



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**Licenciatura en Administración**

# **PLAN DE NEGOCIOS PARA DESARROLLO DE UN EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO EN EL VALLE DE UCO**

**Trabajo de investigación**

## **Autor**

Savina Rocio

28770

[rociosavina@gmail.com](mailto:rociosavina@gmail.com)

## **Profesor tutor**

Maddio Gustavo

Mendoza, 2021

## RESUMEN TÉCNICO

El tema a desarrollar en el presente trabajo corresponde a la elaboración de un Plan de Negocios para “Casona Las Acacias”. El mismo, es un emprendimiento turístico y gastronómico tipo rural- familiar para ofrecer a los turistas, que además de querer hospedarse en un lugar confortable, buscan nuevas experiencias, contacto con la cultura mendocina y vivir en primera persona la vida de campo.

El presente plan de negocios busca evaluar la rentabilidad del proyecto, así como también establecer estrategias que permitan lograr los objetivos de la marca. En primer lugar, se realiza un análisis teórico del rubro, el cual sirve de base para desarrollar el plan de negocios. Este plan incluye una descripción detallada del negocio, un análisis de mercado al cual se dirige y del entorno en el cual opera. Luego se detalla un plan de marketing teniendo en cuenta las variables de producto, precio, plaza y promoción y un plan de operaciones que formaliza la estructura deseada de la empresa. Por último, se desarrolla un análisis financiero teniendo en cuenta inversiones, gastos operativos e ingresos proyectados a cinco años para estudiar la viabilidad del proyecto.

Los resultados indican que el proyecto es rentable, por ende, es viable desarrollar un emprendimiento de hospedaje turístico en el Valle de Uco en el año 2022.

**Palabras claves:** Plan de negocio, turismo, evaluación financiera, rentabilidad, hospedajes turísticos, empresa familiar.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
1- PLANTEO DEL PROBLEMA .....	5
2- OBJETIVOS.....	5
3- ALCANCE Y LIMITACIONES .....	5
4- HIPÓTESIS.....	6
<b>CAPÍTULO I- MARCO TEORICO .....</b>	<b>7</b>
1- TURISMO .....	7
A- Historia del turismo .....	7
B- Crecimiento del turismo mendocino .....	8
C- Tipos de turismo .....	10
D- Diversos enfoques de acuerdo con la tipología. ....	15
2- MERCADO .....	16
A- Análisis de turismo internacional .....	16
B- Análisis de turismo nacional .....	18
C- Análisis de turismo provincial.....	21
D- Análisis de turismo en el Valle de Uco .....	21
E- Componentes del mercado turístico.....	23
F- Segmentación de mercado, estrategias y beneficios .....	23
G- Demografía de Mendoza .....	26
3- COMUNICACIÓN EN LA ERA DIGITAL .....	27
A- Comunicación online.....	28
B- Comunicación off line .....	31
4- CONSUMIDORES .....	35
A- Elección de los consumidores en turismo general .....	35
B- Perfiles de los posibles consumidores- Buyer persona.....	37
C- Técnicas de investigación de mercados .....	38
5- ESTUDIO CRISIS MUNDIAL COVID-19.....	41
A- Origen, características y sectores afectados .....	41
B- Impacto de la pandemia.....	43
C- COVID-19 en algunos países del exterior .....	47
6- EMPRESA FAMILIAR .....	49
A- Concepto y Características.....	49
B- Empresas familiares mendocinas .....	51
C- Conflictos en empresas familiares.....	53

7-	PLAN DE NEGOCIOS .....	56
A-	Resumen ejecutivo .....	57
B-	Análisis del entorno.....	58
C-	Plan de Marketing .....	60
D-	Plan Operativo.....	62
E-	Plan Financiero.....	63
	<b>CAPITULO II- PLAN DE NEGOCIOS “LAS ACACIAS” .....</b>	<b>65</b>
1-	RESUMEN EJECUTIVO .....	65
A-	Historia de la empresa .....	65
B-	Visión y misión .....	66
C-	Objetivos .....	66
2-	ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	67
A-	Competencia .....	67
B-	Clientes.....	67
C-	Análisis del Macroentorno .....	70
D-	Análisis del Microentorno .....	78
E-	Estudio de Mercado y Segmentación .....	84
3-	PLAN DE MARKETING .....	89
A-	Producto.....	89
B-	Precio.....	90
C-	Plaza .....	91
D-	Promoción.....	92
4-	PLAN OPERATIVO .....	95
A-	Estructura organizacional.....	95
B-	Protocolo pandemia COVID-19 .....	99
C-	Inversión necesaria .....	102
D-	Permisos y habilitaciones.....	103
5-	PLAN FINANCIERO .....	105
A-	Estimación de ingresos .....	105
B-	Estimación de costos .....	105
C-	Cálculo de flujo de fondos.....	106
D-	Análisis de la sensibilidad .....	107
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>109</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>111</b>
1-	PÁGINAS WEB CONSULTADAS .....	113

## INTRODUCCIÓN

El turismo es la actividad que más ha impulsado la economía en la provincia de Mendoza en los últimos años. Según Trip Advisor<sup>1</sup> fue el 13° destino más popular de Sudamérica en 2017 y el 2° destino más popular de Argentina. Esta provincia es el 2° destino gastronómico elegido de Argentina según Booking<sup>2</sup> y está entre los 20 destinos más buscados por los turistas según Trivago<sup>3</sup>. Además de ser el mejor lugar para tomar vino en el mundo, según Lonely Planet<sup>4</sup>.

La importancia económica del turismo es diferente en cada una de las regiones mundiales, ya que el grado de desarrollo del turismo no ha seguido el mismo ritmo de crecimiento en todas ellas. Este hecho se debe, fundamentalmente, a la incidencia de diversos factores, entre los cuales cabe destacar los siguientes:

- Grado de desarrollo y crecimiento económico,
- Renta disponible de la población,
- Tiempo de ocio,
- Aspectos demográficos (diferencias en la edad media de la población, en el tamaño de esta, entre otros),
- Entorno político,
- Costumbres y creencias religiosas,
- Nivel general de educación,
- Grado de desarrollo tecnológico.

En el Valle de Uco, durante los últimos años el crecimiento y diversificación del turismo ha ido avanzando de manera muy favorable, logrando así, posicionarse como el paisaje ideal para la explotación turística, por la amplia diversidad de actividades que pueden realizarse en este territorio mendocino.

El turismo rural es una modalidad específica, artesanal y personalizada en ambientes naturales<sup>5</sup>. Lo que quiere ofrecer Las Acacias es que los turistas que lleguen no solo puedan hospedarse en un lugar

---

<sup>1</sup> TripAdvisor, Inc. es un sitio web estadounidense que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes.

<sup>2</sup> Booking.com es un agregador de tarifas de viaje y un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento.

<sup>3</sup> Trivago es una página web que compara precios mediante una avanzada búsqueda de hoteles.

<sup>4</sup> Lonely Planet es una de las mayores editoras de guías de viajes en el mundo.

<sup>5</sup> Centro de Estudios Agropecuarios (2001). Turismo rural y ecoturismo. México, D.F. Grupo Editorial Iberoamérica. 69 p

confortable y tengan contacto con la naturaleza, sino también crear experiencias inolvidables, propuestas nuevas y reales donde los huéspedes se vayan renovados y siempre con ganas de regresar.

## **1- PLANTEO DEL PROBLEMA**

De acuerdo con varias estadísticas sobre el turismo en la provincia de Mendoza, se puede ver que ha ido creciendo al pasar de los años y las distintas temporadas. Para llevar a cabo un emprendimiento de un alojamiento turístico, es importante tener en cuenta varios factores y estudiarlos con profundidad para saber así, si es un emprendimiento rentable.

Algunos serían, por ejemplo, saber de dónde provienen los turistas, si son locales, nacionales o extranjeros, qué tipo de alojamiento y actividades buscan. Saber que comodidades prefieren a la hora de alquilar un hospedaje, y con qué competidores contamos en el mismo rubro.

Para poder detallar y estudiar con más claridad si el emprendimiento turismo es rentable, se desarrolla este plan de negocios.

## **2- OBJETIVOS**

El objetivo general de este trabajo es realizar un plan de negocios de un emprendimiento turístico, el mismo sería un hospedaje en el Valle de Uco, definiendo al fin si es rentable tal proyecto.

Para poder llevar a cabo este objetivo general y poder alcanzarlo se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis de mercado para determinar el mercado meta.
- Confeccionar un plan de marketing que facilite el cumplimiento del negocio.
- Elaborar un plan financiero viendo así los costos e ingresos, para conocer su rentabilidad.
- Investigar los determinantes que debe tener el proyecto para llegar al éxito.
- Realizar un estudio de las empresas familiares como una de las bases de este emprendimiento.

## **3- ALCANCE Y LIMITACIONES**

El presente trabajo analizará la viabilidad de invertir en un hospedaje turístico, considerando sus aspectos estratégicos, comerciales, operativos y financieros. Dicho emprendimiento estará destinado a turistas locales, nacionales y extranjeros. La investigación se realizará durante el año 2021.

Al ser un ambiente en desarrollo y dinámico pueden producirse desfases en el tiempo entre que se realicen las investigaciones hasta el momento de obtener las conclusiones del trabajo. Otra limitación

presente es la inestabilidad económica en la que suele estar inmerso nuestro país, por lo que prever escenarios a futuro resulta no muy recomendable.

Además de tener en cuenta la situación mundial que se está atravesando hace meses, debido a la pandemia por el COVID-19 que será un tema para tratar en el desarrollo de la investigación.

#### **4- HIPÓTESIS**

Para este trabajo de investigación se ha definido la siguiente hipótesis: Es rentable un emprendimiento turístico de un alojamiento en el Valle de Uco, Mendoza, en el año 2021.

# CAPÍTULO I- MARCO TEORICO

## 1- TURISMO

### A- Historia del turismo

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros<sup>6</sup>.

El turismo se presenta entonces como un fenómeno complejo y multidisciplinar que comprende aristas económicas, sociales, políticas, artísticas, antropológicas, medioambientales, históricas, geográficas, educativas, psicológicas o comunicativas. Involucra simultáneamente al sector empresarial, estatal, no gubernamental, sector profesional, a las poblaciones que habitan cada destino turístico y a los turistas.

Los atractivos turísticos, los servicios y la infraestructura son los elementos básicos que posibilitan la actividad turística. Se encuentran los atractivos naturales (ríos, sierras), los acontecimientos programados (carnavales, exposiciones, eventos deportivos), las realizaciones artísticas, científicas o técnicas contemporáneas (minas, parques astronómicos), los museos y manifestaciones culturales históricas (museos, lugares históricos y arqueológicos) y el folklore (danzas y música, bebidas y comidas típicas). Entre los servicios se encuentran: transporte, alojamiento, gastronomía, compras, agencias de viajes, entretenimiento; y habrá otros servicios que no son específicamente turísticos, pero sí complementarios: bancos, clínicas médicas, cabinas telefónicas, entre otros.

El turismo en Argentina ha tenido un desarrollo influenciado naturalmente por las políticas públicas y el contexto mundial, acompañando cada uno de sus procesos, y manteniendo una importancia relativa dentro de la agenda política del gobierno de turno y los objetivos que se plantearan para el mismo<sup>7</sup>.

- La primera etapa en Argentina se extiende hasta el año 1810 y es denominada Preturismo. En esta fase, la actividad turística es practicada bajo formas comercialmente organizadas, aún sin la presencia de un turismo consolidado e industrializado.

---

<sup>6</sup> Organización Mundial del Turismo – OMT (1991). Resoluciones de la conferencia internacional sobre estadísticas de viajes y turismo. Ottawa, Madrid.

<sup>7</sup> Capanegra, C., Icaza, C., Núñez, E., y Vanevic, P. (2012). Historia del Turismo. La construcción social del turismo como factor de desarrollo, Argentina (1958-1976).



- La segunda etapa, enmarcada en el período 1810-2000, se caracteriza por la estructuración de la actividad turística en Argentina a partir del avance de los modelos industriales y tecnológicos, tanto en materia de transporte como de alojamientos y el uso recreativo del tiempo libre. Corresponde al nacimiento del turismo como actividad en el país.
- La tercera y última de las grandes fases es denominada Postturismo y corresponde a la etapa actual del siglo XXI. En ella se identifican tanto la apertura al turismo rural como las acciones que se vienen realizando desde los organismos oficiales para potenciar el desarrollo de la actividad a nivel nacional, provincial y local. Surgen nuevos conceptos técnicos y estratégicos, junto con nuevos tipos de turismo que abandonan el tradicional modelo de masas y se concentra en turistas más exigentes, experimentados y adaptados a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Éste fue el ciclo evolutivo del turismo en nuestra Argentina, donde vemos que desde las colonizaciones y el poblamiento, se pasó a la necesidad de trasladarse por motivaciones sociales, terapéuticas, de ocio, culturales o deportivas, y finalmente el turismo se diversifica cuando surgen prestadores especializados para explotar la actividad (principios del siglo XX), hoteles, agencias de viajes, empresas de transporte de micros y aviones, entre otros, haciendo más dinámico y masivo la práctica de turismo para vacacionar o simplemente recrearse.

El surgimiento del turismo cultural a principios del siglo XX por medio de las fiestas típicas y folklóricas es uno de los motivadores más masivos de viajes. Estas fiestas que buscan mostrar las raíces de cada pueblo hacen posible que el visitante asista año tras año.

## **B- Crecimiento del turismo mendocino**

El turismo en Mendoza fue siempre una actividad que movilizó una parte de la economía provincial. Ya hace varios años que esta actividad comenzó a crecer a partir de cierta diversificación de productos que ampliaban la oferta tradicional basada en Alta Montaña, bodegas, diques y recorridos.



*Ilustración 1: Dique Potrerillos, Mendoza*

Al principio la actividad creció de la mano del turismo vitivinícola, que, sumado a la gastronomía, trajeron un aire renovado y estimularon algunos circuitos muy especiales como las rutas sanmartinianas. La habilitación de las obras de ampliación del Aeropuerto local, sumado a la apertura de nuevas posibilidades en conexiones y destinos de las líneas aéreas, han contribuido a aumentar la base de oferta y demanda de servicios.

La oferta turística de Mendoza está basada en los alojamientos de distintas categorías, pero tiene un complemento fundamental en los diferentes servicios relacionados. Hay que destacar que cuando se habla de turistas se refiere tanto a los que llegan del exterior, los que vienen de otros puntos de la Argentina, así como los mismos mendocinos que se movilizan dentro de la provincia.

En la actualidad Mendoza recibe turistas de todas partes de Argentina y el mundo. Sus actividades principales giran en torno a la industria vitivinícola, siendo la Gran Fiesta Nacional de la Vendimia el momento donde más visitantes arriban a la Provincia.



*Ilustración 2: Fiesta Nacional de la Vendimia*

Cada verano los hoteles ocupan arriba del 95% de su capacidad, según los datos ofrecidos por diarios locales. Las actividades turísticas y culturales se hacen presentes todo el año, permitiendo poder elegir desde turismo aventura, visitas a la alta montaña, ecoturismo, degustaciones de vino en las bodegas más conocidas, recorridos por museos, prácticas deportivas, visitas a las aguas termales, entre otras actividades que se expondrán a continuación.

El turismo también es una actividad multiplicadora de la economía ya que utiliza los servicios de otros sectores económicos, como la construcción, y está ligada directamente a otras que se comparten con los habitantes locales, como son los de restaurantes, bares y también el comercio. Esto demuestra la capacidad de multiplicación que el turismo tiene en la economía, aunque no hay una medición estricta del Producto Bruto Turístico provincial.

Desde hace varios años, en la composición del PBG (Producto Bruto Geográfico) la actividad denominada “Comercios, restaurantes y hoteles” ocupa el 25% de la actividad económica provincial. El turismo toma una parte de ellos, pero también en lo que se refiere a servicios personales, ya que se incluyen a muchos prestadores de diversificada magnitud, que ofrecen distintas alternativas para atender las demandas de los turistas.

Por otra parte, hay que resaltar que las estadías promedio se han ido estirando y que, de una media histórica de 3 días, hoy ya se llegó a 5 días promedio, lo que significa que Mendoza ya no es sólo un destino de paso, sino un destino base.

Es interesante observar la evolución del turismo en la provincia de Mendoza. Estudiar cómo cada periodo ha influido de manera directa en el turismo, las variaciones en las actividades ofrecidas, y adaptaciones que han requerido las modificaciones en el paisaje. El mapa turístico queda entonces configurado como consecuencia de dos siglos de ardua actividad. Donde cada producto ha sido aprovechado, y tanto el comercio, como la cultura se ven envueltos en un mismo sistema.

### **C- Tipos de turismo**

Luego de presentar la historia del turismo en Mendoza, y el crecimiento que año tras año va teniendo este sector, se sabe que es uno de los motores de la actividad económica de la provincia. Miles de familias viven del turismo en todas sus facetas y buscan renovarse para cumplir con las expectativas que tiene hoy en día el turista, donde muestra un perfil cada vez más demandante.

Podemos diferenciar así, distintos tipos de turismo que se han establecido y reconocido en la provincia<sup>8</sup>. Algunos de ellos son:

**Turismo en la ciudad:** Las principales arterias y plazas de Mendoza, y en particular la Avenida San Martín, han perfeccionado su hospitalaria línea urbanística, hecha de frescas arboledas, tradicionales acequias, anchas veredas y amplias galerías comerciales, hasta convertirse en algo muy similar a un paseo de compras a cielo abierto. Algunos de los lugares de la ciudad para frecuentar son los museos, shoppings, el Parque General San Martín, el Barrio Cívico, las vistosas calles del microcentro y el área histórica con su encanto de cultura.

**Turismo del vino:** Mendoza es tierra propicia para la innovación y las inversiones. Esto se confirmó en el año 2000, cuando aprovechando las bondades del ecosistema (irrigación con aguas de deshielo, limpias y sin contaminantes, amplitud térmica, con todos los días soleados y noches frescas) se produjo una gran expansión vitivinícola. En Argentina sólo el 4,61 % de la superficie cultivada con viñedos se destina para el consumo directo, la inmensa mayoría de la producción vitícola argentina se dedica para producir vinos y afines. El 57,2% de los vinos está tipificado en la alta calidad enológica. Se confirma que hay 18 provincias que registran superficie cultivada de vid, de las cuales la que se lleva la mayor área es Mendoza con el 70,4%.

Es un área dentro del turismo que en los últimos años ha tenido un gran auge gracias a la amplia oferta de alojamientos y gastronomía en bodegas, sin dejar de mencionar los caminos del vino, donde se presenta una inigualable propuesta enoturística.



*Ilustración 3: Visitas en bodegas*

---

<sup>8</sup> Recuperado de <https://elportaldemendoza.com/turismo-en-mendoza/>

**Turismo aventura:** Los escenarios naturales parecen haber sido especialmente diseñados para la práctica del turismo aventura en Mendoza. Se debe decidir si hacerlo por tierra, por agua y por aire, según los gustos y preferencias de cada turista. En las tres opciones, Mendoza es un excelente escenario.

Por tierra, se presentan actividades tales como trekking, cabalgatas, mountain bike, rappel, tirolesa o canopy, safari 4x4, entre otras. Entre las actividades acuáticas, el rafting es uno de los preferidos para el turismo extranjero y también local, además se pueden realizar actividades de pesca. Por último, el vuelo libre con parapente (paracaídas rectangular), ala delta (alas en forma triangular), globo aerostático o paracaídas son actividades que los visitantes de la provincia eligen para conquistar el aire.

**Turismo de reuniones:** Conocido por la sigla MICE (meetings, incentives, conventions and events), el turismo de reuniones y negocios ha crecido notablemente en esta ciudad, porque, aunque sea tradicional y tranquila, Mendoza es también una ciudad moderna y dinámica. Combinación más que propicia para dar el marco adecuado a convenciones y congresos.

Así lo confirman los treinta años en que se viene desplegando una expansiva Industria de Reuniones: un grupo creciente de empresas turísticas, especializadas en organización y atención de eventos. Actualmente Mendoza es una plaza importante, entre las primeras de Argentina, para el turismo de reuniones, escogida por el sector privado y público para la organización de eventos de una amplia escala. Sin dejar de mencionar que las reformas que se realizaron últimamente en el aeropuerto internacional de Mendoza El Plumerillo, y en la terminal de ómnibus, hacen que se amplíe la capacidad y frecuencia, viendo reflejado también un aumento de arribos a la provincia por ambas vías de transporte.

**Turismo invernal:** Ubicada en un sector único, donde la Cordillera de los Andes alcanza su mayor altura, la provincia de Mendoza se presenta como una zona privilegiada que ofrece la posibilidad de nieve esquiable con sol, temperaturas moderadas y escasos vientos. Cada año, de junio a septiembre, los complejos turísticos locales demuestran su vigencia en el esquí tradicional y las prácticas alternativas. Las personas que prefieren no apostarse en los centros de esquí pueden, por ejemplo, recrear la vista en un recorrido por alta montaña, recluirse en alguna cantina rodeada de cumbres heladas para disfrutar de un café o un chocolate caliente, o simplemente detenerse en algún sitio al aire libre.

**Turismo termal y spa:** Mendoza posee los yacimientos termales más importantes y variados de Sudamérica, que se extienden a lo largo de toda la cordillera de los Andes. Este inmenso cordón presenta en todo su recorrido grandes fallas geográficas y mucha actividad geotérmica, lo cual explica la gran cantidad de fuentes de agua termal. El turismo visto como uso creativo del tiempo libre es una actividad que contribuye a compensar las limitaciones y carencias del acelerado ritmo de vida actual, es por eso por lo que surge con fuerza en las últimas tres décadas el concepto de turismo y bienestar.



*Ilustración 4: Turismo de spa*

**Turismo histórico:** El turismo histórico en Mendoza es uno de los más ricos de Argentina. Propone un viaje al pasado, recorrer los vestigios de una cultura y una época extinguida, museos, circuitos de ruinas, monumentos y hechos históricos en ciudades o localidades donde se desarrollaron los acontecimientos de interés local o nacional.

Supone la puesta en valor de los lugares o construcciones que presentan un interés destacado bajo el aspecto histórico, como pueden ser iglesias, escuelas, edificios de arquitectura, entre otros.

**Turismo religioso:** Mendoza posee una gran variedad de credos, como en general toda la Argentina, consecuencia de las importantes corrientes migratorias que arribaron a la región en diversas épocas. Este fenómeno originó el surgimiento de una multiplicidad de fiestas religiosas, creencias y devociones populares. El turismo religioso es una actividad que tiene mucha cabida en la provincia ya que se puede decir que Mendoza es pionera en materia de convivencia religiosa.

**Turismo rural:** El turismo rural es una actividad innovadora que conjuga muchos y ricos aspectos: paisajes naturales, fauna, flora, arquitectura y gastronomía regional, folklore y tradiciones que son preservadas celosamente por el pueblo mendocino, pues constituyen la identidad de una Mendoza que se proyecta al mundo.

Su geografía presenta una gran diversidad de ambientes, con montañas, desiertos, lagunas, cavernas, volcanes, ríos y valles, que se torna escenario natural para la práctica del turismo rural, la aventura y el ecoturismo. La opción de turismo rural permite conectarse con la naturaleza y sus habitantes, a través de distintos recorridos y participando de los trabajos de campo: siembra, cosecha, poda, elaboración de productos artesanales o doma de animales, entre otras tareas, y degustando típicas comidas caseras, quesos, dulces, chacinados y vinos elaborados artesanalmente.

Las opciones incluyen hospedarse en casonas rurales o en estancias cordilleranas, para vivir una experiencia única, alejados de lo cotidiano.

**Turismo estudiantil:** El viaje de egresados, en la vida de los estudiantes, tiene un valor simbólico muy importante. Mendoza ofrece la posibilidad de conjugar todas las actividades, desde las culturales y educativas hasta las recreativas y deportivas, con la finalidad de aprender y divertirse, participando activamente en la cultura y en los eventos turísticos del lugar.



*Ilustración 5: Turismo estudiantil*

**Turismo idiomático:** El turismo idiomático ofrece en Mendoza un sin fin de oportunidades para vivir de lleno la experiencia de aprendizaje de la lengua española, considerada hoy como la segunda más importante del mundo y la tercera más hablada.

**Turismo gay friendly:** Argentina es un destino gay muy activo y con una comunidad muy vibrante. Además, es un país que marcha a la vanguardia en la reivindicación de los derechos de todas las personas, sin distinción de religión, color de piel u orientación sexual.

Mendoza es conocida junto a Buenos Aires como uno de los lugares gays más amigables y se ha convertido en un nuevo destino turístico preferido por la comunidad gay que visita Sudamérica. Una

muestra de esto es la Fiesta de la Vendimia Gay, que se realiza todos los años y atrae a miles de personas de todas partes del mundo.

#### **D- Diversos enfoques de acuerdo con la tipología.**

Es innegable, que conforme el tiempo avanza y las exigencias del turismo se perfeccionan, se suelen visualizar desde diversos enfoques los tipos de turismo, todo ello con base en las propias experiencias del visitante.

##### a- Tipos de turismo según el sujeto

Según el viajero, turista o excursionista y su lugar de procedencia y destino puede realizarse la siguiente clasificación:

- Turismo interno (domestic): Los residentes de un país o zona viajan solo dentro de la zona. Económicamente afecta a la redistribución de la renta y creación de empleo, pero no provoca entrada y salida de divisas.
- Turismo receptor (inbound): Los no residentes que viajan dentro de un país o zona. Económicamente produce entrada de divisas (riqueza del exterior).
- Turismo emisor (outbound): Los residentes de un país o zona concreta que viajan a otra distinta. Económicamente produce pérdida de riquezas porque los nacionales gastan su dinero en el exterior.

Si se combinan entre si estas tres formas básicas de turismo se obtienen las siguientes categorías:

- Turismo interior (internal): Incluye el turismo interno y el turismo receptor.
- Turismo nacional: Incluye el turismo interno y el emisor.
- Turismo internacional: Incluye el turismo receptor y emisor.

##### b- Tipos de turismo según su duración

- El turismo de estancias o residencial y el turismo itinerante: Si el tiempo que dura el viaje es muy poco en relación con la estancia final en el lugar de destino, se tiene el turismo de estancias o residencial.
- Si el viaje ocupa la mayor parte del tiempo (en ocasiones el desplazamiento en sí es el objeto del viaje) y apenas hay estancias, se trata de turismo itinerante.



### c- Tipos de turismo según la capacidad económica

- El turismo de élite es el realizado por las clases altas, suelen ser viajes individuales con servicios de alto nivel y destinos alejados, exóticos generalmente, no está sujeto a periodo vacacional y el promedio de estancia y frecuencia de viajes es mayor que en los demás, tiende a convertirse en turismo de masas.
- El turismo de masas lo realiza la clase media, son viajes en medios de transporte colectivos, el alojamiento no es muy caro y el nivel de gasto es bastante más reducido que en el anterior, prefieren destinos más cercanos y con frecuencia se recurre al viaje “todo incluido”, este tipo si está sujeto a periodos vacacionales y es el causante de las aglomeraciones veraniegas.
- El turismo social es el de menor gasto, suelen ser viajes colectivos, fuera de temporada vacacional y en ocasiones parte del viaje está subvencionada. Es el que realizan las clases sociales con menor sueldo, como los jubilados, estudiantes, trabajadores medios, obreros, por mencionar algunos.

En este mismo rubro se encuentra la segmentación turística. La segmentación de mercados y la segmentación turística son dos términos que se complementan pero nunca serán iguales; el primero hace referencia a los elementos que toma en cuenta la mercadotecnia para determinar los nichos de mercado, tales como aspectos generales (edad, sexo, situación económica, entre otros), en tanto que la segmentación turística se da con base en los motivadores que determina mediante la oferta el mercado, lo cual puede diferenciarse en cuanto al turismo rosa, dorado, arqueológico, cultural, científico, entre otros.

Por supuesto, las características del viajero tradicional siguen vigentes, por ejemplo, para las familias con chicos en edad escolar, los profesionales con fechas predeterminadas para el descanso (como los maestros o abogados, los que poseen propiedades en un lugar específico y las utilizan siempre en sus vacaciones).

## 2- MERCADO

### A- Análisis de turismo internacional

En lo que se refiere al turismo internacional, cabe destacar que su evolución ha registrado un crecimiento casi ininterrumpido a lo largo del tiempo, aumentando en periodos de auge económico, moderando su crecimiento en periodos de recesión y recuperando rápidamente su elevado ritmo de

crecimiento tras un periodo de crisis económica. Por consiguiente, la actividad turística está claramente influenciada por el crecimiento económico.

Los turistas internacionales que proceden del exterior (visitantes de un día para el otro) son la cantidad de turistas que viajan a un país diferente de aquel en el que residen normalmente, pero fuera de su entorno habitual, por un período no mayor a 12 meses, y cuyo propósito principal al visitarlo no es una actividad remunerada desde dentro del país visitado<sup>9</sup>.

Cuando no están disponibles los datos sobre la cantidad de turistas, se muestra en cambio la cantidad de visitantes, que incluye turistas, visitantes por un día, pasajeros de cruceros y miembros de las tripulaciones. Las fuentes y métodos de recolección para la información de los recién llegados difieren entre países. En algunos casos, los datos son las estadísticas de la frontera (policía, inmigración, entre otras) y complementadas por las encuestas fronterizas. En otros casos, los datos provienen de establecimientos de alojamiento turístico.



*Ilustración 6: Turismo internacional*

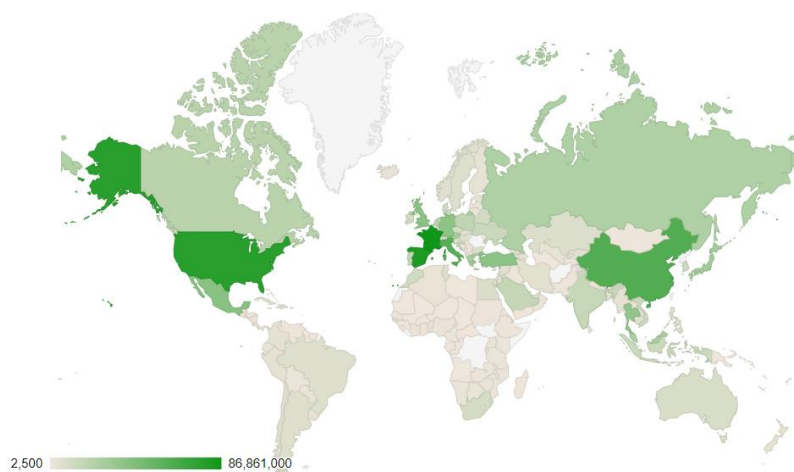
Para algunos países el número de arribos se limita a las llegadas por vía aérea y para otros a los hospedajes en hoteles. Algunos países incluyen los arribos de los nacionales residentes en el extranjero, mientras que otros no lo hacen. Por lo tanto, es necesario tener precaución en la comparación de las llegadas entre los países. Los datos sobre los turistas que arriban se refieren al número de llegadas, no a la cantidad de personas que viajan.

Así, una persona que hace varios viajes hacia un país, durante un período determinado, se cuenta cada vez como un nuevo arribo.

---

<sup>9</sup> OMT (1994). Compendio de Estadísticas del Turismo 1988-1992, Decimocuarta Edición, Madrid.

El siguiente mapa muestra como el turismo internacional, número de arribos varía por país. El tono de color del país corresponde al valor del indicador. Mientras más oscuro el tono, más alto el valor. El país con el valor más alto en el mundo es Francia, con un valor de 86.861.000. El país con el valor más bajo en el mundo es Tuvalu, con un valor de 2.500.



*Ilustración 7: Número de arribos por país*

Para el éxito en el mercado internacional cualquier destino debe asegurar que si atractivo global, y la totalidad de las experiencias que ofrecen a los visitantes, deben igualar o superar la de muchos destinos alternativos que se abren a los visitantes potenciales. El desarrollo de un modelo de competitividad de destino y un conjunto asociado de indicadores permitirá la identificación de las fuerzas y debilidades relativas de los distintos destinos turísticos, y puede ser utilizados por la industria y los gobiernos para incrementar los números, el gasto y los impactos económicos del turismo.

La industria turística se caracteriza por su gran complejidad, no sólo por la gran cantidad de elementos que la componen, sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo.

En este sentido, el turismo se ha considerado generalmente como una exportación de una región o nación hacia el lugar de destino (país receptor, lugar de acogida), en el que se genera renta, se favorece la creación de empleo, se aportan divisas que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, se aumentan los ingresos públicos y se fomenta la actividad empresarial.

## **B- Análisis de turismo nacional**

El desarrollo turístico en Argentina cuenta con el fuerte apoyo de las altas autoridades del estado. Se ha diseñado un plan que combina políticas y medidas dirigidas a impulsar el desarrollo del sector con el fin de diversificar la oferta, segmentar la demanda, mejorar la competitividad, crear puestos de

trabajo y generar nuevos ingresos para la balanza de pagos en la medida en que el turismo es una clara actividad exportadora.

Argentina ha venido haciendo además un enorme esfuerzo para divulgar el alcance y las características diferenciales del turismo y su incidencia en la economía nacional.

Los planes de promoción se basan en los resultados obtenidos y se dirigen a los mercados regionales más importantes, especialmente ciertos segmentos de demanda en el vecino Brasil, y a mercados lejanos de gran poder adquisitivo, como Estados Unidos, Reino Unido, España, Francia e Italia. Se están dando pasos para promocionar líneas concretas de productos turísticos en mercados específicos. Se dará prioridad a productos de naturaleza, turismo activo (esquí, golf, polo y caza/pesca), turismo cultural y turismo urbano.

También se tomarán medidas para reforzar el turismo interno ya que representa una parte significativa de la actividad turística total por las características y dimensiones del país. Se pondrán en práctica medidas específicas para escalonar la actividad turística y se prestará ayuda a empresas pequeñas y medianas. Se prevé que estas empresas desempeñarán un papel importante en la prestación de servicios en sectores específicos, por ejemplo, el turismo social. Una iniciativa especialmente interesante a este respecto ha sido la creación en el Banco de la Nación de un departamento que facilite el acceso de las empresas turísticas a líneas de crédito que más se adaptan a sus necesidades.

Dentro de cada una de las provincias que conforman la Argentina existen distintos atractivos, destinos y tesoros imposibles de imaginar. Basta con sumergirnos en ellas para comenzar a recorrer un sinfín de horizontes, ciudades y geografías propias que seguramente lograrán incentivarlos para comenzar un viaje.

Paisajes con sierras, montañas, quebradas, ríos, lagos, lagunas, campo y mar esperan a quien se anime a buscarlos. Ciudades grandes, chicas, parecidas y tan distintas a la vez, se esconden a lo largo del mapa para ser descubiertas por quién las visite. Cada provincia tiene una historia que te está esperando.

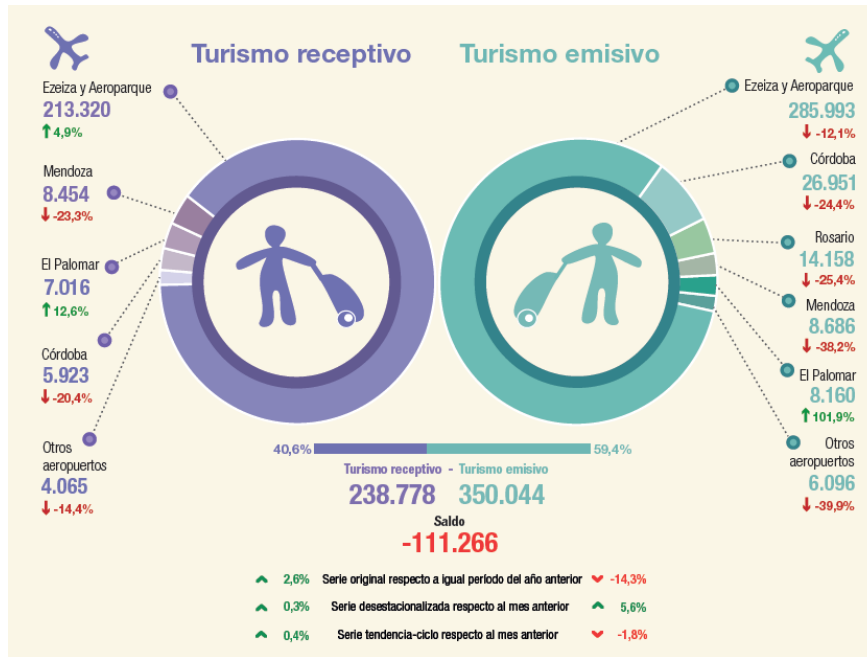


Ilustración 8: Turismo receptivo y emisor. Vía aérea internacional. Cantidad de turistas por aeropuertos internacionales del país. Febrero de 2020

El siguiente mapa muestra como turismo internacional, número de arribos varía en América del Sur. El tono de color del país corresponde al valor del indicador. Mientras más oscuro el tono, más alto el valor. El país con el valor más alto en el mundo es Argentina, con un valor de 6.720.000. El país con el valor más bajo en el mundo es Guyana, con un valor de 247.000.

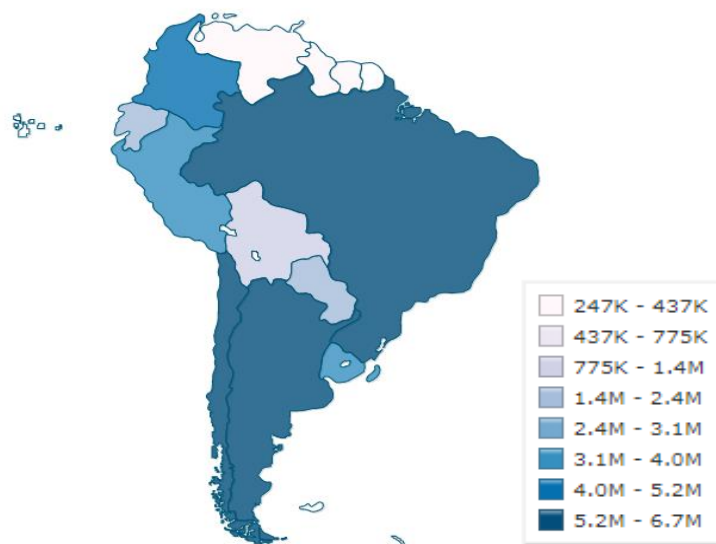


Ilustración 9: Mapa del turismo en América del Sur

### C- Análisis de turismo provincial

La actividad turística en Mendoza representa un potencial económico muy importante para la provincia y se ha convertido en una actividad dinamizadora de empleo y producción. Actualmente sus efectos se ramifican y se dispersan a lo largo de los sectores del comercio, gastronomía, hoteles, servicios personales, entretenimiento y transporte.

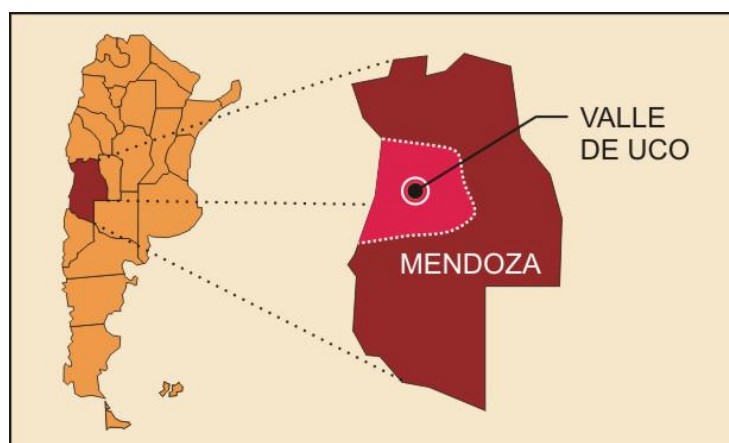
Mendoza posee una excelente conjunción de atractivos de montaña, sol, nieve, ríos, termas, arqueología, historia y folclore, además de ser el centro nodal de tránsito del Mercosur.

El turismo como actividad económica ha tenido una importante y dinámica transformación en los últimos 10 años en la provincia de Mendoza. Se ha transformado en uno de los pilares de la matriz productiva provincial, con un proceso en marcha que lo lleva a un desarrollo cada vez más distribuido en el territorio y transversal a otras actividades. Es de destacar que, como toda actividad en transformación, va acompañada de otros desarrollos, como mejoras en las condiciones de calidad, mejoras estadísticas, etc. En cuanto a esto último, el turismo no se mide como sector integrante del PBG (Producto Bruto Geográfica) de la provincia. Es decir, queda distribuido en varias de las diversas cuentas que componen dicho PBG.

De todas formas, se estima su participación en el mismo, a partir de mediciones de diferentes variables. Los principales indicadores que dan cuenta de la evolución del turismo en la provincia son, por ejemplo: la oferta de alojamientos turísticos, agencias de viaje, ocupación hotelera, ingreso de turistas, entre otros.

### D- Análisis de turismo en el Valle de Uco

Son tres las localidades que conforman al Valle de Uco.



*Ilustración 10: Ubicación geográfica del Valle de Uco*

La primera es Tupungato, a 80 kilómetros de la ciudad de Mendoza, la cual da inicio al Camino del Vino que atraviesa todo el valle. Allí se encuentran las primeras bodegas que se podrán visitar durante el viaje, ideales para degustar vinos, almorzar o recorrer las instalaciones (para aquellos que estén interesados en conocer a fondo el proceso de elaboración de esta bebida). Distintas estancias permiten también disfrutar un típico desayuno campero y realizar actividades con caballos. Es en Tupungato donde se encuentra el famoso mirador Cristo Rey, un circuito ideal para los que gustan del trekking.

El camino rodea un cerro hasta llegar a la cima, donde hay una imponente vista de los viñedos y la cordillera. Dependiendo de la época del año, sus inmediaciones son utilizadas como pista de descenso para competiciones de mountain bike o para otras actividades extremas.

Siguiendo por la misma ruta se llega a Tunuyán. Esta localidad alberga la historia del retorno a la patria del general San Martín a través de la cordillera, luego de liberar Perú. Es aquí donde se concentran los hospedajes con mayor nivel, como el renombrado resort The Vines, cuyo restaurante Siete Fuegos está a cargo del prestigioso chef argentino Francis Mallman. Los caminos de Tunuyán nos llevan hasta el Paraje de Montaña Manzano Histórico, famoso por ser el lugar donde descansó San Martín al volver a nuestro país. Sus alrededores albergan numerosos caminos para hacer senderismo en diferentes dificultades, y todos debidamente señalizados, lo que habilita a recorrerlos solos o en familia, a pie o a caballo.



*Ilustración 11: Cabalgatas en el Valle de Uco*

Tomando desde Tunuyán la hermosa ruta 40, que atraviesa toda la Argentina en paralelo a la cordillera de los Andes, se llega a la localidad de San Carlos, en la parte sur del Valle de Uco. Aquí el viajero puede experimentar las historias de los pioneros de estas tierras. Un recorrido a caballo por las callecitas de Paraje Altamira muestra cómo se transforma el paisaje desde la Quebrada del río Tunuyán hacia el sur.

La geografía de esta localidad permite adentrarse en los secretos de la montaña y del desierto con travesías 4 x 4, mountain bike, trekking, escaladas cordilleranas, avistaje de aves y pesca deportiva. Para los más osados, durante los meses menos fríos del año se puede realizar el cruce de la Cordillera a pie o a caballo, una aventura de cuatro días que los enfrentará con la inmensidad de las montañas.

Es en esta última localidad donde se encuentra la ya mencionada casona de Las Acacias, gracias a la localización de esta, tiene llegada a turistas locales e internacionales en casi todas las estaciones del año.

### **E- Componentes del mercado turístico**

La singularidad de los mercados turísticos se relaciona también con las formas de comercialización puesto que, por definición, oferentes y demandantes residen en lugares diferentes y de ahí el papel de los intermediarios (agencias y tour operadores), así como las posibilidades de contacto directo a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Por último, otra de las características de los mercados turísticos es que no pueden entenderse al margen de recursos de atracción en el destino (monumentos, museos, clima, playas, pistas de esquí). El mercado turístico es donde confluyen la oferta de productos y servicios turísticos y la demanda que está interesada y motivada en consumir esos productos y servicios<sup>10</sup>.

La oferta turística se basa en recursos (potenciales que posee un núcleo turístico para atraer y motivar a los viajeros) e infraestructuras (elementos fijos que componen el mercado para atender las necesidades de los visitantes) para atraer y prestar los correspondientes servicios al turista. Estos productos y servicios deben competir en el mercado frente a otros para conseguir una sólida demanda.

La demanda turística es el conjunto de turistas que están motivados por una serie de productos y servicios turísticos para cubrir sus necesidades de descanso, recreo, esparcimiento, negocios, entre muchos otros.

### **F- Segmentación de mercado, estrategias y beneficios**

El turismo es una actividad económica compleja con rasgos definatorios singulares y marcados. Esta complejidad dificulta su estudio y la comprensión de los cambios que está experimentando.

---

<sup>10</sup> Socatelli Porras, M. (2015). Mercadeo aplicado al turismo: la comercialización de servicios, productos y destinos turísticos sostenibles (No. 338.4791 S678m). EUNED.



Atendiendo a la definición de la Organización Mundial del Turismo, el turismo son las actividades que desarrollan las personas durante sus viajes y estancias fuera de su entorno habitual por un periodo de tiempo inferior a un año con fines de ocio, negocio u otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar de destino<sup>11</sup>.

De este modo, el turismo es una actividad singular desde la perspectiva de la demanda, pues se relaciona con el consumo que se realiza fuera del entorno habitual en el que reside y trabaja una persona. Pero también es particular desde la perspectiva de la oferta, puesto que los proveedores de servicios a los turistas son muy variados, incluyendo tanto actividades características del turismo (como los hoteles o restaurantes), como las no características (como farmacias o librerías). Es por ello por lo que se afirma que el turismo tiene un carácter transversal con respecto a la economía del destino.

La segmentación de mercado es un proceso de identificación y caracterización, mediante la aplicación de técnicas estadísticas, de subgrupos de consumidores dentro de un mismo mercado que presentan distintas necesidades. Su utilidad radica en la reducción del riesgo que conlleva la toma de decisiones.

Los segmentos deben cumplir ciertos requisitos, principalmente han de ser clases o grupos tan heterogéneos entre sí como sean posibles y han de estar formados por consumidores homogéneos en sus percepciones, preferenciales o necesidades.

La investigación de mercados es fundamental para el proceso de segmentación de la demanda. Como ya se ha explicado anteriormente, la estrategia de segmentación permite configurar grupos homogéneos de consumidores (por variables sociodemográficas, de comportamiento de consumo, de beneficios buscados en la compra y consumo de un producto/servicio, etc.), facilitando así una acción de marketing sistemática y la optimización de los resultados con la utilización de menos recursos.

El proceso de microsegmentación consiste, pues, en analizar la diversidad de necesidades que puedan tener los consumidores y dividir el producto-mercado en subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos.

Se puede decir que existe un segmento de mercado cuando:

- Es mensurable, es decir, cuantificable y evaluable.
- Es substancial, lo que supone que sea importante en tamaño.
- Es accesible, por tanto, fácilmente localizable y alcanzable.

---

<sup>11</sup> OMT (1994): Compendio de Estadísticas del Turismo 1988-1992, Decimocuarta Edición, Madrid.

- Es justificable, esto es, diferente a otros y, por tanto, sus necesidades no han sido cubiertas por la competencia de una forma satisfactoria.
- Es duradero, lo que significa potencial a medio plazo
- Es competitivo, es decir, que permite la creación de productos a medida, que sean rentables para la organización.

a- Estrategias de segmentación

Existen tres tipos de estrategias:

**Estrategia indiferenciada:** la misma estrategia de producto, precio, distribución y promoción, para todos los segmentos de manera que considera satisfacer necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial. Para ello se basa en las características comunes de los segmentos.

**Estrategia diferenciada:** desarrollar un marketing-mix distinto para cada uno de los segmentos objetivos detectados, y ofrecer un producto adaptado a las necesidades de cada uno de estos segmentos.

**Estrategia concentrada:** es la estrategia del especialista, que busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado. Los esfuerzos se dirigen a uno o pocos segmentos en los que se posea una ventaja comparativa.



Ilustración 12: Cuadro de segmentación. Marketing turístico

## b- Beneficios de la segmentación de mercados

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicios más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

## G- Demografía de Mendoza

La Provincia de Mendoza se ubica en el centro oeste de la República Argentina, al pie del Cerro Aconcagua, el pico más alto de la Cordillera de Los Andes. Posee una superficie de 148.827 km<sup>2</sup>, con una población de 1.738.929 habitantes en todo su territorio con una densidad de 11,7 habitantes por km<sup>2</sup>, contando con 434.841 hogares.

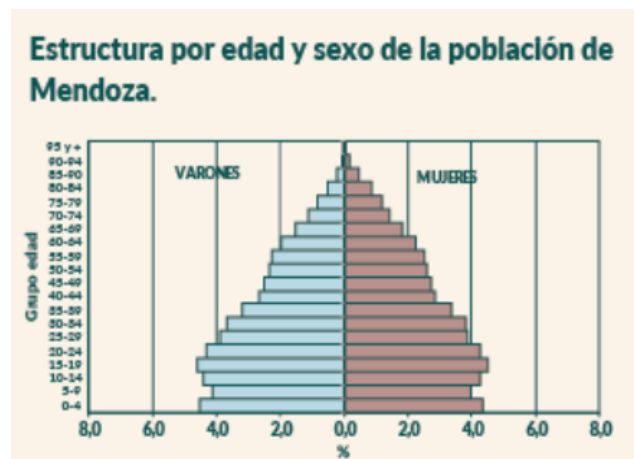


Ilustración 13: Estructura por edad y sexo de la población de Mendoza

Con respecto a cuestiones de salud, Mendoza cuenta con 25 hospitales públicos y 342 centros de atención primaria. Los índices de pobreza e indigencia son del 31,3% de pobres no indigentes, 4,9% pobres indigentes y el 63,8% son no pobres.

Mendoza posee una tasa de alfabetización del 98,2% en el año 2018, siendo este dato el último que brinda el gobierno de la provincia formalmente.



Ilustración 14: Población de 15 años o más por máximo nivel educativo alcanzado

Los principales indicadores económicos muestran que en el 3er trimestre de 2019 Mendoza tenía una desocupación del 8,6% y la inflación en febrero de 2020 fue del 2,3%.

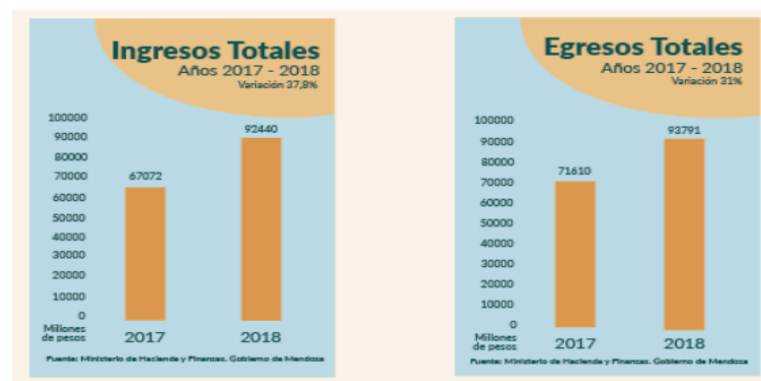


Ilustración 15: Indicadores económicos del primer trimestre de 2019 en Mendoza

### 3- COMUNICACIÓN EN LA ERA DIGITAL

Hoy en día es muy importante tener en cuenta que uno de los principales medios para hacer conocido un emprendimiento, es a través de la publicidad, ya sea de forma online, o por los canales tradicionales de comunicación.

Kotler (2013) define que el “Marketing no es el arte de encontrar caminos para vender lo que usted hace. Marketing es el arte de crear valor genuino para el cliente. Es el arte de ayudar a sus clientes a que se sientan mejor. Las palabras clave para las personas que trabajan en el departamento de marketing son calidad, servicio y valor”<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Kotler P. (2013) “Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z”. ED. Pearson. Pág 20.

## A- Comunicación online

El Marketing online se define como la serie de estrategias y acciones para mantenerse cerca de los clientes creando relaciones con ellos, manteniéndolos contentos y satisfechos mediante cualquier soporte de Internet<sup>13</sup>. El Marketing online envuelve el diálogo dinámico, el feedback constante o la aparición y adopción de nuevas herramientas de Internet.

Mayordomo (2003) destaca una serie de criterios básicos para desarrollar todos los aspectos de un marketing digital activo y efectivo siendo los siguientes:

- Sentir y escuchar al cliente.
- Detectar sus necesidades a través de ciertos elementos que se incluyen en la Web, como pueden ser: formularios, foros, chats, emails, etc.
- Cubrir necesidades, productos, servicios, atención e información.
- Conseguir la satisfacción del cliente.
- Buscar la satisfacción del cliente, ya que el producto no se compra por sí mismo.
- Involucrar a todo el personal interno para tratar de conseguir la adaptación máxima de la empresa al mundo virtual.
- Unir los dos tipos de mercados: virtual y real de forma conjunta en objetivos y criterios de calidad.
- Por último, aplicar las últimas tendencias tecnológicas<sup>14</sup>.

Desarrollar una estrategia empresarial novedosa siempre ha sido una de las principales obsesiones de la mayoría de las empresas, pero cuando eso pasa a convertirse en pensar en estrategias ganadoras, es decir, aquellas que gozan de garantías de éxito por encima de la media, se convierte en una verdadera quimera.

En el pasado siglo XX oímos hasta la saciedad la frase de que el mundo está cambiando, pero nunca nos pudimos imaginar que esta espiral de cambio fuese a ir tomando cada vez más y más velocidad a medida que avanzaba su giro, llegando a lo que ocurre en la actualidad en que cada año las nuevas tecnologías que aparecen hacen cambiar y quebrarse los paradigmas y referentes que teníamos hasta el momento, obligándonos a replantearnos una y otra vez los escenarios en que vivimos y a no poder dar ya como básica ninguna situación del mercado, sino tener que estar diariamente alerta de dichos cambios para poder adaptarnos cuanto antes y no quedar perdidos en el olvido de los clientes.

---

<sup>13</sup> Smith, P. R. (2003). "Great answers to tough marketing questions". Kogan Page Publishers.

<sup>14</sup> Mayordomo, J.L. (2003), "E- Marketing". Ed. Gestio 2000. Madrid.

Si esto ocurre en la vida llamémosle "normal" de las empresas, el Marketing vive esto con mucha más intensidad, ya que de principio a fin se ve afectado diariamente por todos estos cambios de los que hablamos siendo el departamento que más intensamente debe vivir estos cambios y más flexible debe hacerse en este nuevo siglo XXI. Según nos indican prestigiosos "gurús" de esta disciplina, el marketing debe cambiar.

En este cambio, Philip Kotler regala 7 estrategias que considera ganadoras ante estos nuevos escenarios y a la vista de que los mercados son cada vez más competitivos, ya que han sido testeadas en diferentes modelos de negocio y que han demostrado que pueden aportarnos modelos estratégicos para tener en cuenta para implementarlos en el nuestro.

- Estrategia de bajos costos: No se trata sólo de reducir algunos costes, sino de aplicar la reducción de costes en casi todas las áreas de la empresa, pero eso sí, sin deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene, ni la esencia del negocio en sí.

- Crear una experiencia única para el consumidor: Otra estrategia que se ha demostrado que funciona y es una apuesta segura si se consigue llevar a término, es centrarse en conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente y eso hará que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia.

- Reinventar nuestro modelo de negocio: En muchas ocasiones nos dice Kotler, nos empeñamos en mejorar nuestro producto o servicio, añadiéndole características, funcionalidades, sabores o texturas y sin embargo no alcanzamos los objetivos pretendidos. Hay veces que todo esto no sirve y que antes de seguir por el mismo camino es recomendable hacer un alto y plantearse cuál es el verdadero modelo de negocio que acometemos y tratar de reinventarnos a nosotros mismos, no enfocándonos en hacer lo mejor sino en hacerlo diferente.

- Ofrecer calidad máxima en el producto: Penetrar en la mente del consumidor y dejar una huella de marca, es el objetivo de cualquier departamento de marketing, aunque ese destino tiene diferentes caminos, y uno de ellos es asociar nuestra marca a la imagen de calidad, de tal forma que, con sólo pensarla, el cliente no necesite que le aportemos más información al respecto. Hay clientes que quieren lo mejor y sólo lo mejor, y si se lo damos tendremos clientes cautivos y adictos a nuestra marca.

- Centrarse en nichos de mercado: Otra forma de garantizarnos el éxito es centrarnos en nichos de mercado. Esto no es nuevo, por supuesto que no, sin embargo, vemos como muchas empresas en la actualidad aún no se han enterado de que este planteamiento existe y tratan de venderle a todo el mundo, consiguiendo no venderle a nadie. Si tratamos de ofrecer un producto que agrade y sea el elegido por todas las edades, por ambos sexos, por todos los estratos sociales, etc., estaremos

garantizándonos que nunca conseguiremos que nadie lo compre, porque es obvio que no tienen los mismos gustos, preferencias o necesidades.

- Ser innovador: En algunas empresas ésta es una máxima que les persigue en cualquier planteamiento porque la han asumido como una de sus ventajas competitivas, y si quisiéramos poner un nombre a este concepto. Si el cliente percibe que nuestra marca está en continuo lanzamiento de productos que suponen un paso adelante, lo asocia, y la refuerza contra la competencia. Y esto no supone que hablemos sólo de productos de tecnología, sino que es aplicable a cualquier sector y a cualquier tipo de empresa.

- Ser el mejor en diseño: Esta estrategia se basa en algo tan simple como que hay un tipo de personas que no sólo les gusta y prefieren, sino que necesitan, estar cerca y vivir con aparatos y elementos que estén bien diseñados. Es una realidad y hay que aprovecharla, pues existe un mercado para los productos con diseño. Sacar una empresa adelante es una tarea laboriosa que está repleta de dificultades, y si hablamos de una pequeña o mediana empresa, esto se hace aún más complicado, pero hay estrategias que han sido testeadas y puestas a prueba durante años en diferentes sectores, y que finalmente han producido resultados.

Existen muchas herramientas que nos pueden ayudar a posicionar la empresa en el mundo online con gran facilidad, algunas de ellas son:

- Email marketing: esta herramienta trata de remitir mensajes a un grupo de personas dadas de altas previamente en un boletín de noticias o también llamado newsletter. El E-mailing ha tenido un crecimiento tan explosivo que está reemplazando rápidamente a los sistemas tradicionales de correspondencia. Algunos autores la describen como una de las herramientas más eficaces, debido a su alta respuesta. Es una herramienta con una gran ventaja, ya que permite crear una conexión directa con los clientes en la cual se puede promocionar la empresa, e ventos o cualquier tipo de mensaje que se desee transmitir.
- Relaciones públicas online: El objetivo principal de las relaciones públicas es crear confianza y aumentarla entre su entorno. Para llegar a alcanzar ese objetivo las empresas invierten en la imagen pública de la entidad.

Las relaciones públicas se encargan de la difusión favorable de la empresa. Su principal función es defender el nombre de la marca o empresa, a través de una persona que conecta con otras mediante trato personal con diferentes personas o empresas. Las relaciones públicas contribuyen a un proceso de comunicación, ya que crea relaciones beneficiosas tanto para el público como para las empresas. La gran ventaja de las relaciones públicas es que se fortalece el trato con los

clientes, y se puede aumentar la cartera de clientes, ya que las relaciones públicas están continuamente en contacto directo con las personas.

- Redes sociales: Según el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2012) se trata de “una estructura social formada por personas o entidades conectadas y unidas entre sí por algún tipo de relación o interés común”<sup>15</sup>. Las redes sociales se han convertido, según el autor Shero (2014), en un aliado incondicional para las PYMES o pequeñas empresas, ya que estas ofrecen una gran ventaja, y es que les ayudan a crecer de una manera rápida, es decir aumenta su expansión permitiéndole mejorar sus niveles de competitividad<sup>16</sup>. Las más conocidas son Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram o Pinterest. También existen otras como pueden ser los blogs.
- Analítica web: Podemos definir la analítica web como la información que se recopila al interactuar los usuarios con una web para luego sacar conclusiones, que nos ayuden a mejorar el rendimiento de nuestro negocio o la experiencia de navegación. Maldonado (2012) define la Analítica Web de la siguiente manera: “Como el análisis y presentación de datos recabados en Internet con el propósito de asistir a la empresa en la gestión y optimización de su estrategia digital, incluyéndose en esta última las tareas de racionalización de inversiones en marketing o comunicación digital, las de gestión de contenidos y plataformas online o las de inteligencia competitiva e investigación de mercados”<sup>17</sup>.

Estas herramientas ayudarán a tomar decisiones como por ejemplo en nuestras estrategias de posicionamiento en Internet aumentando nuestra cartera de clientes, así como permitiendo una evaluación continua y a tiempo real del retorno económico de las distintas actividades.

## **B- Comunicación off line**

Podemos decir que el Marketing offline es todo aquel que no tiene nada que ver con Internet, según el autor Rodríguez Fernández (2011)<sup>18</sup>. Este tipo de marketing como hemos mencionado en los capítulos previos es mucho más tradicional, de modo que anteriormente se utilizaba con más frecuencia. El mayor inconveniente que presenta es que es más costoso, por ejemplo, realizar una publicidad en televisión dependiendo de la hora y el tiempo que dure el anuncio representa un coste muy elevado para muchas empresas. Pero también tarda mucho más en llegar al público, no se transmite de manera rápida el mensaje. Según Luten (2008) entendemos como Marketing offline todo

---

<sup>15</sup> Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2012) “Concepto redes sociales”.

<sup>16</sup> Shero, J. (2014). “En los negocios, sáqueles el jugo a las redes sociales” portafolio.

<sup>17</sup> Maldonado, S. (2012). Analítica web: asignación de méritos y multicanalidad. Interactiva: Revista de la comunicación y el marketing digital, (132), 7.

<sup>18</sup> Rodríguez Fernández, O. (2011) “Conviértete en experto en social media, community manager” Ed. ANAYA. Madrid.



desarrollo del Marketing que no tenga Internet como canal preferente de comunicación<sup>19</sup>. Los autores Kotler et al., (1999) definen el Marketing offline “como un proceso social, y estratégico por lo que individuos y grupos obtienen lo que ellos necesitan y quieren mediante la creación e intercambios de productos y valores con otros”<sup>20</sup>.

Como dijimos anteriormente, vivimos en un mundo digital, y las nuevas herramientas de comunicación como el posicionamiento web o las estrategias en las redes sociales tienen un peso tan grande que a veces los emprendedores se olvidan de que la comunicación offline también puede ser muy importante para su negocio.

Suele ocurrir que las estrategias de marketing offline tengan un mayor coste que las que se llevan a cabo en línea, entre otras cosas porque es preciso realizar una planificación más detallada de las acciones a realizar, e incluso disponer de más medios para realizarlas.

Entre las acciones del proceso a planificar, está la definición de los objetivos a conseguir, con la elección de los medios y canales para llevarlos a cabo, segmentación y clasificación de clientes para un mayor impacto con las acciones emprendidas, el análisis de opiniones de los clientes para conocer sus preferencias y necesidades, la colocación de anuncios en publicaciones, envíos masivos de mail marketing, etc.

¿Por qué razón tendrías que seguir invirtiendo parte de tu presupuesto en marketing offline? Son varios los beneficios que puedes obtener:

Si te propones llegar con tus anuncios a una gran parte de público, sin definición de parámetros previos, es decir, de forma masiva e indiscriminada, los spots en radio, televisión o prensa generalista son la mejor opción. Hay muchos usuarios que no utilizan Internet, o lo usan de una forma totalmente residual. Si no realizas estrategias offline, esos clientes potenciales estarán fuera de tu alcance.

Aunque a los medios tradicionales de marketing offline se les considera masivos, en los últimos tiempos han ido apareciendo canales temáticos y programas específicos en ellos, canales locales, etc., que te permiten hacer una segmentación de tus posibles clientes.

La televisión sigue abarcando una buena parte del tiempo libre de usuarios, en su momento con mayor receptividad del día (el “prime time” del horario nocturno). Las acciones de marketing pueden obtener un excelente retorno de inversión. La publicidad exterior en vallas, marquesina o medios de

---

<sup>19</sup> Luten, T. (2008). “Advertising 2.0: Social Media Marketing in Web 2.0 World”. Westport: Praeger Publishers. Pág 202.

<sup>20</sup> Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., y Wong, V. (1999). “Principios de Marketing”. Prentice Hall Europe.

transporte, anuncios en medios locales o buzoneo, puede tener una gran efectividad, a un bajo costo; y muy importante para negocios locales.

Para llevar a cabo esta acción, nos tenemos que apoyar en las diferentes herramientas que nos proporciona el Marketing offline. Estas herramientas son las que mencionaremos a continuación, y que más tarde se procederá a detallar una a una para una mayor comprensión. Según Luten (2008) las estrategias de Marketing offline para promocionarse son:

- **Publicidad boca a boca:** La publicidad boca a boca es quizás la más antigua, pero su eficacia es indiscutible. Puede llegar a expandirse de manera muy rápida, pero el inconveniente que puede llegar a tener es que la información puede ser manipulada, y esto llevar a equivocaciones. Podemos destacar que en las conclusiones de los profesores Kumar et al. (2007)<sup>21</sup>, quienes analizaron miles de clientes en una investigación. Se obtuvo como resultado que “el poder de esta herramienta radica en su capacidad de ayudar a los ejecutivos de Marketing a decidir dónde concentrar sus esfuerzos.” En vez de desperdiciar su dinero buscando a clientes que gasten mucho, es mejor buscar la oportunidad en los clientes que no compran lo suficiente. De esta manera se puede obtener una gran recompensa impulsando a los grandes gastadores a que hagan recomendaciones para llegar a los clientes que gastan menos suma de dinero, para animarlos a que gasten un poco más. Se puede convertir esta herramienta en un gran aliado. Si presta un buen servicio a los clientes, ya que se puede lograr la recomendación de ese cliente permitiendo poder llegar a alentar a futuros clientes a través del boca a boca.

- **Tarjetas de presentación:** Las tarjetas son un medio de realizar un Marketing offline según Morales (2006) las empresas pueden repartir éstas a sus clientes, o a futuros con el fin de ser recordados, permitiendo un intercambio de contactos<sup>22</sup>. Las mismas deben de ser de un tamaño de cartera, y con el nombre bien visible de la empresa aparte de la localización, un número de contacto y el correo electrónico para que puedan contactar con alguien en caso de ser necesario. El principal objetivo de las tarjetas de presentación son ampliar las relaciones. Las tarjetas suponen la presentación ante contactos, de modo que es necesario pensar cómo diferenciarse ante los demás. Por ello siempre que se crea conveniente, es preciso entregar una tarjeta de presentación a sus contactos para así entablar relaciones, puede ser muy bueno para el futuro, por ello es importante invertir en este recurso.

---

<sup>21</sup> Kumar, V., Petersen Andrew J., y Leone P. R. (2007). “¿Qué valor tiene el boca a boca?”. Harvard Business Review. Vol.6 /Nº7. Pág 1-25

<sup>22</sup> Morales, J. (2006) “La tarjeta de presentación y ...” material de publicación Business and economics. Editorial: Global network content service LLC, DBA. Vol.30. Nº5. Pág 14.

- Folletos: Una tercera herramienta con la cual la empresa puede contar son los folletos. Según los autores Gázquez et al. (2010), “los folletos publicitarios se han convertido en una de las actividades promocionales a las que mayor presupuesto destinan las empresas minoristas de distribución”<sup>23</sup>. Pero esta herramienta, también puede ser un gran recurso para la apertura de nuevas tiendas o también para la comercialización de un nuevo producto. Este tipo de estrategia genera un coste, ya que requiere de impresión y normalmente se suele hacer por un volumen de cantidad considerable. Deben de ser informativos, trasladando al público a qué se dedica la empresa, y qué ofrece a los clientes. Los folletos tienen una serie de ventajas y es que son:

1. Flexibles: porque se pueden adaptar a las necesidades de los diferentes anunciantes.
2. Manejables: debido a que son de pequeño tamaño.
3. Polivalentes: se pueden distribuir por numerosos canales: buzón, en un punto de venta, en ferias o congresos.
4. Económicos: generan un coste, pero no demasiado elevado.
5. Informativos y atractivos: no se puede generar mucha información, por lo que la clave está en despertar la curiosidad de los lectores, a través de las imágenes donde se capta más la atención.
6. Son fáciles y rápidos de producir.
7. Efectivos: los folletos de por sí suelen ser efectivos, pero si a éstos le incluimos ofertas su efectividad será aún mayor.
8. Orientados al público objetivo.

- Marketing directo postal: podemos definir que el Marketing Directo como “aquella herramienta en la cual se ofrece al cliente productos o servicios de forma totalmente personalizada y directa”<sup>24</sup>. Como por ejemplo puede ser información en el punto de venta, folletos que ya lo hemos visto anteriormente, y correos personalizados. La idea principal del Marketing directo es que el cliente lo reciba de la manera más rápida posible. Según el autor Brid (1991) el Marketing directo es utilizado por las organizaciones para aumentar sus ventas<sup>25</sup>. Y expone la siguiente definición: “crear un círculo con los clientes para mejorar así las comunicaciones con el tiempo.” De esta manera se incrementará la lealtad del cliente hacia la marca, si se consigue crear una buena relación.

- Publicidad en medios tradicionales: radio, televisión, revistas, periódicos impresos, etc. Los medios tradicionales siguen siendo efectivos y los preferidos de los grandes anunciantes, ya que son medios de alcance masivo, aunque esto suponga un mayor coste para el anunciante. La Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) (2015) ha realizado un estudio para

---

<sup>23</sup> Gázquez Abad J.C, Martínez López, F.J, y Mondéjar Jiménez J.A. (2010). “Características de los folletos publicitarios como herramienta promocional”. Innovar. Vol. 20, Nº38. Pág 203- 216.

<sup>24</sup> Nebot, S. et al. (2014) “El marketing directo, fiel a su esencia”. Control y estrategias” Nº 615, Pág: 40-47

<sup>25</sup> Brid, D (1991). “Marketing directo con sentido común” Ed. Díaz de santos. Madrid.

comprobar la audiencia que tienen cada uno de los medios tradicionales, los cuáles los clasifica de la siguiente manera:

1. Diarios: existe un 29,1% de lectores al día que hacen uso de este recurso. A pesar de que hoy en día, se puede acceder a los diarios virtuales, los cuales no generan coste alguno, pero no ofrecen la misma información ni contenidos.
  2. Suplementos: un 12,2% son los lectores que hacen uso de este recurso a la semana.
  3. Revistas: un 30,8% de los lectores siguen leyendo revistas cuando éstas son publicadas.
  4. Radio: el 60,4% siguen escuchando la radio, es un porcentaje muy alto de audiencia el que sigue recurriendo a este medio de comunicación, por lo que las empresas deberían de hacer uso de esta estrategia de Marketing offline para promocionar sus empresas.
  5. Televisión: un 88,5% de espectadores al día hacen uso de este gran recurso, es uno de los medios de estrategia offline más famosos y también uno de los más caros, ya que aparecer en este medio genera un coste muy elevado. Pero es uno de los más efectivos, ya que debido a la gran cantidad de espectadores que tiene diariamente.
  6. Exterior: estos hacen referencia por ejemplo a las vallas publicitarias y acoge un 61,7% de espectadores a la semana, por lo que es un recurso que también es muy llamativo para que una empresa pueda publicitarse.
  7. Cine: no tiene tanto impacto, ya que sólo esta publicidad será vista exclusivamente por las personas que vayan al cine a ver una película, por lo que el porcentaje de este recurso es muy reducido, solo un 4% de los espectadores reciben el mensaje publicitario a través de este medio.
- Ferias y convenciones: El Marketing offline también se puede desarrollar en convenciones o incluso ferias donde las empresas del sector se reúnen para exponer sus productos o servicios, y captar nuevos clientes. Este tipo de acciones de Marketing son buenas estrategias para darse a conocer e incluso para entablar conversaciones con la competencia o con personas que estén interesadas en la empresa, permitiendo así, por ejemplo, realizar un intercambio de tarjetas de presentación y aumentar la lista de contactos de la empresa.

## 4- CONSUMIDORES

### A- Elección de los consumidores en turismo general

Se parte de la concepción de que los consumidores como seres racionales toman decisiones con base en el procesamiento de la información que poseen, producto de éstas asumen ciertas actitudes hacia determinados bienes y servicios. En el turismo esas actitudes se forman con relación al destino turístico

como producto, ellas se convierten en el imaginario de donde surgen las expectativas antes del arribo. Una vez ubicado en el destino elegido, el turista vivencia una serie de experiencias que le permitirán evaluar su propia satisfacción con la decisión tomada.

Las actitudes están presentes en el proceso decisorio del consumidor y se consideran como el determinante directo de la intención de compra. De esta forma, la actitud debe interpretarse como un estado mental de disposición para responder respecto a todos los objetos y situaciones con que un sujeto se relaciona, lo cual le permite formarse una imagen del bien o servicio que va a consumir.

La imagen del destino turístico es vista como el conjunto de percepciones de los visitantes potenciales de una determinada área turística, es la totalidad de impresiones, creencias, ideas expectativas y sentimientos hacia el lugar. También se relaciona con un componente cognitivo o perceptivo que se refiere a los elementos tangibles, al conocimiento que el individuo tiene sobre el destino, y un componente afectivo, asociado a los sentimientos del individuo sobre el lugar, es decir, a la intangibilidad del destino representado en las motivaciones o beneficios buscados por el turista en su elección del lugar.

El consumidor turista logra elaborar una imagen real del destino cuando modifica las imágenes sobre la base de sus expectativas, esto en función de su propia evaluación o experiencia efectiva con el destino. Esta evaluación del destino se da una vez el consumidor turista tiene el contacto con la oferta disponible en términos de fiabilidad y tangibilidad; la seguridad percibida, la capacidad de respuesta y amabilidad de las personas en lo relacionado con la confianza y la responsabilidad. Con estos elementos establece un grado de satisfacción que aumentará o disminuirá según lo que obtenga y lo que consideraba importante antes de su viaje.

El turismo como actividad humana tiene diversos matices y, por tanto, las motivaciones varían dependiendo del deseo de cada individuo. En este sentido, la motivación es un proceso dinámico que va cambiando en función de la experiencia, junto a otras variables como la edad y el estatus. De tal modo, en los turistas prevalece la satisfacción de necesidades de relajación y estimulación, pasando a las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización en la medida en que se incrementa la experiencia, en una jerarquía de necesidades (Maslow). También hay quienes consideran que las motivaciones están relacionadas sobre todo con el componente afectivo de la imagen y beneficios buscados, la oferta de turismo ecológico, histórico, cultural y de aventura. Las variables sociodemográficas, como nivel económico, género, ocupación y estado civil, influyen también en la formación de imágenes turísticas y en el comportamiento de compra del destino.

## **B- Perfiles de los posibles consumidores- Buyer persona**

Para atraer a las personas adecuadas, es necesario averiguar cuáles son sus motivaciones a la hora de viajar, qué esperan de esa experiencia, cuáles son las preocupaciones que tendrían del viaje, cuánto llegarían a invertir en sus vacaciones, y así sucesivamente. El Buyer Persona es la representación ficticia de tu cliente ideal.

Es decir, hay que entender quiénes son, por qué acuden a ti y cómo debería ser el trato para hacer crecer tu negocio. De manera que se genere el contenido adecuado, en el formato adecuado, que pueda atraerles. Ahí es donde entra en juego el poder del buyer persona.

Si se crea un buyer persona, se deberán tener en cuenta las necesidades de los prospectos. ¿Por qué? Porque la persona es una representación semi- ficticia del cliente ideal, basada en datos reales e información demográfica, patrones de comportamiento, motivaciones, necesidades, objetivos y retos.

Un buyer persona deficientemente creado fallará a la hora de mejorar la empresa, porque sólo estará basado en lo que crees que tus clientes quieren o en datos de fuentes irrelevantes. Por ello, es necesario basarlo en lo que tus prospectos realmente necesitan.

Así que, definir bien a el buyer persona es esencial. Porque no todas las visitas de tu web son realmente potenciales clientes, se necesita los perfiles de estos compradores para segmentar, descartar prospectos y dirigir el contenido adecuado en base al ciclo de vida del consumidor de producto turísticos (conocido como traveler's journey).

Esto no sólo beneficiará a la estrategia de contenido de la campaña de marketing online, sino a todas las estrategias que se implemente para llegar a aumentar las reservas y compras desde la web. Por ejemplo, cuando se tenga que crear contenido para un blog o email, será más sencillo personalizar los mensajes, para convertir a los prospectos que son interesantes de la base de datos del negocio, en clientes finales.

Un perfil de huésped es una representación del grupo demográfico que visita la propiedad más regularmente. Definir este perfil ayudará a entender el tipo de clientes que atrae la propiedad y así se podrán crear campañas de marketing específicas y darle un enfoque definido a la marca. Si no se conoce el perfil de los clientes, la mayoría de los esfuerzos para atraer más reservas resultarán poco

efectivos, esto en el mejor de los casos. No se podrá elaborar los tipos de ofertas, mensajes y estrategias que más se adapten a los datos demográficos sin antes conocer al huésped ideal<sup>26</sup>.

Una vez que se haya definido el perfil de los huéspedes, es fácil visualizar el resto de una forma más clara y centrada: estrategia de distribución, esfuerzos de marketing e incluso la estrategia de gestión de revenue. Cuando se sabe a quién se está tratando de llegar, es más fácil crear estrategias de precios, una experiencia personalizada y mensajes de marketing adecuados.

### **C- Técnicas de investigación de mercados**

La investigación de mercado: es una vía para que las marcas y los investigadores recopilen información de los mercados y público objetivo<sup>27</sup>.

Antes, la investigación de mercado recurría a métodos tradicionales como focus groups o encuestas. Ahora, se encuentra en una encrucijada. Las nuevas herramientas para extraer información, como la que procede de los datos de las redes sociales, se han unido a la variedad de métodos de investigación de mercado que ya estaban disponibles.

#### **Focus group**

Un concepto simple pero difícil de poner en práctica. Metes a un grupo de personas en una habitación y grabas mientras preguntas lo que quieras saber. Algunos querrán obtener nuevas ideas para sus productos; otros igual desean recopilar distintas opiniones sobre un candidato político. A partir de estas conversaciones, el organizador intentará emplear la información para determinar la opinión de la sociedad sobre un tema en particular. En general, los participantes serán elegidos en función de ciertos criterios, como la demografía, los intereses o la ocupación. La fortaleza de un grupo focal está en la conversación y en la discusión natural que pueden tener lugar entre los participantes (si se hace correctamente).

En comparación con un cuestionario o encuesta, que tienen preguntas más rígidas, un focus group puede ir por derroteros que el organizador no había previsto. Esto es bueno porque pueden surgir temas inesperados, o malo si el objetivo de la investigación es responder a un conjunto muy particular de preguntas. Es importante reconocer la naturaleza de la discusión como un factor potencial que sesga los datos. Los focus group pueden alentar a los participantes a hablar sobre cosas que de otra

---

<sup>26</sup> Extraído de: <https://www.cloudbeds.com/es/articulos/tipos-huespedes-hotel/>

<sup>27</sup> Definición recuperada de: <https://www.brandwatch.com/es/blog/metodos-investigacion-mercado-2/>

manera no incluirían en su conversación, y podrían verse afectados por otros en el grupo o por la presencia del investigador. Esto también puede afectar a las entrevistas personales no estructuradas.

## **Encuestas**

En esta modalidad las preguntas se dan a los encuestados (en persona, por teléfono, por correo electrónico o en un formulario en línea). Pueden ser cerradas o abiertas. En cuanto a las preguntas cerradas, hay muchos tipos diferentes:

- Dicotomía (dos alternativas: sí o no)
- Múltiples opciones
- Checkbox
- Escala de valoración
- Escala Likert (la versión común incluye 5 opciones entre “muy de acuerdo” o “muy en desacuerdo”)
- Matrix (las opciones se presentan en una cuadrícula)
- Demografía (preguntar por información como género, edad y ocupación)

Las encuestas son versátiles debido a la variedad de formatos de preguntas disponibles. Saber cómo combinar los distintos tipos para obtener lo que necesitas lleva algo de tiempo. Diferentes preguntas requieren configuraciones distintas. También es importante cómo preguntas. Las buenas preguntas conducen a un buen análisis. Escribir preguntas claras y concisas que se abstienen de expresiones vagas y que no guían a los encuestados por un camino determinado puede ayudar a que los resultados reflejen las opiniones reales de las personas.

## **Social media listening**

Las redes sociales se integran perfectamente en nuestras vidas. Y debido a que constituyen una extensión ‘digital’ de nosotros mismos, las personas expresan libremente sus opiniones, pensamientos y opiniones. Debido a que las personas comparten mucho contenido en estas plataformas y a que el intercambio es tan instantáneo, son un tesoro para la investigación de mercado. Hay muchos datos para aprovechar y diseccionar.

Mediante el uso de una herramienta de escucha social, como Consumer Research, los investigadores pueden identificar temas de su interés y luego analizar publicaciones sociales relevantes. Por ejemplo, pueden rastrear las menciones de la marca y lo que los consumidores dicen sobre los productos que comercializa esa marca. La escucha en las redes sociales democratiza las ideas y es especialmente útil



para la investigación de mercado debido a la gran cantidad de información disponible que hay sin filtrar. Debido a que la conversación no es promovida o buscada, puedes estar bastante seguro de que lo que se comparte es una descripción precisa de lo que realmente importa a cada persona.

### **Entrevistas**

En este caso, el entrevistador habla directamente con su encuestado. Este método de investigación de mercado es más personal y permite la comunicación y la aclaración, por lo que es recomendable si las preguntas son abiertas. Además, las entrevistas permiten al entrevistador profundizar tanto como quiera.

Sin embargo, el inconveniente es que las entrevistas pueden llevar mucho tiempo y ser costosas. Quienes opten por este método deberán descubrir cómo asignar sus recursos de manera efectiva. También hay que tener cuidado con las preguntas que conducen a resultados inútiles

### **Observación**

La investigación de mercado observacional es un método de investigación cualitativa en el que el investigador observa a sus sujetos en un entorno natural o controlado. Este método es muy parecido a actuar como “una mosca en la pared”, pero la mosca toma notas y las analiza más tarde. En la investigación de mercado observacional es probable que los sujetos se comporten de forma natural, lo que revela su verdadero yo. No están bajo mucha presión. Aunque si están al tanto de la observación pueden actuar de manera diferente.

Este tipo de investigación se aplica bien al comercio minorista, donde el investigador puede observar el comportamiento de los compradores por día de la semana, por temporada, cuando se ofrecen descuentos y más. Sin embargo, la investigación observacional puede llevar mucho tiempo y los investigadores no tienen control sobre los entornos en los que realizan su estudio.

### **Análisis competitivo**

El análisis competitivo es una forma de investigación de mercado altamente estratégica y específica, en la cual el investigador analiza a los competidores de su empresa. Es fundamental ver cómo tu marca se compara con los rivales.

El análisis competitivo comienza definiendo el producto, servicio o marca y segmento de mercado. Hay diferentes temas para comparar tu empresa con las de la competencia. Podría hacerse desde una perspectiva de marketing: contenido producido, estructura SEO, cobertura de relaciones públicas y

presencia y engagement en las redes sociales. También puede ser desde el lado del producto: tipos de ofertas o estructura de precios, por ejemplo. El análisis FODA es clave, evaluando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

## 5- ESTUDIO CRISIS MUNDIAL COVID-19

### A- Origen, características y sectores afectados

COVID-19 es una pandemia derivada de la enfermedad por coronavirus 2019, ocasionada por el virus SARS-CoV-2 (coronavirus del síndrome respiratorio agudo grave tipo 2). Se identificó por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China, al reportarse casos de un grupo de personas enfermas con un tipo de neumonía desconocida. La Organización Mundial de la Salud (OMS) la reconoció como una pandemia el 11 de marzo de 2020.

Hasta el día 15 de octubre de 2020, se ha informado de más de 38 millones de casos de la enfermedad en 219 países y territorios en el mundo (los cinco países con mayor número de infectados son Estados Unidos, India, Brasil, Rusia y Argentina), con más de 1 millón de muertes (los cinco países con mayor cantidad de fallecidos son Estados Unidos, Brasil, India, México y Reino Unido), más de 28.6 millones de casos de personas recuperadas (los cinco países con mayor número de personas recuperadas son India, Estados Unidos, Brasil, Rusia y Colombia) y más de 8.3 millones de casos activos (los cinco países con mayor número de casos activos son Estados Unidos, India, Francia, Brasil y Rusia).



*Ilustración 16: Pandemia COVID-19*

El virus se transmite generalmente de persona a persona a través de las pequeñas gotas de saliva, conocidas como microgotas de Flügge, que se emiten al hablar, estornudar, toser o respirar. Se difunde principalmente cuando las personas están en contacto cercano, pero también se puede difundir al

tocar una superficie contaminada y luego llevar las manos contaminadas a la cara o las mucosas. Su período de incubación suele ser de cinco días, pero puede variar de dos a catorce días. Los síntomas más comunes son la fiebre, la tos seca y dificultades para respirar.

Las complicaciones pueden incluir la neumonía, el síndrome respiratorio agudo o la sepsis. Pese a haber numerosas vacunas en desarrollo, todavía no existe una o tratamiento antivírico específico, por lo que actualmente la única forma de abordaje del mal es a través de la terapia sintomática y de apoyo.

Las medidas de prevención recomendadas incluyen lavarse las manos, cubrirse la boca al toser, el distanciamiento físico entre las personas y el uso de mascarillas, además del autoaislamiento y el seguimiento para las personas sospechosas de estar infectadas. Las personas de la tercera edad y las que tienen padecimientos como la diabetes, cardiopatías, enfermedades respiratorias, hipertensión arterial o inmunodeficiencias tienen un riesgo mucho mayor de contraer la enfermedad y de llegar a tener complicaciones graves, por lo que se sugiere quedarse en casa tanto como sea posible .

La vacuna contra la COVID-19 se refiere al estudio y desarrollo de una posible vacuna de la enfermedad originada por el virus SARS-CoV-2, responsable de la pandemia por coronavirus. Para abril de 2020, 115 candidatos a vacunas estaban en desarrollo, con dos organizaciones que iniciaron estudios de seguridad y eficacia de Fase I-II en sujetos humanos. Cinco candidatos a vacuna estaban en estudios de seguridad de Fase I en abril.

Aunque ninguna vacuna ha completado ensayos clínicos, hay múltiples intentos en curso para desarrollar dicha vacuna. A fines de febrero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) dijo que no esperaba que una vacuna contra el SARS-CoV-2, el virus causal, estuviera disponible en menos de 18 meses. La Coalition for Epidemic Preparedness Innovations (CEPI), que está organizando un fondo mundial de 2000 millones de dólares para la inversión rápida y el desarrollo de candidatos a vacunas, indicó en abril que una vacuna podría estar disponible bajo protocolos de uso de emergencia a principios de 2021.



*Ilustración 17: Desarrollo vacuna contra COVID-19*

Después del brote inicial de la enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19), surgieron teorías de conspiración y desinformación con respecto al origen, la escala, la prevención, el tratamiento y otros aspectos de la enfermedad. La desinformación se difundió a través de las redes sociales, mensajes de texto, así como los medios estatales de algunos países.

La información médica errónea sobre formas de prevenir, tratar y auto diagnosticar la enfermedad por coronavirus ha circulado en las redes sociales. Algunas afirmaciones falsas pueden ser estafas comerciales que ofrecen pruebas en el hogar, supuestos preventivos y curas "milagrosas". La Organización Mundial de la Salud ha declarado una "epidemia de información falsa" de información incorrecta sobre el virus, lo que plantea riesgos para la salud mundial.

Algunos hechos de desinformación afirmaron que el virus era un arma biológica con una vacuna patentada, un esquema de control de la población o el resultado de una operación de espionaje. Algunas de estas teorías de desinformación y conspiración pueden tener participación estatal. Algunos líderes mundiales también han minimizado la amenaza del virus y han difundido información errónea.

## **B- Impacto de la pandemia**

- Sanitario: El colapso sanitario de 2020 es el desbordamiento acaecido en los sistemas hospitalarios de diversos países del mundo a raíz de la pandemia de COVID-19. El virus ha puesto tales sistemas al límite, provocando que se vieran sobrepasados y paralizados, especialmente por insuficiencia de la infraestructura, el personal y los medios necesarios para afrontar las circunstancias epidemiológicas. La misma Organización Mundial de la Salud informó de que las muertes por

enfermedades tratables pueden “aumentar drásticamente”, el colapso también afectó a otros campos como la sobrepoblación en campos santos y la saturación de los servicios funerarios.

La salud mental durante la pandemia de enfermedad por coronavirus se ha visto afectada alrededor del mundo. El COVID-19 está impactando los trabajos e ingresos de las personas, también afectando su capacidad social, la confianza puesta en personas e instituciones, causando así también, un largo plazo de ansiedad y preocupación.

- Socioeconómico: La pandemia de COVID-19 ha provocado, entre otras cosas, un impacto socioeconómico global, a raíz del efecto sanitario de la propia enfermedad de la COVID-19 y por los esfuerzos por controlar su expansión, que provoca rápidamente la saturación de los sistemas sanitarios si no se aplican medidas de prevención y restricción, que por ende afecta a la economía de los países y estilo de vida de sus ciudadanos.

Esta crisis, llamado por muchos como el Gran Confinamiento o la crisis económica por Coronavirus, está causando la mayor recesión mundial de la historia. Podría ocasionar que la economía mundial se reduzca un 5% durante el 2020, en vez de crecer hasta el 2,5% como se preveía un año antes. De manera colectiva, representan más de una cuarta parte de todos los trabajos en estas economías. A medida que las empresas pierden ingresos, el desempleo aumenta considerablemente, lo que transforma una perturbación en la oferta sobre una perturbación en la demanda aún más extensa para la economía.

- Educación: La pandemia de enfermedad por coronavirus de 2019-2020 ha afectado a los sistemas educativos en todo el mundo. Casi la totalidad de instituciones educativas de todos los niveles debieron cancelar sus actividades presenciales, en cumplimiento de las disposiciones adoptadas por las autoridades de los distintos países, tendientes a disminuir la propagación de la pandemia y sus consecuencias fatales.

El cierre de escuelas en respuesta a COVID-19 ha arrojado luz sobre diversos problemas sociales y económicos, incluida la deuda estudiantil, el aprendizaje digital, la inseguridad alimentaria, la carencia de un lugar permanente para residir, el acceso a servicios de salud, el acceso a internet, los servicios destinados a personas con alguna discapacidad, entre otros.

En respuesta al cierre de escuelas, la UNESCO recomendó el uso de programas de aprendizaje a distancia y aplicaciones y plataformas educativas abiertas que las escuelas y los maestros pueden utilizar para llegar a los alumnos de forma remota y limitar la interrupción de la educación. Algo menos de 100 países adoptaron alguna forma no presencial o digital a fin de no interrumpir totalmente la

continuidad de los procesos de enseñanza - aprendizaje. Un número similar de países optaron por mantener el cierre de los establecimientos hasta que las tasas de propagación bajaran a límites no riesgosos.

- Internet: El impacto en internet de la pandemia de enfermedad por coronavirus de 2019-2020 es un fenómeno producido por el incremento de la transferencia de información por este medio. Se debe a la mayor utilización de servicios en línea, relacionados con el ocio, la enseñanza y el teletrabajo, por parte de los ciudadanos a causa de la cuarentena establecida en numerosos países.

Como consecuencia de este incremento en la transferencia de información, la velocidad y disponibilidad de internet se han visto afectadas en algunos lugares. Al mismo tiempo, algunos gobiernos y organizaciones han pedido a sus ciudadanos hacer un uso responsable de la red y obtenido de los grandes distribuidores de vídeos por internet una reducción de la calidad de imagen para ahorrar ancho de banda.

- Cuarentena, toque de queda y aislamiento: La cuarentena, toque de queda y aislamiento por la pandemia de enfermedad por coronavirus son las acciones generadas por los recortes de libertades decretados en varias partes del mundo, con el fin de controlar la expansión de la enfermedad del COVID-19 del que no existen antecedentes en la historia de la medicina moderna sobre su supuesta efectividad.

Los gobiernos nacionales o regionales ordenaron el cierre de establecimientos no esenciales, y que los ciudadanos permanezcan en sus hogares, saliendo únicamente para trabajar (si estuviese exceptuado) o para adquirir necesidades básicas (alimentos, medicinas, etc.), afectando en parte la salud mental e inclusive física, debido al cierre de gimnasios y la restricción de realizar actividades deportivas.

Ha afectado a más de la mitad de la población mundial, y ha provocado que muchas industrias, fábricas y empresas de todo tipo reduzcan su actividad habitual, trabajen en condiciones restringidas; e incluso cesen temporal o definitivamente sus actividades, especialmente en establecimientos no esenciales como ser: restaurantes, bares, centros educativos, centros comerciales, cines, negocios minoristas y toda actividad o evento que implique aglomeraciones; causando por ende un gran impacto socioeconómico en gran parte del mundo. Así mismo, hubo arrestos por violar estas medidas; e inclusive protestas en contra de estas medidas.



*Ilustración 18: Medidas de prevención contra el COVID-19*

- **Religión:** La pandemia de enfermedad por coronavirus de 2019-2020 ha impactado en la religión de varias maneras, incluida la cancelación de las celebraciones de diversas religiones, el cierre de las escuelas dominicales, así como la cancelación de peregrinaciones en torno a celebraciones y festivales. Muchas iglesias, sinagogas, mezquitas y templos están ofreciendo culto a través de transmisiones en vivo durante de la pandemia.
- **Cultura:** Varios eventos locales, nacionales y mundiales de todo tipo (conciertos, eventos sociales, deportivos, religiosos, entre otros) han sido suspendidos o aplazados a causa de la pandemia. Muchas ligas deportivas profesionales de varios países del mundo, especialmente de Europa y América han suspendido temporalmente o por un plazo determinado el desarrollo de los juegos.

La pandemia de enfermedad por coronavirus de 2019-2020 ha tenido un impacto sustancial en la industria del cine. En todo el mundo y en diversos grados, los cines y las salas de cine se han cerrado, los festivales se han cancelado o pospuesto, y los estrenos de películas se han trasladado a fechas futuras o se han retrasado indefinidamente. Cuando los cines y las salas de cine cerraron, la taquilla global cayó en miles de millones de dólares, mientras que el streaming se hizo más popular. El stock de las salas de cine cayó dramáticamente.

Sus medidas de confinamiento han afectado de manera directa en las artes escénicas. Con la parálisis de la economía y el estado de alarma sanitaria los teatros, ateneos, centros cívicos y demás salas de exhibición han cerrado, se han cancelado o pospuesto las ruedas, muestras y festivales, y tanto la iniciativa privada como la asociativa y los teatros públicos han cancelado sus programaciones y estrenos o los han retrasado indefinidamente.

- Ambiente: ha causado numerosos efectos en el medio ambiente y el clima. Debido al cese de la actividad, se ha confirmado una importante disminución de dióxido de nitrógeno (NO<sub>2</sub>), una de las principales sustancias emitidas por el transporte y la industria. La severa disminución de la movilidad ha hecho que muchas regiones hayan experimentado una reducción en la contaminación del aire. En China, el confinamiento y otras medidas resultaron en una reducción de las emisiones de partículas, que podrían haber evitado al menos 77.000 fallecimientos en dos meses, así como una bajada de un 25% de las emisiones de dióxido de carbono.

### **C- COVID-19 en algunos países del exterior**

Italia, por ejemplo, enfrenta una transformación por el certero golpe al turismo. En general se ha desplomado el turismo en la Ciudad Eterna y ha cambiado de rostro. Ahora se ven a niños jugar en las plazas y en las calles y, en las noches, numerosas vías céntricas de la ciudad pobladas de edificios reconvertidos en pisos turísticos, ahora se muestran silenciosas y oscuras, sin apenas luces encendidas.

El golpe al sector es mayúsculo, algo nunca visto ni en 2001, el año de los ataques terroristas a las Torres Gemelas. Según un reciente estudio de Marketing, que contactó a 300 empresas del sector turístico de Roma, tan solo en esta ciudad, una de las más visitadas de Europa, se ha pasado de 300.000 visitas al día a 1.000, una caída del 99 por ciento.

Vacaciones al campo, ¿la nueva tendencia post-pandemia? De acuerdo con un estudio de Isnart-Unioncamere y la asociación ecologista Legambiente, este año el número de cicloturistas podría aumentar de 6 millones más, un crecimiento del 26 por ciento. Y Coldiretti, asociación que reúne a distintos tipos de empresas agrícolas y rurales, ya confía en que las vacaciones en el campo se conviertan en la tendencia de 2020.

En Bérgamo, una de las ciudades mártir del COVID-19, epicentro de la pandemia en marzo, el alcalde Giorgio Gori, también ha promovido este renovado turismo de proximidad. “Este verano quédate cerca. Why not?”, es el título de la campaña, a la que adhirieron también Milán, Brescia, Mantua y Cremona. Entre las actividades propuestas se ofrecen actividades de birdwatching, así como excursiones en lagos y ríos.

El centro de Roma, así como el de Milán, se han poblado asimismo de centenares de monopatines eléctricos, que antes no se veían. Han sido puestos por los ayuntamientos como medida para incentivar la permanencia de las personas en espacios al aire libre y también fueron habilitados nuevos carriles para las bicicletas.



Su inauguración, aunque todavía a un ritmo no muy acelerado, ahora avanza también en la capital de Italia, una urbe antaño hostil a estos tipos de vehículos. “El COVID-19 nos está obligando a repensar nuestras ciudades”, explicaba, en un encuentro con periodistas de la Asociación de la Prensa Extranjera, Gianluca Santilli, presidente del observatorio Bike Economy.

España, en pleno confinamiento y sin certidumbre alguna sobre cuándo podrán abrirse los establecimientos hosteleros, sobre cuándo y a dónde podrán viajar nacionales o extranjeros, por qué medio o con qué protocolos de seguridad, las únicas certezas son que en 2020 no se repetirá por octavo año consecutivo un récord en la llegada de turistas internacionales a las playas españolas y que las pérdidas que acumularán las empresas que participan en esta industria serán descomunales. La locomotora económica nacional, que aporta un 12,3% del PIB, ha sido la primera en sufrir el zarpazo de la COVID-19, con las restricciones de la movilidad y el cierre de las fronteras, y será la última en abandonar el calvario y comenzar a remontar cuando se levante el estado de alarma.

En Brasil, el sector del turismo representa alrededor del 8,1% del PIB y emplea a alrededor de 7 millones de personas directa e indirectamente en Brasil. Las restricciones impuestas por la pandemia COVID-19 provocaron que miles de brasileños cancelaran sus viajes, poniendo en riesgo la supervivencia del sector y el empleo de quienes se quitan la vida de la actividad.

En el primer semestre de 2020, frente al mismo período del año pasado, los Ingresos por Intercambio Turístico acumularon una caída del 37,2%; el balance entre contratación y despido en la economía turística fue negativo en 364.044 empleos formales; y los ingresos por actividades turísticas, medidos por la Encuesta Mensual de Servicios del IBGE, disminuyeron un 37,9%. Ahora, el turismo brasileño se está organizando para vivir su recuperación de manera consistente y segura, contribuyendo a la recuperación económica del país.

En México, a pesar de la pandemia de coronavirus en el mundo, tres sitios mantuvieron una afluencia turística importante en México: Cancún, Puerto Vallarta y Los Cabos fueron los destinos favoritos.

La recuperación total del ingreso de turistas internacionales al país podría ocurrir hasta 2023, cuando se estabilicen las llegadas y México reciba a cerca de 45 millones de visitantes extranjeros, según diversos análisis realizados por el Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET) y la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA).

El turismo es un motor para México, es una industria que aportaba antes del COVID el 8,7% del Producto Interno Bruto, es una industria que emplea a cuatro millones de personas, que emplea

muchos jóvenes, el segundo empleador de mujeres; y 14.700 millones de dólares de la balanza turística en un superávit.



*Ilustración 19: Situación de la pandemia en otros países*

## 6- EMPRESA FAMILIAR

### A- Concepto y Características

Una empresa familiar es una organización comercial o corporativa cuyas decisiones están controladas o influenciadas por un grupo familiar, cuyas sucesivas generaciones suelen dedicarse a la empresa. De esa manera, entre las expectativas y visión estratégica de este tipo de organizaciones está que los sucesores lleven las riendas, dándole continuidad a la organización<sup>28</sup>.

Este término no aplica a aquellas empresas que tienen un único dueño y administrador. De hecho, las empresas familiares son el tipo más antiguo de organización económica, y muchas de las grandes empresas que cotizan en las respectivas bolsas de los países son de carácter familiar. Para que una empresa se considere familiar, la familia o uno de sus miembros debe tener al menos un 20% de derechos de voto y mayor porcentaje de acciones que el resto de los inversores. Así, las decisiones familiares tendrían el mayor peso posible en la empresa, y la tendencia general sería a incorporar miembros de la familia en puestos clave de control y decisión.

Por otro lado, una empresa familiar lega a los descendientes la dirigencia de la empresa, a través de un mecanismo de sucesión que, usualmente, se daba en términos patriarcales, es decir, de padres a

---

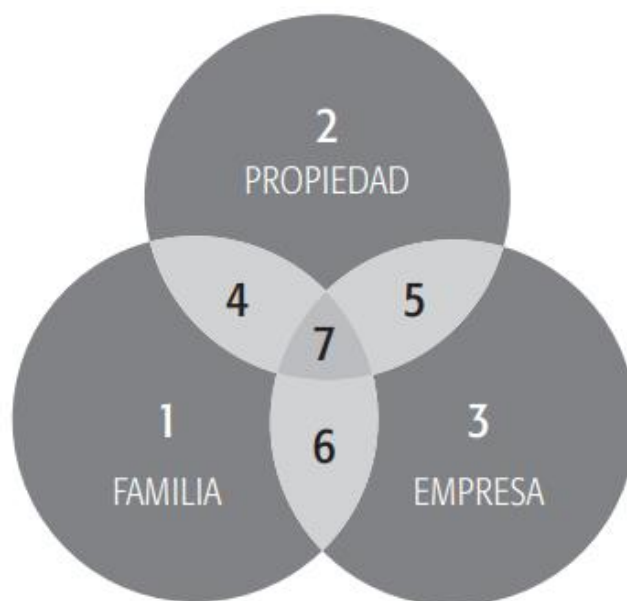
<sup>28</sup> Definición recuperada de: <https://concepto.de/empresa-familiar/>

hijos varones. Ese patrón ha ido cambiando, afortunadamente, y cada vez son más las mujeres que se hacen cargo de las empresas familiares.

En estas empresas, la familia conforma su principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño. La influencia de la familia ya sea a través de la propiedad, ya sea a través del trabajo en la entidad, es la que determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades en este tipo de organización. La familia aporta a la empresa, no solo sus valores, sino aquellos comportamientos que han tenido utilidad para los distintos miembros que la forman. De igual manera, influye tanto de forma positiva como negativa.

En la década de 1970, aún se consideraba que la empresa familiar estaba conformada por dos grandes sistemas: 1. la empresa y 2. la familia. Después de algunos estudios en empresas de este tipo, se observó, por parte de los expertos, que los mayores problemas no provenían de estos dos sistemas, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión, fundamentalmente, por parte de los miembros de la familia.

Este modelo explica la manera en que se sobreponen los tres pilares que conforman la empresa de familia: 1. la familia, 2. la propiedad y 3. la empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresa.



*Ilustración 20: Pilares que conforman la empresa familiar*

Los subgrupos que se referencian en este modelo son los siguientes: al área 1 pertenecerá cualquier miembro de la familia, que, sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales. En el área 2, están representados aquellos propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa. En la 3, están los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia. Al área 4 pertenecen los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella. En la 5, están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia. A la 6 pertenecen los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa. Y, por último, en la 7, estarán los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa. Este modelo es considerado útil para la identificación del juego de roles existente en la empresa familiar y la comprensión del juego relacional que generan y su frecuente superposición.

#### **B- Empresas familiares mendocinas**



Expreso Luján es una empresa familiar con más de 60 años de trayectoria en el mercado, prestando servicios de transporte y logística como operador integral. Cuentan con diferentes puntos estratégicos a lo largo y ancho del país para satisfacer la demanda del mercado de sus clientes. El compromiso con el cliente les ha permitido formar un equipo de trabajo con más de 270 familias que los apoyan con entusiasmo día a día. La solicitud de trabajo les demanda pickear aproximadamente 270.000 cajas diarias para cumplir con los requerimientos de todos los clientes.



**ACCURATO**

Accurato es una empresa familiar mendocina que nace en 2010 como fruto de la ilusión y esperanza de poder elaborar productos cosméticos de calidad, oriundos de la Provincia de Mendoza. Basándose en estudios sobre los enormes beneficios de la uva en la piel, realizados por un conocedor y estudioso de la dermocosmética, lograron desarrollar diferentes fórmulas innovadoras con grandes poderes antioxidantes.

Hoy su compromiso se centra en ofrecer una propuesta de valor novedosa, honesta y responsable social y ambientalmente; ofreciendo productos con resultados visibles y reales, acompañados de un asesoramiento y servicio personalizado. Escuchando siempre al público y adaptándose de la mejor manera a sus necesidades.



GSA, (Grupo Santa Ana), una red de farmacias con más de 40 años en el rubro, creada y atendida por sus dueños y familia. Estas virtudes se traducen en un servicio que se caracteriza por tener una atención personalizada, humana y de alto nivel. Cuentan con un amplio equipo de colaboradores y profesionales capacitados y orientados en lograr que una simple compra se convierta en una gran experiencia. En Grupo Santa Ana se pueden realizar compras de manera rápida y sencilla, visitando las sucursales o la tienda online. Apuestan y promueven el crecimiento, cambio y la innovación.



### **MADDIO HNOS. S.A.**

Esta conocida empresa mendocina nació en 1923, cuando Don Raúl Maddio, padre de sus actuales directores, decide comenzar con una pequeña industria dedicada a la fabricación de alambre tejido. En aquel entonces ese tipo de material solo se comercializaba en Buenos Aires.

Después de su pronta desaparición en el año 1965, sus dos hijos deciden hacerse cargo de la actividad y tomar el desafío empresario.

A partir de ese momento se fueron incorporando nuevas tecnologías, ideas que generaron nuevos productos siempre relacionado con la industria del alambre.



Hyde Development es una empresa dedicada al desarrollo inmobiliario y comercialización de proyectos de Real Estate. Con cada uno de sus proyectos buscan superar las expectativas de los clientes a través de proyectos vanguardistas, rentables y

diseñados a medida de las necesidades del mercado.

Ofrecen productos de calidad y optimizan los tiempos de entrega. Prestan especial atención en la relación con los clientes con el objetivo de brindarles servicios diferenciados.



Grupo LTN inició su actividad hace más de 50 años, en el campo de la refrigeración.

En 1993 inaugura Bervill S.A. empresa dedicada a la fabricación de equipos compactos para cámaras frigoríficas. Luego fundaron Friolatina para proveer soluciones integrales en cámaras frigoríficas modulares, cerramientos, ingeniería de proyectos industriales y residenciales llave en mano. En 2012 crearon Acerolatina SA, para la fabricación de paneles y soluciones constructivas eficientes. Sus tres empresas conforman el Grupo LTN. Su misión es brindar productos y servicios de calidad, acordes con

las necesidades y preferencias de sus clientes, y contribuir al cuidado del medioambiente a partir de procesos sostenibles y éticamente responsables.

*Luigi Borca*

Los Arizu han sido protagonistas de los grandes cambios de la vitivinicultura nacional, incluso participando activamente en la fundación de la primera D.O.C. de la Argentina, en 1989: la Denominación de Origen Luján de Cuyo. La innovación permanente, el espíritu de trabajo y la constante búsqueda por encontrar la máxima expresión del vino argentino, que desde siempre caracterizaron a los Arizu, han hecho que la bodega haya logrado un reconocimiento basado en ofrecer vinos con personalidad y estilo propio, que expresa las mejores características del terroir y representa el estilo de la región, su cultura y su gente.

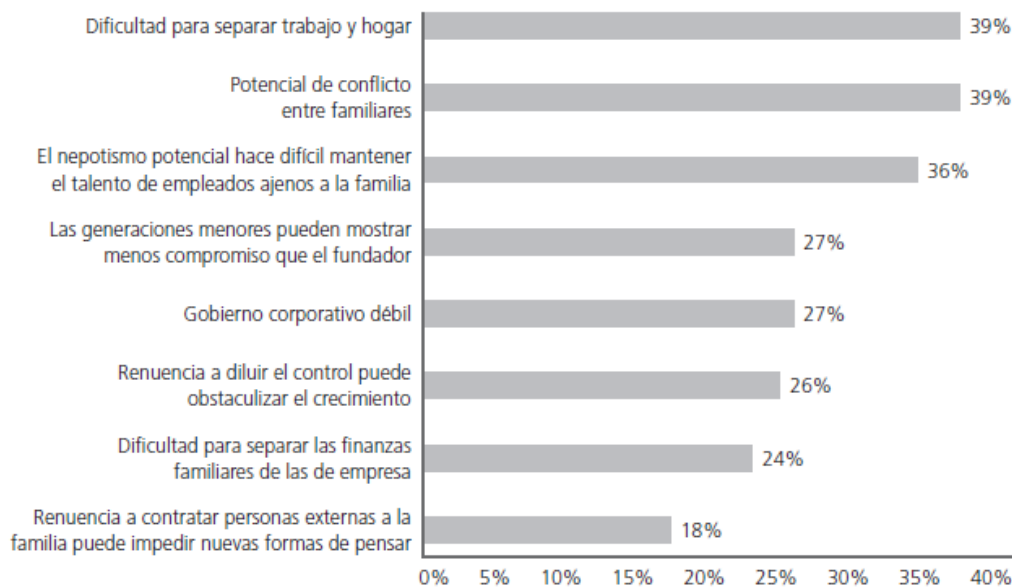
### **C- Conflictos en empresas familiares**

Una de las razones fundamentales por las que la gente decide no emprender negocios con su familia es el temor de que haya conflictos dentro de ella. Este miedo se funda en la gran cantidad de ejemplos de familias que han acabado en malos términos por cuestiones de empresa o relacionadas con ella. Pero esas experiencias fallidas no deben ser el único motivo para descartar la posibilidad de compartir el trabajo con algún integrante de la familia, pues también existen incontables historias de éxito.

Antes de emprender el trabajo con algún familiar, es preciso considerar que, de hecho, la armonía del grupo familiar se pone en riesgo cuando se mezcla con la empresa. Éste no es un problema menor y, si se pasa por alto, puede ser también causa de dificultades futuras.

En las empresas familiares, a diferencia de las que no lo son, los integrantes están interesados en igual medida en mejorar sus relaciones tanto en la familia como en el negocio. Una de las razones principales por las que se manejan mejor los conflictos en este tipo de organizaciones es porque la familia se interesa en el negocio; además, las normas familiares para resolver conflictos influyen dentro del negocio.

Asimismo, las dinámicas del poder son únicas, ya que todos pueden tener acceso a altos niveles jerárquicos o expresar sus puntos de vista en relación con un problema. Cabe mencionar que los miembros de la familia aprenden a llevar una buena relación dentro de la empresa con sus familiares, ya que tienen intereses muy similares entre ellos. Empero, esta gran ventaja puede anularse si la dinámica familiar no es propicia. Cuando existe desunión entre sus integrantes, aumenta el potencial de que se presenten conflictos en la empresa, aunque es posible reducirlos si se clarifican las funciones y se respetan los reglamentos y normas de la organización.



*Ilustración 21: Ejemplos de situaciones conflicto en empresas familiares*

Uno de los temas que más se ha estudiado en el campo de las empresas familiares es el relativo a los conflictos. Este asunto suele centrarse en el área del comportamiento humano, aunque, en sentido estricto, también le corresponde estudiarlo a otras disciplinas relativas a la administración de organizaciones. Es posible enriquecer las relaciones humanas, mejorando la comunicación y adoptando un estilo de liderazgo más eficaz. Sin embargo, hay aspectos de orden estratégico y administrativo que deben considerarse.

Los conflictos pueden visualizarse desde dos perspectivas completamente opuestas: como algo perjudicial, es decir, que debe evitarse a toda costa, porque es negativo y no puede traer nada bueno; o como opción de mejora, que es una postura moderna, la cual estima que los desacuerdos pueden propiciar cambios favorables.

Parece que las organizaciones requieren cierto nivel de conflicto (funcional) para operar adecuadamente. Si no existen diferencias de opinión el desempeño es pobre, debido al excesivo relajamiento y la escasa generación de ideas. Cuando hay pugnas, diferencias y discusiones en mediana intensidad, se llega a un punto de máxima eficacia. Sin embargo, si se incrementa el número de conflictos hasta alcanzar un nivel tan alto que no permita trabajar con armonía al estar planteando constantemente diversas formas de pensar, el rendimiento baja nuevamente.

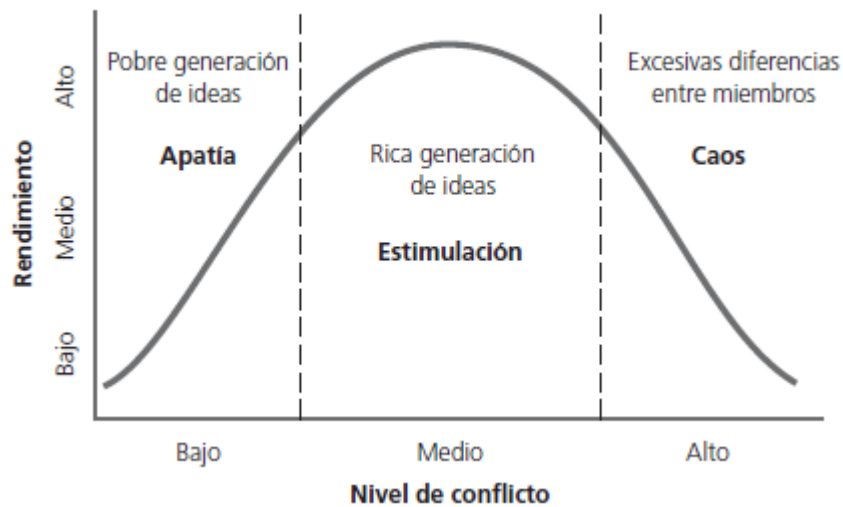


Ilustración 22: Rendimiento en función del nivel de conflicto

Estilos básicos de manejo de conflictos:

Uno de los modelos más utilizados en el manejo y prevención de conflictos es el de Blake y Mouton. En él se tienen en cuenta dos dimensiones: la de reafirmación (o el yo) y la de cooperación (o el tú).

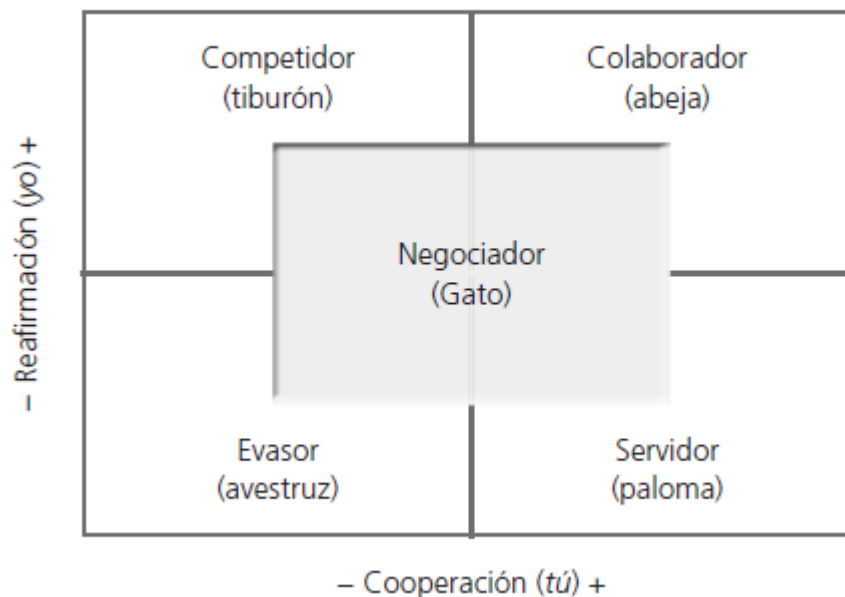


Ilustración 23: Modelo de Blake y Mouton

De la combinación de estas dimensiones resultan cinco campos o estilos de manejo de conflicto. El competidor pretende satisfacer sus intereses sobre otros. El servidor pasa a segundo término sus intereses y cede ante otros. El evasor ignora el conflicto. El negociador pretende ceder algo a cambio de recibir un beneficio y, por último, el colaborador desea satisfacer las necesidades de las partes



involucradas en el conflicto. En este último cuadrante se ubican las negociaciones ganar-ganar y, aunque en teoría el cuadrante relativo al colaborador es más eficaz (dado que es el cuadrante natural de la sinergia), en la práctica se considera que es mejor aplicar el estilo adecuado a cada situación. Incluso el estilo evasivo que corresponde al del avestruz (que esconde su cabeza) puede ser el más adecuado para resolver un conflicto determinado.

## 7- PLAN DE NEGOCIOS

En el plan de negocio se estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los posibles resultados si se logran los objetivos marcados en el proyecto. Para ello, es importante que el plan de negocio contenga en sus páginas las diversas variables que conforman sus objetivos y los recursos que serán necesarios dedicar a los mismos para iniciar su funcionamiento y para conseguir alcanzar esos objetivos<sup>29</sup>.

Por lo tanto, este documento se redacta antes de la realización de una inversión o al comienzo de un negocio. Recoge los sucesivos pasos o etapas necesarios para su desarrollo y consecución de las metas definidas. En ese sentido, es habitual que los emprendedores elaboren uno de cara a plantear su línea a seguir en el futuro.

El mismo tiene que comprender ciertos componentes que servirán para la toma de decisiones, como, por ejemplo; contar la historia de la empresa, o del emprendimiento que se quiere comenzar, la misión y visión junto con los objetivos a corto y largo plazo que tienen junto con su ejecución.

Analizar la competencia del sector, las distintas estrategias de competitividad que tendría, además de el plan de producción, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta o debería contar para poder llevar a cabo el futuro proyecto. Tener en cuenta un plan de operaciones a realizar, los distintos procesos para realizarlos de manera efectiva.

Otro componente interesante para analizar en el plan de negocios es un plan de marketing, analizando principalmente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el mismo, plantear estrategias de promoción y venta, las distintas políticas de servicio y atención al cliente, la presencia en redes sociales y estrategias de comunicación que se crean necesarias para lograr la ejecución y que la misma se adapte a las necesidades del cliente.

---

<sup>29</sup> Concepto recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>

Por último, pero no menos importante, tener en cuenta los permisos y habilitaciones necesarios para poner en marcha el proyecto, la estimación de ingresos y costos, acompañado del flujo de fondos correspondiente para que el negocio sea rentable.

#### **A- Resumen ejecutivo**

Es un documento que se entrega de forma adjunta al plan de negocios o business plan con el objetivo de resumir y resaltar los puntos más importantes del plan de negocio o plan de empresa.

El resumen ejecutivo brinda un pantallazo general acerca de un emprendimiento e invita a leer el plan de negocios, el cual cubre esos y otros aspectos y además es más detallado. Los elementos más importantes del mismo son por ejemplo la historia de la empresa, contando los antecedentes y orígenes de esta.

La visión de una empresa está principalmente constituida por los valores y creencias de esta, es su forma de verse y ver el mundo, por eso es también una parte muy importante del resumen ejecutivo, al igual que la misión, siendo la expresión del propósito de la organización, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la “mano invisible” que guía al personal de la organización.

Además de los componentes anteriores, uno muy importante es plantear los objetivos del plan de negocio, los mismos son los estados o situaciones que organización pretende conseguir en el futuro utilizando sus recursos disponibles presentes y los previsibles.

La organización necesita saber dónde va y con qué cuentan para hacerlo. Además, es necesario que todos lo sepan y, por tanto, todos vayan en la misma dirección. Por eso los objetivos se deben comunicar a todo el personal. La comunicación se convierte en la clave principal para el éxito de los planes, esto desemboca en una ventaja al ser una empresa familiar, ya que la comunicación de los integrantes es fluida cotidianamente. Los objetivos tienen una serie de requisitos que deben cumplirse y conviene conocer:



Ilustración 24: Objetivos Smart

## B- Análisis del entorno

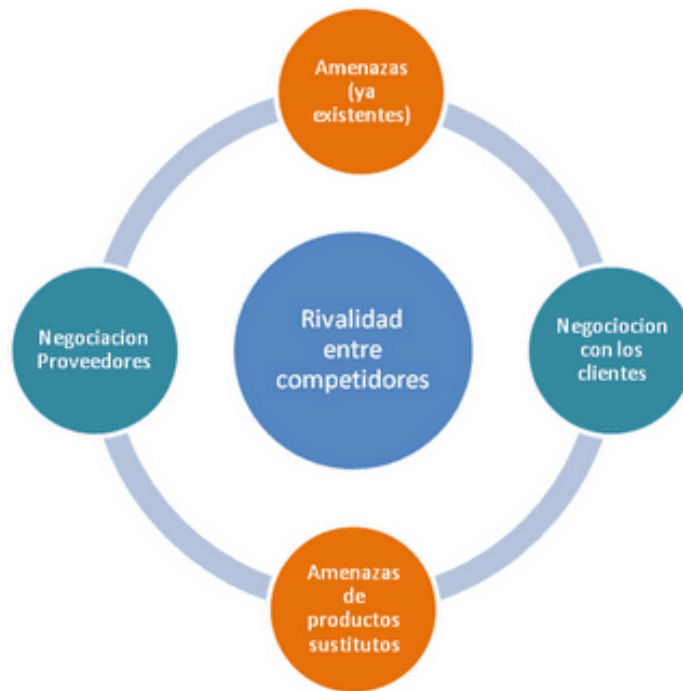
El análisis de competitividad de una empresa supone lograr identificar cuál será la ventaja competitiva de la empresa que la destaque sobre su competencia. Para poder determinar dicha ventaja es preciso identificar a los integrantes del rubro, los principales competidores, cómo está compuesto el mercado y qué los diferencia entre sí. Luego se generan estrategias de competitividad en base al análisis de la competencia y a las ventajas competitivas determinadas por la organización.

Una herramienta muy interesante para analizar el grado de competitividad de una organización es el método de las 5 fuerzas desarrollado por Michael Porter, donde plantea 5 fuerzas que impactan en el sector o industria donde se desarrolla la organización. Definir esto, ayudara para que posteriormente se determine el atractivo del sector<sup>30</sup>.

Se pueden observar en el mismo las amenazas de nuevos clientes, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de decisión que tienen los proveedores, y la rivalidad que existe entre los competidores.

Se puede comprender mejor a partir de este grafico simplificado:

<sup>30</sup> Porter, M., 2008. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 1-19.



*Ilustración 25: Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter*

En este apartado también se estudia la segmentación definiéndola como la división de un mercado en distintos grupos de compradores, basándose en distintos criterios que funcionan como base para esta división, por ejemplo, el lugar de residencia o la edad. Este proceso es de mucha importancia para las empresas, ya que ayuda a determinar a qué segmento se está dirigiendo y así poder entender con mayor precisión a dicho mercado.

Algunos criterios base para la segmentación son: grupo etario, nivel socioeconómico, sexo, lugar de residencia, profesión, nivel educativo o estilo de vida.

El posicionamiento en el mercado de un producto implica lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. Vemos como es un concepto que apela a la subjetividad, ya que depende de la apreciación que le otorgue el consumidor a esa marca. Al ser algo tan subjetivo y que varía de una persona a la otra, resulta difícil medirlo, siendo la única forma mediante estudios de mercado que arrojarán estimaciones al respecto.

## C- Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento en formato texto o presentación donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo<sup>31</sup>.

Un plan de marketing es, por tanto, la guía que orienta a la empresa a la hora de determinar los pasos a seguir en cada momento. En este documento, con una investigación desarrollada, el despliegue de su viabilidad económica, la delimitación de objetivos a corto y largo plazo y el timing de acciones a realizar, la empresa sabrá cuál es la mejor forma de atraer a los clientes y qué KPI medir.

El marketing se caracteriza por medir todo lo que ocurre en la empresa y en su alrededor para crear una mejor experiencia para el cliente, mejorando los productos y/o servicios, y optimizando las formas en las que la empresa conecta con sus clientes o posibles clientes.

Dicho de otra forma, un plan de marketing es importante por varios motivos:

- Para conocer la cuota de mercado y obtener una visión más exhaustiva del sector.
- Para conocer mejor a los competidores y, sobre todo, los pain points de los buyer persona.
- Permite definir una estrategia de comunicación, plantear acciones enfocadas en los objetivos de la empresa y garantizar que sean coherentes unas con otras.
- Permite planificar las acciones a lo largo de un año (o el tiempo establecido) para saber qué presupuesto y qué recursos destinar a cada una de ellas.
- Evita sorpresas desagradables que obstaculicen el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Permite llevar a cabo evaluaciones periódicas para comprobar el ROI y tomar decisiones de mejora.

En el análisis del mercado de los clientes, de la competencia y de los proveedores, se deben desarrollar estrategias tanto de producto, como de precios, plaza (distribución) y promoción (comunicación), siendo estas las cuatro P del marketing o también llamado Marketing Mix.

---

<sup>31</sup> Concepto recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

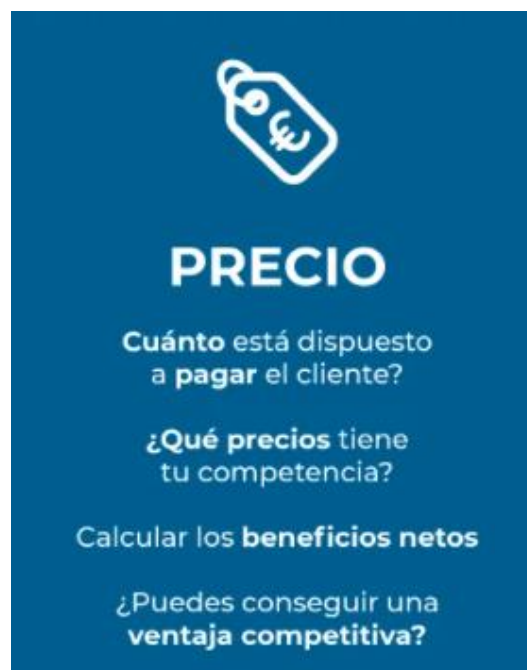


Producto: Es el elemento sobre el que gira cualquier tipo de campaña de marketing. Pretende satisfacer un deseo o necesidad de cualquier consumidor y no es solo algo tangible, sino que engloba valores e ideas. En cualquier estrategia de marketing es necesario definir el producto adecuadamente y para ello es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Qué vendo?, ¿Qué necesidades puede cubrir?, ¿Cuáles son los beneficios que ofrece con cada una de sus características?, ¿Aporta un valor añadido?

Precio: Fijar el precio adecuado, conocido en inglés como pricing, no es una tarea sencilla y debe cuidarse con suma delicadeza. Es algo en lo que cualquier consumidor fija la vista antes siquiera de observar sus características o diferencias frente a una posible competencia.

Si se pretende fijar un precio óptimo se debe realizar un estudio para saber cuánto está dispuesto a pagar un consumidor por él, cuáles son los precios de los competidores para productos similares y calcular los beneficios netos. Tampoco se debe obviar el valor que puede tener el producto para el cliente. O si existen

precios estándar que los consumidores puedan tener asumidos para un producto de esa naturaleza. Y, por último, si puede conseguirse una ventaja competitiva si se baja el precio.





Punto de Venta (plaza): Es el proceso mediante el cual un servicio o producto llega hasta el cliente. Es una cuestión que influye directamente en la satisfacción de los consumidores y en el margen de ganancia. Se deben tener en cuenta todas las variables acerca del almacenamiento, transporte, coste de los envíos, tiempos de la operación y canales que más convenga utilizar.

La forma de comercialización y el canal de venta escogido impactan directamente en el negocio.



Promoción: En la promoción se incluyen todas las formas posibles de dar a conocer un servicio o producto y, actualmente, gracias a las nuevas tecnologías, se puede hacer con cualquier tipo de presupuesto, filosofía y concepto.

Se puede optar por los clásicos anuncios en televisión, vallas publicitarias y radio u optar por estrategias digitales de inbound marketing o social ads, por ejemplo.

En definitiva, se debe seleccionar la mejor forma de llegar al público objetivo tras estudiar sus necesidades y hábitos.

## D- Plan Operativo

El plan de operaciones engloba todos los aspectos técnicos y organizativos que tienen que ver con la elaboración de los productos o, en este caso, prestación de los servicios<sup>32</sup>.

Todo el proceso por el que pasan las materias primas hasta que se convierten en el producto final es lo que se conoce como el plan de operaciones. Gracias a éste, una organización determina y describe

<sup>32</sup> Definición recuperada de: <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-operaciones.html>

de manera detallada todos los recursos necesarios (recursos humanos, materiales, tecnológicos) para llevar a cabo la actividad productiva, así como los costes en los que incurrirá. Además, se incluye en el mismo los requerimientos de materiales, de materia prima, de muebles y equipos necesarios para brindar los servicios de hospedaje turístico.

También es interesante presentar un diagrama de flujo de proceso para que todos los que lleguen a trabajar en distintas áreas de la empresa sepan que tareas deben realizar y entiendan cómo se maneja el establecimiento.

Otro punto importante para tener en cuenta en este plan es la ubicación del hospedaje, ya que eso muchas veces presenta ciertas ventajas como también desventajas, y la disposición del lugar, mostrando las distintas áreas del lugar.

#### **E- Plan Financiero**

Este apartado del plan de negocios debería cubrir todos los aspectos en cuanto a la forma en la que esté constituida la sociedad (S.A., S.A.S., S.R.L, monotributo, franquicias, etc.) y cuáles son las obligaciones legales que se desprenden de dicha constitución como por ejemplo el pago de servicios municipales y la correspondiente categorización impositiva de la empresa.

A su vez, se determinan las habilitaciones requeridas para desarrollar la actividad con normalidad y cuál es la situación de la empresa frente a estas habilitaciones, dando a saber si se encuentran habilitadas, en trámite o aún no han sido solicitadas.

Aspectos financieros del emprendimiento. Generalmente se incluyen proyecciones sobre los costos, ventas y los resultados esperados a lo largo de la duración del proyecto para luego con herramientas financieras adecuadas poder extraer conclusiones. El objetivo principal de esta etapa es lograr definir si el proyecto es viable desde lo financiero, es decir, si la inversión requerida podrá ser rentable y en qué medida.

La estimación de los ingresos de un proyecto depende en gran medida de la actividad en la que se desarrolle el emprendimiento, ya que de acuerdo con los diferentes modelos de negocios existen empresas con uno o cientos de productos y con formas de venta muy diversas.

Para la estimación de los costos, en una primera instancia podemos distinguir dos tipos de costo: fijos y variables, esto es una clasificación de acuerdo con su naturaleza. Los costos fijos son aquellos que no varían junto al nivel de producción, siempre se mantienen de forma constante, mientras que los costos variables cambian dependiendo de la cantidad de unidades elaboradas para cada periodo. A medida



que aumente la producción, aumentan los costos variables mientras que los costos fijos se mantienen constantes.

En este apartado, se realiza el Flujo de Fondos (Cash Flow), que consiste en un informe en el cual se presentan las entradas y salidas de dinero que se realizaron en diversos períodos de tiempo (ejemplo: meses) de una organización.

Básicamente se trata de una planilla en la cual para cada período se detallan:

- el saldo inicial de caja
- los ingresos y egresos de dinero
- el resultado del período
- el saldo final de caja.

El análisis de sensibilidad consiste en realizar variaciones en las variables clave de un proyecto para así observar cómo éstas se ven afectadas por las variaciones efectuadas. Las modificaciones se realizan en una variable a la vez, manteniendo todos los demás aspectos del proyecto como constantes, de forma que podamos observar únicamente el impacto de la modificación realizada.

Además, se realiza un análisis del flujo de fondos, donde se calcula la TIR o Tasa Interna de Retorno, es la tasa de interés o rentabilidad que genera un proyecto. Y se encarga de medir la rentabilidad de una inversión. Esto quiere decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá esta, para los montos que no hayan sido retirados del proyecto. Y funciona como una herramienta complementaria del valor Presente Neto.

Al contar con toda esta información de manera ordenada, es posible elaborar el plan de negocios refiriéndonos a la información adecuada en cada momento.

## **CAPITULO II- PLAN DE NEGOCIOS “LAS ACACIAS”**

### **1- RESUMEN EJECUTIVO**

Este plan de negocios consiste en la realización de un emprendimiento turístico en el Valle de Uco, Mendoza. El mismo se llevaría a cabo a partir de una casona, tierra y otros activos que ya existen, con el objetivo de poner en marcha un alojamiento del tipo rural, para turistas locales y extranjeros. La ventaja competitiva de la idea de negocio son los recursos naturales disponibles para ofrecer varias alternativas de entretenimiento innovadoras, lo que diferenciaría a Las Acacias de su competencia, entre otras que se mencionarán en el desarrollo.

En el mismo se detallarían los planes de producción o servicio, de operaciones y de marketing, además de realizar un análisis del sector del turismo, del servicio que se desea brindar y del mercado en el cual pretende posicionarse. Se estudiarán también los aspectos legales y financieros del negocio, donde será calculada la tasa interna de retorno.

Como último se encontrarán las conclusiones del autor en cuanto al estudio de todo el proyecto.

Se pretende como resultado del plan de negocios, llevar a cabo la idea de emprendimiento en el corto plazo, si la misma fuera rentable.

#### **A- Historia de la empresa**

Allá por el año 1928, Raúl Gómez era propietario de la finca ubicada en la esquina de las calles sancarlinas Libertad y Estrella, situadas en el distrito de Tres Esquinas. La propiedad cuenta hasta el día de hoy con 67 hectáreas de extensión y en la misma una casona antigua que en ese entonces vivía el propietario junto a su familia.

En el año 1997, la propiedad es vendida a Fidel Tahan (mi abuelo), que, junto a su familia y empleados, cambiaron el rumbo de la producción y plantaron frutales de manzana, agregando también productos hortícolas.

En el año 2008 Fidel, luego de trabajar en este rubro durante casi toda su vida, decide apartarse y entregar a sus sucesores tan preciada propiedad.

A partir de ese momento con mi familia (Savina Tahan), cambiamos nuevamente los rumbos de producción, y en la misma se realizaron plantaciones de maíz para engorde de ganado, pasturas, y una nueva y hermosa viña en algunas hectáreas de la propiedad.

En esos años, quisimos darle una impronta nueva, por lo que la llamamos “Las Acacias, Casona de Campo”, con la idea de establecer un emprendimiento turístico y gastronómico tipo rural- familiar para ofrecer a los turistas, que además de querer hospedarse en un lugar confortable, buscan nuevas experiencias, contacto con la cultura mendocina y vivir en primera persona la vida de campo.

## **B- Visión y misión**

La visión muestra los valores como familia y empresarios, podría resumirse en:

Ser reconocida a nivel regional en el mediano plazo, por sus excelentes servicios de calidad, en las áreas de alojamiento turístico. Así mismo, brindar el mejor servicio al cliente, innovando y manteniendo un crecimiento con rentabilidad y responsabilidad social. Sin dejar de lado la optimización del sector productivo, manteniendo el proyecto inicial de Las Acacias.

Como misión se puede destacar:

Brindamos experiencias inolvidables a turistas locales y extranjeros transmitiendo nuestra pasión por el campo y nuestros valores familiares.

## **C- Objetivos**

El objetivo principal de Las Acacias es diferenciarse de la competencia con un servicio de hospedaje y gastronomía inigualable.

Para poder cumplir con el objetivo principal, surgen los objetivos específicos:

- Acercar al turista a la vida de campo, mostrando todo el funcionamiento de la producción de la finca.
- Acercar al turista a la comida regional, enseñando las recetas de las comidas caseras que consumirán en su estadía.
- Alejar al turista de su rutina, al entrar en contacto con la naturaleza.

## 2- ANÁLISIS DEL ENTORNO

### A- Competencia

El mercado de los hospedajes turísticos en Mendoza, más bien, en el Valle de Uco, es altamente competitivo ya que la mayoría de las ofertas se relacionan con visitas a bodegas, el famoso recorrido por los “Caminos del Vino” y todas las actividades que se pueden realizar en estos departamentos tan ricos.

#### Competencia directa

Entendemos por competidores directos a todos los hospedajes turísticos que ofrecen un servicio similar en el Valle de Uco. Actualmente, evaluando el servicio que se brinda hoy en día en Las Acacias hay pocos competidores directos. Vemos esto ya que la propuesta de la Casona presenta una ventaja competitiva que marca la diferencia, y es que es atendida por sus dueños. El huésped es recibido por alguno de los familiares a cargo del emprendimiento y están en contacto a lo largo de toda su estadía.

Además, los huéspedes están en contacto con la labor cotidiana de la finca en producción y los animales de la granja, pueden hacer cabalgatas o circuitos en bici, estas son otras de las propuestas que hoy en día hace de Las Acacias un establecimiento donde cada persona que la visita quiere regresar.

#### Competencia indirecta

Los competidores indirectos que se identifican son los hospedajes turísticos del Valle de Uco pero que brindan otro tipo de servicio, o más bien, apuntan a otro público. Este es el ejemplo de hoteles donde se alquila solo una habitación y no cuentan con cocina.

### B- Clientes

El mercado meta de Casona Las Acacias son personas que quieran descansar de la rutina y de la ciudad, y divertirse con las actividades de recreación que ofrece el hospedaje.

Los clientes serán turistas que estén interesados en conocer la ciudad y su cultura, personas exigentes y ocupadas que requieren de servicios cómodos, eficientes y oportunos. Personas que dentro del turismo de negocio o de ocio buscan comodidad, el mejor servicio, esparcimiento, tranquilidad y ambientes con todos los lujos requeridos, pero con un toque natural, típico y familiar.

Ejecutivos que buscan hospedajes que tengan servicios que apoyen su trabajo, personas que buscan una oficina o un hogar lejos de su sitio de origen, empresas que buscan alternativas para realizar sus reuniones y congresos. Familias y grupos de amigos para disfrutar del aire libre, del esparcimiento y actividades fuera de lo común de la rutina diaria.

En principio, la geolocalización de los clientes potenciales sería de todo el mundo, ya que por distintas estrategias de marketing es posible llegar a ellos, en el último año los clientes han sido principalmente de la provincia, ya que por las restricciones del COVID-19, no han podido ingresar turistas del extranjero.

El mercado meta es de un nivel socioeconómico medio-alto, donde están dispuestos a pagar un precio diferencial por un servicio personalizado, y en la mayoría de las reservas también dispuestos a pagar un “extra” para hacer uso exclusivo de todas las instalaciones y no compartir las zonas comunes con otros huéspedes.

Se pueden identificar distintos perfiles de consumidores o clientes:

Familias: En cuanto a las reservas que son contratadas por familias, el 60% están integradas por personas adultas (padres) y entre dos o tres niños o adolescentes (hijos). Lo que buscan principalmente es que los menores de la familia se relacionen con los animales de granja, tengan contacto con el aire libre y la vida de campo.



*Ilustración 26: Huéspedes disfrutando su estadía en Las Acacias*

El 40% restante de contrataciones por familias, son grupos donde todos los integrantes son adultos, los hijos suelen tener más de 25 años y son estadías para desconectar de la rutina laboral, disfrutar de alguna bodega en las cercanías del Valle de Uco y deleitar las comidas de campo que se ofrecen.



*Ilustración 27: Familia visitando Las Acacias*

Grupos de amigos: Las reservas para grupos de amigos, generalmente son para pasar un fin de semana en un lugar tranquilo y alejado de la ciudad, se disfruta mucho de las comidas a la parrilla, los fogones con guitarras y juegos divertidos. También realizan reservas grupos para hacer recorridos en bicicleta, trekking o cabalgatas por los senderos de la zona.



*Ilustración 28: Grupo de amigos observando los animales de Las Acacias*



*Ilustración 29: Huéspedes de Las Acacias disfrutando de actividades recreativas*

Grupos empresariales: Lo que están buscando las empresas es volver a encontrarse, integrar a sus equipos para fortalecer lazos y generar mayor productividad. Con todas las medidas de higiene y sanitización, Casona Las Acacias está preparado para recibir a un equipo de trabajo.



*Ilustración 30: Mesas listas para recibir a equipos de trabajo*

## **C- Análisis del Macroentorno**

### a- Entorno Demográfico

San Carlos es uno de los 18 departamentos en los que se divide la provincia de Mendoza en Argentina. Es el departamento más antiguo de la provincia, sólo después de la ciudad de Mendoza

El Departamento de San Carlos está ubicado en el centro oeste de la Provincia de Mendoza, y dista a 106 kilómetros de la Ciudad Capital. El departamento tiene 11.578 kilómetros cuadrados y está dividido en cinco distritos: San Carlos (villa cabecera), Eugenio Bustos, Chilecito, La Consulta y Pareditas. También posee los importantes parajes de Cápiz, Calise, Casas Viejas, Tres Esquinas, Paso de Las Carretas, El Cepillo, Villa Chacón y El Capacho. Limita al Noroeste y Norte con Tunuyán y Rivadavia; al Sur con San Rafael; al Este con Santa Rosa y al Oeste con la República de Chile. Junto a Tunuyán y Tupungato forman la región conocida como Valle de Uco o Depresión de los Huarpes.

Según el Censo 2010, viven 32.631 personas en todo el departamento, de los cuales 1.776 son extranjeras, siendo 1.483 de nacionalidad boliviana<sup>33</sup>. Esta cifra lo ubica como el cuarto menos poblado de la provincia, tras La Paz, Santa Rosa y Malargüe.

Su clima semiárido, con temperaturas extremas tanto en invierno como en verano, y con días templados y noches frías durante primavera y otoño, es determinado entre otros factores, por escasas precipitaciones- 300 milímetros anuales- predominando en primavera y verano.

San Carlos presenta altas montañas al oeste (Cordillera Principal y Cordillera Frontal), planicie o depresión central (Depresión de los Huarpes) donde se localizan los principales centros urbanos; y hacia el este Huayquerías (planicie sobreelevada) y Llanura de la Travesía (cuenca cubierta de sedimentos donde se observan cadenas de médanos).

Su economía se basa en el turismo y en la actividad agroindustrial, destacándose la vitivinicultura, con vinos de renombre internacional elaborados en origen, la producción de manzanas de calidad, y de aromáticas para exportación.

Su población, bien informada y consciente, de la no sólo contaminante, sino también secante de recursos hídricos y saqueante de recursos metalíferos nacionales, explotación minera, que pretenden realizar en San Carlos empresas que ya lo hacen en otros puntos de Argentina, es que actuó en forma preventiva, contando hoy con leyes provinciales y ordenanzas municipales que custodian el recurso natural y comunitario agua, en defensa de la calidad de vida actual y futura.

#### b- Entorno Político Legal

El Gobierno presentó Mendoza Activa, un plan para reactivar la economía en contexto de pandemia. Se trata de herramientas para al sector productivo que buscan cuidar el empleo privado y evitar que se corte la cadena de pagos. Tendrá créditos fiscales, Aportes No Reembolsables (ANR) y ayuda en

---

<sup>33</sup> Recuperado de: <https://deie.mendoza.gov.ar/#!/mendoza-en-datos>



herramientas financieras como monederos virtuales. El programa busca actuar ante las consecuencias de una crisis sin precedentes en la historia reciente de Mendoza.

El Gobernador Rodolfo Suarez y el vicegobernador, Mario Abed, junto a los ministros de Economía y Energía, Enrique Vaquié, y de Turismo y Cultura, Marina Juri, presentaron el programa Mendoza Activa. Se trata de un plan que busca amortiguar las consecuencias de la pandemia de COVID-19 en los sectores del turismo, la industria, el comercio, la agricultura, los servicios y la producción primaria. Además, reactivar el aparato productivo ante una crisis sanitaria y social sin precedentes en la historia reciente.

En un esfuerzo conjunto con el sector privado, el Estado aportará créditos, ayudas, facilidades fiscales, Aportes No Reembolsables (ANR) y asesoramiento permanente. Esto irá acompañado con un paquete de leyes que el Gobernador Rodolfo Suarez enviará a la Legislatura provincial.

Los sectores prioritarios, que terminan siendo el motor de toda la economía, son construcción, comercio, industria, agroindustria, turismo, cultura, hotelería, gastronomía y producción primaria.



*Ilustración 31: Campaña publicitaria de la Provincia de Mendoza*

El Ministerio de Economía y sus subsecretarías han estado en contacto permanente con pymes y cámaras empresariales a la hora de delinear este programa, que tendrá un acompañamiento permanente del Estado y será complementario con las herramientas nacionales que se lancen para mitigar el impacto negativo del aislamiento preventivo y obligatorio.

Programa #ModoMendoza<sup>34</sup>

Acciones turísticas que tiene vigente Mendoza:

- Sello internacional de destino seguro "Safe Travel"

---

<sup>34</sup> Extraído de: <https://www.mendoza.gov.ar>

- Protocolos seguros en la Terminal de ómnibus que incluye cámaras térmicas que miden la temperatura corporal en las entradas y salidas.
- El sector turístico y gastronómico se ha sumado a capacitaciones.
- Impulso del programa nacional de Pre-Viaje, que permite ofrecer un motor de preventa turística que da beneficios para viajar y disfrutar los productos de 502 prestadores mendocinos.
- Protocolos en establecimientos privados.
- Apertura progresiva de espacios culturales y de reservas naturales desde el 14 de noviembre.
- Observatorio en el que se desarrolló un sistema de seguimiento permanente de la evolución de los destinos turísticos en el mundo, con un análisis de las tendencias, para proyectar acciones en Mendoza y fijar nuestras estrategias.
- Campañas de recordación de destino a través de las redes sociales, para liderar los destinos más elegidos en los motores de búsqueda nacionales e internacionales.
- Línea de asistencia al turista, que brinda información turística y el acompañamiento ante cualquier inconveniente que pueda ocurrir durante su estadía en Mendoza.

En estos momentos es muy importante ser un destino seguro, pero también es fundamental ser un destino atractivo para los turistas, por eso siempre mantuvieron activas estrategias promocionales y de posicionamiento, por esto se presentó “Modo Mendoza”, esta ha sido la nueva campaña, siendo uno de los primeros destinos turísticos del país en promocionar su temporada. Todas estas acciones han logrado que Mendoza se encuentre entre los 5 destinos más elegidos en los principales buscadores”.



*Ilustración 32: Presentación programa #ModoMendoza*

### c- Entorno Económico

Presentación del Programa Mendoza Activa para el Valle de Uco: En reuniones con las cámaras empresariales, comerciantes y empresarios pymes, evaluaron los alcances de la primera etapa del programa de reintegros a la inversión y presentaron las líneas ampliadas que permitirán que Mendoza Activa 2 llegue a todos los sectores vulnerados durante la pandemia.

El ministro de Economía y Energía, Enrique Vaquié, junto a la ministra de Cultura y Turismo, Mariana Juri, visitaron el Valle de Uco para recorrer emprendimientos beneficiados por Mendoza Activa 1 y presentar los detalles de la segunda etapa del Programa que incentiva la inversión privada y la creación genuina de empleo.

“Esta segunda edición surge como el aprendizaje del Mendoza Activa 1, que en el Valle de Uco tuvo inversiones que superaron los \$1.200 millones con aproximadamente 200 proyectos y un reintegro por parte del Estado provincial de \$300 millones”, explicó el titular de la cartera económica.

“Mendoza Activa 2 tiene características superadoras, como por ejemplo el incremento del reintegro a la inversión, que pasará del 40 al 45%, siempre que la pyme solicitante cumpla una serie de requisitos. Además, se amplía el universo de líneas de financiamiento a 21 subprogramas. Finalmente, también renovamos el programa Enlace y, con esta nueva versión, el que incorpore un empleado nuevo tendrá un aporte del Estado, equivalente al salario mínimo, vital y móvil, por siete meses. Queremos que las personas que fueron entrenadas mediante Enlace puedan seguir trabajando”, añadió Vaquié.

Por su parte, la ministra Mariana Juri comentó que “Mendoza Activa 2 tiene un capítulo especial para el turismo y la cultura. Los departamentos del Valle de Uco fueron pioneros en turismo interno provincial y nacional. Por sus características, la belleza de sus paisajes y la preparación de su gente ha sido uno de los destinos turísticos más elegidos. Nos estamos preparando para este momento difícil en la historia del turismo, pero no bajamos los brazos. Mendoza Activa 1 funcionó muy bien y tenemos muchas expectativas con los alcances extendidos de la segunda etapa del programa, principalmente para las industrias creativas y culturales”.

El Valle de Uco mejoró su economía por la reapertura del turismo interno: El dato se desprende del informe de la CIAT brindado en junio y se basa en que, para el Valle de Uco, el comercio sumado al turismo brinda empleo formal al 33% de la población.

“El comercio, sumado a la actividad turística, se convirtió en los últimos años en el mayor generador de empleo y riqueza en el Valle de Uco, ambos representan el 40% del Producto Bruto Geográfico”,

indica un textual del informe dado a conocer por la Cámara de Comercio, Industria, Agricultura y Turismo del Valle de Uco (CIAT). El informe es parte de los estudios mensuales que viene llevando adelante el organismo empresarial de la región y corresponde al mes de junio.

Según los indicadores de empleabilidad informados en el estudio, el empleo privado en el Valle de Uco representa el 75% del total, mientras que el estatal asciende al 25%. De ese 75%, el comercio y el turismo generan el 33% del empleo; la agricultura, 29% -pone de manifiesto un “permanente retroceso en los últimos años de la agricultura, aunque sigue siendo uno de los mayores generadores de empleo y riqueza, representando un 20% del PBG-, y la industria “con un marcado retroceso en los últimos años, actualmente brinda trabajo al 6% de los habitantes locales”.

No obstante, en lo que se refiere a la situación económica, durante junio se notó una mejoría, especialmente en los sectores comerciales, empujadas por la reapertura de locales de gastronomía. “El 60% de los negocios ya están pudiendo cubrir sus costos, versus el 30% que pudo cubrir costos en mayo”, se sostiene.

El dato positivo, destacado por la CIAT, es que “se consolida una recuperación en sectores comerciales, de la mano de la reapertura de locales gastronómicos y el regreso del turismo interno, especialmente los fines de semana. Un 60% de los comercios lograron cubrir sus costos de operación en junio, mientras que en mayo solamente el 40% logró cubrir costos”.

“Este dato alentador nos obliga a repasar la matriz ocupacional para el Valle de Uco, en donde el comercio sumado al turismo (Hoteles, Restaurantes y Afines) brindan empleo formal a 33% de la población. Y rescatar la importancia del turismo interno que es fundamental”, sintetiza como dato positivo el estudio mensual de la CIAT, y destaca que, “según los últimos estudios del Observatorio Turístico de COVIAR-UNCuyo, el Valle de Uco es visitado anualmente por entre 150.000 y 170.000 personas. Si consideramos que en la totalidad del territorio (los tres departamentos) habitan aproximadamente 140.000 personas, el turismo interno le permite a la región duplicar la cantidad de consumidores”.

Inflación:

En lo que va del año, la inflación en Mendoza acumula un total de 17,3%, y contemplando los últimos 12 meses, escala hasta el 46,6%. La cifra de abril es bastante superior a la de marzo, cuando se había registrado un incremento del 3,8% en la provincia.

El porcentaje de incremento registrado en abril es además la cifra más alta de inflación desde el mes de diciembre de 2020, cuando también marcó un 4,8%, y ambas son superiores al resto de los meses desde noviembre de 2019 en adelante.

Nivel General					
Año	Mes	Índice	Variación	Acumulado	Respecto del
			respecto mes anterior	Anual	mismo mes año anterior
			%		
<b>2019</b>	Noviembre	1483.4	4.6	48.3	52.4
	Diciembre	1538.2	3.7	53.8	53.8
<b>2020</b>	Enero	1577.0	2.5	2.5	53.5
	Febrero	1613.9	2.3	4.9	51
	Marzo	1665.5	3.2	8.3	50.0
	Abril	1673.8	0.5	8.8	45.3
	Mayo	1694.9	1.3	10.2	42.9
	Junio	1739.7	2.6	13.1	42.9
	Julio	1776.5	2.1	15.5	42.5
	Agosto	1822.5	2.6	18.5	40.3
	Septiembre	1872.0	2.7	21.7	36.4
	Octubre	1938.5	3.6	26.0	36.7
	Noviembre	1996.8	3.0	29.8	34.6
	Diciembre	2092.4	4.8	36.0	36.0
<b>2021</b>	Enero	2156.9	3.1	3.1	36.8
	Febrero	2255.4	4.6	7.8	39.7
	Marzo	2342.2	3.8	11.9	40.6
	Abril	2454.5	4.8	17.3	46.6

Ilustración 33: Inflación en Mendoza

#### d- Entorno Socio Cultural

San Carlos es el Departamento más antiguo de la Provincia de Mendoza. Fue fundado en 1772 y cuenta con una gran riqueza histórica, cultural, arqueológica y paisajística, que invita a ser conocida.

Aquí se realizan actividades deportivas y recreativas como trekking, cabalgatas, rafting, mountainbike, escaladas, safari fotográfico, pesca deportiva, entre otras. Así como también hay espacios para el relax y el descanso armónico.

Su casco histórico, ubicado en la Villa Cabecera Departamental, conserva las ruinas del antiguo Fuerte San Carlos, construido en 1.770, hoy Monumento Histórico Nacional. Junto a ellas se encuentra el Museo Regional Municipal "Fuerte San Carlos", el cual reúne elementos que fueron testigo de luchas

indígenas y colonizadoras, parlamentos, la gesta Sanmartiniana, los procesos de evangelización, el trabajo y esfuerzo arduo de culturas nativas, criollos e inmigrantes.

- Fiesta Departamental de la Vendimia – Entre enero y febrero

Se realiza por lo general en el anfiteatro municipal “Neyú Mapú”.

- Carnavales de Antaño – Febrero

Se realiza desde el 2000 y nació como una iniciativa de los vecinos de La Consulta. Generalmente, tiene lugar en la primera quincena del mes de febrero, en dos jornadas consecutivas. Consiste en un desfile por la avenida General San Martín del distrito, con la participación de comparsas barriales y carruajes.

- Fiesta del Tomate y la Producción – Marzo

Se realiza en La Consulta, en homenaje al trabajo del productor tomatero. Figuras artísticas provinciales, nacionales e internacionales. Incluye exposiciones, concursos, eventos deportivos, exhibiciones de destrezas criollas y la elección de la Reina Nacional del Tomate y la Producción.

- Estudiantina – 21 de septiembre

Con motivo del Día del Estudiante e inicio de la primavera. Apertura del evento en el Anfiteatro Municipal “Neyú Mapú”. Incluye la actuación de bandas de rock y sorteos.

- Por un Cacho de Cultura – Octubre

Encuentro familiar sin fines de lucro, que intenta revalorizar la cultura de San Carlos en todas las formas.

- Fiesta Provincial de la Tradición – Noviembre

Incluyen los festejos en honor al patrono religioso San Carlos Borromeo. Las actividades se concentran en la Villa Cabecera, especialmente alrededor de la plaza “José Hernández” y en el Anfiteatro Municipal “Neyú Mapú”. Sirve de marco al Certamen Provincial de Danzas Tradicionales Argentinas y a la elección de la Flor Provincial de la Tradición.

## **D- Análisis del Microentorno**

Las cinco fuerzas de Porter apoyan a la reflexión contundente a señalar el nivel de atractividad del sector estudiado, el mismo que puede resultar interesante para el inversionista que busca sectores o subsectores dónde invertir.

### **a- Amenaza de nuevos participantes:**

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.
- Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país.
- Identificación de marca
- Diferenciación del producto
- Experiencia acumulada
- Movimientos de organizaciones ya sentadas.
- Para hacer frente a esta amenaza podemos:
- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

*Tabla 1: resultados para Amenaza de nuevos participantes en Casona Las Acacias*

<b>Amenaza de nuevos participantes</b>		
	<b>IMPACTO</b>	<b>ATRACTIVO</b>
Diferenciación del Producto	4	2
Inversión en Capital	4	2
Identificación de la Marca	4	2
Crecimiento de la Industria	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Esta fuerza de Porter resulta poco atractiva (2) para Las Acacias, ya que la industria está creciendo y con su desarrollo aparecen nuevos competidores que disponen del capital necesario para crear hoteles en la ciudad. Este tipo de negocio no requiere de tanta inversión en comparación con incursionar en otras industrias, uno de los problemas que se puede identificar es la sobreoferta, que influye de manera directa con la baja en los precios de las tarifas tanto de alojamiento como de los servicios.

b- Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos



- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

*Tabla 2: Resultados para Poder de negociación de los proveedores en Casona Las Acacias*

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>		
	<b>IMPACTO</b>	<b>ATRACTIVO</b>
Cantidad de Proveedores	1	5
Disponibilidad de Proveedores	1	5
Integración hacia Adelante	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>1,67</b>	<b>4,33</b>

En el poder de negociación de los proveedores es atractivo (4,33) para la hotelería, ya que existen muchos proveedores en el mercado de artículos del hogar como sábanas, jabones, toallas. Las Acacias adquiere sus productos generalmente en mayoristas con precios muy bajos. Como amenaza de integración se ha puesto una ponderación neutral, dado que la probabilidad de que los proveedores creen un hotel es relativamente baja.

Un inconveniente que se ha detectado es que la Lavandería industrial en la que se realiza la limpieza, desinfección y planchado de toallas y sábanas, en ocasiones al tener escaso trabajo ya que algunos hoteles de gran envergadura tienen sus puertas cerradas por la pandemia de COVID-19, brinda sus servicios en horarios discontinuos y con algunas demoras.

El sector hotelero está caracterizado por tener una gran cantidad de proveedores, esto hace que exista una competencia directa entre ellos, reduciendo sus precios y dando mejores respuestas para el alojamiento.

#### c- Poder de Negociación de los Clientes

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos

margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Mejorar los canales de venta
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio
- Proporcionar un nuevo valor añadido

*Tabla 3: Resultados para Poder de negociación de los clientes en Casona Las Acacias*

<b>Poder de Negociación de los Clientes</b>		
	IMPACTO	ATRACTIVO
Número de Clientes	1	5
Costo de Cambio Monetario	1	5
Disponibilidad de Información	2	4
<b>TOTAL</b>	1,33	4,67

El poder de negociación de los clientes es atractivo, en cuanto al costo de cambio, la mayor parte de los turistas ingresan al país con dólares o cancelan sus hospedajes con tarjeta de crédito, por lo resulta favorable la negociación entre Las Acacias y los huéspedes. Los turistas tienen a disposición los precios, fotos y formas de contacto desde cualquier parte del mundo mediante sus páginas.

d- Amenaza de Productos Sustitutos

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar

siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta
- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

*Tabla 4: Resultados para Amenaza de productos sustitutos en Casona Las Acacias*

<b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>		
	IMPACTO	ATRACTIVO
Cantidad de Productos Sustitutos	3	3
Disponibilidad de Productos Sustitutos	5	1
Disposición para Sustituir	2	4
<b>TOTAL</b>	3,33	2,67

El impacto en la Amenaza de Productos Sustitutos es de 3,33 siendo este neutral a negativo, con un atractivo de 2,67, esto se debe a que los productos considerados para este tipo de servicios son los hogares de familiares y amigos que los turistas tendrán, y que, en vez de alojarse en una casona, opten por pasar los días con conocidos.

Sin embargo, también se considera la nueva propuesta de alojamiento que poco a poco se está convirtiendo en la preferida de algunos turistas como es Airbnb, esta empresa tiene en su registro departamentos o casas a nivel mundial para que los turistas escojan una de estas y puedan alojarse en las mismas a un precio más económico.

e- Rivalidad entre competidores:

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto
- Rebajar nuestros costes fijos
- Asociarse con otras organizaciones
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes
- Mejorar la experiencia de usuario

*Tabla 5: Resultados para Rivalidad entre competidores en Casona Las Acacias*

<b>Rivalidad entre Competidores</b>		
	<b>IMPACTO</b>	<b>ATRACTIVO</b>
Número de Competidores	5	1
Tamaño de Competidores	3	3
Grado de Diferenciación del Producto	4	2
Precios Competitivos	1	5
Acceso a Tecnologías	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>3,40</b>	<b>2,60</b>

En la fuerza Rivalidad entre los Competidores se encuentra un impacto de 3,40 y un atractivo de 2,60 siendo un puntaje negativo, esto se debe a la gran cantidad de competidores directos que son alrededor de 100 en la ciudad de Mendoza y el fácil acceso a la promoción de sus servicios. El factor diferenciador y que agrega valor es el ambiente de La Casona y el servicio personalizado, siendo este último un factor que ya muchos de los hoteles u hospedajes en general lo aplican debido a que su infraestructura es pequeña y por ende la cantidad de huéspedes que pueden tener en una semana siendo fácil para los empleados atenderlos de una manera personalizada a cada uno de ellos.

Como conclusión de las fuerzas de Porter, el mercado es medianamente atractivo, ya que existe mucha competencia en el sector del turismo, lo que ha desencadenado una sobreoferta en los precios de las habitaciones y servicios que prestan los hoteles, se debe destacar que el Hotel Boutique El Escalón que tiene características que lo diferencian de los hoteles tradicionales, el tema de ambientación, estilo de las habitaciones y la excelente ubicación son sus aspectos más importantes, la empresa tiene buenos proveedores que les permite conseguir a buen precio los productos que son otorgados a los clientes como jabones, alimentación, toallas, etc. El poder de negociación de los compradores atractivo, en cuanto al costo de cambio, la mayor parte de los turistas ingresa al país con dólares o cancelan tarjeta de crédito.

## **E- Estudio de Mercado y Segmentación**

El mercado meta, es la parte de mercado seleccionada por un prestador de servicios, para ofertar los bienes que produce y para lo cual diseña un plan de mercadotecnia, con la finalidad de alcanzar sus objetivos corporativos. El mercado meta al que debe apuntar Las Acacias, de acuerdo con la investigación de mercado son turistas locales y extranjeros, que tienen una edad comprendida entre 25 y 64 años, que visiten la ciudad de Mendoza por motivos de turismo, ocio y eventos.

### **a- Encuesta de mercado**

Un cuestionario o encuesta de investigación de mercado es uno de los métodos de recolección de datos más utilizados ya que permite obtener información general sobre las características, el comportamiento y las expectativas del objetivo y, si es posible, validar determinadas hipótesis.

Ventajas de llevar a cabo una encuesta de mercado:

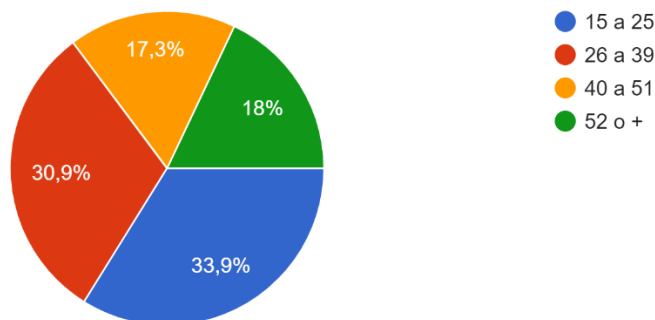
- Las encuestas de mercado te ayudan a hacer un análisis de un producto/servicio en particular y conocer las preferencias de los clientes.
- Puedes descubrir dónde invertir y cuál es el potencial de compra.

- La retroalimentación recibida de este tipo de encuestas puede contribuir a la comercialización del producto y a la mejora de características.
- Las encuestas de mercado te ayudan a recolectar directamente retroalimentación de la audiencia objetivo para entender sus características, expectativas y requerimientos.
- Las encuestas de mercado favorecen la creación de campañas de marketing eficaces, pues ayudan a determinar la categoría y las características de los productos/servicios que las audiencias objetivo aceptarán fácilmente.
- Las encuestas de mercado facilitan la detección de tendencias de precios, requisitos de los clientes, análisis de la competencia y otros detalles similares.
- A través de una encuesta de mercado se pueden analizar los niveles de satisfacción del cliente y obtener datos sobre su percepción del mercado.
- Los datos recopilados mediante encuestas de mercado son fundamentales para realizar cambios importantes en el negocio, lo que reduce el grado de riesgo que implica la toma de decisiones empresariales importantes.

Se realizó una encuesta que fue publicada en redes sociales y grupos de diferentes edades con el fin de obtener información acerca del comportamiento y preferencias de potenciales clientes, las preguntas que se realizaron fueron elegidas cuidadosamente para que sean utilizadas para la toma de decisiones de operaciones y marketing del emprendimiento de Casona Las Acacias.

Los datos que se pudieron obtener con esta herramienta fueron:

¿Qué edad tienes?  
440 respuestas



*Ilustración 34: Resultados de la encuesta realizada para conocer el grupo etáreo de quien responde*

### Sexo

440 respuestas

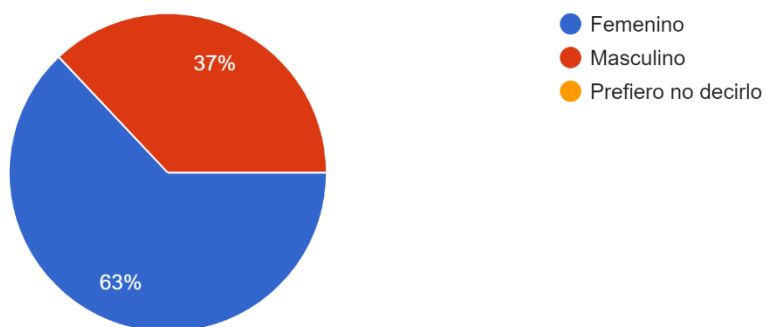


Ilustración 35: Resultados de la encuesta realizada para la pregunta "Sexo"

### A la hora de elegir el hospedaje para tus vacaciones, priorizas..

440 respuestas

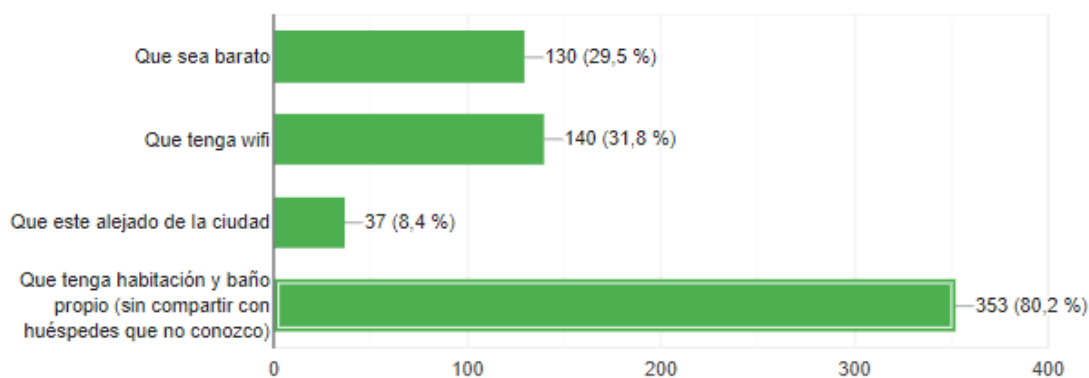


Ilustración 36: Resultados de la encuesta realizada sobre preferencias para elegir hospedaje

### Generalmente tomas tus escapadas o vacaciones para..

440 respuestas

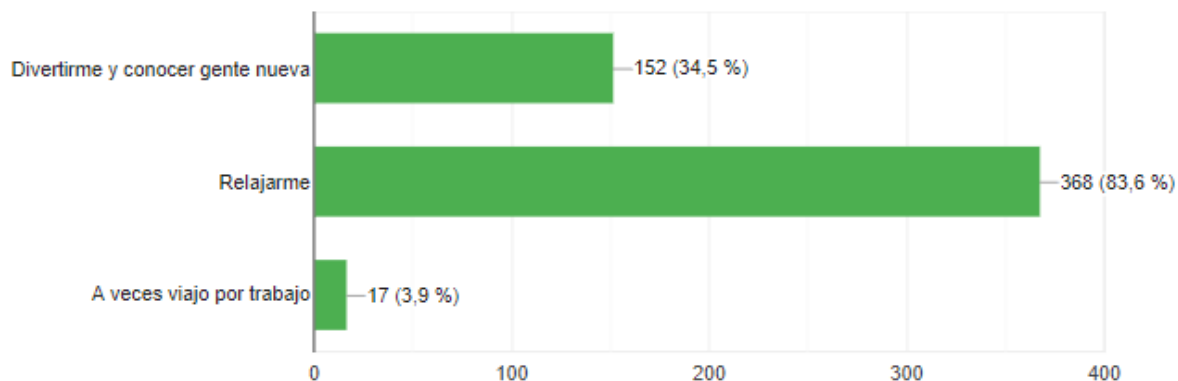


Ilustración 37: Resultados de la encuesta realizada sobre motivos para tomarse vacaciones

### Generalmente viajas con...

440 respuestas

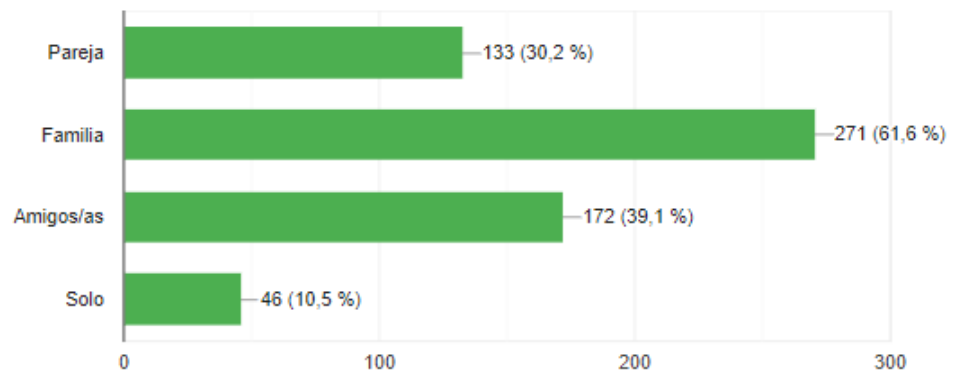


Ilustración 38: Resultados de la encuesta realizada para la pregunta "Generalmente viajas con... "

### ¿Preferís un hospedaje que te brinde planes durante tu estadía, como tours, cabalgatas, o distintas actividades?

440 respuestas



Ilustración 39: Resultados de la encuesta realizada sobre preferencias respecto a las actividades ofrecidas

### Preferís un servicio personalizado, con recepción de sus dueños?

440 respuestas



Ilustración 40: Resultados de la encuesta realizada sobre preferencia respecto a un servicio personalizado



Preferís que el establecimiento te brinde la opción de comer ahí? (Que ofrezca desayuno, almuerzo, merienda o cena)

435 respuestas



Ilustración 41 Resultados de la encuesta realizada sobre preferencia al comer en el mismo lugar de hospedaje

Te gustaría disfrutar de una experiencia de turismo de campo?

437 respuestas

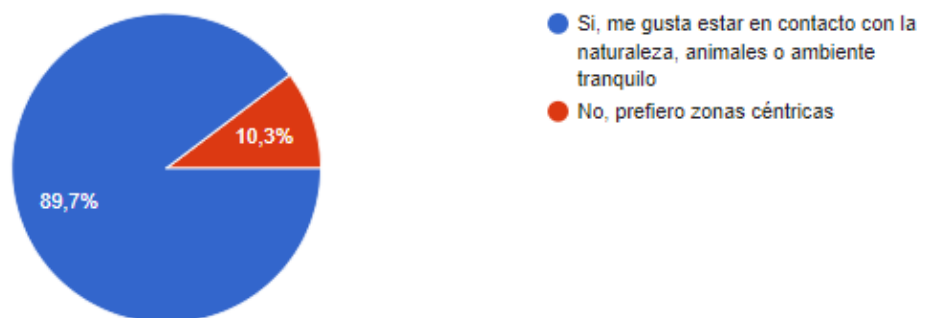


Ilustración 42: Resultados de la encuesta realizada para la pregunta "¿Te gustaría disfrutar de una experiencia de turismo de campo?"

La encuesta fue respondida por 440 personas, lo que significa un tamaño de muestra importante para obtener información.

Luego de analizar las respuestas de la encuesta pudimos notar que el rango de edades es muy variado. Casi el 34% son jóvenes (de 15 a 25 años), ellos generalmente corresponden a grupos de amigos que eligen La Casona por motivos de ocio, o que forman parte de familias.

Otro grupo muy grande son las personas de 26 a 39 años, siendo casi el 31%, formando parte del consumidor promedio de La Casona, ya que, al estar en el rango de población económicamente activa, elijen hospedarse por distintos motivos, incluyendo los viajes por trabajo.

Una de las preguntas que más información proporciona para tomar decisiones es la de que priorizan a la hora de vacacionar, donde el 80% de los encuestados priorizó tener una habitación y baño propio para no compartir con otros huéspedes.

### 3- PLAN DE MARKETING

#### A- Producto

Lo que comercializa actualmente Las Acacias es un servicio de hospedaje, apuntado a un público medio alto. Los clientes lo usan como un lugar de descanso, confort, recreación y diversión donde acuden familias y empresas para generar unión familiar y empresarial, el cual satisfaga las necesidades de los usuarios.

Las Acacias Casona de Campo está ubicada en la provincia de Mendoza, en el Valle de Uco, departamento de San Carlos, actualmente reciben turistas nacionales y extranjeros, funciona en un antiguo chalé que conserva las líneas arquitectónicas del 1930.

Es un espacio muy acogedor con capacidad para 10 personas, divididas en 3 habitaciones. La Casona cuenta con espacios comunes (compartidos en el caso de alquilar una habitación, y no la casa completa) como cocina, comedor, quincho con parrilla, horno de barro y jardines. Además, una recepción con productos de elaboración propia como conservas, vinos, condimentos, entre otros, sala de estar con televisor y servicio de Direct Tv.



*Ilustración 43: Casona Las Acacias*

Tiene muebles amplios y restaurados para preservar su impronta de tantos años. El servicio y atención son las principales características de la Casona, ya que los dueños forman parte del staff para recibir al huésped o para atender cualquier tipo de requerimiento, como parte de los servicios de alojamiento,

ofrece un desayuno de tipo campestre, que incluye café, tostadas de pan de campo, jugo, leche y frutas.



Ilustración 44: Comodidades y servicios ofrecidos por el staff de Las Acacias

## B- Precio

Si nos basamos en la matriz precio/calidad de Philip Kotler, la estrategia de precios que actualmente maneja Las Acacias es de valor excelente, debido a que su precio, comparado con el de la competencia, es bajo, mientras que su calidad es alta, esto se confirmó con el análisis de contenidos realizado.

		<u>Precio</u>		
		Elevado	Intermedio	Bajo
<u>Calidad del producto</u>	Mucha	1. Estrategia de primera	2. Estrategia de valor elevado	3. Estrategia de valor excelente
	Intermedia	4. Estrategia de recargo grande	5. Estrategia de valor intermedio	6. Estrategia de buen valor
	Poca	7. Estrategia de quitas grandes	8. Estrategia de economía falsa	9. Estrategia de economía

Ilustración 45: Matriz precio/calidad de P. Kotler

En cuanto a la estrategia de fijación de precios, la seleccionada es la Estrategia de Precios de penetración de mercado. La misma consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios.

La estrategia de precios de penetración tiene como principales objetivos: Penetrar de inmediato en el mercado masivo, generar un volumen sustancial de ventas, lograr una gran participación en el mercado meta, desalentar a otras empresas de introducir productos competidores y atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio.



*Ilustración 46: Huéspedes disfrutando la estadía en familia*

Esta estrategia de precios es conveniente en las siguientes condiciones:

- 1) El tamaño del mercado es amplio y la demanda es elástica al precio.
- 2) Los costos de fabricación y de distribución se pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas.
- 3) Ya existe una feroz competencia en el mercado por ese producto o se espera que se presente poco después de que se introduzca el producto.

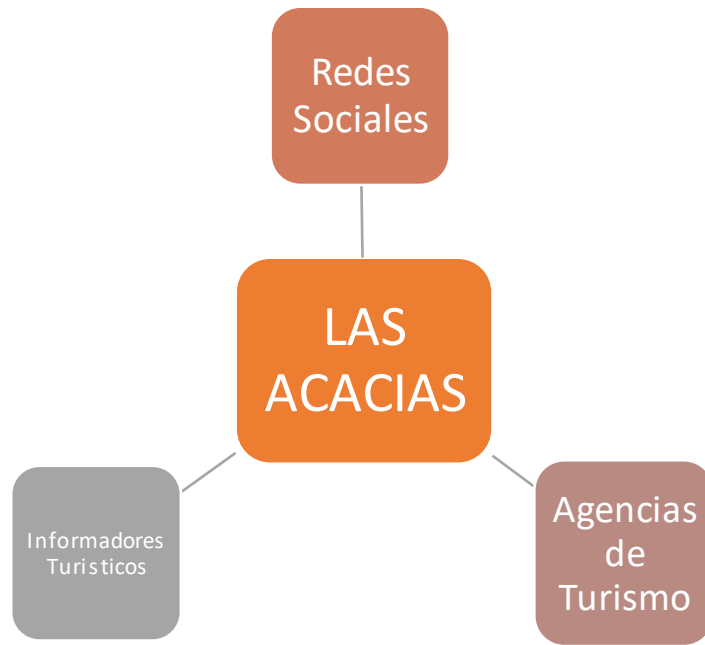
### **C- Plaza**

Las Acacias realiza, en primera instancia, la distribución del servicio a través de la estrategia de Distribución Directa, en la que el proveedor de este tiene contacto directamente con el consumidor final, sin ningún tipo de intermediario y generalmente a través de un canal corto.

Utiliza esta estrategia cuando los potenciales clientes se comunican directamente por las redes sociales del hospedaje para hacer consultas sobre disponibilidad, tarifas, promociones y para hacer sus reservas.

También lo hace de forma indirecta, que está compuesta por uno o varios intermediarios y utiliza ya sea un canal largo o corto. Es una estrategia más sencilla y barata de poner en marcha que la directa,

pero, en contrapartida, con ella se pierde la información personalizada que le dan los mismos dueños a través de sus canales directos, y además algunos intermediarios como son las agencias de viaje, los transportes que se dedican al turismo o los informadores turísticos aumentan el precio de las tarifas para obtener un margen en sus propios negocios.



*Ilustración 47: Estrategias de distribución del servicio usadas por Las Acacias*

Actualmente Las Acacias tiene como punto de contacto agencias online como Booking y Trivago y agencias locales receptoras formando alianzas estratégicas como Latina Real Tours y Transporte Victoria, ya que recomiendan distintas ofertas de hospedaje a los turistas que llegan a la provincia y al departamento.

Tiene presencia en Instagram y Facebook además de Google My Business, donde se reciben la mayoría de las consultas y reservas en la actualidad, el uso de estas será incentivada puesto que no se incurren en gastos de comisión a diferencia de las agencias de viajes online.

Además, tienen contacto con la Dirección de Turismo de San Carlos y próximamente con la Dirección de Turismo de Luján de Cuyo.

#### **D- Promoción**

Las estrategias de promoción buscan influir en la actitud y comportamiento del cliente, utilizando distintas herramientas.

Una de las estrategias elegidas por Las Acacias es la publicidad, ya que persigue el objetivo de implementar campañas que permitan lograr una respuesta concreta que se quiere provocar en el público objetivo.

Se ha implementado la publicidad por radio, en una emisora del Valle de Uco, donde cuentan los servicios de la casona y la ubicación para captar potenciales clientes locales. Además, publicidad on line, por redes sociales creando campañas en Facebook e Instagram, los beneficios de utilizar esta publicidad es que se puede medir el “engagement”, este es un término que se refiere al grado de interacción que consigue una cuenta con sus seguidores<sup>35</sup>.



Ilustración 48: Engagement de la cuenta de Instagram de Las Acacias

Las redes sociales son uno de los medios comunicacionales más importantes que tiene Las Acacias, ya que los mismos los huéspedes postean fotos de sus días de estancia, cuentan su experiencia y colaboran de forma orgánica a que las páginas de la Casona tengan más visibilidad.

Otro método para aumentar la cantidad de seguidores de Las Acacias, y que esto se refleje en mayor cantidad de reservas y consultas, es la contratación de “influencers”, éstos son personas que cuentan con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un referente para una marca o empresa<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Definición recuperada de: <https://laverbenalab.com/que-es-el-engagement-en-redes-sociales/>

<sup>36</sup> Definición recuperada de: <https://www.web-media.com.ar/nuestro-blog/actualidad/influencers-quienes-son-y-que-hacen.html>

El público al que puede llegar un influencer es diferente al que se llega por campañas de Facebook, y más aún al que se llega por publicidad off line.



*Ilustración 49: Publicación de influencer recomendando Casona Las Acacias*

Casona Las Acacias además ha implementado una estrategia de publicidad offline, teniendo presencia en ferias y convenciones, donde se busca llegar de forma directa a potenciales clientes. En las mismas se ha colocado un stand con personal de La Casona para transmitir las ofertas de hospedaje, promociones o descuentos y además entregar folletos y muestras gratis de los productos que se elaboran en la propiedad.

## 4- PLAN OPERATIVO

### A- Estructura organizacional

Al ser una empresa familiar, Las Acacias posee una estructura horizontal. Hoy en día para las tareas y responsabilidades del alojamiento no hay contratadas personas externas a la familia. Al tener esta estructura, de hecho, muy informal, le permite que la misma persona realice varias funciones de distintas áreas.

Una estructura para comenzar la transición y ordenar las funciones sería la de 3 posibles áreas fundamentales para un funcionamiento eficiente de La Casona, área de Marketing y Comercialización, área de Administración y Finanzas, y área Operativa.

#### Área de Marketing y Comercialización

Este departamento será responsable de escuchar las necesidades del cliente, para acertar en las estrategias, es necesario acercarse al cliente y escuchar para aprender a cubrir sus necesidades. Es su tarea planificar los medios necesarios para recibir el Feedback de canales internos de la empresa y canales externos a la empresa, como realizar búsquedas y crear acciones en redes sociales que ayuden a comprender mejor las necesidades de los usuarios para convertirlos en clientes.

Seguir las tendencias y vigilar a la competencia, similar al punto anterior, es importante conocer el posicionamiento de la empresa dentro del mercado y respecto a la competencia. Es por eso por lo que desde marketing se debe seguir a la competencia para aprender aquello que mejor hacen o identificar sus errores para no caer en ellos.

Trabajar y transmitir los valores de marca, conceptualmente, una marca es la representación de los sentimientos que transmiten los productos, servicios y acciones de una empresa. El departamento de marketing es el responsable de crear y difundir las imágenes, mensajes e ideas que comuniquen mejor los valores de la marca.

Además, debe velar por que todos los departamentos de la empresa transmitan estos mensajes de una manera consistente y unitaria.

Coordinar esfuerzos con los socios de marketing de la empresa, alrededor del marketing de una empresa hay gran cantidad de colaboradores: imprentas, diseñadores, periodistas, consultores. El trabajo de todos estos colaboradores debe ir alineado con los objetivos de la empresa, y es el propio departamento quien debe controlar que así sea.



Innovar, los clientes necesitan que les sorprendan, y cada día, dada la mayor oferta, son más exigentes con esto. El departamento de marketing debe trabajar en nuevas promociones, programas de afiliación, técnicas de retención de clientes, mejoras en la conversión de sus mensajes y acciones. No es una cuestión de inventar acciones disruptivas totalmente diferentes: la innovación la encontrarás en los pequeños detalles y en la mejora continua.

Comunicarse con el resto de la empresa. Una empresa es una cadena de miembros alineados en un mismo objetivo: cumplir su misión y maximizar sus beneficios, respetando los principios de la ética empresarial.

Una cadena es tan frágil como su eslabón más débil. Da igual que el departamento comercial o el de producción estén haciendo un trabajo impecable; si el departamento de marketing falla, toda la empresa estará fallando y los esfuerzos del resto de departamentos no servirán de nada. Es por esto por lo que desde marketing se debe asegurar que sus acciones están alineadas con los objetivos generales de la empresa y de informar del trabajo que están haciendo.

Ayudar a mejorar los procesos de venta y atención al cliente, como has podido ver en los puntos anteriores, es responsabilidad del departamento de marketing conocer los sentimientos de los usuarios, especialmente de los clientes.

Una buena actividad para conocer mejor al cliente es trabajar los mapas de empatía con todos los departamentos que tienen un contacto más directo con el cliente.

Gestionar los presupuestos de marketing, como cualquier otro departamento, el departamento de marketing debe ser capaz de planificar los presupuestos de sus acciones para el año siguiente, estirándolos para hacer lo máximo posible con ellos.

Calcular el retorno de la inversión de sus acciones, las actividades de marketing son una inversión de tiempo, dinero y esfuerzo. Como inversión, las acciones deben ser medidas para saber si cumplen con los objetivos establecidos y para comparar unas acciones con otras. Ante preguntas como ¿debo apostar por el telemarketing?, ¿social media?, ¿medios tradicionales?, la respuesta es única: mídelas todas y según los números, decide.

Definir los planes estratégicos de marketing, las estrategias más rentables son las que se planean para el largo plazo. Para ello, se debe redactar un documento que recoja los objetivos que deben alcanzarse en los siguientes meses, las acciones que se van a utilizar, las fortalezas de la empresa, la competencia,

los mercados objetivos, etc. Además, estos planes estratégicos deben estar también alineados tanto con el plan estratégico de la empresa como con los planes de otros departamentos.

Al fin y al cabo, planificar es la única manera de conseguir los objetivos marcados.

### **Área de Administración y Finanzas**

Al Departamento de Administración y Finanzas le corresponde la gestión y administración de los recursos financieros y materiales de la institución, para lo cual diseña y ejecuta en forma continua los procesos administrativos que permitan mantener la operatividad y el funcionamiento óptimo de la Superintendencia; mediante la gestión y administración de los recursos financieros del servicio, la gestión de compras con estándares de calidad, oportunidad y precios convenientes; la gestión y monitoreo de los contratos; la gestión de mantenimiento de la infraestructura y logística de los servicios generales y gestión del soporte administrativo para la correcta operación institucional.

- Elaborar el proyecto de presupuesto, controlar su ejecución y llevar la contabilidad.
- Elaborar los informes y reportes financieros, tanto internos como externos.
- Ejecutar instrucciones y normas sobre el manejo, ejecución y control del presupuesto de la organización.
- Proponer, diseñar y establecer procesos y procedimientos sobre el manejo, ejecución y control del presupuesto.
- Ejecutar el Pago a proveedores de acuerdo con normativa vigente.
- Realizar análisis de las cuentas, conciliaciones bancarias, balances e informes necesarios para dar cuenta de las finanzas y situación contable.
- Rendir cuentas presupuestarias y extrapresupuestarias.
- Administración y control de los contratos.
- Gestión de documentos de garantía, consistente en la recepción, registro y custodia de los documentos exigidos por los oferentes y contratados.
- Proveer, administrar y gestionar los bienes y/o servicios necesarios con el objeto de asegurar el normal funcionamiento de la empresa.
- Coordinar, dirigir y controlar la prestación de servicios que permitan a la organización desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Gestionar y tramitar la documentación que ingresa y egresa.

## Área Operativa

La importancia del Área de Operaciones de una empresa radica en el hecho de que será la que determinará quiénes son sus clientes reales y le permitirá atraer a más compradores. Es decir, permite limitar las acciones de una compañía a un entorno determinado, que será donde se hallarán sus clientes potenciales. Esto permite una mejor y más eficiente gestión de los recursos con los que cuenta la empresa en cuestión. En consecuencia, se mejora la competitividad y productividad de la compañía, lo que le permite obtener mayores beneficios como resultado de su actividad económica.

La imparable transformación en la que están inmersas las compañías actuales convierte la diferenciación en un factor clave de competitividad. Además, no debemos olvidar que siempre es el eje que hará posible el éxito del negocio. Por este motivo, el papel que desempeña el Departamento de Operaciones de una compañía es crucial para posicionarse en el mercado, aportar valor añadido y no quedarse atrás en un entorno de innovación constante.

Para que este departamento sea la clave del desarrollo empresarial, deberá trabajar sobre tres objetivos fundamentales. La toma de decisiones adecuadas en cada uno de ellos determinará el éxito de su gestión:

- **Búsqueda de la calidad absoluta:** el responsable de Operaciones debe basar sus estrategias en mejorar de un modo contante la eficacia de todos los procesos. Para ello, el objetivo de este departamento debe estar siempre enfocado en la evaluación constante de las diferentes fases operativas, buscando los puntos débiles y los fallos, realizando controles de calidad periódicos y comprobando cómo llega su producto o servicio al consumidor.
- **Ver la empresa en un conjunto:** el área de Operaciones debe tener la capacidad de utilizar métodos eficaces que aplicar a todos los procesos. La toma de decisiones no puede ser una actividad aislada, sino estar dirigida a una visión global de la compañía, a un todo.
- **Creación de un equipo cualificado:** las personas son el gran valor de una empresa, y la productividad del negocio pasa por sus manos. Por ese motivo, contar con un equipo humano preparado y con las habilidades necesarias es esencial dentro del Departamento de Operaciones.

Las funciones de esta área son diversas, y no todas las empresas asignan las mismas responsabilidades, dependiendo del tipo de negocio o actividad. Sin embargo, a pesar esta diversificación, las misiones más comunes de Operaciones son las que veremos en el siguiente punto.

Una de las formas en que se pueden mejorar las operaciones de una compañía es a través de la externalización o tercerización de ciertos servicios. Esto permite que la empresa en cuestión centre la

totalidad de sus operaciones en su actividad económica principal. Es decir, todos los recursos disponibles de la compañía se concentran en el desarrollo del producto o servicio que presta. Y una parte de los recursos económicos se destinan a sufragar los servicios que se externalizan.

En el caso de Casona Las Acacias, podrían comenzar a tercerizarse servicios como lavandería de sábanas, frazadas y acolchados, como así también el servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones, esto haría los procesos más eficientes para brindar un mejor servicio a los clientes que visitan el hospedaje.

## **B- Protocolo pandemia COVID-19**

Las pautas contenidas en el presente protocolo, que siguen las recomendaciones establecidas por el Ministerio de Salud de la Nación, ofrecen diversas medidas y acciones específicas para hacer frente a la situación actual y ayudar a la recuperación de la actividad. Su principal objetivo es resguardar la salud y bienestar de trabajadores y turistas. Actualmente nos encontramos ante una pandemia (epidemia que se propaga a escala mundial) por un nuevo coronavirus, SARS-CoV-2, que fue descubierto recientemente y causa la enfermedad por coronavirus COVID-19. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 80% de las personas infectadas se recuperan de la enfermedad sin necesidad de tratamiento hospitalario, el 15% son casos moderados con internación y el 5% requiere internación en terapia intensiva. Las personas mayores y las que padecen afecciones médicas previas como hipertensión arterial, problemas cardíacos o pulmonares, diabetes o cáncer tienen más probabilidades de presentar cuadros graves. El virus se transmite de una persona a otra a través de las gotas de Flügge procedentes de las vías respiratorias que salen despedidas cuando la persona infectada tose, estornuda o habla, por contacto con manos, superficies u objetos contaminados. Por esa razón es importante mantener la distancia de seguridad establecida y tomar las precauciones de contacto.

Mediante el Decreto 520/2020 se establece que para todas aquellas zonas en donde no existe circulación comunitaria de SARS-CoV-2 comience a regir el “Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio”, al tiempo que se prorroga la medida de “Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio” para las personas que residan en los aglomerados urbanos que poseen transmisión comunitaria del virus SARS-CoV-2 o no cumplan con los parámetros epidemiológicos y sanitarios establecidos.

En esta etapa, se mantiene la exigencia de un sistema de monitoreo permanente de la situación que permite el seguimiento de la evolución de la epidemia en cada área geográfica, en función de un conjunto de indicadores dinámicos y criteriosamente seleccionados con bases científicas, tanto para

el “distanciamiento social, preventivo y obligatorio” como para el “aislamiento social, preventivo y obligatorio”. Dicho decreto establece que el distanciamiento social interpersonal de DOS (2) metros junto con la utilización de tapabocas, la higiene de manos, respiratoria y de superficies son medidas preventivas para reducir la transmisión interhumana del SARS-CoV 2.

El cumplimiento de las medidas preventivas, así como el reconocimiento precoz de signos y síntomas junto con el diagnóstico temprano, aislamiento, atención oportuna de casos sospechosos y confirmados, y cuidado de sus familias, convivientes y otros contactos estrechos, constituyen estrategias centrales para lograr el control de la pandemia. Cada jurisdicción instrumenta las medidas que entiende necesarias en su territorio, la situación amerita que se asuman responsabilidades compartidas entre los distintos niveles del Estado, las organizaciones de la sociedad civil, la comunidad y cada habitante del país, dado que las acciones de cada individuo, empresa, institución u organismo impactan en los resultados colectivos. En función de la normativa vigente se espera que el presente protocolo establezca los criterios comunes para que las autoridades jurisdiccionales implementen sus protocolos en tanto y en cuanto los mismos aseguren las recomendaciones y pautas establecidas, contribuyendo a una “nueva normalidad” en la forma de hacer turismo.

#### **Objetivos del protocolo:**

- Dar respuesta a las necesidades del sector afectado por las medidas que restringen su actividad.
- Implementar medidas para garantizar la salud de las personas.
- Controlar y evitar la propagación del virus.
- Acompañar las medidas sociales que las autoridades recomienden o establezcan.
- Garantizar la continuidad de la actividad turística.

El Protocolo COVID-19 para Alojamientos Turísticos está destinado a todos aquellos establecimientos que brindan servicios de alojamiento independientemente de su tipología en el territorio nacional, con el fin de asegurar en todos los puntos críticos de la prestación, la prevención de la propagación del virus en la comunidad y la afectación de las y los trabajadores de todo el sector.

#### **Medidas de prevención:**

- a- Recomendaciones visuales:

Colocar en lugares fácilmente visibles, información sobre las medidas de distanciamiento social, la adecuada higiene de manos, la apropiada higiene respiratoria, y las recomendaciones ante la presencia de síntomas sospechosos de COVID-19. Esto debe además complementarse con otras modalidades

(información en página web, redes sociales, por correo electrónico o por teléfono, entre otras) para informar a los trabajadores acerca las medidas de higiene y seguridad adoptadas por la institución .

b- Distanciamiento social:

- Las medidas establecidas por el Ministerio de Salud de la Nación determinan una distancia mínima entre personas de 2 metros como ideal y de 1,5 metros como aceptable. Esta medida aplica tanto para los trabajadores como para el público que asista al establecimiento (clientes, proveedores, etcétera).
- Evitar el contacto físico al saludar con besos, abrazos u apretones de manos.
- Evitar reuniones en espacios cerrados dentro y fuera del espacio de trabajo, incluyendo reuniones familiares o con amigos, que superen el máximo permitido.
- No compartir mate, vajilla ni otros utensilios.
- El uso de “barbijo casero, cubrebocas o tapabocas” no reemplaza las medidas de distanciamiento social ni la necesidad de mantener la distancia interpersonal de seguridad, pero puede considerarse como una medida adicional cuando transitoriamente no sea posible mantener la distancia de seguridad mínima. El “barbijo casero, cubrebocas o tapabocas” hace referencia a dispositivos de tela reutilizables que deben cubrir por completo la nariz, boca y mentón y que se emplean como medida adicional para reducir la posibilidad de transmisión de COVID-19.

c- Higiene de manos:

Todas las personas que desarrollen tareas en los establecimientos deberán realizar lavado de manos con frecuencia y obligatoriamente:

- Al llegar al lugar de trabajo.
- Antes y después de manipular basura o desperdicios.
- Antes y después de comer, manipular alimentos y/o amamantar.
- Luego de haber tocado superficies públicas: mostradores, pasamanos, picaportes, barandas, etc.
- Después de manipular dinero, llaves, animales, etc.
- Después de ir al baño o de cambiar pañales.
- Después de toser, estornudar o limpiarse la nariz.
- Se recomienda evitar, en la medida de lo posible, llevar las manos a la cara.

Cada local o establecimiento deberá contar con lugares adecuados para realizar un adecuado y frecuente lavado de manos con agua y jabón (dispensador de jabón líquido/espuma, toallas

descartables o secadores de manos) y además deberán ponerse a disposición soluciones a base de alcohol al 70% (por ejemplo, alcohol en gel).

d- Higiene respiratoria:

Utilizar barbijo casero que cubra nariz, boca y mentón en espacios laborales y áreas comunes de trabajo. Su uso no reemplaza ninguna de las medidas de distanciamiento físico ni de higiene.

- Promover el lavado del barbijo casero con agua y jabón al menos una vez al día, y cambiarlo inmediatamente si se encuentra sucio o mojado
- Al toser o estornudar, usar un pañuelo descartable o cubrirse la nariz y la boca con el pliegue interno del codo en caso de no tener colocado el barbijo casero. En ambos casos, higienizarse las manos de inmediato
- Disponer en área de espera y/o alto tránsito de cestos de basura de boca ancha y sin tapa para desechar los pañuelos descartables utilizados.

e- Desinfección de superficies y ventilación de ambientes:

- Debe respetarse en todo momento la normativa vigente sobre limpieza y desinfección según rubro y actividad.
- Realizar desinfección diaria de superficies. La frecuencia de desinfección debe ser adecuada al tránsito y la acumulación de personas, la época del año y la complementación con la ventilación de ambientes.
- Realizar limpieza de las superficies con agua y detergente antes de la desinfección.
- Proveer de los elementos necesarios para efectuar la limpieza húmeda (balde, trapeador, paño, agua, detergente) y desinfección (recipiente, trapeador o paño, agua hipoclorito de sodio de uso doméstico con concentración de 55 gr/litro en dilución para alcanzar 500 a 1000 ppm de cloro - 100 ml de lavandina en 10 litros de agua).
- Las soluciones de lavandina deben utilizarse dentro de las 24 horas de preparadas para asegurar su eficacia.
- Ventilar regularmente los ambientes cerrados (al menos una vez al día), sobre todo en período invernal o de bajas temperaturas para permitir el recambio de aire.

**C- Inversión necesaria**

La inversión necesaria para comenzar con el emprendimiento es de:

- 2 camas matrimoniales
- 4 camas individuales
- 12 juegos de sábanas (se tendrá que invertir en el corto plazo en más juegos de sábanas para hacer el recambio de estos)
- 16 juegos de toalla y toallón (se tendrá que invertir en el corto plazo en más juegos de toallas para hacer el recambio de estos)
- 1 televisor
- 1 microondas
- 1 pava eléctrica
- 1 heladera
- Vajilla completa para 8 personas
- Ollas, sartenes y elementos de cocina
- 2 juegos de sillones
- 2 mesas con sillas
- 1 termo tanque
- 2 calefactores eléctricos
- 6 frazadas
- 6 acolchados
- 1 juego de jardín
- Equipamiento para parrilla y asador
- 1 bomba presurizadora

#### **D- Permisos y habilitaciones**

La documentación para obtener el permiso y habilitación de un hospedaje turístico es:

- Copia de habilitación comercial municipal.
- Fotocopia certificada del contrato social inscripto en el registro público correspondiente (si no es titular, acta de designación de autoridades y/o poder del presentante).
- Fotocopia certificada del título de propiedad o contrato de locación con sellado provincial.
- Fotocopia de los comprobantes de Nro. de CUIT e Ingresos Brutos (constancia de inscripción en Rentas).
- Certificado de residencia del titular o boleta de impuestos o servicios.
- Libro de actas de inspecciones para su rubricación.
- Copia de los planos aprobados a escala de plantas del inmueble con final de obra otorgada.



- Fotografías del interior y exterior del inmueble.
- Fotocopia del Formulario de solicitud de inscripción completo.
- Fotocopia del DNI (primera y segunda hoja)
- Llenar ficha de servicios confeccionada al dorso.
- Cantidad de unidades de alojamiento y cantidad de plazas
- Cantidad de unidades de alojamiento para personas con discapacidad: ..... cantidad de plazas:
- Autorización del propietario del inmueble para la explotación de uso turístico.
- Lista de Precios para su homologación (se debe abonar el código n° 783 por cada hoja que se presenta).

Toda solicitud de habilitación o de recategorización de un alojamiento turístico deberá ser presentada ante la Dirección de Servicios Turísticos de la Subsecretaría de Turismo y será instrumentada mediante declaración jurada, acompañada de la siguiente documentación:

#### Datos del solicitante

- 1) Nombre o razón social
- 2) Nombre de fantasía propuesto
- 3) Domicilio real y legal
- 4) Datos del/los propietarios/s, socios y/o accionistas o equivalente.
- 5) Datos de los directores o directivos de la organización.
- 6) Datos de los apoderados y/o representantes legales.
- 7) Copia del contrato social (si corresponde).
- 8) Copia de las actas de Directorio, Asamblea y Balance (si corresponde).
- 9) Fotocopia del Código Único de Identificación.
- 10) Tributaria (C.U.I.T.) e inscripción en Ingresos Brutos.

#### Datos del inmueble

- 1) Título de propiedad, contrato de arrendamiento o explotación, según correspondiere.
- 2) Juego de planos del edificio o establecimiento, en escala, con esquema de amoblamiento y equipamiento planteado en planos de planta, debidamente aprobados por el Municipio correspondiente.
- 3) Plano indicando ubicación de los sistemas de alarmas utilizados y elementos contra incendios, con la aprobación de la autoridad competente.
- 4) Certificado de Habilitación de Comercio otorgado por el municipio respectivo.

- 5) Planos indicando la circulación y salidas para casos de emergencia, con detalle de los elementos utilizados para su señalización.
- 6) Fotografías del establecimiento: fachadas, sala de estar, habitaciones y demás dependencia

#### Otros Datos

- 1) Fotografías del establecimiento.
- 2) Seguro contra incendios.
- 3) Seguro de responsabilidad civil.
- 4) Cobertura médica, cuando esté disponible.
- 5) Detalle del mobiliario y elementos de confort y servicios.
- 6) Nómina de cargos mínimos requeridos con organigrama funcional, con especificación de permanente o temporario, tanto para temporada baja como para temporada alta.
- 7) Perfil de los cargos.
- 8) Sistema de registro y confirmación de reserva.

El Organismo de Aplicación podrá requerir documentación aclaratoria en casos que así lo ameriten. Una vez obtenida la habilitación correspondiente, deberá presentar dentro de los treinta (30) días de otorgada la misma, copia de inscripción en el Registro Único de Comercio e Industria Provincial (RUCIP), ante la Dirección de Servicios Turísticos de la Subsecretaría de Turismo. La documentación identificatoria de dicha inscripción debe ser exhibida al ingreso del establecimiento, colocada en lugar visible, conforme determine la Dirección de Fiscalización, Control y Defensa del Consumidor de la Provincia. Toda la documentación e información requerida en el presente artículo debe mantenerse permanentemente actualizada.

## **5- PLAN FINANCIERO**

### **A- Estimación de ingresos**

Los ingresos de Las Acacias son principalmente por las reservas de los huéspedes, donde el precio por persona es de \$2.800 por día. Teniendo en cuenta estos números calculamos ingresos por \$700.000 en el primer año, calculando una cantidad de reservas de 250 personas.

### **B- Estimación de costos**

Para poder estudiar la rentabilidad del proyecto debemos analizar el flujo de fondos, y para esto tener en cuenta la estimación de costos del proyecto.

Estos serían los siguientes:

- Limpieza de la casona, calculando un valor de \$200 la hora de limpieza, por 11 horas por semana. Tendríamos un total de \$8.800 mensuales y \$88.000 anuales.
- Desayuno incluido en el hospedaje, calculando \$180 de costo por persona. Tendríamos un costo de \$8.640 mensuales y \$86.400 anuales.
- Lavado de ropa de cama, \$3.600 mensuales, \$36.000 anuales.
- Luz, calculando \$2.500 mensuales, siendo \$36.000 anuales.
- Gas, el tubo de gas tiene un valor de \$5.700, calculando un valor de \$22.800 anuales.
- DIRECTV, calculamos costos de \$3.300 mensuales, donde por año es \$33.000.
- Mantenimiento y jardinería, calculando \$8.000 mensuales, sumando \$80.000 al año.

Debemos tener en cuenta que hemos tomado para los cálculos anuales, solo 10 meses, ya que en algunos periodos de temporada baja no se tendrían algunos costos.

La estimación de costos para poder concretar el flujo de fondos del proyecto de Casona Las Acacias, es de \$371.200 al año.

### C- Cálculo de flujo de fondos

Tabla 6: Flujo de fondos para proyecto de Casona Las Acacias

INVERSIÓN	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial						
Colchón	-\$ 32.004,00				-\$ 80.000,00	
Sábanas	-\$ 18.000,00			-\$ 49.390,00		
Heladera	-\$ 35.000,00					
Luminaria parque		-\$ 50.000,00				
Instalación pileta			-\$ 200.000,00			
Prestamo	\$ 50.000,00					
<b>FF INVERSIÓN</b>	<b>-\$ 35.004,00</b>	<b>-\$ 50.000,00</b>	<b>-\$ 200.000,00</b>	<b>-\$ 49.390,00</b>	<b>-\$ 80.000,00</b>	<b>\$ -</b>

EERR	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reserva por persona		250	380	450	400	440
Precio promedio de reserva		\$ 2.800,00	\$ 3.920,00	\$ 5.488,00	\$ 7.683,20	\$ 10.756,48
Ingresos totales netos		\$ 700.000,00	\$ 1.489.600,00	\$ 2.469.600,00	\$ 3.073.280,00	\$ 4.732.851,20
Devolución de prestamo		-\$ 13.000,00	-\$ 12.400,00	-\$ 11.800,00	-\$ 11.200,00	-\$ 10.600,00
<b>Costos fijos y variables</b>		<b>-\$ 371.200,00</b>	<b>-\$ 519.680,00</b>	<b>-\$ 727.552,00</b>	<b>-\$ 1.018.572,80</b>	<b>-\$ 1.426.001,92</b>
<b>Resultado antes de IG</b>		<b>\$ 315.800,00</b>	<b>\$ 957.520,00</b>	<b>\$ 1.730.248,00</b>	<b>\$ 2.043.507,20</b>	<b>\$ 3.296.249,28</b>
<b>Impuesto a las ganancias</b>		<b>-\$ 78.950,00</b>	<b>-\$ 239.380,00</b>	<b>-\$ 432.562,00</b>	<b>-\$ 510.876,80</b>	<b>-\$ 824.062,32</b>
<b>Resultado despues del IG</b>		<b>\$ 236.850,00</b>	<b>\$ 718.140,00</b>	<b>\$ 1.297.686,00</b>	<b>\$ 1.532.630,40</b>	<b>\$ 2.472.186,96</b>
<b>Resultado neto (absorbiendo inversión)</b>	<b>-\$ 35.004,00</b>	<b>\$ 186.850,00</b>	<b>\$ 518.140,00</b>	<b>\$ 1.248.296,00</b>	<b>\$ 1.452.630,40</b>	<b>\$ 2.472.186,96</b>

Podemos tener en cuenta observando el flujo de fondos del proyecto que, con las ganancias del año 1, se absorbió la pérdida de la inversión del año 0.

Además, se consideró una inflación estable durante los 5 años de análisis en un 40%, tanto para ingresos como para costos.

\*La TNA del préstamo solicitado es de 0,73 (5 cuotas).

#### D- Análisis de la sensibilidad

Con respecto a la sensibilidad sabemos que los meses de junio y julio, la cantidad de reservas baja, ya que la Casona está situada en una zona con temperaturas muy bajas en invierno.

Para analizar la sensibilidad del proyecto, se plantean 2 escenarios, uno pesimista y otro optimista teniendo en cuenta:

En el escenario pesimista los ingresos se mantienen en 40% y los egresos aumentan en 45%, podemos observar que el proyecto sigue siendo rentable, con una TIR del 685%.

*Tabla 7: Escenario pesimista*

Resultado neto (absorbiendo inversión)	-\$ 35.004,00	\$ 186.850,00	\$ 504.220,00	\$ 1.228.808,00	\$ 1.425.347,20	\$ 2.433.990,48
TIR	685%					
RENTABLE A PARTIR DEL PRIMER AÑO						

La TIR real del proyecto es la siguiente:

*Tabla 8: TIR real del proyecto*

Resultado neto (absorbiendo inversión)	-\$ 35.004	\$ 186.850	\$ 518.140	\$ 1.248.296	\$ 1.452.630	\$ 2.472.187
TIR	689%					
RENTABLE A PARTIR DEL PRIMER AÑO						

Si tenemos en cuenta el escenario optimista los ingresos aumentan en 45% y los egresos aumentan en 35%. Se puede observar que el proyecto es rentable a partir del primer año, con una TIR 706%.

*Tabla 9: Escenario optimista*

Resultado neto (absorbiendo inversión)	-\$ 35.004,00	\$ 186.850,00	\$ 571.960,00	\$ 1.333.934,00	\$ 1.562.233,60	\$ 2.637.156,24
TIR	706%					
RENTABLE A PARTIR DEL PRIMER AÑO						

Analizando estos escenarios nos permite analizar que, si Casona Las Acacias tiene un escenario optimista, el proyecto será más viable, pero de lo contrario, ante el escenario pesimista, donde si bien los ingresos aumentan, los egresos aumentan en mayor proporción, podemos observar que, aunque la TIR del proyecto es menor que la TIR actual, sigue siendo rentable.

Una vez realizado el cálculo del Flujo de Fondos y el análisis de sensibilidad, se puede concluir que la decisión que se tomará es invertir en el proyecto. Esto se debe a que el flujo de fondos arrojó una TIR, Tasa Interna de Retorno del 689%, se puede concluir que el emprendimiento de Casona Las Acacias, es rentable.

Esta decisión se fundamenta también en los resultados del análisis de sensibilidad, en el escenario optimista, la TIR es mayor que la tasa de referencia, y si bien en un escenario donde la empresa se viera afectada por sus altos costos, el proyecto no deja de ser viable, ya que la TIR termina siendo de 685%.

De esta manera, no caben dudas de que el proyecto es rentable y se decidirá invertir en el mismo.

## CONCLUSIONES

Hoy en día hay innumerables opciones de hospedajes turísticos a lo largo de mundo. Lo que busca Casona Las Acacias es brindar una experiencia inolvidable, fuera de lo común y además ser reconocida a nivel regional en el mediano plazo, por sus excelentes servicios de calidad, en las áreas de alojamiento turístico.

Así mismo, brindar el mejor servicio al cliente, innovando y manteniendo un crecimiento con rentabilidad y responsabilidad social. Sin dejar de lado la optimización del sector productivo, manteniendo el proyecto inicial de Las Acacias.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, es que se decide reorganizar la empresa y realizar un plan de negocios que le permita a la Casona poder seguir creciendo de forma exponencial, en el mismo se analiza y se estudia de cerca los movimientos que ha sufrido al turismo al pasar los años, las distintas tendencias de hospedajes turísticos y las propuestas en otros países del mundo.

Se realizó un arduo estudio de los potenciales clientes, el entorno, los proveedores y los competidores, lo cual permitió conocer más del negocio, encontrar oportunidades de mejora, y, sobre todo, pensar en la continuidad de tan valiosa herencia.

Al ser una empresa familiar, se estudió también los distintos conflictos a los cuales se podría enfrentar, cuales son los distintos perfiles que la conforman, analizando ejemplos de empresas familiares mendocinas que han tenido mucho éxito en cada uno de sus rubros.

Posteriormente se realizó un plan de marketing, en el mismo se formularon estrategias de precio, producto, plaza y promoción, encaminadas con su visión y misión. Esto permite marcar el accionar de Casona Las Acacias a la hora de tomar decisiones y colaborar con la generación de una ventaja competitiva. Luego se analizó un plan operativo donde se dio a conocer la estructura funcional de la organización, las inversiones necesarias, y los permisos y habilitaciones para tener en cuenta para que funcione tal emprendimiento.

Además, se estudió el impacto que tuvo y tiene la pandemia de COVID-19 en el turismo tanto, como fueron reinventándose emprendimientos del estilo y cuáles serían los protocolos y procedimientos a seguir mientras perdure dicha pandemia.

Finalmente, se concretó el plan financiero el cual permitió evaluar el flujo financiero proyectado para cinco años y estudiar la viabilidad del proyecto.

En base a los resultados obtenidos, se puede concluir que el proyecto es rentable, por ende, es viable desarrollar un emprendimiento de hospedaje turístico en el Valle de Uco en el año 2022.

Además, con este plan de negocios, la familia dueña y que lleva adelante tal proyecto, tiene un panorama y un conocimiento claro del negocio que van a llevar a cabo.

## BIBLIOGRAFIA

- AMAT SALAS, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000
- BRID, D (1991). *Marketing directo con sentido común*. Ed. Díaz de santos. Madrid.
- CAPANEGRA, C., ICAZA, C., NÚÑEZ, E., Y VANEVIC, P. (2012). *Historia del Turismo. La construcción social del turismo como factor de desarrollo, Argentina (1958-1976)*. In Congreso Latinoamericano de Investigación Turística (Vol. 5).
- CENTRO DE ESTUDIOS AGROPECUARIOS (2001). *Turismo rural y ecoturismo*. México, D.F. Grupo Editorial Iberoamérica. 69 p.
- DOMÍNGUEZ, C. E. R., DOMÍNGUEZ, Á. M. R., y DOMÍNGUEZ, R. M. R. (2004). *Análisis de las preferencias del turista hacia un destino turístico maduro*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 10(2), 131-139.
- GÁZQUEZ ABAD J.C, MARTÍNEZ LÓPEZ, F.J, Y MONDÉJAR JIMÉNEZ J.A. (2010). *Características de los folletos publicitarios como herramienta promocional*. Innovar. Vol. 20, N°38. Pág 203- 216
- KOTLER P. (2013). *Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*. ED. Pearson. Pág 20.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., Y WONG, V. (1999). *Principios de Marketing*. Prentice Hall Europe.
- KUMAR, V., PETERSEN ANDREW J., Y LEONE P. R. (2007). ¿Qué valor tiene el boca a boca? Harvard Business Review. Vol.6/Nº7. Pág 1-25.
- LUTEN, T. (2008). *Advertising 2.0: Social Media Marketing in Web 2.0 Word*. Westport: Praeger Publishers. Pág 202.
- MALDONADO, S. (2012). *Analítica web: asignación de méritos y multicanalidad*. Interactiva: Revista de la comunicación y el marketing digital, (132), 7.
- MAYODORMO, J.L. (2003). *E- Marketing*. Ed. Gestion 2000. Madrid.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2012). *Concepto redes sociales*.
- MORALES, J. (2006). *La tarjeta de presentación y ...* Material de publicación Business and economics. Editorial: Global network content service LLC, DBA. Vol.30. Nº5. Pág 14.
- NEBOT, S., JURADO, M., TRIPERO, R., ALONSO-VIGUERA, M., ENRÍQUEZ, R. B., PÉREZ, V. L., SOLANS, S. G. Y OTROS (2014). *El marketing directo, fiel a su esencia*. Ctrl: control & estrategias, (615), 40-47.



ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO – OMT (1991). *Resoluciones de la conferencia internacional sobre estadísticas de viajes y turismo*. Ottawa, Madrid.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO – OMT (1994). *Compendio de Estadísticas del Turismo 1988-1992*, Decimocuarta Edición, Madrid.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO – OMT (1999). *Introducción al Turismo*. OMT, 1ª edición, Madrid.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO – OMT (2000). *Turismo: Panorama 2020. Volumen 2. Las Américas*. Madrid.

OSPINA, D. E. R., GÓMEZ, M. C. O., Y PÉREZ, W. G. (2014). *Comportamiento del consumidor turístico*. Criterio Libre, 12(20), 165-183.

PERDOMO, L. (2013). *Turismo sostenible: contribución del turismo al crecimiento económico y al desarrollo sostenible*. Junta de Comercio y Desarrollo. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

PIATTELLI, A. (2013). *San Martín en el Valle de Uco: valores, ideales, vida y obra del padre de la patria*. Mendoza.

PORTER, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 1-19.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, O. (2011). *Conviértete en experto en social media, community manager*. Ed. ANAYA. Madrid.

SHERO, J. (2014). *En los negocios, sáqueles el jugo a las redes sociales*. Portfolio.

SMITH, P. R. (2003). *Great answers to tough marketing questions*. Kogan Page Publishers.

SOCATELLI PORRAS, M. (2015). *Mercadeo aplicado al turismo: la comercialización de servicios, productos y destinos turísticos sostenibles* (No. 338.4791 S678m). EUNED.

TOMASSETTI DE PIACENTINI, ZULEMA (2000). *Actividad turística en Mendoza: visión y perspectivas del mercado*. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Año LII, No. 121, p. 95-118.

## 1- PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<https://www.brandwatch.com>

<https://concepto.de>

<https://economipedia.com>

<https://www.inboundcycle.com>

<https://www.mendoza.gov.ar>

<https://www.emprendepyme.net>

<https://elportaldemendoza.com>

<https://www.indexmundi.com>

<https://deie.mendoza.gov.ar>

<http://www.turismo.mendoza.gov.ar>

<http://www.universidad.com.ar>

<https://www.cloudbeds.com>

<http://www.camaradeturismo.org.ar>

<https://www.web-media.com.ar>

<https://laverbenalab.com>