: Rei Argentina
- Schlüter, R. (2003). *El turismo en Argentina. Del balneario al campo*. Buenos Aires: Centro de investigaciones y estudios turísticos.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Ediciones Granica S.A., 2006
- Thach, E. (2007) Trends in Wine Tourism. *Wine Business Monthly* [Revista en línea]. Disponible en: <http://www.winebusiness.com/ReferenceLibrary/webarticle.cfm?dataId=50125>.
- Toyos, M. (2005). *El ABC del marketing de servicios turísticos*. Buenos Aires: Turísticas

Tranex turismo SA (2007). *El Tren del fin del mundo*. Recuperado el 05 de septiembre de 2008 de: [http://www.trendelfindelmundo.com.ar/tfm\\_base.html](http://www.trendelfindelmundo.com.ar/tfm_base.html)

Trenes especiales argentinos SA. (2007). *Tren histórico a vapor*. Recuperado el 06 de septiembre de 2008 de: <http://www.trenhistoricoavapor.com/home.htm>

Turismo de Portugal (2008). *Vinos y gastronomía*. Recuperado el 02 de septiembre de 2008 de: <http://www.visitportugal.com/NR/exeres/BFA309F7-2AD6-4998-8249-8A6543BCF3B3,frameless.htm>

Wallingre, N. y Toyos, M. (1998). *Diccionario de turismo, hotelería y transportes*. Buenos Aires: Editado por los autores.