

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Consultora de Negocios Turísticos “EXPERIENCIA ACCESIBLE”

Autor/es:

Centeno, Leila Gisela – LU: 1054440

Fois Repetto, Rocío – LU: 1106612

Gonzalez, Camila Victoria – LU: 1101687

Carrera:

Licenciatura en Turismo y Hotelería

Tutor:

Lic. Osorio, Lino

Año: 2021



Experiencia Accesible

**CONSULTORA DE
NEGOCIOS TURÍSTICOS**

ÍNDICE

RESUMEN	1
1. IDEA DE NEGOCIO.....	4
ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	4
1.2 ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD.	8
1.3 IDEA DE NEGOCIO DE LA QUE PARTEN	8
SERVICIOS A OFERTAR	8
LOCALIZACIÓN	9
FORMA JURÍDICA.....	9
PROCEDIMIENTOS PARA ESTABLECER EL NEGOCIO	10
MERCADOS	11
ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS Y MERCADO.....	14
ENTORNO DE NEGOCIOS DEL SECTOR.....	14
ENTORNO ACTUAL Y PROYECTADO	15
2.2.1 ANÁLISIS PESTEL	15
2.2.2 ENTORNO PROYECTADO.....	21
ANÁLISIS DEL ESCENARIO COMPETITIVO.....	21
2.3 - 2.4. COMPRENSIÓN DEL MERCADO POTENCIAL Y PARTICULARIDADES DEL MERCADO	21
2.5. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA.....	22
2.6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	23
2.7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	25
2.8. EMPRESAS OFERTANTES EXISTENTES O POTENCIALES	25
3.DEFINICIÓN FINAL DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	28
4. PLAN DE MARKETING	30
4.1. SEGMENTOS	30
4.2. OBJETIVOS COMERCIALES	32
4.3. SERVICIO	35
4.4. PRECIO	43
4.5. COMUNICACIÓN	45
4.6. COMERCIALIZACIÓN	54
5. PLAN OPERATIVO	64
5.1 PROCESO	64
5.2 OPERACIONES CRÍTICAS.....	67

5.3 SISTEMA DE CALIDAD	68
6.1. ORGANIGRAMA	72
6.2. PLAN DE CAPACITACIÓN	73
6.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	75
5. PLAN FINANCIERO	77
DETALLE DE INVERSIÓN	77
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO Y DE INVERSIÓN	80
ANÁLISIS DE VIABILIDAD	81
FUENTES Y USOS DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN	81
UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS	82
PUNTO DE EQUILIBRIO	83
FLUJO DE CAJA.....	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIÓN	84
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	85
ANEXOS	86

RESUMEN

Como próximas Licenciadas en Hotelería y Turismo y turistas empáticas, reconocemos que todo aquel que disfruta de viajar y gozar su tiempo de ocio desea vivir experiencias adaptadas a sus necesidades. El Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT subraya en su artículo 7 que todas las personas deben de ejercer su derecho a disfrutar del turismo sin barreras que lo impidan.

En este proyecto final de investigación, hemos descubierto que si bien se han llevado a cabo acciones para incorporar la accesibilidad y sustentabilidad en la Argentina bajo las Leyes de Turismo Accesible (N° 25.643) y la Ley Nacional de Turismo (N° 25.997), no se han encontrado mayores empresas, organizaciones o emprendimientos sobre Consultorías o Asesorías turísticas y hoteleras que incluyan estos tópicos en la Argentina ni en Latinoamérica.

Con esto en mente y las pautas de integración ya creadas, consideramos que esta es una oportunidad para diseñar un proyecto que incentive la equitatividad de oportunidades y amabilidad con el medioambiente, sin dejar de lado el disfrute de la actividad turística, orientando estos factores hacia la mejora de la calidad de los servicios turísticos.

Palabras clave: turismo, accesibilidad, sustentabilidad, Argentina

ABSTRACT

As future professionals in the industry of Tourism and Hospitality and tourists ourselves, we recognize with empathy that everyone who travels and enjoys a trip in their free time wishes to live every experience adapted to their necessities. According to the article 7 of the WTO's Global Code of Ethics for Tourism establishes that all people must have the right to enjoy tourism free from any barrier.

On this final degree project, we have discovered all the measures and actions that have been taken and applied to the citizens allowed by The Argentinian Accessible Tourism Law (n°25.643) and The Argentinian Sustainable Tourism Law (n°25.997). However, despite of all the sets for integration guidelines that were given, we couldn't find many companies that takes care of these topics by assisting hotels neither in the country or in Latin America.

Therefore, with and all the measures already created, we believe that this is a chance to design a type of project that motivates the opportunities of fairness and accessibility, in addition to being responsible and kind with the environment in order to make improvements on the quality of the tourist services provided.

Keywords: tourism, accessibility, sustainability, Argentina

IDEA DE NEGOCIO



1. IDEA DE NEGOCIO

ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Para comenzar con una idea de negocio o emprendimiento a futuro, es necesario poder ubicarse en tiempo y espacio, analizar el escenario en el cual nuestro negocio se llevará a cabo. Esto nos va a permitir tener un panorama de la situación actual y desde ahí podremos dirigir nuestros objetivos y metas junto a las acciones a tomar para alcanzarlos. Caso contrario, no nos serviría establecer y definir nuestras acciones y objetivos sin analizar el entorno, nos arriesgaríamos así a que un factor influya de manera indirecta o directa con el cumplimiento de este.

En primer lugar, debemos definir la idea de negocio elegida para así llevar a cabo un análisis de los factores que pueden influir con el progreso del mismo.

Como se detalla posteriormente, nuestro negocio se basa en la asesoría de negocios turísticos dirigida a los distintos alojamientos de Argentina. Se brindarán servicios relacionados con la asesoría y capacitación en distintos temas: ambiental, calidad, normativa, pero nuestro foco principal se encontrará en brindar asesoría en términos de accesibilidad e inclusión para que los alojamientos puedan estar capacitados y habilitados para ofrecer un servicio integral turístico a las personas con discapacidad en los alojamientos.

Para eso, partimos del concepto de Turismo Accesible cuya definición está en la Ley Nacional N° 25.643 del año 2002 (Ley Nacional de Turismo Accesible), define al Turismo Accesible como:

"El complejo de actividades originadas durante el tiempo libre, orientado al turismo y la recreación, que posibilitan la plena integración -desde la óptica funcional y psicológica- de las personas con movilidad y/o comunicación reducida, obteniendo durante las mismas la satisfacción individual y social del visitante y una mejor calidad de vida"

Partiendo desde acá, continuamos con un análisis del entorno argentino para tener en cuenta las oportunidades y fortalezas que pueden presentarse para nuestro negocio, como así también las amenazas y debilidades a las cuales debemos prestarle atención.

En Argentina, en el estudio de Discapacidad del Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) (2020) se observa que "el motivo de la discapacidad es el que mayor cantidad de casos presenta en el INADI desde 2008 hasta 2019 (20,2%), sin distinción de sexo y con presencia en todos los ámbitos de socialización." Es precisamente por esto que queremos trabajar y prestarle especial atención a este tema, para poder desde nuestro lugar aportar a la causa y erradicar las discriminaciones en Argentina, fomentando un turismo mucho más inclusivo en todo el país.

En relación con la actividad turística podemos encontrar que no todos los destinos están preparados en su totalidad para recibir turistas con alguna discapacidad. Si bien Buenos Aires actualmente tiene 42 alojamientos y servicios turísticos que cumplen con determinadas especificaciones de accesibilidad, la mayoría se concentra en Ciudad de Buenos Aires (35 alojamientos), seguido por Entre Ríos con 31, Chubut y Santa Fe con 27 (López, 2020), lo que queremos es que estos números se multipliquen y abarquen muchas más provincias.

Desde la postura de agente de viajes o asesor de una persona con discapacidad que quiere realizar un viaje, muchas veces cuesta encontrar excursiones u hoteles acordes a sus preferencias, y que además cuenten con las debidas instalaciones equipadas para clientes con discapacidad. Quienes formamos parte de la cadena de valor del turismo vemos como día a día crece el número de personas con discapacidad y necesidades especiales que participan de actividades turísticas y queremos que tengan igualdad de condiciones¹, y puedan tener una experiencia más que satisfactoria sin ningún tipo de restricciones.

Sin embargo, como mencionamos según lo informado por Alejandro López en 2020, aún son pocos los destinos que pueden dar una respuesta satisfactoria a esta creciente demanda.

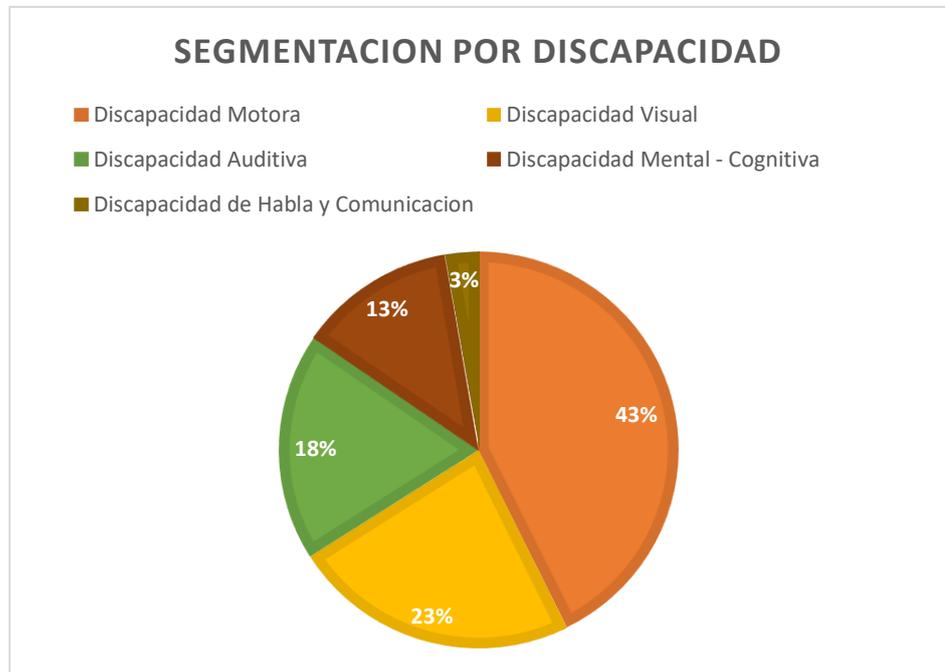
En lo que respecta a datos estadísticos, los siguientes nos dan un panorama más completo acerca de cómo es la situación en Argentina. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), el cual publicó los resultados preliminares del Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad, se sabe que el 11% de la población de la Argentina tiene algún tipo de discapacidad.



Fuente: Elaboración Propia

¹ («Turismo inclusivo: cuáles son los destinos más accesibles en la Argentina», 2019)

En cuanto al tipo de discapacidad, entre la población con solo una dificultad (que es el 59% del grupo) prevalece la motora (42,7%), seguida por la visual (23,3%), la auditiva (18,6%) y la mental-cognitiva (12,7%). Las dificultades del habla y la comunicación y del cuidado de sí mismo son las menos prevalentes.

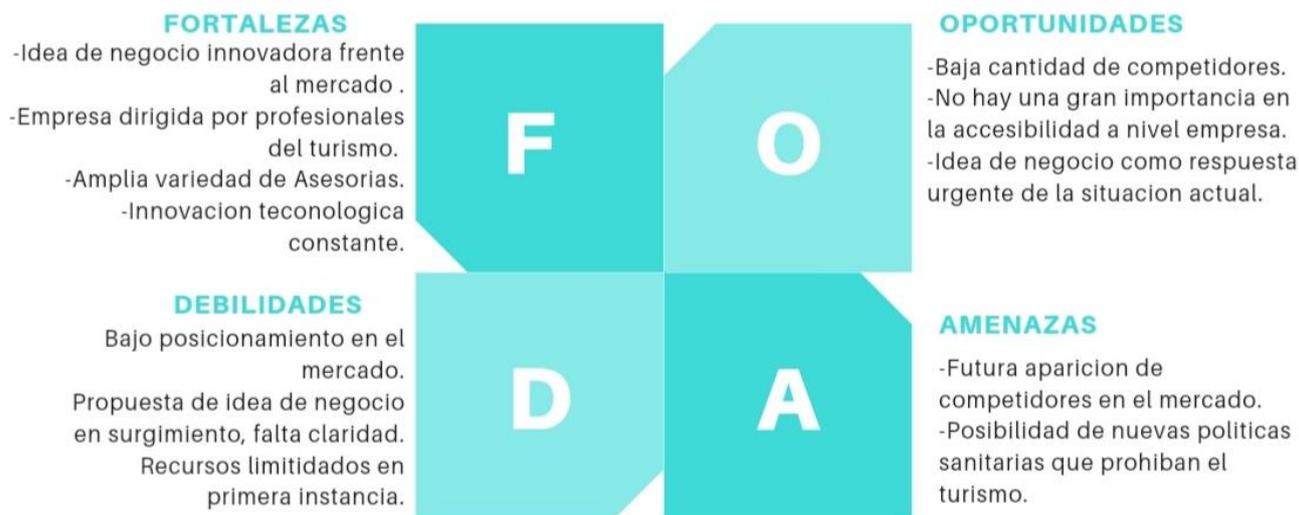


En cuanto a negocios similares, en Argentina son contadas las consultoras que se especializan en turismo accesible, se destacan páginas web como Red de Turismo Accesible², cuya misión es “Potenciar el desarrollo del Turismo Accesible en la República Argentina”, trabaja brindando capacitaciones, planes estratégicos de Accesibilidad Turística para destinos turísticos y empresas del sector, soluciones y adaptaciones para Balnearios, áreas recreativas, piscinas, sanitarios, señalética e implementos como sillas anfibias y sillas de trekking adaptadas.. Sin embargo, sí notamos mayor presencia y promoción turismo inclusivo y accesible por parte de ONG y familiares de personas con discapacidad.

Con este análisis del contexto en el cual nos encontramos, decidimos realizar una matriz FODA, para detectar nuestras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

² (Red de Turismo Accesible – RTA – República Argentina, s. f.)

ANÁLISIS FODA



Fuente: Elaboración propia.

Llegamos a la siguiente conclusión:

Como fortalezas, notamos que nuestra idea es original, es un campo que todavía no está explotado y en el cual hay mucho por hacer; somos profesionales en turismo y hotelería, eso nos da un diferencial puesto que no solo los asesoraremos desde el punto de vista hotelero como pueden hacerlo otras consultoras de este tipo de alojamientos, sino que también tenemos en cuenta el contexto, teniendo una mirada más integral con respecto al turismo. Además, no solo nos centraremos en la accesibilidad, sino que también brindaremos asistencia en temas relativos a cumplimiento de normas ISO, sustentabilidad, capacitaciones, estrategias para poder llegar a más público, etc.

Al momento de iniciar nuestro negocio vemos que, si bien es una idea innovadora, es un concepto un tanto incipiente que todavía no está del todo explotado y eso puede generar que no todos los alojamientos estén interesados en implementar este tipo de cambios. Además de los pocos recursos con los que podemos contar en una primera instancia.

Sin embargo, vemos que no tenemos muchos competidores, como mencionábamos anteriormente, son pocas las consultoras que se enfocan en la accesibilidad, la mayoría son consultoras turísticas en general. Esto nos da cierta ventaja competitiva porque, con una buena estrategia de marketing, llegaremos a un público con una competencia poco agresiva. De igual forma debemos estar preparados y lograr un buen posicionamiento en el mercado porque a futuro pueden surgir nuevos competidores en el mercado. También, teniendo en cuenta el contexto post COVID todavía no hay certezas de cómo se desarrollará el turismo a nivel mundial en los próximos años ni mucho menos en Argentina, creemos que aún está latente la posibilidad de que el turismo se vea limitado por diferentes restricciones que puedan implementarse.

1.2 ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD.

En primer lugar, debemos tener en cuenta que nuestra idea de negocio se basa en la creación de una consultora que brinde asesorías en alojamientos a lo largo del territorio argentino.

Según estudios preliminares, todavía no tenemos un resultado ni un número determinado relacionado a inversiones necesarias ni a gastos futuros. A nivel legislación no hay políticas, ni normas que obstruyan nuestra idea y nuestro emprendimiento, contrario es el caso si volvemos a la situación anterior de emergencia sanitaria.

A nivel técnico un buen estudio preliminar puede obtener como resultado que, para comenzar con el negocio, debemos disponer de buen acceso a los servicios tecnológicos junto a los equipos necesarios para implementarlo.

Respecto al nivel organizacional, podemos considerar que es lo fundamental para el cumplimiento de los objetivos de nuestra empresa, el recurso humano. Los empleados van a ser el punto de partida, logrando capacitarlos y buscando la mejora continua en su desempeño, desarrollando conocimientos y aprendizajes.

Por último, no vemos un obstáculo en el sistema de gestión ambiental que nos impida avanzar con nuestro proyecto.

Debido a lo mencionado anteriormente junto con la necesidad del mercado frente a servicios más accesibles e inclusivos, vemos a nuestra idea de negocio como una futura empresa muy bien posicionada en el mercado.

1.3 IDEA DE NEGOCIO DE LA QUE PARTEN

Nuestro proyecto es crear una consultora de negocios turísticos que preste servicios de asesoría a alojamientos en Argentina.

Nuestro foco principal está puesto en asesorar a los alojamientos en cuestiones de turismo inclusivo. No obstante, también los asesoramos con otros tópicos que pueden resultar de interés para nuestros clientes como, por ejemplo, Para comenzar con una idea de negocio o emprendimiento a futuro, es necesario poder ubicarse en tiempo y espacio. Esto significa analizar el escenario en el cual nuestro negocio se llevará a cabo. Esto nos va a permitir tener un panorama de la situación actual y desde ahí podremos dirigir nuestros objetivos y metas junto a las acciones a tomar para alcanzarlos. Caso contrario de que nos serviría establecer y definir nuestras acciones y objetivos sin analizar el entorno y arriesgarnos a que un factor influya de manera indirecta o directa con el cumplimiento del mismo.

SERVICIOS A OFERTAR

Como consultora, vamos a prestar asesoría turística a los distintos tipos de alojamientos: hoteles, cabañas, bungalows, etc., en la República Argentina, principalmente a los pequeños y medianos establecimientos turísticos que todavía no profundizaron en estas cuestiones.

Nuestro servicio se basa en orientarlos respecto a cómo adaptar sus comodidades a fin de poder cumplir con reglamentaciones y leyes en relación con el turismo inclusivo y sustentable principalmente, pero también les brindaremos asesoría en cualquier otro aspecto turístico que el cliente considere y sea relevante para su negocio.

Confeccionaremos planes estratégicos que le permitan al alojamiento tener condiciones necesarias para recibir a personas con diferentes capacidades; considerando también que la finalidad de las empresas es lograr una mayor rentabilidad.

También ofreceremos programas formativos para capacitar al personal, adaptando nuestra oferta a las necesidades concretas de los alojamientos, desarrollando planes de formación corporativos y programas 100% personalizados adaptados a la necesidad que la organización busque cubrir.

Además, teniendo en cuenta el contexto en el cual nos encontramos actualmente y cómo estará la situación en un futuro a raíz de la pandemia, vamos a acompañar a las empresas del sector en ese momento post COVID, para que cuenten con las herramientas necesarias y logren recuperar el posicionamiento que pudieron haber perdido.

Trabajaremos con nuestros clientes de forma conjunta para llegar al público objetivo y disponer de todas las facilidades para que cualquier persona, independientemente de su condición física o mental, pueda pasar una estadía placentera y sentirse acompañado.

LOCALIZACIÓN

Como empresa consultora vamos a alquilar algunos días una oficina en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, desde donde podremos tener reuniones con nuestros clientes que así lo deseen, de ser necesario.

Para los clientes interesados en nuestros servicios y que se encuentren fuera de CABA, vamos a proponerles tener reuniones virtuales y, para los casos que sean necesarios, un integrante del equipo viajará hacia el destino en cuestión, cuyo costo que será contemplado dentro de nuestros honorarios.

FORMA JURÍDICA

Elegimos adoptar para nuestro negocio como forma jurídica una SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada).

Creemos que es la alternativa que mejor se adapta a nuestro negocio dado que planeamos ser, en un inicio, nosotras tres las primeras socias y, en este tipo de sociedad, el mínimo de socios requeridos es dos y el máximo es de 50. Además, el capital se divide en cuotas partes y los socios limitan su responsabilidad, en principio, a las cuotas suscriptas. La administración está a cargo de la gerencia, y puede estar integrada por una o más personas, sean socios o no.

PROCEDIMIENTOS PARA ESTABLECER EL NEGOCIO

En principio, para poder establecer una SRL es necesario realizar la inscripción de la misma en la Inspección General de Justicia.

El trámite se debe hacer presencial con turno previo; hay dos modalidades para poder obtener el alta: uno de carácter urgente en el cual, en un plazo máximo de 5 días hábiles ya estaría gestionado, previamente presentando toda la documentación correspondiente. El otro tipo de trámite es el tradicional, también presencial, pero sin ese carácter de urgencia.

Como planeamos hacerlo con tiempo y de forma ordenada, detallaremos a continuación los pasos a seguir para poder solicitar la constitución de una SRL en el plazo tradicional. Para iniciar el trámite debemos presentar la siguiente documentación:

- Formulario de constitución que se obtiene desde la página de la Inspección General de Justicia y, en caso de querer solicitarlo de carácter urgente, es necesario presentar también el Formulario 185 de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), en los trámites sin urgencias este es optativo.
- Un Dictamen de precalificación profesional emitido por un escribano público si la sociedad se constituye por escritura pública, o por un abogado, si se constituye por instrumento privado.
- Un primer testimonio de escritura pública de constitución o instrumento privado original -con sus firmas certificadas por escribano público, con copias simples y protocolares. Estas últimas, también conocidas como "margen ancho", son fotocopias que deben tener un espacio en el margen izquierdo o interno de 8 cm.
- La documentación que acredite la aceptación del cargo por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización.
- Documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los gerentes titulares conforme lo previsto por el art. 76 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J.
- Constancia de la publicación prevista por el art. 10 de la Ley N° 19.550 en el Boletín Oficial.
- Acreditación de la integración de los aportes, presentando también el comprobante original del depósito realizado en el Banco de la Nación Argentina de aportes dinerarios.
- Tal como lo mencionamos en el punto anterior, en la página del gobierno se aclara que el depósito de los aportes dinerarios debe ser por el mismo porcentaje previsto en el contrato social, el cual legalmente no puede ser inferior a un veinticinco por ciento.
- El comprobante de pago de la tasa retributiva de servicios, cuyo valor es de \$100 por la creación del negocio y se abona como retribución por todos los servicios que brinda y realiza la Administración Pública.
- Una Declaración Jurada sobre la condición de Persona Expuesta Políticamente, conforme artículo 511 del Anexo "A" de la Resolución General IGJ N° 7/15: debe ser presentada por los administradores y miembros del órgano de fiscalización. Esto es solicitado es con el fin de prevenir, poder detectar y reportar operaciones que puedan vincularse a delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Una vez que IGJ nos entregue el trámite finalizado, nos otorgará el número de CUIT asignado.

Otro de los trámites que llevaremos a cabo para poder poner en marcha nuestro emprendimiento es registrar nuestra marca ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). Cabe aclarar que no es obligatorio pero con esta gestión tendremos garantizada la propiedad e imposibilitando a otras personas que comercialicen el mismo servicio con nuestro nombre o una denominación similar que pueda causar confusión en nuestros clientes. Este trámite nos otorga la marca registrada con vigencia durante un período de 10 años. Luego, llegada la fecha de vencimiento, podrá renovarse por el mismo plazo.

Para poder llevar a cabo dicho registro, es necesario tener declarado un domicilio fiscal electrónico y una Clave Fiscal nivel 2, debemos nuestra cuenta de AFIP para poder hacer el trámite. Por último, se requiere presentar una declaración jurada sobre las facultades de los firmantes, donde se detallen los instrumentos societarios, con datos de inscripción.

Cabe aclarar que, para poder llevar a cabo todas estas gestiones, nos encargaremos de juntar toda la documentación requerida con la ayuda de un estudio jurídico-contable que nos asesorarán con mayor detalle y guiarán para poder reunir toda la información precisa.

Por último, como vamos a tener presencia en las redes e internet, es necesario tener una página web. Como queremos que nuestra empresa tenga una imagen notable, decidimos hacer estos pasos "extra" que, si bien no son mandatorios, creemos que nos ayudarán a posicionarnos mejor.

Es por eso que, para poder tener una página web, debemos tener nuestro dominio propio, para que sea del tipo *www.experienciaaccesible.com.ar* o similar.

El dominio vamos a adquirirlo a través de Nic.ar, la Dirección Nacional del Registro de Dominios de Internet. Para poder comprarlo, tenemos que contar con nuestro número de CUIT y clave Fiscal de Nivel 2 o superior.

MERCADOS

A la hora de realizar los estudios preliminares a la ejecución del negocio, es fundamental en primera instancia seleccionar a que mercado nos vamos a dirigir y vamos a dirigir nuestro producto o servicio.

En este caso, nuestra empresa está dirigida a todo tipo de alojamiento que quiera incluir entre sus capacitaciones, servicios de asesoría tanto en el ámbito de accesibilidad, seguridad, gestión ambiental y ahora debido a la situación servicios de asesorías en protocolo COVID 19.

Vamos a enfocarnos en Pymes, emprendimientos que todavía no cuenten con un proyecto desarrollado en este ámbito del turismo inclusivo y/o sustentable, en los pequeños y medianos hoteles, B&B, hostels, entre otros. No apuntaremos a grandes cadenas hoteleras porque las mismas, en general, ya tienen sus instalaciones y protocolos necesarios adaptados para recibir a personas con distintas capacidades y, de no ser así, suelen tener convenio con consultoras con las que trabajan. Con lo cual nos abocaremos de lleno a captar este tipo de clientes, alojamientos nacionales, porque son los que más van a precisar de nuestros servicios al querer llevar a cabo estas estrategias de negocio.

Todo tipo de mercado debe ser segmentado para que el producto cumpla las mejores expectativas en el mismo, logre un mejor posicionamiento y se destaque frente a los demás competidores debido al valor agregado que nuestro negocio va a poseer.

En referencia a la necesidad la cual nuestro emprendimiento va a responder es la necesidad que muestra el mercado en relación con la accesibilidad en el servicio turístico. Se puede remontar a las estadísticas y gráficos que presenta el punto 1, la necesidad que se requiere a la hora de contratar un servicio para personas con diferentes discapacidades.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS Y MERCADO



ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS Y MERCADO

ENTORNO DE NEGOCIOS DEL SECTOR

Tabla de análisis del entorno de negocio

	++	+	0	-	--
Grado de rivalidad entre competidores				X	
Poder de negociación de los clientes		X			
Poder de negociación de proveedores			X		
Amenaza de productos sustitutos	X				

Nota: considerando “++” como calificación *muy alto*, “+” como *alto*, “0” como *regular*, “-” como *bajo* y “--” como *muy bajo*.

Tomando lo desarrollado en los análisis, creemos que el grado de rivalidad con nuestros competidores es bajo porque, por un lado, no hay una gran oferta de empresas consultoras especializadas en accesibilidad; sin embargo, sí hay empresas que ya están posicionadas en el mercado. Debemos lograr un posicionamiento fuerte y fidelización con nuestros primeros clientes para ya tener un lugar asegurado en el mercado.

En cuanto al poder de negociación con nuestros clientes lo consideramos alto porque tenemos una propuesta innovadora y creemos que es bastante útil para el público al que apuntamos (Pymes y emprendimientos hoteleros), debe ir acompañado de buenas estrategias de marketing que logren explicar la importancia de implementar estas mejoras y adaptaciones en sus instalaciones.

No obstante, no estamos en iguales condiciones con nuestros proveedores porque ellos sí están más metidos en el tema y pueden estar trabajando con otros clientes que desempeñen tareas similares a las nuestras, por eso creemos que con ellos nuestro poder de negociación es regular. Nuevamente, esperamos que a medida que crezca el negocio y tengamos mayor visibilidad, vamos a poder revertir de poco esto.

Creemos que la amenaza de productos sustitutos es elevada porque, si bien nosotras como empresa consultora e integral podemos asesorar a un alojamiento en varios temas que quiera trabajar (accesibilidad, sustentabilidad, lenguaje de señas, etc.) y somos profesionales en el rubro turístico, el alojamiento también puede optar por contratar a un profesional que se especialice solo en determinado tópic, por ejemplo, en llevar a cabo un proyecto para capacitar al personal en el lenguaje de señas. Vemos a estos profesionales individuales como una posible alternativa para sustituir a nuestros servicios integrales que brindamos.

ENTORNO ACTUAL Y PROYECTADO

2.2.1 ANÁLISIS PESTEL

Para definir cuál es nuestro entorno actual, llevamos a cabo un análisis PESTEL que nos permite tener mayor contexto, detallando los aspectos más relevantes a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en Argentina.

Con relación al **ámbito político** destacamos las siguientes acciones por parte del Estado que son relevantes:

-Programa Directrices de Accesibilidad: Es implementado en todo el país por el Ministerio de Turismo y Deportes con el fin de incentivar la equiparación de oportunidades en el acceso y disfrute de la actividad turística, orientando la accesibilidad hacia la mejora de la calidad de los servicios turísticos. Las temáticas que se abordan son: condiciones arquitectónicas apropiadas, tipos de comunicación, señalización e iluminación, factores contemplados para garantizar la seguridad, y capacitación del personal (*Directrices de Accesibilidad, s. f.*).

El principal beneficio asociado a las Directrices de Accesibilidad consiste en la competitividad de la organización, ya que constituye una verdadera oportunidad de negocio que no sólo logra una fuerte fidelización de sus clientes, sino que además logra ampliar y diversificar su mercado. Con la implementación de este programa, todo establecimiento que responda a las necesidades de todas las personas por igual, formando a su personal en la atención a las personas con discapacidad y promoviendo la inclusión, genera una imagen social muy positiva.

En lo que respecta a los **factores económicos** que nos rodean, durante estos últimos dos años, dada la situación de público conocimiento de pandemia debido al COVID, el gobierno lanzó diferentes programas para ayudar a diferentes empresas y emprendedores en Argentina en pos de tratar de minimizar el impacto negativo de esta crisis. A continuación, mencionamos varias iniciativas que guardan relación con nuestro proyecto:

-Línea de financiamiento a Pymes turísticas: El gobierno está otorgando créditos para las MiPymes turísticas, destinado a sociedades y autónomos, quienes deben presentar documentación que avale su actividad en el rubro en una fecha anterior al 03 de marzo del año 2020.

Les permite acceder a los diferentes actores que se dediquen al turismo, a un crédito de hasta \$10.000.000. Actualmente se prolongó el plazo para poder inscribirse y tener la posibilidad de acceder a dicho crédito. La fecha límite para aplicar al mismo es hasta el 31 de diciembre del 2021. No obstante, también puede seguir prorrogándose en caso de continuar la emergencia sanitaria. (*Línea de créditos para Pymes turísticas, 2021*)

Programa de Recuperación Productiva 2: Es una ayuda que lanzó el gobierno para poder sostener el empleo en sectores con dificultades económicas, uno de ellos claramente es el turismo. Se asigna una suma de dinero individual y fija que se pagará a todos los trabajadores, a cuenta del pago de las remuneraciones a cargo de los empleadores adheridos al Programa. (*Programa de Recuperación Productiva 2 (REPRO 2), 2021*)

Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP): Este programa fue uno de los primeros que salió para ayudar económicamente a las empresas y trabajadores afectados directamente por la caída de la actividad económica luego de las medidas de contingencia implementadas durante la Emergencia Sanitaria, sobre todo a principios del 2020. Se dieron distintos beneficios, algunos de ellos por los cuales se vieron beneficiadas empresas turísticas fueron:

-Salario Complementario abonado por el Estado Nacional para los trabajadores en relación de dependencia del sector privado

-Crédito a Tasa Cero para personas adheridas al Monotributo y para trabajadoras y trabajadores autónomos en las condiciones que establezcan la Jefatura de Gabinete de Ministros y el Banco Central de la República Argentina, con subsidio del 100% del costo financiero total.

Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos: Orientado a guías y otros prestadores de servicios turísticos. Este fondo busca dar un sostén económico a prestadores del sector que vieron afectadas sus fuentes de ingresos por la pandemia, otorgando un aporte no reembolsable de \$22.000 por mes, entre agosto y diciembre de 2021.

A cambio del bono, los prestadores que sean seleccionados como beneficiarios deberán inscribirse y realizar una capacitación mensual del Programa de Formación Virtual del Ministerio de Turismo y Deportes. (*Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos, 2021*)

Datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera: Si bien de a poco se va revirtiendo la situación respecto a la crisis sanitaria, el sector turístico sigue siendo afectado. De acuerdo con las últimas cifras del INDEC (Poore, 2021), el nivel de ocupación hotelera en la Argentina durante los primeros 6 meses del año fue 57,8% más bajo que durante el mismo período de 2019, mientras que el número de viajeros cayó 62,4%.

A fines de mayo de este año, la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica (Fehgra) estimó que, desde el comienzo de la pandemia, quebraron 13.100 empresas de hoteles y restaurantes en todo el país.

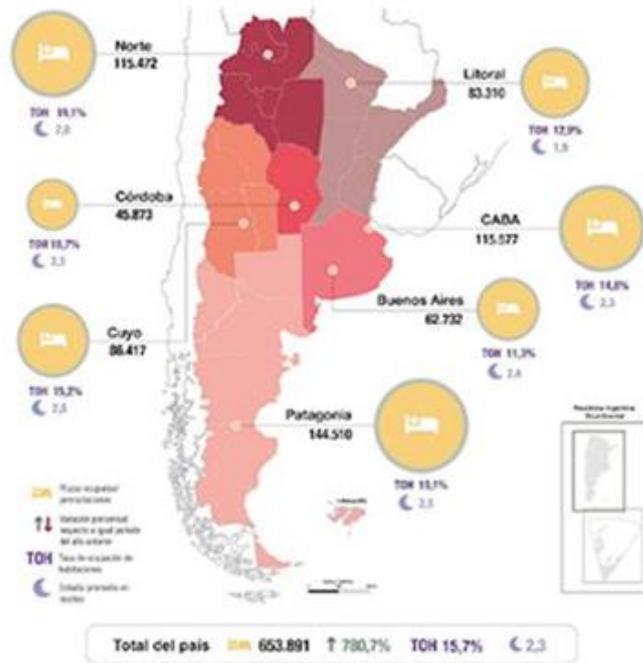
Cuadro comparativo de la Encuesta de Ocupación Hotelera en Argentina de Junio 2021 vs. Junio 2019

Encuesta de ocupación hotelera

Junio de 2021

Resumen ejecutivo

Cifras estimadas por regiones turísticas¹

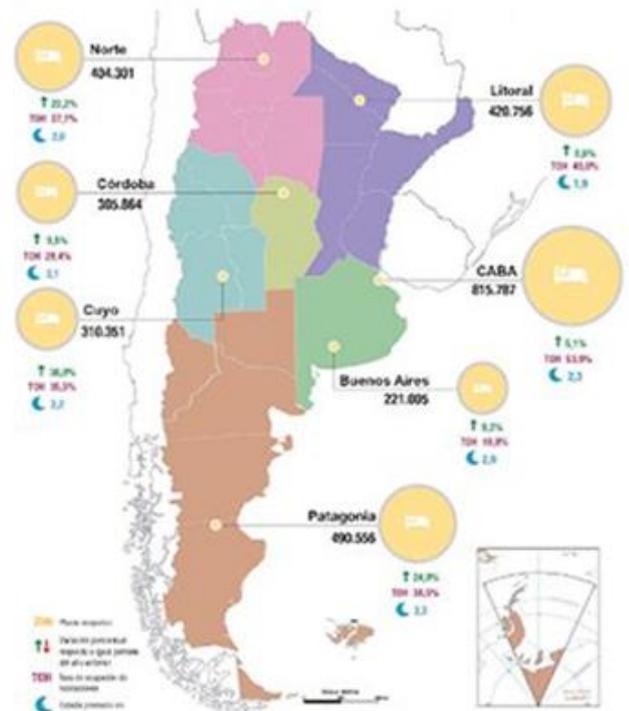


Encuesta de ocupación hotelera

Junio de 2019

Resumen ejecutivo

Cifras estimadas por regiones turísticas¹



Nota. Adaptado de *Turismo y pandemia: crisis del sector y cambio de hábitos de los viajeros* [Fotografía], por Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021, (<https://chequeado.com/el-explicador/turismo-y-pandemia-crisis-del-sector-y-cambio-de-habitos-de-los-viajeros/>).

Concurso “Promocioná tu experiencia turística”: Es otra de las iniciativas que creemos relevantes porque le da cada vez mayor visibilidad e importancia al tema de accesibilidad en Argentina. Fue impulsado por el Ministerio de Turismo y Deportes de La Nación (MinTurDep), la Agencia Nacional de Discapacidad, el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo y la Cámara Argentina de Turismo (CAT), buscan promover el intercambio y la discusión de ideas entre profesionales y emprendedores que se desarrollen en el ámbito turístico, estudiantes y docentes que contribuyan a la promoción de los destinos de Argentina, con un enfoque de sensibilización acerca de la importancia de promover e impulsar la incorporación del respeto por la diversidad, la accesibilidad, la equidad de oportunidades, la inclusión y el turismo como derecho social (*Promocioná tu experiencia turística inclusiva*, 2021)

Dentro de los **factores sociales**, también encontramos varias iniciativas, emprendimientos y organizaciones que están trabajando en el tema y nos permiten entender cuál es la situación actual en Argentina respecto al turismo, turismo inclusivo y accesible, y también su relación con la agenda pública.

Red Turismo Accesible: Es una empresa pionera en materia de turismo inclusivo que actúa como intermediaria entre la oferta y la demanda, con el objetivo de concientizar sobre el turismo inclusivo. Además, provee capacitaciones, servicios de marketing (promoción turística) y confección de distintos planes estratégicos en materia de accesibilidad para destinos turísticos y empresas del sector (*Red de Turismo Accesible – RTA – República Argentina*, s. f.-b).

Programa de Turismo accesible: Es un proyecto llevado a cabo por la Agencia Nacional de Discapacidad y el Ministerio de Turismo de la Nación que está dirigido a los prestadores turísticos. La finalidad de este es trabajar, mediante acciones específicas, para que las personas con discapacidad puedan acceder a diversos alojamientos turísticos que cumplan con todos los estándares de calidad, siguiendo el principio de que el turista debe poder visitar cualquier destino y no estar limitado por alguna discapacidad.

Bajo este proyecto, emitieron dos documentos con directrices de accesibilidad en alojamientos turísticos, cuyo objetivo es abarcar la mayor cantidad de espacios y servicios posibles destinados al turismo, el ocio, la cultura, la recreación y el deporte, desde la óptica de la inclusión de todas las personas para el goce y desarrollo de actividades, el uso adecuado de instalaciones y de espacios naturales donde se ofrecen diferentes servicios turísticos. (Ministerio de Turismo [MINTUR], 2010, p. 21).

-Instituto Tecnológico Hotelero, es un espacio desarrollado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina donde se generan acciones para potenciar el conocimiento en la búsqueda de soluciones que permitan optimizar la gestión de la hotelería argentina³.

-Programa Turismo Social: Es un programa diseñado por la Secretaría de Turismo orientado a los residentes de Argentina, acorde a lo que establecido el artículo n°2 de la Ley Nacional de Turismo N°25997, en el cual se expresa que el turismo es un derecho social y económico.

El objetivo de este es brindar a la población de escasos recursos del país la oportunidad de disfrutar de un período de vacaciones, principalmente en las unidades turísticas ubicadas en Chapadmalal (Provincia de Buenos Aires) y Embalse (Provincia de Córdoba).

Son comprendidos cuatro grupos que pueden hacer uso del programa: el grupo escolar, la Tercera Edad, grupos familiares y para eventos. Esta no es una iniciativa reciente: tuvo su origen con Perón, en el año 1945 cuando comenzaron las obras para una de las construcciones en el partido de General Pueyrredón. El establecimiento entró en funcionamiento en 1950 pero no fue plenamente funcional hasta 1970. Fue con la finalidad de atender al turismo social y albergar a trabajadores, primero destinado a los empleados públicos y luego ampliado al conjunto de los trabajadores.

Actualmente no se encuentra activo dado que los hoteles y bungalows de ambos destinos están siendo refaccionados. Dentro del detalle de las obras que llevan a cabo en las instalaciones, mencionan las **normas de accesibilidad**, los espacios tendrán nuevos ascensores, rampas exteriores e interiores y habitaciones para personas con discapacidad.

³ (AHTRA - Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, s. f.)

Como **factores tecnológicos**, mencionamos los siguientes proyectos y propuestas desarrolladas con el fin de fomentar el turismo en Argentina y el acceso al mismo.

Apoyo Tecnológico al Sector Turismo: El Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECYT) ofrece líneas de financiamiento para promover las actividades destinadas al desarrollo y fortalecimiento de la ciencia, la tecnología, la innovación y la transferencia de conocimientos en todas las provincias y regiones de la Argentina.

En lo que respecta al turismo, ellos financian proyectos que fortalezcan destinos y productos turísticos que requieran innovación tecnológica para responder a la demanda existente. Los proyectos pueden ser presentados por personas jurídicas que estén vinculadas en forma directa o indirecta con el sector turismo y cuenten con los avales correspondientes de su jurisdicción para presentarse en la convocatoria. Esas Ideas o Proyectos deben ser previamente aprobadas de forma conjunta por el COFECYT y la Autoridad de Aplicación junto con el área de Turismo correspondiente.

Yvera: Es una plataforma desarrollada por el Gobierno de la Nación a diseñada para consolidar los procesos de gestión y socialización de la inteligencia y el conocimiento turístico a partir de una amplia participación territorial sumando al conjunto de actores públicos, privados, intermedios y académicos del turismo (Ministerio de Turismo y Deportes [MINTURDEP], s.f.). A través de esta plataforma se puede acceder a distintas secciones que contienen información relevante adaptada para cada perfil, ya sea para emprendedores, turistas, estudiantes, etc.

AccesApp: Es la primera aplicación de turismo accesible en Argentina en la cual se carga información proveniente del Ministerio de Turismo de la Nación y Deportes, a través del Programa Directrices de Accesibilidad, y también realizan un trabajo de rastreo información, de diferentes entes de turismo provinciales, municipales y de discapacidad. Permite filtrar por tipo de discapacidad y posee información sobre hoteles, restaurantes, y otras actividades turísticas en más de 100 ciudades en Argentina, Chile y Uruguay, («AccesApp: la primera aplicación de turismo accesible de nuestro país», 2021)

A nivel **legal**, vemos que se han implementado varias leyes que ayudan a fomentar un turismo inclusivo y accesible en todo el país.

Ley Nacional de Turismo N° 25.997: Es importante destacar que dentro de la Ley N°25997 del año 2004, Ley Nacional de Turismo, figura como principio rector la “Accesibilidad: Propender a la eliminación de las barreras que impidan el uso y disfrute de la actividad turística por todos los sectores de la sociedad, incentivando la equiparación de oportunidades.”

Ley Nacional de Turismo Inclusivo N° 25.643: Establece las obligaciones para facilitar el turismo de personas con discapacidad.

Ley N°15018: Determina las condiciones de accesibilidad que deben tener los alojamientos para que las personas con movilidad reducida que utilizan sillas de ruedas puedan hospedarse sin impedimentos y con las condiciones necesarias en los distintos alojamientos turísticos abarcando aspecto de señalización, estacionamiento, las rampas y los símbolos indicativos necesarios. Esta es fundamental a tener en cuenta en nuestro proyecto.

Norma Internacional sobre Turismo Accesible para todas las personas UNE-ISO 21902 (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2021): es una reciente norma publicada en julio de este año 2021, la primera a nivel mundial sobre el turismo accesible. Establece los requisitos y recomendaciones y mejores prácticas para facilitar el turismo accesible a todas las personas en igualdad de condiciones. Está dirigida tanto a los proveedores de servicios y operadores turísticos, como a las administraciones públicas y destinos turísticos. También, junto con la Ley N°15018, son las dos más relevantes a considerar en el negocio que llevaremos a cabo.

Por último, vemos algunos **factores ecológicos** que queremos mencionar y muchos debemos contemplar al momento de brindar nuestra asesoría a los alojamientos.

Hoteles más verdes: A nivel ecológico, existe un Programa llamado Hoteles más verdes que fue gestionado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Tiene como objetivo desarrollar herramientas eficaces para una gestión eco-eficiente y sustentable de las instalaciones hoteleras mediante el diagnóstico de las prácticas actuales de gestión ambiental en los alojamientos (Instituto Tecnológico Hotelero, [ITH]).

Este proyecto tuvo repercusiones muy positivas, entre ellas podemos mencionar que, en febrero del 2019, la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación declaró de interés ambiental al Programa Hoteles más Verdes.

Además, en el año 2012 la Organización Mundial del Turismo (OMT) le otorgó a la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHTRA), quien obtuvo el segundo puesto del premio internacional Ulysses por la "Excelencia e Innovación en Turismo en la categoría Innovación en Organizaciones No Gubernamentales".

Empresas verdes: La Organización Mundial para la Estandarización (ISO) creó la serie de normas ISO 14000, de las cuales se desprende la ISO 14001 que certifica los sistemas de gestión ambiental de las organizaciones. Allí se explica cómo mediante un procedimiento específico una organización puede controlar el aspecto ambiental de sus actividades.

Esta norma tuvo una actualización en el año 2015 donde se incorporó un requerimiento nuevo para comprender más fácilmente el contexto de la organización y para identificar y aprovechar oportunidades. Con esta ISO 14001:2015, las organizaciones pueden ampliar sus perspectivas y compromisos a través de decisiones proactivas encaminadas a la protección del entorno contra deterioros y degradación. (Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia, 2015).

2.2.2 ENTORNO PROYECTADO

Con relación a lo que se proyecta para Argentina, en lo que respecta al turismo accesible, con la creación de una Comisión de Turismo Accesible en la Cámara Argentina de Turismo (CAT), se demuestra un avance en el camino de posicionar al país como destino inclusivo.

Esta comisión estará compuesta por los representantes de las diferentes entidades, con la coordinación de Alejandro López, convocado por la Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo (Faevyt), quienes están trabajando con el armado de un plan de acciones. Los objetivos que persigue esta comisión son: generar ámbitos de capacitación y sensibilización; promocionar a la Argentina Inclusiva en las ferias de turismo; generar un manual de recomendaciones de buenas prácticas en Turismo Accesible y llevar adelante programas de inclusión laboral que contemplen a las personas con discapacidad.

Esto nos ayuda a entender que es un tópico presente en Argentina y parece ser que está cada vez más presente. Creemos que es positivo para nuestro negocio porque nos puede favorecer el camino para llegar a nuestros clientes quienes, al visualizar este escenario a nivel nacional, pueden tener cada vez mayor interés por desempeñar distintos planes de acciones en sus alojamientos en pos de lograr un turismo inclusivo.

A nivel económico, el Fondo Monetario Internacional (FMI) en julio publicó su informe "Perspectivas de la Economía Mundial", en el cual visualizan una mejora en la perspectiva de crecimiento económico de la región latinoamericana para el 2021. "Del 5,8% estimado en abril de este año al 6,4% reflejado en su nuevo análisis sobre la economía mundial, donde las proyecciones a nivel mundial son de 6% para este año y de 4,9% para el próximo."

Si bien se prevé que el crecimiento esté dado principalmente por la exportación, al margen de que esto sea ajeno a nuestro sector, este crecimiento claramente puede traer incidencias favorables en nuestro negocio debido al conocido efecto multiplicador. No obstante, respecto a la Argentina, la economista Gita Gopinath, aseguró que el país "enfrenta retos muy importantes, ya que la inflación es muy elevada".

ANÁLISIS DEL ESCENARIO COMPETITIVO

2.3 - 2.4. COMPRENSIÓN DEL MERCADO POTENCIAL Y PARTICULARIDADES DEL MERCADO

Etapa diagnóstica: Nuestro mercado pertenece a la industria turística dirigida a la rama de asesoramiento hotelero; segmentando a los hoteles en distintas áreas con el objetivo de acompañarlos, ayudarlos y motivarlos a mejorar en distintos aspectos de sus servicios para que no solo genere un beneficio comercial y de estatus para las empresas, sino que también genere una experiencia más equitativa en la calidad de sus productos para aquellos que los consumen.

Etapa de información: La información requerida abarca desde consejos, prácticas, guías, recomendaciones y comisiones, entre otras, desde cómo mejorar el negocio desde un aspecto ecológico y sustentable hasta la posibilidad y necesidad de transformarlo y adaptarlo en un

lugar accesible para todos aquellos clientes con alguna incapacidad o impedimento en la movilidad.

Nuestro equipo de organización se encarga de llevar a cabo una profunda e intensa búsqueda de aquellas formas y plataformas para obtener esta información, resultando luego de formular un análisis del mercado actual y enfocarnos en las inquietudes que nuestros clientes quieren corregir o mejorar para, a través de contactos con agencias de viajes, la Cámara de Turismo Argentino (CTA), la Secretaría de Turismo Argentino y la Agencia Nacional de Discapacidad de Argentina (ANDA) junto al contacto vía internet con otras entidades y organizaciones, se conseguiría la información precisa para establecer el primer contacto con nuestros clientes y dar comienzo a la primera etapa de operación en los sectores requeridos.

Etapa de adquisición: Lo que nuestros clientes adquieren es un servicio tercerizado para contribuir y aportar a las mejoras y crecimiento de su empresa; con la posibilidad de contactarnos en cualquier momento del año sin importar la estacionalidad y mediante un plazo de tiempo que varía en el abono al instante hasta la opción de pagar en 12 cuotas sin interés una vez prestado y finalizado el servicio.

Nos encargamos de investigar específica y adecuadamente por aquellos prestadores que estén dispuestos a asistirlos en el área que dichos hoteles quieran trabajar: se ofrecen desde tutorías, workshops, clases de asesoramiento, información y capacitación sobre temas determinados, o venta y alquiler de diferentes herramientas, por ejemplo, aquellas que sean necesarias para la función eficaz sustentable del hotel o cierta cantidad de sillas de ruedas o muletas.

Etapa análisis de consumo: Una vez concretado el nexo entre el hotel y el prestador del servicio, el consumo de determinado producto varía según el nivel de adquisición y requerimiento que tenga el mismo. Por ejemplo, si el hotel desea comprar 10 sillas de ruedas para obtener una certificación puede hacerlo en el momento, no obstante, si hablamos de un workshop de concientización ambiental o tutorías acerca del lenguaje de señas, divaga entre días, semanas o incluso meses.

Los consumidores son parte del staff del hotel, depende el sector de trabajo y donde se quiera aplicar el servicio brindado por el proveedor, pueden ser desde recepcionistas, gerentes generales, personal de animación, por solo mencionar algunos segmentos en la división administrativa de un hotel; de esta manera, logrando capacitar al personal y obteniendo los instrumentos aptos y necesarios para mejorar el trabajo brindado a los huéspedes, los hoteles hallarán claras mejoras y beneficios a la hora de las reseñas y posición de la empresa.

2.5. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

La sucursal única y central en la que desarrollaremos físicamente el negocio se ubica Palermo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), elegida a servir desde tal área por factores de comodidad y mejor localización y acceso a quien desee ubicarnos personal y presencialmente; consideramos relevante el ejercer el puesto desde una oficina tangible en un lugar como la capital del país ya que la central funcional de negocios se despliega en el área de CABA; siendo que la gran cantidad de centros financieros, económicos y comerciales se encuentran allí para facilitar el acceso mercantil de la población.

Sin embargo, la distribución de nuestro negocio abarca toda la República Argentina al ser operada principalmente desde nuestra sede; vía nuestra página web y contacto estrecho con los clientes se mantendría la comunicación en detalle sobre la ubicación de proveedores y cómo consideraríamos transportar al prestador, siempre contando con la opción de ofrecerlos desde la provincia y localidad en la que nos contactan como brindarles la opción desde Buenos Aires en caso de así desearlo o requerirlo. Un factor genérico y benéfico es que organizaciones turísticas como la CAD y la CAT, entre otras, operan en todo el país y proveen sus servicios en las 23 provincias.

2.6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Basando el proyecto en la realidad actual e industria turística aplicada en Argentina, optamos por hacer una mínima segmentación e intentar abarcar la mayor cantidad de áreas hoteleras donde se pueda brindar asesoramiento y ayuda, contribuyendo a que obtengan certificaciones y reconocimientos brindados por organizaciones que trabajen con este tipo de acreditación turística, ecológica e inclusiva.

Frente a una actualidad y nueva normalidad con la que nos vemos obligados a trabajar, consideramos que es necesario acoplarnos a la mayor cantidad de sectores que precisen asesoramiento para alcanzar sus objetivos y mejorar la calidad de sus servicios; si bien plantear la idea de negocio desde un punto de partida pequeño es lo que se debe hacer, la idea principal y misión es alcanzar la mayor cantidad de segmentos en el mercado y no segregar el negocio para, de esta forma, evitar que aquellos hoteles que requieran orientación determinada y específica, acudan a nosotros. Por ende, si dividimos el mercado estaríamos excluyendo a gran parte de la comunidad hotelera que podría resultar conformes y satisfechos con nuestro negocio.

De esta manera, podemos desglosar el mercado potencial de la siguiente forma:

- Asesoramiento ecológico y sustentable.
- Asesoramiento accesible e inclusivo.
- Asesoramiento sanitario y de higiene.
- Asesoramiento gastronómico y técnicas de tratamiento y cuidado en Alimentos y Bebidas.
- Asesoramiento protocolar, ceremonial y organizativo.
- Asesoramiento en tercerizar productos turísticos. (guías, excursiones, eventos, transportes, etc.)

Zantonini, C. Vaño, C. Di Florio, M. Castro Pinto, R. Parque Temático Accesible AKSÉ. (2018). En L. Osorio. (Turismo y Hotelería). *Plan de Marketing: Segmentos a servir* (pp.-51-52). Universidad Argentina de la Empresa.

La segmentación ayudará a elaborar productos de calidad que atiendan las necesidades de los clientes y consumidores. Es una parte fundamental para elaborar la estrategia de marketing para poder diferenciarse entre los competidores y crecer entre los competidores.

Variables psicográficas Las variables psicográficas hacen referencia a valores menores de segmentación, atendiendo a su personalidad y costumbres que, a pesar de adquirirse de

acuerdo con una educación concreta, tienen un impacto significativo sobre la motivación de compra.

Este tipo de variable consiste en delimitar al público en relación con las actitudes que muestran los individuos como, por ejemplo, según su estilo de vida, cuáles son sus intereses, nivel de extroversión, etcétera.

Al utilizar esta variable, se busca captar a un público que desee involucrarse más con el otro, aquellos que sientan la necesidad de ayudar al prójimo y medio ambiente y, sobre todo, aquellos que deseen también eliminar las barreras tanto sociales como arquitectónicas, con las que tienen que convivir las personas con discapacidad.

Variables demográficas

La demografía es un factor muy importante en el sector comercial ya que condiciona el estilo de vida y, por lo tanto, el tipo de producto que va a resultarle atractivo. Con esta variable, se podrá dividir al mercado en grupos con relación a su edad, su género, sus ingresos, ocupación, educación, nacionalidad, entre otros. En este caso, se quiere ofrecer un servicio apto para todo público, pero en específico a personas con discapacidad.

En cuanto a la edad, se enfoca a un público en general es decir que, no existe un rango etario que impida el acceso al parque (aunque si se limitará en los juegos en cuanto a la seguridad).

Con relación al nivel de ingreso, se escoge captar al público que se categoriza en la clase baja-media en adelante. Se quiere que, los visitantes, sean conscientes en cuanto a las barreras que una persona con discapacidad debe enfrentarse día a día y que, desde su lugar, realicen acciones para eliminarlas.

Con respecto a la nacionalidad de los visitantes, el público al que se va a enfocar es tanto nacional como internacional. Como se ha mencionado con anterioridad, se quiere formar parte de los lugares a visitar por el turista por los servicios de calidad que se brindará.

Variables geográficas

En cuanto a esta variable, se puede segmentar en cuanto al país o región de procedencia turística, el tamaño de la ciudad de residencia, la densidad urbana, suburbana o rural, y la climatología, por ejemplo.

En los dos últimos años en el municipio de la Ciudad de Buenos Aires, si se hace hincapié en la segmentación en cuanto al flujo turístico, recibió un total de 3.378.962 millones de visitantes, en donde un 80% fueron visitantes extranjeros.

Variables conductuales

La conducta de las personas dirige su comportamiento y guía sus acciones de compra. Se habla no solo del hecho de comprar sino de aquellas variables que pueden influir en la percepción que el cliente tiene acerca de un producto.

Esta variable, se basa en el análisis del comportamiento del consumidor para establecer parámetros comunes que permitan realizar distintas agrupaciones por conducta dentro de un mismo mercado.

Se divide, entonces, al público teniendo en cuenta sus conocimientos en cuanto a los productos, su uso y su estimulación ante el mismo. Para este proyecto, no es relevante que el público requiera de conocimiento previo al momento de utilizar las instalaciones del predio.

2.7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El principal canal de distribución del proyecto es vía la página web del negocio y sus redes sociales. Siendo que hoy en día el internet funciona como una óptima y viable herramienta de marketing, por no decir fundamental, tratamos de exprimir y enfocar todo tipo de información y datos que le sean útiles a nuestros futuros y potenciales clientes; también para todo aquel público que quiera contactarnos y descubrir un poco más acerca de quienes somos y cómo trabajamos.

Vamos a contar con cuentas en las redes Instagram, Twitter y Facebook para publicar información sobre nuestro proyecto, logros y noticias que podrían ser de importancia en el sector turístico sobre el país.

Una cuenta y número de WhatsApp Business, para que funcione como el canal más directo de comunicación a través del cual podrán contactarnos y consultarnos dudas.

Una página web, actualizada y en constante renovación y mantenimiento sobre ofertas, novedades, imágenes y datos sobre los trabajamos que llevamos a cabo y quiénes somos, por donde también pueden contactarnos vía mail, con links directos a nuestras redes sociales y WhatsApp.

Evaluaremos la posibilidad de obtener un convenio con el Ministerio de Turismo y Deportes, poseyendo de esta forma una vía de promoción y publicidad en el mercado que contribuya a motivar a las empresas interesadas y otorgarles más seguridad al tratarse de un apoyo o idea de parte del MTA.

También contactamos a la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (ATH), dado que tienen una sección de capacitaciones que está disponible para sus asociados. Si bien esto lo explicaremos en detalle más adelante, ellos tienen una sección donde suben videos para capacitar y creemos que pudiendo publicar nuestro material allí, puede ser una gran oportunidad para llegar a mayor público.

2.8. EMPRESAS OFERTANTES EXISTENTES O POTENCIALES

Luego de una búsqueda realizada en diferentes sitios web de turismo argentino y distintos expedientes, no encontramos una empresa o negocio que ofrezca la cartera de servicios de ampliada o de similar variedad como la que planteamos en nuestro proyecto, entendemos que no existe una Asesora y Consultora Turística Hotelera en Argentina, por lo cual no se pudo llevar a cabo un análisis FODA de la competencia; aún más, no hay registros de alguna en Latinoamérica, encontrando recién organizaciones de este estilo en Europa como “Croatia Travels Deals”, en Zagreb, Croacia; “Equalitas accesibilidad” o “Integratur” ambas de España, entre otras.

No obstante, consideramos de esta manera como posibles competidores indirectos y potenciales a PyMES, empresas u organizaciones que prestan algunos de nuestros servicios de forma separada:

Listado de empresas oferentes de servicios complementarios

Segmento	Código	Descripción actividad
Guías de turismo	791901	Servicios de turismo aventura
	791909	Servicios complementarios de apoyo turístico n.c.p.
Guía de montaña	791901	Servicios de turismo aventura
	791909	Servicios complementarios de apoyo turístico n.c.p.
Guía de trekking	791901	Servicios de turismo aventura
	791909	Servicios complementarios de apoyo turístico n.c.p.
Guía de pesca	031300	Servicios de apoyo para la pesca
	791901	Servicios de turismo aventura
	791909	Servicios complementarios de apoyo turístico n.c.p.
Guías / organizadores de excursiones de turismo aventura (cabalgatas, cicloturismo, canopy, parapente, tirolesa, rafting, rappel, canotaje, trekking, kayak, senderismo, mountainbike, etc.)	791901	Servicios de turismo aventura
	791909	Servicios complementarios de apoyo turístico n.c.p.
	931042	Servicios prestados por profesionales y técnicos para la realización de prácticas deportivas
Instructores de actividades deportivas y actividades vinculadas al turismo	031300	Servicios de apoyo para la pesca
	791901	Servicios de turismo aventura
	791909	Servicios complementarios de apoyo turístico n.c.p.
	931042	Servicios prestados por profesionales y técnicos para la realización de prácticas deportivas
	772091	Alquiler de prendas de vestir

Prestación de otros servicios turísticos: asesoramiento turístico, coordinación de grupos turísticos, alquiler de ropa (esquí, snowboard, etc.), entre otros	791901	Servicios de turismo aventura
	791909	Servicios complementarios de apoyo turístico n.c.p.
Parques temáticos (acuáticos, deportivos, arborismo, etc.)	939010	Servicios de parques de diversiones y parques temáticos
Transporte	492180	Servicio de transporte automotor turístico de pasajeros
	501100	Servicio de transporte marítimo de pasajeros
	502101	Servicio de transporte fluvial y lacustre de pasajeros
Fotógrafos	742000	Servicios de fotografía
Producción / comercialización de artesanías para la venta al turismo	475190	Venta al por menor de artículos textiles n.c.p. excepto prendas de vestir
	477210	Venta al por menor de artículos de talabartería y artículos regionales
	477490	Venta al por menor de artículos nuevos n.c.p.
	477830	Venta al por menor de antigüedades
	478010	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos móviles y mercados
	478090	Venta al por menor de productos n.c.p. en puestos móviles y mercados
Agencias de viaje	791100	Servicios minoristas de agencias de viajes
	791200	Servicios mayoristas de agencias de viajes

Fuente: Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. (s. f.). *Listado de actividades en AFIP.*
<https://www.yvera.tur.ar/afip>

3.DEFINICIÓN FINAL DE LA IDEA DE NEGOCIO

Luego de los estudios realizados, propuestas pensadas y objetivos planteados, definimos la visión y misión de nuestro negocio, junto con los valores que identifican a nuestra consultora.

Somos una pequeña empresa con fines de lucro encargada de brindar servicios de asesoría a distintos tipos de alojamientos, orientados en sistemas de gestión accesible, ambiental, de seguridad y sanitaria debido al contexto actual, a lo largo del territorio argentino.

Nuestra misión es “ayudar a los alojamientos en Argentina a planear sus estrategias de negocio, colaborando de forma conjunta en fomentar un turismo accesible e inclusivo para que todas las personas puedan disfrutar de una estadía sin barreras.”

Nuestra visión es: “Lograr ser una consultora reconocida en varios países de Latinoamérica, logrando una mejor calidad en el servicio turístico.”

Los valores que nos identifican son:

- ❖ La **empatía**, ponernos en el lugar del otro es nuestro principal referente y por el cual surgió en parte esta idea.
- ❖ **Trabajamos con pasión**, damos lo mejor en nuestro día a día para lograr un resultado final de calidad.
- ❖ **Respeto y capacidad de escucha**: Respetamos todas las opiniones y formas de pensar, toleramos y fomentamos la escucha activa entre los miembros de nuestro equipo y para con terceros.
- ❖ **Somos transparentes**: Podemos decir lo que pensamos, somos honestos y nos manejamos con respeto.

PLAN DE MARKETING



4. PLAN DE MARKETING

4.1. SEGMENTOS

Apuntamos a alojamientos que sean Pymes, porque las grandes cadenas hoteleras ya suelen tener este tipo de prácticas y requisitos incorporados en sus establecimientos; y de no ser así, cuentan con otras empresas que posiblemente lleven muchos más años en el rubro y experiencia, por eso decidimos que ese será nuestro público objetivo en una primera instancia.

El servicio estará dirigido a personas con intenciones de mejorar y/o modificar factores de sus comercios hoteleros y turísticos, incrementar e integrar otras áreas de su público y analizar y corregir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un mundo tan cambiante e inclusivo como el de hoy en día. El grupo de clientes mayoritario y primario, los que más efectos tendrían sobre la organización, se estima que sean grupos de staff de personal de hoteles independientes, si bien estamos abiertos a recibir cálidamente a aquellas cadenas grandes y reconocidas globalmente, también entendemos que existe gran posibilidad de que cuenten con sus propias herramientas de mejoras y conocimientos sobre los tópicos a tratar y brindar. Tanto jóvenes como adultos que conformen parte de estas empresas consideramos que necesariamente deben cumplir con las expectativas y requisitos de sus respectivos clientes, nos referimos con este segmento a todas aquellas organizaciones que necesiten colaboración en alguno de los siguientes factores:

- Asesoramiento ecológico y sustentable.
- Asesoramiento sobre gerencia, administración y operación hotelera.
- Asesoramiento accesible e inclusivo.
- Asesoramiento sanitario y de higiene.
- Asesoramiento gastronómico y técnicas de tratamiento y cuidado en Alimentos y Bebidas.
- Asesoramiento protocolar, ceremonial y organizativo.
- Asesoramiento en tercerizar productos turísticos. (guías, excursiones, eventos, transportes, etc.)

De esta manera, intentamos reforzar el conocimiento, buena ejecución y seguridad mediante nuestro plan de marketing y servicios, siendo el nexo confiable entre ambas partes profesionales, el proveedor y el consumidor final. Proponemos brindar la información que se precisa y pasos a seguir para obtener desde una certificación de la norma ISO 37101, entre otras, que establece un esquema y gestión de desarrollo sustentable según la economía y política de la empresa hasta normas y requerimientos precisados para llevar a cabo prácticas de mantenimiento ecológico básicas como el ahorro de energía y agua o el lavado, secado y reúso de toallas, por mencionar las básicas.

Apuntamos, a su vez, a aquellos que quieran expandir sus conocimientos y empatizar con huéspedes que poseen algún tipo de imposibilidad física o mental, ya sea asesoramiento y promociones en sillas de ruedas, infraestructura como ascensores o rampas, sistema Braille o lenguaje de señas, siendo éstas algunas de las opciones que ofreceríamos en nuestro catálogo de productos, otorgado por profesionales con experiencia.

Certificaciones de normas ISO e IRAM en cuidados sanitarios e higiénicos, desde un reglamento básico para evitar el traslado de bacterias, aún más teniendo en cuenta los nuevos protocolos y reglamentos que nos trajo a la realidad del virus Covid-19, hasta cuestiones complejas como la organización en caso de un grupo o huéspedes de riesgo. A su vez, en el mismo rubro, las técnicas de tratamiento en Alimentos y Bebidas junto a la gestión del departamento de cocina es algo en lo que también nos ofrecemos a asesorar.

Por otro lado, no se puede dejar de lado la posibilidad para aquellos hoteles que cuentan con un anexo de Salón y Eventos, y precisen colaboración con la organización protocolar sea cual sea el nivel del acontecimiento, para asegurarse de brindarlo con la calidad y condiciones necesarias.

Nuestro público secundario son los clientes corporativos, nos referimos a asociaciones o prestadores de servicios turísticos como son aquellos que proveen excursiones o guías de turismo, por ejemplo. Estas organizaciones y emprendimientos nos generarían un ingreso importante, ya que son muy solicitadas a la hora de buscar asesoramiento en tercerizar sus servicios, y poder ser el asesor y conector con agencias de viajes que a su vez también están en búsqueda de abastecedores de servicios.

En cuanto al tamaño de los segmentos elegidos, sobre un total de un 100%, se aspira a que el 60% corresponda al público primario, mientras que el 40% restante se estima que va a estar conformado por el público secundario.

Del 60% correspondiente al público primario, el 35% van a ser hoteles en busca de asesoramiento en los rubros de sustentabilidad y accesibilidad junto con la operación y gestión hotelera y el 25% restante sería la capacitación de cuidados sanitarios e higiene y reglamento protocolar y ceremonial.

En lo que respecta a la tasa de crecimiento, resulta difícil establecerla ya que la situación económica, política y social del país no permite realizar grandes proyecciones y planes a un futuro cercano, aún menos con la situación recurrente pandémica y malaria que trajo al mundo y sobre todo a la industria turística y hotelera el COVID-19.

Lo que sí se proyecta es aumentar un 10% el número de tercerización de productos turísticos que realicen nexos con agencias de viajes. Para realizar esta proyección se tomó como parámetro el Listado de Agencias de Viajes Autorizadas junto a sus razones sociales, sucursales y la cantidad de años que llevan trabajando oficialmente en el rubro; junto al Plan Integral de Gestión del Ministerio de Turismo de la Nación que estima la llegada de más de 3 millones de turistas extranjeros nuevos.

Tras segmentar los mercados a los que apuntamos comerciar y analizar cuya información turística en los últimos años en el país, procuramos promover los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de nuestros potenciales clientes de la siguiente manera:

- Página Web para que nuestros clientes y toda aquella persona con interés en conocer acerca de nosotros pueda tener acceso fácilmente a nuestros servicios, quiénes somos, dónde nos ubicamos y un estimativo de precios.
- Oficina situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para poder servir de manera formal y tangible para servir como sitio de ventas y consultas además de punto de encuentro entre el consumidor final y el proveedor.
- Catálogos físicos y digitales donde se detallarán la cantidad y tipo de servicios que ofrecemos como consultora.
- Atención telefónica.

- Seguimientos contractual post venta y durante la misma.
- Opciones de llevar a cabo reuniones, consultas y otros servicios vía Zoom o la plataforma a elección del cliente.
- Folletos que muestran nuestro respectivo posicionamiento y autenticaciones junto al compromiso de asesorar con calidad y responsabilidad a nuestros clientes.

4.2. OBJETIVOS COMERCIALES

Nuestro objetivo comercial a corto plazo - primeros 6 a 12 meses - es ofrecer nuestros servicios a alojamientos pequeños y medianos que se encuentren en el territorio argentino.

A mediano plazo, desde el primer hasta el cuatro año, nuestro objetivo es tener una cartera más amplia de clientes en Argentina y lograr un mayor reconocimiento, sumado a la fidelización de los primeros clientes que ya contrataron nuestro servicio alguna vez.

En esta instancia también queremos evaluar la posibilidad de expandir nuestro segmento de clientes y no limitarnos solo a trabajar con alojamientos, sino que comenzar a asesorar a otros negocios turísticos como empresas alquileres de autos o de seguros al viajero, poniendo especial énfasis en aquellas que están en contacto directo con los clientes, por ejemplo, aquellas que se encuentran en el aeropuerto que son las que más pueden precisar de capacitaciones; con agencias de viajes y demás.

A largo plazo, planeamos operar en mercados internacionales comenzando por países limítrofes o de América Latina. Esto lo planeamos para luego de los primeros cinco años ya estando firmes en Argentina.

TABLA DE OBJETIVOS COMERCIALES PROPUESTOS

Estimaciones de ventas	Corto plazo (6-12 meses)	Mediano Plazo (12-48 meses)	Largo Plazo (5 años en adelante)
	<i>Territorio argentino-alojamientos</i>	<i>Territorio argentino-alojamientos y otros negocios turísticos</i>	<i>Clientes internacionales</i>
Servicios brindados por cliente	80	180-750 *	—
% Clientes alcanzados en el mercado	5%	— **	—

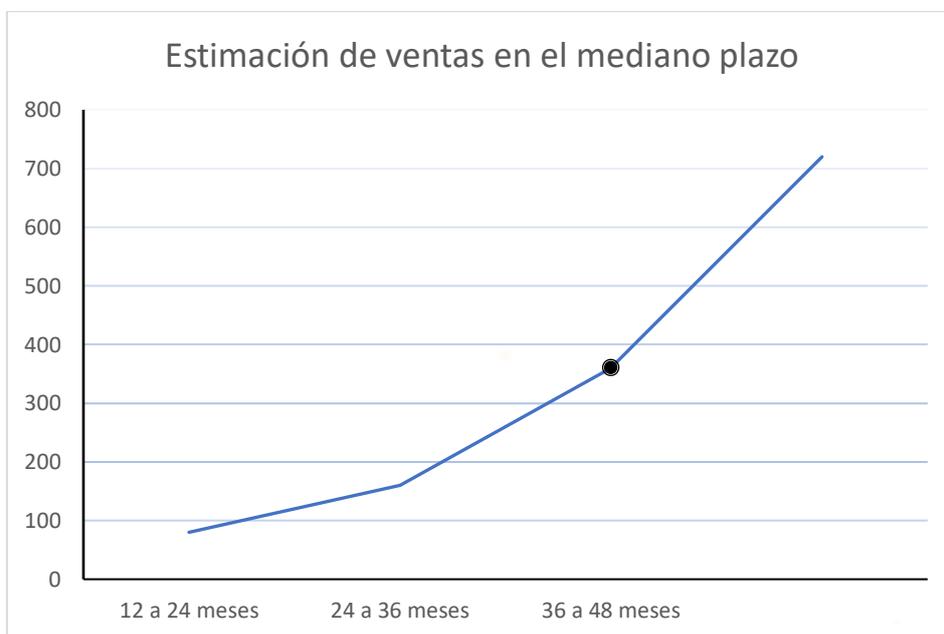
Fuente: Elaboración propia.

**Nota:* al no contar con información fehaciente ni estimada de valores monetarios, decidimos omitirlo en la tabla y colocar en su lugar el porcentaje que estimamos vender.

Como podemos ver en la tabla propuesta, durante el primer año de nuestra empresa, esperamos poder brindarle nuestros servicios a aproximadamente **80 alojamientos** en Argentina. Esto representa un **5% del mercado** de establecimientos hoteleros en Argentina, para poder hacer el cálculo, tomamos como referencia estos datos emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) de la República Argentina⁴. De este cuadro, tomamos en consideración los datos estadísticos de establecimientos hoteleros de 1, 2, 3 estrellas, boutiques y apart hoteles, que dan un total de **1.577** establecimientos en todo el país.

Con estos datos podemos concluir que del total de alojamientos que podemos abarcar, **los 80 que planteamos en el corto plazo representan un 5.07%**.

*En el mediano plazo, como ahí planeamos abarcar otro tipo de negocios turísticos, nos gustaría explayarnos un poco más y explicar cómo vemos la conversión de ventas. Para eso hemos creado el siguiente gráfico que representa cómo vemos nuestro avance marcando en el eje Y la cantidad de servicios que queremos brindar a cada cliente, y en el eje X el lapso de meses que transcurren desde nuestros comienzos hasta que consideramos por finalizado el mediano plazo, los 48 meses.



Fuente: Elaboración propia.

Durante los primeros *12 a 24 meses*, queremos duplicar nuestros clientes: si en el corto plazo brindamos un aproximado de 80 servicios; en el próximo año, queremos alcanzar entre 160 y 180 alojamientos.

En los siguientes meses contándolos desde los *24 hasta los 36*, vamos a seguir incrementando nuestros clientes y con foco en los alojamientos. Nuestros esfuerzos van a

⁴ INDEC. (2021). *Oferta y demanda hotelera. Indicadores seleccionados por mes y tipo de establecimiento*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>

estar concentrados en abarcar la mayor cantidad de alojamientos en Argentina, brindando aproximadamente 360 servicios en el país.

El salto más grande lo planeamos a partir del tercer año en adelante, dado que recién ahí pensamos empezar a buscar otros segmentos de clientes, otro tipo de empresas que no sean solo alojamientos, como agencias de viaje, empresas de alquiler de auto, de seguro al viajero, etc. Seguiremos trabajando con alojamientos, pero ampliaremos nuestra oferta a otros actores en el rubro, prevemos poder dar el servicio de consultoría a un aproximado de 720-750 clientes, teniendo como meta obtener 800 clientes en el país.

**Cabe aclarar en este punto, no pudimos determinar un porcentaje alcanzado de clientes totales en el mercado. De hacerlo sería un dato muy incierto y relativo debido a dos motivos:

Por un lado, lo hacemos tomando en consideración los datos del INDEC y contemplando que puede que se abran nuevos establecimientos en el país o puede que no ocurra, que se mantenga estable el número o disminuya y cierren algunos, es un escenario muy incierto. Por otro lado, en este mediano plazo debemos considerar también que llegaríamos a otro segmento de clientes que no está del todo definido (aún no sabemos si primero apuntaremos a compañías que alquilen autos en el aeropuerto, agencias de viaje o a otro tipo de empresa) entonces también es complicado poder determinar cuánto representan en el mercado.

También realizamos un análisis comparativo entre los 1577 alojamientos actualmente activos en el país versus los datos de los mismos tipos de alojamiento en el país pero en el año 2017, que es uno de los cuadros estadísticos de años más anteriores de encuesta de ocupación hotelera que figura en la página de INDEC. Los datos muestran que hubo una disminución importante: para el mes de diciembre de 2017 había un total de 2433 alojamientos entre hoteles de 1, 2, 3 estrellas, apart hoteles y boutiques. Es decir, durante estos cuatro años hubo una disminución de un 35% aproximadamente en comparación con el 2021 (856 alojamientos cerraron).

Con este escenario, consideramos que sería apresurado establecer un porcentaje de lo que estimamos alcanzar en un futuro en el mediano plazo. Algo similar sucede al momento de establecer un estimado de servicios brindados y porcentajes para el largo plazo, porque acá incluimos clientes internacionales que por el momento no los tenemos definidos, es algo que iremos viendo según cómo avance el negocio nuestro y la economía a nivel global. Sobre todo, en este contexto de post COVID, donde los países están empezando a abrirse al turismo, el turismo está resurgiendo en algunos lugares, en otros todavía está muy estático, no se tiene en claro si las vacunas serán un requisito, si harán efecto, si surgirá una nueva cepa, etc. Son todas variables que pueden tener lugar a futuro como también puede que no se den. De todos modos, de ocurrir afectaría nuestros negocios y planes a futuros para llegar a países del exterior, con lo cual no podemos establecer números por el momento.

4.3. SERVICIO

Nuestra consultora brindará servicios de asesoramiento en negocios turísticos, en principio, a los alojamientos de Argentina.

Nuestro principal lema es trabajar en mejorar la accesibilidad en los alojamientos para las personas con discapacidades. Este es el motivo que originó nuestro proyecto y, por lo cual, es uno de los principales servicios que promocionamos. Queremos acompañar a los establecimientos hoteleros, brindarles asesoramiento y ayudarlos a poner en marcha proyectos que les permitan estar más capacitados para recibir a personas con discapacidades.

Brindaremos servicios de asesoría en accesibilidad para que cualquier persona, independientemente de su tipo de discapacidad, pueda acudir al hotel y disfrutar de sus vacaciones. Por ejemplo:

-Si nos contacta un hotel comentándonos que el personal no está capacitado en lenguaje de señas, nuestro trabajo es crear un plan de acción y contratar a una institución para que brinde el curso o las capacitaciones.

-Si otro establecimiento quiere implementar el sistema de braille en sus instalaciones, los asesoraremos, pediremos cotizaciones y llevaremos adelante este proyecto de forma conjunta para lograrlo.

- Si es un lugar que está emplazado en la costa y supongamos que quiere que sus huéspedes puedan ir a la playa con sillas anfibia provistas por el alojamiento; en este caso nosotras nos encargáramos de averiguar, cotizar y llevar a cabo el contrato para que el hotel disponga de las sillas.

Es decir, nuestra empresa va a ser un nexo entre el alojamiento y la otra empresa que lleve a cabo la tarea que se requiera. Por ejemplo, volviendo al ejemplo del braille, desde la consultora vamos a trabajar con una compañía que se dedique a implementar tableros en todo el establecimiento. Lo mismo con situaciones similares al primer ejemplo planteado, si nos contratan porque quieren capacitar a sus empleados en algún tópico en particular, nosotros entraremos en contacto con un instituto que se especialice en ese tema para poder llevar a cabo la capacitación o el curso según el caso.

Sin embargo, como nuestra propuesta creemos que es un tanto innovadora; incluso esto es algo que quedó demostrado anteriormente cuando tuvimos que buscar a nuestros competidores, no tenemos un competidor directo fuerte, es un negocio bastante incipiente y, como vimos, son contadas las consultoras especializadas en turismo accesible en Latinoamérica, solo se ven algunas en Europa.

Entonces, como estamos planteando un negocio con una idea bastante incipiente en Argentina y, sumado a eso, la accesibilidad es un tema que recién está comenzando a ganar terreno en el país y no en todas las provincias, es decir, todavía no somos un país en el cual todos los alojamientos estén adaptados en un 100% para recibir a personas con discapacidad. Al contrario, muchas veces vemos que es una necesidad que en muchos lugares queda pendiente por cubrir pese a que hay muchas reglamentaciones que lo establecen como obligatoriedad, como por ejemplo la Ley N°15018 de 2018 de la Provincia de Buenos Aires (Ley) que establece las condiciones de Accesibilidad para las personas en silla de ruedas; la

Ley Nacional de Turismo que, como mencionamos al principio del trabajo, menciona como principio rector a la accesibilidad, y demás reglamentaciones que exigen a los lugares estar preparados para poder recibir bien y que cualquier persona independientemente de su condición física, pueda pasar una buena estadía sin limitaciones, vemos que aún es un faltante⁵.

Por ende, frente a este escenario es que decidimos incorporar dentro de nuestros servicios el asesoramiento en otros tópicos que puedan cubrir las necesidades de nuestros clientes y también nos permitan mantener cierto rango de rentabilidad en un futuro.

Por este motivo es que somos una consultora de negocios turísticos, ayudaremos a nuestros clientes en temas relacionados a la hotelería como sustentabilidad; certificación y cumplimiento de distintas normas (IRAM/ISO), guiándolos en el proceso; gestión e implementación de distintas estrategias de mercado: mejores prácticas para lograr fidelizar a sus huéspedes, planes y detección de oportunidades de mejoras para incrementar sus ingresos; además, especialmente en este contexto de post pandemia, también ayudarlos a retomar su posicionamiento en el mercado con más fuerza; entre otras estrategias para ayudarlos a crecer.

El nombre designado para la empresa es: **“Experiencia Accesible”**. La palabra Experiencia significa: “Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona.” (Real Academia Española, s.f., definición 4) En el turismo, esta palabra se suele asociar a una “vivencia satisfactoria que se consigue cuando la persona le atribuye un significado a aquello que hace durante su viaje”⁶, se asocia algo positivo; generalmente cuando pasamos una situación poco agradable, no nos referimos a una experiencia cuando hablamos de ello, solemos emplear otros términos que tienen un tinte más negativo acorde a la situación.

Es por esto que elegimos esta palabra, porque queremos generar una experiencia más que positiva y satisfactoria en nuestros clientes -los alojamientos- con nuestros servicios brindados; y que, a su vez, ellos mismos puedan brindarle una experiencia única a sus huéspedes. En cuanto a la palabra accesible, la elegimos por todo lo que venimos tratando y explicando en el proyecto.

Tanto con el nombre como con el logo, hicimos un estudio y previo de los simbolismos y semiótica para que la imagen de nuestra empresa pueda ser representada a través de estos, manteniendo una imagen formal y perdurable en el mercado.

En lo que respecta al logo, definimos que la base del mismo será un círculo con el fin de que pueda asociarse con el logo universal de accesibilidad de forma indirecta, nuevamente queremos dejar entrever que uno de nuestros principios es la accesibilidad. Dentro del círculo está el nombre de nuestra empresa y debajo, como subtítulo, pusimos “consultora de negocios turísticos” para que no se preste a confusión y quede claro con solo observarlo cuál es nuestro negocio, ya que el nombre por sí solo puede dejar lugar a dudas.

⁵ Colautti, F. (2021, 30 marzo). La mayoría de los hoteles son inaccesibles. *La Voz del Interior*. <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/la-mayoria-de-los-hoteles-son-inaccesibles/>

⁶ Corrales, C. S. (2017). *Los 5 Pasos Del Turismo Experiencial*. Alianza Editorial.

Diseño propio del logo: Consultora “Experiencia Accesible”



Fuente: elaboración propia

Símbolo Internacional de Accesibilidad Universal diseñado por la Organización de las Naciones Unidas en el año 2015⁷



Fuente: Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Centro de Accesibilidad*. https://www.un.org/accessibilitycentre/accessibility_es.html

Además, diseñamos un logo adaptado para que puedan verlo las personas con daltonismo. En el artículo de Stefan, A. (2018) titulado “Creando un Diseño Gráfico e Ilustración para Personas Cegadas al Color (daltónicos)” explican que esta afección se puede manifestar de cuatro formas distintas: aquellos que no distinguen bien el rojo; quienes no distinguen bien el verde; otros no logran ver bien el azul; y por último hay personas que no pueden percibir ninguno, es decir, ven como en una película en blanco y negro. Por esto y por nuestra razón de ser, quisimos asegurarnos de que toda persona pueda visualizarlo sin inconvenientes y distinguir bien las letras y el círculo del color de base. Encontramos en ese artículo una herramienta llamada **Toptal**⁸ que nos ayudó con eso.

Este sitio web permite ingresar la URL de una página web con el diseño de base que ya está armado adaptándolo y mostrándonos cómo lo vería una persona con daltonismo. Ingresamos nuestro sitio web y vimos que nuestro logo puede verse y distinguirse con claridad en cualquier tipo de daltonismo.

⁷ de Allende, J. (2021, 19 enero). ¿Cómo es el nuevo símbolo de accesibilidad universal? *Trabajo Diario*. <http://trabajodiario.com.ar/2021/01/19/como-es-el-nuevo-simbolo-de-accesibilidad-universal/>

⁸ Toptal Color Blind Filter. (s. f.). Toptal. Recuperado 1 de diciembre de 2021, de <https://www.toptal.com/designers/colorfilter>

Siempre a la izquierda tendremos la visión de una persona sin afecciones. A la derecha va cambiando según el tipo de daltonismo. Mencionaremos los cuatro ejemplos según cada tipo:

Ejemplo 1: Daltonismo - categoría Protanopia

Colorblind Web Page Filter

What are color blind anomalies? ⓘ

Please indicate a resource to be viewed, and a color filter to be applied to that resource.

Type a URL:
https://experienciaaccesible.mitiendanube.c...

And then pick a color filter:
Protanopia

FETCH AND FILTER!

¡Bienvenido a tu tienda!
PRODUCTOS DE EJEMPLO

Ejemplo 2: Daltonismo - categoría Deutanopia

Colorblind Web Page Filter

What are color blind anomalies? ⓘ

Please indicate a resource to be viewed, and a color filter to be applied to that resource.

Type a URL:
https://experienciaaccesible.mitiendanube.c...

And then pick a color filter:
Deutanopia

FETCH AND FILTER!

¡Bienvenido a tu tienda!
PRODUCTOS DE EJEMPLO

**Nota: el nombre de la captura cambia a "Deutanopia" porque está en inglés*

Ejemplo 3: Daltonismo - categoría Tritranopia

Colorblind Web Page Filter

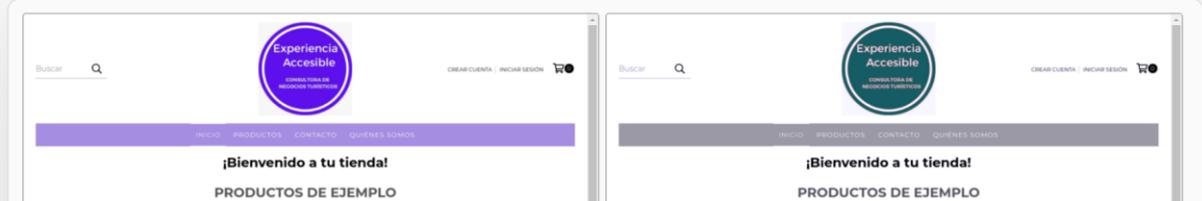
What are color blind anomalies? ⓘ

Please indicate a resource to be viewed, and a color filter to be applied to that resource.

Type a URL:
https://experienciaaccesible.mitiendanube.c

And then pick a color filter:
Tritanopia

FETCH AND FILTER!



¡Bienvenido a tu tienda!
PRODUCTOS DE EJEMPLO

Ejemplo 4: Daltonismo - categoría Monocromático o Acromática

Colorblind Web Page Filter

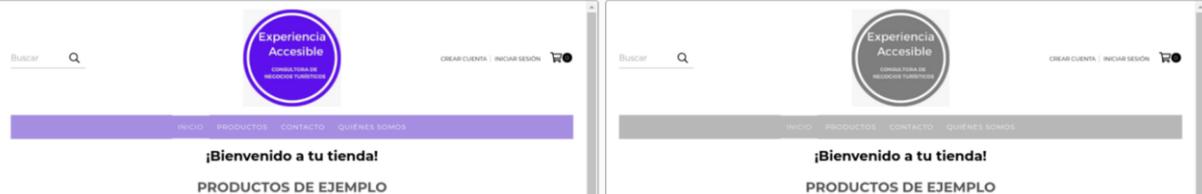
What are color blind anomalies? ⓘ

Please indicate a resource to be viewed, and a color filter to be applied to that resource.

Type a URL:
https://experienciaaccesible.mitiendanube.c

And then pick a color filter:
Greyscale/achromatopsia

FETCH AND FILTER!



¡Bienvenido a tu tienda!
PRODUCTOS DE EJEMPLO

Fuente: todas las imágenes se corresponden a capturas de pantalla obtenidas de <https://www.toptal.com/designers/colorfilter>

Como podemos ver, nuestro logo es visible por cualquier persona, pudiéndose distinguir entre las letras, las formas, el color base de fondo del logo.

En cuanto al color también llevamos a cabo un análisis detallado previo a su elección:

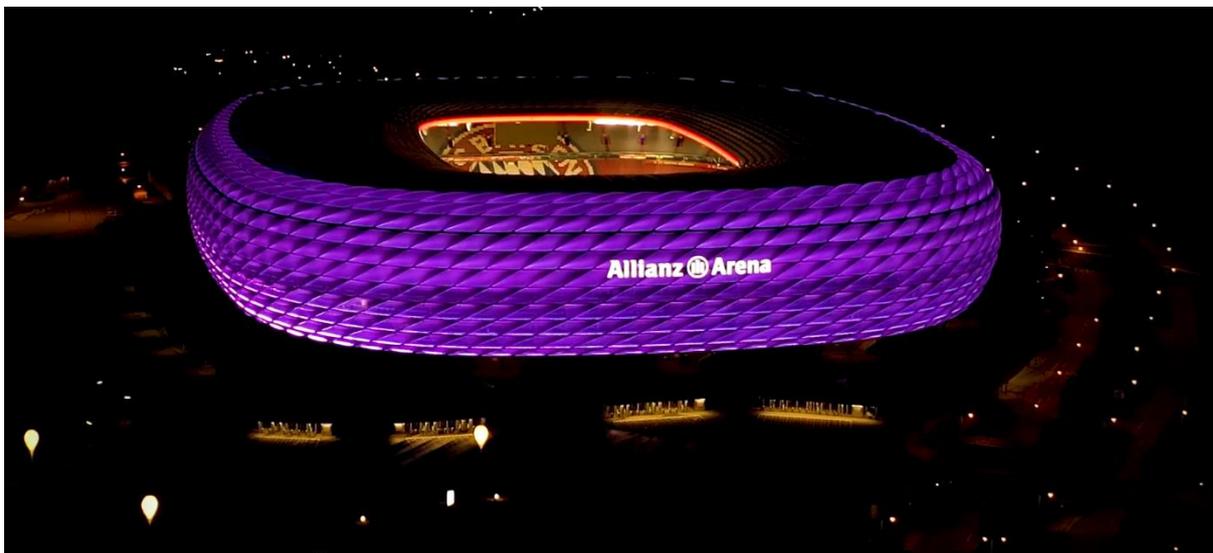
A nivel internacional el color violeta fue electo para representar a la discapacidad e inclusión (*Purple Light Up*, s.f.).

Se generó un movimiento de carácter mundial bajo el lema “*#purplelightup*⁹” donde, desde Purple Space, la organización que dio origen a este movimiento en el año 2017, se incentiva a personas y organizaciones a hacer uso del color violeta e iluminar sus espacios, edificios, monumentos, con este color para demostrar su apoyo y solidaridad a las personas con discapacidad.

Esto se lleva a cabo en una fecha cercana al 03 de diciembre, dado que es en el día 03 donde se celebra el día internacional de las personas con discapacidades (IDPD son sus siglas en inglés: “UN International Day of Persons with Disabilities”) (*Purple Light Up*, s. f.-b)

Por lo cual es común ver varios monumentos o edificios reconocidos a nivel mundial relevantes iluminados con este color. Por ejemplo, el Allianz Arena en

Estadio de fútbol Allianz Arena en Alemania iluminado de violeta en diciembre 2020:



Fuente: <https://fcbayern.com/en/news/2020/12/allianz-arena-international-day-of-persons-with-disabilities>

En Argentina, podemos ver esta imagen que publicó el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en el año 2015 para celebrar el Día de las personas con discapacidad y bajo el lema “Una bandera *#Xporlainclusión*”

⁹ Enable Magazine. (2018, 3 diciembre). Purple Light Up on International Day of Persons with Disabilities. *Enable Magazine*. <http://enablemagazine.co.uk/purple-light-international-day-persons-disability/>

Imagen de campaña empleada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires:



Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/campana-por-el-dia-internacional-de-las-personas-con-discapacidad>.

Es por ese motivo que hemos elegido este color para que forme parte de nuestro logo.

Si bien sabemos que, en Argentina y también en otros países también mayoritariamente de Latinoamérica, este color se asocia con el movimiento feminista y es utilizado en varias marchas contra la violencia de género¹⁰; queremos que nuestra empresa pueda en un futuro ser reconocida internacionalmente, con lo cual decidimos incluirlo en nuestro logo y que esté complementado con el color blanco.

En términos generales, el blanco está asociado a sensaciones como bondad, pureza, verdad, virtud. Es un color que puede funcionar bien con casi cualquier otro. Las empresas suelen incluirlo en su logo para poder transmitir simplicidad¹¹.

Por estos motivos es que decidimos elegirlo color, se asocia con sensaciones que buscamos generar, honestidad y procesos ágiles, poco burocráticos al contratar nuestros servicios. Además, combina muy bien con el púrpura de fondo; en las letras, estéticamente sienta mejor el blanco que el negro, color que también probamos, pero nos decidimos por estos.

¹⁰ Clarín.com. (2020, 8 marzo). Día de la Mujer: por qué el color morado representa al feminismo. *Clarín*. https://www.clarin.com/internacional/dia-mujer-color-morado-representa-feminismo_0_xJzS8Cge.html

¹¹ *Juega con los colores de tu negocio y atrae a más clientes*. (2020, 3 enero). Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/264153>

Como no debemos olvidarnos de que nuestro público objetivo son los hoteles y no los turistas que no interactuarán de forma directa con nosotros, buscamos crear un logo que pueda combinar ambas esencias: que tenga el lado empresarial y formal con el blanco y subtítulo utilizando la palabra “negocios turísticos”, y que también pueda tener esa representación y demostrar nuestro acompañamiento a las personas con discapacidad, incluyendo el púrpura.

El mensaje que queremos transmitir es que somos una empresa comprometida con nuestros clientes, que los acompañamos con planes y estrategias para poder cumplir sus objetivos de una manera sencilla; teniendo muy presente también nuestro compromiso con las personas con discapacidad.

A través del logo daremos a conocer nuestra empresa, que -como comentamos- deja entrever nuestro propósito y compromiso con las personas con discapacidad. El mismo será utilizado en distintas vías de comunicación que usaremos, merchandising y folletos, todo esto será detallado en el plan de comunicación.

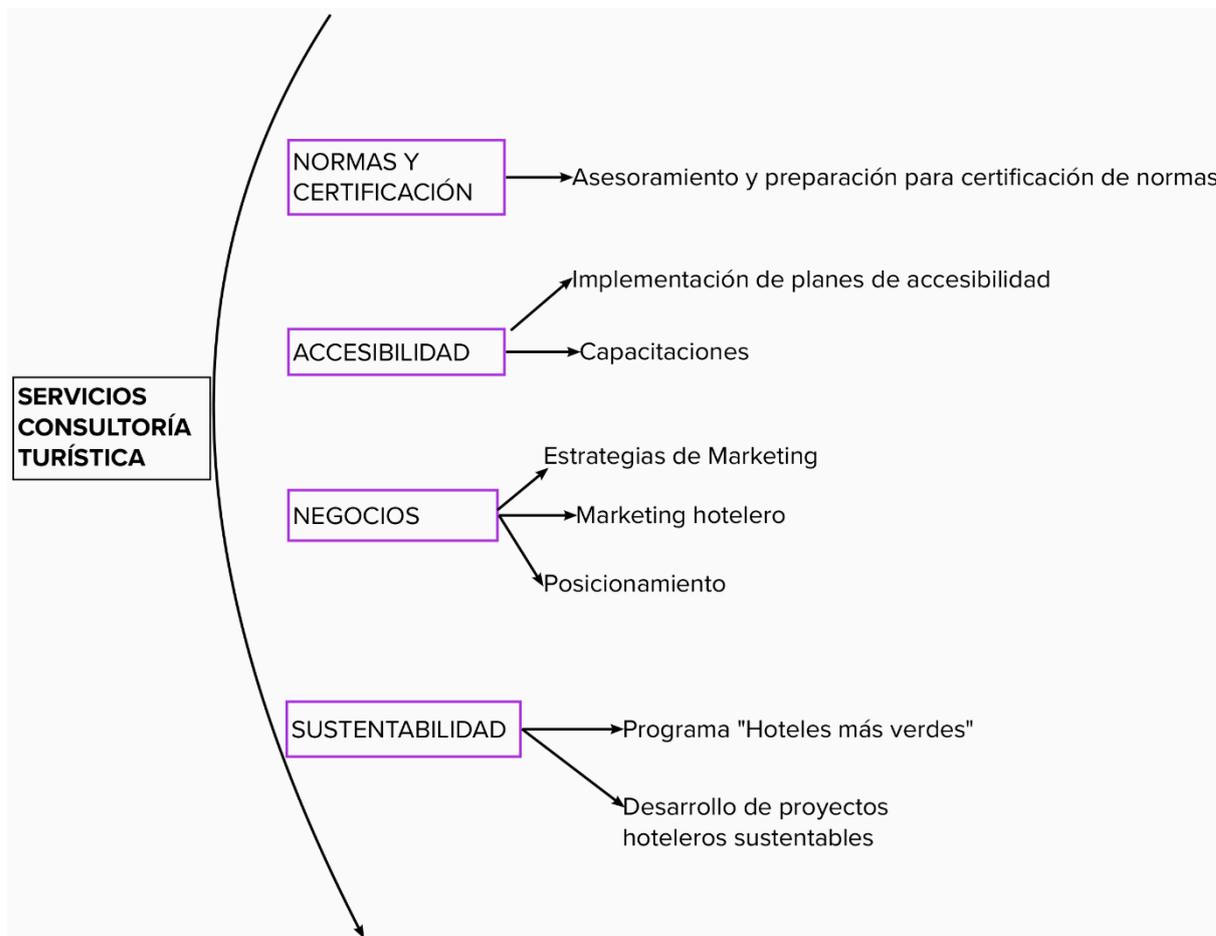
En cuanto a la prestación del servicio en sí, constará de tres partes en las que haremos mucho foco en el cliente y mantener altos estándares de calidad: pre-venta, durante, post-venta.

En pre-venta haremos mucho foco en publicidad y marketing para poder llegar al cliente, una vez que el cliente nos contactó y empezó a consultarnos por nuestros servicios es clave brindarle una atención excelente. Haremos una reunión (puede ser online o presencial en caso de vivir cercano a CABA, según las preferencias del cliente) para ver los puntos principales sobre los que debemos trabajar y establecer las condiciones, requisitos, fijar expectativas, etc.
Dentro de nuestro esquema de trabajo planeamos destinarle de 2 a 3 semanas máximo, según la complejidad del proyecto a desarrollar; teniendo entre 1 y 3 reuniones como máximo previo a que contraten el servicio.

En el durante, es cuando llevaremos a cabo el proyecto, acá no podemos establecer un tiempo determinado ya que puede ser que sea algo puntual que lleve solo una o dos semanas, o puede ser implementar una nueva estrategia de cero, un plan que demande meses. Lo importante acá es que estaremos siempre en contacto y a disposición del cliente, atentos a cualquier requerimiento o actualización que quiera implementar.

La post-venta la consideramos ni bien finalizamos nuestro trabajo. Acá le haremos un seguimiento unos días posteriores para ver si quedó conforme, pudimos cumplir con sus expectativas y estar atentos por si surgen nuevas oportunidades de negocio. No damos por finalizado el contacto acá, al contrario, siempre luego de cada venta les enviaremos emails con nuestras novedades; dejando así también un canal de comunicación abierto a lo que ellos precisen.

Gama completa de servicios ofertados



4.4. PRECIO

Si bien no sabemos con certeza cuáles son los precios de este mercado porque no hay muchas agencias consultoras de turismo accesible en el país; y tampoco podemos tomar otras consultoras del exterior como referencia porque tienen una moneda y economía totalmente diferentes. Frente a esto, vamos a tomar como referencia a otras consultoras, agencias de marketing también, que no son el mismo negocio, pero desarrollan tareas similares, brindan un servicio; acompañan y guían a sus clientes.

Decidimos que vamos a contar con propuestas para brindar nuestros servicios:

-Pago por proyecto, el importe va a depender del tipo de tareas, de plan que debamos llevar a cabo y la duración del mismo.

-Suscripción mensual, una especie de membresía con un importe mensual no muy elevado y beneficios especiales para quienes se suscriban.

-Pago por proyecto: Para fijar el precio de nuestro servicio, hemos conseguido acceso a un informe emitido por Seeds, es una consultora de recursos humanos que conecta a personas capacitadas y preseleccionadas previamente para determinados puestos, con empresas en las que se trabaja por proyectos. En el informe se muestra un “tablero de consulta de precios del trabajo freelance” y se pueden ver los valores aproximados de consultores independientes -ver ANEXOS- (Seeds, 2021)

Vemos que un Junior, cuyo rol es “*Business Consultant*”, con 1 o 2 años de experiencia, en un proyecto de desempeño full-time trabajando durante aproximadamente 06 meses, percibe ingresos de alrededor de \$ 259.200 ARS, aproximadamente. Si vamos un poco más arriba en la escala de experiencia, un Semi-Senior que cuenta entre 2 y 5 años de experiencia, desempeñando un proyecto de igual duración percibe un aproximado de \$432.000 ARS.

Buscamos en Glassdor y vemos que el valor mensual percibido por un consultor en la Ciudad de Buenos Aires, suele rondar los \$ 126.000ARS mensuales. (ver ANEXOS)

Ahora bien, los valores que explayamos son los propuestos por una consultora que se dedica a esto, conectar talento con proyectos y compañías; y otra por una página de renombre conocida a nivel mundial; estos datos nos sirven como parámetro, para tener más noción de cómo se comporta el mercado.

No obstante, vamos a plasmar los valores que manejan las agencias de marketing (del rango Pyme/empresadora) que trabajan con clientes particulares, esta es una realidad a la que se asemeja más nuestro proyecto. Para eso hemos recurrido a la página www.tiendanube.com/especialistas-nube donde hay varias agencias particulares que se dedican a brindar asesorías en marketing, puesta en marcha del negocio, diseño de página web, etc.

Los valores son solo a modo de referencia ya que luego es necesario escribirles para solicitar un presupuesto a medida. No obstante, observamos que van desde \$500 ARS como mínimo hasta \$20.000 ARS, una de las agencias que maneja valores más elevados. (ANEXOS)

Notamos que el promedio suele tener un valor de entre \$3500 y \$5500; y es con este rango con el cual nos vamos a quedar y vamos a tomar como guía para establecer una primera aproximación a nuestros honorarios.

Considerando los precios que manejan agencias similares a nuestra consultora, nuestros honorarios van a partir de un valor mínimo de \$ 4000 ARS, e irán variando según el proyecto a llevar a cabo.

Decimos \$4000 porque es un valor que está dentro del promedio que vimos, no es muy elevado, pero tampoco es muy bajo. Creemos que encontrar un punto medio es importante porque, por un lado, no podemos tener importes muy excesivos dado que recién comenzamos; pero tampoco podemos tener un precio muy bajo porque puede generar desconfianza en los consumidores, al margen de que necesitamos ir de a poco recuperando

la inversión; además, mantenemos la idea de que nuestra propuesta es bastante innovadora y tenemos que hacerla valer.

Por eso establecimos este **precio de \$4.000 como base**. Con esto daremos capacitaciones de un día; crearemos planes de negocio para el alojamiento, solo el desarrollo del plan, en caso de querer llevarlo a cabo eso lo cobraremos aparte según la mano de obra que se requiera y el tiempo también del proyecto; también dentro de ese valor incluiremos la asesoría para la preparación para aplicar a determinada certificación. Como vemos, es el precio inicial, de ahí irá incrementando y no podemos determinar cuánto ya que dependerá del requerimiento que tenga el alojamiento: no será lo mismo implementar un sistema de braille completo, negociar con quienes se dediquen a la implementación del mismo en las instalaciones y demás, que dar un curso de tres meses sobre lenguaje de señas.

Suscripción mensual: Es una membresía que le ofreceremos a nuestros clientes habituales. Con un abono mensual de \$350ARS tendrán acceso a información actualizada relevante para su negocio; estaremos a disposición para poder hacer asesorías mensuales; contarán con descuentos especiales en capacitaciones y programas que brindemos.

Ofrecemos estos servicios como incentivo para que se suscriban a la membresía y asegurarnos cierto margen de rentabilidad mensual, por si hay meses en los que no logramos tener servicios contratados; nos sirve como “respaldo”.

4.5. COMUNICACIÓN

Plan de comunicación

En lo que respecta al plan de comunicación, el mismo debe ser acorde con los valores de nuestra organización y ajustarse a los objetivos que queremos alcanzar; también al tipo de cliente que está dirigido, con un mensaje y un tono adaptado que despierte su interés (Valentín, 2021).

Para poder determinar cómo y cuándo nos comunicaremos con nuestro, debemos establecer objetivos claros, los cuales dividimos para llevar a cabo en el corto, mediano y largo plazo. Todos los detallados a continuación van en sintonía con los objetivos comerciales planteados anteriormente.

Nuestro objetivo para los primeros seis meses en relación con la comunicación es hacer la inversión necesaria en dar a conocer nuestro negocio.

Para eso acordamos hacer publicidad online a través de páginas como Google y Facebook. Además, haremos nuestro mayor esfuerzo en intentar conciliar convenios con distintos organismos que pueden ayudarnos como por ejemplo la AHT, acercándoles nuestros videos y contenido de capacitación para que ellos lo evalúen y puedan publicarlo en su portal. Sobre esto, algo al respecto hemos mencionado en el punto de canales de distribución: nos pusimos en contacto con AHT y mediante un email hemos consultado con la licenciada Gabriela Turcatti, responsable de Capacitación, por la posibilidad de subir videos nuestros y nos ha indicado que cualquier asociado puede proponer y enviar su material para que sea subido en el portal; luego ellos evalúan que los temas sean de interés para la hotelería y se realizan dentro de la premisa de que aporten valor a sus asociados.

En el mediano plazo, lo que buscamos es estar cada vez más visibles en el mercado. No solo seguiremos con publicidad online, sino que también haremos foco en los eventos presenciales que están poco a poco volviendo a tener lugar presencial. Nos referimos a poder tener un stand en ferias como la FIT (Feria Internacional de Turismo de América Latina), Hotelga, FETUR (Feria de Turismo Regional).

Planteamos el evaluar tener un stand en estos eventos dentro del mediano plazo porque creemos que es bueno ya contar con algo de experiencia previa y ser conocidos por algunos establecimientos. Además, tenemos en consideración que para poder asistir allí debemos destinar varios recursos económicos y, de hacerlo en el inicio de nuestro negocio cuando no somos conocidos en el ámbito, puede jugarnos una mala pasada y generar pérdidas de las cuales puede ser complicado recuperarse, es decir, es un riesgo alto que correríamos si entrásemos en estos eventos en un primer momento y al corto plazo; preferimos dar pasos más firmes y seguros.

En el largo plazo planteamos como objetivo ir abarcando mercados más internacionales y dando a conocer nuestros servicios en otros países mediante la asistencia a eventos mundiales como FITUR (Feria Internacional de Turismo) que se realiza en Madrid, España; WTM (World Travel Market) Latin America y otros eventos de la misma índole que nos sean útiles y podamos usarlo como nexo para llegar a otros clientes internacionales.

Desde ya que durante todo el proceso -corto, mediano y largo plazo- vamos a mantener nuestros principales canales de comunicación activos y actualizados; al día de hoy estos son las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter) y nuestra página web.

No obstante, sabemos que esto puede cambiar en el futuro con el avance de la tecnología, puede ocurrir que surjan nuevas vías y/o queden en desuso otras, iremos siguiendo esto de cerca para estar actualizados en el mercado y saber cuáles son las vías más eficientes para llegar al público objetivo en determinado momento.

En una primera instancia, para la puesta en marcha del negocio, creación de la página web y gestión de las publicidades online, contrataremos a una persona que se especialice en ello: un community manager¹² que pueda mantener nuestras redes y sitio web actualizado junto con las publicidades correspondientes.

A medida que crezca el negocio y más hacia el mediano plazo, llegado el momento de poder tener un stand en eventos, vamos a requerir de una persona que gestione todo lo relacionado al diseño de artículos físicos: banners, folletería, merchandising, etc. Veremos, llegado el momento y si lo amerita, de contratar a una persona de relaciones públicas. Todo esto dependerá del avance e ingresos en la consultora.

A largo plazo, en caso de llegar a eventos internacionales, ahí sí vamos a tener que contar con una persona de Relaciones públicas que coordine todo, sumado al equipo de marketing y diseño que seguirá; incluso se podrá evaluar tener presencia en radio o televisión conciliando entrevistas. Esto sería a muy largo plazo una vez que ya estemos bien establecidos en Argentina.

¹² Universidad de Palermo. (s. f.). *Marketing Digital: ¿Qué hace un community manager?* | Universidad de Palermo. UP | Universidad de Palermo. Recuperado 3 de diciembre de 2021, de https://www.palermo.edu/dyc/comunicacion_digital/community_manager.html

Entonces, en el corto plazo, nuestro principal medio de comunicación va a ser el canal digital; dentro de ellos destacamos dos principales:

Google Ads: Esta herramienta se encarga de mostrar anuncios en Google, en el momento en que una persona busca determinado servicio o producto. Nos ayudará a tener más visitas en nuestra web.

Contratando sus servicios, ellos adaptan nuestro anuncio en función de los objetivos que nos planteemos, que pueden ser tres:

- Recibir más llamadas;
- Tener más visitas en la tienda;
- Dirigir más usuarios a nuestro sitio web.

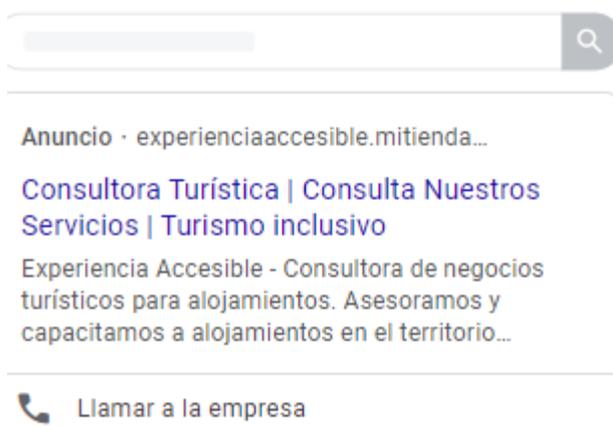
Dentro del servicio de Google Ads se incluye un reporte que ellos nos facilitan con un informe para poder ver las estadísticas de nuestros anuncios y consejos. De esta manera, tendremos un mayor control, podremos hacer un seguimiento de los progresos y mejorar el rendimiento de nuestra inversión.

En cuanto al costo, esta herramienta no tiene un monto fijo. Nos dan mayor libertad para poder definir cuánto queremos invertir en publicidad digital, estableciendo un límite máximo de presupuesto mensual.

Tampoco exigen un contrato de permanencia mínimo, podemos detener nuestras campañas en el momento que queramos como así también ir ajustando nuestro límite de presupuesto según vayamos viendo los avances y resultados.

Ellos nos cobran solo cuando los usuarios hacen clic en el anuncio para ser redirigidos a visitar nuestra página o llamar a nuestra empresa

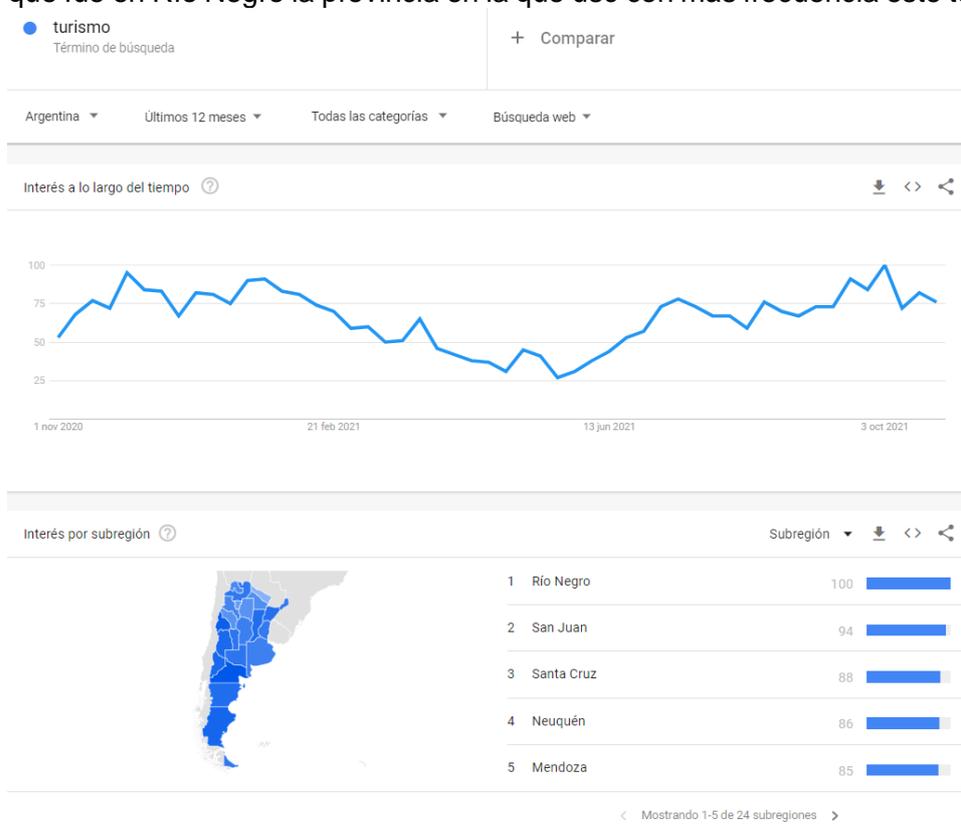
Hemos realizado el proceso para simular la adquisición del servicio, así se visualizará nuestro anuncio en Google cuando las personas usen palabras relacionadas o similares a: “turismo, consultora medioambiental, inclusión, turismo accesible para discapacitados, alojamiento inclusivo, turismo para personas con discapacidad, turismo y discapacidad, negocios turísticos rentables, hoteles inclusivos, consultoría turismo”



Elegimos esas palabras clave ya que utilizamos esta herramienta también de Google llamada “[Google Trends](#)”, nos permite ver cuáles son los términos de búsqueda, comparar la

popularidad de búsqueda de varias palabras o frases; de esta manera conoceremos el nivel de búsqueda de un determinado término (keyword) durante un período de tiempo determinado ([Escuela de Negocios](#), 2014).

Por ejemplo, acá vemos los resultados obtenidos sobre la búsqueda de la palabra “Turismo” desde noviembre 2020 hasta octubre 2021. Viendo, dentro de los resultados por subregión, que fue en Río Negro la provincia en la que usó con más frecuencia este término de búsqueda



<https://trends.google.com/trends/explore?q=turismo&geo=AR>

Información obtenida al 29/10/2021.

Como mencionábamos, elegimos esta opción para comenzar por los valores, ya que no queremos arriesgarnos de entrada sin tener certeza de que esta estrategia funcionará. Con el pasar de los meses, vamos a evaluar si seguimos invirtiendo en esta herramienta o no, y si aumentamos nuestro presupuesto. Dependerá de los resultados que obtengamos.

Facebook Ads

Al igual que Google, Facebook nos permite crear campañas de publicidad brindándonos un reporte. Tiene un comportamiento muy similar dado que el objetivo de ambas herramientas es el mismo: ayudarnos a publicitar y dar a conocer nuestros servicios, generando mayor visibilidad y llegando a más público.

La principal diferencia de las publicidades creadas Facebook versus las de Google, radica en el sitio donde nuestros usuarios visualizan el anuncio. Con Facebook Ads, nuestros anuncios pueden aparecer en diferentes plataformas como Facebook, Instagram, Messenger, entre otras. La elección de las mismas va a ir según el objetivo comercial que nos planteemos.

Para comenzar a trabajar en la campaña, el primer paso que nos pide Facebook es definir nuestro objetivo y, a diferencia de Google, cuenta con más alternativas para elegir.

A continuación, detallamos cada una de ellas con su funcionalidad:

-Reconocimiento

Reconocimiento de marca: con el objetivo de muestra nuestros anuncios a las personas con más probabilidades de recordarlos.

Alcance: En cambio acá, el objetivo radica en mostrar los anuncios a la mayor cantidad posible de personas.

-Consideración

Tráfico: Este objetivo tiene como finalidad dirigir a las personas a un sitio web o app determinado, también poder apuntar a que el usuario tenga una llamada telefónica con nuestra empresa o bien una conversación de Messenger.

Interacción: Sirve para conseguir que más personas indiquen que les gusta nuestra página, o interactúen con nuestras publicaciones.

Instalaciones de la app: Apuntado para quienes tienen una aplicación propia, aumenta las probabilidades de que los usuarios vean el anuncio y descarguen la app e interactúen con ella.

Reproducciones de video: Es útil para exhibir anuncios con videos.

Generación de clientes potenciales: Nos permite emplear formularios, llamadas o chats para obtener información de las personas interesadas en nuestro servicio.

Mensajes: Les muestra a los distintos usuarios un anuncio que les permite interactuar con nosotros en Messenger, WhatsApp e Instagram Direct.

-Conversión

Conversiones: Se mostrarán los anuncios a las personas que tienen más probabilidades de realizar una acción, como hacer una compra o llamarnos desde nuestro sitio web.

Ventas del catálogo: Es útil para tiendas que vendan artículos dado que muestra en el anuncio distintos productos del catálogo.

Tráfico en el negocio: Muestra el anuncio a las personas con más probabilidades de visitar un local cuando se encuentren cerca del negocio, orientado para quienes tienen una tienda física con atención al público.

Habiendo mencionado de forma resumida todos los objetivos que podemos elegir para nuestra campaña en Facebook, decidimos avanzar con la alternativa de Reconocimiento > Reconocimiento de marca; dado que es una de nuestras principales metas a cumplir, lograr mayor alcance y reconocimiento en el sector, queremos que las inversiones realizadas puedan generar rentabilidades en el futuro y creemos que esta es la mejor alternativa para este momento inicial del proyecto.

De esta manera, todas las personas toquen el anuncio con el botón **“Más información”**, serán redirigidas a nuestro sitio web que detallamos más adelante.

Presupuesto

Si bien establecimos objetivos a corto, mediano y largo plazo y para cada uno de ellos definimos distintas vías de comunicación, nos resulta imposible tener un presupuesto para cada etapa, especialmente con los proyectos que tenemos en mente para un futuro, dentro del mediano y largo plazo, como es un futuro muy lejano, no tenemos parámetros para poder fijar algún posible valor.

Por esto decidimos realizar una primera aproximación sobre los valores de inversión solo en el corto plazo, dado que acá sí contamos con importes actualizados que nos permiten presupuestar.

Para los inicios de la consultora la inversión que vamos a realizar va a ser en recursos y servicios digitales ya que ese va a ser nuestro principal medio de publicidad: internet. Además, contemplamos los valores de un Community Manager, que es quien llevará las campañas de publicidad online y puesta en marcha del negocio en un primer momento.

Tanto Google Ads como Facebook Ads (los explicaremos con mayor detalle más adelante), nuestros medios principales de publicidad, tienen un proceso de cobro por su servicio muy similar.

Google Ads: Para el presupuesto, lo que hicimos fue simular los valores colocando como objetivo principal *“Obtener más ventas o suscripciones en el sitio web”* ya que, de los objetivos que ellos proponen, creemos que es el que más se ajusta a nuestras necesidades para poder darnos a conocer y lograr mayor alcance.

Al finalizar el proceso, Google nos arrojó tres opciones con valores diarios y mensuales junto a un estimativo de clics que podríamos llegar a obtener. Considerando que no solo trabajaremos con Google Ads y que recién estamos comenzando, optamos por la primera opción que es más económica: **\$182,80 ARS al día en promedio, \$5.557 ARS al mes como máximo.**

Invirtiendo estos valores aproximados, Google estima que podremos conseguir entre 320 y 390 clics en nuestros anuncios por mes:

Captura de pantalla con parte del presupuesto diario

Fija un presupuesto para obtener los resultados que quieres

Seleccionar una opción de presupuesto Moneda: peso argentino (ARS) ▾

182,80 ARS al día de media · 5.557 ARS al mes como máximo ✓

Según lo estimado, conseguirás entre 320 y 390 clics en tus anuncios cada mes

Recomendación personalizada ⓘ

269,70 ARS al día de media · 8.199 ARS al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 480 y 570 clics en tus anuncios cada mes

499,70 ARS al día de media · 15.191 ARS al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 890 y 1.050 clics en tus anuncios cada mes

Introducir mi presupuesto

Solo pagas por los clics que recibe tu anuncio. Es posible que algunos días gastes una cantidad inferior a la media diaria, y que otros días gastes una cantidad superior. No obstante, no pagarás más del máximo mensual por todo el mes. [Más información](#)

Fuente: <https://ads.google.com/>

Facebook Ads: Como parte del proceso y para poder llegar a tener una estimación de los montos a invertir, hicimos una simulación de creación de una publicidad. Primero segmentamos a nuestro público objetivo, es decir, a las personas que les aparecerá con mayor frecuencia este anuncio:

Vista previa del anuncio:



Fuente: <https://www.facebook.com/business/ads>

Facebook nos brinda la posibilidad de poder llegar a una lista muy amplia de personas; no obstante, aplicamos algunos filtros para que la publicidad se muestre a los siguientes segmentos que están en Facebook:

- Pequeñas empresas
- Hoteles
- Turismo
- Pequeños empresarios
- Administradores de páginas de Facebook
- Administradores de páginas de viajes y turismo
- Quienes acceden a Facebook desde navegadores como Chrome y Firefox.

Creemos que dentro de esos parámetros están nuestros potenciales clientes.

Finalmente, para el presupuesto tratamos de manejar y simularlo de forma similar al de Google, para que sea algo parejo. Hacer una publicidad acá durante 30 días tiene un valor diario de \$100,79 ARS; mensual de \$3023,70 ARS.

Invirtiendo este dinero, nuestro anuncio estará en circulación durante un mes.

Simulación de campaña publicitaria en Facebook:

Duración

Publicar este anuncio continuamente

Tu anuncio estará en circulación de forma continua con un presupuesto diario. Esta es la opción recomendada. [Más información](#)

Elegir cuándo finalizará este anuncio

Días

− +

30

Fecha de finalización
1 ene 2022

Presupuesto diario

El importe real gastado por día puede variar.

País, divisa
AR, ARS Cambiar

Alcance estimado: 470 - 1,4 mil personas por día

\$ 100,79

Resultados diarios estimados

Personas alcanzadas	470 - 1,4 mil
Clics en el enlace	29 - 85

Resumen del pago

Tu anuncio estará en circulación durante 30 días.

Presupuesto total	\$3023,70 ARS
<p>\$100,79 por día durante 30 días.</p>	

Página web: Contamos con una página web (<https://experienciaaccesible.mitiendanube.com/>) donde nuestros clientes e interesados podrán acceder para ver los servicios que ofrecemos, solicitar un presupuesto, etc. El valor mensual de la tienda es de \$2599 ARS. Vamos a contratar un plan anual porque tiene un descuento del 25% y preferimos cubrir ese gasto al principio y recuperarlo luego con los servicios que vayamos brindando. Contrataremos el plan PLUS dado que nos da la posibilidad de tener un diseño mucho más flexible y personalizado.

El **valor anual** es de **\$23.391 ARS** (ver ANEXOS).

Por último, también es importante considerar dentro del presupuesto la adquisición de nuestro propio dominio.

Esto nos permitirá tener una página web del tipo "experienciaaccesible.com.ar", sin el ".mitiendanube" que provee la empresa de forma gratuita.

Creemos que si nuestros clientes ven que nuestro sitio web tiene esa terminación (.mitiendanube) puede ser considerado como poco profesional. Como queremos construir una identidad de marca seria, formal y que genere confianza, vamos a comprar nuestro dominio propio en Nic.ar. (ANEXOS)

Dar de alta nuestro dominio tiene un valor de **\$270 ARS**; su renovación es anual. Es importante recordar que, tal como se explicó en el ítem "0 de procedimientos para establecer el negocio", para poder hacer este trámite de adquirir nuestro dominio, debemos figurar, por lo menos, como monotributistas.

Para calcular los honorarios de un community manager, vimos en páginas como Ar.Talent que el salario promedio es de \$30.000 ARS mensuales y \$180ARS por hora (*Salario para Community Manager Community Manager en Argentina - Salario Medio*, s. f.)

También verificamos en “Glassdor” (es un portal de empleo y plataforma que provee información sobre empresas, opiniones que comparten los empleados, etc.), ahí se estima que “el sueldo promedio de Community Manager es \$ 60.008 por mes en Área Buenos Aires”, información actualizada al 01/12/2021. (*¿Cuánto gana un Community Manager en Buenos Aires?*, 2021).

Con estos datos como referencia, proponemos un importe mensual de **\$42.000ARS** para contratar a una persona idónea que tenga algo de experiencia y pueda ayudar en la gestión y publicidad online a la consultora en sus inicios.

Algo importante a aclarar acá es que esta persona no estaría bajo relación de dependencia; sino que nos facturaría a nosotros por sus servicios -por ejemplo, como Monotributista-. Esto lo hacemos así porque contratar a una persona en los inicios de la empresa, cuando todavía no tenemos un negocio estable sería muy arriesgado, costoso y posiblemente nos traiga aparejado pérdidas. Por lo cual establecemos un valor mensual de \$42.000 aproximado que puede variar según las tareas asignadas, el profesional, el momento económico e inflacionario por el cual estemos pasando, etc.

Presupuesto de inversión en el plan de comunicación:

SERVICIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL*
Publicidad Google	\$5.557,00	\$66.684,00 **
Publicidad Facebook	\$3.023,70	\$36.284,40 **
Página Web	\$2599,00	\$23.391,00
Dominio Propio	-	\$270
Community Manager	\$42.000,00	\$504.000,00 **
TOTAL	\$53.179,7	

Notas:

*Los valores anuales pueden variar, están sujetos a posibles incrementos durante los próximos meses si así lo decidiesen las empresas proveedoras de dichos servicios.

**Como explicamos, estos son valores anuales relativos ya que pueden variar si decidimos modificar la gestión de nuestras campañas.

4.6. COMERCIALIZACIÓN

Plan de comercialización

En el artículo “Cómo elegir el mejor canal de distribución en tu negocio”, redactado por la Agencia Peruana de Noticia, Andina, publicado por MBA & Educación ejecutiva - América Economía (2018), se mencionan algunos aspectos a tener en cuenta en el momento de elegir el canal de comercialización más adecuado según el tipo de negocio, son los siguientes:

-El canal de distribución debe beneficiar a todas las partes, no solo al cliente teniendo facilidad de acceso y uso para él, sino que también a nosotros como empresa.

- No debe perjudicar los costos de nuestro negocio, debemos elegir un canal que nos permita tener ganancias a futuro, ver el retorno de inversión en un plazo prudente y no caer en canales de comercialización cuyos valores sean muy elevados y no podamos afrontarlo.

-El canal que elijamos debe estar alineado a nuestra marca, imagen y calidad, para mantener el prestigio. En la mayoría de las ocasiones será lo primero que vea nuestro cliente, esa primera impresión debe ser buena para que decida contactarnos y solicitar mayor información o un presupuesto.

- Conocer dónde se “mueven” nuestros potenciales clientes, si están más activos en redes sociales, buscan la información en Google, a través de los sitios webs de las páginas de turismo de distintas provincias, etc. Es decir, entender de qué manera ellos buscan la información para poder estar presente ahí y captar su atención.

Teniendo esto en consideración, decidimos que nuestro principal canal será nuestro sitio web que creamos: <https://experienciaaccesible.mitiendanube.com/>.

Esta página es abierta al público y nuestra carta de presentación, ahí explicamos los servicios que ofrecemos, quienes somos y tenemos un espacio para que puedan contactarse con nosotros, también un link directo a nuestro WhatsApp.

Además, decidimos que, en principio, vamos a vender nuestros servicios de forma directa, sin intermediarios.

Decimos en principio porque durante la primera etapa del proyecto vamos a ser solamente nosotras quienes llevemos adelante los esfuerzos para dar a conocer la consultora e ir ganando terreno en el mercado.

Sin embargo, si en otro momento más a largo plazo del proyecto surge la posibilidad de tener un convenio con algún organismo, como por ejemplo la AHT como mencionamos antes, es posible que negociemos y ellos perciban una comisión por traernos clientes, por poner como ejemplo un caso hipotético que podría tener lugar en un futuro.

No obstante, en el análisis de nuestro proyecto nos centraremos en el ahora y en cómo vamos a comercializar nuestros servicios en un primer momento.

Como decíamos, el canal más distinguido será nuestra web. A continuación, dejamos algunas capturas de pantalla que hemos tomado del sitio web que consideramos más relevantes para dejarlas plasmadas en este proyecto final.

Esta es la página de inicio, con acceso al menú y un link directo, al hacer clic sobre el logo de WhatsApp, serán redirigidos a esa aplicación y podrán escribirnos por esa vía:



En las imágenes que se visualizan colocamos un efecto para que vayan deslizándose de forma automática (llamado carrusel de imágenes). Se ven las siguientes:

Página de inicio:

Buscar 



[W CARRO \(0\)](#)
[CREAR CUENTA](#) | [INICIAR SESIÓN](#)

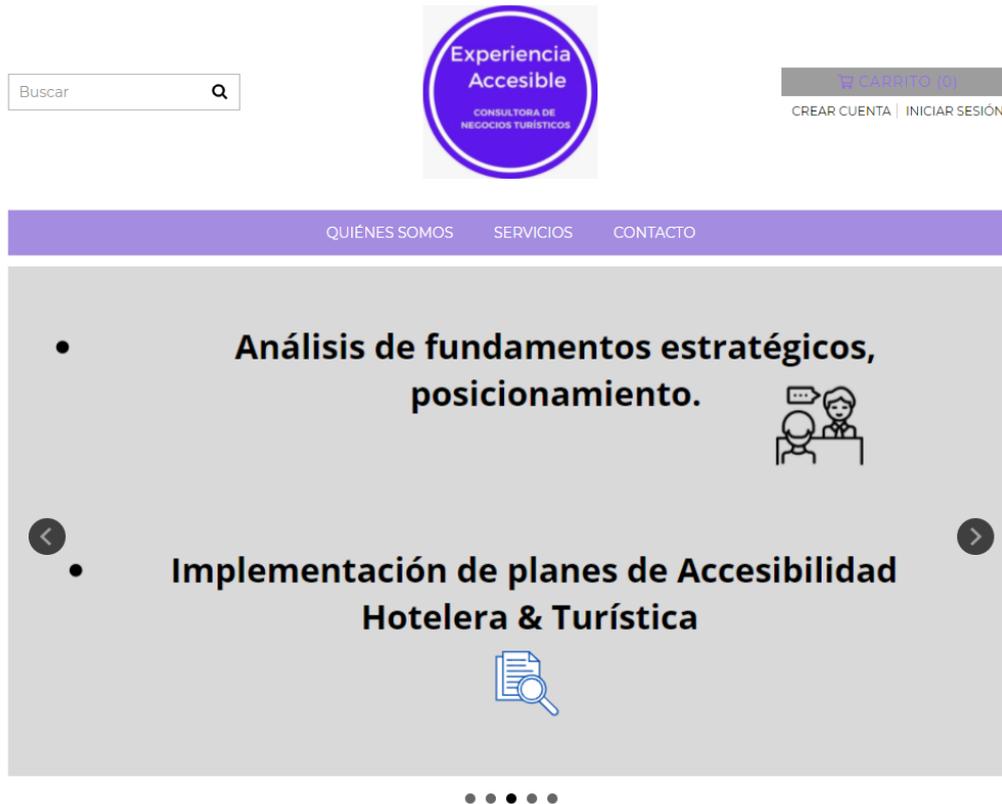
[QUIÉNES SOMOS](#) [SERVICIOS](#) [CONTACTO](#)



CONSULTORA DE NEGOCIOS TURISTICOS - ALOJAMIENTOS

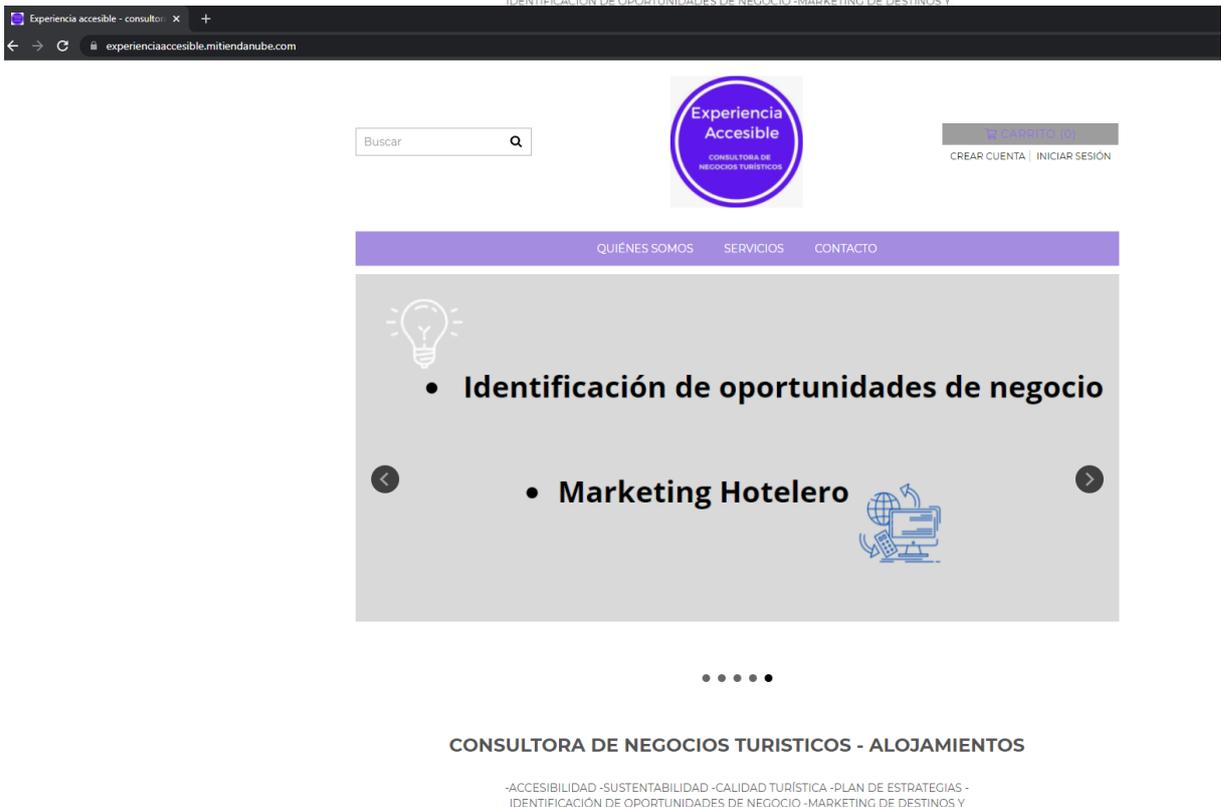
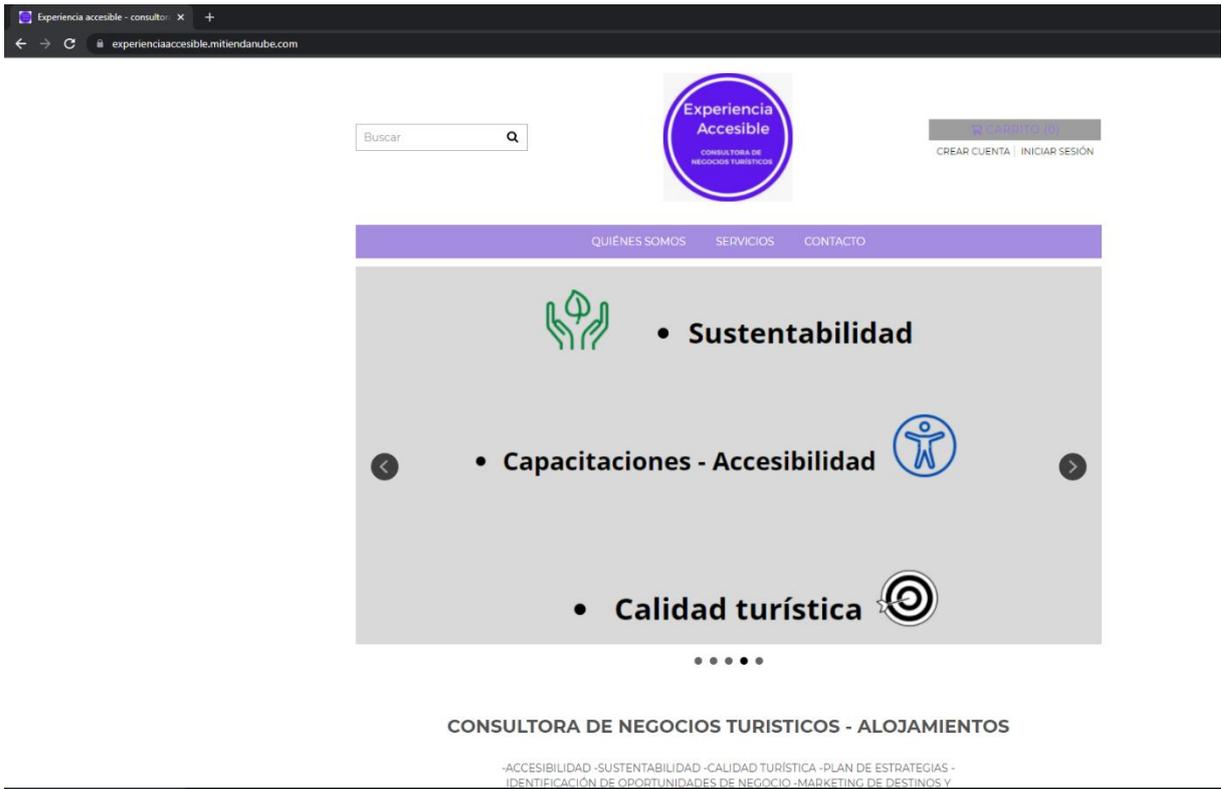
-ACCESIBILIDAD -SUSTENTABILIDAD -CALIDAD TURÍSTICA -PLAN DE ESTRATEGIAS -
IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO -MARKETING DE DESTINOS Y

En las próximas fotos dejamos un detalle de los servicios que ofrecemos con íconos que van en sintonía:



CONSULTORA DE NEGOCIOS TURISTICOS - ALOJAMIENTOS

-ACCESIBILIDAD -SUSTENTABILIDAD -CALIDAD TURÍSTICA -PLAN DE ESTRATEGIAS -
IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO -MARKETING DE DESTINOS Y



A su vez, en la barra de navegación colocamos las siguientes tres secciones con información útil para quienes estén interesados en nuestros servicios:

“*QUIENES SOMOS*”: Con enlaces para que vean nuestra “Misión & Visión”; “Valores”; “Equipo” que es el staff y “Nuestros clientes” donde pondremos algunos proyectos en los que hayamos trabajado con quienes adquieran nuestros servicios – llegada esta instancia, esto será consultado previamente con el alojamiento en cuestión habiendo acordado un consentimiento mutuo, de más está decir que sin la aprobación de nuestros clientes no los exhibiremos en nuestra tienda.



La sección de “*SERVICIOS*” donde mencionamos en forma general cada uno de los servicios, podrá ingresar y ver dentro de cada uno de ellos una descripción donde explicamos cuál es

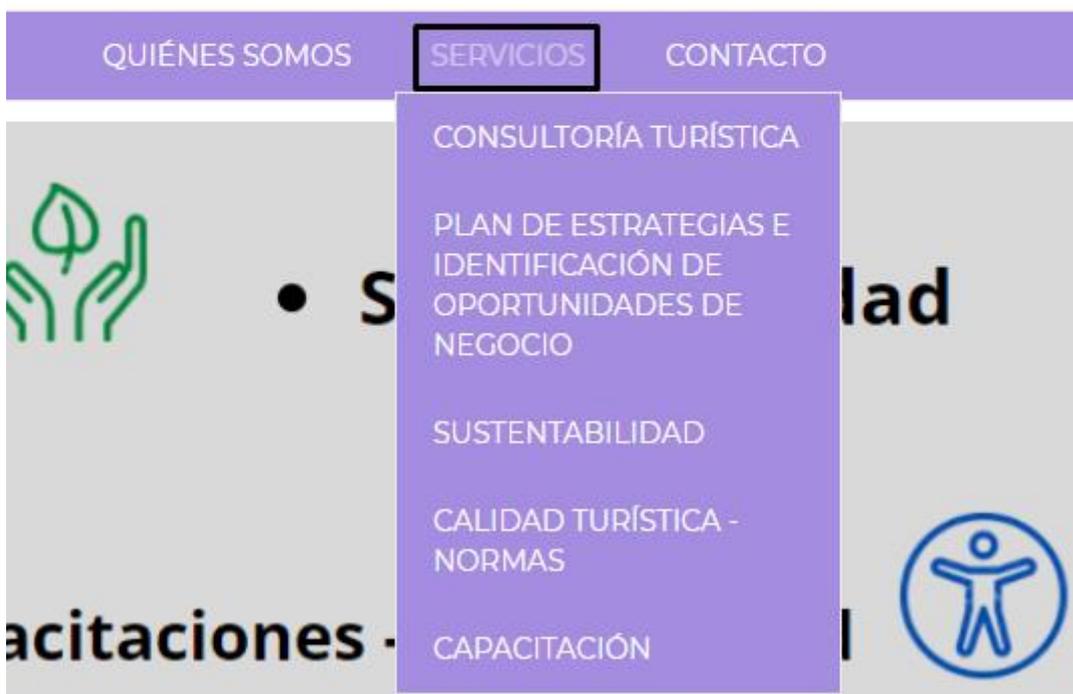
nuestra

propuesta

con

cada

ítem:



Por último, tenemos la sección de “CONTACTO” a través de la cual podrán dejarnos sus inquietudes y luego serán respondidas vía email. Esta es una opción que muchos alojamientos pueden preferir ya que la instancia de mail muchas veces suele ser más formal que el contacto por WhatsApp. Deberán completar el siguiente formulario con sus inquietudes y datos personales de

contacto:

QUIÉNES SOMOS SERVICIOS CONTACTO

Inicio/ **Contacto**

NOMBRE

EMAIL

TELÉFONO (OPCIONAL)

MENSAJE (OPCIONAL)

→ ENVIAR

Las campañas publicitarias creadas en Google y Facebook ayudarán a traer mayor tráfico a nuestra tienda. Además de este canal, vamos a contar con cuentas activas en redes sociales: Instagram, Facebook y Twitter que, a su vez, en cada red social dejaremos un link para que el usuario pueda acceder a nuestra web o contactarnos al celular.

PLAN OPERATIVO



5. PLAN OPERATIVO

5.1 PROCESO

Teniendo en cuenta el desarrollo del proceso en forma general, podemos analizar distintas tareas que se realizan en forma continua.

En primer lugar, comenzamos a partir de que el cliente busca más información del servicio, luego de haber visto alguna de las campañas de promoción y publicidad realizada. Para esta tarea, contaremos con una persona que se encargue de recibir a nuestros futuros clientes y de una manera cordial y amable pueda detallarle todos los beneficios del servicio. La acción se podrá llevar a cabo de manera presencial en caso de que el cliente recurra a la oficina porque así lo prefiera para obtener la información por ese medio, o bien directamente se le podrá brindar a través de internet o vía telefónica.

Para este primer paso, debemos contar con información gráfica impresa como así también la misma información de manera digital. En esta instancia mostraremos ejemplos de los certificados que se pueden obtener debido a nuestras capacitaciones.

Una vez que el cliente ve y le interesa la propuesta planteada por el coordinador de promoción y desea acceder y contratar el servicio, se lo designará al área comercial y de ventas. Acá tendrán la posibilidad de avanzar de dos maneras:

Presencial, si el cliente vive cerca y puede acercarse a nuestra oficina será atendido por la persona encargada de ventas, firmará el contrato del servicio y, a través de los sistemas de ventas y reservas se llenarán todas las planillas correspondientes con los datos necesarios. En el contrato se detallará el servicio a brindar y por último abonará, finalizando así la contratación.

En caso de que el cliente no pueda acercarse a nuestras oficinas, llevaremos a cabo toda esta gestión de forma online, enviando un contrato digital y pidiendo la documentación necesaria escaneada.

Una vez contratado el servicio, ponemos manos a la obra y nos dirigimos a implementar el servicio en el alojamiento. Esta tarea será llevada a cabo por la persona encargada de brindar la capacitación junto al director/a de procesos operativos, quien controlará que esté todo en orden y el servicio sea brindado de forma óptima.

La persona encargada va a ser alguien trabajando directamente para la empresa e irá en representación de la consultora; mientras que quien brinde las capacitaciones podrá ser alguien externo contratado para ese proyecto.

La tarea se llevará a cabo en la sala de reuniones del alojamiento o, en caso de que no dispongan de ese espacio, se llevará a cabo en algún salón de usos múltiples (tipo SUM) que se alquilará y será cotizado en el valor del servicio. El salón debe estar equipado con todo lo necesario para poder llevar a cabo nuestros servicios, en caso de ser una capacitación, debe contar con un proyector, pantalla, sillas y espacios aptos para personas con movilidad reducida, equipos de luz y sonido, etc. Respecto a los materiales, como parte del servicio le brindaremos a cada participante una carpeta con información relevante y una lapicera, acreditaciones, folletería, todo personalizado con nuestro logo. Según el evento se podrá incluir distintos tipos de merchandising para finalizar, sea una remera, taza, gorra, etc.

Una vez realizada la capacitación, dejaremos pasar un lapso para que puedan poner en práctica lo aprendido visto en la capacitación así luego le brindamos certificado de corresponder. Luego, en caso de requerir asesoramiento en algún tipo de certificación ISO o similar y -desde ya- habiendo acordado esto previamente con quienes nos contrataron, llevaremos un proceso de control recorriendo las instalaciones del alojamiento, verificando la documentación necesaria y requisitos a cumplir para ver que estén en condiciones para aplicar a los distintos tipos de certificación.

Por último, en las capacitaciones que llevemos a cabo le entregaremos a cada participante un certificado de asistencia firmado por nuestro staff. Al alojamiento le daremos un diploma para que puedan exhibirlo.

En el último tramo nos centraremos en la fidelización del cliente, seguiremos en contacto para poder obtener futuras contrataciones. En principio llevaremos a cabo una encuesta de satisfacción para ver qué aspectos destacan más respecto al servicio obtenido y cuáles son nuestras oportunidades de mejora. Con esa información ya sabremos cómo seguir actuando en un futuro e iterando nuestras acciones y propuestas para con otros clientes.

También seguiremos enviando campañas de Email Marketing acercándole información que le puede resultar de interés, novedades y servicios que aún no haya contratado, incluyendo descuentos especiales para la contratación del próximo servicio por ser clientes.

Estructuración del sistema de prestación

El cliente busca mas informacion acerca del servicio			
Personal	Infraestructura	Equipamiento	Materiales
Coordinador de Promoción y Publicidad	Oficina o Medio Virtual	PC, Internet, Telefonía, Página Web	Flyers, Carpeta de Promoción, Ejemplos de Certificados por Obtener
El cliente desea contratar el servicio.			
Personal	Infraestructura	Equipamiento	Materiales
Director de Ventas	Oficina	PC, Internet, Sistema de Ventas y Reservas	Planillas de Datos, Contratos, Reglamentos, Comprobantes de Pago
La empresa implementa el servicio en el Alojamiento			
Personal	Infraestructura	Equipamiento	Materiales
Encargado de Capacitaciones y Director de Procesos Operativos	Sala de Reuniones del Alojamiento	PC, Internet, Proyector, Luz y Sonido, Sillas y Mesas	Carpeta de Información para invitados, Acreditaciones, Folleteria, Merchandaising
La empresa realiza el Proceso de Control			
Personal	Infraestructura	Equipamiento	Materiales
Encargado de Capacitaciones y Director de Procesos Operativos	Recorrido por todo el Alojamiento y partes involucradas en la capacitación.	Personal Capacitado en Controles de Procesos	Registro de Procesos, Planilla de Evaluación, Informes del Cumplimiento del Reglamento
Se otorga el Certificado Final Obtenido.			
Personal	Infraestructura	Equipamiento	Materiales
Director General de la Empresa	Dirección del Alojamiento o de la Empresa	Sala de Reunión Equipada	Certificado y Diploma de Finalización de la Capacitación, junto al certificado del Fin del Objetivo en Capacitar.
La empresa fideliza al cliente.			
Personal	Infraestructura	Equipamiento	Materiales
Encargado en el Área Post Venta	Oficina Laboral	Internet, Página Web, Mail del Cliente	Información Digital del Servicio, Promoción y Descuentos para la contratación del proximo servicio.

5.2 OPERACIONES CRÍTICAS

Una vez realizado el análisis de los procesos generales, es necesario analizar el riesgo que cada uno de ellos conlleva. Cabe destacar que un proceso que tenga un riesgo bajo no implica que no sea importante, solo que se necesitará de menos atención a la hora de realizarlo, debido a que la consecuencia no dependerá solamente de uno. A continuación, se detallará el riesgo de cada operación:

-El cliente busca información: Esta es la primer acción u operación en el proceso de la contratación del servicio. Se le otorga un riesgo bajo debido a que teniendo en cuenta la importancia que nosotros debemos tener para brindarle la información de la mejor manera al cliente, el cliente puede estar interesado o no en el servicio y su decisión no dependerá de nosotros, sino de él o de su empresa.

- El cliente desea contratar el servicio: Esta acción se la categorizó como de riesgo medio, debido a que el cliente ya nos eligió y es responsabilidad nuestra que el cliente no decida abortar la operación, brindándole la mayor confianza y sobre todo la claridad que va a necesitar para afrontar la capacitación.

-La implementación del servicio: Posee el riesgo más alto en nuestra empresa junto a la siguiente acción a detallar. Debido a que es el cuerpo de nuestro servicio, no solo porque es una de las acciones que más tiempo lleva en realizar, sino que requiere de mucha claridad, importancia y atención en su operación. Es donde se ve de manera directa la calidad de nuestro servicio.

- El control de la implementación: Otra de las operaciones que junto a la implementación del servicio son las que conllevan el riesgo más alto. Esta acción requiere de mucha atención debido que es donde se realiza la evaluación de lo que el alojamiento hizo y en el caso de realizar mal este proceso, nos veremos inmersos en consecuencias muy graves para la empresa, desde la no obtención del certificado hasta la mala imagen del servicio y de nosotros como empresa.

-Entrega del Certificado Final: Posee un riesgo bajo debido a que luego de varias operaciones con un riesgo alto, como buena consecuencia se obtiene la entrega del Certificado, dando el cierre formal a todos los procesos operativos. No requiere de mucha atención ni de procesos de control.

-Fidelización del Cliente: Se la determinó como una operación de riesgo bajo debido a la baja cantidad de acciones a tomar en este paso, pero en si tiene una importancia sumamente mayor debido a que es nuestra continua comunicación con un cliente y que puede implicar futuras contrataciones.

Cuadro de operaciones críticas:

Tarea a Realizar	Riesgo
Cliente busca informacion	Bajo
El cliente desea contratar el Servicio	Medio
Implementacion del Servicio	Alto
Control de la Implementacion	Alto
Entrega del Certificado Final	Bajo
Fidelización del Cliente	Bajo

5.3 SISTEMA DE CALIDAD

En lo que respecta al sistema de calidad, es un punto muy importante a tener en cuenta en una empresa y el accionar de sus procedimientos. Es por eso que en el cuadro a continuación, detallaremos cada proceso junto a los objetivos y metas del mismo y sus indicadores que demostrarán la calidad o el cumplimiento de los objetivos que se deberán tener en cuenta.

En el comienzo del proceso, nos encontramos con el accionar del cliente frente a la campaña de publicidad de la empresa y el interés generado por la misma, de acceder a más información sobre los servicios que este ofrece.

Por parte de la empresa, en esta instancia debemos brindar con disposición y amabilidad la información que el cliente desea obtener y a partir de ahí veremos como indicador el lapso entre la solicitud del cliente, frente a la respuesta por parte de la empresa y la solución a la necesidad del mismo.

Luego nos enfrentaremos a la etapa de contratación del cliente y la capacitación, en estos procesos los objetivos van a ser brindar y explicar en detalle nuestros servicios, acordarlo de forma conjunta lo que ofrecemos como empresa para evitar posibles inconvenientes por parte de los empleados a la hora de poner en marcha las acciones para la certificación elegida.

En este caso los indicadores que entran en juego son en primer lugar la contratación del servicio de manera segura y a su vez la calidad que se brindan en cada uno de los procesos a explicar en las capacitaciones.

Por último, nos encontraremos con los procesos de control y evaluación para la certificación, en esta etapa se requerirá de manera obligatoria el control detallado de cada uno de los procesos estimados para la certificación, realizando la verificación de la manera correcta para la evaluación de cada proceso.

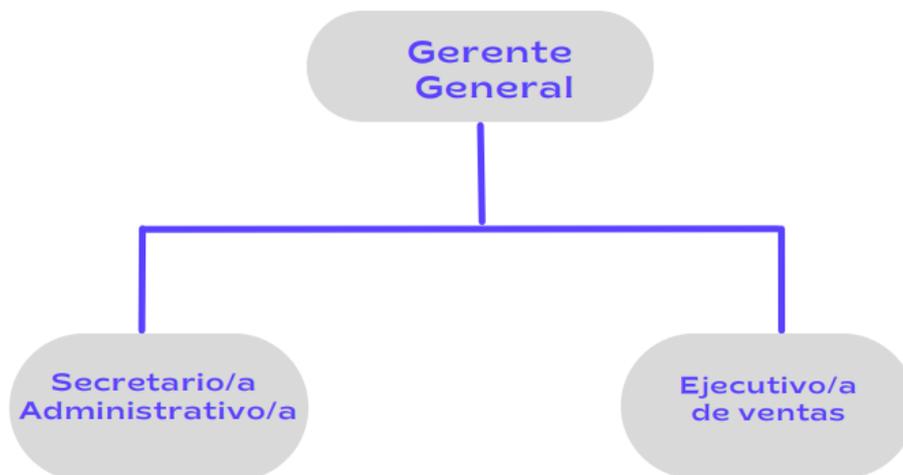
La etapa final del proceso, en este caso descrito donde gestionamos una capacitación, es la otorgación del certificado final, marcando un final en nuestra gestión.

Producto: Capacitacion y Asesoría en Alojamientos			
Etapas del Proceso: El cliente busca mas informacion.			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
Cliente podrá acceder a la informacion a través de internet	Promociones en Internet, Campañas de publicidad y comunicación	En el momento que el cliente busca mas informacion se deben tomar los datos para una mejor atencion.	Tiempo entre el contacto de nuestra empresa con la llegada de la solicitud de mas informacion por el cliente.
Etapas del Proceso: El cliente decide contratar el servicio.			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
El cliente podrá elegir entre las distintas capacitaciones para realizar	Detalle de todas la capacitaciones y productos que ofrecemos para realizar en el alojamiento	Brindar con claridad la informacion de todas las capacitaciones y accesorias que nuestra empresa ofrece	La confirmacion del contrato del servicio
Etapas del Proceso: Se realiza la capacitacion en el Alojamiento			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
Los empleados del hotel podran realizar la capacitación correspondiente.	Realizar una capacitacion preparada previamente para evitar todo tipo de problemas de comprension por parte de los empleados.	Brindar la capacitacion de manera clara y consisa para una mejor implementacion en el alojamiento.	Calidad de los procesos que van a realizar por parte del alojamiento, producto de la capacitacion realizada.
Etapas del Proceso: Se realiza el control para la certificacion del Alojamiento			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
La direccion del hotel podra realizar el control de todos los procesos realizados por el alojamiento	Realizar un control detallado de cada uno de los procesos estimados y requeridos para lograr la certificacion.	Verificar de manera correcta la evaluacion de cada proceso detallado para conseguir la certificacion del alojamiento.	El conjunto de los procesos finalizados y los resultados obtenidos, de los mismos.
Etapas del Proceso: Otorgacion del Certificado Final			
Programa	Objetivos	Metas	Indicadores
El Alojamiento podra obtener al final de la capacitacion el certificado final de la gestion elegida en un principio.	Realizar la entrega del certificado, marcando un final en la gestion de la asesoría y la capacitacion.	Preparar con anticipacion los papeles requeridos para la otorgacion del certificado.	El conjunto del los procesos y los resultados obtenidos al finalizar la etapa de procesos de gestion y capacitacion.

RECURSOS HUMANOS



6.1. ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia

Al comienzo vamos a dividirnos las tareas entre nosotras, con solo tres roles que creemos importantes para poder llevar a cabo el trabajo.

Un *gerente general* que va a ser quien supervise todo y lleve un control sobre la empresa, va a estar verificando los ingresos y egresos de dinero, verá si es necesario contratar más personal cuando sea necesario, etc. No estará en el día a día con los clientes pero sí desarrollará tareas de gestión del negocio, definirá estrategias, controlará el cumplimiento de los objetivos y qué ajustes deben realizarse en caso de no llegar con los mismos. Tendrá una mirada más integral y macro del negocio

Una persona que se encargue de llevar a cabo las *tareas administrativas* y contables básicas del día a día (no se encargará de los balances, para eso trabajaremos con un estudio contable); atenderá el teléfono, gestionará y estará al tanto del pago de impuestos y mantenimiento del negocio. Va a estar presente en las tareas diarias necesarias para poder llevar a cabo el negocio.

El *ejecutivo de ventas* será quien se desempeñe durante todo el proceso de brindarle el servicio a los alojamientos. Abarcará las tareas de responder inquietudes en el momento en el cual nos contactan, los asesorará y les explicará nuestra metodología de trabajo, hasta que hacemos efectivo nuestro servicio. Su objetivo principal será concretar las ventas y mantener una cartera de clientes estable.

También será quien acuda a las capacitaciones y supervise que las mismas estén bien realizadas y cumplan con los estándares de calidad que queremos brindar. Por último estará pendiente de la post-venta y gestiones para la fidelización del cliente.

Esta será nuestra estructura inicial de negocio, es solo el soporte para tener una base de operaciones. Los profesionales que necesitemos para avanzar con otras tareas se convocarán, pero para trabajar por proyecto y cubrir nuestras necesidades.

Trabajaremos con un estudio jurídico-contable que nos ayude con las gestiones básicas para seguir en regla a nivel impositivo y legal.

Como mencionamos antes, vamos a tener una persona que se encargue de mantener las diseñar la página web, responder consultas vía redes, pero trabajará por proyectos, la contrataremos a través de páginas como Workana o Freelancer que nos permiten contratar personal con estos fines.

Luego no vamos a extendernos mucho más, vamos a comenzar con una estructura mínima para reducir costos que no son muy necesarios al comienzo; y que nos permita mantenernos activos e ir generando ganancias.

6.2. PLAN DE CAPACITACIÓN

Si bien no vamos a llevar a cabo un plan de capacitación muy complejo dado que tenemos una estructura bastante reducida; sin embargo sí creemos que, además de ser profesionales en Turismo y Hotelería, tenemos que contar con otros conocimientos más relacionados al ámbito de negocios y empresarial. Por eso, hemos seleccionado estos cursos online y gratuitos que vamos a tomar para poder desempeñarnos mejor en nuestro emprendimiento:

-**“Turismo Accesible¹³”**, brindado por la Universidad Nacional de Quilmes (UNQUI), nos dará una formación general sobre los aspectos conceptuales del turismo accesible: la accesibilidad en los establecimientos turísticos y a la calidad del servicio a los visitantes con capacidades restringidas.

-**“Calidad en la Atención al Cliente”** brindado por el Ministerio de Turismo y Deportes, este curso nos dará las herramientas básicas para encarar y resolver de manera exitosa los "momentos de la verdad" entre el cliente y el prestador de servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de la demanda turística.

-**“Ampliar Destinos: Marketing y Comercialización”**: también realizado por MINTUR; está dirigido a prestadores de servicios turísticos y tiene como fin ayudarnos en la optimización de herramientas de posicionamiento y comercialización frente a la complejidad del escenario actual del turismo y de cara a la esperada reactivación de los viajes.

¹³ Universidad Nacional de Quilmes - cursos de extensión - Turismo Accesible - Virtual. (s. f.). Universidad Nacional de Quilmes. <http://www.unq.edu.ar/cursos-extension/90-turismo-accesible---virtual.php#h>

La secretaría de Educación de CAME ¹⁴(Confederación Argentina de la Mediana Empresa) tiene a disposición varios cursos gratuitos apuntados a emprendedores. Dentro de nuestro plan de capacitación vamos a cursar los siguientes:

- **Técnicas de Ventas:** Nos dará herramientas de ventas para aplicar en nuestro negocio; conocer los diferentes estilos o perfiles de clientes y cuál es la clave de abordaje en cada caso para garantizar la forma de vincularse más conveniente a cada perfil y a una situación determinada.

-**Desarrollo de Habilidades Personales y Profesionales:** El objetivo de este curso es “Generar en los participantes la inquietud por la identificación, el estudio y el entrenamiento en habilidades que potencien su empleabilidad y el desempeño de sus actividades, así como mejorar su calidad de vida y reflexionar sobre las tendencias de cambio en las organizaciones y de cómo ello permite, eventualmente, la convergencia entre el desarrollo personal y el institucional”, creemos que es fundamental para nosotros que estamos emergiendo en este ámbito de negocios..

-**Plan de Marketing del siglo XXI Pospandemia:** En el escenario en el cual nos encontramos tomar este curso es mandatorio. El mismo nos dará la “posibilidad de entender el contexto circundante, saber elegir la mejor estrategia para desarrollar el emprendimiento, diseñar las tácticas empresariales para alcanzar los objetivos de crecimiento, establecer los responsables, tiempos y presupuestos necesarios para llevar a cabo con éxito las estrategias establecidas; teniendo como premisa:”

Hemos leído varios informes respecto a la importancia de las personas y su salud mental en el ámbito laboral, nos gustaría destacar uno de ellos: “*El autocontrol emocional, una competencia clave en el entorno laboral*” en el cual se menciona que “para mejorar el autocontrol emocional es fundamental desarrollar o potenciar la inteligencia emocional. [...] varios estudios empíricos ya han llegado a la conclusión de que “los empleados que son ‘inteligentes’ con sus emociones suelen ser más eficientes y eficaces en sus interacciones”. (Santander Universidades, 2021).

Creemos que es muy importante que estemos cómodos y podamos desarrollar esta inteligencia emocional, nos ayudará en el día a día a ser más eficaces en nuestras tareas. Vamos a tomar un de CAME¹⁵ que nos será útil.

¹⁴ CAME EDUCATIVA. (s. f.). Came Educativa seminarios. http://came-educativa.com.ar/newsletter.php?m=seminarios_cursos&t=a_distancia_d&p=15

¹⁵ *Inteligencia Emocional – CAMEeducativ@.* (s. f.). Inteligencia Emocional – CAMEeducativ@. <https://www.came-educativa.com.ar/course/inteligencia-emocional/>

6.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Puede ocurrir que los dueños del emprendimiento lleven adelante los procesos de entrevistar y contratar personal porque quieren ver a quién contratan, también puede ser para abaratar costos.

Desde la consultora decidimos que esta tarea la vamos a dejar en manos de una persona especializada en Recursos Humanos que trabajará con nosotros para determinados proyectos.

Esto es por varios motivos, por un lado, el costo de contratar a la persona errónea puede ser muy alto, entonces creemos que es mejor invertir en una persona que esté calificada para llevar adelante esta tarea y no perder tiempo nosotras en algo que desconocemos y no tenemos experiencia, corriendo el riesgo de contratar a la persona equivocada.

Además, en la descripción del seminario "*Técnicas de Selección del personal*" brindado por la CAME, explican la importancia de esto: "ingresar a un postulante que no reúne los requisitos del puesto a ocupar genera costos para la organización, no sólo por la menor productividad aparejada sino, además, por la desmotivación que la persona incorporada puede llegar a reflejar con el transcurrir del tiempo. Los encargados de seleccionar personal deben tomar conciencia de que este proceso es una inversión en dinero y tiempo y no un costo o un proceso innecesario que interrumpe las tareas cotidianas."

Por eso decidimos delegar esta tarea en una persona especializada en Gestión del talento humano que nos ayude a encontrar al candidato que reúna todas las características necesarias y pueda desempeñarse con eficacia.

A esta persona la contrataremos, como dijimos, por proyectos para que nos ayude a buscar a la persona que deba cubrir el puesto, a medida que vayamos creciendo y se abran más roles.

PLAN FINANCIERO



5. PLAN FINANCIERO

DETALLE DE INVERSIÓN

En lo que respecta a la inversión que vamos a tener que realizar, se debe aclarar en un principio que somos una Pyme en sus inicios y en busca de un futuro crecimiento. Como toda empresa, dentro de los distintos análisis financieros se encontrarán varios presupuestos, desde el presupuesto de los productos generales, de limpieza, de oficina o de capacitaciones y servicios tercerizados, entre otros.

A continuación, se verán detallados dos presupuestos los cuales están relacionados con el equipamiento del lugar de trabajo junto a la promoción y comunicación necesaria para comenzar a ofrecer los servicios.

En primer lugar, encontraremos un presupuesto el cual detalla la primera inversión a tener en cuenta en nuestro emprendimiento y sus comienzos.

En lugar de contratar y equipar una oficina, decidimos contratar un CO-Working, en el cual, mediante el pago de una membresía mensual, se puede acceder a un servicio que incluye acceso a internet y el equipamiento necesario para poder trabajar, servicio de impresión y fotocopiadoras y a su vez incluye el servicio de Sala de Reuniones junto al servicio de cafetería y cocina con autoservicio, donde se puede elegir libremente distintas infusiones y utilizar el equipamiento de la cocina.

En este caso seremos 3 en un principio aquellas personas que contratarán la membresía, debido a que buscamos no obtener costos fijos desde un comienzo ya que queremos asegurarnos tener en primer lugar rentabilidad del producto para así poder expandirnos a un lugar mejor y privado, nuestra propia oficina.

En el presupuesto se detalla que la membresía corresponde a 10 días mensuales. Elegimos esta opción debido a que se adecúa a nuestras preferencias de no asistir todos los días y poder realizar algunas horas, puede ser lunes, miércoles y viernes en una semana, mientras que en la otra semana podemos asistir los martes y jueves.

A partir de alquilar la oficina o en este caso el Co-Working, debemos tener en cuenta como un gasto fijo en la primera etapa del emprendimiento a los gastos de promoción y publicidad, los cuales van a tener el objetivo de generar mas ventas y con eso mas rentabilidad.

Detallamos los primeros recursos publicitarios que tendremos en cuenta para la primera parte de la venta de nuestros productos.

PRESUPUESTO ETAPA 1			
		Importe mensual	Importe anual
OFICINA			
Alquiler del Co-Working x 10 Dias Mensuales	\$7.400,00	\$22.200	\$266.400
TOTAL			\$266.400
DISEÑO Y MATERIAL GRÁFICO			
Diseño de pagina web		\$30.000	.
Impresión de folletería y materiales gráficos		\$750	\$9.000
Diseño de hojas membretadas x200		\$1.500	\$18.000
Tarjetas para eventos x50		\$350	\$4.200
TOTAL			\$31.200
MARKETING Y PUBLICIDAD			
Página web		\$ 2.599	\$ 23.391
Dominio propio			\$ 270
Community Manager		\$ 42.000,00	\$ 504.000,00
Publicidad		8.580,70	\$ 102.968,40
TOTAL			\$ 53.179,70
TOTAL			\$ 630.629,40

Una vez pasado el tiempo y con el un incremento en las ventas, podremos aspirar a la obtención o alquiler de una oficina y tener pensado el equipamiento que este conlleva. Para eso hemos confeccionado el presupuesto 2, con la idea de ya estar instalados en una oficina propia describimos los gastos que eso conllevaría; algunos costos que son fijos (Alquiler de Infraestructura) y otros variables como la compra de computadoras, impresoras, etc.

A su vez se sumarán gastos de productos de limpieza e insumos generales tanto para el área de cocina y comedor como también el baño y la recepción.

Por último, se debe tener en cuenta que a lo largo del tiempo la empresa va a ir evolucionando en relación a las ventas y como consecuencia deberá evolucionar su entorno, el equipamiento físico como las capacitaciones técnicas del personal.

PRESUPUESTO ETAPA 2			
	Precio Unitario	Cantidad Total	TOTAL S
OFICINA			
Alquiler de infraestructura	\$25,000.00	1	\$25,000
Escritorio para ventas	\$8,541	4	\$34,164
Sillas para empleados	\$11,000	4	\$44,000
Sillas de uso común	\$6,420	8	\$51,360
Tacho de basura	\$819	4	\$3,276
Pizarra de corcho	\$970	4	\$3,880
Equipo de computadora completa	\$40,000.00	4	\$160,000
Parlantes	\$560	4	\$2,240
Apoya mouse	\$250	4	\$1,000
Impresora	\$43,379	1	\$43,379
Calculadora	\$500	2	\$1,000
Telefono	\$1,499	4	\$5,996
Caja fuerte	\$4,890	1	\$4,890
TOTAL			\$380,185
ESPACIO COMUN			
Mesa ratona	\$5,899	1	\$5,899
Sillones individuales	\$5,900	2	\$11,800
Cuadro decoración	\$3,195	1	\$3,195
Reloj	\$1,200	1	\$1,200
Equipo de audio	\$22,000	1	\$22,000
TOTAL			\$44,094
COCINA			
Microondas	\$17,599	1	\$17,599
Dispenser de agua	\$23,112	1	\$23,112
Juego de cubiertos x24	\$1,475	1	\$1,475
Vasos de vidrio x4	\$1,443	1	\$1,443
Platos de cerámica x4	\$1,700	1	\$1,700
Repasador x3	\$821	1	\$821
Mini heladera	\$32,365	1	\$32,365
Tacho de basura	\$551	1	\$551
TOTAL			\$79,066
BAÑO			
Toalla de mano	\$209	2	\$418
Tacho de basura	\$659	1	\$659
Escobilla	\$250	1	\$250
TOTAL			\$1,327
COMERCIO Y PROMOCION			
Diseño de pagina web (galeria y mailing incluidos)	\$30,000	1	\$30,000
Diseño de imagen y folleteria	\$500	1	\$500
Impresión de folletería y materiales gráficos (2.000 folletos)	\$1,500	1	\$1,500
Lapiceras Merchandaising x100	\$750	1	\$750
Spot Publicitario	\$59,841	1	\$59,841
Diseño de hojas membretadas x500	\$2,350	1	\$2,350
Tarjetas para eventos x100	\$700	1	\$700
TOTAL			\$95,641
INSUMOS GENERALES			
Lapiceras Negra/Azul x50	\$1,790	1	\$1,790
Resma A4 x 500 hojas	\$680	5	\$3,400
Papel higiénico x4	\$241	5	\$1,205
Detergente 5l	\$732	1	\$732
Espanja 12u	\$455	1	\$455
Desinfectante 5l	\$431	1	\$431
Limpiador Pisos 5L	\$362	1	\$362
Café (paquete)	\$344	1	\$344
Desodorante ambiental	\$441	1	\$441
Agendas	\$1,490	3	\$4,470
Jabon para manos x5	\$500	1	\$500
Cartucho impresora	\$3,500	1	\$3,500
Rollo de cocina x15	\$140	3	\$420
TOTAL			\$18,050

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO Y DE INVERSIÓN

Meses de alta temporada	Julio- Agosto- Septiembre- Octubre
Meses de media temporada	Abril-Mayo- Junio
Meses de baja temporada	Noviembre – Diciembre – Enero – Febrero – Marzo

Tomando en cuenta el flujo turístico en Argentina extraído de la página del Gobierno Nacional y el Ministerio de Deportes y Turismo, asumimos que los meses de temporada baja serán desde noviembre a marzo a sabiendas de que es donde los hoteles proceden a tener sus temporadas altas, por lo cual, indica que deberían haberse asesorado a lo largo del año para tener todos sus recursos y condiciones resueltas y disponibles para brindar sus mejores servicios a los huéspedes y clientes.

De esta manera, los meses de temporada media serían abril, mayo y junio, teniendo en cuenta que todavía están pendientes las vacaciones de invierno y la gestión y organizaciones de los hoteles varían constantemente. En preferencia, estimamos que la mayoría decide alistarse primordialmente para la temporada de verano, mientras que otros optan por corregir, modificar y mejorar factores de su empresa en la mitad del año.

Finalmente, serían *cuatro meses los que consideraríamos como temporada alta* y donde nuestra consultora buscaría facturar la mayor cantidad de dinero posible; de julio a octubre estimamos que son los meses previos y que se llega a tener una anticipación estimable para contratar nuestros productos. Es la época perfecta para alistarse correctamente antes de la temporada alta turística y hotelera en el país, siendo el verano.

	Servicios disponibles por mes	Cantidad de servicios contratados por mes
<i>Enero</i>	3	2
<i>Febrero</i>	4	2
<i>Marzo</i>	5	4
<i>Abril</i>	8	6
<i>Mayo</i>	8	6
<i>Junio</i>	8	7
<i>Julio</i>	8	8
<i>Agosto</i>	10	10
<i>Septiembre</i>	10	9
<i>Octubre</i>	10	9
<i>Noviembre</i>	5	3
<i>Diciembre</i>	5	2

Como ya se ha mencionado anteriormente, se estima que los productos a vender dentro de un año sean un mínimo de 80 servicios en total de forma anual sopesando la reciente integración de nuestra empresa en la Argentina y la situación económica, social y política del país.

Luego, dependerá ni más ni menos que la complejidad del trabajo a realizar y el producto armado a brindar, el cual generalmente sería un porcentaje del resultado esperado, las primeras charlas hasta estabilizar la idea de producción serían gratuitas, y variando el tiempo estimado de trabajo que parte desde un mes hasta cuatro, se estima una tarifa inicial de **\$4.000 a \$15.000**, desde la consulta y siempre dependiendo y modificándose según el trabajo contratado y requerido al ser un sistema de servicios, necesidad y producción tan fluctuante, siendo comparadas con los precios de consultoras y asesoras únicamente hoteleras en Buenos Aires.

ANÁLISIS DE VIABILIDAD

A la hora de realizar este apartado, podemos encontrarnos con un grado de dificultad mayor en la determinación de sueldos fijos y todas las cargas sociales que cada uno debería tener. A continuación explicamos el por que:

Experiencia Accesible, es una empresa que tiene como primer paso la creación de un emprendimiento que en primera instancia buscara optimizar todo tipo de inversión a gran escala para solventar todo gasto menos con las primeras ventas realizadas. Es por eso que decidimos como sueldo principal, el cobro de comisiones a través de cada proyecto realizado. Esto quiere decir, que por el momento no hay un numero de sueldo fijo.

Por ejemplo, si el proyecto mensual o la asesoría mensual tiene un costo de aproximadamente \$20.000, este valor será dividido entre 4 para que las primeras tres partes correspondan al sueldo comisional de los empleados, mientras que el 4to sueldo, vaya destinado a un fondo en común de ahorros, correspondiente a la solvencia de gastos mensuales e imprevistos.

A su vez, se tendrá en cuenta la misma división por aquellas membresías mensuales únicamente funcionales para consultas mínimas, es decir, aquellos ingresos mensuales que realizan nuestros afiliados. En este caso, al ser un valor mas bajo, se sumaran todos los afiliados y sus cuotas mensuales que también se dividirá entre loa 4 “actores” principales, detallados anteriormente.

Por ultimo, cabe destacar que este análisis, se da de esta manera debido a que en principio no contamos con sueldos fijos, una vez pasado el tiempo y dado el incremento del poder adquisitivo empresarial, se contrataran distintas personas para cubrir roles directivos y de secretarias, los cuales si dispondrán de un sueldo fijo.

FUENTES Y USOS DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

Como estamos por establecer un negocio innovador que puede tener mucho éxito y llegar a alcanzar gran cantidad de clientes, en un escenario muy positivo; también somos realistas y sabemos que las probabilidades de que el negocio no prospere también están.

Por este motivo, decidimos no recurrir a una entidad bancaria para solicitar un préstamo porque cobran porcentajes de interés altos que, con los valores de nuestros servicios podríamos devolverlo a largo plazo pero sería complicado mantenernos estables y sin deudas durante un lapso prolongado.

Además, cada una de nosotras cuenta con ahorros propios, por lo que decidimos que lo destinaremos a invertir en el negocio por voluntad propia,

La idea luego es generar rentabilidad y recuperarlo pero sabemos que, en el peor escenario, de no prosperar el negocio, será dinero capital el que dejamos y no tenemos que estar pensando en cómo devolver un préstamo a un tercero, incluso quizás generando deudas mayores.

En el siguiente cuadro detallamos el importe que invertirá cada una de nosotras

Aporte en efectivo por la socia N° 1	\$ 250.000 ARS
Aporte en efectivo por la socia N° 2	\$500.000 ARS
Aporte en efectivo por la socia N° 3	\$ 350.000 ARS
Totales	\$1.100.000 ARS

UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS

En el siguiente cuadro mostramos el uso **inicial** del dinero invertido. Es decir, es el capital que destinaremos de la inversión recibida para poder abrir nuestro negocio.

Será utilizado de la siguiente manera:

Alquiler oficina y equipamiento	\$8.000 ARS
Inversión en Marketing y Publicidad	\$55.000 ARS
Inversión en material físico y gráfico	\$2.600 ARS
Capital destinado a los gastos de mantenimiento	\$10.000 ARS
Otros gastos variables - imprevistos	\$8.000 ARS
Total de Usos de Financiamiento	\$ 83.600

Del total invertido nos restan \$ 1.016.400 ARS, con ese capital nos iremos manejando durante los primeros meses. Si vemos que tenemos un incremento de ventas exponencial, evaluaremos qué hacer con ese dinero invertido, si lo reinvertimos en la compra de algún bono, en equipamiento o lo re-asignamos a cada socio, llegado el momento lo veremos.

Pero en el mientras tanto creemos que es prudente actuar con cautela y mantener ese dinero a disposición por si surgen eventualidades que cubrir.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Simulamos la apertura del negocio en el mes de enero,

Para calcular el punto de equilibrio, dividimos la cantidad de servicios que debemos brindar por mes. hasta llegar al total de lo mínimo que se requiere para recuperar la inversión inicial y no tener pérdidas.

Consideramos como valor de nuestro servicio un monto de \$4000

Definimos para los meses subsiguientes que el costo mensual fijo que está compuesto por el alquiler de la oficina \$7400, gastos en publicidad \$8600, dinero para imprevistos y mantenimiento del negocio (pago de impuestos) \$ 18000. En los meses de junio y diciembre, incrementamos nuestros costos un 5% más para poder adelantarnos a posibles incrementos en los valores de los mismos:

MESES	COSTOS	CANT. SERVICIOS BRINDADOS	IMPORTE SERVICIOS
Enero	\$83.600ARS	2	\$8000
Febrero	\$ 34.000	2	\$8000
Marzo	\$34.000	4	\$16000
Mayo	\$34.000	6	\$24000
Junio	\$34.000	6	\$24000
Julio	\$35.700	7	\$28000
Agosto	\$35.700	8	\$32000
Septiembre	\$35.700	10	\$40000
Octubre	\$35.700	9	\$36000
Noviembre	\$35.700	9	\$36000
Diciembre	\$37.485	3	\$12000
TOTAL	\$435.585	66	\$264.000

Vemos que en el mes de Julio, con un total **de 27 servicios brindados generamos \$108.000 de ingresos que nos alcanzan a recuperar la inversión inicial.**

CONCLUSIÓN

Creemos que la propuesta es innovadora e interesante para desarrollar.

No obstante, nos encontramos con un escenario un tanto complejo a nivel económico por la situación del país y porque es un concepto y tipo de negocio que todavía no está implementado en Argentina.

Tiene un gran potencial y lo podemos llevar adelante pero debemos estar atentos a los costos, a que no se eleven mucho y hacer el mayor esfuerzo en conseguir los primeros clientes; de esta forma podremos darnos a conocer e ir recuperando lo invertido.

Como vimos, es necesario poder brindar como mínimos 27 servicios a un valor de \$4000 para recuperar lo invertido; no es mucho a nivel monetario pero sí es importante hacer un esfuerzo en ser conocidos y ganar clientes.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- *Agencias de viajes autorizadas.* (s.f.). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/turista/agencias-de-viajes-autorizadas>
- *Directrices de Accesibilidad.* (s. f.). Buenos Aires Ciudad - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado 27 de noviembre de 2021, de <https://www.buenosaires.gob.ar/directrices-de-accesibilidad>
- Discapacidad del Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI). (2020, diciembre). *Día Internacional de las Personas con Discapacidad.* <https://www.argentina.gob.ar/noticias/dia-internacional-de-las-personas-con-discapacidad-2>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Turismo: Encuesta de ocupación hotelera junio 2021* (Informe n° 16). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_08_218220679BCA.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). *Ocupación hotelera.* <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>
- Klempert Izaguirre, R. (2021, 7 abril). *Mejoran las perspectivas de recuperación económica para Latinoamérica.* Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/lat/143399-la-economia-latinoamericana-tendra-una-recuperacion-leve-en-2021.html>
- Ley N° 15.018 de 2018. B.O. 26 de enero de 2018. (Argentina).
- Ley N° 25.643 de 2002. B.O. 11 de septiembre de 2002. (Argentina).
- Ley N° 25.997 de 2005. B.O. 05 de enero de 2005. (Argentina).
- *Línea de créditos para PyMEs turísticas.* (2021, 13 octubre). Argentina.gob.ar. Recuperado 27 de noviembre de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/linea-de-creditos-para-pymes-turisticas>
- López, A. (2020, 2 abril). *Turismo inclusivo: cuáles son los destinos más accesibles en la Argentina.* Red Turismo Accesible. <https://redturismoaccesible.com.ar/2020/04/02/turismo-inclusivo-cuales-son-los-destinos-mas-accesibles-en-la-argentina/>
- Ministerio de Turismo y Deporte Argentina. (s. f.). *Yvera, Plataforma de datos, información y conocimiento.* <https://www.yvera.tur.ar/afip>
- Ministerio de Turismo. (2010). *Directrices de Accesibilidad en Servicios Turísticos y Guía de autoevaluación.* https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/directrices_de_accesibilidad_en_servicios_turisticos.pdf
- Montenegro, Silvia. (27 de mayo de 2021). *Ya quebraron 11.800 hoteles y restaurantes. Habrá nuevos cierres..* FEHGRA. <https://www.fehgra.org.ar/archivos/10346>.
- Paganini, G. (s.f.). *Áreas de servicio.* Pagus Hoteles. Recuperado 23 de noviembre de 2021, de <https://pagushoteles.com/servicios/>
- Poore, Federico. (19 de septiembre de 2021). *Turismo y pandemia: crisis del sector y cambio de hábitos de los viajeros.* Chequeado. <https://chequeado.com/el-explicador/turismo-y-pandemia-crisis-del-sector-y-cambio-de-habitos-de-los-viajeros/>
- Portal Oficial del Estado Argentino (s.f.). *Apoyo Tecnológico al Sector Turismo.* <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/cofecyt/financiamiento/asetur>
- Portal Oficial del Estado Argentino (s.f.). *Constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).* <https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada-srl>

- Portal Oficial del Estado Argentino (s.f). *Nueva línea de créditos para PyMEs turísticas.* <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nueva-linea-de-creditos-para-pymes-turisticas>
- Portal Oficial del Estado Argentino (s.f). *Obtener un crédito para mi PyME turística.* <https://www.argentina.gob.ar/servicio/obtener-un-credito-para-mi-pyme-turistica>
- Portal Oficial del Estado Argentino (s.f). *Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP).* <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid/atp>
- *Publicada la primera norma internacional sobre turismo accesible para todas las personas, liderada por la OMT, Fundación ONCE y UNE.* (2021, 15 julio). Organización Mundial de Turismo. <https://www.unwto.org/es/news/publicada-la-primera-norma-internacional-sobre-turismo-accesible-para-todas-las-personas>
- Red de Turismo Accesible. (s.f.) *Que hacemos.* <https://redturismoaccesible.com.ar/>
- San Martín, A. (2020, 1 agosto). Argentina avanza para posicionarse con destinos de Turismo Accesible. *Télam - Agencia Nacional de Noticias.* <https://www.telam.com.ar/notas/202008/497124-argentina-avanza-para-posicionarse-con-destinos-de-turismo-accesible.html>
- Sustentabilidad. (s. f.). Instituto Tecnológico Hotelero. Recuperado 27 de septiembre de 2021, de http://www.ithargentina.com.ar/hoteles_mas_verdes.html
- Zantonini, C. Vaño, C. Di Florio, M. Castro Pinto, R. Parque Temático Accesible AKSÉ. (2018). En L. Osorio. (Turismo y Hotelería). *Plan de Marketing: Segmentos a servir* (pp.51-52). Universidad Argentina de la Empresa.

ANEXOS

RESUPUESTO ETAPA 2

	Precio Unitario	Cantidad Total	TOTAL \$
OFICINA			
Alquiler de infraestructura	\$60,000.00	1	\$60,000
Escritorio para ventas	\$8,541	4	\$34,164
Sillas para empleados	\$11,000	4	\$44,000
Sillas de uso común	\$6,420	8	\$51,360
Tacho de basura	\$819	4	\$3,276
Pizarra de corcho	\$970	4	\$3,880
Equipo de computadora completa	\$40,000.00	4	\$160,000
Parlantes	\$560	4	\$2,240

Apoya mouse	\$250	4	\$1,000
Impresora	\$43,379	1	\$43,379
Calculadora	\$500	2	\$1,000
Telefono	\$1,499	4	\$5,996
Caja fuerte	\$4,890	1	\$4,890
TOTAL			\$415,185
ESPACIO COMUN			
Mesa ratona	\$5,899	1	\$5,899
Sillones individuales	\$5,900	2	\$11,800
Cuadro decoración	\$3,195	1	\$3,195
Reloj	\$1,200	1	\$1,200
Equipo de audio	\$22,000	1	\$22,000
TOTAL			\$44,094
COCINA			
Microondas	\$17,599	1	\$17,599
Dispenser de agua	\$23,112	1	\$23,112
Juego de cubiertos x24	\$1,475	1	\$1,475
Vasos de vidrio x4	\$1,443	1	\$1,443
Platos de cerámica x4	\$1,700	1	\$1,700
Repasador x3	\$821	1	\$821
Mini heladera	\$32,365	1	\$32,365
Tacho de basura	\$551	1	\$551
TOTAL			\$79,066
BAÑO			
Toalla de mano	\$209	2	\$418
Tacho de basura	\$659	1	\$659
Escobilla	\$250	1	\$250
TOTAL			\$1,327

COMERCIO Y PROMOCION			
Diseño de pagina web (galeria y mailing incluidos)	\$30,000	1	\$30,000
Diseño de imagen y folletería	\$500	1	\$500
Impresión de folletería y materiales gráficos (2.000 folletos)	\$1,500	1	\$1,500
Lapiceras Merchandaising x100	\$750	1	\$750
Spot Publicitario	\$59,841	1	\$59,841
Diseño de hojas membretadas x500	\$2,350	1	\$2,350
Tarjetas para eventos x100	\$700	1	\$700
TOTAL			\$95,641
INSUMOS GENERALES			
Lapiceras Negra/Azul x50	\$1,790	1	\$1,790
Resma A4 x 500 hojas	\$680	5	\$3,400
Papel higiénico x4	\$241	5	\$1,205
Detergente 5l	\$732	1	\$732
Esponja 12u	\$455	1	\$455
Desinfectante 5l	\$431	1	\$431
Limpiador Pisos 5L	\$362	1	\$362
Café (paquete)	\$344	1	\$344
Desodorante ambiental	\$441	1	\$441
Agendas	\$1,490	3	\$4,470
Jabón para manos x5	\$500	1	\$500
Cartucho impresora	\$3,500	1	\$3,500

Rollo de cocina x15	\$140	3	\$420
TOTAL			\$18,050

4

Oferta y demanda hotelera, indicadores seleccionados por mes y tipo de establecimiento.
Total del país. Año 2021

Indicadores seleccionados por tipo de establecimiento	2021								
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto *	Septiembre *
Establecimientos (1)									
Total	4.386	4.428	4.175	3.982	3.243	2.928	3.720	3.789	3.848
Hoteleros	2.155	2.184	2.092	2.021	1.670	1.574	1.873	1.907	1.929
Hotel 1 y 2 estrellas	789	795	735	704	571	508	620	628	634
Hotel 3 estrellas, boutique y apart hotel	1.039	1.059	1.029	985	797	783	920	940	943
Hotel 4 y 5 estrellas	327	330	328	332	302	283	333	339	352
Para-hoteleros	2.231	2.244	2.083	1.961	1.573	1.354	1.847	1.882	1.919

Fuente: https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/economia/EOH_cuadros_sep21.zip.

Información obtenida del cuadro de ocupación hotelera de INDEC con los datos cargados a septiembre 2021.

4.2.

OBJETIVOS

COMERCIALES

Oferta y demanda hotelera, indicadores seleccionados por mes y tipo de establecimiento.
Total país. Año 2017

Indicadores seleccionados por tipo de establecimiento	2017											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Establecimientos (1)												
Total	6.334	6.289	5.653	5.334	4.804	4.827	5.166	5.134	5.121	5.274	5.318	5.583
Hoteleros	3.169	3.170	2.874	2.774	2.509	2.521	2.661	2.624	2.656	2.702	2.698	2.845
Hotel 1 y 2 estrellas	1.398	1.396	1.194	1.130	982	979	1.056	1.036	1.079	1.084	1.082	1.187
Hotel 3 estrellas, boutique y apart hotel	1.352	1.353	1.264	1.240	1.129	1.142	1.197	1.181	1.166	1.210	1.211	1.246
Hotel 4 y 5 estrellas	419	421	416	404	398	400	408	407	411	408	405	412
Para-hoteleros	3.165	3.119	2.779	2.560	2.295	2.306	2.505	2.510	2.465	2.572	2.620	2.738

Fuente: https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/economia/eoh_2017_Totalpais.xls

Información obtenida del cuadro de ocupación hotelera de INDEC con los datos cargados en diciembre 2017.

4.4. PRECIO

Valor mensual recomendado por rol

Rol: Business Consultant

(1)

Experiencia en empresas de consultoría o como consultor independiente.

Planificar, definir, desarrollar y dirigir la implementación de estrategias y acciones en el área de especialidad. Establecer técnicas, métodos y procedimientos en el área de especialidad. Definir estrategia.

Seniority	Experiencia (Años)	Full-time (Más de 6 meses)	Full-time (Hasta 6 meses)	Part-time (Más de 6 meses)	Part-time (Hasta 6 meses)
Senior	Más de 5	560.000	691.200	408.000	480.000
Semi-Senior	Entre 2 y 5	320.000	432.000	255.000	300.000
Junior	Entre 1 y 2	240.000	259.200	153.000	180.000

Valores de referencia mensual en ARS según disponibilidad y duración del proyecto

ACLARACIÓN: Los valores provistos son solo a modo de referencia y sirven como una guía para que el profesional pueda cotizar mejor tus servicios

Captura de pantalla obtenida del informe de Seeds con los valores estimados para el rol de consultor.

4.4.

PRECIO

☰ > **Sueldos para Consultant** Buenos Aires

Sueldos Entrevistas

¿Cuánto gana un Consultant en Buenos Aires?

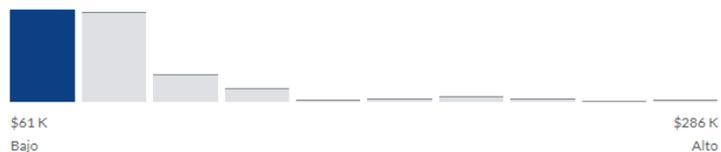
Actualizado el 29 de nov. de 2021

Confianza muy alta

\$126 K /mes

Sueldo base promedio

101 sueldos



Remuneración adicional en efectivo

Promedio: **\$ 179.783** Intervalo: \$ 14.485 - \$ 1.072.679

El sueldo promedio de Consultant es \$ 126.190 por mes en Área Buenos Aires. La remuneración promedio de efectivo adicional para un Consultant en Área Buenos Aires es de \$ 179.783, con un rango de entre \$ 14.485 y \$ 1.072.679. Las estimaciones de sueldos se basan en 101 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Consultant en Área Buenos Aires.

Captura de pantalla obtenida de https://www.glassdoor.com.ar/Salaries/buenos-aires-consultant-salary-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,23.htm?countryRedirect=true

4.4.

PRECIO

Detalle de los valores aproximados de otras agencias de marketing

The screenshot displays the 'tiendanube especialistas' website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo 'tiendanube especialistas' on the left and a menu with items: 'Qué ofrecemos', 'Canales de venta', 'Precios', 'Educación', 'Historias', 'Ingresar', and a 'Crear Tiendanube' button. Below the navigation bar, there are tabs for different services: 'Puesta en Marcha', 'Diseño', 'Marketing Online' (which is selected and highlighted with a red underline), 'Fotografía', and '>_Desarrollo'. The main content area is titled 'Especialistas destacados' and features a grid of agency profiles. Each profile includes the agency's logo, name, location, number of happy clients, starting price, and a list of services offered.

Agency Name	Location	Happy Clients	Starting Price (ARS)	Services
Software Studio	Buenos Aires	160	\$6.000	Marketing Online, Puesta en Marcha, Desarrollo, Diseño
Estudio Volando	Buenos Aires	310	\$8.700	Marketing Online, Puesta en Marcha, Diseño
MANADA	Buenos Aires	158	\$6.000	Marketing Online, Puesta en Marcha, Diseño
Guanaco Studio	Buenos Aires, Argentina	313	\$6.500	Marketing Online, Puesta en Marcha, Desarrollo, Diseño
O2 Digital	Ciudad de la paz 1482, CABA	18	\$1.750	Marketing Online, Puesta en Marcha
Jackie Camacho	Almagro, CABA	46	\$1.500	Marketing Online, Puesta en Marcha, Diseño
Zurbrand	Buenos Aires	149	\$6.500	Marketing Online, Puesta en Marcha, Desarrollo, Diseño
HAY Marketing		19	\$7.500	Marketing Online, Puesta en Marcha, Desarrollo, Diseño
Auditors	Buenos Aires	19	\$20.000	Marketing Online, Puesta en Marcha, Desarrollo, Diseño

Fuente: ambas capturas tomadas de https://www.tiendanube.com/especialistas-nube?type=online_marketer

Esquema de precios y planes para obtener nuestra página web

Mensual Trimestral **Anual** (-15% -25%)

Plan	Descripción	Precio Mensual	Precio Anual	Costo por Transacción	Características
Básico	Herramientas básicas para empezar a vender con tu tienda online.	AR\$ 299.25 /mes	\$3,591 por 12 meses	2%	<ul style="list-style-type: none">✓ Productos, visitas y ventas sin límites✓ Integraciones con medios de pago y envío✓ Botón de WhatsApp✓ Atención humana y personalizada por email y chat
Full	Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.	AR\$ 749.25 /mes	\$8,991 por 12 meses	2%	<ul style="list-style-type: none">✓ Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones✓ Promociones y descuentos✓ Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google
Plus	Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.	AR\$ 1,949.25 /mes	\$23,391 por 12 meses	1%	<ul style="list-style-type: none">✓ Diseño 100% flexible✓ Atención humana y personalizada por WhatsApp
Avanzado	Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.	AR\$ 5,999.25 /mes	\$71,991 por 12 meses	0.5%	<ul style="list-style-type: none">✓ Múltiples idiomas y monedas

Probar 30 días gratis

Fuente: <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

Captura de los precios por dominio propio- Nic.ar

Aranceles

Conocé nuestros dominios y nuestros aranceles.

Dominios

dominio	ALTA	RENOVACIÓN	DISPUTA	TRANSFERENCIA
.ar Desde el 15 de septiembre de 2020 cualquier persona puede registrar un dominio '.ar' que esté disponible, siguiendo lo requisitos de la normativa vigente.	\$540.00	\$540.00	\$4000.00	\$540.00
.com.ar Cualquier persona puede registrar un '.com.ar'. Es posible registrar cualquier nombre de dominio disponible, siguiendo los requisitos de la normativa vigente.	\$270.00	\$270.00	\$4000.00	\$270.00
.net.ar Cualquier persona puede registrar un '.net.ar'. Es posible registrar cualquier nombre de dominio disponible, siguiendo los requisitos de la normativa vigente.	\$270.00	\$270.00	\$4000.00	\$270.00

Fuente: https://nic.ar/es/dominios/dominios_y_aranceles

Buenos Aires 2/12/2021

Autorización para la publicación digital del Trabajo de Investigación Final (TIF)

Por medio de la presente expresamente autorizamos a la *Universidad Argentina de la Empresa* a almacenar, difundir, reproducir, comunicar públicamente y publicar en la página Web de la Biblioteca de la *Universidad Argentina de la Empresa* el Trabajo de Investigación Final de nuestra autoría titulado:

Consultora de negocios turísticos:

"Experiencia Accesible"

Dejando expresa constancia que dicho Trabajo de Investigación Final es de nuestra autoría, siendo titulares de los derechos de explotación del mismo y que la firma de la presente autorización no viola derechos de terceros, ya sea de propiedad industrial, intelectual, secreto comercial o cualquier otro.

Reconocemos y aceptamos que no recibiremos retribución y o compensación económica alguna por la utilización y o publicación de dicho Trabajo de Investigación Final, desistiendo expresamente en este acto de efectuar reclamo alguno contra la *Universidad Argentina de la Empresa* por la publicación, difusión, exhibición, uso o explotación de dicho Trabajo de Investigación Final.

Nos notificamos y aceptamos que dicho Trabajo de Investigación Final podrá ser publicado en el mencionado sitio sin limitación de tiempo alguno, así como también que su contenido podrá ser visualizado por cualquiera de las personas que accedan a dicha página Web.

La *Universidad Argentina de la Empresa* realizará sus mayores esfuerzos a fines que el proyecto de estudio publicado en el sitio Web de la Biblioteca sea utilizado por los usuarios para fines educativos, de investigación y o docencia, sin asumir la *Universidad Argentina de la Empresa* responsabilidad alguna por un uso contrario a estos fines que los usuarios hagan del mencionado Trabajo. Se deja establecido que conjuntamente con la publicación del trabajo se indicarán los siguientes datos: (nombre de los autores, título, etc.).

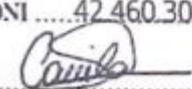
Por la presente liberamos de toda responsabilidad a la *Universidad Argentina de la Empresa* por todos los reclamos relativos a temas de propiedad intelectual como consecuencia de la exhibición, divulgación o publicación del referido Trabajo de Investigación Final en el sitio Web de la Biblioteca de la *Universidad Argentina de la Empresa*.

La presente autorización reviste el carácter de perpetua, irrevocable y gratuita en cuanto a los derechos que confiere. Manifestamos que somos mayores de 21 años y que hemos leído y entendido el contenido de la presente autorización.



LEILA CENTENO
DNI: 38844569

Firma
Aclaración Rocio Fois Repetto
N° de DNI 42 460.300.....

Firma 
Aclaración CAMILA V. GONZÁLEZ
N° de DNI 42497685.....