

# TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

*Ordenamiento de la oferta turística urbana mediante pases temáticos:  
Desarrollo del proyecto “Porteño Pass” en la Ciudad de Buenos Aires*

**Autor/es:** Milagros Amitrano, Isabella de Santis y Karina Vignogna

**Carrera:** Lic. en Turismo y Hotelería

**Tutor:** Lino Osorio

**Fecha:** 5 de diciembre del 2025



# TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

AUTORES

**MILAGROS AMITRANO, ISABELLA DE SANTIS, KARINA  
VIGNOGNA**

TUTOR

**LINO OSORIO**

CARRERA

**LIC. EN TURISMO Y HOTELERÍA**

FECHA DE ENTREGA

**05/12/2025**

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN



Universidad Argentina de la Empresa (UADE)

Lic. En Turismo y Hotelería

Proyecto Final – “Porteño Pass”

Integrantes: Milagros Amitrano, Isabella De Santis, Karina Vignogna.

Profesor: Osorio Lino

Ciclo lectivo 2025.

---

## ABSTRACT

El presente trabajo desarrolla “Porteño Pass”, un sistema de pases turísticos temáticos diseñado para mejorar, ordenar y simplificar la experiencia del visitante en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El proyecto surge como respuesta a una problemática central del turismo urbano: la dispersión, complejidad y sobrecarga informativa que enfrentan los turistas —especialmente los internacionales— al intentar seleccionar entre una amplia y diversa oferta cultural, histórica y recreativa. La propuesta organiza la experiencia en cuatro pases temáticos: “Buenos Aires Colonial”, “Arte en la ciudad”, “Pasiones argentinas” y “Eco Familiar”, cada uno estructurado en torno a un eje conceptual definido y diseñado para responder a perfiles específicos de visitantes.

El trabajo integra una sólida fundamentación metodológica basada en encuestas a residentes, datos del Observatorio Turístico de CABA y análisis comparado de tendencias y modelos internacionales. Asimismo, se detalla el funcionamiento operativo del producto, su estructura digital (web y APP), la estrategia de comunicación, los canales de comercialización y un modelo financiero proyectado a cuatro años con indicadores como VAN y TIR.

Los resultados evidencian que “Porteño Pass” constituye una herramienta innovadora que aporta claridad, segmentación y valor agregado, favoreciendo la planificación del viaje, mejorando la experiencia turística y contribuyendo al desarrollo sostenible del destino mediante la descentralización de flujos y la visibilización de atractivos culturales y barriales.

**Palabras clave:** turismo urbano; pases temáticos; experiencia del visitante; innovación turística; gestión de destinos; digitalización; segmentación del mercado; Ciudad de Buenos Aires; producto turístico; sostenibilidad.

## ABSTRACT (English)

This project presents “Porteño Pass,” a system of thematic tourist passes designed to improve, structure, and simplify the visitor experience in the City of Buenos Aires. The proposal addresses a core challenge of urban tourism: the dispersion, complexity, and information overload faced by travelers—particularly international tourists—when navigating a large and diverse cultural, historical, and recreational offer. The experience is organized into four thematic passes: “Buenos Aires Colonial,” “Arte en la ciudad,” “Pasiones argentinas,” and “Eco Familiar”, each built on a specific conceptual axis and tailored to different visitor profiles.

The study is supported by a robust methodological approach, including surveys of local residents, data from the Buenos Aires Tourism Observatory, and a comparative analysis of international models and trends. It also outlines the operational structure of the product, its digital platform (website and mobile app), communication strategy, commercialization channels, and a four-year financial model including indicators such as NPV and IRR.

Findings indicate that “Porteño Pass” is an innovative tool that enhances clarity, segmentation, and perceived value, improving trip planning, elevating the tourist experience, and contributing to sustainable destination development through the decentralization of visitor flows and the promotion of cultural and neighborhood-based attractions.

**Key words:** urban tourism; thematic passes; visitor experience; tourism innovation; destination management; digitalization; market segmentation; Buenos Aires; tourism product; sustainability.

## Resumen ejecutivo

Porteño Pass es un emprendimiento orientado al diseño, comercialización y gestión de pases turísticos temáticos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Surge como respuesta a una problemática concreta del turismo urbano: la amplia oferta existente se presenta dispersa, poco organizada y difícil de interpretar para el visitante que desconoce la ciudad. Frente a este escenario, el proyecto propone una solución clara y estructurada que facilita la toma de decisiones, optimiza el tiempo de estadía y mejora la calidad de la experiencia mediante productos curados, segmentados y coherentes.

La propuesta se fundamenta en tres ejes principales de posicionamiento: claridad y simplicidad del producto, comunicación digital optimizada y personalización por perfiles de visitantes. Estos pilares permiten diferenciar al emprendimiento de los pases turísticos tradicionales, cuyos catálogos extensos, falta de segmentación y plataformas poco intuitivas suelen generar confusión. En contraste, Porteño Pass ofrece productos definidos, temáticos y diseñados a partir de un análisis empírico basado en encuestas a residentes, datos del Observatorio Turístico y un proceso de análisis comparado sobre el comportamiento real de los visitantes.

La línea inicial está compuesta por cuatro pases temáticos: Pase “Buenos Aires Colonial” (histórico), Pase “Arte en la Ciudad” (artístico), Pase “Pasiones Argentinas” (cultural) y Pase “Eco Familiar” (naturaleza y familia). Cada pase reúne atractivos coherentes entre sí, beneficios asociados y una modalidad de uso flexible y autogestionada: el visitante accede a todas las entradas incluidas en el pase desde el momento de la compra y dispone de tres días para utilizarlas libremente, sin obligatoriedad de completar todas las actividades ni seguir un itinerario preestablecido. Esta característica constituye uno de los principales diferenciales del producto, ya que otorga autonomía total y se adapta a distintos ritmos y estilos de viaje.

Toda la experiencia es gestionada mediante una plataforma web y una aplicación móvil propias, que permiten comprar los pases, acceder a entradas mediante QR, visualizar mapas interactivos, recibir recomendaciones personalizadas y gestionar reservas de manera centralizada.

En materia financiera, la estructura de ingresos se basa en un margen de comisión del 10 % al 13 %, obtenido de la diferencia entre el precio abonado al prestador y el precio final del pase. La política tarifaria contempla precios diferenciados para turistas nacionales y turistas internacionales, en coherencia con las prácticas vigentes de los prestadores y atracciones de la ciudad. Las proyecciones de ventas se estimaron a partir de tasas de conversión aplicadas sobre el volumen real de visitantes (0,25 % para turistas nacionales y 0,10 % para internacionales), lo que permite proyectar la venta inicial de 5.000 y 2.829 pases respectivamente, con incrementos sucesivos del 50 %, 70 % y 80 % en los años posteriores. El análisis financiero a cuatro años evidencia la viabilidad económica del proyecto: el VAN proyectado es positivo y la TIR alcanza valores atractivos, confirmando su sostenibilidad y escalabilidad.

En conjunto, Porteño Pass se configura como un producto innovador, competitivo y alineado con las necesidades reales del visitante contemporáneo. Su aporte combina eficiencia operativa, valor cultural, impacto territorial y sustentabilidad económica, ofreciendo una herramienta clara, moderna y de alto valor agregado para mejorar la experiencia turística en Buenos Aires.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. UNIDAD 1</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. Análisis de oportunidades de negocio</b> .....	<b>8</b>
1.1.1. Análisis del escenario .....	8
1.1.1.1. Introducción al escenario turístico de Ciudad de Buenos Aires .....	8
1.1.1.2. Tendencias globales .....	10
1.1.1.3. Estrategias para articular la oferta: pases turísticos .....	11
1.1.1.4. Justificación de idea modelo de negocio .....	12
1.1.2. Proyección a corto y mediano plazo .....	13
<b>1.2. Idea de negocio</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3. Localización</b> .....	<b>15</b>
1.3.1. Características del destino .....	15
1.3.2. Valoración del destino turístico .....	16
1.3.2.1. Foco de interés turístico en CABA .....	19
1.3.2.2. Valoración de atractivos turísticos .....	20
1.3.3. Matriz de valoración de servicios del destino .....	25
<b>1.4. Forma jurídica de la idea de negocio</b> .....	<b>26</b>
<b>1.5. Procedimientos para habilitar la empresa</b> .....	<b>28</b>
1.5.1. Habilitación del negocio en ARCA .....	29
1.5.2. Registro de marca en INPI .....	31
1.5.3. Inscripción de IIBB .....	31
1.5.4. Registro de Agencias de Viajes .....	32
<b>2. UNIDAD 2</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1. Características del entorno de negocio actual</b> .....	<b>33</b>
2.1.1. Análisis PESTAL .....	33
2.1.2. Análisis turístico .....	40
2.1.3. Vinculación del entorno con la idea de negocio .....	41
<b>2.2. Análisis del escenario competitivo</b> .....	<b>41</b>
2.2.1. Empresas existentes .....	41
<b>2.3. Análisis del escenario competitivo</b> .....	<b>45</b>
<b>2.4. Análisis de tendencias</b> .....	<b>47</b>
<b>3. UNIDAD 3</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1. Selección de segmentos</b> .....	<b>49</b>
3.1.1. Perfil de los segmentos .....	49
3.1.2. Buyer persona .....	50
3.1.3. Posicionamiento .....	52
<b>3.2. Objetivos comerciales previstos</b> .....	<b>53</b>
3.2.1. Objetivos comerciales a corto, mediano y largo plazo .....	53
<b>3.3. Producto</b> .....	<b>53</b>
3.3.1. Primera aproximación al precio .....	53
3.3.2. El producto por desarrollar .....	56
3.3.2.1. Análisis general y fundamentos del diseño del producto .....	56
3.3.2.2. Descripción en detalle del producto .....	57
3.3.3. Necesidad que resuelve el producto .....	60
3.3.4. Descripción de atributos del producto .....	60
<b>3.4. Comunicación</b> .....	<b>61</b>

3.4.1.	Manual de marca.....	61
<b>3.5.</b>	<b>Plan de comunicación.....</b>	<b>61</b>
<b>3.6.</b>	<b>Desarrollo de plataformas.....</b>	<b>65</b>
3.6.1.	Página web.....	65
3.6.2.	Aplicación móvil (App).....	66
3.6.3.	Redes sociales (Instagram y TikTok).....	67
<b>3.7.</b>	<b>Comercialización .....</b>	<b>68</b>
3.7.1.	Canales de comercialización .....	68
<b>4.</b>	<b>UNIDAD 4.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1.</b>	<b>Sistema de prestación del servicio .....</b>	<b>70</b>
4.1.1.	Flujograma ( <i>Front</i> y <i>Back</i> ).....	70
4.1.2.	Recursos necesarios para la prestación del servicio.....	74
<b>4.2.</b>	<b>Posibles operaciones críticas del proyecto .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.</b>	<b>Sistema de Calidad de Servicio.....</b>	<b>76</b>
<b>5.</b>	<b>UNIDAD 5.....</b>	<b>78</b>
<b>5.1.</b>	<b>Recursos Humanos .....</b>	<b>78</b>
5.1.1.	Organigrama .....	78
5.1.2.	Planilla de empleos .....	78
5.1.3.	Plan de capacitación de personal .....	80
5.1.4.	Fuentes de reclutamiento.....	80
<b>6.</b>	<b>UNIDAD 6.....</b>	<b>82</b>
<b>6.1.</b>	<b>Detalle de inversión de equipamiento .....</b>	<b>82</b>
<b>6.2.</b>	<b>Inversión inicial .....</b>	<b>82</b>
<b>6.3.</b>	<b>Capital fijo .....</b>	<b>83</b>
<b>6.4.</b>	<b>Capital de trabajo.....</b>	<b>85</b>
<b>6.5.</b>	<b>Costos operativos.....</b>	<b>85</b>
6.5.1.	Costos operativos fijos .....	86
6.5.2.	Costos operativos variables .....	87
<b>6.7.</b>	<b>Curva de estacionalidad de destino .....</b>	<b>89</b>
<b>6.8.</b>	<b>Estimación de ventas .....</b>	<b>91</b>
<b>6.9.</b>	<b>Sueldos y cargas sociales .....</b>	<b>96</b>
<b>6.10.</b>	<b>Cash Flow.....</b>	<b>98</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusión.....</b>	<b>100</b>
<b>8.</b>	<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>101</b>
<b>9.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>105</b>

## 1. UNIDAD 1

### 1.1. Análisis de oportunidades de negocio

#### 1.1.1. Análisis del escenario

##### 1.1.1.1. Introducción al escenario turístico de Ciudad de Buenos Aires

La Ciudad de Buenos Aires constituye el principal destino turístico de Argentina y concentra tanto visitantes internacionales como nacionales, con dinámicas y motivaciones diversas. En 2024, la capital recibió 2,83 millones de turistas internacionales, lo que representó un promedio mensual de 235 mil llegadas, con picos en enero y marzo y descensos en mayo y junio. A nivel nacional, en 2025 se registraron 6,25 millones de turistas argentinos que visitaron la ciudad, con un acumulado de 770 mil viajeros en los primeros cinco meses del año y un promedio mensual de 169 mil turistas nacionales. Estos indicadores reflejan la magnitud de la actividad turística porteña y, al mismo tiempo, evidencian desafíos vinculados a la competitividad, la diversificación de la oferta y la captación de mercados internacionales en un contexto donde el turismo receptivo argentino enfrenta estancamientos estructurales desde hace más de una década

(Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2025; Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2025).

##### *Comportamiento de turistas internacionales*

En el segmento internacional, los principales mercados emisores fueron Brasil (27%), Uruguay (12%), resto de América (18%), Estados Unidos (13%), Europa (15%) y Chile (9%) (Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2025). El perfil predominante corresponde a visitantes de entre 30 y 59 años, con paridad de género y un gasto medio/alto. Las motivaciones de viaje estuvieron lideradas por ocio y recreación (60%), seguidas por la visita a familiares y amigos (21%) y los negocios (14%). En cuanto al alojamiento, un 37% eligió hoteles de 4 y 5 estrellas, un 22% casas de familiares y amigos, un 12% hoteles de 1 a 3 estrellas y un 28% otras modalidades.

La estadía promedio de los visitantes de ocio fue de 6 noches en Buenos Aires, en el marco de una media nacional de 9 noches. En materia de gasto, el total anual ascendió a USD 1.741 millones, con un promedio de USD 615 por persona. El análisis del gasto por tipo de alojamiento muestra una caída general respecto a 2023, con excepción de la categoría “casa de familiares y amigos” que aumentó un 3%, mientras que hoteles de 4 y 5 estrellas registraron un descenso del 6%. Estos datos evidencian una reconfiguración de las preferencias y una mayor búsqueda de alternativas flexibles, lo que plantea oportunidades de diseño de productos turísticos adaptados a nuevos hábitos de consumo (Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2025).

##### *Comportamiento de turistas nacionales*

El turismo nacional, masivo y de gran relevancia para la Ciudad, alcanzó 6,25 millones de visitantes en 2025, con un marcado crecimiento interanual de entre 8% y 10% en las pernoctaciones hoteleras (Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2025). En cuanto a la procedencia, los mayores aportes provinieron del Litoral (26%), Patagonia (18%) y la provincia de Buenos Aires (16%). Las motivaciones de viaje se repartieron entre visita a familiares y amigos (48%) y ocio (47%). El alojamiento elegido muestra un predominio de casas de familiares y amigos (40%), seguido por hoteles (31%) y viviendas alquiladas (24%). La estadía promedio en hoteles fue de 2,1 noches, con mayor registro en marzo (369 mil pernoctes).

Respecto al perfil del visitante, un 47% viajó en grupos de 3 a 4 personas, un 46% en pareja o solos y un 8% en grupos grandes, con transporte mayoritario en automóvil (47%), ómnibus (26%) y avión (21%). Estos datos destacan la importancia de fortalecer propuestas dirigidas al turismo interno, que combina viajes de cercanía con motivaciones de ocio y vínculos familiares (Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2025).

### *Gasto, perfil y motivaciones*

El gasto turístico en la Ciudad presenta un doble comportamiento: mientras que los visitantes internacionales representan un aporte significativo de divisas, con un gasto promedio de 615 dólares, los turistas nacionales sostienen la actividad a través de viajes más cortos y frecuentes, con predominio de alojamientos no tradicionales. El perfil etario de los visitantes internacionales (30–59 años) coincide con segmentos activos y de consumo, en tanto que los turistas nacionales se caracterizan por viajes en familia o pareja. Las motivaciones principales de ambos grupos se vinculan con ocio, recreación y visitas familiares, mientras que el segmento de negocios, aunque más reducido, abre la puerta a tendencias como el bleisure (viajes de negocios combinados con ocio) (Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2025; Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2025).

### *Oferta actual y limitaciones*

La oferta turística de la Ciudad se organiza por categorías; los valores indican la cantidad de recursos registrados en cada una: Museos y centros culturales (120); Espectáculos (118); Lugares de compras (112); Parques y plazas (101); Monumentos y estatuas (88); Edificios con valor arquitectónico (73); Teatros (62); Lugares religiosos (57); Juego y entretenimiento (39); Tango (37); Estadios y campos de deporte (22); y Otros (12).

La Ciudad de Buenos Aires presenta una oferta turística amplia y diversificada, con un total de 841 atractivos identificados por el Gobierno de la Ciudad y su Observatorio Turístico. La valoración promedio de estos sitios por parte de los visitantes es de 4,3 estrellas sobre 5, lo que evidencia un nivel general de satisfacción elevado. Entre los atractivos más destacados se encuentra un listado denominado “Top 25”, que refleja los sitios mejor valorados por el público, según las calificaciones otorgadas por los visitantes. Este ranking incluye espacios emblemáticos de la ciudad, tales como el Teatro Colón, Rosedal de Palermo, El Ateneo Grand Splendid, Fuerza Bruta, la Basílica del Santísimo Sacramento, Eureka Desafío de Escape, Museo Nacional de Bellas Artes, Museo Nacional de Arte Decorativo, Parque 3 de Febrero, Usina del Arte, Palacio de Aguas Corrientes, Museo de los Niños, Museo de Arte Latinoamericano, Centro Cultural Kirchner, Catedral Metropolitana, Fundación Proa, Museo River Plate, Palacio Barolo, Lagos de Palermo, Teatro Ciego, Estadio Monumental de River Plate, Piazzolla, Rojo Tango, Jardín Japonés y la Esquina Carlos Gardel. La inclusión de esta información permite dimensionar la diversidad y calidad de la oferta turística de la ciudad, y constituye un referente relevante para el diseño de productos turísticos innovadores que atiendan tanto a la demanda nacional como internacional (Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio – ENTUR, 2020).

El análisis de la oferta turística de la Ciudad de Buenos Aires por barrio evidencia una concentración significativa de atractivos en determinadas zonas, siendo Palermo el barrio con mayor cantidad de sitios turísticos (174), seguido por San Nicolás (117), Recoleta (96), Monserrat (84) y Retiro (70). Este patrón indica una concentración espacial de la oferta en los barrios céntricos y de alta actividad cultural, lo que tiene implicancias para la planificación y gestión turística, ya que estos sectores concentran tanto la demanda como los recursos destinados a la

experiencia turística (Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio – ENTUR). Por otro lado, barrios como Villa Crespo (10) y Núñez (9) presentan un número significativamente menor de atractivos, lo que puede representar oportunidades de desarrollo de productos turísticos diversificados.

No obstante, esta amplitud enfrenta limitaciones: falta de articulación en la promoción, desactualización de productos, escasa previsibilidad tarifaria y dificultades en la comunicación oficial. Como señalan distintos informes que se detallarán más adelante, el problema no radica en la demanda sino en una oferta que no logra seducir ni garantizar previsión a operadores internacionales, lo que impide proyectar al país y a la Ciudad en el largo plazo.

#### 1.1.1.2. Tendencias globales

El turismo global en 2025 atraviesa una etapa de transición, influida por la innovación tecnológica, la búsqueda de experiencias más auténticas y sostenibles, y el impacto del turismo masivo. Según la BBC (BBC Travel, enero de 2025), los viajeros priorizan nuevas formas de explorar el mundo, caracterizadas por un equilibrio entre bienestar, autenticidad, sostenibilidad y tecnología.

El turismo en 2025 está marcado por tendencias emergentes:

- *Noctourism*: comprende experiencias turísticas nocturnas, tales como recorridos por mercados, espectáculos, tours y actividades culturales diseñadas para aprovechar la dinámica urbana fuera del horario convencional. Esta tendencia responde a la búsqueda de optimización del tiempo del visitante y de vivencias alternativas en contextos no tradicionales.
- *Calmcations*: refiere a viajes centrados en el bienestar personal, caracterizados por el silencio, la calma y la desconexión digital. Se vincula con la creciente necesidad de contrarrestar el estrés urbano y laboral, ofreciendo un turismo que promueve la relajación y la salud mental.
- *Viajes apoyados en inteligencia artificial (IA)*: esta modalidad implica la utilización de herramientas digitales inteligentes para diseñar itinerarios personalizados, optimizar traslados, seleccionar actividades y mejorar la experiencia de viaje en función de los intereses y preferencias del turista.
- *Romance vacacional*: orientado a viajeros solteros que buscan experiencias sociales y grupales con potencialidad de interacción romántica. Se trata de una tendencia que combina el ocio con la posibilidad de generar vínculos personales en un entorno turístico.
- *Destination dupes*: engloba la elección de destinos alternativos a los más tradicionales, que permiten acceder a experiencias similares, pero con menor masificación y a costos más accesibles. Este fenómeno refleja la creciente sensibilidad hacia el turismo sostenible y la evitación del “sobreturismo”.
- *Slow travel y estancias largas*: promueven un ritmo pausado de viaje, con estadías prolongadas en un mismo destino y una búsqueda de mayor inmersión cultural. Esta práctica contrasta con el turismo acelerado y de consumo inmediato, y se vincula con el deseo de establecer una relación más profunda con el territorio visitado.
- *Bleisure y set-jetting*: el bleisure consiste en viajes que combinan trabajo y ocio, fenómeno favorecido por la consolidación del teletrabajo y la movilidad laboral flexible. Por su parte, el set-jetting refiere a viajes motivados por la popularidad de producciones audiovisuales, es decir, la elección de destinos inspirada en películas, series o documentales que influyen en la decisión del turista.

Estas tendencias abren oportunidades para Buenos Aires, en especial considerando la riqueza cultural y la posibilidad de posicionarse como destino urbano innovador. En particular, el auge de experiencias auténticas y sostenibles coincide con el perfil de viajeros internacionales de mediano y alto gasto, lo que exige adaptar la oferta porteña a estos intereses.

#### 1.1.1.3. Estrategias para articular la oferta: pases turísticos

El turismo en la Ciudad de Buenos Aires se caracteriza por una amplia diversidad de productos y experiencias, lo que la posiciona como uno de los destinos más relevantes de América Latina. No obstante, esta amplitud de oferta suele presentarse de manera dispersa y con escasa articulación, lo cual dificulta la elección y planificación por parte de los visitantes.

En este contexto, han surgido herramientas innovadoras que buscan ordenar y facilitar el acceso a la oferta turística, integrando distintos atractivos en un único producto. Un ejemplo de ello es el City Pass, modalidad implementada en diversas capitales del mundo y también en Buenos Aires. Este sistema reúne entradas y beneficios en un solo pase, lo que permite al visitante acceder a una experiencia más organizada, accesible y con una percepción de mayor valor.

Existen City Pass en grandes ciudades como Londres, París, Madrid y Nueva York, así como en numerosas urbes de Estados Unidos. En todos los casos, funcionan como herramientas destinadas a simplificar la experiencia del turista, aunque cada destino les otorga un enfoque particular que establece diferencias claras. Nueva York constituye un caso paradigmático, dado que no existe un único pase sino al menos dos competidores de gran presencia en el mercado. Por un lado, el CityPASS, orientado a quienes desean asegurar el acceso a los íconos más representativos de la ciudad, como el Empire State, la Estatua de la Libertad o el Museo de Historia Natural. Por otro lado, el New York Pass, que, en lugar de restringirse a un conjunto limitado de lugares, ofrece acceso ilimitado a decenas de atracciones y recorridos durante un número determinado de días. La coexistencia de ambos evidencia que, en un destino de gran magnitud, existe espacio para múltiples propuestas de relevancia, cada una dirigida a diferentes perfiles de viajeros.

En Europa, tanto el London Pass como el Paris Pass comparten una característica común: el acceso prioritario a museos y monumentos emblemáticos, configurando una modalidad de “todo incluido” que resulta especialmente atractiva para quienes buscan optimizar al máximo su estadía. Madrid, en cambio, presenta una estructura dual. Por un lado, la City Card oficial, que combina transporte público ilimitado con ingreso a los principales museos y descuentos adicionales; y por otro, la versión Go City, más flexible y variada, que incorpora no sólo atracciones locales sino también excursiones a destinos cercanos, como Toledo o Segovia.

De este modo, si bien todos los pases comparten el objetivo de facilitar y abaratar la experiencia del visitante, cada ciudad adapta el modelo a sus propias características: Nueva York segmenta con dos productos competidores; Londres y París priorizan el acceso ágil a monumentos de gran relevancia; y Madrid ofrece la alternativa entre un pase básico y otro más completo que incluye escapadas fuera de la capital.

En este marco, el Buenos Aires Pass se presentó como un pase turístico que, por un precio único, brinda acceso a un conjunto de actividades y atractivos de la ciudad durante un período determinado. Existen diferentes modalidades de utilización (3, 5, 7 o 10 días consecutivos). Asimismo, el pase incluye una guía gratuita y la posibilidad de incorporar viajes opcionales. Su validez es de 30 días consecutivos a partir de la activación y, una vez cumplido ese plazo, o agotada la cantidad de tours disponibles, el pase caduca, dejando de otorgar acceso a las atracciones. Cada pase puede utilizarse una sola vez por atracción. La entrega puede realizarse de manera digital en el dispositivo móvil, mediante envío al alojamiento del visitante o a través del retiro presencial en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza al momento del arribo.

El Buenos Aires Pass ofrece, entre sus principales beneficios: acceso gratuito a más de 40 atracciones, tours, recorridos turísticos, sitios de interés y museos; un recorrido sin costo en el Bus Turístico por los principales puntos de la ciudad; la opción de incluir una tarjeta SUBE para el transporte público (subte, colectivos y trenes); una guía práctica para adultos con información sobre las atracciones y consejos útiles para la visita; más de 40 descuentos y ofertas especiales; traslado de llegada (transfer in) desde el Aeropuerto de Ezeiza hacia hoteles ubicados en el centro de Buenos Aires; y una garantía de reembolso en todas las compras realizadas por Internet.

Sin embargo, el análisis del funcionamiento de este pase revela diversas debilidades que explican la dificultad del proyecto para consolidarse como una propuesta turística efectiva. En primer lugar, la estructura de precios presenta inconsistencias. Si bien se promociona bajo la premisa de que “a mayor duración, mayor ahorro” (por ejemplo, 70 USD por atracción en el pase de 5 tours frente a 55 USD en el de 10), en la práctica, las principales atracciones se concentran en el pase de 10 días. Esto reduce de manera considerable la flexibilidad de quienes optan por modalidades más breves, como la de 3 días, que limita la posibilidad de seleccionar atractivos de verdadero interés.

En segundo lugar, la comunicación institucional resulta deficiente. El sitio web emplea un lenguaje excesivamente informal, lo que afecta la credibilidad del producto, y se encuentra desactualizado tanto en precios como en la información disponible. Incluso, en algunos casos se promocionan atractivos que ya no están en funcionamiento, como el zoológico de Luján, lo cual constituye un error grave para un turista que busca información confiable.

Asimismo, la gestión del contenido del pase presenta falencias notorias. Se incluyen atracciones de acceso gratuito, lo que genera la percepción de un cobro indebido. Los itinerarios, por su parte, carecen de una organización adecuada y de una planificación clara, mientras que los precios de las actividades se exponen de forma engañosa.

Finalmente, la atención al cliente se identifica como otro aspecto problemático. Numerosos usuarios señalan la ausencia de respuestas a consultas o reclamos, lo que impacta de manera directa en la experiencia de uso y reduce la confianza en el servicio.

En conjunto, estas debilidades reflejan un modelo deficiente en su diseño y ejecución, que no responde a las necesidades del turista actual. En lugar de generar valor, el Buenos Aires Pass transmite desconfianza, falta de transparencia y escasa innovación, lo que explica su limitada efectividad como producto turístico.

#### 1.1.1.4. Justificación de idea modelo de negocio

La necesidad de repensar la oferta turística en Argentina se encuentra respaldada por diversos diagnósticos recientes. Según el informe de Gustavo Capece (2024), publicado en la revista de Agencias de Viajes Ladevi, el turismo receptivo aéreo en Argentina permanece estancado desde hace más de una década, sin superar los 3 millones de arribos anuales ni los USD 3.100 millones en ingresos. Este estancamiento, lejos de deberse a problemas de demanda, se relaciona con una oferta poco innovadora, que carece de previsibilidad y no logra proyectarse internacionalmente.

Capece concluye que el problema no es la falta de turistas interesados, sino la debilidad de los productos que se ofrecen, los cuales no resultan lo suficientemente atractivos ni confiables para ser comercializados en los catálogos internacionales. En este sentido, propone como ejes superar los cuellos de botella macroeconómicos, generar previsibilidad tarifaria, mejorar la calidad de los servicios y, sobre todo, diseñar atractivos disruptivos para segmentos de alto gasto.

En paralelo, la estrategia local de promoción también busca adaptarse a este escenario. En el Workshop Turístico organizado por Visit Buenos Aires (realizado el mes de agosto de 2025), se resaltó la necesidad de jerarquizar la oferta porteña y fortalecer su posicionamiento internacional, destacando la diversidad cultural, gastronómica y recreativa de la ciudad. Allí se plantearon acciones en mercados prioritarios y alianzas estratégicas con aerolíneas y operadores, al tiempo que se subrayó la importancia de sostener un calendario de grandes eventos y aprovechar el turismo interno como oportunidad frente a la caída del turismo internacional.

Estos diagnósticos muestran que el desafío no radica en la demanda, sino en la capacidad de la oferta para articularse, diferenciarse y brindar previsibilidad. De allí surge la justificación del presente plan de negocio, orientado a diseñar propuestas innovadoras que integren atractivos, mejoren la experiencia del visitante y fortalezcan la competitividad turística de la Ciudad de Buenos Aires.

### **1.1.2. Proyección a corto y mediano plazo**

La Ciudad de Buenos Aires presenta un escenario turístico caracterizado por una demanda sostenida tanto nacional como internacional, con patrones de consumo y motivaciones diversas. En el corto plazo, los indicadores de 2024 y 2025 muestran que la ciudad mantiene un flujo constante de visitantes internacionales —2,83 millones en 2024— y un turismo nacional masivo, con 6,25 millones de turistas argentinos en 2025 (Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2025; Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2025). Este contexto refleja un mercado estable que, aunque afectado por estancamientos estructurales en el turismo receptivo, ofrece oportunidades claras para productos turísticos innovadores que respondan a las nuevas preferencias de los viajeros, tales como experiencias auténticas, sostenibles y flexibles.

En el corto plazo, la factibilidad de sostener un modelo de negocio basado en la integración de atractivos y servicios turísticos depende de la capacidad de corregir las debilidades actuales: flexibilización de las modalidades del pase, actualización y coherencia de la información, planificación clara de itinerarios, y mejora de la atención al cliente. La existencia de un mercado nacional robusto, con predominio de viajes cortos, alojamientos no tradicionales y motivaciones de ocio y vínculos familiares, asegura una base de demanda inmediata que puede garantizar la viabilidad inicial del producto. Asimismo, los segmentos internacionales de mediano y alto gasto, orientados a experiencias culturales, recreativas y sostenibles, representan un nicho estratégico que puede ser captado mediante un diseño de productos diferenciado y confiable.

En el mediano plazo, la sostenibilidad del negocio está condicionada por la capacidad de la oferta turística de la ciudad para adaptarse a tendencias globales emergentes, tales como el noctourism, slow travel, bleisure, experiencias personalizadas y estancias prolongadas (BBC Travel, 2025). La concentración de atractivos en barrios como Palermo, San Nicolás y Recoleta permite focalizar la oferta y optimizar recursos, mientras que la escasa densidad de atractivos en otras zonas urbanas abre oportunidades de diversificación y desarrollo de productos alternativos. La consolidación de un sistema como el plan de negocio propuesto, correctamente diseñado y comunicado, contribuiría a articular la oferta, mejorar la experiencia del visitante y generar previsibilidad para operadores y turistas, fortaleciendo así la competitividad de la ciudad en el mediano plazo.

En síntesis, la proyección indica que las oportunidades de negocio evidenciadas son factibles de mantenerse en el tiempo siempre que se implemente una estrategia de innovación, articulación y mejora continua de la oferta turística, con especial atención a las demandas de ambos segmentos, nacional e internacional. Esto permitirá garantizar la sostenibilidad del modelo, incrementar la percepción de valor por parte del visitante y consolidar a Buenos Aires como un destino urbano de referencia en la región (Capece, 2024; Visit Buenos Aires, 2025).

## 1.2. Idea de negocio

El turismo receptivo en Argentina ha mostrado un estancamiento estructural que se prolonga por más de una década. Tal como señala Capece (2024), los arribos internacionales vía aérea, la estadía promedio y el gasto turístico no presentan variaciones significativas, independientemente de cambios en el tipo de cambio o del contexto político. Este estancamiento no se debe a una falta de interés por parte de los turistas internacionales, sino a una oferta turística poco articulada, limitada en innovación, carente de previsibilidad y con escasa capacidad de proyectarse internacionalmente. La consecuencia inmediata es que los visitantes potenciales, interesados en el país, se muestran reticentes a realizar reservas anticipadas debido a la inestabilidad económica y la ausencia de tarifas fijas. Esta falta de previsibilidad provoca que Argentina quede excluida de los catálogos de operadores internacionales, disminuyendo su competitividad frente a otros destinos urbanos que sí garantizan certidumbre y planificación (Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2025).

En respuesta a esta problemática, se propone el desarrollo de pases temáticos con una duración de 3 días para Buenos Aires, concebidos como productos turísticos integradores, confiables y orientados a diferentes perfiles de visitante.

La elección de la duración se fundamenta en que la estadía promedio de los turistas internacionales en la ciudad es de seis noches, y de los nacionales de cuatro noches (Observatorio Turístico, 2024) lo que permite organizar la experiencia de manera óptima, ofreciendo a los visitantes la posibilidad de aprovechar de manera eficiente su tiempo sin saturar su itinerario. Esta iniciativa busca abordar directamente las debilidades identificadas en la oferta turística existente y generar un nuevo atractor urbano capaz de posicionar a la ciudad en mercados internacionales y nacionales con previsibilidad y diferenciación.

Los principales ejes del modelo de negocio son los siguientes:

- Segmentación de la oferta: cada pase está diseñado según perfiles de viajeros específicos, tales como cultural, gastronómico, familiar y joven. Esta segmentación permite orientar los productos hacia nichos de mercado con mayor propensión al gasto y con intereses definidos, favoreciendo la personalización de la experiencia y el valor percibido por los visitantes (Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, 2025).
- Previsibilidad y reservas anticipadas: los pases podrán adquirirse con hasta un año de anticipación, con precios congelados, lo que reduce la incertidumbre y brinda seguridad tanto al turista como a los operadores que comercializan el destino. Esta característica responde a la necesidad de proyectar la oferta de manera confiable y asegurar su inclusión en catálogos internacionales, incrementando la competitividad de Buenos Aires (Capece, 2024).
- Confiabilidad y organización: el pase reúne diversos atractivos de la ciudad bajo una propuesta única y estructurada, garantizando transparencia en la oferta, facilidad de adquisición y planificación clara del recorrido. De esta manera, se genera confianza en un contexto donde predominan la dispersión y la falta de coherencia en la oferta turística, superando los problemas observados en productos existentes como el Buenos Aires Pass, que presentan itinerarios desorganizados y comunicación deficiente (Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio – ENTUR).
- Diversificación de la oferta y valorización de barrios menos tradicionales: los pases temáticos no solo integran los atractivos más populares, sino que también permiten incluir sitios y experiencias ubicadas en barrios con menor concentración turística, como Villa

Crespo o Núñez, que actualmente presentan un número significativamente menor de recursos registrados (Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio – ENTUR). Esta estrategia contribuye a diversificar la oferta, distribuyendo la demanda de manera más equilibrada y promoviendo el desarrollo económico y cultural de sectores menos explorados de la ciudad. Además, genera una propuesta diferenciadora para visitantes interesados en experiencias alternativas y auténticas, alineándose con tendencias globales de turismo que priorizan destinos menos masificados y experiencias locales más genuinas (BBC Travel, 2025).

- Simplificación de la experiencia turística: al centralizar la información y las reservas de múltiples atracciones, el pase elimina la necesidad de investigación individual y comparación de precios dispersos, optimizando el tiempo de los visitantes y permitiendo un aprovechamiento más eficiente de la estadía en la ciudad. Esta simplificación se alinea con tendencias globales de turismo orientadas a la comodidad, la eficiencia y la experiencia planificada, tales como slow travel y bleisure (BBC Travel, 2025).
- Innovación frente al estancamiento del turismo receptivo: el producto no busca aumentar la demanda existente, sino recuperar la confianza del visitante mediante un diseño estructurado y confiable. La propuesta introduce un atractor urbano disruptivo que diferencia a Buenos Aires de otras capitales latinoamericanas, integrando múltiples experiencias culturales, recreativas y gastronómicas en un solo producto, y alineándose con las recomendaciones estratégicas de Visit Buenos Aires (2025) para fortalecer la proyección internacional de la ciudad.

En definitiva, la propuesta de pases temáticos constituye una herramienta estratégica para superar las limitaciones de la oferta actual, brindando previsibilidad, segmentación, confiabilidad, diversificación y simplificación de la experiencia turística. La duración de 3 días ajustada a la estadía promedio de seis noches de los turistas internacionales, asegura un aprovechamiento óptimo del tiempo y la posibilidad de complementar la experiencia con otros productos turísticos. Con este modelo, Buenos Aires se posiciona como un destino competitivo, escalable y coherente con las tendencias globales del turismo, capaz de sostenerse tanto en el corto como en el mediano plazo, recuperando la confianza del mercado y generando valor tanto para turistas como para operadores locales.

## **1.3. Localización**

### **1.3.1. Características del destino**

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la capital de la Argentina y uno de los destinos turísticos más importantes del país. Está ubicada a orillas del Río de la Plata y funciona como una de las principales puertas de entrada de turistas internacionales, además de ser un centro económico y cultural clave dentro de la región.

La ciudad tiene más de tres millones de habitantes, pero su influencia diaria se extiende al Área Metropolitana de Buenos Aires, donde se concentra la mayor parte de la población del país. Buenos Aires siempre se caracterizó por recibir inmigrantes de distintas partes del mundo, lo que generó una mezcla cultural muy marcada que todavía puede verse en su gastronomía, en la arquitectura y en las expresiones artísticas.

Desde el punto de vista turístico, Buenos Aires mantiene un movimiento constante durante todo el año. La ciudad cuenta con una buena infraestructura de alojamiento, transporte y servicios, lo que facilita la llegada y circulación de los visitantes. La oferta turística es muy variada: espectáculos, museos, teatros, actividades culturales, barrios tradicionales y espacios verdes.

Además, Buenos Aires es conocida internacionalmente como la cuna del tango, que forma parte de su identidad y se expresa en *shows*, milongas, escuelas y festivales.

Los distintos barrios de la ciudad aportan experiencias muy diferentes entre sí. San Telmo y La Boca conservan un estilo más histórico y ligado al patrimonio cultural; Recoleta combina arquitectura clásica con museos y espacios verdes; Palermo tiene una gran vida nocturna, cafés, gastronomía y parques; mientras que Puerto Madero representa la parte más moderna de la ciudad.

La gastronomía es otro de los principales atractivos. Buenos Aires combina platos típicos argentinos —como el asado, las empanadas o la clásica pizza porteña— con propuestas gourmet, internacionales y de autor. También son parte de su identidad las cafeterías históricas, que funcionan como puntos de encuentro y forman parte del paisaje cotidiano.

En los últimos años, la ciudad viene impulsando políticas para mejorar la accesibilidad, promover prácticas sostenibles y digitalizar servicios turísticos, con el objetivo de mantenerse competitiva y seguir atrayendo visitantes. Todo esto convierte a Buenos Aires en un destino dinámico, diverso y con una oferta que se adapta a distintos tipos de turistas.

### **1.3.2. Valoración del destino turístico**

En el año 2018 se llevó a cabo un estudio que analizó cuáles fueron los elementos más buscados por turistas extranjeros en la Ciudad de Buenos Aires. Dicho estudio incluyó la identificación de las actividades turísticas que despiertan mayor interés, así como los países desde los cuales se realizan consultas acerca de la ubicación de la ciudad, entre otros resultados proporcionados por Google.

Si bien Buenos Aires genera interés en personas provenientes de diversas regiones del mundo, el 60% de las búsquedas en Google se concentra en cinco países, siendo la mitad de ellas realizadas desde Brasil (34%) y Estados Unidos (17%). El resto se distribuye entre España (6%), Chile (6%) y Uruguay (5%). En este sentido, Europa se posiciona en importancia inmediatamente después de Brasil y Estados Unidos, con España, Inglaterra, Francia e Italia concentrando un 16% del volumen total de búsquedas. (Google Trends).

Según datos internos de Google (Google Internal Data), más de la mitad de los turistas muestra interés en temáticas relacionadas con el viaje (52%). Le siguen consultas sobre pronósticos meteorológicos (20%), los puntos turísticos más importantes (10%), actividades para realizar en la ciudad (10%), gastronomía (7%) y transporte (1%).

En cuanto a las búsquedas directamente vinculadas al viaje, estas se relacionan principalmente con hospedaje (48%) y vuelos (32%), además de información sobre aeropuertos (7%), paquetes turísticos (6%), mapas de Buenos Aires (4%), cambio de dinero (1%) y costo de vida (1%).

En el mismo estudio, se identificó que las actividades más buscadas por los turistas en Buenos Aires incluyen tango (23%), teatro (17%), compras (16%), maratón (13%), ATP Buenos Aires (9%) y museos (8%). Posteriormente, se encuentran búsquedas vinculadas con vida nocturna (4%), city tour (3%), recitales y conciertos (2%), bus turístico (2%), vinerías y degustaciones de vino (2%) y fútbol (1%).

#### *Gastronomía*

Dentro de los temas más consultados por los turistas extranjeros, la gastronomía ocupa un lugar destacado. Particularmente, las parrillas concentran el 26% del interés, las cafeterías un 18% y las

pizzerías un 6%. Este interés es más pronunciado en turistas provenientes de Brasil (32%), Estados Unidos (26%) y España (10%), destacándose especialmente la preferencia por las parrillas.

### *Actividades*

Respecto a actividades específicas, los turistas franceses demostraron un mayor interés por el tango (38%), los partidos de tenis del ATP Buenos Aires (26%), el teatro (16%) y los museos (6%). Por su parte, los visitantes brasileños son quienes más buscan información sobre compras en la ciudad, especialmente en las Galerías Pacífico (66% de las búsquedas sobre compras). Finalmente, los turistas uruguayos muestran un mayor interés en obras de teatro durante su visita a Buenos Aires (28%).

### Diez razones para visitar Buenos Aires

El Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires elaboró un listado con los principales motivos por los cuales tanto turistas extranjeros como nacionales deberían elegir la capital argentina como destino. Esta recopilación pone en valor los atractivos tradicionales de la ciudad y refuerza su carácter cosmopolita, su riqueza cultural y la autenticidad de sus experiencias. A continuación, se presentan las diez razones destacadas, desarrolladas en profundidad:

#### 1) El tango en su lugar de origen

El tango, nacido en el Río de la Plata durante el siglo XIX, constituye una de las manifestaciones culturales más representativas de Buenos Aires. Fruto de la fusión de tradiciones africanas, raíces locales e influencias de inmigrantes europeos y de Medio Oriente, este género se ha transformado en un símbolo universal de la ciudad. Actualmente, puede experimentarse en múltiples tanguerías que ofrecen espectáculos en vivo con orquestas y bailarines, frecuentemente acompañados de cenas típicas basadas en cortes de carne argentina o propuestas gastronómicas internacionales. Más allá de la danza y la música, el tango representa un emblema identitario que proyecta la ciudad a nivel mundial.

#### 2) La pasión por el fútbol

Buenos Aires es sinónimo de fútbol. Esta pasión atraviesa la vida cotidiana y se percibe en estadios, cafés de barrio y torneos amateurs que reúnen a vecinos y amigos. El Superclásico entre Boca Juniors y River Plate ha sido definido como la “experiencia deportiva más intensa del mundo” y constituye un espectáculo que trasciende lo deportivo, convirtiéndose en una vivencia cultural. Conocer Buenos Aires implica también comprender esta pasión popular y profundamente arraigada en la identidad porteña.

#### 3) La vida nocturna inagotable

Reconocida como “la ciudad que nunca duerme”, Buenos Aires ofrece una vida nocturna diversa y extendida. La gastronomía, bares, cervecerías y discotecas presentan opciones para todos los públicos durante toda la semana. La particularidad porteña radica en que es posible cenar después de la medianoche o iniciar salidas durante la madrugada, algo poco habitual en otras capitales del mundo. Esta dinámica convierte a la ciudad en un espacio vibrante, donde la diversión y el encuentro social carecen de horario de cierre.

#### 4) Una identidad multicultural

La historia de Buenos Aires está marcada por la inmigración, reflejada de manera evidente en su fisonomía urbana, arquitectura, gastronomía y modo de vida de sus habitantes. La influencia de diversas colectividades —española, italiana, francesa, inglesa, rusa, japonesa, china, brasileña y peruana, entre otras— se combina en una identidad heterogénea y fascinante. Esta diversidad cultural se evidencia en la mezcla de estilos arquitectónicos, mercados de barrio, festivales internacionales y la calidez de la ciudad para recibir al visitante.

#### 5) Moda y diseño de autor

Buenos Aires se ha consolidado como un destino atractivo para quienes buscan propuestas de diseño originales y de alta calidad. Marcas locales y diseñadores independientes ofrecen prendas únicas y vanguardistas, mientras que los productos de cuero artesanal constituyen un emblema reconocido internacionalmente. A esto se suman ferias de antigüedades y artesanías, que permiten acceder a objetos con historia y vivir experiencias auténticas de mercado local.

#### 6) Una gastronomía global con sabor local

La cocina porteña refleja el mestizaje cultural de sus habitantes. A la tradición criolla se suman los aportes de colectividades española, italiana, alemana y de los países andinos, creando una gastronomía variada y reconocida internacionalmente. Diversos restaurantes de la ciudad han sido distinguidos en la lista de Latin America's 50 Best Restaurants. Entre las experiencias imperdibles destacan el asado, la pizza porteña, las empanadas, el helado de dulce de leche y los alfajores, sin olvidar la costumbre del mate, considerada una experiencia cultural en sí misma.

#### 7) La ciudad natal del Papa Francisco

Buenos Aires posee también un atractivo espiritual y biográfico, al ser la ciudad donde nació y se crió el Papa Francisco. En el barrio de Flores se pueden recorrer espacios vinculados a su infancia y juventud, como su casa natal, la escuela primaria y la plaza donde jugaba de niño. Para muchos visitantes, estos sitios conforman un itinerario simbólico que conecta con la historia personal de un líder religioso de relevancia global.

#### 8) Cultura en todas sus formas

La oferta cultural porteña es extensa y difícil de abarcar en un solo viaje. Buenos Aires cuenta con más de 380 librerías —lo que la convierte en una de las ciudades con mayor densidad de librerías por habitante del mundo—, 287 teatros y 160 museos. A esto se suman el Teatro Colón, considerado uno de los principales teatros líricos del mundo, y expresiones artísticas únicas como el fileteado porteño, declarado Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO. La Avenida Corrientes, con su concentración de teatros y cafés, sigue siendo un epicentro cultural, mientras que el arte urbano y los murales a gran escala aportan un perfil contemporáneo y dinámico.

#### 9) Una ciudad verde y sustentable

A pesar de ser una gran metrópolis, Buenos Aires ofrece contacto constante con la naturaleza. Con más de 100 parques y plazas públicas, y un sistema de ciclovías en expansión, la ciudad promueve la movilidad sustentable y el disfrute del espacio al aire libre. La Reserva Ecológica Costanera Sur, con 350 hectáreas, constituye un pulmón verde de relevancia que atrae a corredores, ciclistas, turistas y especialistas en medio ambiente. Estas características convierten a Buenos Aires en un destino urbano que permite, simultáneamente, la reconexión con la naturaleza.

#### 10) La calidez de su gente

Uno de los principales motivos para visitar Buenos Aires es la hospitalidad de sus habitantes. La esencia porteña se manifiesta en la costumbre de compartir mate, en la sobremesa posterior a las

comidas, en los abrazos y en la predisposición al diálogo. Más allá de los atractivos turísticos tangibles, la experiencia de conocer Buenos Aires se complementa con la posibilidad de establecer vínculos humanos, que suelen transformarse en recuerdos imborrables y en amistades duraderas

#### 1.3.2.1. Foco de interés turístico en CABA

El análisis de los estudios de demanda turística y de las motivaciones comunicadas por el Ente de Turismo de la Ciudad permite identificar al menos siete grandes focos de interés que concentran la atención de los visitantes internacionales y nacionales en Buenos Aires. Estos focos no solo reflejan preferencias culturales y recreativas, sino también tendencias globales de consumo turístico que fortalecen el posicionamiento de la ciudad en la región.

- **Arte y cultura:** Buenos Aires se posiciona como un polo cultural de relevancia internacional. La ciudad cuenta con 287 teatros, 160 museos y más de 380 librerías, además de expresiones artísticas y patrimoniales únicas como el fileteado porteño, reconocido por la UNESCO. El Teatro Colón, los murales urbanos y la Avenida Corrientes destacan como atractivos culturales que combinan tradición y modernidad. Este subfoco refleja la diversidad de intereses culturales que atraen a visitantes internacionales y nacionales.
- **Histórico:** La historia de Buenos Aires se manifiesta en su arquitectura, monumentos, plazas y barrios emblemáticos que narran la evolución de la ciudad desde la época colonial hasta la modernidad. Lugares emblemáticos permiten a los visitantes recorrer la memoria urbana y comprender el desarrollo histórico y social de la ciudad. Este foco constituye un atractivo primario para quienes buscan experiencias que conecten con la identidad y el patrimonio histórico porteño.
- **Tango:** El tango, ícono cultural porteño, representa un interés específico dentro de la oferta turística. Según el estudio de Google (2018), las búsquedas relacionadas con tango representan el 23% del interés cultural, incluyendo espectáculos, milongas y clases de baile. Este género musical y danza emblemática refuerza la identidad porteña y constituye un atractivo diferenciador para los turistas que buscan experiencias auténticas y representativas de Buenos Aires.
- **Gastronomía:** La gastronomía porteña constituye otro foco central de atracción. Las búsquedas en Google confirman que parrillas (26%), cafeterías (18%) y pizzerías (6%) concentran gran parte del interés internacional, especialmente desde Brasil, Estados Unidos y España. El listado de “Latin America’s 50 Best Restaurants” ha premiado a varios establecimientos de la ciudad, lo cual refuerza su visibilidad global. Productos emblemáticos como el asado, la pizza porteña, el helado de dulce de leche, las empanadas y el mate complementan la experiencia, combinando la tradición criolla con influencias de la inmigración europea y andina.
- **Deporte y espectáculos masivos:** El fútbol es uno de los símbolos más reconocidos de la identidad porteña. Aunque en términos de búsquedas específicas solo represente un 1% del total, su impacto en la construcción de imagen internacional es innegable: el Superclásico Boca-River es descrito como la “experiencia deportiva más intensa del mundo”. A esto se suman eventos deportivos internacionales como el ATP Buenos Aires y la Maratón de la Ciudad, ambos destacados en las búsquedas. Estos eventos consolidan a Buenos Aires como una capital deportiva y de espectáculos masivos.
- **Compras, moda y diseño:** El consumo turístico asociado a las compras es otro foco relevante. El estudio muestra que los visitantes brasileños son quienes más buscan información sobre este aspecto, en particular en relación con Galerías Pacífico (66% de las búsquedas sobre compras). Buenos Aires combina la oferta de centros comerciales de gran escala con propuestas de diseño de autor y productos de cuero artesanal, reconocidos

a nivel internacional. Las ferias de antigüedades y artesanías también funcionan como espacios de interés para quienes buscan objetos únicos con identidad local.

- Vida nocturna y experiencias urbanas: La vida nocturna de Buenos Aires es un atractivo en sí mismo, con búsquedas vinculadas a bares, discotecas y actividades recreativas (4%). La ciudad se posiciona como una metrópolis que “nunca duerme”, donde es posible cenar después de la medianoche o iniciar salidas en plena madrugada, algo poco habitual en otras capitales del mundo. Este foco se complementa con el interés por city tours, recitales y experiencias urbanas que refuerzan la idea de Buenos Aires como un espacio vibrante, diverso y cosmopolita.

#### 1.3.2.2. Valoración de atractivos turísticos

A modo de ejemplo, se presenta un cuadro que incluye distintos atractivos turísticos de la Ciudad de Buenos Aires, indicando para cada caso el foco de interés, nombre del atractivo, breve descripción, segmento de público al que se dirige, imagen ilustrativa, ubicación geográfica y valoración del 1 al 3, en función del nivel de motivación que generan en el visitante:

**1 – Atractivo primario:** recursos turísticos de mayor jerarquía, que por sí solos justifican el desplazamiento del visitante y constituyen la motivación principal del viaje.

**2 – Atractivo de apoyo:** recursos de relevancia intermedia que pueden influir en la elección del destino, generalmente requieren articularse con otros atractivos para consolidar la decisión de visita.

**3 – Atractivo complementario:** recursos de interés secundario, cuya visita suele realizarse de manera espontánea o como parte de un itinerario más amplio; no constituyen la motivación principal del viaje.

Foco turístico del atractivo*	Categoría**	Nombre del atractivo	Breve descripción	Tipo de público***	Foto	Ubicación	Valoración (1-2-3)
Arte y cultura	Artístico	Teatro Colón	Inaugurado en 1908, el teatro es reconocido entre los cinco más importantes del mundo por su acústica excepcional. De estilo europeo, combina lujo y monumentalidad, y ha recibido a artistas de renombre como Pavarotti y Callas. Su oferta incluye ópera, conciertos, ballet y visitas guiadas que destacan su valor patrimonial.	Adultos/ Adultos mayores		Cerrito 618.	1
Arte y cultura	Artístico	Museo Nacional de Bellas Artes	Fundado en 1895, el museo más relevante de Argentina resguarda más de 12.000 obras, entre ellas piezas de Goya, Van Gogh, Monet y Picasso, además de una significativa colección de arte argentino. Ubicado en Recoleta y de acceso gratuito, constituye un espacio cultural central para comprender la identidad artística nacional en diálogo con el ámbito internacional.	Todos		Av. del Libertador 1473.	1
Arte y cultura	Artístico	MALBA	Fundado en 2001, el museo exhibe obras de arte moderno y contemporáneo latinoamericano, con piezas de Kahlo, Rivera, Xul Solar y Berni. Su arquitectura contemporánea y su función como centro cultural lo consolidan como referente regional.	Adultos/ Adultos mayores		Av. Pres. Figueroa Alcorta.	1
Arte y cultura	Artístico	Museo Nacional de Arte Decorativo	Ubicado en un palacio neoclásico de 1911, el museo refleja la opulencia de la Belle Époque y la vida aristocrática porteña. Conserva mobiliaria, esculturas y tapices, constituyéndose en un referente para la arquitectura y la historia social.	Jóvenes/ Adultos jóvenes, Adultos/ Adultos mayores		Av. del Libertador 1902.	2
Arte y cultura	Histórico	Palacio Barolo	Inaugurado en 1923, el edificio más alto de Sudamérica en su época combina simbolismo literario y espiritual inspirado en la <i>Divina Comedia</i> con arquitectura ecléctica. Su faro ofrece vistas privilegiadas de la ciudad y las visitas guiadas permiten descubrir sus particularidades históricas y simbólicas.	Adultos Jóvenes/ Adultos		Av. de Mayo 1370.	2
Arte y cultura	Artístico	Museo de Arte Contemporáneo	Ubicado en San Telmo, el museo difunde arte contemporáneo con foco en la abstracción geométrica. Su arquitectura vidriada y moderna contrasta con el entorno colonial, y sus exposiciones de artistas consagrados y emergentes lo posicionan como referente innovador en el circuito cultural joven de la ciudad.	Jóvenes/ Adultos jóvenes		Av. San Juan 328.	2
Arte y cultura	Histórico	Catedral Metropolitana de BsAs	Principal templo católico del país, situado frente a Plaza de Mayo, combina fachada neoclásica e interiores barrocos. Custodia el mausoleo de San Martín y fue sede de Jorge Bergoglio antes de ser Papa Francisco, constituyéndose en un espacio de espiritualidad, historia y patrimonio nacional.	Jóvenes/ Adultos jóvenes, Adultos/ Adultos mayores		San Martín 27.	1
Arte y cultura	Histórico	Museo Casa Rosada	Ubicado detrás de la Casa de Gobierno, el museo exhibe objetos presidenciales y testimonios de la historia política argentina. Instalado sobre restos del antiguo Fuerte de Buenos Aires, propone un recorrido que enlaza la etapa colonial con la institucionalidad moderna, consolidándose como espacio clave de la memoria histórica nacional.	Todos		Av. Paseo Colón 100.	2
Arte y cultura	Arte y cultura	El Ateneo	Librería icónica instalada en un antiguo teatro de 1919, considerada una de las más	Todos		Av. Santa Fe 1860.	1

		Grand Espéndid	bellas del mundo. Conserva cúpula, palcos y telón, transformados en espacios de lectura. En el escenario funciona un café que completa la experiencia cultural. Es un símbolo de Recoleta y un punto turístico imperdible.				
Arte y cultura	Artístico	Museo Usina del Arte	La Usina del Arte, inaugurada en 2012 en el barrio de La Boca, es un centro cultural que integra patrimonio industrial y espacios contemporáneos. Su programación diversa exposiciones, conciertos y talleres la posiciona como un referente artístico de la ciudad y un atractivo turístico que combina historia, arquitectura y cultura.	Todos		Agustín R. Caffarena 1.	3
Arte y cultura	Artístico	Fundación PROA	Ubicada en La Boca, Fundación Proa es un espacio de arte contemporáneo que ofrece exposiciones internacionales, cine, conferencias y talleres. Su edificio moderno con terraza al río contrasta con el barrio y constituye un referente clave en la renovación artística de la zona.	Jóvenes/ Jóvenes adultos		Av. Pedro de Mendoza 1929.	3
Arte y cultura	Artístico	Teatro Ciego	El Teatro Ciego, único en su tipo, ofrece espectáculos en total oscuridad que combinan experiencias teatrales, musicales y gastronómicas. Su propuesta busca generar empatía con personas no videntes y se consolida como alternativa cultural distintiva en Buenos Aires.	Jóvenes/ Adultos jóvenes		Zelaya 3006.	3
Histórico	Histórico	Cabildo	Construido en el siglo XVII, el edificio fue escenario de la Revolución de Mayo de 1810. Su arquitectura colonial, con galerías y arcos blancos, alberga hoy un museo histórico que exhibe objetos, documentos y maquetas, evocando desde sus balcones la lucha por la independencia argentina.	Todos		Bolívar 65.	1
Histórico	Histórico	Basílica del Santísimo Sacramento	Inaugurada en 1916 en Retiro, la Basílica del Santísimo Sacramento es un templo neogótico francés destacado por sus vitrales europeos, mármoles italianos y órgano patrimonial. Construida por la familia Anchorena, simboliza devoción y prestigio social, y hoy funciona como espacio religioso, artístico e histórico de gran atractivo.	Todos		San Martín 1035.	3
Histórico	Histórico	Palacio Aguas Corrientes	Ubicado en Balvanera, el Palacio de Aguas Corrientes, inaugurado en 1894, es un ícono arquitectónico ecléctico con fachada de más de 300.000 piezas de cerámica europea. Combina funcionalidad y lujo ornamental, y hoy funciona como sede de AySA y museo histórico del servicio sanitario.	Todos		Riobamba 750	3
Histórico	Histórico	Palacio Libertad	Inaugurado en 2015 en el histórico Correo Central, el Palacio Libertad es uno de los mayores centros culturales de América Latina. Combina patrimonio arquitectónico y espacios modernos para conciertos, arte y actividades interdisciplinarias, destacando su sala La Ballena Azul y su programación gratuita, consolidándose como emblema cultural, social y artístico de Buenos Aires.	Todos		Sarmiento 151	2
Tango	Artístico	Café Tortoni	Fundado en 1858, es el café más antiguo y emblemático de Buenos Aires, frecuentado por Gardel, Borges y García Lorca. Conserva su estilo europeo del siglo XIX y ofrece espectáculos de tango, constituyéndose en un ícono cultural de la ciudad.	Jóvenes/ Adultos jóvenes, Adultos/ Adultos mayores		Av. Santa Fe 1860	2

Tango	Artístico	Museo Casa Carlos Gardel	Ubicado en Abasto, el Museo Casa Carlos Gardel conserva objetos, fotografías y documentos del célebre cantante de tango. Instalado en su antigua residencia, integra historia, música y patrimonio, consolidándose como un espacio clave para comprender la cultura porteña y la proyección internacional del tango.	Adultos/ Adultos mayores		Jean Jaures 735	2
Tango	Artístico	Madero Tango	Ubicado en Puerto Madero, Madero Tango ofrece espectáculos que integran gastronomía y tango en vivo con músicos y bailarines profesionales. Su propuesta combina tradición e innovación escénica, constituyéndose en una experiencia cultural destacada y atractivo preferido de turistas y residentes.	Adultos/ Adultos mayores		Av. Alicia Moreau de Justo, Brasil 2150.	3
Tango	Artístico	Teatro Astor Piazzolla	Ubicado en la Galería Güemes, el Teatro Astor Piazzolla combina arquitectura belle époque con espectáculos de tango que rinden homenaje al músico homónimo. Con orquestas, cantantes y bailarines en vivo, se consolida como un atractivo cultural céntrico y accesible para turistas.	Adultos/ Adultos mayores		Florida 165, Galería Güemes.	3
Tango	Artístico	Rojo Tango	Ubicado en el Hotel Faena, Rojo Tango ofrece un espectáculo íntimo que combina alta gastronomía y tango. Con estética elegante y capacidad limitada, se constituye en una experiencia de lujo y referencia cultural en Buenos Aires.	Adultos/ Adultos mayores		Martha Salotti 445, Hotel Faena.	3
Tango	Gastronómico	Esquina Carlos Gardel	Ubicada en Abasto, La Esquina Carlos Gardel combina gastronomía internacional con espectáculos de tango que recrean la época de oro del género. Con orquesta, cantantes y bailarines en vivo, ofrece una experiencia inmersiva y se consolida como atractivo cultural relevante para el turismo en Buenos Aires.	Adultos/ Adultos mayores		Carlos Gardel 3200.	2
Gastronomía	Gastronómico	Don Julio	Ubicada en Palermo, Don Julio es la parrilla más reconocida de Buenos Aires y figura entre los mejores restaurantes del mundo. Destaca por la calidad de sus cortes argentinos y su ambiente que combina elegancia y tradición, representando la excelencia de la cultura parrillera porteña.	Todos		Guatemala 4691.	3
Gastronomía	Gastronómico	Pizzería Guerrín	Fundada en 1932 en la Avenida Corrientes, Güerrín es la pizzería más emblemática de Buenos Aires. Famosa por su pizza al molde con abundante muzzarella y horno a leña, se constituye en un ícono gastronómico y cultural de la ciudad.	Todos		Av. Corrientes 1368.	2
Gastronomía	Gastronómico	Café los Angelitos	Con más de cien años de historia, este café notable combina tradición cafetera y espectáculos de tango de nivel internacional. Su decoración Belle Époque, con vitrales, espejos y mármoles, refleja el encuentro histórico de artistas, políticos y tangueros.	Jóvenes/ Adultos jóvenes, Adultos/ Adultos mayores		Av. Rivadavia 2100.	2
Gastronomía	Gastronómico	Mercado de San Telmo	Inaugurado en 1897, el mercado es uno de los más tradicionales de Buenos Aires. Combina puestos de frutas, verduras y antigüedades con gastronomía moderna, y su arquitectura de hierro y vidrio conserva el espíritu histórico de la ciudad.	Todos		Bolívar 970.	1
Deportes y espectáculos masivos	Socio-cultural	Museo River Plate	Ubicado en el Estadio Monumental, el museo recorre la historia del club mediante trofeos, camisetas y experiencias interactivas. Su túnel del tiempo y el recorrido del estadio lo constituyen en un	Todos		Av. Pres. Figueroa Alcorta 7597.	2

			atractivo deportivo único para los aficionados al fútbol argentino.				
Deportes y espectáculos masivos	Socio-cultural	La Bombonera	Ubicado en La Boca, el estadio La Bombonera es un ícono del fútbol argentino y sede de Boca Juniors. Destaca por su arquitectura singular y su ambiente apasionado, constituyéndose en un atractivo clave para turistas interesados en la cultura futbolística de Buenos Aires.	Todos		Brandsen 805.	1
Compras y moda	Otros	Galerías Pacífico	Ubicadas en el centro de Buenos Aires, las Galerías Pacífico combinan arquitectura histórica y arte mural con compras, gastronomía y exposiciones, consolidándose como un destino cultural y comercial atractivo para turistas y locales.	Todos		Av. Córdoba 550	2
Compras y moda	Otros	Unicenter	Ubicado en Martínez, Unicenter es uno de los principales centros comerciales del área metropolitana de Buenos Aires, ofreciendo tiendas, gastronomía y entretenimiento, y constituyéndose en un atractivo para el turismo de compras y recreación.	Todos		Paraná 3745.	3
Vida nocturna y experiencias urbanas	Socio-cultural	Avenida Corrientes	Conocida como “la calle que nunca duerme”, concentra la vida cultural y nocturna de Buenos Aires, con teatros, librerías y pizzerías tradicionales. Se extiende del Obelisco al Abasto, reflejando la identidad bohemia de la ciudad y constituyéndose en un paseo vibrante para locales y turistas.	Todos		Av. Corrientes	1
Vida nocturna y experiencias urbanas	Histórico	Cementerio de Recoleta	Inaugurado en 1822, el Cementerio de la Recoleta es un referente histórico y cultural de Buenos Aires. Destaca por su arquitectura monumental, mausoleos artísticos y tumbas de figuras emblemáticas como Eva Perón, constituyéndose en un museo a cielo abierto y atractivo patrimonial relevante.	Jóvenes/ Adultos jóvenes, Adultos/ Adultos mayores		Junín 1760.	2
Vida nocturna y experiencias urbanas	Artístico	Fuerza Bruta	Fuerza Bruta, espectáculo creado en Buenos Aires de proyección internacional, combina música, acrobacias y efectos visuales inmersivos. Su formato interactivo e innovador lo consolida como un ícono de la creatividad urbana de la ciudad.	Jóvenes/ Adultos jóvenes		Julio Argentino 4100.	3
Vida nocturna y experiencias urbanas	Naturales	Parque 3 de febrero	Conocido como “Bosques de Palermo”, es uno de los principales pulmones verdes de la ciudad, con jardines, lagos, esculturas y espacios deportivos, constituyéndose en un lugar de recreación para turistas y residentes.	Todos		Av. Infanta Isabel 410.	3
Vida nocturna y experiencias urbanas	Otros	Eureka: Desafío de Escape	Eureka, una de las primeras salas de escape de Buenos Aires, ofrece experiencias participativas con enigmas y ambientes temáticos, constituyéndose en un atractivo cultural y recreativo del turismo urbano.	Jóvenes/ Adultos jóvenes		Av. Corrientes 1382.	3

Fuente: elaboración propia (2025).

\*Las posibilidades de “Foco turístico” son: Cultura y Arte, Histórico, Tango, Gastronomía, Deportes y espectáculos masivos, Compras y moda, Vida nocturna y experiencias urbanas.

\*\*Las posibilidades de “Categorías” son: Artísticos, Históricos, Naturales, Gastronómicos, Socioculturales, Otros.

\*\*\*Las posibilidades de “Tipo de público” son: Niños/Familias, Jóvenes/Adultos jóvenes, Adultos/Adultos mayores, Todos/Otros.

### 1.3.3. Matriz de valoración de servicios del destino

La siguiente matriz presenta una valoración de los servicios disponibles en el destino, permitiendo identificar su nivel de desarrollo y su incidencia en la experiencia turística y en la operatividad del proyecto.

Servicio	Excelente	Aceptable	Insuficiente	No existe	No aplica
Agua corriente	X				
Gas natural	X				
Gas envasado	X				
Luz eléctrica	X				
Recolección de residuos	X				
Teléfono	X				
Internet	X				
Acceso al predio/local	X				
Servicio de transfer/Remis/Taxi	X				
Servicios de cobertura médica	X				
Farmacias	X				
Estación de servicio	X				
Bancos	X				
Universidades/Institutos terciarios o formación profesional	X				
Cajeros automáticos	X				
Mercados de cercanía	X				
Supermercados	X				
Gastronomía (restaurantes, cafeterías, bares, otros)	X				

Nocturnidad (pubs, boliches)	X				
Prestadores de excursiones	X				
Infraestructura deportiva	X				
Accesibilidad del destino	X				
Actividades recreativas	X				
Oficinas de información turística	X				
Agencias de viajes receptoras	X				

Fuente: elaboración propia (2025).

## 1.4. Forma jurídica de la idea de negocio

### Organismo responsable: Inspección General de Justicia (IGJ)

La Inspección General de Justicia (IGJ) es el organismo competente para la inscripción y fiscalización de sociedades comerciales y entidades civiles con domicilio legal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como de aquellas sociedades que realizan operaciones de capitalización y ahorro. Su función se centra en garantizar la transparencia y la seguridad jurídica en el ámbito empresarial, contribuyendo de manera directa al desarrollo de la actividad económica y al resguardo de los derechos de los distintos actores involucrados.

#### *Misión y responsabilidades de la IGJ*

La IGJ, dependiente del Ministerio de Justicia, fue establecida el 21 de noviembre de 1893 y tiene como misión principal ejercer una adecuada tutela de la fe pública en relación con determinadas actividades empresarias, asegurar los derechos individuales y proporcionar un marco de seguridad jurídica confiable. Entre sus responsabilidades esenciales se encuentra la administración del Registro Público, la inscripción y fiscalización de sociedades nacionales y extranjeras de acuerdo con la normativa vigente, así como la autorización y supervisión del funcionamiento de entidades civiles. Además, la IGJ gestiona el registro y la fiscalización de sociedades de capitalización y ahorro, con alcance en todo el territorio nacional, asegurando la legalidad y la transparencia en todas sus operaciones.

### Forma jurídica más adecuada para el proyecto: Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)

La elección de la forma jurídica constituye un aspecto fundamental para el desarrollo de cualquier emprendimiento, dado que condiciona aspectos legales, fiscales y financieros del proyecto. En este caso, la forma más conveniente es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), debido a su adaptabilidad a las necesidades de una empresa de mediana escala, su flexibilidad operativa y la limitación de responsabilidad que ofrece a los socios, lo cual protege su patrimonio personal.

La SRL es una estructura ampliamente utilizada por pymes y emprendimientos familiares o de mediana escala. Permite la separación del patrimonio personal de los socios, limitando su responsabilidad al capital aportado, y proporciona un marco jurídico confiable y flexible. Su constitución es más ágil que la de una SA y menos susceptible a rigideces administrativas, resultando adecuado para proyectos que buscan crecer de manera controlada y mantener estabilidad legal y operativa.

#### *Comparación de la SRL con otras formas jurídicas:*

- Sociedad Anónima (SA): La SA permite un crecimiento ilimitado de accionistas y la emisión de acciones para captar financiamiento mediante oferta pública. Sin embargo, su constitución implica costos más elevados, mayor complejidad en los trámites y un control administrativo más riguroso, lo cual puede resultar desproporcionado para un emprendimiento de escala media que no requiera acceso inmediato al mercado de capitales.
- Sociedad por Acciones Simplificada (SAS): La SAS ofrece rapidez en la constitución y menores costos iniciales, siendo atractiva para startups o proyectos pequeños. No obstante, presenta limitaciones en cuanto a la solidez institucional y la percepción de seguridad jurídica frente a inversores, lo que puede ser un factor crítico a la hora de proyectar un negocio estable.

#### *Inscripción ante la Inspección General de Justicia (IGJ):*

La constitución de una SRL requiere su inscripción obligatoria en la Inspección General de Justicia (IGJ), organismo dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, encargado de garantizar la legalidad, la publicidad y la fiscalización de las sociedades comerciales conforme al marco normativo vigente, actualmente regido por la Resolución General IGJ 15/2024, que reemplaza a la RG IGJ 7/2015.

El trámite puede realizarse en modalidad urgente, la cual permite que la inscripción se concrete en un plazo de cinco días hábiles, contados a partir de la presentación, siempre que no existan observaciones (RG IGJ N.º 30/2020). En estos casos, la IGJ entrega el trámite finalizado, con el instrumento constitutivo inscripto y la asignación del número de CUIT. De manera opcional, y simultáneamente al inicio del trámite, se puede solicitar la rúbrica de los libros contables y societarios, previo pago del formulario correspondiente. La presentación de la documentación se realiza en la Mesa General de Entradas de la sede central de la IGJ, previa solicitud de turno.

#### *Documentos y requisitos para la construcción de la SRL*

Los documentos y formularios necesarios para la inscripción de la SRL son los siguientes:

1. Formularios oficiales:
  - a. Formulario de constitución de la sociedad, disponible en el portal de IGJ.
  - b. Formulario de reserva de denominación social, si se efectuó previamente.
  - c. Formulario 185 de AFIP: obligatorio en la modalidad urgente y opcional en la modalidad común. Para su presentación, se requiere contar con los servicios habilitados en AFIP para la obtención de CUIT y la presentación de declaraciones juradas relacionadas con sociedades.
2. Dictámenes profesionales:

- a. Dictamen de precalificación profesional emitido por escribano público (para constitución por escritura pública) o abogado (para constitución mediante instrumento privado).
  - b. Dictamen de graduado en ciencias económicas, en caso de que todos o parte de los bienes aportados no sean exclusivamente dinerarios.
3. Instrumentos constitutivos y anexos:
- a. Primer testimonio de escritura pública de constitución o instrumento privado original, con firmas certificadas.
  - b. Instrumento de fijación de sede social, cuando no conste en el acto constitutivo, conforme art. 66 del Anexo A de RG IGJ 7/15.
  - c. Documentación que acredite aceptación de cargos de administradores y miembros del órgano de fiscalización.
  - d. Documentación de constitución de garantías de gerentes titulares, incluyendo copia de póliza de seguro de caución cuando corresponda.
  - e. Constancia de publicación en el Boletín Oficial según art. 10 de la Ley N° 19.550.
4. Aportes de capital:
- a. Acreditación de integración de aportes dinerarios mediante depósito en Banco Nación (mínimo 25% del capital suscripto).
  - b. Documentación de aportes no dinerarios según arts. 70 a 74 del Anexo A de RG IGJ 7/15.
5. Declaraciones y pagos adicionales:
- a. Copia simple y protocolar de la documentación indicada.
  - b. Comprobante de pago de la tasa retributiva de servicios.
  - c. Declaración jurada sobre la condición de Persona Expuesta Políticamente (PEP) de administradores y miembros del órgano de fiscalización, conforme art. 511 del Anexo A de RG IGJ 7/15.

Procedimiento de presentación para la rúbrica de libros:

- Reunir y completar todos los formularios y dictámenes profesionales requeridos.
- Redactar escritura pública o instrumento privado de constitución con firmas certificadas.
- Integrar los aportes de capital (dinerarios y no dinerarios).
- Presentar toda la documentación en la Mesa General de Entradas de la IGJ, Av. Paseo Colón 291, previa solicitud de turno.
- Retirar el trámite finalizado en la misma sede, previa verificación y asignación de número de CUIT.
- Solicitar, de manera opcional, la rúbrica de libros contables y societarios.

Este procedimiento asegura el cumplimiento de todos los requisitos legales y formales, garantizando la seguridad jurídica de la SRL y la validez de su constitución frente a terceros y organismos oficiales.

## 1.5. Procedimientos para habilitar la empresa

Para la puesta en funcionamiento del presente proyecto, resulta imprescindible cumplir con una serie de procedimientos legales, impositivos y administrativos que aseguren la operatividad de la empresa dentro del marco normativo vigente.

En particular, dado que se trata de una agencia de viajes virtual, es necesario considerar la adaptación de los mecanismos tradicionales a la modalidad digital, que se ha consolidado como alternativa eficiente y económica tras la pandemia de COVID-19. Esta modalidad permite una

presencia en el mundo virtual y digital, reduciendo los costos operativos y facilitando la gestión del negocio desde cualquier ubicación geográfica.

Entre los procedimientos esenciales se destacan: la habilitación del negocio en ARCA, el registro de marca en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), la inscripción ante el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) para Ingresos Brutos (AGIP) y la registración correspondiente ante la Agencia de Viajes. En relación con este último punto, resulta pertinente señalar que, dicho registro ya no se encuentra vigente en la actualidad, pero se dará una breve explicación a fin de contextualizar el marco regulatorio previo y sus implicancias en la configuración actual del sector.

### **1.5.1. Habilitación del negocio en ARCA**

ARCA constituye el sistema centralizado para la gestión de trámites impositivos, fiscales y administrativos de contribuyentes y responsables. La habilitación de la empresa en ARCA requiere la realización de los siguientes pasos:

#### **1. Obtención de Clave Fiscal**

La Clave Fiscal constituye un mecanismo de acceso seguro y personal, que permite realizar los trámites en ARCA desde cualquier computadora, tablet o dispositivo móvil con conexión a internet. Sus características son:

- Longitud de entre 10 y 64 caracteres.
- Inclusión obligatoria de al menos 2 números, 4 letras, 1 mayúscula y 1 minúscula.
- Carácter único, personal e intransferible.
- No se bloquea ni caduca por falta de uso.

#### **2. Obtención**

- Trámite digital: mediante la app ARCA, disponible para dispositivos móviles con cámara frontal y conexión a internet. Requiere DNI argentino en formato tarjeta y ser mayor de edad. El procedimiento implica ingresar en el menú Herramientas → Solicitud y/o recupero de clave fiscal, escanear el DNI y registrar fotografías del rostro.
- Trámite presencial: en una dependencia de ARCA, con turno previo obligatorio.

#### **3. Inscripción digital y obtención del CUIT**

La obtención del Código Único de Identificación Tributaria (CUIT) puede realizarse de forma completamente digital. Requisitos:

- Clave Fiscal nivel 3.
- Imagen en color del frente y reverso del DNI vigente.

#### **4. Procedimiento:**

El sistema solicita datos personales, fotografía del rostro y del DNI para verificación de identidad.

Se carga constancia del domicilio fiscal declarado.

Durante el trámite se constituye el Domicilio Fiscal Electrónico, obligatorio para recibir notificaciones oficiales.

Una vez completado, se emite el CUIT.

#### 5. Registro Único Tributario (RUT):

El RUT unifica los datos de los contribuyentes a nivel nacional y local, con el objetivo de simplificar la gestión administrativa y fiscal. Funcionalidades principales:

- Administración de altas, bajas y modificaciones de datos registrales.
- Selección del régimen impositivo y de los impuestos correspondientes.
- Habilitación de nuevos puntos de venta y definición del modo de facturación.
- Emisión de constancia de inscripción unificada.

#### 6. Trámites disponibles:

- Alta, baja y modificación de datos de domicilio, actividades o puntos de venta.
- Inscripción, baja o modificación de impuestos tales como IVA, Ganancias (personas humanas y jurídicas), Bienes Personales, Impuesto Cedular, empleadores, impuestos provinciales y fondo para educación y promoción cooperativa (Ley N° 23.427).
- Monotributo: únicamente baja; las altas y modificaciones se realizan por el portal Monotributo.

#### 7. Tipos de contribuyentes

- i. Régimen General: personas humanas y jurídicas alcanzadas por impuestos como Ganancias, IVA, Bienes Personales, Ganancia Mínima Presunta, entre otros.
- ii. Régimen Simplificado (Monotributo): unifica en una cuota mensual fija el componente impositivo (IVA y Ganancias) y previsional (jubilación y obra social).

Pueden adherirse:

- Quienes vendan productos o presten servicios.
  - Sucesiones indivisas que continúen la actividad de un monotributista fallecido.
  - Integrantes de cooperativas de trabajo.
- iii. Autónomos: personas que realizan actividades económicas habituales, directas y lucrativas sin contrato de trabajo. Incluidos en Régimen General.
  - iv. Empleadores: personas humanas o jurídicas con empleados a su cargo; la inscripción es obligatoria, incluso si aún no se poseen empleados.

#### 8. Domicilio Fiscal Electrónico

Constituye un domicilio virtual, gratuito y seguro, obligatorio para todos los contribuyentes y responsables. Las comunicaciones recibidas tienen carácter de notificación oficial. Se constituye mediante el servicio disponible en ARCA, registrando correo electrónico y número de teléfono celular.

Enlace de acceso → <https://www.arca.gob.ar/landing/>

### 1.5.2. Registro de marca en INPI

El Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) permite proteger el nombre y/o el logotipo del emprendimiento.

Pasos para el registro de marca:

- Acceder al portal: [www.argentina.gob.ar/inpi](http://www.argentina.gob.ar/inpi) → “Portal de trámites”.
- Registrar cuenta personal y vincular con AFIP mediante Clave Fiscal.
- Ingresar a la sección Marcas → Trámites → Solicitud de marca nueva.
- Completar formulario con:
  - Tipo de marca: denominativa, figurativa o mixta.
  - Adjuntar imagen si corresponde.
- Seleccionar productos/servicios según Clasificación de Niza.
- Completar datos del titular: CUIT, tipo de persona y otros titulares si los hubiera.
- Firmar electrónicamente y abonar el arancel correspondiente.

Enlace de acceso → [www.argentina.gob.ar/inpi](http://www.argentina.gob.ar/inpi)

### 1.5.3. Inscripción de IIBB

En la Ciudad de Buenos Aires existe un régimen simplificado, como el monotributo, que a través de una cuota bimestral simplifica la carga administrativa de las declaraciones juradas de ingresos brutos.

Esto se realiza en la página de AGIP (Administración Gubernamental de Ingresos Públicos).

Requisitos para la inscripción:

- Posee “Clave Ciudad”, clave de identificación tributaria personal que el/la contribuyente de la Ciudad debe tener para poder realizar ciertos trámites propios de AGIP y otros organismos del GCBA.
- Correo electrónico válido (para personas jurídicas, de responsables solidarios).
- Datos de identificación de la persona solicitante o responsable solidarios, actividad principal, domicilio fiscal y de actividad.

Procedimiento por la web:

- i. Ingresar al portal de trámites → “Iniciar trámite” o “Trámites de solicitud para actividades de IB y AR”.
- ii. Ingresar CUIT y CIT → presionar “Ingresar”.
- iii. Seleccionar “Alta en ingresos brutos o como agente de recaudación”.
- iv. Completar datos de identificación inicial, tipo de contribuyente, datos fiscales y actividades.
- v. Completar domicilios, sucursales y sucesión indivisa si corresponde.
- vi. Declarar mediante botón “Declarar”.
- vii. Imprimir o descargar constancia web con número de identificación.
- viii. Confirmar la solicitud vía enlace recibido por correo electrónico.

Enlace de acceso → <https://www.agip.gob.ar/impuestos/ingresos-brutos>

#### **1.5.4. Registro de Agencias de Viajes**

Históricamente, la actividad de las agencias de viajes en Argentina estaba regulada por la Ley 18.829 y su decreto reglamentario, que establecían requisitos formales de habilitación, inscripción y la obligación de contar con un local físico e idóneo. Durante muchos años ese fue el marco legal que ordenó el funcionamiento de la actividad.

Luego, en 2022, el Ministerio de Turismo y Deportes incorporó el régimen de “local virtual”, que permitía que una agencia funcionara únicamente a través de una página web —con dominio .tur.ar—, siempre que cumpliera las mismas obligaciones que un local tradicional: mostrar el número de legajo, mantener canales de atención al público y contar con las garantías correspondientes.

Con la llegada del DNU 70/2023, la Ley 18.829 fue derogada y el régimen tradicional de habilitaciones quedó sin vigencia. Esto generó un escenario más desregulado, donde continúan existiendo referencias normativas, pero ya no bajo el marco estricto que regía antes.

En este nuevo contexto, las agencias de viajes virtuales cobran mayor relevancia. Operar mediante un local virtual permite gestionar reservas, ventas y consultas de manera remota, reduciendo costos de infraestructura y facilitando la presencia digital. Para emprendimientos pequeños o proyectos que priorizan la flexibilidad, esta modalidad resulta especialmente conveniente porque permite empezar a operar sin la carga operativa que implicaba el modelo tradicional.

## 2. UNIDAD 2

### 2.1. Características del entorno de negocio actual

#### 2.1.1. Análisis PESTAL

El análisis del entorno de negocios constituye un componente fundamental para identificar las oportunidades y restricciones que condicionarán el desempeño futuro de la empresa. Con este objetivo, se adopta el modelo PESTAL, que contempla las dimensiones política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental y legal, a las que se suma un eje adicional vinculado específicamente al entorno turístico, dada la naturaleza del proyecto. A continuación, se desarrolla un examen exhaustivo de cada dimensión y su posible incidencia sobre la propuesta de negocio.

##### *Político*

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) se configura como uno de los territorios políticamente más significativos de la Argentina, tanto por su autonomía institucional como por su relevancia económica y estratégica. Desde la sanción de su Constitución en 1996, la Ciudad ejerce competencias propias en materia de seguridad, educación, transporte, habilitaciones comerciales y ordenamiento urbano. Para 2024, el presupuesto anual alcanzó los AR\$ 8,1 billones, según el Ministerio de Hacienda local, situándola entre las jurisdicciones con mayor capacidad financiera del país. Este volumen presupuestario asegura continuidad administrativa y capacidad de inversión, aunque se encuentra condicionado por la dinámica macroeconómica nacional.

Las tensiones entre el Gobierno Nacional y la Ciudad han sido un factor recurrente en los últimos años. En 2020, por ejemplo, el Gobierno Nacional redujo el coeficiente de coparticipación de CABA del 3,5 % al 1,4 %, lo que representó una pérdida anual estimada en más de AR\$ 120.000 millones. Si bien el conflicto continúa judicializado, evidencia la vulnerabilidad financiera de las jurisdicciones locales frente a decisiones adoptadas en el ámbito nacional, afectando la previsibilidad de inversiones de mediano plazo.

A pesar de ello, CABA presenta altos niveles de estabilidad institucional. Durante las últimas dos décadas, la alternancia política se ha producido de manera continua mediante elecciones regulares, con niveles de participación elevados: en 2023, de acuerdo con el Tribunal Electoral porteño, la participación superó el 76 %. Asimismo, la Legislatura de la Ciudad ha sostenido un ritmo constante de producción normativa. Entre 2020 y 2023 se sancionaron más de 200 leyes vinculadas a comercio, habilitaciones, turismo, patrimonio y modernización, lo que configura un marco regulatorio dinámico pero previsible.

En el plano internacional, la Ciudad integra redes globales como C40, ICLEI y Mercociudades. Para 2023, reportó una reducción del 30 % en sus emisiones de CO<sub>2</sub> con respecto a los niveles de 2008, consolidándose entre las metrópolis latinoamericanas con políticas climáticas más desarrolladas. Estas iniciativas repercuten en la planificación urbana, la movilidad sustentable, la infraestructura hotelera y la regulación ambiental, incidiendo en la actividad turística y en emprendimientos vinculados a la cultura y el entretenimiento.

El turismo representa un eje estratégico dentro de la política local. En 2023, la Organización de Turismo de Buenos Aires registró la llegada de 2,8 millones de turistas internacionales, con un gasto estimado de US\$ 2.000 millones, mientras que el turismo nacional aportó 5,5 millones de visitantes. Este volumen justifica la generación de normativas orientadas a fortalecer la competitividad de la ciudad en materia de habilitaciones, seguridad y espacio público. Paralelamente, el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación sostiene el Plan Estratégico de

Turismo 2025, que identifica a CABA como el principal punto de ingreso del turismo receptivo, concentrando aproximadamente el 54 % de los arribos internacionales.

Las inversiones urbanas también influyen en la dinámica turística. Entre 2022 y 2024 se destinaron más de AR\$ 200.000 millones a obras de movilidad, pavimentación, iluminación LED y renovación de espacios públicos, incluidas áreas de gran afluencia turística como Palermo, Recoleta y el Microcentro. No obstante, la infraestructura urbana —si bien superior a la de otras ciudades del país— depende en cierta medida de decisiones nacionales relativas al financiamiento del transporte público y la actualización tarifaria, lo que introduce elementos de incertidumbre.

En materia de seguridad, la creación de la Policía de la Ciudad en 2016 otorgó autonomía operativa al sistema policial local. Según datos del Ministerio de Justicia y Seguridad, en 2023 la tasa de delitos alcanzó su nivel más bajo en 27 años, con una reducción del 28 % en robos violentos respecto de 2019. Este factor resulta determinante para la actividad turística, ya que la seguridad figura entre los principales indicadores de satisfacción del visitante según el Observatorio Turístico de Buenos Aires.

### **Impacto político en el negocio**

El entorno político-institucional de CABA se caracteriza por su estabilidad, previsibilidad regulatoria y elevada capacidad administrativa, lo que implica para un emprendimiento de experiencias turísticas:

- disponibilidad de seguridad jurídica para establecer habilitaciones, contratos y convenios comerciales;
- acceso a programas de promoción turística gestionados por Entur y BA Turismo, que suelen apoyar iniciativas culturales y experiencias urbanas;
- beneficios indirectos derivados de inversiones en infraestructura, especialmente en zonas turísticas como Palermo;
- riesgos asociados a disputas entre Nación y Ciudad, con posible impacto en transporte, seguridad y servicios urbanos;
- necesidad de adaptación permanente frente a actualizaciones normativas vinculadas a habilitaciones comerciales, espectáculos, aforo, accesibilidad y patrimonio.

### *Económico*

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires constituye el principal centro económico del país. Según el Ministerio de Economía y el INDEC, aporta entre el 20 % y el 23 % del Producto Bruto Interno (PBI) nacional, situándose como la jurisdicción con mayor contribución individual. Su estructura productiva se orienta mayormente al sector servicios, que representa alrededor del 75 % de la actividad económica, especialmente en los segmentos de finanzas, comercio, bienes raíces, economía del conocimiento, salud, educación, gastronomía y actividades culturales.

En el ámbito financiero, Buenos Aires concentra más del 60 % de las operaciones del mercado de capitales, de acuerdo con la Comisión Nacional de Valores (CNV). El mercado inmobiliario, si bien afectado por una reducción en las operaciones desde 2018, continúa siendo el más activo del país: en 2023 se registraron casi 40.000 escrituras, lo que significó un incremento del 15 % respecto del año anterior, según el Colegio de Escribanos de CABA.

El puerto de Buenos Aires continúa siendo un nodo logístico central. En 2023, la Administración General de Puertos (AGP) informó la movilización de más de 1,1 millón de TEU, manteniendo

competitividad frente a puertos regionales como Montevideo o Santos. Aunque la logística enfrenta desafíos estructurales a nivel nacional, el puerto porteño sigue siendo la principal vía de entrada y salida del comercio exterior argentino.

La situación macroeconómica nacional influye de manera directa en la dinámica económica de la Ciudad. La inflación acumulada de 2023 superó el 211 %, y en 2024 se mantuvieron niveles elevados de variación mensual, afectando consumo, financiamiento e inversión. La pobreza urbana en CABA se ubica entre el 15 % y el 22 %, aunque el AMBA presenta valores más cercanos al promedio nacional del 41,7 %, según datos del INDEC para el segundo semestre de 2023.

No obstante, CABA conserva niveles destacados de consumo cultural, recreativo y gastronómico. En 2023, el Ministerio de Cultura porteño registró más de 7 millones de asistentes a actividades culturales, mientras que el sector gastronómico empleó a más de 100.000 personas, consolidándose como uno de los rubros más dinámicos tras la pandemia.

La Ciudad también se posiciona como polo de economía del conocimiento. Más de 500 empresas están radicadas en el Distrito Tecnológico de Parque Patricios, beneficiándose de incentivos fiscales. El sector tecnológico representa ya el 9 % del Producto Bruto Geográfico (PBG) y exhibe un crecimiento sostenido, atrayendo a profesionales jóvenes con altos niveles de consumo cultural y turístico.

### **Impacto económico en el negocio**

La volatilidad económica del país obliga a implementar estrategias flexibles de precios, promociones y ajustes periódicos para adecuarse al poder adquisitivo de turistas y residentes. La inflación exige revisiones sistemáticas para evitar pérdidas de rentabilidad, mientras que las variaciones del tipo de cambio inciden en la llegada de turistas internacionales.

Sin embargo, el elevado consumo cultural del público local, sumado al gran volumen de visitantes provenientes del AMBA, constituye una oportunidad para productos turísticos accesibles y temáticos. A su vez, los turistas internacionales de mayor poder adquisitivo —provenientes principalmente de Europa y Estados Unidos— permiten ofrecer modalidades premium con ingresos dolarizados, contribuyendo a compensar la volatilidad del mercado interno.

### *Sociocultural*

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires se constituye como el principal núcleo urbano, cultural y educativo de la Argentina. Según el Censo Nacional 2022, su población asciende a 3,1 millones de habitantes. Sin embargo, su funcionamiento cotidiano está atravesado por la movilidad interjurisdiccional: más de 3 millones de personas ingresan diariamente desde el conurbano bonaerense por motivos laborales o educativos, lo que duplica la población durante la jornada y genera una demanda intensiva sobre el transporte, la salud, la seguridad y los servicios urbanos. En este sentido, CABA y el AMBA conforman una de las metrópolis más grandes de América Latina, superando los 15 millones de habitantes.

La identidad sociocultural porteña está profundamente influida por procesos migratorios históricos. A finales del siglo XIX y principios del XX, la llegada masiva de inmigrantes europeos —principalmente italianos y españoles— configuró una identidad cosmopolita. Durante el siglo XX se sumaron flujos provenientes de Paraguay, Bolivia, Corea y China, y más recientemente, el arribo de población venezolana creció notablemente: según la OIM, más de 220.000 venezolanos se radicaron en Argentina entre 2016 y 2023, concentrándose mayoritariamente en CABA y el

AMBA. Esta diversidad étnica y cultural se expresa en la gastronomía, las festividades, las prácticas religiosas y las dinámicas barriales, fortaleciendo la imagen de la Ciudad como una metrópolis multicultural y global.

No obstante, persisten marcadas desigualdades socioespaciales. Según el Observatorio de la Deuda Social de la UCA y el Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat, barrios como Palermo, Recoleta y Puerto Madero presentan indicadores socioeconómicos comparables con ciudades de altos ingresos, mientras que las zonas del sur —especialmente la Comuna 8— registran tasas de pobreza superiores al 45 %, junto con déficits de infraestructura y servicios básicos. Esta fragmentación incide en la accesibilidad cultural, el flujo turístico y las oportunidades de desarrollo.

La densidad cultural de Buenos Aires constituye uno de sus rasgos distintivos. La ciudad alberga más de 300 teatros —uno de los índices per cápita más altos del mundo—, más de 700 librerías, más de 150 museos y una oferta cultural permanente. En 2023, más de 7 millones de personas asistieron a actividades culturales, lo que evidencia un ecosistema creativo robusto. Asimismo, la Ciudad cuenta con más de 40 instituciones universitarias, que atraen a miles de estudiantes extranjeros, principalmente de Brasil, Colombia, Europa y Estados Unidos. Este segmento estudiantil contribuye al consumo cultural y constituye un público relevante para experiencias urbanas temáticas.

El consumo cultural en Buenos Aires se ubica entre los más altos del país. El Ente de Turismo informó que el 62 % de los turistas internacionales participa en actividades culturales, con especial interés en gastronomía, espectáculos y circuitos barriales.

### **Impacto sociocultural en el negocio**

El entorno sociocultural porteño ofrece un escenario favorable para el desarrollo de experiencias turísticas temáticas. La diversidad cultural permite diseñar productos basados en identidades múltiples —gastronomía migrante, circuitos literarios, históricos o musicales— mientras que el público joven, universitario y extranjero potencia la demanda de actividades accesibles y personalizables.

Los programas públicos de fomento cultural, como Mecenazgo o Pase Cultural, sumados a iniciativas del Ente de Turismo, habilitan la posibilidad de concretar convenios institucionales, descuentos o acciones de promoción conjunta, lo que amplía la llegada del proyecto.

La segmentación sociocultural de la Ciudad también posibilita el desarrollo de rutas temáticas diferenciadas, ajustadas a intereses específicos. De este modo, la riqueza cultural y la multiculturalidad consolidan un escenario especialmente propicio para el crecimiento del negocio.

### *Tecnológico*

Buenos Aires se consolida como uno de los principales polos tecnológicos de América Latina, con un ecosistema que combina talento altamente calificado, infraestructura en expansión y políticas públicas orientadas al desarrollo de la economía del conocimiento. El crecimiento del sector es sostenido desde hace más de una década: según datos del Observatorio de la Economía del Conocimiento, la Ciudad concentra aproximadamente el 40 % del empleo nacional en software y servicios informáticos, ubicándose como la jurisdicción con mayor productividad y densidad tecnológica del país. Empresas líderes a escala regional —como Mercado Libre,

Globant, Despegar, Mural, Auth0 y OLX— desarrollan operaciones estratégicas desde Buenos Aires, contribuyendo a su posicionamiento como hub innovador y puerta de entrada al talento digital del Cono Sur.

Este ecosistema se articula con un entramado académico robusto: universidades como la UBA, ITBA, UTN, UADE y UCES generan un flujo constante de profesionales formados en ingeniería, programación, diseño, datos, biotecnología y producción audiovisual. De acuerdo con informes del Gobierno de la Ciudad, más del 70 % de los jóvenes en edad universitaria acceden a formación superior, una proporción significativamente más alta que en otras regiones del país. Esta disponibilidad de capital humano, sumada a costos competitivos en relación con otras ciudades globales, convierte a Buenos Aires en un destino atractivo para inversiones y para la instalación de centros de desarrollo tecnológico.

El Distrito Tecnológico de Parque Patricios representa un caso paradigmático de articulación público-privada. Desde su creación, incorporó más de 300 empresas, generó miles de puestos de trabajo y atrajo inversiones orientadas a infraestructura, innovación y conectividad. Los beneficios fiscales otorgados —reducción de Ingresos Brutos, incentivos a la construcción, exenciones impositivas— contribuyeron a consolidar una zona especializada que funciona como nodo de innovación urbana. La ciudad también impulsa incubadoras, aceleradoras y programas de innovación abierta, facilitando el acceso a financiamiento y a redes globales. Estas iniciativas permiten que startups locales escalen hacia mercados internacionales y participen de cadenas globales de valor.

Sin embargo, este avance convive con desafíos estructurales. La brecha digital se manifiesta en el acceso desigual a equipamiento, conectividad y formación tecnológica entre comunas centrales y barrios periféricos. En zonas como el sur de la ciudad o en sectores de alta vulnerabilidad, la infraestructura digital es más limitada, lo que reduce oportunidades educativas y laborales, afectando especialmente a jóvenes. A pesar de las iniciativas de inclusión tecnológica (como BA WiFi, centros de formación y programas para la economía digital), persiste un desbalance que tensiona el objetivo de una transformación digital equitativa.

Asimismo, la integración del ecosistema tecnológico a la vida urbana genera nuevos patrones de movilidad, consumo y sociabilidad: proliferan espacios de coworking, laboratorios creativos, clusters productivos y eventos internacionales de innovación que atraen profesionales de diversas partes del mundo. Todo esto refuerza la imagen de Buenos Aires como ciudad creativa y tecnológica, con una identidad híbrida entre tradición cultural y modernización digital.

### **Impacto tecnológico en el negocio turístico**

El desarrollo tecnológico de Buenos Aires ofrece ventajas estratégicas para la comercialización de productos turísticos como los pases culturales. La digitalización permite disponer de plataformas de compra online, sistemas de reservas, mapas interactivos, audioguías multilingües, herramientas de realidad aumentada y contenido educativo accesible desde dispositivos móviles, alineándose con las expectativas de turistas contemporáneos.

La disponibilidad de talento especializado facilita, además, alianzas con startups y empresas de software, potenciando la innovación en el producto. La analítica de datos permite comprender patrones de consumo, segmentar la demanda y optimizar estrategias comerciales.

Asimismo, la presencia de estudiantes y trabajadores extranjeros vinculados al ecosistema emprendedor amplía el mercado potencial, generando oportunidades específicas para nómades digitales, residentes temporales y viajeros de negocios.

En síntesis, el posicionamiento tecnológico de Buenos Aires crea condiciones altamente favorables para que un producto turístico-cultural se consolide como moderno, competitivo y alineado con las tendencias globales.

### *Ambiental*

La sostenibilidad ambiental ocupa un lugar central en la agenda de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires debido a factores estructurales como su alta densidad poblacional —superior a 15.000 habitantes por km<sup>2</sup> en varias comunas—, el crecimiento del parque automotor y la intensa actividad económica, que generan impactos significativos en contaminación atmosférica, acústica y gestión de residuos. Según datos del Gobierno de la Ciudad, la movilidad urbana concentra una parte considerable de las emisiones locales: los vehículos particulares y el transporte de carga son responsables de más del 60 % de los gases contaminantes en el área metropolitana. A esto se suma un volumen de residuos urbanos que supera las 6.000 toneladas diarias, lo que exige una infraestructura robusta de recolección, reciclaje y disposición final.

Uno de los desafíos históricos más relevantes es la contaminación de la cuenca Matanza-Riachuelo, una de las más degradadas de América Latina. A más de una década del fallo de la Corte Suprema, los avances alcanzados por ACUMAR —como el saneamiento de basurales, control de efluentes industriales y urbanización de asentamientos— han sido progresivos pero insuficientes frente a la magnitud del problema. Informes recientes destacan mejoras en la calidad del agua superficial y en los márgenes del río, aunque todavía persisten focos críticos de contaminación, conexiones cloacales irregulares y pasivos industriales que demoran su recuperación definitiva.

En materia de gestión de residuos, la Ley de Basura Cero estableció metas ambiciosas para reducir progresivamente la disposición en rellenos sanitarios, promoviendo reciclaje, compostaje y separación en origen. Si bien se lograron avances, especialmente a través del fortalecimiento de cooperativas de recuperadores urbanos, la ciudad aún enfrenta dificultades para aumentar el porcentaje de materiales reciclables efectivamente recuperados. La infraestructura de puntos verdes, los programas de educación ambiental y las campañas de concientización fortalecen el sistema, pero el volumen de residuos generado sigue siendo elevado en relación con la capacidad instalada.

La participación de Buenos Aires en redes internacionales como C40 Cities impulsa compromisos de reducción de emisiones, desarrollo de espacios verdes y expansión de la movilidad sustentable. La ciudad incorporó ciclovías, corredores verdes y un sistema de bicicletas públicas, además de avanzar en experiencias piloto de transporte eléctrico. Sin embargo, la transición hacia una movilidad descarbonizada avanza a un ritmo menor al esperado: la flota de colectivos eléctricos es aún reducida, el parque automotor continúa creciendo y las condiciones de congestión urbana dificultan que los cambios sean plenamente efectivos. Paralelamente, el aumento de fenómenos climáticos extremos —tormentas intensas, sudestadas, olas de calor— obliga a reforzar la planificación urbana, mejorar los sistemas pluviales y ampliar la infraestructura verde para absorber agua y mitigar temperaturas.

La expansión de áreas naturales y espacios protegidos, como la Reserva Ecológica Costanera Sur, el Parque Natural Lago Lugano y los nuevos corredores verdes, contribuye a mejorar la resiliencia ambiental y a ofrecer oportunidades recreativas y educativas en entornos urbanos. Estas áreas se integran a la dinámica turística, aportando experiencias de contacto con la naturaleza que complementan la identidad cultural de la ciudad.

## **Impacto ambiental en el negocio**

La creciente demanda por experiencias turísticas sostenibles convierte la dimensión ambiental en un factor de diferenciación competitiva. La incorporación de recorridos peatonales, circuitos en bicicleta, vínculos con espacios *eco-friendly* o el uso de transporte de baja emisión refuerza el valor simbólico del producto.

La inclusión de atractivos naturales urbanos —como reservas ecológicas o corredores verdes— amplía el espectro de públicos interesados, especialmente entre turistas internacionales que priorizan experiencias sustentables.

Además, la articulación con políticas locales de movilidad sostenible, reciclaje o educación ambiental fortalece la legitimidad del proyecto, posicionándolo de manera coherente con las metas climáticas de la ciudad y con tendencias globales del turismo responsable.

### *Legal*

El marco legal de CABA se fundamenta en su Constitución de 1996, que le otorga autonomía política, administrativa y financiera. Esta autonomía le permite dictar normas en ámbitos clave como urbanismo, cultura, salud, educación, seguridad y regulación económica, y organizar sus propios poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. La Legislatura porteña, integrada por 60 diputados, es responsable de aprobar leyes que inciden directamente en los procesos de habilitación, preservación patrimonial y actividad cultural.

En materia urbana, dos cuerpos normativos estructuran el desarrollo edilicio: el Código Urbanístico (CUr) y el Código de Edificación (CE). El primero regula usos del suelo, alturas permitidas, corredores urbanos y distritos especiales, mientras que el segundo fija estándares técnicos y de seguridad para obras nuevas y remodelaciones, e incorpora criterios de accesibilidad y eficiencia energética. Ambos códigos condicionan la habilitación de locales, la preservación de patrimonio y la organización de actividades culturales.

La protección del patrimonio cultural se rige por la Ley 1.227, que clasifica inmuebles en distintos niveles de conservación y restringe intervenciones en zonas históricas como San Telmo, Monserrat o áreas de Palermo. Estas regulaciones se complementan con normas específicas del Ente de Turismo y del Ministerio de Cultura.

La relación entre CABA y el Gobierno Nacional genera un entramado jurídico complejo. Sectores como seguridad, transporte público, puertos o energía presentan competencias compartidas o transferencias parciales, lo que puede generar tensiones o demoras. Ejemplos recientes incluyen la controversia por la coparticipación o la coordinación sobre la Policía de la Ciudad.

Además, CABA debe articular su marco regulatorio con legislación nacional laboral, tributaria, de defensa del consumidor y accesibilidad, que afecta de manera directa a la actividad turística. En los últimos años se fortalecieron marcos regulatorios vinculados al turismo, como la Ley Nacional de Turismo, la Ley de Defensa del Consumidor, y las regulaciones específicas para alojamientos turísticos, gastronomía, espectáculos y uso del espacio público.

## **Impacto legal en el negocio**

El marco legal de la Ciudad garantiza condiciones de previsibilidad para la habilitación y operación de un emprendimiento turístico-cultural. El cumplimiento de normas urbanísticas, de seguridad edilicia y de preservación patrimonial se convierte en un diferencial que transmite

confianza a turistas, organismos públicos y operadores privados, y distingue al proyecto frente a competidores informales.

La observancia del régimen patrimonial y de los códigos urbanos permite diseñar experiencias acordes con la identidad del barrio y evitar conflictos administrativos, sanciones o clausuras. Asimismo, la articulación con políticas culturales locales facilita el acceso a programas de promoción y la participación en ferias y eventos oficiales, integrando al emprendimiento dentro del ecosistema turístico y cultural de la Ciudad.

### **2.1.2. Análisis turístico**

El turismo es uno de los sectores estratégicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y constituye una de sus principales fuentes de ingreso, empleo y posicionamiento internacional. Según el Ente de Turismo de CABA, durante 2024 la ciudad recibió 2,83 millones de turistas internacionales, cifra que marcó la recuperación postpandemia y consolidó nuevamente a Buenos Aires como la ciudad más visitada de Argentina y una de las tres más importantes de América Latina junto con Ciudad de México y São Paulo. Además, recibió más de 6 millones de turistas nacionales, impulsados por escapadas cortas, eventos culturales y la consolidación de Palermo, Recoleta y San Telmo como zonas de alto atractivo.

Sin embargo, el escenario actual está atravesado por fuertes tensiones macroeconómicas. De acuerdo con el último informe del INDEC y el Observatorio Argentino de Turismo, la llegada de turistas extranjeros cayó 9,6% interanual, mientras que los viajes al exterior por parte de residentes argentinos crecieron 50,6%, fenómeno explicado principalmente por el atraso cambiario, la apreciación del peso y la pérdida de competitividad de los servicios turísticos locales. Esta dinámica generó un saldo negativo de 2,1 millones de turistas, implicando una salida neta de divisas estimada en 2.125,8 millones de dólares, lo que afecta directamente a la oferta turística urbana y a la actividad económica derivada: hotelería, gastronomía, transporte, espectáculos y experiencias culturales.

Pese a este escenario desafiante, Buenos Aires mantiene ventajas estructurales que sostienen su atractivo. Es líder regional en turismo de reuniones (MICE), ubicándose de manera constante entre las primeras ciudades latinoamericanas en cantidad de congresos internacionales según ICCA. Su oferta cultural —teatros, librerías, museos, festivales— continúa siendo un diferencial único: la ciudad cuenta con más de 300 teatros, más de 700 librerías y una agenda cultural anual que supera los 3.000 eventos, lo que favorece el turismo urbano, de escapadas y el consumo cultural.

Asimismo, la tendencia global hacia productos turísticos flexibles, experienciales y personalizados impulsa nuevas modalidades como los walking tours, circuitos gastronómicos, experiencias temáticas y recorridos autogestionados mediante apps o guías digitales. Palermo, en particular, se consolidó como uno de los barrios más visitados por su densidad gastronómica, oferta cultural independiente, diseño local y vida nocturna, recibiendo más de un millón de visitantes anuales, entre turistas y residentes del AMBA.

Si bien la pérdida de competitividad del turismo receptivo genera desafíos, también aparecen oportunidades en el mercado regional: turistas de Uruguay, Brasil y Chile mantienen una presencia sostenida, mientras que el flujo interno continúa siendo clave debido al tamaño del mercado doméstico y la preferencia por actividades urbanas accesibles.

### **2.1.3. Vinculación del entorno con la idea de negocio**

El análisis de los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal, junto con la dinámica turística propia de Buenos Aires, ofrece una visión integral de las condiciones que enmarcan y a la vez potencian el desarrollo de los pases temáticos de 3 días. En el plano político, la estabilidad institucional relativa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la continuidad de políticas públicas orientadas a la cultura, el turismo y la planificación urbana generan un marco de previsibilidad que favorece iniciativas privadas vinculadas al sector. Esta estabilidad permite articular convenios con organismos públicos, acceder a programas de promoción y trabajar en coherencia con estrategias oficiales de posicionamiento turístico.

Desde la perspectiva económica, la volatilidad del contexto argentino exige propuestas flexibles, accesibles y adaptables a distintos niveles de demanda. En un escenario marcado por fluctuaciones del tipo de cambio y variaciones en el turismo internacional, los productos breves y segmentados, como los pases de 72 horas, se vuelven más competitivos. Su formato permite captar tanto al visitante extranjero como al turista nacional y al residente que busca experiencias culturales de corta duración.

En el ámbito sociocultural, Buenos Aires se caracteriza por su diversidad, su vida cultural activa, la presencia de comunidades migrantes y su destacado capital educativo. Este contexto habilita la creación de circuitos temáticos atractivos, capaces de responder a intereses variados — patrimonio, arte urbano, gastronomía, arquitectura o historia— y de convocar a públicos heterogéneos, desde estudiantes internacionales hasta turistas regionales. La fuerte identidad barrial de la ciudad también facilita la construcción de experiencias auténticas que valorizan la singularidad local.

El avance tecnológico de la Ciudad, impulsado por su ecosistema emprendedor y su infraestructura digital, favorece la comercialización online, la personalización de recorridos, la reserva anticipada y la interacción mediante aplicaciones y mapas digitales. Esto mejora la experiencia del usuario y posiciona al producto como moderno e innovador.

El eje ambiental resulta clave en la planificación turística contemporánea. Las políticas de movilidad sustentable, la valorización de corredores verdes y la integración de espacios como la Reserva Ecológica permiten desarrollar recorridos responsables y alineados con prácticas sostenibles, un aspecto cada vez más valorado por los visitantes.

Finalmente, el marco legal y urbanístico de la Ciudad —con reglas claras de habilitación, preservación patrimonial y uso del suelo— otorga seguridad operativa y credibilidad al proyecto, diferenciándolo de ofertas informales.

En conjunto, estos factores consolidan los pases temáticos como un producto confiable, organizado e innovador, capaz de responder a las exigencias del turismo urbano actual y de fortalecer la competitividad de Buenos Aires como destino cultural y experiencial.

## **2.2. Análisis del escenario competitivo**

### **2.2.1. Empresas existentes**

A continuación, se presentan los principales competidores existentes o potenciales del proyecto, seleccionados por su relevancia en el mercado y similitud en la oferta de productos o servicios. Cada cuadro detalla información clave de la empresa, incluyendo sus características de la oferta, precios, segmentos de mercado, área de operación y enlaces oficiales, permitiendo contextualizar su posición frente al proyecto.

Competencia:	Buenos Aires <i>Tourist Pass</i>
Justificación	Ofrece una alternativa integral que combina tours, transporte y acceso a múltiples atracciones, lo que lo posiciona como competidor relevante.
Razón Social	Coria Rodrigo Sebastián.
Descripción	<p>El Buenos Aires Pass constituye un instrumento turístico diseñado para optimizar y enriquecer la experiencia de los visitantes en la ciudad. Su finalidad principal es brindar un acceso eficiente, ágil y económico a una amplia gama de atracciones, museos, recorridos turísticos y sitios emblemáticos, facilitando la exploración urbana de manera organizada. A través de este pase, los turistas pueden acceder a más de cuarenta atracciones, que incluyen museos, espacios históricos y recorridos culturales, lo que lo convierte en una herramienta útil tanto para quienes visitan la ciudad por primera vez como para quienes buscan redescubrirla.</p> <p>El pase incorpora un recorrido panorámico en autobús turístico, que permite obtener una visión general de los principales puntos de interés, así como la opción de una tarjeta SUBE, que facilita el uso del transporte público —subtes, colectivos y trenes—. Asimismo, cada pase se acompaña de una guía práctica con información detallada sobre horarios, atracciones y recomendaciones, y ofrece descuentos exclusivos en tiendas, restaurantes y otras actividades dentro de la ciudad.</p> <p>Adicionalmente, el Buenos Aires Pass contempla la posibilidad de traslado desde el Aeropuerto Internacional de Ezeiza hacia hoteles céntricos, proporcionando comodidad al ingreso a la ciudad. Entre sus principales ventajas destacan la optimización de tiempo y recursos, la planificación anticipada de itinerarios mediante la guía incluida y la flexibilidad de uso, ya que es válido por treinta días consecutivos desde su activación. En síntesis, el Buenos Aires Pass se presenta como una herramienta integral que permite a los visitantes descubrir la ciudad de manera cómoda, económica y enriquecedora, asegurando una experiencia completa y organizada para maximizar la estadía en Buenos Aires.</p>
Precios	USD 219-949 según pase y edad
Segmento de mercado	Turistas que quieren experiencia completa
Área geográfica y contacto	Ciudad de Buenos Aires. 11 3887-9032

Fuente: elaboración propia (2025).

Competencia:	Buenos Aires Bus
Justificación	Ofrece un servicio turístico integral en autobús que permite recorrer la ciudad de manera flexible y autónoma. Su propuesta combina transporte, información multilingüe sobre los principales puntos de interés y seguimiento en tiempo real, brindando comodidad y optimizando la experiencia turística. Esta combinación de servicios lo posiciona como una

	alternativa directa dentro del mercado de recorridos y experiencias turísticas en Buenos Aires.
Razón Social	Buenos Aires Bus SA. 30-70818819-7.
Descripción	<p>Este servicio permite a los pasajeros subir y bajar en cualquiera de las paradas autorizadas durante la vigencia del boleto, otorgándoles la libertad de explorar los diferentes puntos de interés de la ciudad según su propio ritmo. La frecuencia de los autobuses varía entre 10 y 20 minutos, dependiendo del circuito, y la duración total del recorrido por la ciudad es aproximadamente de tres horas y treinta minutos.</p> <p>Los vehículos están equipados con un sistema de audio multilingüe que proporciona información sobre los lugares de interés en varios idiomas, incluyendo español, inglés, portugués, francés, alemán, japonés, italiano, ruso, chino, coreano y ucraniano. Adicionalmente, los pasajeros pueden realizar un seguimiento en tiempo real de la ubicación de los autobuses mediante la aplicación oficial del servicio.</p> <p>El Buenos Aires Bus constituye una alternativa idónea para quienes desean recorrer la ciudad de manera práctica y enriquecedora, sin necesidad de depender de la logística del transporte público tradicional. Su propuesta integra comodidad, información turística y flexibilidad, contribuyendo a optimizar la experiencia del visitante en Buenos Aires.</p>
Precios	\$12.000 - \$82.000.
Segmento de mercado	Turistas interesados en city tour.
Área geográfica y contacto	Ciudad de Buenos Aires. 11 5239-5160

Fuente: elaboración propia (2025).

Competencia:	Buenos Aires City Bus
Justificación	Buenos Aires City Bus constituye un competidor relevante al ofrecer un servicio turístico integral tipo hop-on hop-off, que permite recorrer la ciudad con libertad, comodidad e información multilingüe, dirigido principalmente a turistas interesados en city tours.
Razón Social	Gray Line Argentina, una división de AV & MV S.R.L..
Descripción	<p>El Buenos Aires City Bus constituye un servicio turístico de tipo hop-on hop-off que permite a los visitantes explorar la ciudad con libertad y comodidad. Operado por Gray Line Argentina, este recorrido ofrece una experiencia integral para conocer los principales puntos de interés de Buenos Aires.</p> <p>El circuito comprende 26 paradas estratégicamente distribuidas, permitiendo a los pasajeros subir y bajar en cualquiera de ellas tantas veces como deseen durante la vigencia de su boleto. Entre las paradas se incluyen sitios emblemáticos como Plaza de Mayo, La Boca,</p>

	<p>Caminito, Recoleta, Puerto Madero, el Estadio de Boca Juniors, el Estadio Monumental, el Barrio Chino, la Costanera y la Reserva Ecológica, entre otros.</p> <p>Los autobuses cuentan con una frecuencia de 25 minutos y están equipados con sistemas de audioguía multilingüe en español, inglés, portugués, alemán, francés, italiano, chino, japonés, ruso, ucraniano y coreano. Adicionalmente, ofrecen vistas panorámicas de la ciudad y conexión Wi-Fi gratuita a bordo, contribuyendo a mejorar la experiencia turística.</p> <p>El servicio opera diariamente de 9:30 a 18:00 horas, con una duración aproximada del recorrido completo de tres horas y veinte minutos. Los boletos se comercializan en modalidades de 24, 48 y 72 horas consecutivas, lo que permite a los pasajeros organizar su visita de acuerdo con su propio ritmo.</p> <p>Como complemento, el Buenos Aires City Bus incluye recorridos a pie gratuitos en diversos barrios, tales como Plaza de Mayo, San Telmo, La Boca y Recoleta, con salidas diarias en distintos horarios. Asimismo, ofrece la opción de un paquete combinado que integra un tour en barco por el Río de la Plata, proporcionando perspectivas únicas de la ciudad desde el agua.</p>
Precios	\$27.000 - \$65.000.
Segmento de mercado	Turistas interesados en city tour.
Área geográfica y contacto	Ciudad de Buenos Aires (11 41936473)

Fuente: elaboración propia (2025).

Competencia:	Columbia Viajes
Justificación	<p>Columbia Viajes se presenta como un competidor relevante dado que representa el modelo de agencia de viajes tradicional, ofreciendo una amplia gama de servicios turísticos personalizados para distintos segmentos de clientes.</p> <p>Si bien cualquier agencia de viajes constituye competencia potencial, se ha seleccionado Columbia Viajes como ejemplo por su trayectoria consolidada, reconocimiento en el mercado y capacidad para atender tanto turismo receptivo como viajes corporativos y de alta gama.</p>
Razón Social	Columbia Viajes S.A.
Descripción	<p>Columbia Viajes se posiciona como una de las agencias de turismo más reconocidas de la Argentina, con más de seis décadas de trayectoria en el sector. Fundada en 1964, la empresa ha consolidado su presencia en el mercado gracias a su profesionalismo y a la confianza generada en sus clientes, combinando la experiencia acumulada a lo largo de los años con una atención personalizada que la distingue de otras agencias.</p> <p>La oferta de la empresa abarca un amplio espectro de servicios, incluyendo viajes corporativos, turismo receptivo y religioso, así como paquetes turísticos internacionales diseñados a medida, orientados a satisfacer las necesidades tanto de viajeros individuales</p>

	<p>como de grupos. Asimismo, Columbia Viajes cuenta con certificaciones de calidad, como la ISO 9001, que garantizan que sus procesos cumplen con estándares internacionales.</p> <p>Adicionalmente, la agencia se caracteriza por brindar acompañamiento integral durante todo el proceso de viaje, desde la planificación inicial y la selección de destinos, hasta la asistencia en financiamiento, seguros y organización de itinerarios. Esta orientación centrada en el cliente le permite ofrecer experiencias seguras y de alto valor agregado, consolidando su reputación como proveedor confiable y eficiente dentro del sector turístico.</p>
Precios	-
Segmento de mercado	Enfocado en viajeros de alto perfil: turismo de alta gama, viajes corporativos, turismo receptivo y religioso. También trabaja con grupos e itinerarios personalizados.
Área geográfica y contacto	<p>Sucursales en CABA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recoleta: Av. Santa Fe 2276, CABA</li> <li>○ Casa Central (virtual): Av. Córdoba 875, Piso 2, CABA</li> <li>○ Retiro (Centro): Av. Córdoba 829, CABA.</li> </ul> <p>Teléfono:</p> <p>(011) 4103-6900 (Recoleta y Retiro)</p> <p>(011) 5281-6851 (Casa Central)</p> <p>Correo electrónico: <a href="mailto:proventas@columbiaviajes.com.ar">proventas@columbiaviajes.com.ar</a> (ventas)</p>

Fuente: elaboración propia (2025).

### 2.3. Análisis del escenario competitivo

El escenario competitivo en el que se inserta la propuesta de pases temáticos de 3 días para la Ciudad de Buenos Aires se caracteriza por la presencia de actores consolidados en el mercado turístico, que ofrecen productos diversos orientados al aprovechamiento de la estadía de los visitantes. A continuación, se describen los principales competidores identificados, considerando sus características, beneficios, limitaciones y segmentos de mercado.

#### Buenos Aires Tourist Pass:

El Buenos Aires Pass es una tarjeta turística diseñada para facilitar la experiencia de los visitantes en la ciudad. Su objetivo consiste en brindar acceso cómodo y económico a una gran variedad de atracciones, museos, recorridos y sitios emblemáticos, permitiendo explorar Buenos Aires de manera organizada. Incluye más de 40 atracciones, recorridos culturales y un paseo panorámico en bus turístico, además de descuentos en comercios, restaurantes y actividades. Ofrece beneficios adicionales como la posibilidad de sumar una tarjeta SUBE opcional, traslados desde Ezeiza y guías prácticas. Su precio oscila entre USD 219 y 949, según modalidad y edad.

El segmento de mercado está constituido por turistas que buscan una experiencia integral y planificada, mientras que su cobertura geográfica se concentra en la Ciudad de Buenos Aires.

No obstante, este producto presenta múltiples debilidades que afectan su consolidación. La estructura de precios resulta poco atractiva y restrictiva: las mejores atracciones se concentran en

el pase de 10 días, limitando la flexibilidad de las modalidades más breves. La comunicación institucional es deficiente, con información desactualizada, lenguaje informal y errores graves, como la inclusión de destinos que ya no funcionan (ejemplo: zoológico de Luján). Asimismo, se incorporan atracciones de acceso gratuito, lo que genera la percepción de un cobro indebido. La organización de itinerarios es poco clara y la atención al cliente es limitada, con quejas frecuentes por falta de respuesta. En conjunto, estas falencias transmiten desconfianza y afectan la experiencia del usuario.

### Buenos Aires Bus

Se trata de un servicio turístico de modalidad hop-on hop-off que permite a los visitantes recorrer la ciudad con libertad, subiendo y bajando en paradas autorizadas. El recorrido completo dura aproximadamente 3 horas y 30 minutos, con frecuencias de entre 10 y 20 minutos. El servicio cuenta con sistema de audio multilingüe en más de diez idiomas y seguimiento en tiempo real mediante una aplicación oficial.

El rango de precios va de \$12.000 a \$82.000, lo que lo posiciona como una opción intermedia en el mercado. Su público objetivo son turistas interesados en un city tour flexible y práctico.

### Buenos Aires City Bus

Este servicio turístico en bus ofrece 26 paradas estratégicamente distribuidas, con modalidad hop-on hop-off y frecuencias de 25 minutos. El recorrido completo dura unas 3 horas y 20 minutos, y se comercializa en modalidades de 24, 48 o 72 horas. Además, incluye recorridos a pie en barrios emblemáticos como San Telmo, La Boca o Recoleta, y un combo opcional con tour en barco por el Río de la Plata. Dispone de audioguías en múltiples idiomas, Wi-Fi gratuito y vistas panorámicas.

Los precios oscilan entre \$27.000 y \$65.000, apuntando al mismo segmento que el Buenos Aires Bus: turistas que buscan recorrer la ciudad de manera práctica y organizada, aunque con valor agregado en las actividades complementarias.

### Columbia Viajes (ejemplo de una Agencia de Viajes)

Es una de las agencias más reconocidas del país, con más de seis décadas de trayectoria. Ofrece servicios diversificados que incluyen turismo receptivo, corporativo, religioso e internacional, además de viajes de alta gama. Cuenta con certificaciones de calidad (ISO 9001) y múltiples sucursales en CABA. Sus precios, que varían entre USD 3.500 y 12.600, la posicionan en un segmento de mercado premium, orientado a viajeros de alto perfil que buscan confianza, respaldo y atención personalizada.

### *Análisis comparativo y posicionamiento del emprendimiento*

El análisis de la competencia evidencia un mercado fragmentado entre productos estandarizados (bus turístico, citypass) y agencias consolidadas con orientación a servicios de alta gama. Los productos actuales presentan dos limitaciones principales: por un lado, la rigidez en la organización de los itinerarios y la falta de adaptación; por otro, la comunicación deficiente y la escasa innovación en la incorporación de herramientas digitales o narrativas culturales.

En este escenario, la propuesta de pases temáticos de 3 días busca diferenciarse a partir de tres ejes estratégicos:

- Especialización y flexibilidad: se organiza la oferta en torno a ejes temáticos (histórico, cultural, gastronómico, arquitectónico, entre otros), lo que permite al visitante elegir experiencias alineadas con sus intereses, optimizando tiempos y costos en estadías cortas.
- Innovación digital: a través de plataformas virtuales y herramientas interactivas, el producto incorpora reservas online, itinerarios autogestionados y acceso a información en tiempo real, respondiendo a las tendencias post pandemia.
- Valor agregado cultural: a diferencia de los competidores centrados en la logística del transporte o la acumulación de atracciones, la propuesta enfatiza la narrativa patrimonial y la identidad porteña, promoviendo una experiencia más auténtica y coherente con las expectativas del turismo actual.

De esta manera, el emprendimiento se inserta en un mercado competitivo aportando una solución novedosa y complementaria, capaz de superar las debilidades de los productos existentes y posicionarse como una alternativa sostenible, atractiva y diferenciada dentro del turismo urbano de Buenos Aires.

## 2.4. Análisis de tendencias

El análisis del mercado turístico en el mediano y largo plazo requiere considerar tanto las transformaciones globales que marcan el comportamiento de la demanda como las particularidades de la oferta local. En 2025, el turismo atraviesa una etapa de transición impulsada por la innovación tecnológica, la búsqueda de experiencias auténticas y sostenibles, y la necesidad de adaptación frente al impacto del turismo masivo. Según la BBC (BBC Travel, 2025), los viajeros priorizan nuevas formas de explorar el mundo, en las cuales el bienestar, la autenticidad, la sostenibilidad y el uso de la tecnología constituyen ejes centrales de decisión.

En este marco emergen tendencias de consumo que están redefiniendo las motivaciones de viaje y que proyectan un horizonte de transformación estructural en la industria: el noctourism, orientado a experiencias nocturnas en mercados, espectáculos y recorridos urbanos; las calmations, viajes enfocados en el silencio y la desconexión digital; los viajes mediados por inteligencia artificial, capaces de ofrecer itinerarios y servicios hiper personalizados; el fenómeno del romance vacacional, que promueve experiencias grupales para solteros; los destination dupes, que implican la elección de destinos alternativos menos masificados; el slow travel, que privilegia estancias prolongadas y procesos de inmersión cultural; y modalidades híbridas como el bleisure y el set-jetting, que combinan viajes de trabajo o inspirados en producciones audiovisuales. Estas tendencias no solo responden a cambios en la demanda global, sino que configuran oportunidades para reposicionar destinos urbanos con alto capital cultural como Buenos Aires.

En el mediano plazo, la sostenibilidad del negocio turístico en la ciudad dependerá de su capacidad de adaptarse a las tendencias globales emergentes. Buenos Aires se encuentra en una posición estratégica para capitalizar fenómenos como el slow travel y las estancias largas, en consonancia con su promedio de pernoctaciones, así como el bleisure, dada su infraestructura urbana y su creciente red de servicios digitales. Asimismo, la consolidación de un sistema de integración de atractivos —como un pase temático— permitiría articular la diversidad de la oferta, corregir asimetrías en la promoción y garantizar previsibilidad a operadores y visitantes.

En el largo plazo, la viabilidad del destino estará asociada a la capacidad de diversificación y redistribución territorial de la oferta. La valorización del patrimonio histórico y cultural, la visibilización de barrios emergentes, la innovación tecnológica aplicada a la experiencia turística

y la consolidación de políticas de sostenibilidad ambiental se configuran como pilares estratégicos para mantener la competitividad. En este sentido, la articulación entre sectores público y privado será clave para actualizar productos, generar coherencia en la comunicación y fortalecer la percepción de valor por parte del visitante.

En síntesis, el análisis de tendencias permite afirmar que el escenario turístico de Buenos Aires presenta oportunidades factibles de mantenerse en el tiempo, siempre que la ciudad logre adaptarse dinámicamente a las transformaciones globales, potenciar la diversidad de su oferta y sostener procesos de innovación permanente. Estas condiciones resultan indispensables para garantizar la sostenibilidad del modelo, incrementar la competitividad regional y consolidar a Buenos Aires como un destino urbano de referencia en América Latina.

## 3. UNIDAD 3

### 3.1. Selección de segmentos

#### 3.1.1. Perfil de los segmentos

En base al análisis del entorno turístico de la Ciudad de Buenos Aires (1.1.1), se distinguen principalmente dos grandes universos: turistas internacionales y turistas nacionales. No obstante, para la propuesta de pases turísticos, se priorizará un enfoque de microsegmentación que permita ajustar la oferta a perfiles concretos de visitantes, con el objetivo de maximizar la competitividad del producto y optimizar el valor percibido por los usuarios.

#### **Segmento 1 — Turista internacional de ocio (30–59 años, gasto medio/alto)**

Los turistas internacionales de ocio proceden principalmente de Brasil, Estados Unidos y Europa, representando aproximadamente el 55% del total de llegadas. Se trata de viajeros que buscan experiencias culturales, gastronómicas y auténticas, con estadías promedio de seis noches. Su alojamiento se concentra en hoteles de 4 a 5 estrellas o modalidades flexibles como alquileres temporarios. Sus motivaciones principales incluyen el patrimonio cultural, la gastronomía, el tango, los íconos urbanos y experiencias únicas. Este segmento presenta un alto nivel de gasto promedio, estimado en USD 700 diarios, y demanda propuestas que combinen organización y flexibilidad. Resulta especialmente receptivo a productos tipo pases turísticos que ofrezcan beneficios exclusivos, como acceso rápido a atracciones, traslados y experiencias premium.

#### **Segmento 2 — Turista nacional de escapadas cortas (parejas y familias)**

El turista nacional proviene principalmente del Litoral, la Patagonia y la Provincia de Buenos Aires. Este segmento se caracteriza por viajes de proximidad, generalmente realizados por grupos familiares o parejas, con estadías cortas de dos a tres noches. Predomina el transporte terrestre, mediante automóvil o colectivo, y los alojamientos incluyen casas de familiares, hoteles de 2 a 3 estrellas o alquileres temporarios. Sus motivaciones se orientan hacia las visitas familiares, el ocio cultural y recreativo, actividades para niños y la gastronomía local. Representan más del 60% del flujo turístico total y muestran interés en propuestas accesibles, que incluyan beneficios en transporte y descuentos familiares.

#### **Segmento 3 — Turista de bleisure (viajes de negocios combinados con ocio)**

El turista de bleisure proviene principalmente de países de la región, como Brasil, Chile y Uruguay. Se trata de profesionales de entre 30 y 50 años que viajan por motivos de negocios, pero extienden su estadía para disfrutar de actividades culturales y gastronómicas. Su alojamiento se centra en hoteles de gama media-alta, con viajes de corta duración (tres a cuatro noches), con un consumo notable en gastronomía y espectáculos. Su motivación principal es aprovechar el tiempo libre en la ciudad, combinando compromisos laborales con experiencias urbanas. Este segmento presenta un alto nivel de gasto y muestra predisposición a adquirir productos organizados, como el pase turístico de 72 horas, siendo además un mercado en crecimiento a nivel global.

#### **Segmento 4 — Turista joven internacional (20–35 años, low cost + experiencias urbanas)**

El turista joven internacional proviene del resto de América, Europa y Estados Unidos, y se caracteriza por una motivación centrada en la vida nocturna, la gastronomía alternativa, los barrios emergentes y las experiencias innovadoras. Su estilo de viaje incluye hospedaje en hostels o alquileres temporarios, con un consumo intensivo de herramientas digitales como aplicaciones y redes sociales. Sus motivaciones clave abarcan el noctourism, el slow travel, experiencias auténticas y el contacto con la población local. Este segmento representa una oportunidad significativa por su alto potencial de viralización digital y su predisposición a participar en experiencias colectivas, incluyendo recorridos por barrios emergentes, espectáculos alternativos y actividades urbanas.

### **3.1.2. Buyer persona**

Se desarrollaron perfiles representativos del público objetivo del proyecto mediante la técnica del buyer persona, con el propósito de identificar las estrategias de marketing más adecuadas para los segmentos de mercado seleccionados. Para el análisis se consideraron tanto variables “duras” — como ocupación, edad, lugar de residencia y trabajo, ingresos y composición familiar—, como variables “blandas” —hábitos, intereses, objetivos, frustraciones, motivaciones y uso de redes sociales—.

#### *Buyer Persona Segmento 1 — Turista internacional de ocio*

##### Clara, 43 años

Clara es arquitecta, reside en Valencia, España, y viaja habitualmente con su pareja o con amigas. Posee un nivel de ingresos medio-alto que le permite seleccionar alojamientos de 4 a 5 estrellas. Sus viajes son planificados con antelación, consultando plataformas como *TripAdvisor* y *Booking*, y se inspira en contenidos de Instagram y YouTube.

En su próximo viaje a Buenos Aires, tiene previsto una estadía de seis noches, con intereses centrados en el patrimonio cultural, la gastronomía local y experiencias auténticas argentinas, como asistir a un espectáculo de tango. Clara valora la organización de sus viajes, aunque también requiere cierto grado de flexibilidad para ajustar sus actividades según sus preferencias sobre la marcha.

Sus principales frustraciones incluyen la falta de información en su idioma, la inseguridad percibida y las largas esperas en filas. Por ello, se siente atraída por productos que ofrezcan comodidad y practicidad, con acceso rápido y experiencias exclusivas.

Las estrategias de marketing más efectivas para este segmento consisten en campañas digitales segmentadas en Instagram, Facebook y TikTok, colaboraciones con influencers de viajes, venta anticipada online, y alianzas con aerolíneas y hoteles de alta gama. La fidelización puede potenciarse mediante beneficios exclusivos para futuras visitas.

#### *Buyer Persona Segmento 2 — Turista nacional de escapadas cortas*

##### Matías, 35 años

Matías vive en Rosario y trabaja como empleado administrativo en una empresa de logística. Está casado con Laura, docente de primaria, y ambos tienen dos hijos pequeños. Sus ingresos son medios, lo que implica planificar los viajes de acuerdo con el presupuesto familiar.

Generalmente realiza escapadas cortas de dos o tres noches en auto propio o transporte terrestre, a destinos cercanos como la Provincia de Buenos Aires, el Litoral o la Patagonia. Sus alojamientos incluyen hoteles de 2–3 estrellas, cabañas, alquileres temporarios o, en ocasiones, casas de familiares.

Las motivaciones de Matías y su familia se centran en descansar, visitar parientes, participar en actividades recreativas con los niños, recorrer atractivos culturales accesibles y disfrutar de la gastronomía local. Valoran la practicidad, la claridad en los precios y los beneficios familiares, como descuentos en entradas, promociones en transporte o paquetes que incluyan actividades para todas las edades.

Sus principales frustraciones se relacionan con los costos elevados en temporada alta, la falta de propuestas familiares y la imprevisibilidad de algunos servicios turísticos. Para organizar sus viajes, utiliza Facebook e Instagram, además de portales como Despegar, Almundo y sitios de turismo provincial. Las estrategias de marketing más adecuadas incluyen campañas digitales segmentadas en Facebook e Instagram, mensajes que destaquen accesibilidad, promociones familiares y paquetes “todo incluido”, así como alianzas con empresas de transporte y alojamientos de gama media, complementadas con beneficios especiales para familias.

#### *Buyer Persona Segmento 3 — Turista de bleisure*

##### Alejandro, 39 años

Alejandro reside en Montevideo y se desempeña como gerente comercial en una empresa de tecnología. Viaja frecuentemente por negocios a ciudades de la región, especialmente Buenos Aires y São Paulo. Aprovecha sus viajes de trabajo para extender la estadía una o dos noches adicionales con el fin de disfrutar de la oferta cultural y gastronómica del destino.

Se hospeda en hoteles de gama media-alta, generalmente próximos a zonas céntricas y con servicios adecuados para trabajar (Wi-Fi, salas de reuniones, gimnasio). Sus viajes suelen ser de 3 a 4 noches. Durante su tiempo libre, busca experiencias urbanas que le permitan conocer la ciudad, tales como espectáculos de tango, visitas culturales rápidas, actividades gastronómicas o after office en lugares de moda.

Sus motivaciones principales incluyen optimizar el tiempo disponible, combinando trabajo con ocio de manera eficiente. Valora especialmente los productos organizados que le permitan acceder a varias experiencias sin tener que planificar demasiado, con un gasto medio-alto orientado principalmente a gastronomía y espectáculos. Se frustra ante la falta de opciones prácticas y la desorganización, y utiliza Google Maps, TripAdvisor y páginas oficiales de turismo, inspirándose además en Instagram y recomendaciones de colegas.

Las estrategias de marketing más eficaces para este segmento incluyen campañas digitales segmentadas en Instagram y Google Ads, con mensajes que resalten la practicidad, la rapidez y exclusividad de las experiencias.

#### *Buyer Persona Segmento 4 — Turista joven internacional*

##### Thiago, 27 años

Thiago vive en Río de Janeiro y trabaja como diseñador freelance, lo que le proporciona flexibilidad para organizar sus viajes. Con ingresos medios, prioriza escapadas internacionales de bajo costo, enfocándose en la experiencia más que en el lujo. Prefiere hospedarse en hostels,

departamentos compartidos o alquileres temporarios que le permitan conocer a otros viajeros y reducir costos.

Su viaje a Buenos Aires tiene una duración prevista de una semana, combinando slow travel con vida nocturna. Sus intereses incluyen recorrer barrios emergentes como Palermo, San Telmo y Villa Crespo, descubrir propuestas gastronómicas alternativas (foodtrucks, cervecerías artesanales, mercados locales) y participar en actividades urbanas innovadoras como ferias, conciertos indie o experiencias colectivas.

Sus motivaciones se centran en vivir experiencias auténticas, interactuar con locales y otros jóvenes viajeros, y disfrutar del noctourism. Se frustra con precios altos en temporada, ofertas turísticas demasiado tradicionales y la falta de información centralizada en aplicaciones o redes sociales. Organiza sus viajes principalmente de manera digital, utilizando Instagram y TikTok para descubrir tendencias, Google Maps para moverse, y plataformas como Airbnb, Hostelworld y Couchsurfing para reservas. Además, comparte sus experiencias, contribuyendo a la viralización dentro de su comunidad digital.

Las estrategias de marketing más adecuadas se orientan a campañas en redes sociales visuales como Instagram y TikTok, con un tono juvenil, innovador y auténtico; flexible y económico, incluyendo actividades nocturnas, descuentos en gastronomía alternativa y acceso a propuestas culturales emergentes.

### **3.1.3. Posicionamiento**

El posicionamiento del emprendimiento se centra en establecer una propuesta diferenciada frente a la oferta turística existente en la Ciudad de Buenos Aires, con el objetivo de destacar por la claridad, la simplicidad y la personalización de sus productos. La estrategia de diferenciación se sustenta en varios ejes complementarios que buscan generar valor agregado para los distintos segmentos de turistas, optimizando la experiencia y facilitando la decisión de compra.

- Claridad y simplicidad del producto: A diferencia de los pases generales, que pueden resultar abrumadores debido a la sobreinformación y la dificultad de selección — especialmente para turistas extranjeros que desconocen los atractivos de la ciudad—, la propuesta se basa en pases temáticos cuidadosamente diseñados. Cada pase responde a un interés concreto: cultural, histórico, gastronómico, nocturno, familiar, alternativo, entre otros. Esta segmentación reduce la confusión y facilita la elección del visitante, al ofrecer un producto definido y comprensible, evitando la dispersión típica de las alternativas generales.
- Comunicación digital optimizada: El emprendimiento se posicionará mediante una presencia digital robusta y estratégica. Se priorizará la utilización de redes sociales como canales de comunicación y promoción, con contenido atractivo, visual y adaptado a cada plataforma. Además, la página web se desarrollará con un diseño claro, intuitivo y multilingüe, facilitando la compra rápida y segura desde cualquier dispositivo. Esta estrategia asegura que la propuesta sea accesible y comprensible para un público amplio, mejorando la percepción de profesionalismo y confiabilidad.
- Enfoque en la personalización: Cada pase está diseñado para ajustarse a perfiles específicos de turistas, considerando variables como edad, intereses y duración de la estadía. Esta segmentación permite crear un mensaje directo y relevante para cada público objetivo, reforzando la conexión entre la propuesta y las necesidades particulares del visitante. La personalización se traduce en un posicionamiento competitivo, al ofrecer un producto que no solo organiza el recorrido, sino que también maximiza la satisfacción y la experiencia del usuario.

En conjunto, estas estrategias de posicionamiento —claridad en la oferta, comunicación digital efectiva, valor agregado tangible y personalización— permiten al emprendimiento diferenciarse de la competencia, consolidando su imagen como un servicio turístico accesible, confiable y adaptado a los intereses específicos de cada segmento de público.

## **3.2. Objetivos comerciales previstos**

### **3.2.1. Objetivos comerciales a corto, mediano y largo plazo**

*Objetivos a corto plazo (0-12 meses):*

- Lanzamiento de los primeros pases temáticos: Introducir al mercado al menos cuatro modalidades de pase (histórico, cultural, artístico y natural y familiar) y superar la venta de 3.000 pases durante los primeros doce meses, asegurando la correcta implementación de cada producto y su adecuada comunicación al público objetivo.
- Posicionamiento de la marca en canales digitales: Establecer una presencia sólida mediante una página web funcional, intuitiva y multilingüe, así como mediante perfiles activos en redes sociales (Instagram y TikTok), logrando un crecimiento promedio mensual del 15% en seguidores y aumentando la visibilidad de los productos.
- Alianzas estratégicas con socios locales: Establecer convenios con operadores turísticos, hoteles y restaurantes para ofrecer beneficios exclusivos a los usuarios del pase, alcanzando acuerdos con al menos 10 socios locales durante el primer año y fortaleciendo la red de colaboración y valor agregado para los clientes

*Objetivos a mediano y largo plazo (1-3 años):*

- Ampliación de la oferta de pases temáticos: Incorporar nuevas modalidades de pase que respondan a diferentes intereses y tendencias de los turistas, con el objetivo de incrementar las ventas anuales en un 30%, asegurando la diversificación de la propuesta y la adaptación a los distintos segmentos del mercado.
- Consolidación del pase como referente en CABA: Posicionar el producto como el pase turístico más confiable y reconocido de la ciudad, alcanzando una valoración promedio de usuarios de 4,5 sobre 5 y consolidando la confianza de operadores internacionales para incluirlo en catálogos turísticos.
- Optimización de la experiencia del usuario y fidelización: Implementar mejoras continuas en la plataforma, programas de beneficios y encuestas de satisfacción, con el objetivo de que al menos un 25% de los clientes repita o recomiende el pase en un plazo de tres años.
- Expansión a nivel nacional: A largo plazo, proyectar la replicación del modelo de pases temáticos en otras ciudades de Argentina, adaptando la propuesta a las particularidades locales y consolidando una red de productos turísticos consistentes, innovadores y de alto valor agregado en diferentes destinos del país.

## **3.3. Producto**

### **3.3.1. Primera aproximación al precio**

Criterio de comisión

Para la estructuración de la política de precios del proyecto Porteño Pass se establece como criterio operativo que la diferencia entre el precio que se abona al prestador por cada servicio y el

precio final ofertado al cliente integre un porcentaje de comisión perteneciente a la empresa. Este porcentaje de comisión se ha definido preliminarmente en un rango entre el 10 % y el 13 % por cada Pase. Dicho margen constituye el ingreso directo de la organización por la intermediación, la curaduría y la gestión operativa del producto. La aplicación de este porcentaje se utilizará como referencia para definir la propuesta comercial y para garantizar la sustentabilidad económica del emprendimiento durante la fase de lanzamiento y consolidación.

#### Nota sobre atractivos y precios presentados

Los atractivos y precios incluidos en la presente estimación son **demostrativos** y cumplen una función orientativa: sirven para ejemplificar el tipo de servicios que se pretende incorporar en cada Pase y aproximar el valor final resultante (precio del prestador + comisión de Porteño Pass). No constituyen una selección definitiva. En etapas posteriores del proyecto, al iniciarse las negociaciones con los distintos proveedores, se procederá a seleccionar formalmente los prestadores en función de los acuerdos alcanzados, priorizando la opción que resulte más ventajosa para la empresa en términos de precio y margen (es decir, “mejor precio para el mercado y mejor ganancia para la empresa”). Por ello, estos valores y composiciones pueden modificarse sustancialmente conforme avance el proceso de contratación y se concreten acuerdos operativos.

#### Discriminación tarifaria por tipo de visitante

Además, definimos que nuestra estructura final de precios contemple dos categorías diferenciadas: una tarifa para residentes argentinos y otra para turistas extranjeros. Esta decisión responde a una necesidad operativa concreta del proyecto: la mayoría de los prestadores y atractivos con los que vamos a trabajar ya utilizan este esquema de precios segmentados, por lo que nuestros costos varían según el origen del visitante. Para mantener coherencia con esas políticas tarifarias, evitar desfasajes económicos y garantizar que podamos sostener nuestro margen de comisión (10–13 %) sin afectar la competitividad del producto, adoptamos también esta modalidad. De esta forma, logramos respetar la estructura de costos real del sector y asegurar que los Pases puedan comercializarse de manera transparente, equilibrada y sostenible.

#### Determinación de la primera aproximación al precio

Para la determinación de la política de precios de Porteño Pass se realizó un relevamiento de los valores vigentes de los principales atractivos turísticos que componen potencialmente cada Pase, considerando además la estacionalidad de la demanda y las características del público objetivo. Esta aproximación combina la observación de tarifas actuales de prestadores, la estimación de costos operativos y administrativos asociados al servicio, y la incorporación del porcentaje de comisión definido anteriormente (10–13 %).

En el caso del “Buenos Aires Colonial”, nuestro pase con eje histórico, los precios se plantean en un rango accesible, dado que varias de las actividades incluidas en esta primera instancia — por ejemplo, museos y espacios patrimoniales — cuentan con ingreso libre o tarifas reducidas.

El pase “Arte en la Ciudad”, con foco en lo artístico, se sitúa en un rango intermedio, ya que integra experiencias de alta relevancia cultural y simbólica (teatros, museos de primer orden y otros espacios de referencia).

El pase “Pasiones Argentinas”, que se enfoca en lo cultural, se proyecta con un valor relativamente más alto debido a la inclusión de servicios que presentan mayor costo operativo,

tales como espectáculos de tango y visitas guiadas a espacios emblemáticos del fútbol porteño. El precio de este Pase responderá al nivel de exclusividad del producto y a la calidad de los prestadores asociados, manteniendo coherencia con su posicionamiento como propuesta distintiva dentro del portafolio.

El pase “Eco Familia”, nuestro pase para familias y para descubrir el lado natural de la ciudad, estará orientado a un público amplio y diverso, con un precio accesible que estimule la participación de familias y residentes. El precio tendrá en cuenta la naturaleza recreativa y educativa de las actividades y los convenios que se pacten con los proveedores locales.

En todos los casos, la estructura tarifaria se concibe atendiendo a criterios de transparencia y sostenibilidad económica, permitiendo mantener la calidad del servicio, garantizar la rentabilidad del proyecto y ofrecer una experiencia percibida como de alto valor. Asimismo, se prevé la implementación de promociones temporales o descuentos por temporada baja, con el fin de dinamizar la demanda y asegurar una afluencia más homogénea a lo largo del año.

#### Valores de referencia (primera estimación por persona)

Primera estimación de tarifa “residentes argentinos”:

- Pase “Buenos Aires Colonial”: **\$7.500 ARS** por persona
- Pase “Arte en la Ciudad”: **\$63.200 ARS** por persona
- Pase “Pasiones Argentinas”: **\$92.100 ARS** por persona
- Pase “Eco Familiar”: **\$28.800 ARS** por persona

Primera estimación de tarifa “no residentes”:

- Pase “Buenos Aires Colonial”: **\$27.300 ARS** por persona
- Pase “Arte en la Ciudad”: **\$92.650 ARS** por persona
- Pase “Pasiones Argentinas”: **\$101.100 ARS** por persona
- Pase “Eco Familiar”: **\$69.400 ARS** por persona

Estos valores constituyen una primera aproximación al precio de venta individual y se encuentran sujetos a ajustes conforme a la demanda, a los acuerdos que se concreten con los prestadores y a la evolución del mercado turístico local.

#### Referencia tarifaria convertida a dólares estadounidenses (USD)

Con el fin de unificar criterios comparativos y facilitar la interpretación de los costos proyectados, se realizó la conversión de la primera estimación tarifaria a dólares estadounidenses. Para ello, se utilizó el tipo de cambio vendedor vigente al cierre del día anterior a la elaboración del presente informe (04/12/2025), equivalente a USD 1 = ARS 1470.

A partir de dicho valor de referencia, las tarifas iniciales quedaron expresadas de la siguiente manera:

Tarifa “residentes argentinos”:

- Pase “Buenos Aires Colonial”: **USD 5,10** por persona
- Pase “Arte en la Ciudad”: **USD 43** por persona
- Pase “Pasiones Argentinas”: **USD 62,65** por persona
- Pase “Eco Familiar”: **USD 19,60** por persona

Tarifa “no residentes”:

- Pase “Buenos Aires Colonial”: **USD 18,57** por persona
- Pase “Arte en la Ciudad”: **USD 63,02** por persona
- Pase “Pasiones Argentinas”: **USD 68,77** por persona
- Pase “Eco Familiar”: **USD 47,21** por persona

Estas cifras constituyen una referencia inicial para el análisis financiero, dado que los valores definitivos podrán ajustarse en función de las negociaciones con prestadores, la estructura de comisiones y las estrategias de posicionamiento comercial definidas en las etapas posteriores del proyecto.

### Consideraciones finales

Se reitera que los atractivos seleccionados en esta instancia son a modo de ejemplo y que la selección definitiva de los mismos —y, por ende, el precio final de cada Pase— dependerá del avance de las negociaciones comerciales con los prestadores. El objetivo central en dichas negociaciones será lograr condiciones que permitan ofrecer un precio competitivo al público y, simultáneamente, asegurar un margen de ganancia suficiente para la viabilidad del emprendimiento (fijado preliminarmente entre 10 % y 13 %). En consecuencia, los precios presentados en este apartado son referenciales y pueden variar en función de la disponibilidad, la estacionalidad, las políticas tarifarias de los prestadores y las condiciones de mercado al momento de la implementación operativa.

## **3.3.2. El producto por desarrollar**

### 3.3.2.1. Análisis general y fundamentos del diseño del producto

El presente emprendimiento propone la creación de una línea de pases turísticos temáticos diseñados para mejorar la experiencia del visitante en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Estos productos surgen como una alternativa innovadora frente a los pases turísticos tradicionales, que suelen presentar una amplia cantidad de opciones y generar confusión en los turistas, especialmente en los visitantes extranjeros que no poseen un conocimiento previo sobre la oferta local. En este sentido, la propuesta se basa en la claridad, la segmentación y la personalización, ofreciendo al turista la posibilidad de elegir recorridos temáticos definidos según sus intereses específicos.

A diferencia de los modelos de pases turísticos existentes —que suelen incluir atracciones gratuitas o de escaso interés, itinerarios poco coherentes y plataformas de gestión confusas—, esta propuesta se fundamenta en la transparencia, la organización y la segmentación, respondiendo a las necesidades reales del viajero contemporáneo. De esta forma, se busca simplificar la toma de decisiones del visitante, optimizar su tiempo de estadía y favorecer un consumo turístico más ordenado, planificado y satisfactorio.

Asimismo, este modelo de pases se concibe como una herramienta estratégica para diversificar y desconcentrar la oferta turística, al brindar mayor visibilidad a atractivos y barrios que habitualmente no forman parte de los circuitos más tradicionales, contribuyendo así a un desarrollo turístico más equilibrado y representativo de la diversidad urbana de Buenos Aires.

Este modelo no solo facilita la experiencia para el turista internacional y nacional, sino que también representa una oportunidad para el público local, que muchas veces desconoce la amplitud de la oferta cultural y recreativa de su propia ciudad. Los pases permiten a residentes

redescubrir Buenos Aires, explorar barrios que no forman parte de su rutina cotidiana, reconectar con la identidad porteña y vivir experiencias que generalmente quedan asociadas al turismo. De esta forma, el producto promueve prácticas de turismo interno, fortalece el sentido de pertenencia y amplía el acceso al patrimonio cultural de la ciudad.

La experiencia se completa con una página web y APP intuitiva y multilingüe, que permitirá la compra rápida y segura de los pases, así como la descarga de materiales informativos, mapas interactivos y recomendaciones de itinerarios.

La línea inicial estará compuesta por cuatro modalidades de pases temáticos, diseñadas para abarcar diferentes perfiles de turistas y promover una distribución equilibrada del flujo de visitantes en la ciudad.

### **Funcionamiento general**

El visitante podrá gestionar toda la experiencia a través de una plataforma digital centralizada, disponible tanto en versión web como en una aplicación móvil propia (APP Porteño Pass). Esta aplicación será uno de los componentes clave del producto, ya que permitirá:

- Visualizar los pases adquiridos.
- Acceder a las entradas mediante código QR, sin necesidad de comprobantes físicos.
- Realizar compras adicionales de nuevos pases o actividades complementarias.
- Consultar mapas interactivos con geolocalización para facilitar la orientación en la ciudad.
- Visualizar recomendaciones personalizadas, itinerarios sugeridos, tendencias, imperdibles y tiempos estimados de traslado. Todo tipo de información adicional que mejore la experiencia del visitante.
- Acceder a información útil en varios idiomas.

El objetivo de esta herramienta digital es brindar autonomía, claridad y eficiencia, mejorando la accesibilidad a los servicios y acompañando al visitante durante toda su experiencia en la ciudad.

Además, los Pases Temáticos están concebidos bajo un modelo de **uso autogestionado**. Una vez realizada la compra, el visitante accede de manera inmediata a todas las entradas incluidas en el pase y dispone de un período de tres días para utilizarlas de forma flexible, sin un orden preestablecido ni la obligación de completar la totalidad de las actividades. **Esta modalidad permite que cada usuario organice su experiencia según sus tiempos, intereses y ritmo de viaje**, preservando la autonomía del visitante y evitando la rigidez propia de los circuitos turísticos tradicionales.

#### 3.3.2.2. Descripción en detalle del producto

Para la aproximación inicial en el diseño de los pases temáticos del proyecto, se utilizó un procedimiento metodológico propio, basado en dos fuentes principales de información y una etapa posterior de análisis comparado.

En primer lugar, el equipo elaboró y difundió una encuesta titulada “¿Qué harías si solo tenés 3 días en CABA?”, dirigida exclusivamente a residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Área Metropolitana. Esta encuesta tuvo como objetivo identificar, desde la perspectiva de quienes viven y transitan cotidianamente la ciudad, cuáles son los espacios, actividades y experiencias que consideran imprescindibles para un visitante, qué lugares recomiendan mostrar y cuáles valoran como representativos de la identidad porteña. La información obtenida aportó

una lectura interna fundamental sobre los atractivos con mayor potencia simbólica, emocional y cultural.

En segundo lugar, se relevaron datos del Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires, que permitieron caracterizar el comportamiento de los turistas nacionales e internacionales: motivos de viaje, actividades más realizadas, rangos etarios predominantes, niveles de gasto, duración media de la estadía y patrones de circulación dentro de la ciudad. Esta fuente proporcionó la mirada externa, es decir, la forma en que los visitantes reales consumen, conocen y experimentan Buenos Aires.

Posteriormente, se realizó una etapa de análisis comparado que **integró ambas perspectivas** — la visión del residente y el comportamiento del turista— con el fin de identificar puntos de convergencia y complementariedad. Este cruce permitió reconocer qué atractivos funcionan efectivamente para distintos públicos, qué experiencias generan mayor satisfacción, qué segmentos presentan necesidades específicas y qué vacancias existen en la oferta actual de pases turísticos. De esta manera, la definición de los productos no se basó en una selección intuitiva, sino en una base empírica sólida, derivada de información local, nacional e internacional.

Nuestros pases se convierten así en objetos de interés de turistas internacionales, turistas nacionales, y pobladores locales de la Ciudad de Buenos Aires.

Luego de este proceso, se configuró la estructura inicial de los cuatro pases temáticos: uno con un eje histórico, otro con artístico, otro cultural y el último familiar y ligado a la naturaleza. Cada uno responde a un perfil de visitante identificado y se organiza bajo un eje conceptual que recoge los intereses detectados. En todos los casos, el diseño busca simplificar la toma de decisiones del visitante y optimizar su tiempo de estadía, lo que constituye el principal valor agregado del proyecto frente a los pases tradicionales actualmente disponibles.

Finalmente, es importante aclarar nuevamente que los atractivos mencionados en cada pase funcionan como **ejemplos demostrativos**, seleccionados para ilustrar el tipo de experiencia que se pretende ofrecer. La composición definitiva se determinará durante las negociaciones con los prestadores turísticos y culturales, priorizando calidad, coherencia temática y conveniencia económica para los usuarios y para la empresa.

### **Detalle de cada pase temático**

#### Pase “Buenos Aires Colonial” – Pase histórico

Público objetivo: Turistas nacionales e internacionales interesados en comprender la historia argentina, así como residentes locales que desean profundizar en el patrimonio político y simbólico de la ciudad.

Concepto general: Este pase propone un recorrido por los hitos más relevantes de la historia porteña y nacional, ofreciendo una experiencia que combina patrimonio, memoria y construcción identitaria.

Incluye (ejemplos demostrativos):

- Entrada al Cabildo de Buenos Aires.
- Entrada al Museo Casa Rosada.
- Entrada al Museo Fragata Sarmiento.
- Entrada al Cementerio de la Recoleta.

### Pase “Arte en la ciudad” – Pase artístico

Público objetivo: Viajeros interesados en arte, arquitectura y patrimonio cultural; estudiantes; turistas culturales; y residentes que desean acceder a experiencias de alto valor estético.

Concepto general: Este pase recorre los principales hitos artísticos de la ciudad, integrando arte clásico, contemporáneo y patrimonio arquitectónico.

Incluye (ejemplos demostrativos):

- Entrada al Museo Nacional de Bellas Artes.
- Entrada y visita guiada al Teatro Colón.
- Entrada al MALBA.
- Visita guiada por el Palacio Barolo.

### Pase “Pasiones Argentinas” – Pase cultural

Público objetivo: Visitantes que desean conectar con la identidad emocional argentina a través de dos símbolos clave: el tango y el fútbol. Ideal para extranjeros y para turistas nacionales que buscan experiencias auténticas.

Concepto general: Reúne algunos de los íconos más representativos del imaginario argentino, con una propuesta que integra espectáculo, patrimonio cultural y pasión deportiva.

Incluye (ejemplos demostrativos):

- Espectáculo de tango en “Tango Porteño”.
- Visita guiada por Caminito, La Boca.
- Entrada al Museo Mundial del Tango o Casa Museo Carlos Gardel.
- Entrada y visita por el Museo de la Pasión Boquense.

### Pase “Eco Familiar” – Pase Natural y Familiar

Público objetivo: Familias, grupos con niños, visitantes que buscan actividades recreativas, educativas y de contacto con la naturaleza.

Concepto general: Reúne espacios que combinan educación científica, flora, fauna y recreación, poniendo en valor los entornos verdes y la vida urbana en armonía con la naturaleza.

Incluye (ejemplos demostrativos):

- Entrada más espectáculo en Planetario Galileo Galilei.
- Entrada al Jardín Japonés.
- Visita guiada por el Ecoparque de Buenos Aires.
- Entrada al parque temático Tierra Santa.

Ver ANEXO 01.

### **3.3.3. Necesidad que resuelve el producto**

La propuesta de Pases Temáticos “Porteño Pass” surge para responder a una necesidad concreta y actualmente insatisfecha del turismo en Buenos Aires: la falta de una herramienta que permita organizar, simplificar y orientar la experiencia del visitante dentro de una oferta turística amplia, dispersa y difícil de interpretar para quien no conoce la ciudad.

Hoy, los turistas —especialmente los internacionales— se enfrentan a un desafío real: deben elegir entre decenas de museos, circuitos, espectáculos, espacios públicos y propuestas culturales sin una guía integrada que los ayude a decidir qué visitar, en qué orden y según qué criterios. Esta falta de organización genera sobrecarga de información, decisiones poco eficientes y un uso fragmentado del tiempo de estadía, lo que afecta directamente la calidad de la experiencia turística.

En este contexto, “Porteño Pass” se diseña para resolver ese problema mediante una solución clara y estructurada: pases temáticos organizados por intereses, que agrupan atractivos coherentes entre sí, con beneficios asociados y herramientas digitales que facilitan toda la experiencia. A ello se suma una modalidad de uso flexible y autogestionada, que permite al visitante utilizar las entradas incluidas en el pase dentro de un plazo de tres días, seleccionando libremente qué atractivos visitar, en qué momento y sin obligación de completar la totalidad del recorrido. Esta autonomía constituye un diferencial central frente a otros modelos de pase que imponen itinerarios rígidos o ventanas horarias estrictas.

Se definieron los cuatro primeros Pases Temáticos, pensados para responder a los intereses predominantes identificados: historia, arte y cultura, identidad local (tango y fútbol), y experiencias familiares y naturales. Cada pase reúne atractivos coherentes entre sí, integra beneficios complementarios y se gestiona a través de una plataforma digital que permitirá centralizar las entradas, visualizar los recorridos, acceder a mapas interactivos, gestionar reservas y adquirir pases adicionales.

Además de su utilidad para los visitantes, “Porteño Pass” aporta beneficios estratégicos para la ciudad. Al organizar la oferta en productos temáticos y descentralizar la experiencia hacia distintos barrios, favorece una distribución más equilibrada del flujo turístico, aumenta la visibilidad de atractivos menos conocidos y contribuye a un modelo de consumo cultural más sostenible y diversificado. Esto tiene impacto directo en la economía local, en la valoración del patrimonio y en la competitividad de Buenos Aires frente a otros destinos urbanos internacionales.

En síntesis, el proyecto responde a una necesidad real: la falta de un sistema que estructure, simplifique y oriente la experiencia turística de manera coherente, eficiente y alineada con los intereses del visitante. La combinación de curaduría temática, digitalización y autogestión del usuario posiciona a Porteño Pass como una solución innovadora que mejora la experiencia del turista y, simultáneamente, potencia el desarrollo turístico y cultural de la ciudad.

### **3.3.4. Descripción de atributos del producto**

El proyecto de pases temáticos “Porteño Pass” se sustenta en una serie de atributos diseñados para mejorar la experiencia turística, optimizar el tiempo de los visitantes y brindar un producto claro, confiable y de alto valor percibido. Entre los principales atributos se destacan:

- Claridad y segmentación de atractivos: a diferencia de los pases turísticos generales, que agrupan numerosos atractivos sin un criterio definido, los Pases Temáticos están organizados según intereses específicos —historia, arte, cultura argentina o actividades

familiares—, permitiendo una decisión de compra más eficiente y reduciendo la saturación de opciones.

- Acceso a atractivos representativos y de interés: cada pase reúne espacios emblemáticos correspondientes a su temática, asegurando una experiencia coherente, relevante y alineada con las expectativas del visitante.
- Flexibilidad y autogestión en el uso: un atributo distintivo del producto es que los pases pueden utilizarse libremente dentro de un período de tres días, sin itinerarios preestablecidos ni obligación de consumir todas las actividades incluidas. Esta modalidad otorga autonomía total al usuario, se adapta a distintos ritmos de viaje y resuelve una de las principales limitaciones de los tours tradicionales: la rigidez operativa y horaria.
- Digitalización y sostenibilidad: el producto se ofrece en formato electrónico (código QR y aplicación móvil), lo que simplifica la validación en cada atractivo, elimina tickets físicos y favorece prácticas sostenibles.
- Accesibilidad y alcance: los pases están diseñados tanto para turistas internacionales como nacionales, ampliando el mercado objetivo y permitiendo que el producto sea utilizado también por residentes que desean redescubrir su ciudad.
- Experiencia integral: más allá del acceso a museos o espacios puntuales, los Pases Temáticos proponen una experiencia completa que combina cultura, entretenimiento, gastronomía, identidad local y circulación urbana ordenada.

En conjunto, estos atributos configuran un producto turístico innovador que simplifica la toma de decisiones, optimiza el tiempo del visitante y contribuye a ordenar la oferta turística de Buenos Aires, incrementando la competitividad del destino y la satisfacción general de quienes eligen la ciudad.

## **3.4. Comunicación**

### **3.4.1. Manual de marca**

El presente manual define la identidad visual del producto turístico “Porteño Pass”.

Su propósito es garantizar una aplicación coherente y consistente de la marca en todos los medios, transmitiendo cercanía, dinamismo y autenticidad, y favoreciendo un reconocimiento inmediato tanto entre turistas como entre residentes locales. Este documento establece los elementos fundamentales de la imagen de marca, incluyendo el logotipo, isologo, eslogan, paleta de colores, tipografía y signos de identidad, así como la filosofía de la empresa, comprendiendo su misión, visión y valores. La implementación sistemática de estas pautas asegura que cada comunicación y material promocional refleje la esencia de la agencia y fortalezca la percepción de profesionalismo y confiabilidad del producto.

Ver ANEXO 02.

## **3.5. Plan de comunicación**

El plan de comunicación de Porteño Pass constituye un componente estratégico central del proyecto, ya que no solo cumple la función de difundir los Pases Temáticos, sino también la de construir una identidad sólida, generar confianza en el usuario y acompañarlo antes, durante y después de su experiencia en la ciudad. Toda la estrategia parte del objetivo principal del producto: simplificar la toma de decisiones del visitante, optimizar su tiempo de estadía y favorecer un consumo turístico más ordenado, planificado y satisfactorio. Esta premisa guía la totalidad del discurso comunicacional.

El enfoque de comunicación se sustenta en tres pilares conceptuales: claridad, cercanía y pertinencia cultural. La claridad se vincula con explicar la propuesta de forma simple, concreta y visualmente ordenada; la cercanía con un tono accesible que acompañe al usuario sin generar distancia técnica; y la pertinencia cultural con transmitir la identidad porteña desde un enfoque respetuoso, auténtico y atractivo.

Para lograrlo, la comunicación se organiza en múltiples plataformas —la página web, la aplicación móvil y las redes sociales— que funcionan como un ecosistema interconectado. Cada una cumple un rol específico dentro del proceso comunicacional, aunque su desarrollo técnico se aborda en otra sección del trabajo.

### **Objetivos generales del plan de comunicación:**

- Dar a conocer el producto de manera clara, diferenciada y atractiva.
- Transmitir la identidad del proyecto y los valores que lo distinguen.
- Generar confianza mediante información precisa, transparente y de fácil acceso.
- Acompañar al usuario en todas las etapas de su viaje: inspiración, planificación, experiencia y post visita.
- Construir comunidad entre turistas y locales mediante contenidos culturales y participativos.
- Estimular la recomendación y la fidelización a partir de experiencias satisfactorias.

### **Públicos objetivos:**

- Turistas internacionales (estadías promedio largas, interés en íconos culturales).
- Turistas nacionales (escapadas cortas, consumo accesible).
- Jóvenes y viajeros culturales.
- Visitantes bleisure (negocios + ocio).
- Residentes de CABA, que además de ser usuarios potenciales cumplen un rol clave como recomendadores frente a familiares o amigos visitantes.

### **Estrategia general y estilo comunicacional:**

- Claramente orientados a la acción, explicando cómo funciona cada pase y qué beneficios ofrece.
- Visualmente coherentes, con imágenes de alta calidad, mapas, íconos y gráficos simples.
- Culturalmente pertinentes, poniendo en valor la identidad urbana porteña: su historia, arquitectura, gastronomía y vida cotidiana.
- Multilingües, inicialmente en español, portugués, inglés, alemán y francés.

La comunicación integra contenido informativo, educativo y emocional, de modo que el usuario pueda comprender la ciudad y, al mismo tiempo, sentirse motivado a vivirla.

### **Campañas publicitarias:**

Uno de los componentes centrales del plan de comunicación en esta primera instancia es el desarrollo de dos campañas publicitarias diferenciadas, cada una diseñada para responder a las

motivaciones, expectativas y patrones de comportamiento de públicos específicos. Esta segmentación permite optimizar los recursos, aumentar la pertinencia del mensaje y generar un impacto comunicacional más efectivo, evitando la uniformidad tradicional que suele diluir la fuerza de las propuestas turísticas generalistas.

#### 1. Campaña para turistas nacionales e internacionales:

Esta campaña se orienta a captar la atención de quienes llegan a Buenos Aires sin contar con un conocimiento profundo de la ciudad. Para este público, la principal barrera es la incertidumbre: qué ver, en qué orden, cuánto tiempo dedicarle a cada actividad, qué conviene priorizar, cómo moverse y cómo asegurarse de no perderse los principales atractivos. La comunicación, por lo tanto, se estructura alrededor de la promesa central del proyecto: simplificar la planificación del viaje y facilitar el acceso a experiencias curadas y confiables.

La estrategia contempla la difusión en múltiples soportes:

- Publicidad segmentada en redes sociales, utilizando criterios como país de origen, idioma, intereses específicos (historia, gastronomía, arte, arquitectura), edad y patrones de consumo cultural. Esto permite mostrar anuncios solo a quienes tienen una predisposición real hacia este tipo de experiencias.
- Contenido audiovisual atractivo, con clips breves que combinen imágenes de los atractivos incluidos en los Pases Temáticos, testimonios, recorridos filmados desde la perspectiva del visitante y gráficos simples que expliquen el funcionamiento del producto.
- Presencia en espacios estratégicos de la ciudad, como el Aeropuerto Internacional de Ezeiza, Aeroparque, la Terminal de Retiro, hoteles, centros culturales, museos de alto tránsito y puntos turísticos tradicionales. La idea es que el visitante reconozca la marca apenas pisa la ciudad y la perciba como una opción confiable y accesible.
- Integración con la APP y la web mediante códigos QR en cartelería y folletería digital, con acceso directo a la compra.

Los mensajes clave se centran en la tranquilidad, la facilidad y el orden del viaje, reforzando la idea de que el usuario no tiene que preocuparse por organizar su estadía, usaremos lemas y textos del siguiente estilo:

- *“Descubrí Buenos Aires sin perder tiempo.”*
- *“Organizá tu viaje en tres clics.”*
- *“Elegí tu pase, seguí el mapa y disfrutá.”*
- *“El recorrido ya está pensado para vos.”*

Estos mensajes se acompañan de imágenes claras, limpias y visualmente atractivas, que permitan transmitir de inmediato la promesa del producto: eficiencia, comodidad y experiencias significativas.

Ver ANEXO 03.

#### 2. Campaña para residentes de CABA (locales)

A diferencia del perfil turístico tradicional, los residentes de Buenos Aires constituyen un público dual: pueden ser usuarios directos del producto (al querer redescubrir su ciudad) y

también son actores clave como recomendadores, ya que muchas veces funcionan como anfitriones de amigos, familiares o visitantes del interior o del exterior. Esta doble condición convierte a este público en un objetivo estratégico.

La campaña destinada a ellos busca interpelar la identidad porteña, poniendo en valor la riqueza cultural, histórica y artística de la ciudad, pero desde una mirada renovada que invite a los habitantes a reencontrarse con sus propios espacios. En este sentido, la noción de “vivir CABA como turista” funciona como un eje conceptual central de la campaña.

Los mensajes que utilizaremos en esta campaña se enfocan en despertar curiosidad y generar identificación:

- *“¿Conocés realmente tu ciudad?”*
- *“Redescubrí Buenos Aires con otros ojos.”*
- *“Viví la experiencia que recomendás a tus visitantes.”*
- *“CABA tiene historia, arte, sabores y secretos: volvé a descubrirlos.”*

Para este público, los canales seleccionados son:

- Redes sociales, especialmente Instagram y TikTok, donde se publicarán videos sobre lugares icónicos, rincones ocultos de la ciudad, datos curiosos, efemérides culturales y experiencias incluidas en los pases.
- Publicidad en vía pública, especialmente en zonas de alto tránsito barrial como Palermo, Colegiales, Villa Crespo, San Telmo, Recoleta y Microcentro, donde la convivencia entre residentes y turistas es constante.
- Contenido participativo, invitando a los propios vecinos a compartir lugares, recuerdos, fotos o recomendaciones. Esta dinámica refuerza el sentido de pertenencia y convierte a la comunidad en protagonista.

En esta campaña, la comunicación busca que el residente no solo reconozca el valor de la ciudad para los visitantes, sino también el valor que puede tener para él mismo ya sea para realizar actividades culturales, visitar atractivos que nunca recorrió o simplemente disfrutar de una experiencia diferente.

Ver ANEXO 04.

### **Plataformas digitales:**

El plan considera tres plataformas centrales:

- Página web: canal exclusivo de venta, repositorio institucional y espacio principal de información.
- Aplicación móvil: herramienta acompañante para la experiencia en tiempo real.
- Redes sociales (Instagram y TikTok): principal medio de difusión, interacción y fidelización.

En estos espacios se compartirán contenidos tales como: Presentación de los Pases Temáticos y sus beneficios; recomendaciones turísticas; material audiovisual de atractivos, experiencias y

recorridos; información cultural, efemérides y datos históricos; testimonios, fotos de usuarios y campañas participativas; recordatorios operativos y novedades del proyecto.

Para mayor desarrollo del uso de estas plataformas en el proyecto ver apartado **3.6. Desarrollo de plataformas**.

### **Construcción de comunidad**

El plan incluye una estrategia de participación que invita a los usuarios a compartir sus propias fotos, rutas, opiniones y recomendaciones. Esta dinámica permite generar un sentido de pertenencia y amplificar el alcance orgánico del proyecto. Se prevé además la realización de colaboraciones con guías turísticos, fotógrafos urbanos, creadores de contenido cultural e influencers vinculados a viajes.

## **3.6. Desarrollo de plataformas**

El desarrollo de plataformas digitales constituye un componente central del proyecto, ya que permite garantizar la accesibilidad, la usabilidad y la comercialización eficiente del producto turístico. Dado que el “Porteño Pass” se concibe como un servicio completamente digitalizado, resulta indispensable contar con herramientas que faciliten el proceso de compra, brinden información clara y actualizada, y acompañen al visitante durante toda su experiencia en la ciudad.

La estrategia de plataformas fue diseñada para acompañar al visitante en todas las etapas de su experiencia turística: antes del viaje, durante la estadía y después del uso del pase, garantizando accesibilidad, claridad en la información y una gestión eficiente del tiempo.

Para ello, se definieron tres canales complementarios: la página web, la aplicación móvil y las redes sociales. Cada uno cumple una función estratégica específica dentro del ecosistema digital del emprendimiento.

### **3.6.1. Página web**

La página web constituye el núcleo central digital del proyecto, actuando simultáneamente como canal exclusivo de comercialización, repositorio de información, espacio institucional y soporte operativo. Su estructura se diseña en función del objetivo central de la propuesta: simplificar la toma de decisiones del visitante, optimizar su tiempo de estadía y favorecer un consumo turístico más ordenado, planificado y satisfactorio.

A través de esta plataforma, los usuarios pueden acceder a información clara, organizada y confiable que, en el contexto de una ciudad con una oferta turística extensa y dispersa, resulta esencial para planificar correctamente su recorrido. La página web reúne en un solo espacio todos los elementos necesarios para comprender la propuesta, elegir un pase y organizar su experiencia.

Dentro del sitio, el usuario podrá encontrar:

- Información detallada de cada Pase Temático, tipos de tarifas, con descripciones específicas, listado de atractivos incluidos, beneficios complementarios, recomendaciones de uso y sugerencias para organizar la visita.
- Mapas interactivos, que visualizan las ubicaciones de los atractivos, rutas sugeridas, tiempos estimados de traslado y distancias entre puntos de interés.

- Información operativa y logística, como horarios de apertura, duración promedio de las actividades, requisitos de ingreso, condiciones del servicio y políticas de uso.
- Datos de contacto, atención personalizada y preguntas frecuentes, asegurando una comunicación directa con el equipo y facilitando la resolución de dudas antes y durante la visita.
- Tips y recomendaciones culturales, que incluyen gastronomía, movilidad urbana, hábitos locales y propuestas alternativas para distintos perfiles turísticos.
- Información de compra clara y transparente, con detalle de medios de pago disponibles, políticas de reembolso, condiciones de seguridad y pasos para validar el pase.
- Blog institucional, con artículos sobre historia porteña, efemérides, análisis culturales, reseñas de atractivos, recomendaciones de itinerarios y novedades del sector turístico.

La plataforma funcionará en español, portugués, inglés, alemán y francés desde su lanzamiento, permitiendo alcanzar a los principales mercados emisores hacia Buenos Aires. Su diseño es completamente responsive, garantizando una navegación óptima en computadoras, *tablets* y dispositivos móviles. Además, incorpora pasarelas de pago nacionales e internacionales que permiten gestionar transacciones desde cualquier país.

**Enlace actual:** <https://portenopass.mitiendanube.com/>

VER ANEXO 05.

### 3.6.2. Aplicación móvil (App)

La aplicación móvil complementa y potencia las funcionalidades de la página web, adaptándose a las necesidades del turista en movimiento. Mientras la web actúa como plataforma de planificación y compra, la APP se convierte en la herramienta central durante la estadía, facilitando el uso del pase en tiempo real y convirtiéndose en un asistente digital del visitante dentro de la ciudad.

La APP incorpora todas las funciones necesarias para garantizar que la experiencia sea fluida, clara y accesible desde el teléfono móvil, dispositivo que concentra la mayor parte de las decisiones de viaje en la actualidad.

Entre sus principales características se encuentran:

- Acceso directo a los Pases adquiridos, con visualización inmediata de los códigos QR para ingresar a los atractivos.
- Mapas interactivos optimizados para móvil, con geolocalización en tiempo real, instrucciones para llegar a cada punto, rutas recomendadas y alertas de proximidad.
- Panel de información personalizada, que organiza la experiencia del usuario y presenta horarios, recordatorios automáticos, tiempos recomendados y avisos sobre disponibilidad.
- Notificaciones inteligentes, que incluyen actualizaciones operativas, sugerencias según el clima o la hora del día, avisos importantes y cambios eventuales en los servicios.
- Compra inmediata de otros Pases, funcionando como extensión directa de la plataforma de venta.
- Sección de contenidos culturales, con textos breves, audios, imágenes o datos curiosos para enriquecer la experiencia.
- Opciones de asistencia, como mensajería directa con el equipo de Porteño Pass, reportes de inconvenientes y guías rápidas para resolver dudas comunes.

El desarrollo de esta APP responde a la tendencia global hacia el turismo autogestionado, donde el visitante busca autonomía, acceso inmediato a la información y herramientas que permitan organizar su recorrido de forma flexible. De este modo, la aplicación se convierte en un valor agregado clave para mejorar la experiencia del usuario y posicionar al producto como una propuesta moderna, eficiente y de alta calidad.

### **3.6.3. Redes sociales (Instagram y TikTok)**

Las redes sociales constituyen el tercer pilar de la estrategia digital, orientado a la construcción de comunidad, la comunicación continua con el público y la difusión orgánica del proyecto. No solo cumplen una función promocional, sino también educativa, inspiracional y relacional, permitiendo llegar tanto a turistas como a residentes de la ciudad.

La estrategia digital contempla una presencia sólida en Instagram y TikTok, plataformas que concentran a viajeros jóvenes, consumidores culturales y residentes del AMBA, quienes suelen ejercer un rol clave como recomendadores y multiplicadores de experiencias.

El contenido se organizará en una lógica variada que combine información, entretenimiento, inspiración y valor educativo.

Se incluirán:

- Publicaciones informativas sobre el funcionamiento de los Pases, sus beneficios, qué incluyen y cómo utilizarlos.
- Reels y TikToks dinámicos, donde se muestren recorridos reales, atractivos destacados, experiencias del usuario, curiosidades de la ciudad y tendencias culturales.
- Tips y recomendaciones vinculadas a gastronomía, museos, circuitos barriales, espectáculos, espacios verdes y eventos de interés.
- Contenido dirigido a residentes, fomentando la idea de “redescubrir la ciudad” o vivir Buenos Aires desde una mirada turística, algo altamente valorado en los nuevos consumos urbanos.
- Historias y guías rápidas, organizadas en destacados por Pase, facilitando el acceso a la información esencial.
- Material audiovisual profesional de los atractivos más icónicos para reforzar la calidad estética de la marca.
- Contenido educativo y cultural, explicando eventos históricos, patrimonio, arquitectura y particularidades de la identidad porteña.
- Campañas participativas, incentivando a los usuarios a compartir fotos, videos, comentarios y recomendaciones.
- Colaboraciones estratégicas con influencers, guías de turismo, fotógrafos urbanos y creadores culturales para potenciar el alcance orgánico y la credibilidad del producto.

Aunque la comunicación se desarrolla principalmente en español, se proyecta incorporar contenido selectivo en inglés para turistas internacionales en una etapa futura.

#### **Enlaces actuales:**

Instagram: <https://www.instagram.com/porteno.pass>

TikTok: <https://www.tiktok.com/@portenopass>

VER ANEXO 06.

## **3.7. Comercialización**

### **3.7.1. Canales de comercialización**

La estrategia de comercialización del proyecto Porteño Pass se estructura bajo un modelo multicanal que combina venta directa, acuerdos estratégicos y distribución ampliada en puntos clave de la ciudad. Este esquema tiene por objetivo maximizar el alcance del producto, facilitar el proceso de compra y garantizar que los Pases Temáticos estén disponibles tanto para turistas nacionales e internacionales como para residentes de la Ciudad de Buenos Aires. Todos los canales se articulan bajo un enfoque centralizado, en el que la web y la aplicación móvil funcionan como plataforma principal, mientras que el resto de los puntos de contacto derivan hacia ellas para concretar la compra.

#### **Venta directa**

El canal principal y exclusivo para la compra del producto es la plataforma web, acompañada de la aplicación móvil, ambas desarrolladas para ofrecer una experiencia de compra intuitiva, segura y accesible desde distintos dispositivos. Estos canales permiten seleccionar el pase deseado, visualizar sus beneficios, realizar el pago y descargar los códigos QR para el ingreso a los atractivos.

Sin embargo, la comercialización directa no se limita únicamente a la web. El proyecto incorpora también atención personalizada multicanal, mediante la cual los usuarios pueden solicitar asistencia o incluso concretar la compra a través de:

- llamadas telefónicas,
- correo electrónico,
- WhatsApp corporativo,
- mensajes directos en redes sociales.

Toda consulta realizada por estos medios se deriva hacia la plataforma principal de pago, manteniendo un sistema de comercialización centralizado y ordenado.

Este enfoque permite acompañar al turista en su proceso de decisión, especialmente a los visitantes internacionales que pueden requerir asistencia previa a la compra.

#### **Comercialización mediante acuerdos estratégicos (B2B)**

En una segunda capa de comercialización, el proyecto contempla la implementación de acuerdos con diversos actores del sector turístico, con el fin de ampliar la visibilidad del producto y generar ventas indirectas a través de intermediarios. Estos acuerdos incluyen:

- Hoteles (de todas las categorías, especialmente los ubicados en zonas de alta demanda),
- Agencias de viajes receptoras,
- Hostels y alojamientos alternativos,
- Atractivos, museos y centros culturales ya incluidos en los Pases, donde la publicidad puede exhibirse y derivar directamente a la compra.

En estos casos, los establecimientos pueden promocionar los Pases Temáticos y derivar a los visitantes hacia la plataforma de compra o, a través de acuerdos posteriores, venderlos directamente con un esquema de comisión. Este modelo resulta especialmente relevante para

aumentar la captación del turismo internacional, que suele confiar en los canales oficiales del destino o en la recomendación del personal de los alojamientos.

### **Redes sociales como canal de derivación a la compra**

Si bien las redes sociales —Instagram y TikTok— forman parte del Plan de Comunicación, también cumplen una función clave en la comercialización indirecta del producto. A través de contenido visual, videos, recomendaciones, explicaciones del funcionamiento de los Pases y publicaciones destinadas tanto a turistas como a residentes, las redes actúan como un puente que conduce al usuario hacia la plataforma principal.

Desde estas cuentas se incluyen enlaces directos a la web, códigos QR y llamados a la acción que permiten convertir el interés en una compra efectiva. De este modo, las redes sociales operan como espacios de inspiración y decisión, fortaleciendo la estrategia de venta directa sin necesidad de intermediarios.

### **Comercialización futura:**

- **Stands y puntos de promoción:** Si bien en la primera etapa del emprendimiento no se implementarán puntos físicos de venta, el plan contempla la incorporación progresiva de stands temporales en espacios públicos, especialmente durante la temporada alta. Estos puntos estarán ubicados en zonas estratégicas como Microcentro, Recoleta, Puerto Madero, Caminito, Palermo y áreas de alto tránsito turístico. Además, se prevé la presencia de promotores capacitados en los principales barrios turísticos, distribuyendo folletería, resolviendo dudas y derivando a la web o a la app para concretar la compra. Este tipo de acciones permite reforzar la visibilidad del producto en la vía pública e incentivar la compra impulsiva por parte de quienes están realizando actividades turísticas en el momento.
- **Marketplace turísticos y alianzas comerciales:** En el corto plazo, el proyecto no contempla la incorporación a *marketplaces* turísticos internacionales como *GetYourGuide*, *Viator*, *Despegar* o *Civitatis*, debido a los porcentajes de comisión y a la necesidad de consolidar primero la estructura básica del producto. Sin embargo, se prevé explorar esta opción en el mediano y largo plazo, una vez estabilizados los acuerdos con prestadores y definida la estrategia de precios. Asimismo, se proyecta la posibilidad de desarrollar campañas de descuentos progresivos —por ejemplo, beneficios por adquirir más de un pase o promociones para temporada baja— y alianzas comerciales con empresas del sector turístico y cultural.

El sistema de comercialización de Porteño Pass combina una estrategia sólida de venta directa con mecanismos complementarios de distribución a través de acuerdos institucionales, presencia futura en vía pública y derivación desde redes sociales. Esta estructura flexible y escalable permite maximizar el alcance del producto, garantizar accesibilidad para distintos perfiles de visitantes y asegurar un crecimiento sostenible del emprendimiento en el mediano plazo.

## 4. UNIDAD 4

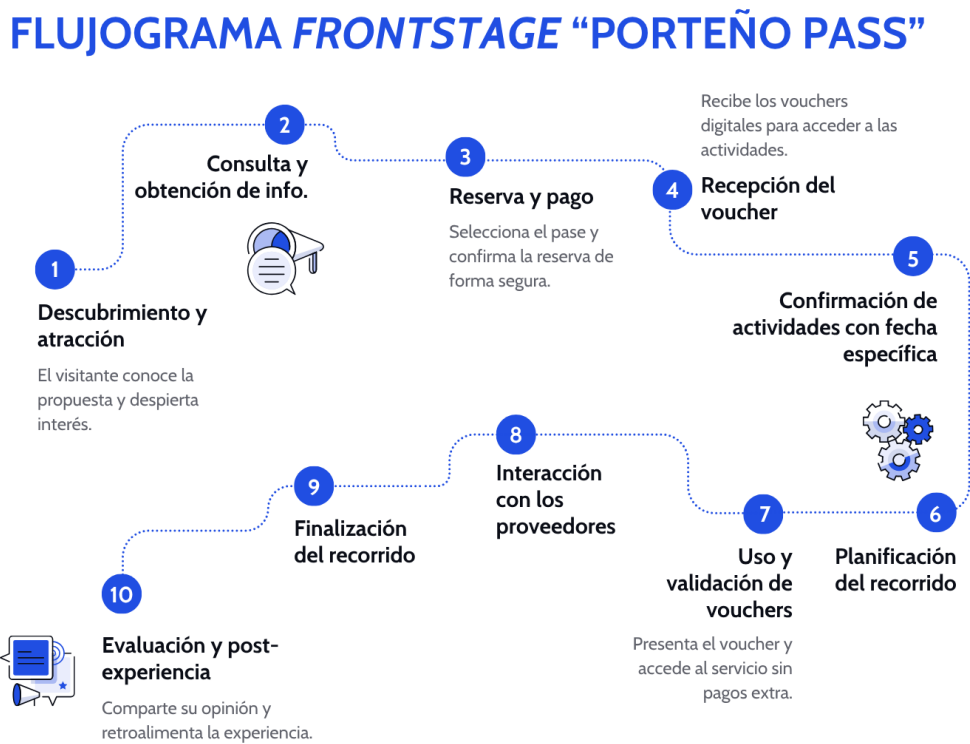
### 4.1. Sistema de prestación del servicio

#### 4.1.1. Flujoograma (*Front* y *Back*)

El Plan de Negocios ya ha identificado los servicios y productos a ofertar; sin embargo, resulta fundamental estructurar de manera clara el sistema de prestación, distinguiendo entre los procesos que son visibles para el cliente y aquellos que corresponden a gestiones internas de la empresa. Para ello, se desarrollaron dos flujoogramas que permiten explicar de manera integral los procesos de la organización, diferenciando el frontstage y el backstage.

#### Procedimiento Frontstage – Operaciones visibles y experiencia del visitante:

El siguiente gráfico representa el procedimiento frontstage del proyecto “Porteño Pass”, detallando las distintas etapas que conforman la experiencia visible para el visitante. Se ilustra el recorrido completo del usuario, desde el descubrimiento de la propuesta hasta la instancia de post-experiencia, evidenciando los puntos de contacto con la empresa y los prestadores turísticos, así como los momentos clave que determinan la percepción de calidad y satisfacción del servicio.



Fuente: elaboración propia (2025).

El *frontstage* representa la parte visible del proceso, es decir, todas las acciones y momentos en los que el cliente interactúa directamente con la empresa y con los distintos prestadores turísticos. Este componente es fundamental, ya que define la experiencia percibida por el usuario y constituye el núcleo del vínculo emocional con la marca.

- 1) *Descubrimiento y atracción*: El proceso comienza con la fase de descubrimiento, durante la cual los potenciales visitantes toman conocimiento de la propuesta a través de campañas de marketing digital, redes sociales y la página web oficial. Estas acciones buscan captar el interés del público, transmitir los valores de la marca, la identidad de los distintos Pases Temáticos y la facilidad del sistema de reservas, despertando la curiosidad y estimulando el deseo de vivir experiencias únicas en la Ciudad de Buenos Aires.
- 2) *Consulta y obtención de información*: Una vez atraído, el cliente puede acceder al sitio web o comunicarse mediante los canales oficiales (correo electrónico, redes sociales o WhatsApp) para resolver dudas relacionadas con los contenidos, actividades o condiciones de uso de los pases. Este contacto directo permite establecer una comunicación personalizada, fortaleciendo la confianza y ofreciendo asesoramiento ajustado a las necesidades de cada visitante.
- 3) *Reserva y pago*: Tras definir el Pase de su preferencia, el usuario realiza la reserva de manera autónoma desde la plataforma digital, completando sus datos personales, seleccionando la forma de pago y confirmando la operación de manera segura. Este proceso completamente automatizado agiliza la experiencia y garantiza transparencia en las condiciones del servicio.
- 4) *Recepción del voucher*: Una vez validada la transacción, el cliente recibe por correo electrónico los vouchers digitales que acreditan el acceso a las actividades incluidas en el Pase. Estos documentos funcionan como comprobantes electrónicos, que pueden ser presentados en formato digital o impreso al momento de la visita.
- 5) *Confirmación de actividades específicas*: En determinados casos, algunas actividades requieren coordinación previa por su naturaleza o cupos limitados (por ejemplo, visitas guiadas o espectáculos con horario fijo). Para tales situaciones, el equipo de ventas se comunica con el cliente dentro de las 48 horas hábiles posteriores a la reserva, a fin de acordar el día y horario de realización, ofreciendo alternativas según la disponibilidad de los proveedores y las preferencias del visitante.
- 6) *Planificación del recorrido*: Con los vouchers emitidos, el visitante puede organizar **libremente** su itinerario dentro del período de validez del Pase (72 horas), lo que permite adaptar el recorrido a los intereses y ritmo de cada usuario, garantizando una experiencia dinámica y personalizada.
- 7) *Uso y validación de los vouchers*: Durante el desarrollo de la experiencia, al llegar a cada establecimiento o atractivo, el cliente presenta el voucher correspondiente, que es validado por el proveedor en el momento del canje, asegurando el acceso sin pagos adicionales y reforzando la comodidad del sistema.
- 8) *Interacción con los prestadores*: El contacto con los prestadores —guías, personal de museos, restaurantes o centros culturales— constituye una parte esencial del proceso, ya que su desempeño influye directamente en la satisfacción del visitante y en la imagen general de la marca.
- 9) *Finalización del recorrido*: Una vez utilizadas las actividades incluidas o transcurrido el plazo de 72 horas desde la primera validación, el Pase expira de forma automática, asegurando el control operativo y la correcta administración de las reservas.
- 10) *Evaluación y post-experiencia*: Al concluir la experiencia, se invita al cliente a completar una breve encuesta o compartir su opinión en redes sociales. Esta etapa de retroalimentación permite medir el grado de satisfacción, identificar oportunidades de mejora y fortalecer el vínculo con el usuario a través de la escucha activa y la participación comunitaria.

## Procedimiento Backstage – Gestión interna de los pases temáticos

El siguiente gráfico ilustra el procedimiento *backstage* del proyecto “Porteño Pass”, donde se representan las operaciones internas que sostienen la experiencia del visitante. Este proceso incluye las etapas de gestión, control y coordinación entre las distintas áreas del sistema, garantizando la eficiencia operativa, la transparencia financiera y la calidad del servicio brindado. A través de este esquema se visualiza el circuito interno que permite la correcta administración de los Pases Temáticos, desde la recepción de las reservas hasta la evaluación final del desempeño.

## FLUJOGRAMA *BACKSTAGE* “PORTEÑO PASS”



Fuente: elaboración propia (2025).

El *backstage* abarca todas las operaciones internas necesarias para garantizar que la experiencia del cliente sea fluida, personalizada y de calidad. Aunque estas acciones no son visibles para los visitantes, resultan fundamentales para asegurar la coordinación de los distintos prestadores turísticos, la correcta prestación de los servicios, la transparencia financiera y la sostenibilidad económica del proyecto.

- 1) *Recepción y registro de la reserva*: Cuando un cliente concreta la compra de un Pase, el sistema digital genera una notificación automática que llega al área operativa. El personal interno verifica la validez de la operación y registra cuidadosamente los datos del cliente en el sistema, asignando un número de seguimiento único para cada reserva. Este registro constituye la base para futuras coordinaciones, seguimiento de actividades y posibles reclamos o consultas posteriores, asegurando que cada reserva se gestione de manera organizada y sin errores de información que puedan afectar la experiencia del visitante.
- 2) *Procesamiento de la información y preparación de vouchers*: Una vez registrada la reserva, el equipo interno analiza las condiciones del Pase adquirido y prepara los vouchers digitales correspondientes. En esta fase se verifica que todas las actividades

seleccionadas por el cliente estén disponibles y que los datos sean coherentes y completos, incluyendo fechas, horarios, número de entradas o cupos por actividad y cualquier requisito adicional. La preparación cuidadosa de los vouchers es esencial para garantizar que el cliente reciba un documento confiable y que la experiencia turística se desarrolle sin inconvenientes.

- 3) *Determinación de la modalidad de la actividad*: flexibles o con horario fijo. En esta etapa se analiza la naturaleza de cada actividad incluida en el Pase. Algunas permiten uso libre dentro del período de 72 horas, mientras que otras requieren un horario específico debido a limitaciones del proveedor o características del servicio (por ejemplo, espectáculos teatrales o visitas guiadas con cupos limitados).
  - Actividades flexibles: se registran como disponibles y el voucher se prepara para que el cliente pueda canjearlo en cualquier momento dentro del período de validez, adaptando su recorrido a sus intereses y ritmo de visita.
  - Actividades con horario fijo: el equipo operativo coordina directamente con el cliente. Una vez habilitada la agenda del proveedor, se contacta al visitante para informar las opciones disponibles y confirmar la fecha y hora que mejor se adapten a sus preferencias. Este procedimiento garantiza un servicio organizado, evita conflictos de horarios y asegura que la experiencia se desarrolle de manera eficiente. La coordinación se realiza por correo electrónico o mensajería instantánea y queda registrada en el sistema para control interno.
- 4) *Emisión y envío de vouchers*: Tras confirmar la disponibilidad de todas las actividades y coordinar las que requieren horario fijo, se emiten formalmente los vouchers digitales, que se envían al cliente de manera automatizada. Estos pueden ser utilizados en formato digital o impreso, constituyendo un punto crítico de contacto indirecto con el usuario, ya que la claridad y exactitud de los vouchers influye directamente en la percepción de profesionalismo y confiabilidad de la empresa.
- 5) *Seguimiento del uso del Pase*: Durante el período de validez, el área operativa monitorea el consumo de las actividades incluidas, confirmando qué prestadores fueron efectivamente utilizados, identificando patrones de uso, detectando posibles incidencias y recopilando información sobre las preferencias de los visitantes. Esta información es esencial para evaluar la efectividad de los Pases Temáticos y planificar mejoras en la oferta turística, contribuyendo a la satisfacción del cliente y a la optimización de los recursos internos.
- 6) *Liquidación de pagos a proveedores*: Al finalizar el período de uso del Pase, se consolida la información sobre actividades consumidas y se realiza la liquidación de pagos únicamente a los prestadores cuyas actividades fueron validadas. Esta modalidad asegura transparencia, equidad y eficiencia en las relaciones comerciales, evitando pagos por servicios no utilizados y promoviendo una gestión financiera responsable y sostenible.
- 7) *Evaluación y retroalimentación interna*: Finalmente, el equipo realiza un análisis integral de la operación, considerando los resultados administrativos y la experiencia del cliente. Se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y posibles incidencias en la coordinación de actividades. Esta retroalimentación se utiliza para optimizar los procesos internos, mejorar la relación con los proveedores y garantizar que futuras experiencias sean cada vez más satisfactorias. Asimismo, los comentarios y sugerencias de los visitantes se incorporan a este análisis, permitiendo ajustar continuamente los procedimientos internos y la comunicación con los clientes.

#### 4.1.2. Recursos necesarios para la prestación del servicio

A partir de los flujogramas desarrollados anteriormente, se identifican los recursos requeridos para llevar a cabo los distintos procesos operativos del proyecto “Porteño Pass”, tanto en el Frontstage (procesos visibles para el cliente) como en el Backstage (procesos internos de gestión).

El siguiente esquema detalla los recursos humanos, materiales y de infraestructura necesarios para garantizar el correcto funcionamiento del servicio y la calidad de la experiencia turística ofrecida.

Cuadro 1. Recursos necesarios – Frontstage

Proceso	Personal	Espacio/Infraestructura	Equipamiento y/o materiales
<b>Descubrimiento y atracción</b>	Equipo de marketing digital / <i>Community Manager</i> .	Oficina de trabajo o modalidad remota.	Computadoras, conexión a internet, software de diseño y gestión de redes sociales, cámara fotográfica, material gráfico promocional.
<b>Consulta y obtención de información</b>	Agente de atención al cliente / Asesor de ventas.	Oficina o espacio de <i>coworking</i> .	Computadora, sistema de reserva, teléfono, correo electrónico, WhatsApp, Business.
<b>Reserva y pago</b>	Plataforma automatizada con soporte del operador.	Oficina administrativa / entorno digital.	Computadora, sistema de gestión de reserva, pasarela de pago online, conexión segura.
<b>Recepción del voucher</b>	Operador administrativo / Personal de soporte.	Oficina administrativa.	Computadora, sistema de emisión automática de vouchers, planillas digitales, conexión a internet.
<b>Uso y validación del pase</b>	Personal de los prestadores asociados.	Espacios de las actividades incluidas (museos, parques, centros, restaurantes, sitios históricos, etc.)	Vouchers digitales o impresos, dispositivos de validación, listas de control.
<b>Evaluación y post-experiencia</b>	Equipo de atención al cliente / Marketing.	Oficina de trabajo o modalidad remota.	Formularios de satisfacción online, encuestas personalizadas, software de análisis de datos, correo electrónico

Fuente: elaboración propia (2025).

Cuadro 2. Recursos necesarios – Backstage

Proceso	Personal	Espacio / Infraestructura	Equipamiento y/o materiales
<b>Recepción y registro de la reserva</b>	Operador administrativo.	Oficina administrativa o modalidad remota.	Computadora, sistema de gestión de reservas, base de datos de clientes.

<b>Procesamiento de información y preparación de vouchers</b>	Operador administrativo / Coordinador operativo.	Oficina administrativa o modalidad remota.	Computadora, software de diseño de vouchers, acceso a internet, sistema de control interno.
<b>Coordinación de actividades con horario fijo</b>	Coordinador de reservas.	Oficina o modalidad remota.	Computadora, correo electrónico, agenda digital, teléfono, <i>WhatsApp Business</i> .
<b>Emisión y envío de vouchers</b>	Operador administrativo.	Oficina administrativa o modalidad remota.	Computadora, sistema automatizado de envío de correos electrónicos, planillas digitales.
<b>Seguimiento del uso del pase</b>	Coordinador de control de operaciones.	Oficina o modalidad remota.	Computadora, sistema de monitoreo, base de datos de consumo.
<b>Liquidación de pagos a proveedores</b>	Contador Administrativo financiero.	Sector contable propio o tercerizado.	Computadora, software contable, registros de uso y facturación.
<b>Evaluación y retroalimentación interna</b>	Coordinador general / Responsable de calidad.	Oficina o modalidad remota.	Computadora, informes de satisfacción, sistema de gestión de calidad.

Fuente: elaboración propia (2025).

## 4.2. Posibles operaciones críticas del proyecto

Para garantizar que la experiencia del cliente sea óptima, resulta fundamental identificar y desarrollar las operaciones que requieren un mayor nivel de coordinación por parte de la empresa. Estas operaciones críticas corresponden a aquellos procesos que, por su complejidad o impacto directo en la satisfacción del usuario, demandan especial atención, supervisión y control. En el caso del proyecto “Porteño Pass”, se han seleccionado cinco operaciones que representan momentos clave dentro del sistema de prestación de servicios, desde la reserva y el pago hasta la interacción con los prestadores turísticos y la finalización de la experiencia. El cuadro a continuación detalla cada operación, su relevancia y los aspectos que requieren un seguimiento prioritario por parte del equipo.

Operación crítica	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Acciones de prevención	Acciones para minimizar los efectos
<b>1. Demora o falta de confirmación en actividades con horario fijo</b>	Media	Alto	Implementar un sistema de coordinación interna que contemple la actualización constante de las agendas de los prestadores, estableciendo recordatorios automáticos y protocolos de comunicación entre la agencia y los proveedores. Garantizar que el cliente reciba la confirmación de su actividad con la debida antelación.	En caso de presentarse demoras o conflictos de agenda, contactar de manera inmediata al cliente, ofrecer alternativas de horario o actividades sustitutas, y dejar constancia de la incidencia en el sistema interno para su seguimiento y análisis posterior.
<b>2. Falla técnica en la plataforma de</b>	Media	Alto	Mantener la infraestructura tecnológica bajo revisión permanente, con copias de	Si se detecta una falla en el sistema, activar un protocolo de

reservas o en la emisión de vouchers			seguridad automáticas y controles de funcionamiento semanales. Asimismo, contar con asistencia técnica disponible ante posibles interrupciones en el servicio.	contingencia que incluya la emisión manual de vouchers, el envío de confirmaciones personalizadas por correo electrónico y la verificación posterior de cada operación afectada.
<b>3. Falta de comunicación o información errónea entre la agencia y los proveedores</b>	Media	Alto	Establecer canales formales de comunicación institucional (correo corporativo, plataformas compartidas o planillas de control) y designar responsables de enlace entre la agencia y cada proveedor. Capacitar al personal sobre la importancia de la transmisión precisa de la información.	Frente a una descoordinación o información incorrecta, informar de inmediato al cliente afectado, ofrecer alternativas de reprogramación o compensación, y registrar el caso para su evaluación interna con el fin de evitar su reiteración.
<b>4. Cancelación o modificación de actividades por causas externas</b> <i>(condiciones climáticas adversas, mantenimiento imprevisto, huelgas, etc.)</i>	Alta	Medio	Mantener comunicación constante con los prestadores para conocer en tiempo real la operatividad de las actividades, e incorporar en la planificación alternativas de reemplazo previamente acordadas.	Ante la cancelación o modificación de una actividad, informar al cliente de manera proactiva, ofrecer una reprogramación sin costo o una actividad de características equivalentes, asegurando que la experiencia no se vea afectada de manera significativa.
<b>5. Demoras en la atención o falta de respuesta ante consultas del cliente</b>	Media	Alto	Diseñar un protocolo de atención al cliente que establezca tiempos máximos de respuesta, uso de mensajes automáticos y capacitación continua en comunicación efectiva. Supervisar periódicamente los indicadores de satisfacción.	En caso de demora o ausencia de respuesta, contactar al cliente de forma personalizada, ofrecer disculpas y una compensación simbólica, reforzando así la confianza y la imagen profesional de la marca.

Fuente: elaboración propia (2025).

### 4.3. Sistema de Calidad de Servicio

El sistema de calidad de servicio tiene como objetivo garantizar que cada etapa del recorrido del usuario y de la operación interna cumpla con los estándares establecidos, asegurando la satisfacción del cliente y la eficiencia del emprendimiento. Para ello, se seleccionan cinco actividades del proceso desarrollado previamente, considerando aquellas que impactan de manera directa en la percepción de calidad del Porteño Pass y en la viabilidad operativa del proyecto.

Las metas definidas son cuantificables y se vinculan a indicadores operativos específicos (como tiempos de respuesta, tasas de cumplimiento y proporciones de incidencias), permitiendo medir objetivamente el desempeño de cada proceso. Este enfoque posibilita la implementación de un ciclo de mejora continua —monitoreo, diagnóstico, acción correctiva y evaluación—, asegurando la coherencia entre la promesa comercial del producto y la experiencia efectiva del visitante.

<b>Etapas del proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta (cuantificable)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Registro</b>
<b>1. Proceso de reserva y compra del Pase</b>	Garantizar la accesibilidad, seguridad y eficiencia del proceso de adquisición para minimizar fricciones y abandonos.	El 95% de las reservas deben completarse correctamente en $\leq 10$ minutos desde el inicio del proceso.	Tiempo promedio de compra; tasa de abandono de carritos; % de transacciones exitosas vs intentos.	Registro automático de transacciones (éxitos/errores), y reportes mensuales de eficiencia.
<b>2. Coordinación proactiva para actividades con horario fijo</b>	Asegurar la coordinación oportuna y documentada entre proveedor — agencia — cliente cuando una actividad requiere día y horario específicos, evitando conflictos de agenda y pérdida de servicios.	100% de los clientes cuyos pases incluyen actividades con horario fijo deben ser contactados por el equipo operativo en $\leq 48$ horas hábiles desde la validación de la reserva; $\geq 90\%$ de esos casos deben contar con confirmación de fecha/hora en $\leq 72$ horas desde el primer contacto operativo.	% de contactos realizados dentro de 48 h; % de confirmaciones cerradas dentro de 72 h; tiempo medio entre contacto y confirmación; n° de incidencias por turnos.	Agenda de proveedores, acta de confirmación enviada al cliente y bitácora de incidencias.
<b>3. Atención y resolución de consultas (soporte al cliente)</b>	Proveer respuestas rápidas, precisas y orientadas a la resolución para mantener la confianza del usuario y minimizar el impacto de incidencias.	90% de las consultas deben recibir respuesta inicial en $\leq 24$ horas hábiles; tasa de resolución en primer contacto $\geq 70\%$ .	Tiempo medio de primera respuesta; % de casos resueltos en primer contacto.	Categorización de consultas, tiempo de cierre y encuesta de satisfacción vinculada al ticket.
<b>4. Validación del Pase en los atractivos adheridos</b>	Garantizar que la validación y canje del Pase en puntos adheridos se realice sin fricciones técnicas ni administrativas.	$\geq 98\%$ de validaciones exitosas (sin errores técnicos) por punto adherido; tiempo de validación promedio $\leq 5$ minutos.	Tasa de éxito de validaciones (%), número de incidencias técnicas por validaciones..	Reportes mensuales por proveedor, órdenes de servicio para mantenimiento de dispositivos.
<b>5. Evaluación post-experiencia y mejora continua</b>	Recabar información sistemática sobre la percepción del usuario para orientar acciones de mejora y ajuste de la oferta.	Obtener una satisfacción promedio $\geq 85\%$ en encuestas post-uso y una tasa de respuesta mínima del 25% sobre los usuarios contactados.	Puntuación promedio de satisfacción; tasa de respuesta a encuestas; evolución trimestral.	Base de datos de encuestas, reportes trimestrales de resultados, y seguimiento de implementación.

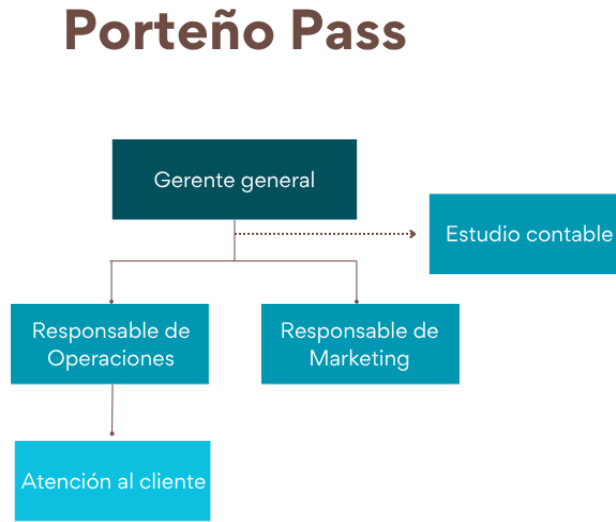
Fuente: elaboración propia (2025).

## 5. UNIDAD 5

### 5.1. Recursos Humanos

#### 5.1.1. Organigrama

En esta sección se presenta el organigrama correspondiente a Porteño Pass, que refleja la estructura operativa y administrativa propuesta para el emprendimiento. La definición de roles, niveles jerárquicos y relaciones de dependencia resulta esencial para garantizar una adecuada gestión de los recursos humanos, favoreciendo la comunicación interna, la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado.



Fuente: elaboración propia (2025).

#### 5.1.2. Planilla de empleos

A continuación, se detalla la estructura operativa del emprendimiento Porteño Pass, incluyendo los puestos internos, sus principales funciones, horarios de trabajo y calificaciones requeridas. La definición clara de roles permite optimizar la gestión, garantizar la eficiencia de los procesos y asegurar la calidad en la atención al cliente. Cada área cumple un papel esencial dentro del funcionamiento integral del proyecto, contribuyendo a la coordinación entre los distintos sectores y al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Tareas para realizar	Nº de personas requeridas	Nº de horas mensuales	Turno	Calificación requerida
<b>Atención al cliente</b> - Recepción y gestión de consultas a través de redes sociales, WhatsApp y correo electrónico. - Asesoramiento integral sobre productos y experiencias ofrecidas por <i>Porteño Pass</i> . - Seguimiento post-venta y gestión de la satisfacción del cliente. - Fidelización de clientes.	3	175 horas	Jornada completa – Remoto – de 10:00 a 18:00.	Formación en turismo, experiencia en atención al cliente. Buen manejo de herramientas digitales y redes sociales. Habilidades comunicacionales, empatía y orientación al

- Cierre de ventas directas por alguno de los medios de contacto.				cliente. Nivel intermedio de inglés (excluyente).
<b>Responsable de operaciones</b> - Supervisión integral de los procesos operativos: registro de reservas, confirmación de actividades, emisión de vouchers y seguimiento. - Gestión y vinculación con proveedores turísticos (museos, teatros, agencias, espacios culturales, otros). - Control de documentación y cumplimiento de normas legales y de calidad del servicio. - Elaboración de reportes periódicos sobre desempeño operativo y niveles de satisfacción.	1	175 horas.	Jornada completa – Remoto – de 10:00 a 18:00.	Formación universitaria o terciaria en turismo. Experiencia en coordinación de servicios turísticos. Conocimientos en sistemas de gestión, liderazgo y resolución de conflictos. Nivel intermedio de inglés (excluyente).
<b>Responsable de Marketing</b> - Gestión integral de redes sociales, creación de contenido y coordinación de campañas digitales. - Desarrollo y ejecución de estrategias de promoción de los diferentes <i>Porteño Pass</i> . - Análisis de mercado, identificación de tendencias turísticas y monitoreo de la competencia. - Comunicación directa con potenciales clientes y colaboración con el área de Atención al Cliente para la conversión de ventas. - Evaluación de resultados mediante métricas de rendimiento y elaboración de informes para la dirección. - Coordinación con diseñadores gráficos y creativos tercerizados para la producción de piezas publicitarias y materiales visuales para las campañas.	1	120 horas.	Jornada Parcial – Remoto – de 10:00 a 16:00.	Formación en Marketing, Comunicación, Publicidad o carreras afines. Conocimientos en herramientas digitales, publicidad en redes, diseño y análisis de métricas. Perfil creativo, proactivo y orientado a resultados.
<b>Gerente general</b> - Planificación estratégica global de <i>Porteño Pass</i> y definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo. - Supervisión de todas las áreas del emprendimiento (operaciones, marketing, atención al cliente y administración). - Gestión administrativa y financiera: control de ingresos y egresos, presupuesto, pagos a proveedores, y seguimiento del flujo de caja. - Coordinación de liquidaciones y rendiciones mensuales, garantizando la transparencia contable y la optimización de recursos. - Toma de decisiones comerciales, financieras y operativas. - Monitoreo de resultados e indicadores de desempeño. - Representación institucional y gestión de alianzas estratégicas con actores del sector turístico. - Promoción de una cultura organizacional orientada a la calidad, la innovación y satisfacción al cliente.	1	175 horas.	Jornada completa – Remoto – de 10:00 a 18:00.	Profesionales en Turismo, Administración o carreras afines. Experiencia comprobable en dirección y gestión de proyectos turísticos. Conocimientos sólidos en administración, finanzas y liderazgo.

Fuente: elaboración propia (2025).

Además del equipo interno permanente, Porteño Pass contará con la colaboración de profesionales tercerizados que brindarán servicios específicos según las necesidades operativas y estratégicas del emprendimiento. En primer lugar, se contratará a un contador externo, responsable de la gestión contable, la liquidación de impuestos y la presentación de balances, garantizando el cumplimiento de las normativas vigentes y la transparencia financiera.

Por otro lado, se recurrirá a un diseñador gráfico y publicitario independiente para el desarrollo de piezas visuales y campañas de promoción digital. Este profesional trabajará de forma coordinada con el área de marketing, especialmente en los períodos de mayor demanda o en el lanzamiento de nuevas acciones promocionales.

La decisión de tercerizar estos servicios responde a criterios de eficiencia y flexibilidad, permitiendo optimizar recursos, acceder a asesoramiento especializado y mantener una estructura organizativa ágil y adaptable al crecimiento progresivo del proyecto.

### 5.1.3. Plan de capacitación de personal

A fin de fortalecer las competencias del equipo y optimizar la gestión operativa, se planifican instancias de formación tanto internas como externas, orientadas a la mejora continua de los servicios turísticos ofrecidos. Estas capacitaciones buscan garantizar la calidad, la eficiencia y la actualización permanente del personal en relación con las demandas del sector.

Titulo	Objetivo	Duración (horas)	Instructor/es	Personal convocado	Tipo (interna/externa)	Importe total (ARS)
Atención al cliente y técnicas de venta	Mejorar la calidad del servicio y aumentar la tasa de cierre de ventas.	20	Especialista externo en ventas turísticas.	Vendedores	Externa	\$120.000
Sistema de reservas	Optimizar la gestión de reservas aéreas y terrestres mediante el uso eficiente del sistema.	16	Centro de capacitación certificado.	Responsable de operaciones y vendedores.	Externa	\$150.000
Marketing digital para el turismo	Fortalecer la presencia de marca y generar mayor capacitación de clientes en entornos digitales.	12	Responsable de marketing (formador interno).	Áreas de marketing y ventas.	Interna	-
Normativas turísticas vigentes y seguridad	Garantizar el cumplimiento legal y la responsabilidad profesional en la prestación de servicios turísticos.	8	Ministerio de Turismo / IATA.	Gerente general y responsable de operaciones.	Externa (gratuita)	-
Herramientas de gestión financiera	Mejorar el control de costos y el análisis de rentabilidad del emprendimiento.	10	Consultor contable externo.	Responsable de finanzas.	Externa	\$90.000

Fuente: elaboración propia (2025).

### 5.1.4. Fuentes de reclutamiento

Para garantizar que la agencia cuente con personal capacitado, motivado y especializado en el sector turístico, se implementará un proceso de reclutamiento planificado y diversificado, orientado a atraer perfiles idóneos para cada puesto. Se priorizará la incorporación de profesionales con conocimientos actualizados en turismo, atención al cliente, marketing y gestión operativa, que contribuyan al crecimiento y a la calidad del servicio ofrecido.

En cuanto a los medios de reclutamiento, se utilizarán diversas estrategias:

- Plataformas digitales de empleo generalistas (Computrabajo, Indeed, Bumeran), con el fin de ampliar la base de postulantes con distintos niveles de experiencia.
- Portales especializados en turismo (como Turijobs o bolsas de empleo sectoriales), orientados a captar perfiles con formación y experiencia específica en el rubro.
- LinkedIn, como herramienta de búsqueda profesional y posicionamiento de la agencia como marca empleadora dentro del sector turístico.
- Institutos y universidades de Turismo, promoviendo convenios de pasantías o programas de primer empleo que favorezcan la inserción laboral de estudiantes y egresados.
- Redes sociales corporativas de la agencia, para atraer candidatos familiarizados con la identidad, valores y estilo comunicacional de la empresa.
- Consultorías de Recursos Humanos, en caso de requerir procesos de búsqueda más exhaustivos o específicos para puestos de jerarquía, como gerencias o coordinaciones de área.

Estas acciones permitirán conformar un equipo de trabajo competente y alineado con los objetivos estratégicos del emprendimiento, garantizando la eficiencia del proceso de selección y la calidad en la prestación de los servicios turísticos.

#### Política de Contratación

La política de contratación de Porteño Pass se basa en criterios de transparencia, equidad y profesionalismo, priorizando la selección de candidatos que demuestren compromiso con la calidad del servicio, orientación al cliente y vocación por el turismo.

Se promoverá la igualdad de oportunidades sin distinción de género, edad o condición social, garantizando procesos de selección objetivos y basados en competencias. Cada contratación se realizará en función de la adecuación del perfil del postulante a los requerimientos del puesto y a la cultura organizacional de la empresa.

Los contratos laborales se formalizarán conforme a la legislación vigente en materia laboral y turística, asegurando el cumplimiento de las obligaciones legales, previsionales y de seguridad social. Asimismo, se procurará ofrecer condiciones laborales estables y un entorno de trabajo saludable, fomentando la capacitación continua y el desarrollo profesional del personal.

Para puestos específicos o de carácter temporal, se podrán establecer contratos a plazo determinado o servicios tercerizados, siempre que estos resulten necesarios para cubrir necesidades operativas o proyectos puntuales, garantizando en todos los casos la calidad y responsabilidad profesional.

## 6. UNIDAD 6

### 6.1. Detalle de inversión de equipamiento

El emprendimiento Porteño Pass iniciará sus actividades bajo una modalidad de trabajo 100% remota, priorizando la optimización de recursos durante la etapa inicial. Esta decisión permitirá reducir costos fijos de infraestructura y destinar una mayor proporción del capital a herramientas digitales, equipamiento y desarrollo de la plataforma web.

Previo al lanzamiento oficial y durante los primeros meses de operación, se realizarán reuniones presenciales periódicas del equipo, con el objetivo de fortalecer la comunicación interna, coordinar estrategias y monitorear el funcionamiento del sistema. Estas instancias de trabajo colaborativo se llevarán a cabo en espacios de coworking, con una frecuencia estimada de dos a tres reuniones mensuales, según las necesidades de cada etapa del proyecto y el volumen de actividad.

### 6.2. Inversión inicial

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto Porteño Pass es relativamente baja en comparación con otros emprendimientos turísticos, ya que se basa en un modelo centrado en servicios y en el uso intensivo de herramientas digitales en lugar de infraestructura física tradicional. Este enfoque permite reducir costos fijos en las primeras etapas y facilitar una implementación más ágil y escalable.

En primer lugar, la inversión contempla la adquisición de equipamiento tecnológico necesario para el funcionamiento del equipo: computadoras, teléfonos corporativos, licencias de software y herramientas asociadas al trabajo operativo y administrativo. Este componente resulta esencial, dado que el proyecto se apoya en procesos digitales de atención, gestión de reservas y comunicación interna.

En relación con el espacio físico, se adopta un modelo flexible que evita costos elevados de instalación o alquiler de oficinas. Durante el primer período de funcionamiento se contratará una membresía en un espacio de coworking, que permitirá disponer de un entorno laboral adecuado sin incurrir en gastos de infraestructura. Adicionalmente, se prevé el alquiler de salas de reuniones para realizar dos o tres encuentros presenciales mensuales orientados a la coordinación del equipo y al seguimiento operativo del proyecto.

Asimismo, la inversión inicial incluye los gastos vinculados al desarrollo e implementación de la plataforma web, que funcionará como canal exclusivo de comercialización y como principal repositorio de información para los usuarios. Este servicio se gestionará mediante una membresía digital que garantiza el dominio, la configuración técnica y las funcionalidades necesarias para la venta online.

Otro componente clave corresponde al registro de la marca en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI), fundamental para asegurar la protección legal del nombre comercial “Porteño Pass” y resguardar la identidad del producto frente a terceros.

Finalmente, se contempla una inversión en publicidad previa al lanzamiento, destinada a generar visibilidad inicial, posicionar el producto en el mercado y captar a los primeros usuarios mediante campañas dirigidas a públicos nacionales e internacionales.

En conjunto, estos elementos conforman una inversión inicial acotada, eficiente y coherente con el modelo de negocio propuesto, permitiendo iniciar la operación con costos controlados y un uso estratégico de los recursos disponibles.

Inversión inicial		Tipo de cambio (BNA)		
		US\$ 1	\$ 1.470,00	
		*Tipo de cambio vendedor al cierre del día anterior a la elaboración del informe.		
	Observaciones	Total	Precio unitario	Total \$
Equipamiento tecnológico				
Computadora portátil - Lenovo		5	USD 1.030,61	USD 5.153,06
Computadora portátil - Lenovo para marketing		1	USD 1.241,50	USD 1.241,50
Celulares corporativos		3	USD 204,08	USD 612,24
Infraestructura física y espacios de trabajo				
Alquiler sala de reuniones	Por reunión, 2 horas.	2	USD 53,88	USD 107,76
Membresía flexible de espacio coworking - WeWork	Por mes, por empleado.	5	USD 145,00	USD 725,00
Infraestructura digital				
Plataforma web - Mi Tienda Nube	Por mes.	1	USD 14,63	USD 14,63
Registro de marca				
Registro de "Porteño Pass" en INPI	Por año.	1	USD 36,08	USD 36,08
Publicidad (previo al lanzamiento)				
Instagram y Facebook	Semanal.	4	USD 150,00	USD 600,00
TikTok	Semanal.	4	USD 100,00	USD 400,00
Publicidad en vía pública	Semanal.	4	USD 300,00	USD 1.200,00
		<b>Total inversión inicial</b>	<b>USD</b>	<b>10.090,26</b>
		<b>Imprevistos (5%)</b>	<b>USD</b>	<b>504,51</b>
		<b>Total inversión inicial (con imprevistos)</b>	<b>USD</b>	<b>10.594,77</b>

Fuente: elaboración propia (2025).

### 6.3. Capital fijo

El capital fijo comprende los recursos destinados a adquirir activos duraderos que sostendrán el funcionamiento del emprendimiento durante su etapa inicial y en el mediano plazo. Incluye equipamiento tecnológico, infraestructura física y digital, protección de la marca y acciones de lanzamiento.

#### a) Equipamiento tecnológico

Para garantizar la operatividad cotidiana, la comunicación interna y el correcto desempeño de cada área, el proyecto contempla la adquisición de equipamiento informático y dispositivos móviles para el equipo. Esto incluye computadoras portátiles para el desarrollo administrativo y operativo, así como teléfonos corporativos para el personal de ventas y atención al cliente.

La selección del equipamiento responde a criterios de durabilidad, capacidad de procesamiento y compatibilidad con las herramientas digitales del proyecto, asegurando un funcionamiento estable desde el inicio.

#### b) Infraestructura física y espacios de trabajo

Dado que el emprendimiento adopta un modelo flexible durante su etapa inicial, no se prevé alquilar una oficina propia en un primer momento. En su lugar, se utilizarán:

- Espacios de coworking, mediante membresías mensuales.
- Alquiler ocasional de salas de reuniones, para encuentros operativos y de planificación.

Previo al lanzamiento oficial y durante los primeros meses de operación, se desarrollarán entre dos y tres reuniones presenciales por mes, orientadas a la familiarización del equipo con los servicios ofrecidos, la coordinación de procedimientos y el monitoreo del desempeño inicial.

Este modelo reduce costos fijos elevados, permite adaptarse a la demanda real y facilita el crecimiento progresivo. A mediano plazo, una vez alcanzada la estabilidad financiera y operativa, se proyecta la instalación de una oficina física bajo un esquema híbrido.

Una vez alcanzada la estabilidad operativa o superadas las metas de rentabilidad, se proyecta la instalación de una oficina física, adoptando una modalidad de trabajo híbrida, que combine presencia en oficina y trabajo remoto.

c) Infraestructura digital

La base operativa del proyecto se sostiene sobre una plataforma web y un sistema digital integrado, lo que requiere inversión en:

- Suscripción a la plataforma de comercio electrónico utilizada para gestionar ventas.
- Dominio, hosting y mantenimiento técnico.
- Herramientas digitales complementarias para diseño, comunicación interna y gestión operativa.

La infraestructura digital es clave para centralizar la venta de los Pases Temáticos, administrar reservas y garantizar una experiencia de usuario eficiente.

d) Registro de marca

Para proteger la identidad comercial del emprendimiento, se realizará el registro de la marca Porteño Pass ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), en diversas clases relacionadas con servicios turísticos, indumentaria y merchandising.

Tipo de producto	Clase Niza	Descripción
Servicios turísticos	39	Excursiones, viajes y servicios de gestión turística.
Ropa (remeras, gorros, tote bags)	25	Prendas de vestir y accesorios textiles.
Artículos promocionales (pins, termos, cuadernos, merchansising).	21 y 16	Productos domésticos e impresos promocionales.

El registro brinda seguridad jurídica, evita usos indebidos y permite futuras extensiones comerciales. Su vigencia es de diez años e incluye obligaciones intermedias como declaraciones de uso y renovaciones.

e) Publicidad

La inversión inicial también contempla una campaña de comunicación previa al lanzamiento, que incluirá acciones en redes sociales y, en una segunda etapa, publicidad en vía pública.

El objetivo es generar reconocimiento de marca, captar la atención de turistas y residentes, y posicionar los Pases Temáticos antes del inicio de la actividad comercial.

Los montos específicos destinados a cada medio se encuentran detallados en el cuadro financiero.

## 6.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo comprende los fondos necesarios para cubrir los gastos corrientes durante los primeros meses del emprendimiento, asegurando continuidad operativa mientras las ventas comienzan a estabilizarse.

Incluye:

- Fondo operativo inicial, destinado al pago de proveedores y servicios básicos.
- Planes corporativos de telefonía móvil, necesarios para la comunicación interna.
- Suscripciones digitales (plataforma web, herramientas de diseño y comunicación).
- Gastos administrativos, como dominio, actualizaciones técnicas y mantenimiento del sitio.
- Uso de espacios de coworking, en modalidad flexible.

Estos recursos permiten que la empresa funcione correctamente desde el inicio, incluso antes de alcanzar el punto de equilibrio.

## 6.5. Costos operativos

Este apartado engloba los gastos necesarios para mantener en funcionamiento el emprendimiento a lo largo del tiempo, incluyendo recursos humanos, infraestructura, servicios tercerizados y publicidad continua.

Costos Operativos Mensuales - 1er año		Tipo de cambio (BNA)		
		US\$ 1	₺	1.470,00
		*Tipo de cambio vendedor al cierre del día		
	Observaciones	Total	Precio unitario	Total \$
COSTOS FIJOS				
Sueldos del equipo base				
Sueldo Atención al cliente	Sueldo bruto + cargas sociales	3	USD 1.012,24	USD 3.036,73
Sueldo Responsable de operaciones	Sueldo bruto + cargas sociales	1	USD 1.265,31	USD 1.265,31
Sueldo Responsable de marketing	Sueldo bruto + cargas sociales	1	USD 759,18	USD 759,18
Sueldo Gerente general	Sueldo bruto + cargas sociales	1	USD 1.687,07	USD 1.687,07
Infraestructura física y espacios de trabajo				
Alquiler sala de reuniones	Por reunión, 2 horas.	2	USD 53,88	USD 107,76
Membresía flexible de espacio coworking - WeWork	Por mes, por empleado.	6	USD 145,00	USD 870,00
Infraestructura digital				
Plataforma web - Mi Tienda Nube	Por mes.	1	USD 14,88	USD 14,88
Abono de telefonía celular	Por celular por mes.	3	USD 27,56	USD 82,67
Publicidad				
Instagram	Semanal.	4	USD 150,00	USD 600,00
TikTok	Semanal.	4	USD 300,00	USD 1.200,00
Publicidad en vía pública	Semanal.	4	USD 120,00	USD 480,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS (1 MES)</b>				<b>USD 10.103,61</b>
COSTOS VARIABLES				
Pago a servicios tercerizados				
Contador externo	(Pendiente de confirmación)	-	-	-
Diseñador gráfico	(Pendiente de confirmación)	-	-	-
Pago a prestadores				
Pase "Buenos Aires Colonial" NACIONALES	Promedio de ventas de 1 mes del 1er año	166,66	USD 2,04	USD 340,12
Pase "Capital cultural" NACIONALES	Promedio de ventas de 1 mes del 1er año	62,5	USD 38,10	USD 2.380,95
Pase "Pasiones Argentinas" NACIONALES	Promedio de ventas de 1 mes del 1er año	41,66	USD 55,44	USD 2.309,72
Pase "Ciudad Familiar" NACIONALES	Promedio de ventas de 1 mes del 1er año	145,83	USD 17,35	USD 2.529,70
Pase "Buenos Aires Colonial" INTERNACIONALES	Promedio de ventas de 1 mes del 1er año	47,16	USD 16,46	USD 776,05
Pase "Capital cultural" INTERNACIONALES	Promedio de ventas de 1 mes del 1er año	94,33	USD 55,78	USD 5.261,95
Pase "Pasiones Argentinas" INTERNACIONALES	Promedio de ventas de 1 mes del 1er año	70,75	USD 60,88	USD 4.307,57
Pase "Ciudad Familiar" INTERNACIONALES	Promedio de ventas de 1 mes del 1er año	23,58	USD 41,84	USD 986,51
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES (1 MES)</b>				<b>USD 18.892,58</b>
<b>TOTAL COSTOS 1 MES</b>			<b>USD</b>	<b>28.516,19</b>
<b>TOTAL COSTOS 1ER AÑO</b>			<b>USD</b>	<b>342.194,24</b>

Fuente: elaboración propia (2025).

### **6.5.1. Costos operativos fijos**

Los costos fijos se mantienen estables a lo largo del tiempo y representan los compromisos financieros que la empresa debe afrontar de manera regular para asegurar su funcionamiento y la continuidad del servicio.

#### a) Sueldos del equipo base

El equipo está integrado por áreas clave: atención al cliente, operaciones, marketing y gerencia.

Los salarios constituyen uno de los componentes más significativos de los costos fijos y se calculan considerando:

- Remuneración bruta de cada puesto.
- Cargas sociales y contribuciones patronales.
- Aportes sindicales cuando corresponda.
- Incentivos por desempeño, especialmente para el área comercial.

Este esquema permite garantizar la estabilidad laboral y la motivación del equipo.

#### b) Infraestructura física y espacios de trabajo

En las etapas iniciales del proyecto, Porteño Pass adopta un modelo de trabajo flexible, evitando la instalación de una oficina tradicional y reduciendo los costos fijos asociados al alquiler, mantenimiento y servicios básicos. En su lugar, se establece la utilización de espacios de coworking, cuyo costo se incorpora como gasto mensual fijo.

Este esquema incluye:

- Membresía mensual en coworking, que permite a los empleados acceder a espacios de trabajo equipados, con servicios incluidos (internet, impresiones limitadas, áreas comunes, seguridad y servicios generales).
- Alquiler de salas de reuniones, necesarias para la realización de entre dos y tres encuentros mensuales del equipo durante los primeros meses de funcionamiento. Estos encuentros presenciales cumplen una función operativa clave: coordinar procesos, evaluar el rendimiento del producto y fortalecer la comunicación interna.

El uso de coworking representa una alternativa eficiente para reducir la inversión en infraestructura física, permitiendo mantener una estructura profesional sin comprometer recursos financieros elevados durante las primeras etapas del proyecto.

#### c) Infraestructura digital

La operación del proyecto depende en gran medida de herramientas digitales, lo que hace que parte de los costos fijos estén destinados al mantenimiento tecnológico. Dentro de este rubro se incluyen:

- Membresía mensual de la plataforma web, que cubre el dominio, hosting, soporte técnico, herramientas de gestión de catálogo, métodos de pago integrados e infraestructura necesaria para operar como canal exclusivo de venta.
- Licencias de software y herramientas digitales, tales como CRM, plataformas de gestión de reservas, herramientas de diseño y suites de productividad utilizadas por el equipo.
- Servicios de telefonía móvil corporativa, mediante abonos mensuales destinados a los teléfonos provistos al personal de ventas y operación.

Estos componentes son esenciales para garantizar la disponibilidad, seguridad y eficiencia de las ventas y reservas realizadas a través de los canales digitales del proyecto.

#### d) Publicidad

La estrategia de comunicación del proyecto requiere mantener un flujo constante de acciones promocionales, por lo que la publicidad se incorpora dentro de los costos operativos fijos. Este rubro contempla las campañas mensuales necesarias para sostener la presencia digital y el posicionamiento de la marca, independientemente del nivel de ventas alcanzado.

Los costos incluyen:

- Pauta mensual en redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok), destinada a mantener la visibilidad del producto, atraer tráfico a la página web y reforzar el reconocimiento de la marca entre turistas nacionales, internacionales y residentes.
- Producción periódica de contenido digital —fotografías, videos cortos, piezas gráficas— que acompañan la estrategia comunicacional y permiten sostener una estética coherente y profesional.
- Acciones de alcance local, que pueden incluir presencia en circuitos de vía pública de bajo o mediano costo según la temporada, siempre dentro de un esquema mensual previsible y alineado a las capacidades presupuestarias del primer año de funcionamiento.

Esta estructura garantiza la continuidad del posicionamiento de Porteño Pass a lo largo del tiempo, consolidando la marca y generando una comunicación sostenida más allá de las campañas del lanzamiento inicial.

### 6.5.2. Costos operativos variables

#### a) Pago a servicios tercerizados

Dentro de los costos operativos variables, se incluye el pago a servicios tercerizados, necesarios para garantizar el funcionamiento técnico, administrativo y comunicacional del proyecto. Aunque el equipo interno cubre las tareas principales de marketing, atención al cliente y gestión operativa, ciertos procesos requieren la intervención de profesionales especializados cuya contratación externa resulta más eficiente durante las primeras etapas del emprendimiento.

En primer lugar, se contempla la tercerización del servicio contable, indispensable para llevar adelante la gestión impositiva, la presentación de declaraciones juradas, la liquidación de cargas sociales y el control financiero general. La figura del contador/a externo/a permite asegurar el cumplimiento normativo y la correcta administración de los flujos económicos sin necesidad de incorporar un puesto interno adicional.

Asimismo, se incluye el servicio profesional de diseño y producción visual, orientado a la elaboración de piezas gráficas, elementos institucionales y materiales promocionales que requieren mayor complejidad técnica. A diferencia de la gestión cotidiana de redes sociales —que está a cargo del responsable interno de marketing—, este servicio se destina a la creación de contenidos estratégicos como diagramación de folletos, identidad visual, piezas de gran formato, plantillas corporativas y materiales que acompañen las campañas de comunicación. La contratación por proyecto permite optimizar costos y garantiza resultados de alta calidad profesional.

Estos gastos se consideran variables, ya que su frecuencia y magnitud se ajustan a las necesidades del emprendimiento y al calendario de acciones promocionales, manteniendo un equilibrio entre la calidad de los servicios y la sostenibilidad financiera del proyecto.

#### b) Pago a prestadores

El pago a prestadores constituye uno de los componentes centrales de los costos operativos variables, dado que cada venta de un Pase Temático genera automáticamente la obligación de abonar a los atractivos incluidos su correspondiente participación económica. Estos pagos se realizan de acuerdo con los acuerdos comerciales establecidos con cada prestador, los cuales pueden considerar tarifas especiales, precios bonificados o porcentajes preferenciales derivados del volumen de ventas.

En este sentido, cada vez que un cliente adquiere un pase, se debe transferir a los museos, centros culturales, espectáculos, espacios recreativos o prestadores gastronómicos la parte correspondiente al acceso o servicio utilizado por el visitante. El monto exacto varía según la naturaleza del atractivo, el tipo de convenio y el nivel de exclusividad o beneficio que ofrezca cada aliado estratégico.

Este esquema constituye un modelo flexible y directamente proporcional al nivel de ventas: cuanto mayor sea la demanda, mayor será el volumen de pagos a prestadores. A su vez, este funcionamiento permite asegurar relaciones comerciales transparentes y sostenibles, garantizando que cada institución o servicio asociado reciba la retribución económica correspondiente por su participación en los pases temáticos.

### **6.6. Fuentes de financiación**

Para el desarrollo del proyecto Porteño Pass, se identifican dos alternativas principales de financiación que permitirán asegurar la viabilidad inicial y la continuidad operativa del emprendimiento:

#### I. Aporte de capital de los socios:

La primera alternativa consiste en que los socios del proyecto aporten directamente los recursos financieros necesarios para cubrir los gastos iniciales, incluyendo el desarrollo de la plataforma digital, la producción de materiales promocionales, la promoción del producto y los costos operativos del lanzamiento. Esta modalidad ofrece un control directo sobre la gestión financiera del emprendimiento y evita la dependencia de terceros durante la etapa inicial de consolidación.

#### II. Acceso a líneas de crédito y asistencia crediticia - Banco de la Nación Argentina (BNA):

En caso de que el capital propio sea insuficiente, el proyecto podrá recurrir a distintas líneas de crédito otorgadas por el Banco de la Nación Argentina (BNA), especialmente diseñadas para micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes), con condiciones adaptadas a emprendimientos turísticos de baja inversión, como Porteño Pass. Entre las opciones más relevantes se destacan:

- Reglamentación N° 620 – Nación Microempresas:

Esta línea de crédito está destinada a microempresas, priorizando personas físicas monotributistas y autónomas, y busca consolidar y potenciar la actividad económica de este segmento. Permite financiar inversión, capital de trabajo y gastos de evolución, con desembolsos únicos o múltiples, hasta cubrir el 100% de lo solicitado. El plazo máximo para inversión es de hasta 60 meses y para capital de trabajo hasta 36 meses, con tasas de interés fijas del 65% para inversión y 70% para capital de trabajo, bonificables bajo ciertas condiciones, como la existencia de empleados formalmente registrados o el cumplimiento de pagos en término. Esta línea ofrece un período de gracia de hasta seis meses para inversiones, y garantiza simplicidad en la operatoria mediante la posibilidad de créditos “a sola firma”, con requisitos de garantías flexibles según el monto solicitado.

- Reglamentación N° 700 – Línea de Créditos a MiPyMes “Carlos Pellegrini”:

Esta alternativa contempla financiación en pesos o dólares estadounidenses, y se dirige a micro, pequeñas y medianas empresas de todos los sectores económicos. Su principal ventaja es la flexibilidad de plazos: hasta 10 años para inversiones generales y hasta 3 años para capital de trabajo. Permite el financiamiento de gastos de evolución, adquisición de maquinaria y bienes de capital, tanto nuevos como usados, nacionales o importados en casos específicos. Las operaciones pueden bonificarse parcialmente en la tasa de interés según criterios definidos por los gerentes y el directorio del Banco, y se contempla la posibilidad de amortización mediante pagos periódicos o al vencimiento. Esta línea de crédito se adapta a los emprendimientos turísticos que requieren capital operativo, equipamiento para actividades recreativas y promoción, ofreciendo además pautas claras de garantías, seguros y límites de cartera.

Estas alternativas de financiación proporcionan al proyecto Porteño Pass herramientas financieras tanto para la puesta en marcha como para la expansión futura, asegurando la flexibilidad en la gestión del capital, el acceso a recursos adicionales sin comprometer la operación diaria, y la posibilidad de aprovechar beneficios crediticios específicos según el perfil del emprendimiento y las características de cada línea de crédito.

## **6.7. Curva de estacionalidad de destino**

La estacionalidad del destino constituye un factor determinante en la planificación operativa y comercial de Porteño Pass, dado que el flujo de turistas y la ocupación de los atractivos culturales de la ciudad de Buenos Aires varían significativamente a lo largo del año. En este sentido, la curva de estacionalidad refleja los períodos de mayor y menor demanda, permitiendo ajustar estrategias de promoción, disponibilidad de pases y actividades complementarias.

Meses de alta demanda (temporada alta): enero, febrero, marzo, julio y diciembre.

Durante estos períodos se observa un incremento notable en el flujo turístico, tanto de visitantes nacionales como internacionales. Los meses de enero, febrero y marzo coinciden con las vacaciones de verano en el hemisferio sur, mientras que julio corresponde al receso invernal, y

diciembre incluye las festividades de fin de año. En estas fechas, la ocupación de atractivos turísticos y la participación en recorridos culturales suelen alcanzar su punto máximo, lo que implica una mayor rotación de pases y un aumento en la demanda de servicios complementarios, como visitas guiadas, transporte turístico y actividades recreativas.

Meses de demanda media: abril, agosto y noviembre.

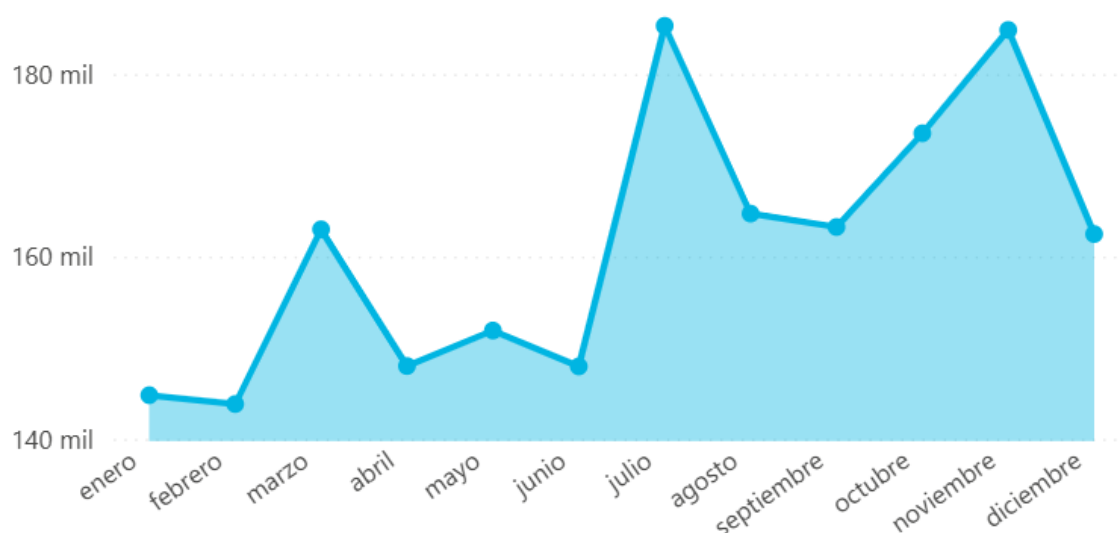
Estos meses presentan un nivel de actividad intermedio, caracterizado por un flujo turístico constante pero inferior al de la temporada alta. La demanda media permite mantener la operatividad del proyecto, aunque con menor presión sobre la infraestructura y una mayor posibilidad de atención personalizada a los visitantes. Este período constituye una oportunidad estratégica para incentivar la venta de pases mediante promociones, paquetes especiales y campañas de marketing digital orientadas a grupos específicos.

Meses de baja demanda (temporada baja): mayo, junio, septiembre y octubre.

En estos meses, el turismo en Buenos Aires tiende a disminuir, registrándose menor concurrencia a los principales atractivos y actividades culturales. La temporada baja implica un menor nivel de ocupación, lo que permite planificar el mantenimiento de los recursos, la capacitación del personal y la implementación de estrategias para estimular la demanda, como descuentos temporales, alianzas con operadores turísticos y acciones promocionales dirigidas a públicos locales.

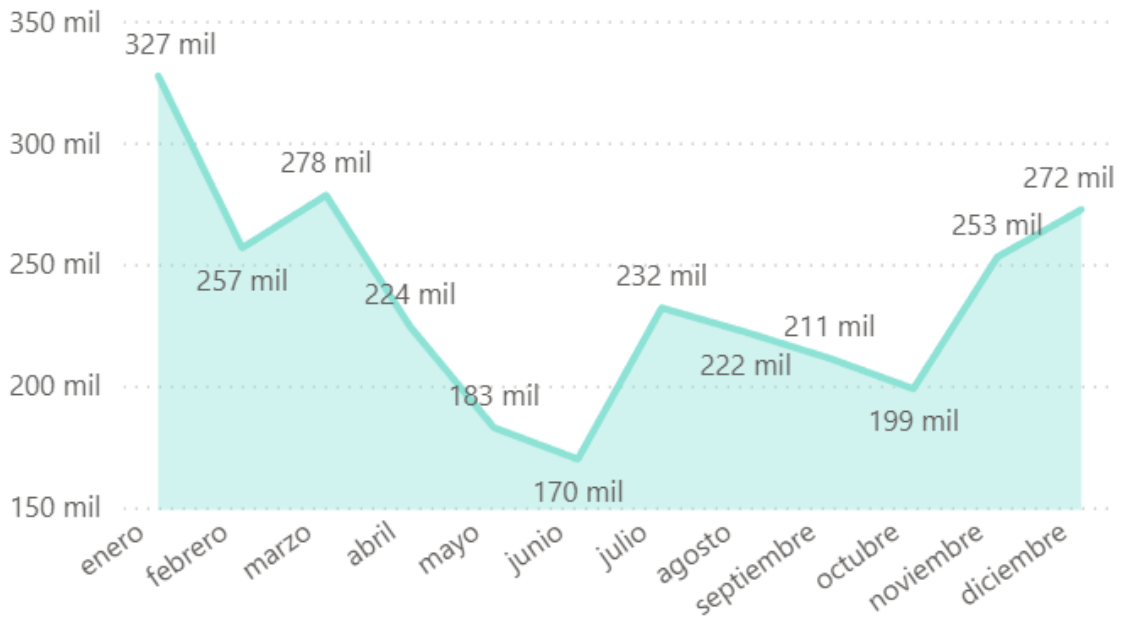
Los siguientes gráficos son del Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires del año 2025:

### Turistas nacionales por mes



Fuente: Observatorio Turístico de CABA (2024).

## Turistas por mes



Fuente: Observatorio Turístico de CABA (2024). (Corresponde a turistas “extranjeros” por mes).

### 6.8. Estimación de ventas

La estimación de ventas del proyecto Porteño Pass se estructura a partir de un modelo integral que combina datos reales del mercado turístico, tasas de conversión proyectadas, comportamiento estacional de la demanda y una distribución interna por tipo de pase. Este enfoque permite construir una proyección sólida y coherente con las dinámicas del turismo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

En primer lugar, el cálculo parte del volumen real de visitantes registrados por el Observatorio Turístico de CABA durante 2024, que reportó aproximadamente 2.829.000 turistas internacionales y 2.000.000 turistas nacionales. A partir de estos valores se aplican tasas de conversión diferenciadas según segmento: 0,25 % para turistas nacionales y 0,10 % para turistas internacionales, definidas en función de los patrones de consumo observados y de la naturaleza del producto. La aplicación de estas tasas da como resultado una estimación de ventas para el primer año, equivalente a 5.000 pases nacionales y 2.829 pases internacionales, totalizando 7.829 pases vendidos.

#### Incorporación de la estacionalidad

Con el fin de obtener una previsión más precisa y realista, el modelo integra la estacionalidad turística de la ciudad, que condiciona fuertemente el comportamiento de compra a lo largo del año. La temporada se divide en cuatro períodos:

- Alta demanda: diciembre, enero, febrero, marzo y julio.
- Media demanda: abril, agosto y noviembre.
- Baja demanda: mayo, junio, septiembre y octubre.

A partir de esta segmentación se determina una distribución mensual estimada para cada pase temático. Esta estructura permite comprender no solo cuánto se vende por año, sino cuándo y de qué pase provienen esas ventas. La distribución se organiza de la siguiente manera:

- En temporada alta, predominarían los pases de perfil cultural y familiar, que concentran el mayor interés del visitante que viaja en vacaciones o fines de temporada.
- En julio, mes de invierno con fuerte afluencia turística, se incrementaría particularmente la demanda del Pase “Pasiones Argentinas”, debido al atractivo que representan actividades como espectáculos de tango o experiencias futboleras.
- En temporada media, se mantendría un comportamiento equilibrado entre los cuatro pases, con mayor peso relativo de las experiencias culturales y familiares.
- En temporada baja, se registraría un incremento proporcional del Pase “Buenos Aires Colonial”, que suele captar a turistas que realizan viajes fuera de picos turísticos y buscan opciones accesibles y auténticas.

Plasmado en un cuadro, la distribución porcentual de ventas por tipo de pase según temporada se vería de la siguiente manera:

<b>Período / Temporada</b>	<b>“Buenos Aires Colonial”</b>	<b>“Arte en la Ciudad”</b>	<b>“Pasiones Argentinas”</b>	<b>“Eco Familiar”</b>
Temporada alta (diciembre, enero, febrero, marzo)	20%	30%	20%	30%
Temporada alta (julio)	20%	30%	30%	20%
Temporada media (abril, agosto, noviembre)	20%	20%	30%	30%
Temporada baja (mayo, junio, septiembre, octubre)	30%	30%	20%	20%

Fuente: elaboración propia (2025).

Este esquema de distribución estacional permite proyectar la operación mensual del proyecto, evaluar necesidades de personal, prever variaciones de ingresos e identificar oportunidades para promociones y campañas específicas.

### **Proyección plurianual**

Sobre la base del volumen del primer año, el proyecto contempla un crecimiento progresivo a cuatro años, fundamentado en la consolidación operativa, el aumento del posicionamiento de marca y la expansión de alianzas estratégicas:

- Año 2: incremento del 50 % respecto del volumen inicial.
- Año 3: incremento del 70 %.
- Año 4: incremento del 80 %.

Estos aumentos contemplan la maduración del producto, el crecimiento orgánico del público, la mejora en la conversión generada por la presencia digital y la ampliación de la base de prestadores asociados.

A continuación, un detalle de las ventas de cada año, elaborado siguiendo las pautas explicadas anteriormente:

Estimación de ventas - 1er año		Tipo de cambio (BNA)					
		US\$ 1	\$ 1.470,00				
*Tipo de cambio vendedor al cierre del día anterior a la elaboración del informe.							
Precio para NACIONALES (NAC)		Precio para EXTRANJEROS (EXT)					
Pase "Buenos Aires Colonial"	\$ 7.500,00	Pase "Buenos Aires Colonial"	\$ 27.300,00				
Pase "Arte en la ciudad"	\$ 63.200,00	Pase "Arte en la ciudad"	\$ 92.650,00				
Pase "Pasiones Argentinas"	\$ 92.100,00	Pase "Pasiones Argentinas"	\$ 101.100,00				
Pase "Eco Familiar"	\$ 28.800,00	Pase "Eco Familiar"	\$ 69.400,00				
Promedio pases NAC vendidos según temporada		Promedio pases EXT vendidos según temporada					
Período	Promedio de ventas	Período	Promedio de ventas				
1 mes de temporada ALTA	528	1 mes de temporada ALTA	299				
1 mes de temporada MEDIA	407	1 mes de temporada MEDIA	230				
1 mes de temporada BAJA	285	1 mes de temporada BAJA	161				
Promedio pases NAC vendidos según tipo de pase*		Promedio pases EXT vendidos según tipo de pase*					
Pase	Promedio de ventas	Pase	Promedio de ventas				
"Buenos Aires Colonial"	2000	"Buenos Aires Colonial"	566				
"Arte en la ciudad"	750	"Arte en la ciudad"	1132				
"Pasiones Argentinas"	500	"Pasiones Argentinas"	849				
"Eco Familiar"	1750	"Eco Familiar"	283				
*NO se tiene en cuenta estacionalidad, es el promedio anual							
Estacionalidad en Ciudad de Buenos Aires		Estimación mensual de ventas según estacionalidad					
Meses de alta demanda:	Enero, febrero, marzo, julio,	Período	Distribución				
Meses de media demanda:	Abril, agosto, noviembre		"BA Colonial"	"Arte en la ciudad"	"Pas. Arg. "	"Eco Familiar"	
Meses de baja demanda:	Mayo, junio, septiembre, octubre	Temporada alta (dic-mar, sin jul)	20%	30%	20%	30%	
		Julio (Invierno)	20%	30%	30%	20%	
		Temporada media (abr, ago, nov)	20%	30%	20%	30%	
		Temporada baja (may, jun, sep, oct)	30%	30%	20%	20%	
Estimación mensual de ingresos por tipo pase NACIONAL							
Mes	Temporada	Total pases vendido	"BA Colonial" (unid.)	"Arte en la ciudad" (unid.)	"Pasiones Argentinas" (unid.)	"Eco Familiar" (unid.)	Ingreso mensual estimado (ARS)
Enero	Alta	528	105,6	158,4	105,6	158,4	\$ 25.090.560,00
Febrero	Alta	528	105,6	158,4	105,6	158,4	\$ 25.090.560,00
Marzo	Alta	528	105,6	158,4	105,6	158,4	\$ 25.090.560,00
Abril	Media	407	81,4	122,1	81,4	122,1	\$ 19.340.640,00
Mayo	Baja	285	85,5	85,5	57	57	\$ 12.936.150,00
Junio	Baja	285	85,5	85,5	57	57	\$ 12.936.150,00
Julio	Alta	528	105,6	158,4	158,4	105,6	\$ 28.432.800,00
Agosto	Media	407	81,4	122,1	81,4	122,1	\$ 19.340.640,00
Septiembre	Baja	285	85,5	85,5	57	57	\$ 12.936.150,00
Octubre	Baja	285	85,5	85,5	57	57	\$ 12.936.150,00
Noviembre	Media	407	81,4	122,1	81,4	122,1	\$ 19.340.640,00
Diciembre	Alta	528	105,6	158,4	105,6	158,4	\$ 25.090.560,00
Promedio ingresos mensuales							USD 13.523,90
Total estimación ingresos 1er año							USD 162.286,78
Estimación mensual de ingresos por tipo pase INTERNACIONAL							
Mes	Temporada	Total pases vendidos (supuesto)	"BA Colonial" (unid.)	"Arte en la ciudad" (unid.)	"Pasiones Argentinas" (unid.)	"Eco Familiar" (unid.)	Ingreso mensual estimado (ARS)
Enero	Alta	299	59,8	89,7	59,8	89,7	\$ 22.214.205,00
Febrero	Alta	299	59,8	89,7	59,8	89,7	\$ 22.214.205,00
Marzo	Alta	299	59,8	89,7	59,8	89,7	\$ 22.214.205,00
Abril	Media	230	46	69	46	69	\$ 17.087.850,00
Mayo	Baja	161	48,3	48,3	32,2	32,2	\$ 11.283.685,00
Junio	Baja	161	48,3	48,3	32,2	32,2	\$ 11.283.685,00
Julio	Alta	299	59,8	89,7	89,7	59,8	\$ 23.162.035,00
Agosto	Media	230	46	69	46	69	\$ 17.087.850,00
Septiembre	Baja	161	48,3	48,3	32,2	32,2	\$ 11.283.685,00
Octubre	Baja	161	48,3	48,3	32,2	32,2	\$ 11.283.685,00
Noviembre	Media	230	46	69	46	69	\$ 17.087.850,00
Diciembre	Alta	299	59,8	89,7	59,8	89,7	\$ 22.214.205,00
Promedio ingresos mensuales							\$ 11.815,03
Total estimación ingresos 1er año							\$ 141.780,37
Total ingresos 1er año NACIONALES		USD					162.286,78
Total ingresos 1er año INTERNACIONALES		USD					141.780,37
<b>TOTAL PROMEDIO MENSUAL</b>		USD					<b>25.338,93</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>		USD					<b>304.067,15</b>

Fuente: elaboración propia (2025).

Estimación de ventas - 2do año		Tipo de cambio (BNA)					
Aumento de ventas de año a año: 50%		US\$ 1	\$ 1.470,00				
*Tipo de cambio vendedor al cierre del día anterior a la elaboración del informe.							
Precio para NACIONALES		Precio para INTERNACIONALES					
Pase "Buenos Aires Colonial"	\$ 7.500,00	Pase "Buenos Aires Colonial"	\$ 27.300,00				
Pase "Arte en la ciudad"	\$ 63.200,00	Pase "Arte en la ciudad"	\$ 92.650,00				
Pase "Pasiones Argentinas"	\$ 92.100,00	Pase "Pasiones Argentinas"	\$ 101.100,00				
Pase "Eco Familiar"	\$ 28.800,00	Pase "Eco Familiar"	\$ 69.400,00				
Promedio pases vendidos según temporada		Promedio pases vendidos según temporada					
Período	Promedio de ventas	Período	Promedio de ventas				
1 mes de temporada ALTA	792	1 mes de temporada ALTA	449				
1 mes de temporada MEDIA	611	1 mes de temporada MEDIA	345				
1 mes de temporada BAJA	428	1 mes de temporada BAJA	242				
Promedio pases vendidos según tipo de pase*		Promedio pases vendidos según tipo de pase*					
Pase	Promedio de ventas	Pase	Promedio de ventas				
"Buenos Aires Colonial"	3000	"Buenos Aires Colonial"	849				
"Arte en la ciudad"	1125	"Arte en la ciudad"	1698				
"Pasiones Argentinas"	750	"Pasiones Argentinas"	1274				
"Eco Familiar"	2625	"Eco Familiar"	425				
*NO se tiene en cuenta estacionalidad, promedio del anual dividido los 12 meses del año							
Estacionalidad en Ciudad de Buenos Aires		Estimación mensual de ventas según estacionalidad					
Meses de alta demanda:	Enero, febrero, marzo, julio,	Período	Distribución				
Meses de media demanda:	Abril, agosto, noviembre		"BA Colonial"	"Arte en la ciudad"	"Pas. Args."	"Eco Familiar"	
Meses de baja demanda:	Mayo, junio, septiembre, octubre	Temporada alta (dic-mar, sin jul)	20%	30%	20%	30%	
		Julio (invierno)	20%	30%	30%	20%	
		Temporada media (abr, ago, nov)	20%	30%	20%	30%	
		Temporada baja (may, jun, sep, oct)	30%	30%	20%	20%	
Estimación mensual de ingresos por tipo pase NACIONAL							
Mes	Temporada	Total pases vendidos	"BA Colonial" (unid.)	"Arte en la ciudad" (unid.)	"Pasiones Argentinas" (unid.)	"Eco Familiar" (unid.)	Ingreso mensual estimado (ARS)
Enero	Alta	792	158,4	237,6	158,4	237,6	\$ 37.635.840,00
Febrero	Alta	792	158,4	237,6	158,4	237,6	\$ 37.635.840,00
Marzo	Alta	792	158,4	237,6	158,4	237,6	\$ 37.635.840,00
Abril	Media	611	122,2	183,3	122,2	183,3	\$ 29.034.720,00
Mayo	Baja	428	128,4	128,4	85,6	85,6	\$ 19.426.920,00
Junio	Baja	428	128,4	128,4	85,6	85,6	\$ 19.426.920,00
Julio	Alta	792	158,4	237,6	158,4	237,6	\$ 42.649.200,00
Agosto	Media	611	122,2	183,3	122,2	183,3	\$ 29.034.720,00
Septiembre	Baja	428	128,4	128,4	85,6	85,6	\$ 19.426.920,00
Octubre	Baja	428	128,4	128,4	85,6	85,6	\$ 19.426.920,00
Noviembre	Media	611	122,2	183,3	122,2	183,3	\$ 29.034.720,00
Diciembre	Alta	792	158,4	237,6	158,4	237,6	\$ 37.635.840,00
Promedio ingresos mensuales							USD 20.295,03
Total estimación ingresos 1er año							USD 243.540,41
Estimación mensual de ingresos por tipo pase INTERNACIONAL							
Mes	Temporada	Total pases vendidos (supuesto)	"BA Colonial" (unid.)	"Arte en la ciudad" (unid.)	"Pasiones Argentinas" (unid.)	"Eco Familiar" (unid.)	Ingreso mensual estimado (ARS)
Enero	Alta	449	89,8	134,7	89,8	134,7	\$ 33.358.455,00
Febrero	Alta	449	89,8	134,7	89,8	134,7	\$ 33.358.455,00
Marzo	Alta	449	89,8	134,7	89,8	134,7	\$ 33.358.455,00
Abril	Media	345	69	103,5	69	103,5	\$ 25.631.775,00
Mayo	Baja	242	72,6	72,6	48,4	48,4	\$ 16.960.570,00
Junio	Baja	242	72,6	72,6	48,4	48,4	\$ 16.960.570,00
Julio	Alta	449	89,8	134,7	89,8	134,7	\$ 34.781.785,00
Agosto	Media	345	69	103,5	69	103,5	\$ 25.631.775,00
Septiembre	Baja	242	72,6	72,6	48,4	48,4	\$ 16.960.570,00
Octubre	Baja	242	72,6	72,6	48,4	48,4	\$ 16.960.570,00
Noviembre	Media	345	69	103,5	69	103,5	\$ 25.631.775,00
Diciembre	Alta	449	89,8	134,7	89,8	134,7	\$ 33.358.455,00
Promedio ingresos mensuales							\$ 17.741,11
Total estimación ingresos 1er año							\$ 212.893,34
Total ingresos 1er año NACIONALES		USD		243.540,41			
Total ingresos 1er año INTERNACIONALES		USD		212.893,34			
TOTAL PROMEDIO MENSUAL		USD		38.036,15			
TOTAL ANUAL		USD		456.433,75			

Fuente: elaboración propia (2025).

**Plan Estimación de ventas - 3er año**

Aumento de ventas de año a año: 70%

Tipo de cambio (BNA)	
US\$ 1	\$ 1.470,00

\*Tipo de cambio vendedor al cierre del día anterior a la elaboración del informe.

Precio para NACIONALES	
Pase "Buenos Aires Colonial"	\$ 7.500,00
Pase "Arte en la ciudad"	\$ 63.200,00
Pase "Pasiones Argentinas"	\$ 92.100,00
Pase "Eco Familiar"	\$ 28.800,00

Precio para INTERNACIONALES	
Pase "Buenos Aires Colonial"	\$ 27.300,00
Pase "Arte en la ciudad"	\$ 92.650,00
Pase "Pasiones Argentinas"	\$ 101.100,00
Pase "Eco Familiar"	\$ 69.400,00

Promedio pases vendidos según temporada	
Período	Promedio de ventas
1 mes de temporada ALTA	1346
1 mes de temporada MEDIA	1039
1 mes de temporada BAJA	726

Promedio pases vendidos según temporada	
Período	Promedio de ventas
1 mes de temporada ALTA	763
1 mes de temporada MEDIA	587
1 mes de temporada BAJA	411

Promedio pases vendidos según tipo de pase*	
Pase	Promedio de ventas
"Buenos Aires Colonial"	5100
Arte	1913
"Pasiones Argentinas"	1275
"Eco Familiar"	4463

Promedio pases vendidos según tipo de pase*	
Pase	Promedio de ventas
"Buenos Aires Colonial"	1443
Arte	2887
"Pasiones Argentinas"	2166
"Eco Familiar"	723

\*NO se tiene en cuenta estacionalidad, promedio del anual dividido los 12 meses del año

Estacionalidad en Ciudad de Buenos Aires	
Meses de alta demanda:	Enero, febrero, marzo, julio, diciembre
Meses de media demanda:	Abril, agosto, noviembre
Meses de baja demanda:	Mayo, junio, septiembre, octubre

Período	Distribución			
	"BA Colonial"	"Arte en la ciudad"	"Pas. Args."	"Eco Familiar"
Temporada alta (dic-mar, sin jul)	20%	30%	20%	30%
Julio (invierno)	20%	30%	30%	20%
Temporada media (abr, ago, nov)	20%	30%	20%	30%
Temporada baja (may, jun, sep, oct)	30%	30%	20%	20%

Estimación mensual de ingresos por tipo pase NACIONAL							
Mes	Temporada	Total pases vendido	"BA Colonial" (unid.)	"Arte en la ciudad" (unid.)	"Pasiones Argentinas" (unid.)	"Eco Familiar" (unid.)	Ingreso mensual estimado (ARS)
Enero	Alta	1346	269,2	403,8	269,2	403,8	\$ 63.961.920,00
Febrero	Alta	1346	269,2	403,8	269,2	403,8	\$ 63.961.920,00
Marzo	Alta	1346	269,2	403,8	269,2	403,8	\$ 63.961.920,00
Abril	Media	1039	207,8	311,7	207,8	311,7	\$ 49.373.280,00
Mayo	Baja	726	217,8	217,8	145,2	145,2	\$ 32.953.140,00
Junio	Baja	726	217,8	217,8	145,2	145,2	\$ 32.953.140,00
Julio	Alta	1346	269,2	403,8	269,2	403,8	\$ 63.961.920,00
Agosto	Media	1039	207,8	311,7	207,8	311,7	\$ 49.373.280,00
Septiembre	Baja	726	217,8	217,8	145,2	145,2	\$ 32.953.140,00
Octubre	Baja	726	217,8	217,8	145,2	145,2	\$ 32.953.140,00
Noviembre	Media	1039	207,8	311,7	207,8	311,7	\$ 49.373.280,00
Diciembre	Alta	1346	269,2	403,8	269,2	403,8	\$ 63.961.920,00

Promedio ingresos mensuales	USD 34.481,98
Total estimación ingresos 1er año	USD 413.783,80

Estimación mensual de ingresos por tipo pase INTERNACIONAL							
Mes	Temporada	Total pases vendidos (supuesto)	"BA Colonial" (unid.)	"Arte en la ciudad" (unid.)	"Pasiones Argentinas" (unid.)	"Eco Familiar" (unid.)	Ingreso mensual estimado (ARS)
Enero	Alta	763	152,6	228,9	152,6	228,9	\$ 56.687.085,00
Febrero	Alta	763	152,6	228,9	152,6	228,9	\$ 56.687.085,00
Marzo	Alta	763	152,6	228,9	152,6	228,9	\$ 56.687.085,00
Abril	Media	587	117,4	176,1	117,4	176,1	\$ 43.611.165,00
Mayo	Baja	411	123,3	123,3	82,2	82,2	\$ 28.804.935,00
Junio	Baja	411	123,3	123,3	82,2	82,2	\$ 28.804.935,00
Julio	Alta	763	152,6	228,9	152,6	228,9	\$ 56.687.085,00
Agosto	Media	587	117,4	176,1	117,4	176,1	\$ 43.611.165,00
Septiembre	Baja	411	123,3	123,3	82,2	82,2	\$ 28.804.935,00
Octubre	Baja	411	123,3	123,3	82,2	82,2	\$ 28.804.935,00
Noviembre	Media	587	117,4	176,1	117,4	176,1	\$ 43.611.165,00
Diciembre	Alta	763	152,6	228,9	152,6	228,9	\$ 56.687.085,00

Promedio ingresos mensuales	\$ 30.153,48
Total estimación ingresos 1er año	\$ 361.841,75

<b>Total ingresos 1er año NACIONALES</b>	USD 413.783,80
<b>Total ingresos 1er año INTERNACIONALES</b>	USD 361.841,75
<b>TOTAL PROMEDIO MENSUAL</b>	USD 64.635,46
<b>TOTAL ANUAL</b>	USD 775.625,54

Fuente: elaboración propia (2025).

Estimación de ventas - 4to año		Tipo de cambio (BNA)					
Aumento de ventas de año a año: 80%		US\$ 1	\$ 1.470,00				
*Tipo de cambio vendedor al cierre del día anterior a la elaboración del informe.							
Precio para NACIONALES		Precio para INTERNACIONALES					
Pase "Buenos Aires Colonial"	\$ 7.500,00	Pase "Buenos Aires Colonial"	\$ 27.300,00				
Pase "Arte en la ciudad"	\$ 63.200,00	Pase "Arte en la ciudad"	\$ 92.650,00				
Pase "Pasiones Argentinas"	\$ 92.100,00	Pase "Pasiones Argentinas"	\$ 101.100,00				
Pase "Eco Familiar"	\$ 28.800,00	Pase "Eco Familiar"	\$ 69.400,00				
Promedio pases vendidos según temporada		Promedio pases vendidos según temporada					
Período	Promedio de ventas	Período	Promedio de ventas				
1 mes de temporada ALTA	2423	1 mes de temporada ALTA	1373				
1 mes de temporada MEDIA	1870	1 mes de temporada MEDIA	1057				
1 mes de temporada BAJA	1307	1 mes de temporada BAJA	740				
Promedio pases vendidos según tipo de pase*		Promedio pases vendidos según tipo de pase*					
Pase	Promedio de ventas	Pase	Promedio de ventas				
"Buenos Aires Colonial"	9180	"Buenos Aires Colonial"	2597				
Arte	3443	Arte	5197				
"Pasiones Argentinas"	2295	"Pasiones Argentinas"	3899				
"Eco Familiar"	8033	"Eco Familiar"	1301				
*NO se tiene en cuenta estacionalidad, promedio del anual dividido los 12 meses del año							
Estacionalidad en Ciudad de Buenos Aires		Estimación mensual de ventas según estacionalidad					
Meses de alta demanda:	Enero, febrero, marzo, julio,	Período	Distribución				
Meses de media demanda:	Abril, agosto, noviembre		"BA Colonial"	"Arte en la ciudad"	"Pas. Args."	"Eco Familiar"	
Meses de baja demanda:	Mayo, junio, septiembre, octubre	Temporada alta (dic-mar, sin jul)	20%	30%	20%	30%	
		Julio (invierno)	20%	30%	30%	20%	
		Temporada media (abr, ago, nov)	20%	30%	20%	30%	
		Temporada baja (may, jun, sep, oct)	30%	30%	20%	20%	
Estimación mensual de ingresos por tipo pase NACIONAL							
Mes	Temporada	Total pases vendidos	"BA Colonial" (unid.)	"Arte en la ciudad" (unid.)	"Pasiones Argentinas" (unid.)	"Eco Familiar" (unid.)	Ingreso mensual estimado (ARS)
Enero	Alta	2423	484,6	726,9	484,6	726,9	\$ 115.140.960,00
Febrero	Alta	2423	484,6	726,9	484,6	726,9	\$ 115.140.960,00
Marzo	Alta	2423	484,6	726,9	484,6	726,9	\$ 115.140.960,00
Abril	Media	1870	374	561	374	561	\$ 88.862.400,00
Mayo	Baja	1307	392,1	392,1	261,4	261,4	\$ 59.324.730,00
Junio	Baja	1307	392,1	392,1	261,4	261,4	\$ 59.324.730,00
Julio	Alta	2423	484,6	726,9	484,6	726,9	\$ 130.478.550,00
Agosto	Media	1870	374	561	374	561	\$ 88.862.400,00
Septiembre	Baja	1307	392,1	392,1	261,4	261,4	\$ 59.324.730,00
Octubre	Baja	1307	392,1	392,1	261,4	261,4	\$ 59.324.730,00
Noviembre	Media	1870	374	561	374	561	\$ 88.862.400,00
Diciembre	Alta	2423	484,6	726,9	484,6	726,9	\$ 115.140.960,00
Promedio ingresos mensuales						USD	62.070,78
Total estimación ingresos 1er año						USD	744.849,33
Estimación mensual de ingresos por tipo pase INTERNACIONAL							
Mes	Temporada	Total pases vendidos (supuesto)	"BA Colonial" (unid.)	"Arte en la ciudad" (unid.)	"Pasiones Argentinas" (unid.)	"Eco Familiar" (unid.)	Ingreso mensual estimado (ARS)
Enero	Alta	1373	274,6	411,9	274,6	411,9	\$ 102.007.035,00
Febrero	Alta	1373	274,6	411,9	274,6	411,9	\$ 102.007.035,00
Marzo	Alta	1373	274,6	411,9	274,6	411,9	\$ 102.007.035,00
Abril	Media	1057	211,4	317,1	211,4	317,1	\$ 78.529.815,00
Mayo	Baja	740	222	222	148	148	\$ 51.862.900,00
Junio	Baja	740	222	222	148	148	\$ 51.862.900,00
Julio	Alta	1373	274,6	411,9	274,6	411,9	\$ 106.359.445,00
Agosto	Media	1057	211,4	317,1	211,4	317,1	\$ 78.529.815,00
Septiembre	Baja	740	222	222	148	148	\$ 51.862.900,00
Octubre	Baja	740	222	222	148	148	\$ 51.862.900,00
Noviembre	Media	1057	211,4	317,1	211,4	317,1	\$ 78.529.815,00
Diciembre	Alta	1373	274,6	411,9	274,6	411,9	\$ 102.007.035,00
Promedio ingresos mensuales						\$	54.276,00
Total estimación ingresos 1er año						\$	651.311,99
Total ingresos 1er año NACIONALES		USD		744.849,33			
Total ingresos 1er año INTERNACIONALES		USD		651.311,99			
<b>TOTAL PROMEDIO MENSUAL</b>		USD		<b>116.346,78</b>			
<b>TOTAL ANUAL</b>		USD		<b>1.396.161,32</b>			

Fuente: elaboración propia (2025).

## 6.9. Sueldos y cargas sociales

El equipo operativo de Porteño Pass está conformado por distintas áreas funcionales que garantizan el desarrollo de las actividades centrales del emprendimiento: atención al cliente,

operaciones, marketing y dirección general. La estructura salarial proyectada constituye uno de los principales componentes de los costos fijos mensuales, dado que refleja la necesidad de contar con personal calificado para asegurar la calidad del servicio y la continuidad del funcionamiento.

### **Estructura de sueldos brutos**

La estimación salarial mensual para el primer año contempla los siguientes puestos y remuneraciones brutas:

- Atención al cliente (3 empleados): **\$1.200.000** c/u  
(Promedio mensual proyectado total: \$3.600.000.)
- Responsable de operaciones: **\$1.500.000.**
- Responsable de marketing (media jornada): **\$1.000.000.**
- Gerente general: **\$2.000.000.**

De esta manera, la masa salarial total mensual en sueldos brutos asciende a \$8.100.000, sin incluir cargas sociales. Este valor está sujeto a los ajustes salariales previstos por la dinámica del sector turístico y de servicios.

La composición del equipo responde a las necesidades operativas del proyecto:

- El área de atención al cliente cumple un rol fundamental por su contacto directo con usuarios nacionales e internacionales.
- Operaciones asegura el funcionamiento interno, la coordinación con prestadores y la calidad del servicio.
- El responsable de marketing lidera la estrategia comunicacional y el desarrollo de contenido promocional.
- La gerencia general supervisa la planificación estratégica, la administración de recursos y la toma de decisiones.

### **Cargas sociales:**

A los salarios básicos se adicionan las cargas sociales obligatorias establecidas por la legislación laboral argentina. Estas incluyen:

- 17 % de aportes del trabajador sobre el salario bruto.
- 24 % de contribuciones patronales a cargo del empleador.
- 2 % de aporte sindical correspondiente al Sindicato de Empleados de Comercio (cuando aplica), retenido al trabajador.

Estas cargas representan un componente relevante dentro de la estructura de costos fijos, debido al impacto proporcional que generan sobre la masa salarial total. La combinación de aportes y contribuciones incrementa significativamente el costo laboral final para la empresa, razón por la cual su correcta estimación resulta fundamental en el plan financiero.

### **Beneficios laborales e incentivos**

Además de las obligaciones legales, se incorpora un sistema de incentivo por desempeño destinado al equipo de atención al cliente. Este beneficio consiste en el pago mensual de un

porcentaje adicional calculado sobre las ventas concretadas por cada empleado, según los registros del sistema interno de reservas.

El objetivo de este esquema es fomentar la motivación, reconocer la productividad y fortalecer la calidad de la atención brindada al usuario. En emprendimientos vinculados al turismo y al comercio electrónico, la eficiencia del servicio de atención al cliente tiene una influencia directa en la satisfacción del usuario y en la conversión de ventas, por lo que la implementación de incentivos contribuye a mejorar los resultados globales del proyecto.

## **6.10. Cash Flow**

El flujo de fondos proyectado para Porteño Pass abarca un horizonte de cuatro años, periodo durante el cual se evalúa la evolución económica del emprendimiento, la recuperación de la inversión inicial y la capacidad del proyecto para generar resultados positivos de manera sostenida. La estimación integra todos los ingresos previstos por ventas de pases turísticos, así como los costos fijos y variables asociados a la operación, incorporando además las variaciones derivadas del crecimiento de la demanda y de la ampliación del equipo de trabajo.

Desde el Año 0, el proyecto parte de una inversión inicial relativamente baja, lo que constituye una de las principales fortalezas del modelo. En el Año 1, ya se observa una estructura operativa estable, aunque el flujo de caja se mantiene en valores negativos debido a los costos de lanzamiento y a la incorporación progresiva de prestadores. Sin embargo, el comportamiento de las ventas —proyectadas sobre la base de las tasas de conversión aplicadas al turismo nacional (0,25 %) e internacional (0,10 %) y sustentadas en datos oficiales del Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires— permite anticipar un crecimiento acelerado en los años posteriores.

En el Año 2, el incremento del 50 % en las ventas respecto al año anterior mejora considerablemente el desempeño financiero, aunque la expansión del volumen vendido también incrementa los costos variables. El Año 3, que contempla un aumento del 70 % en la demanda y la incorporación de dos nuevos empleados de asistencia operativa, continúa la tendencia de reducción del déficit, ubicando al proyecto en su punto de equilibrio. Finalmente, el Año 4 constituye el año de quiebre definitivo: con un incremento del 80 % en ventas y la incorporación de un empleado adicional, el flujo de caja anual se vuelve claramente positivo, superando los USD 200.000, lo que confirma la madurez y consolidación del modelo de negocio.

Los indicadores financieros respaldan esta tendencia. El proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) de USD 30.025,67, calculado bajo los supuestos de crecimiento mencionados, lo que demuestra que la propuesta genera valor económico en términos descontados. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 25%, este resultado es por causa de una baja inversión inicial y la escalabilidad del servicio. Estos valores sugieren una relación riesgo-retorno favorable y una sólida proyección de rentabilidad en el mediano plazo.

En síntesis, el análisis del flujo de fondos evidencia que nuestro trabajo, Porteño Pass, es un proyecto financieramente viable, con capacidad de crecimiento sostenido y recuperación temprana de la inversión inicial. El comportamiento ascendente de las ventas, sumado a una estructura operativa flexible y escalable, permite anticipar una evolución económica positiva y una consolidación progresiva del emprendimiento dentro del mercado turístico de la Ciudad de Buenos Aires.



## 7. Conclusión

A lo largo del desarrollo de este proyecto, como equipo pudimos observar algo que se repite entre turistas, residentes y actores del sector: Buenos Aires tiene una oferta turística inmensa, diversa y valiosa, pero muchas veces esa oferta aparece fragmentada, desordenada o poco accesible para quien intenta comprenderla por primera vez. En nuestras propias experiencias recorriendo la ciudad y en el análisis de datos, detectamos una percepción compartida: la información existe, los atractivos están, las experiencias son de enorme calidad, pero falta una herramienta que los organice, los haga entendibles y permita que el visitante pueda aprovechar su tiempo sin perderse en la cantidad de opciones disponibles.

Este diagnóstico no surgió solo de una intuición. En el proceso de investigación —a través de encuestas a residentes, revisión de estadísticas del Observatorio Turístico de CABA y análisis comparado de la oferta actual— encontramos que muchas personas coinciden en la misma dificultad: Buenos Aires ofrece demasiado, y ese “demasiado” puede resultar confuso, especialmente para turistas internacionales o para quienes visitan la ciudad por pocos días. Esta coincidencia entre lo observado en el territorio y los datos empíricos nos permitió fundamentar la existencia de una necesidad real: la ciudad requiere una herramienta que organice, simplifique y oriente la experiencia turística.

En este contexto surge *Porteño Pass*, nuestro proyecto, pensado desde la claridad, la segmentación y la accesibilidad. Los cuatro pases temáticos diseñados —“Buenos Aires Colonial”, “Arte en la ciudad”, “Pasiones argentinas” y “Eco Familiar”— buscan ofrecer productos coherentes, comprensibles y relevantes para distintos perfiles de visitantes. A partir de esta estructura, cada turista puede elegir qué tipo de experiencia quiere vivir sin verse obligado a interpretar una oferta dispersa o poco integrada.

El trabajo permitió demostrar que estos pases no solo facilitan la organización del viaje, sino que también aportan valor estratégico a la ciudad, al descentralizar la circulación turística, visibilizar barrios menos recorridos y promover un consumo cultural más equilibrado y sostenible. La integración de herramientas digitales —página web, aplicación móvil, mapas interactivos, recomendaciones personalizadas— refuerza la autonomía del visitante y moderniza el acceso a la información.

Por otra parte, el análisis económico y financiero confirma que *Porteño Pass* es un proyecto escalable, sostenible y con capacidad de crecimiento a mediano plazo. Las proyecciones de ventas, el flujo de fondos, el VAN positivo y la TIR obtenida muestran que el emprendimiento no solo es viable, sino competitivo dentro del mercado turístico actual. Esto permite pensar en una expansión progresiva tanto en número de pases como en alcance territorial.

En síntesis, la construcción de este proyecto nos permitió integrar observación, investigación, diseño, estrategia y planificación financiera para dar forma a una propuesta que responde a una necesidad real del destino. *Porteño Pass* se presenta como una solución innovadora que mejora la experiencia del visitante, pone en valor la riqueza cultural de Buenos Aires y contribuye al desarrollo turístico de manera organizada, sostenible y orientada al futuro.

## 8. Referencias bibliográficas

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). (s.f.). Primeros pasos para la inscripción. Recuperado de <https://www.afip.gob.ar/inscripcion/inscripcion/primeros-pasos.asp>

AFIP. (s.f.). Constancia de inscripción. Recuperado de <https://seti.afip.gob.ar/padron-puc-constancia-internet/ConsultaConstanciaAction.do>

ARBA. (s.f.). Guía de trámites: inscripción en ingresos brutos. Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires. Recuperado de <https://www.arba.gov.ar/GuiaTramites/TramiteSeleccionado.asp?tramite=232&categ=34#anclaDescripcion>

Banco Central de la República Argentina (2024). Informe de Política Monetaria.

BBC Travel. (2025, 6 de enero). The seven travel trends that will shape 2025. Recuperado de <https://www.bbc.com/travel/article/20250106-the-seven-travel-trends-that-will-shape-2025>

Buenos Aires City Bus. (s.f.). Servicios turísticos. Recuperado de <https://buenosairescitybus.com/?controller=services>

Buhalis, D. (2020). Technology in tourism: rethinking strategies. *Tourism Management*.

CEPAL. (s.f.). Ciudades. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/temas/ciudades>

CEPAL (2023). Estudio económico de América Latina y el Caribe.

CIPPEC. (2021). Un análisis preliminar de los posibles efectos económicos de la política de distritos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: El caso del Distrito Tecnológico. Recuperado de <https://www.cippec.org/publicacion/un-analisis-preliminar-de-los-posibles-efectos-economicos-de-la-politica-de-distritos-de-la-ciudad-autonoma-de-buenos-aires-el-caso-del-distrito-tecnologico/?utm>

Clarín. (2024, 20 de marzo). Google y Buenos Aires buscan atraer extranjeros. Recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/google-buscan-extranjeros-buenos-aires\\_0\\_djJBaIk.html](https://www.clarin.com/viajes/google-buscan-extranjeros-buenos-aires_0_djJBaIk.html)

Columbia Viajes. (s.f.). Portal oficial de Columbia Viajes. Recuperado de <https://columbiaviajes.com.ar/>

Cuitonline. (s.f.). Coria Rodrigo Sebastián – CUIT 20-25999540-0. Recuperado de <https://www.cuitonline.com/detalle/20259995400/coria-rodrigo-sebastian.html>

Dateas. (s.f.). Buenos Aires Bus S.A. – Información societaria. Recuperado de <https://www.dateas.com/es/empresa/buenos-aires-bus-sa-30708188197>

Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires (2024). Informe Anual de Turismo. Estadísticas y tendencias del turismo internacional y nacional en la Ciudad. Observatorio de Turismo.

Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires (2024). Informe sobre digitalización del turismo urbano.

Facultad de Ciencias Económicas – UBA. (2021). Los distritos económicos de CABA. Centro de Desarrollo Económico Aplicado. Recuperado de <https://www.economicas.uba.ar/extension/wp-content/uploads/CEDEAM-LOS-DISTRITOS-ECONOMICOS-DE-CABA.pdf>

Fundación Cultural Argentino Japonesa. (s.f.). Jardín Japonés. Recuperado de <https://jardinjapones.org.ar/>

Gobierno de Argentina. (s.f.). Constituir una sociedad de responsabilidad limitada (SRL). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/constituir-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada-srl>

Gobierno de Argentina. (s.f.). Portal oficial de la República Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). Distrito Tecnológico. Recuperado de <https://buenosaires.gob.ar/desarrolloeconomico/subsecretaria-de-inversiones/distritotecnologico?utm>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). Museo Casa Carlos Gardel. Recuperado de <https://buenosaires.gob.ar/cultura/museos/museocasacarlosgardel>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). Portal institucional. Recuperado de <https://buenosaires.gob.ar>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2023). Plan de Acción Climática 2050.

Gómez, M. (2023, 12 de julio). Buenos Aires diversifica la oferta y refuerza su estrategia de promoción. Ladevi Argentina. Recuperado de <https://argentina.ladevi.info/actualidad/buenos-aires-diversifica-la-oferta-y-refuerza-su-estrategia-promocion-n87923>

Gray Line Argentina. (s.f.). Términos y condiciones. Recuperado de <https://graylineargentina.com/?controller=checkout&action=tacs>

ILO. (2022). Informe sobre políticas de empleo en América Latina. Recuperado de [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_853411.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_853411.pdf)

INDEC. (s.f.). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar>

INDEC (2024). Estadísticas de turismo internacional. Llegadas y salidas. Ministerio de Economía.

Inspección General de Justicia (IGJ). (s.f.). Misión, responsabilidad y acciones. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/igj/inspeccion-general-de-justicia-mision-responsabilidad-y-acciones>

Inspección General de Justicia (IGJ). (s.f.). Normativa actualizada sobre sociedades comerciales y asociaciones. Recuperado de <https://www.derechoenzapatillas.com/2024/normativa-igj-actualizada-sociedades-comerciales-y-asociaciones/>

Instituto de Medios, Arte y Entretenimiento (IMAE). (2019). Ocio, cultura y sociedad. Recuperado de [https://imae.usal.edu.ar/archivos/imae/otros/a\\_ocio-08.pdf](https://imae.usal.edu.ar/archivos/imae/otros/a_ocio-08.pdf)

Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). (s.f.). Consulta de marcas registradas. Recuperado de <https://portaltramites.inpi.gob.ar/MarcasConsultas/Grilla>

Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (s.f.). Portal institucional. Recuperado de <https://www.legislatura.gob.ar>

Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. (2018). Código Urbanístico de la Ciudad de Buenos Aires.

Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. (2019). Código de Edificación de la Ciudad de Buenos Aires.

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (s.f.). Portal oficial. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2023). Informe de coyuntura del turismo receptivo.

Museo Boquense. (s.f.). Inicio. Recuperado de <https://museoboquense.com/>

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA). (s.f.). Visitar. Recuperado de <https://malba.org.ar/visitar/>

Observatorio de Turismo de Buenos Aires. (2025, enero). Informe mensual enero 2025. Recuperado de [https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/IM\\_InformeMensualEnero2025.pdf](https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/IM_InformeMensualEnero2025.pdf)

Observatorio de Turismo de Buenos Aires. (s.f.). 10 razones para visitar Buenos Aires. Recuperado de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/10-razones-para-visitar-buenos-aires>

Observatorio de Turismo de Buenos Aires. (s.f.). Informes de coyuntura. Recuperado de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio/Informes-coyuntura>

Observatorio de Turismo de Buenos Aires. (s.f.). Informes mensuales. Recuperado de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio/informes-mensuales>

Observatorio de Turismo de Buenos Aires. (s.f.). Perfiles de mercados internacionales. Recuperado de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio/perfiles-de-mercados-internacionales>

Observatorio de Turismo de Buenos Aires. (s.f.). Reporte cruceros temporada 2024-25. Recuperado de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/--reporte-cruceros-temporada-2024-25.pdf>

Observatorio de Turismo de Buenos Aires. (s.f.). Segmentos de mercado. Recuperado de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio/segmentos-de-mercado>

Observatorio de Turismo de Buenos Aires. (s.f.). Tableros de datos. Recuperado de <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio/tableros>

OECD (2022). Digital Transformation in Tourism.

ONU Medio Ambiente (2020). Turismo sostenible y ciudades resilientes.

Organización Mundial del Turismo (2022). Sustainable Urban Tourism Report.

Organización Mundial del Turismo (2023). Tendencias globales del turismo urbano y experiencial. OMT.

Organización Mundial del Turismo (2024). Tourism Highlights Report.

Página 12. (2024, 3 de febrero). Menos turismo, más recesión: las políticas económicas golpean al sector. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/800488-menos-turismo-mas-recesion-las-politicas-economicas-golpean->

Palacio Barolo Tours. (s.f.). Visitas guiadas diurnas. Recuperado de <https://palaciobarolotours.com.ar/visitas-guiadas-diurnas/>

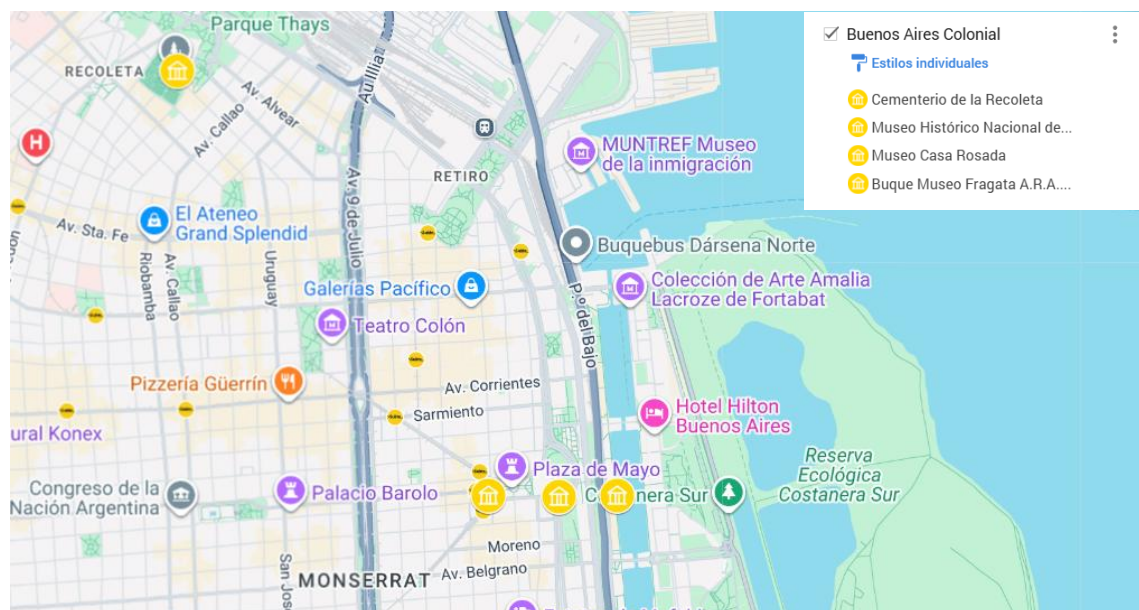
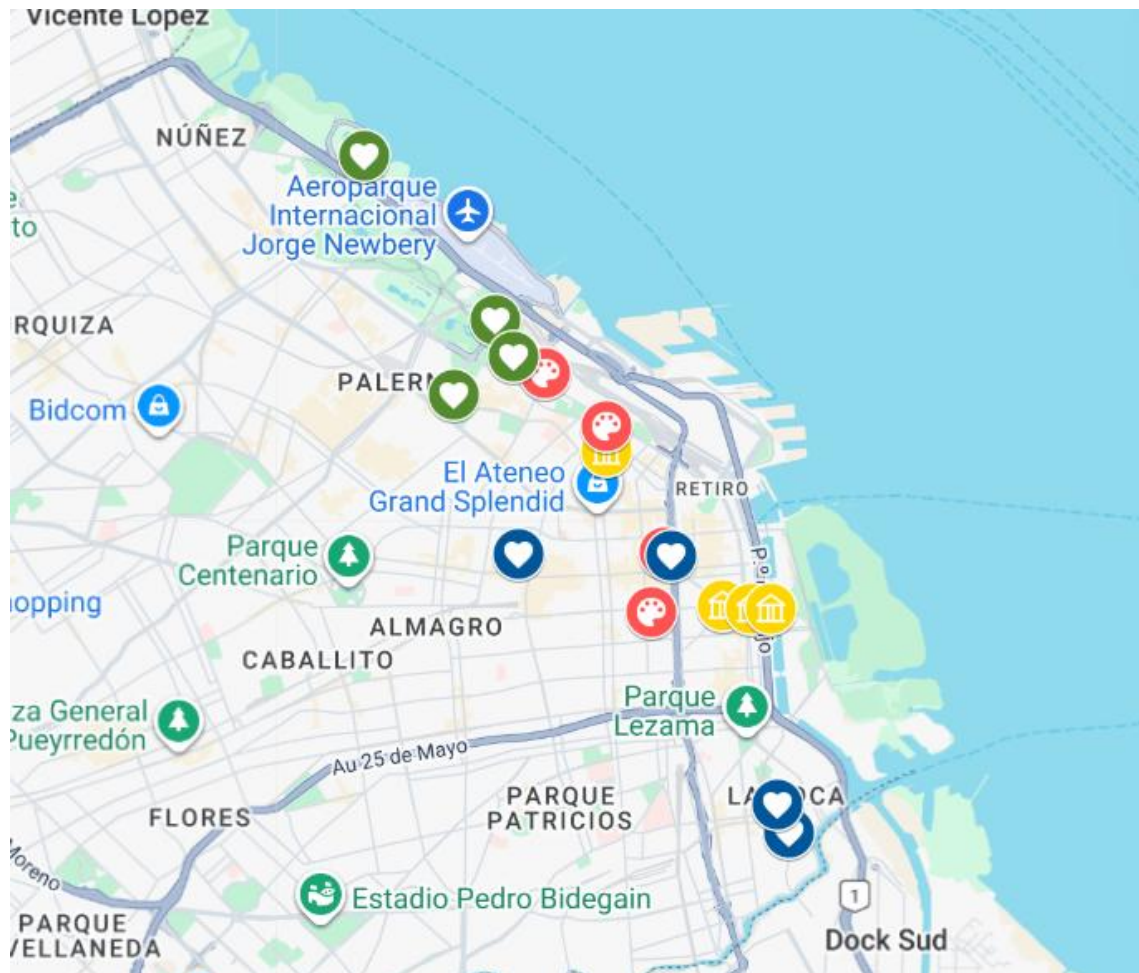
Teatro Colón. (s.f.). Visitas guiadas. Recuperado de <https://teatrocolon.org.ar/visitas-guiadas/>

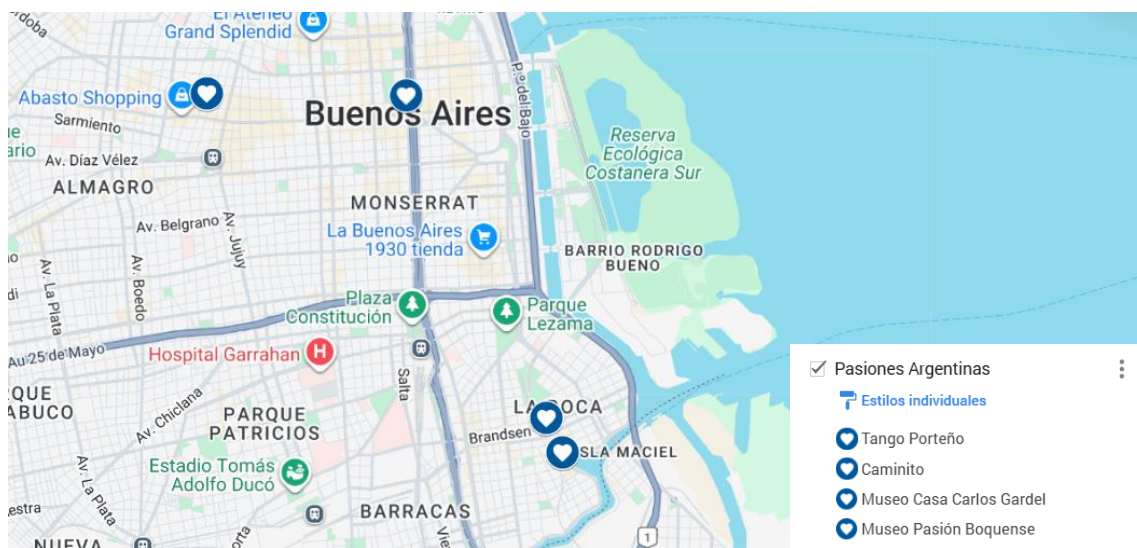
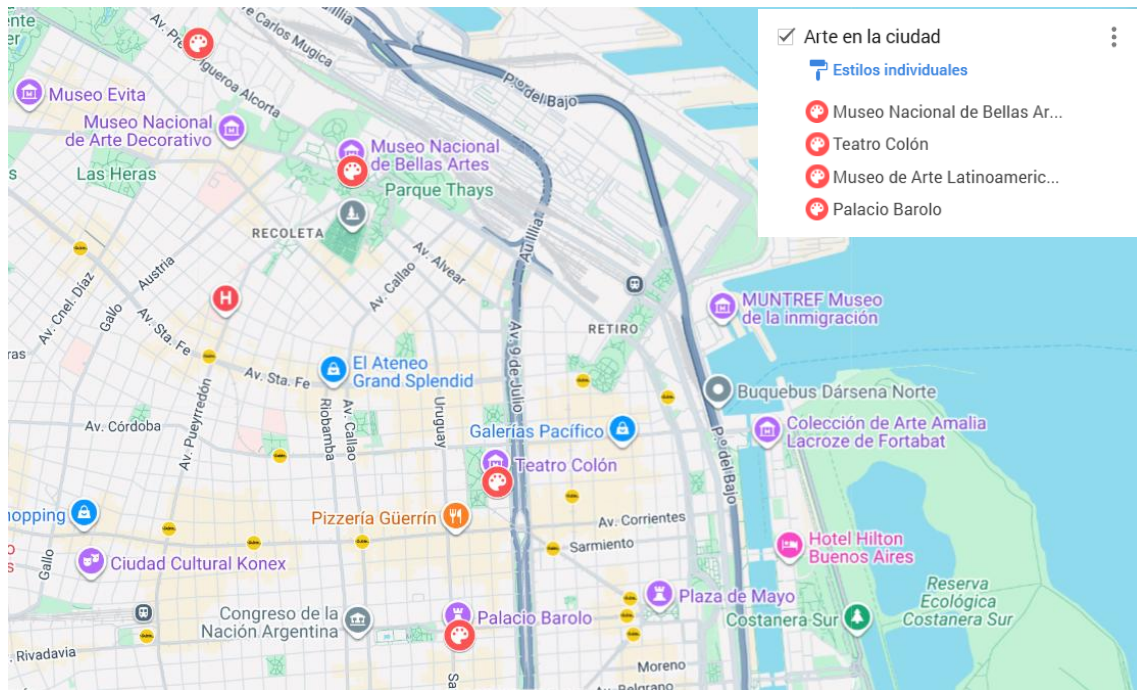
Tierra Santa. (s.f.). Información general. Recuperado de <https://tierrasanta.com.ar/ts/informacion/>

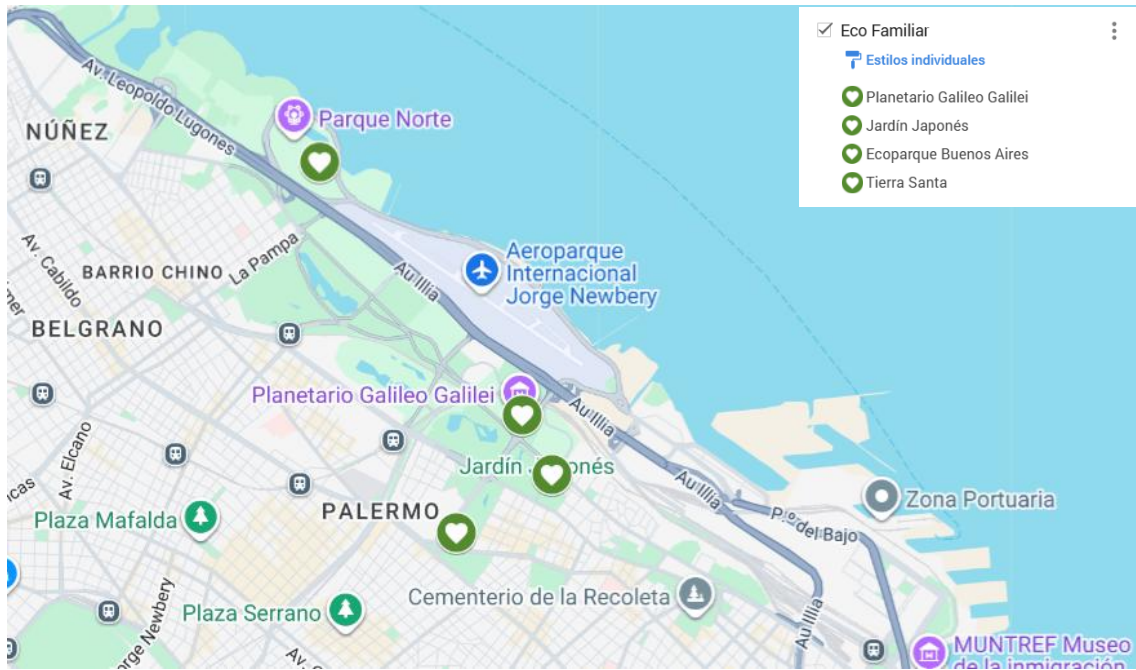
Universidad Nacional de las Artes (UNA). (2023, 15 de septiembre). Buenos Aires, una de las ciudades más elegidas por extranjeros para aprender español. Recuperado de [https://una.edu.ar/una-en-los-medios/buenos-aires-una-de-las-ciudades-mas-elegidas-por-extranjeros-para-aprender-espanol\\_35257](https://una.edu.ar/una-en-los-medios/buenos-aires-una-de-las-ciudades-mas-elegidas-por-extranjeros-para-aprender-espanol_35257)

## 9. Anexos

ANEXO 01 – Mapa de Ciudad de Buenos Aires con localización de los atractivos de cada pase.







## ANEXO 02 – Manual de Marca del producto, identidad visual.

01.  
Portada

PORTEÑO PASS

"Porteño Pass"  
Nuevo producto.

02.  
Introducción

El presente manual define la identidad visual del producto turístico "Porteño Pass". Su objetivo es asegurar una aplicación consistente de la marca en todos los medios, reflejando cercanía, dinamismo y autenticidad, y generando reconocimiento inmediato entre turistas y locales.

### 03. Filosofía de marca

#### MISIÓN

Ofrecer experiencias turísticas temáticas que permitan conocer Buenos Aires de manera única, organizada y accesible.

#### VISIÓN

Ser reconocidos como la agencia líder en experiencias urbanas temáticas, promoviendo la participación de residentes y turistas.

#### VALORES

Creatividad, autenticidad, cercanía, confiabilidad.

### 04. Logo

Logo



Fuente del logo

PORTEÑO PASS

Símbolos



Cabildo de Buenos Aires



Cementerio de la Recoleta



Planetario

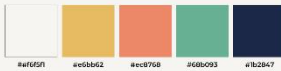


Teatro Colón

### 05. Paleta de colores producto



PORTEÑO PASS



#ffffff

#e6bb62

#ec9768

#66b093

#1b2847

**ANEXO 03 – Publicidades campaña para turistas nacionales y extranjeros.**



**EL RECORRIDO YA ESTÁ PENSADO PARA VOS**  
**PORTEÑO PASS**



**ELEGÍ TU PASE, SEGUÍ EL MAPA Y DISFRUTÁ**  
**PORTEÑO PASS**

“Buenos Aires Colonial”

“Arte en la ciudad”

“Pasiones Argentinas”

“Eco Familiar”

DESCUBRÍ BUENOS AIRES SIN PERDER TIEMPO. ORGANIZÁ TU VIAJE EN TRES CLICS.

PORTEÑO PASS




**ANEXO 04 – Publicidades campaña para residentes de CABA.**

Vía pública:

**¿No te gustaría tener la posibilidad de re-descubrir tu ciudad?**

Conocé nuestros pases para conocer tu ciudad a tu manera.

PORTEÑO PASS

**¿Conocés realmente tu ciudad?**

Conocé nuestros pases para sentirte un turista en tu propia ciudad.

PORTEÑO PASS

**¿Alguna vez te sentiste turista en tu propia ciudad?**

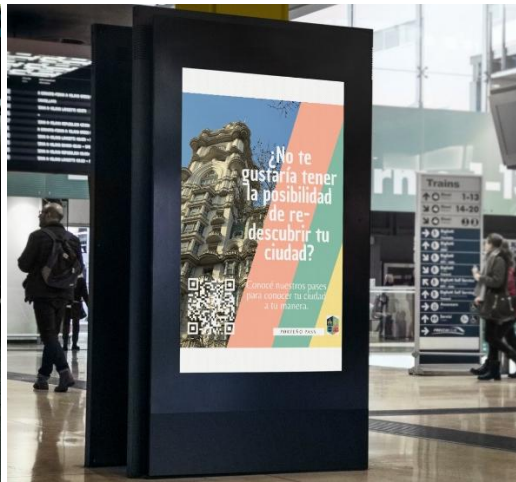
Conocé nuestros pases para redescubrir tu ciudad a tu manera.

PORTEÑO PASS

**¿Alguna vez te sentiste turista en tu propia ciudad?**

Conocé nuestros pases para redescubrir tu ciudad a tu manera.

PORTEÑO PASS





Redes sociales:

Organizá tu viaje en tres clics.



PORTEÑO PASS

¿Conocés realmente tu ciudad?

Conocé nuestros pases para sentirte un turista en tu propia ciudad.

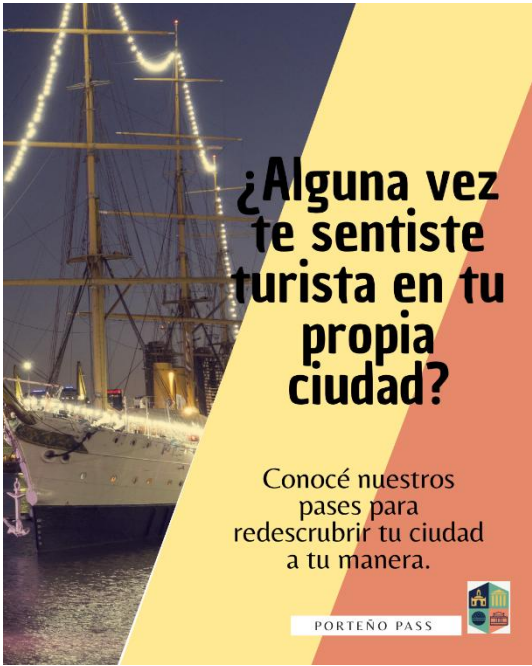
PORTEÑO PASS



¿Alguna vez te sentiste turista en tu propia ciudad?

Conocé nuestros pases para redescubrir tu ciudad a tu manera.

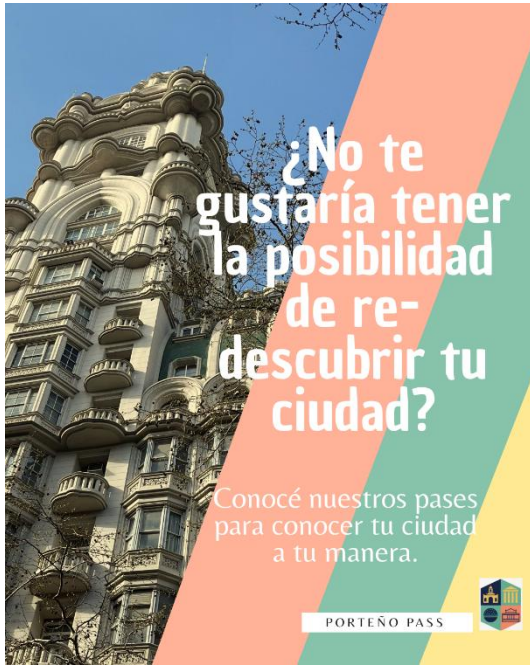
PORTEÑO PASS



¿No te gustaría tener la posibilidad de redescubrir tu ciudad?

Conocé nuestros pases para conocer tu ciudad a tu manera.

PORTEÑO PASS



ANEXO 05 – Capturas de la página web.

Porteño Pass

Inicio Productos Contacto

Quiénes somos...

**Redescubrí Buenos Aires. Con nuestros pases temáticos de 3 días, viví su historia, arte, cultura y gastronomía de forma auténtica y práctica.**

Porteño Pass

Inicio Productos Contacto

Inicio - Pases Temáticos - No Residentes

**No Residentes**

Filtrar

Pase "Buenos Aires Colonial"  
\$27.300,00  
[Comprar](#)

Pase "Arte en la ciudad"  
\$92.650,00

Pase "Pasiones Argentinas"  
\$101.100,00

Pase "Ecofamilia"  
\$69.400,00

Porteño Pass

Inicio Productos Contacto

Inicio - Pases Temáticos - Residentes Argentinos

**Residentes Argentinos**

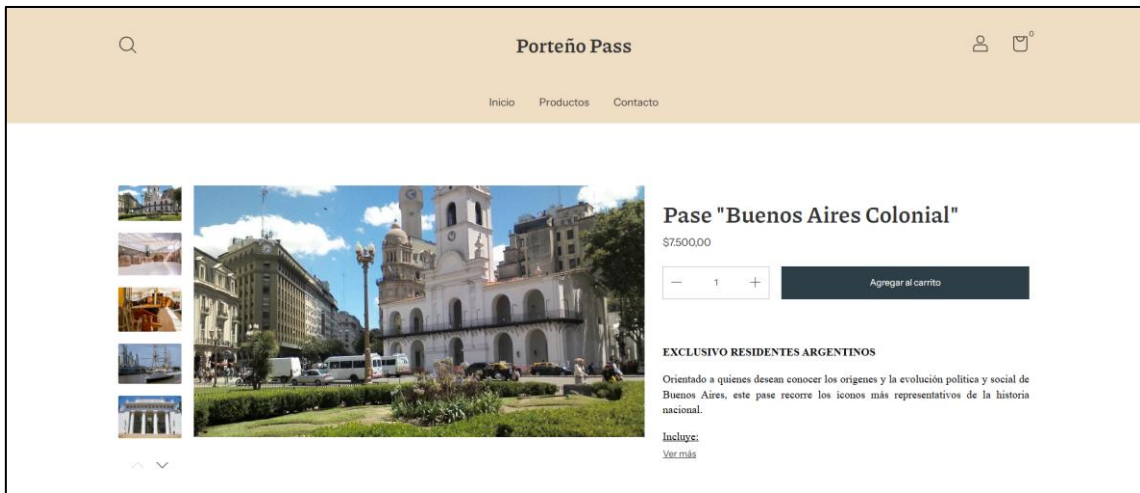
Filtrar

Pase "Ecofamilia"  
\$28.800,00  
[Comprar](#)

Pase "Pasiones Argentinas"  
\$92.100,00  
[Comprar](#)

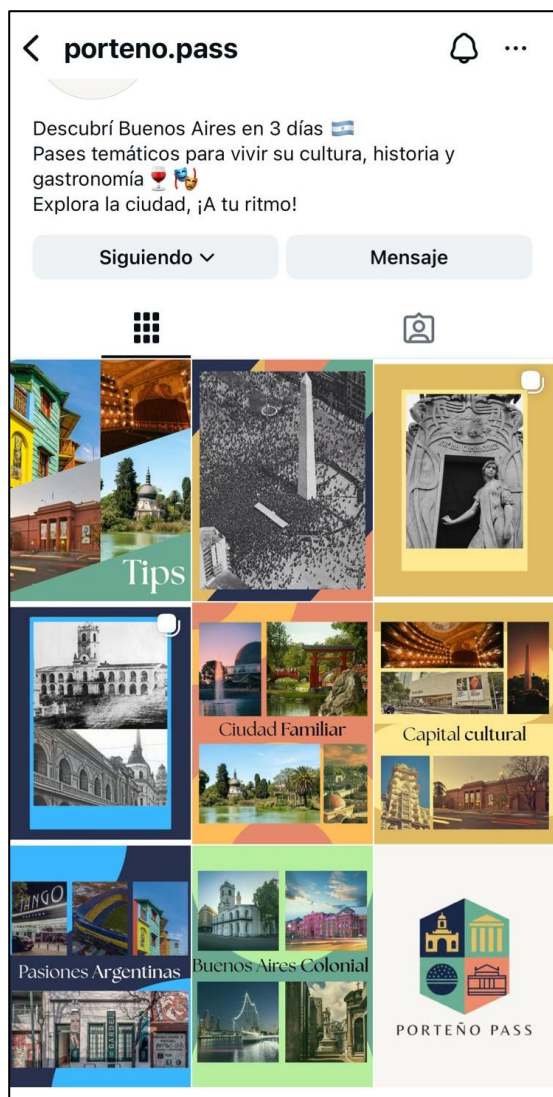
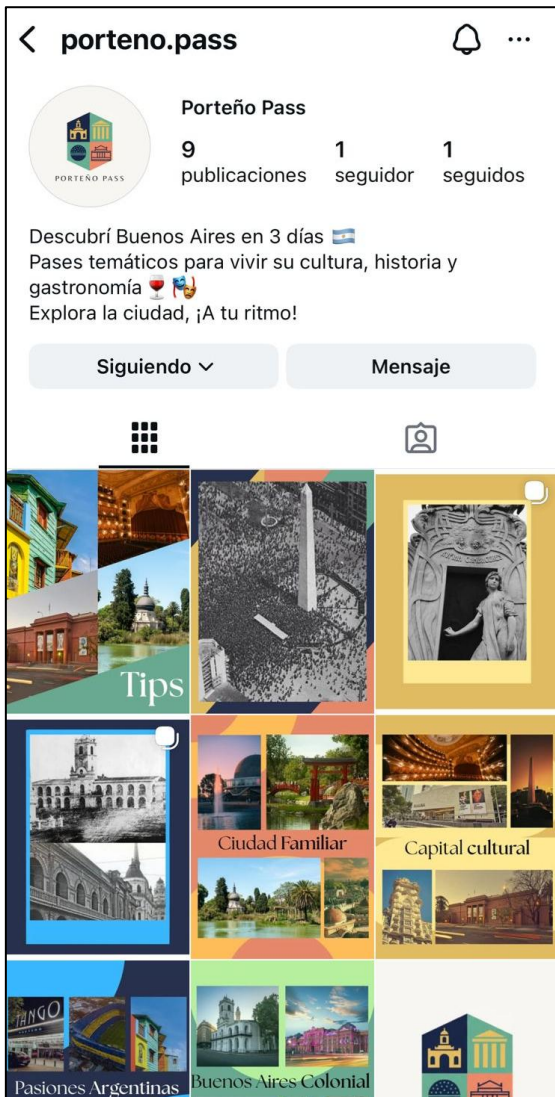
Pase "Arte en la ciudad"  
\$63.200,00  
[Comprar](#)

Pase "Buenos Aires Colonial"  
\$7.500,00  
[Comprar](#)



**ANEXO 06 – Capturas redes sociales y ejemplos de publicaciones.**

Instagram





Publicaciones porteno.pass

## Buenos Aires Colonial

porteno.pass NOVEDADES PORTEÑO PASS

¡Nuevo Pase "Buenos Aires Colonial"! 🏛️🌟

Descubrí los íconos que hicieron grande a Buenos Aires y reviví su historia desde distintas miradas. Con este pase vas a poder recorrer los lugares más representativos de la ciudad y disfrutar beneficios únicos:

- 📍 Incluye:
  - 🏛️ Cabildo de Buenos Aires
  - 🏛️ Museo Casa Rosada
  - 🏛️ Visita guiada por el Congreso Nacional
  - 🚢 Museo Fragata Sarmiento

Publicaciones porteno.pass

## Pasiones Argentinas

porteno.pass NOVEDADES PORTEÑO PASS

¡Viví la esencia porteña con el nuevo Pase "Pasiones Argentinas"! 🇦🇷🎵🏈

Un recorrido pensado para quienes quieren sentir la energía, el ritmo y las tradiciones que hacen única a Buenos Aires.

TikTok:

Porteño Pass  
@portenopass

7 Siguiendo | 9 Seguidores | 0 Me gusta

Seguir | Mensajes

Redescubrí Buenos Aires con nuestros Pases Temáticos de 3 días. Elegí tu estilo: histórico, cultural, pasional o natural. ¡Viví la ciudad a tu manera! 💙