

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Entrega final del Trabajo Integrador Final del proyecto de negocio correspondiente a la carrera de Turismo y Hotelería, en la cual se presentan los contenidos completos y definitivos del desarrollo realizado por el grupo N.º 5 del turno mañana. Esta instancia integra de forma consolidada todas las correcciones, ampliaciones y mejoras derivadas de las etapas previas, dando cierre al proceso académico y metodológico del proyecto.

Autores

Ayala Cocco, Iara – LU 1164797
Chandia, Julieta – LU 1140682
Llach, Axel – LU 1153742
Pereyra, Fátima – LU 1148485

Carrera

Lic. en Turismo y Hotelería

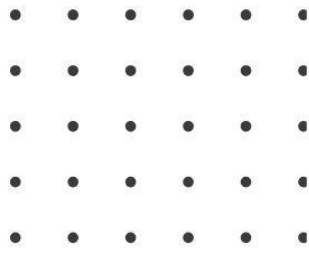
Tutor

Osorio Lino

Fecha

Viernes 5 de diciembre del 2025

2025

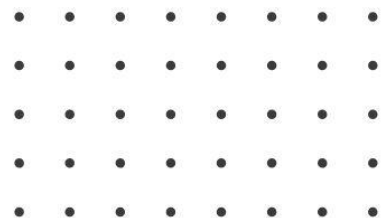


PROYECTO **FINAL**

LEGADO VIVO



Diciembre 2025

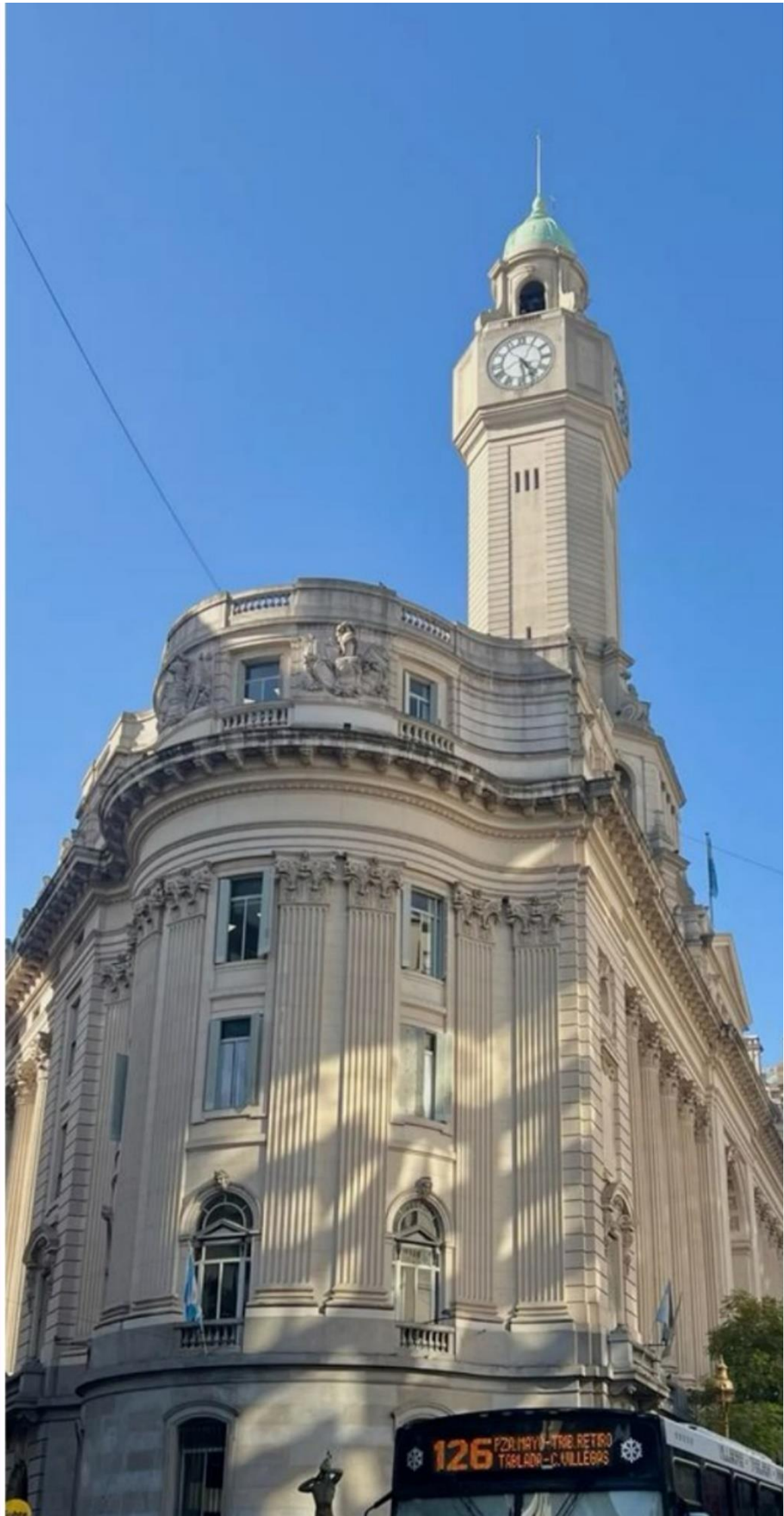


INDICE

Resumen ejecutivo	5
Abstract	6
Agradecimiento	8
Consultora “Legado vivo”	10
Introducción	10
Contexto	12
Tendencias y experiencias en la reutilización patrimonial aplicada al turismo	14
.....	17
Sostenibilidad, autenticidad e innovación en turismo patrimonial.	18
Justificación.....	19
Unidad 1 - Idea de negocio.....	22
1.1 Análisis de las Oportunidades de Negocio	22
1.1.1 Escenario actual y oportunidades detectadas.....	22
1.1.2 proyección del escenario	24
1.2 Idea de Negocio y Productos/Servicios a Ofertar	25
1.3. Localización.....	27
1.3.1. Características del destino turístico elegido y del sitio de asentamiento del negocio	27
1.4 Forma jurídica de la sociedad.....	29
1.5 Proceso de registro y formalización del proyecto	31
Unidad 2 - Análisis del ambiente de negocios y mercado	35
2.1 Caracterice el entorno de negocios del sector donde la empresa operará	35
2.1.1 Análisis PESTEL y turístico	35
2.2. Análisis del escenario competitivo	39
2.1.3 Escenario competitivo	47
2.1.4 Análisis de tendencias.....	48
2.3 Recopilación de información del sector turístico-hoteler.....	50
.....	67
Unidad 3 - Plan de Marketing.....	68
3.1 Selección de segmentos a operar	68
3.1.1 Segmentación de los perfiles.....	68

3.1.2 Tipos de buyer persona	71
3.1.3 Posicionamiento de la marca.....	74
3.2 Objetivos de comercialización.....	77
3.3 Producto	77
3.3.1. Política de Fijación de Precios de Legado Vivo.....	77
3.3.2 Producto – Línea de servicios	79
3.3.3. Necesidad que satisface / problema que resuelve.....	82
3.3.4. Atributos del producto/servicio.....	83
3.4. Comunicación – Manual de marca	85
3.5. Plan de comunicación	94
3.6. Desarrollo de plataformas	98
3.7. Comercialización	99
3.7.1. Sistema y canales de comercialización.....	99
Unidad 4 - Plan Operativo.....	103
4.1. Procesos: El sistema de prestación de servicio	103
4.1.1. Flujograma.....	104
4.1.2. Recursos necesarios.....	106
4.2. Operaciones críticas identificadas	110
4.3. Sistema de calidad de servicios	112
Unidad 5 - Recursos Humanos.....	116
5.1. Recursos Humanos	116
5.1.2. Plantilla de empleados	126
5.1.3. Plan de capacitación para el personal.....	128
5.1.4. Fuentes de Reclutamiento.....	130
Unidad 6 – Plan Financiero	0
Bibliografía:	1
Anexos.....	6
Anexo 1- Entrevistas de parte interesada.....	6
Anexo 2 - Flyers de redes Sociales.....	21
Anexo 3- Contrato de Trabajo	24
Anexo 4 – Estatuto de la S.A.S.....	24

RESUMEN EJECUTIVO



Resumen ejecutivo

El Trabajo Integrador de la Licenciatura en Turismo y Hotelería de la Universidad Argentina de la Empresa que se desarrolla a continuación concibe a Legado Vivo como una respuesta estratégica al vacío crítico de gestión especializada en el sector turístico argentino. Pese a un ciclo de inversión hotelera sin precedentes y una creciente demanda por experiencias culturales auténticas, los activos patrimoniales (propiedades históricas y arquitectónicas) permanecen subexplotados o en deterioro debido a los altos costos de mantenimiento y la ausencia de servicios de asesoramiento que integren conservación y rentabilidad.

Este proyecto propone la creación de una consultora de turismo patrimonial y sostenible con una metodología integral y "llave en mano". El objetivo es transformar inmuebles históricos en productos turísticos competitivos y económicamente viables. La metodología combina un diagnóstico patrimonial exhaustivo, modelado financiero, e integración de estrategias de Revenue Management y principios de sostenibilidad de triple impacto.

Los resultados del análisis de mercado validan una clara oportunidad, impulsada por las tendencias de crecimiento del turismo nacional y la falta de consultorías enfocadas exclusivamente en la reconversión patrimonial. El modelo propuesto posiciona a Legado Vivo como una propuesta de valor única, capaz de cerrar la brecha entre la conservación cultural y la rentabilidad hotelera.

En conclusión, el desarrollo del turismo basado en el patrimonio no solo enriquece la identidad del destino y garantiza la continuidad cultural, sino que también genera un impacto económico medible y ofrece un servicio de consultoría escalable y sostenible para la industria argentina.

Palabras clave: Reconversión hotelera, turismo patrimonial, consultoría especializada, sostenibilidad (triple impacto), rentabilidad hotelera

Abstract

The Integrative Work of the Bachelor's Degree in Tourism and Hospitality at the Argentine University of Business, which is developed below, conceives of Legado Vivo as a strategic response to the critical void of specialized management in the Argentine tourism sector. Despite an unprecedented hotel investment cycle and growing demand for authentic cultural experiences, heritage assets (historical and architectural properties) remain underutilized or deteriorating due to high maintenance costs and the absence of consulting services that integrate conservation and profitability.

This project proposes the creation of a sustainable and heritage tourism consulting firm with a comprehensive and turnkey methodology. The goal is to transform historical buildings into competitive and economically viable tourist products. The methodology combines a comprehensive asset assessment, financial modeling, and integration of Revenue Management strategies and triple impact sustainability principles.

The results of the market analysis validate a clear opportunity, driven by the growth trends of domestic tourism and the lack of consulting services focused exclusively on heritage reconversion. The proposed model positions Legado Vivo as a unique value proposition, capable of bridging the gap between cultural conservation and hotel profitability.

In conclusion, the development of heritage-based tourism not only enriches the identity of the destination and guarantees cultural continuity, but also generates a measurable economic impact and offers a scalable and sustainable consulting service for the Argentine industry.

Keywords: hotel reconversion, heritage tourism, specialized consultancy, sustainability (triple impact) y hotel profitability

AGRADECIMIENTOS



Agradecimiento ...

El presente trabajo no hubiera sido posible sin el acompañamiento, la orientación y la generosidad de múltiples profesionales que aportaron tiempo, conocimiento y experiencia para enriquecer cada etapa de esta investigación.

En primer lugar, deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento al profesor **Lino Osorio**, cuya claridad conceptual, exigencia académica y compromiso docente resultaron fundamentales para la construcción metodológica del proyecto. Asimismo, agradecemos especialmente a **Mauro Beltrami**, por su guía constante, su disposición para la revisión crítica y su apoyo académico a lo largo del proceso.

Extendemos nuestro reconocimiento a **Gaston D'Angello, Andrés Ziporovich, Fabrizio Nicolás Scalfino, Dafne Avellaneda Mesa** (Programa *Hoteles Más Verdes*), y **Valentina Casais** de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, quienes brindaron perspectivas valiosas sobre sostenibilidad, gestión hotelera y profesionalización del sector.

Agradecemos también a **Ezequiel Córdoba** y **Raúl Esteves** del **Cassa Lepage Art Hotel Buenos Aires**, así como a **Gastón “Gato” Sessa**, de **Casa Laurel Hotel Boutique**, por compartir su experiencia en la gestión de establecimientos patrimoniales y por ofrecer una mirada práctica sobre los desafíos reales del sector.

Dedicamos un saludo especial a **Roberto Salvio**, cuya visión estratégica y acompañamiento personal fortalecieron este proceso formativo, y a **Gaspar Taboada**, por su apoyo y motivación constante.

A todas estas personas, nuestro agradecimiento sincero por el aporte académico, profesional y humano que hicieron posible la realización de este Trabajo Integrador Final.

INTRODUCCION



Consultora “Legado vivo”

Introducción

Argentina atraviesa un ciclo de inversión hotelera sin precedentes que configura el mapa de la hospitalidad y eleva los estándares de calidad en todo el país. La Secretaría de Turismo informó más de 80 proyectos en desarrollo durante 2025, con 15 aperturas en el primer semestre y una expansión estimada de 6.500 habitaciones nuevas. Entre ampliaciones, remodelaciones y obras desde cero, cadenas globales y nacionales apuestan por un mercado que, tras las reformas y la desregulación, luce más atractivo para el capital y más competitivo para los destinos.

Este envión no es aislado: Hilton, Marriott, Accor, Wyndham, Howard Johnson y Days Inn continúan expandiéndose en Buenos Aires, Patagonia, Litoral y Norte, mientras American consolida más de 15 iniciativas en varias provincias. Hitos recientes como Hilton Garden Inn Ushuaia (200 habitaciones y restaurante giratorio, con una inversión estimada en USD 40 millones) o la ampliación del Sheraton Four Points en Puerto Iguazú (122 habitaciones) muestran el cambio de escala de la oferta. A esto se suman dos hoteles Affiliated by Meliá en Buenos Aires (151 apartamentos entre Retiro y Puerto Madero) y un plan de expansión hacia Bariloche, Calafate, Ushuaia, Mendoza y Salta.

La historia reciente también ofrece perspectiva: aun en contextos adversos como la post pandemia, el sector sostuvo aperturas y reconversiones, validando su resiliencia. Ya en 2021–2022 se observaban señales de recuperación con inauguraciones relevantes y la reactivación del turismo interno e internacional, apoyadas por políticas de estímulo y por el tipo de cambio. En la Ciudad de Buenos Aires —tradicional polo cultural y de negocios— la ampliación de la planta hotelera y el auge de formatos boutique y premium consolidaron un ecosistema más diverso y exigente.

Este nuevo piso competitivo trae oportunidades y desafíos: se multiplican los proyectos, pero también crecen los requerimientos técnicos para planificar, operar y diferenciar productos con identidad. La puesta en valor del patrimonio (edificios, barrios históricos, recursos culturales y naturales cercanos) emerge como un vector estratégico para crear experiencias auténticas, sostenibles y de alto impacto económico local. Sin embargo, convertir patrimonio en producto turístico demanda metodologías específicas: estudios de capacidad de carga, planes de conservación, accesibilidad, storytelling, diseño de circuitos, gobernanza y métricas.

En este contexto nace Legado Vivo (nombre provisorio), una consultora de turismo especializada en patrimonio que integra planificación, conservación y desarrollo de producto para insertar activos patrimoniales —tangibles e intangibles— en circuitos turísticos contemporáneos. Nuestro foco es federal: trabajamos con gobiernos locales, ONGs, comunidades y privados en todas las regiones del país, articulando inversión, normativas y sostenibilidad con un prisma de triple impacto. El objetivo: transformar el patrimonio en activo económico sostenible, sin perder su integridad cultural y ambiental.

La elección de esta idea responde a una brecha clara del mercado. Mientras proliferan consultoras en sostenibilidad, revenue management o destinos inteligentes, son pocas las que colocan el patrimonio como núcleo de la estrategia y lo conectan con la demanda actual (experiencias inmersivas, turismo cultural, wellness urbano, slow/regenerativo). Con la ola inversora y la revitalización de corredores turísticos, muchos proyectos requieren reconversión de inmuebles, curaduría de contenidos y planes de gestión que garanticen viabilidad económica, conservación y diferenciación.

Legado Vivo propone soluciones “llave en mano”: diagnósticos y planes directores, modelos de negocio, reconversión de inmuebles patrimoniales, lineamientos de conservación y accesibilidad, desarrollo de experiencias y circuitos, gobernanza participativa, indicadores de impacto y herramientas digitales (observatorios, mapas interactivos, relatos aumentados). En un país que expande su capacidad hotelera y recupera su atractivo internacional, creemos que la ventaja competitiva duradera nacerá de proteger, interpretar y activar el patrimonio para crear valor turístico de largo plazo.

Ahora bien, este auge no se explica solo desde la hotelería. Según datos del Observatorio Argentino de Turismo (OAT) y Yvera, en 2024 Argentina recibió más de 7,4 millones de turistas internacionales, superando en un 18 % los niveles de 2019, mientras que el turismo interno movilizó más de 35 millones de viajes, con un gasto superior a los 10.000 millones de dólares. Este repunte repercutió directamente en la expansión del mercado hotelero y de alojamientos alternativos, donde solo en el área metropolitana de Buenos Aires se inauguraron o reabrieron más de 30 establecimientos de media y alta gama entre 2022 y 2024, con inversiones superiores a los 400 millones de dólares. A nivel nacional, el Ministerio de Turismo y Deportes reportó más de 50 proyectos de inversión en curso, consolidando un escenario de alta competencia, pero también de grandes oportunidades.

En paralelo, los desafíos de conservación y valorización del patrimonio cultural y arquitectónico cobran mayor relevancia, especialmente en áreas urbanas como la Ciudad de Buenos Aires, donde conviven inmuebles históricos de gran valor con la presión del desarrollo inmobiliario. Casos emblemáticos como la restauración de la Confitería del Molino o la resignificación del Palacio Barolo demuestran que el patrimonio no solo constituye un recurso identitario, sino también un activo turístico estratégico capaz de generar valor económico y cultural.

La tendencia global también acompaña esta dinámica. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo cultural representa ya más del 40 % de los viajes internacionales, y su crecimiento es sostenido. En Argentina, esta tendencia se refleja en la creciente demanda de experiencias auténticas, la revalorización de circuitos históricos en CABA y en provincias, y el interés por resignificar bienes arquitectónicos como parte de la oferta turística.

En este sentido, la hotelería nacional no sólo enfrenta el desafío de crecer en cantidad, sino también de diferenciarse en calidad. La aparición de nuevas modalidades de inversión, como la tokenización de proyectos inmobiliarios y hoteleros, abre puertas a modelos de financiamiento innovadores que refuerzan la viabilidad de largo plazo. Según

un informe reciente, entre 2004 y 2024 se concretaron en Argentina 60 proyectos de inversión turística extranjera, con un capital de casi 940 millones de dólares y más de 14.500 empleos directos generados, siendo la Ciudad de Buenos Aires el principal destino receptor.

Así, el escenario actual no solo muestra un crecimiento sostenido del turismo y del sector hotelero, sino también la emergencia de una necesidad insatisfecha: contar con actores especializados que asesoren en la integración del patrimonio cultural al circuito turístico de forma sostenible. Esta vacancia constituye la oportunidad para propuestas innovadoras como Legado Vivo, que busca posicionarse como referente en la planificación, conservación y resignificación de bienes patrimoniales en clave turística, aportando una visión de futuro donde la rentabilidad y la preservación cultural convivan de manera armónica.

Contexto

El turismo en Argentina atraviesa, desde la pospandemia, un proceso de reconfiguración y crecimiento sostenido que lo posiciona como uno de los sectores más dinámicos de la economía nacional. Tras la caída abrupta de la actividad en 2020, la recuperación comenzó a acelerarse en 2022 y alcanzó picos históricos en 2023 y 2024, con una marcada reactivación tanto del turismo interno como del internacional. Según datos del **Observatorio Argentino de Turismo (OAT)** y Yvera (*Subsecretaría de Turismo, Dirección Nacional de Mercados y Estadística, 2024*), en 2024 el país recibió más de **7,4 millones de turistas internacionales**, superando en un **18 % los niveles de 2019**, mientras que el turismo interno movilizó más de **35 millones de viajes**, con un gasto estimado superior a los **US\$ 10.000 millones** (*Cámara Argentina de Turismo [CAT], 2025a*).

Este repunte se reflejó directamente en la expansión del **mercado hotelero y de alojamientos alternativos**. Solo en el área metropolitana de Buenos Aires, se inauguraron o reabrieron más de **30 establecimientos de media y alta gama entre 2022 y 2024**, con inversiones superiores a los **US\$ 400 millones** (*Rapetti, 2022; Hosteltur, 2024*). A nivel nacional, el **Ministerio de Turismo y Deportes** reportó más de **50 proyectos de inversión hotelera en curso**, distribuidos en destinos consolidados como Patagonia, Mendoza y el Litoral, evidenciando un escenario de alta competencia, pero también de oportunidad para nuevos actores (*Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes, 2025*).

En paralelo, este crecimiento expone un **desafío central**: la conservación y valorización del **patrimonio cultural y arquitectónico**, especialmente en contextos urbanos como la Ciudad de Buenos Aires. La capital concentra algunos de los bienes patrimoniales más relevantes del país, que constituyen no solo símbolos de identidad colectiva, sino también **recursos turísticos de alto valor**. Ejemplos como el **Palacio Barolo**, resignificado como ícono cultural y turístico; la **Confitería del Molino**, restaurada e incorporada a circuitos patrimoniales; o el **Palacio Casey**, cuya reutilización funcional generó tensiones entre

valor histórico y uso administrativo, ilustran la complejidad de articular conservación y desarrollo (*Jurado, 2023; Wille, 2018; Galopin, García & Priotto, 2020*).

A pesar de estos avances, **persisten problemas estructurales**: muchos edificios de alto valor histórico, como la **Residencia Maguire**, permanecen cerrados al público o en estado de deterioro, lo que limita su aprovechamiento turístico y cultural (*Vitores, 2025*). Estas situaciones reflejan la tensión entre **lo público y lo privado en la gestión del patrimonio**, donde intereses inmobiliarios y económicos suelen imponerse sobre las estrategias de conservación (*Loulanski & Loulanski, 2011; Plevoets & Van Cleempoel, 2019*).

En este contexto, la **consultoría especializada en patrimonio y turismo** adquiere relevancia estratégica. El **turismo cultural**, que según la **Organización Mundial del Turismo (ONU Turismo)** representa ya más del **40 % de los viajes internacionales**, constituye una de las principales **tendencias a mediano y largo plazo** (*IE University & ONU Turismo, s. f.*). En Argentina, este segmento se ha potenciado por la **creciente demanda de experiencias auténticas**, la **revalorización de circuitos históricos** en CABA y provincias, y el **interés por la resignificación de bienes arquitectónicos** como parte de la oferta turística (*Rotondaro, Sampaoli & Tesei, 2020*).

La **planificación turística sostenible** se convierte, así, en una herramienta clave para garantizar que el crecimiento económico no implique la **mercantilización ni el deterioro** de los recursos patrimoniales (*Galopin, García & Priotto, 2020*). El caso de la Ciudad de Buenos Aires es ilustrativo: la presión inmobiliaria y la turistificación de barrios históricos como **San Telmo o Recoleta** obligan a diseñar estrategias integrales que equilibren rentabilidad, conservación e inclusión comunitaria (*Tommei, 2018; Rotondaro et al., 2020*).

Además de su impacto económico, el auge turístico actual tiene **profundas implicancias sociales**. Según el **Informe-país Argentina 2025** (*Investuramérica, 2025*), entre 2004 y 2024 la inversión turística extranjera generó más de **14.500 empleos directos**, a los que se suman decenas de miles de puestos indirectos vinculados a la **gastronomía, transporte y servicios culturales**. En la etapa más reciente, solo entre 2019 y 2024, se crearon más de **2.200 empleos** gracias a proyectos turísticos financiados por capital internacional, muchos de ellos localizados en **provincias fuera del eje central Buenos Aires–CABA**, favoreciendo la **desconcentración territorial** (*INDEC, 2025a; 2025b*).

El turismo se consolida como **motor de desarrollo local**: en destinos como **Bariloche, Iguazú, Ushuaia o Salta**, la inversión hotelera y la diversificación de la oferta cultural fortalecen a las comunidades, generan oportunidades para pequeños emprendimientos y dinamizan **cadena de valor** que incluyen a artesanos, productores regionales y prestadores de servicios (*AHTRA, s. f.; Turismo Buenos Aires, s. f.*). Esto aporta no solo a la **economía**, sino también a la **cohesión social**, ya que permite que el turismo sea percibido como una herramienta de inclusión y generación de arraigo (*Rotondaro et al., 2020; Galopin et al., 2020*).

Asimismo, la creciente incorporación de **formatos sostenibles y comunitarios** —como el turismo rural, el ecoturismo y el turismo cultural participativo— fomenta un **modelo más equitativo**, donde el beneficio económico se distribuye en el territorio y no queda únicamente concentrado en las grandes cadenas internacionales (*Buhalis & Amaranggana, 2015*). Este modelo se alinea con las **recomendaciones de la OMT sobre turismo inclusivo y resiliente**, orientado a reducir desigualdades sociales y ampliar las oportunidades de acceso al trabajo digno, especialmente para **mujeres y jóvenes** (*ONU Turismo, 2025*).

Por lo tanto, el escenario actual no solo muestra un **crecimiento sostenido del turismo y del sector hotelero**, sino también la emergencia de una **necesidad insatisfecha**: la de contar con **actores especializados que asesoren** en la integración del patrimonio cultural al circuito turístico de forma sostenible. Este vacío constituye la oportunidad para propuestas innovadoras como **Legado Vivo**, que busca posicionarse como referente en la planificación, conservación y resignificación de bienes patrimoniales en clave turística, aportando no solo a la **competitividad del sector**, sino también al **desarrollo social y cultural del país** (*Adams, 2022; Sampaoli, Rotondaro & Tesei, 2018*).

Tendencias y experiencias en la reutilización patrimonial aplicada al turismo

El turismo, como fenómeno social y económico, ha sido definido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como el conjunto de “actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros” (OMT, 1994, p. 5). Esta definición pone de relieve la naturaleza multifacética del turismo: no se limita al desplazamiento, sino que implica la movilización de recursos, servicios e infraestructuras que conforman la llamada **industria turística**.

Dentro de esta industria, la **hotelería** ocupa un rol central. Más que un servicio de alojamiento, constituye un entramado complejo de hospitalidad, alimentación, recreación y experiencia. Kotler et al. (2009) señalan que el sector hotelero es un nodo clave en la cadena de valor turística, pues traduce la demanda generada por los flujos de visitantes en experiencias concretas que aportan diferenciación, calidad y valor agregado. En este sentido, la hotelería se convierte en un **agente de mediación cultural y económica**, ya que no solo provee descanso, sino que también representa una forma de interpretar el destino.

En las últimas décadas, Argentina ha consolidado al turismo como uno de los motores más dinámicos de su economía. ONU Turismo (2018) informa que el **turismo cultural** constituye aproximadamente el 20% del turismo doméstico, mientras que en algunos destinos alcanza un 25% del total de arribos. Más relevante aún es el impacto cualitativo: el turista cultural presenta un gasto promedio y una estadía superiores a la media (Ministerio de Turismo y Deportes, 2023). Esta combinación de mayor permanencia y

gasto genera un **efecto multiplicador** sobre las economías locales, que se traduce en la dinamización de comercios, gastronomía, transporte y empleo.

La valorización del **patrimonio arquitectónico** se inserta de manera estratégica en este proceso. La UNESCO (2017) sostiene que el patrimonio, en tanto portador de “Valor Universal Excepcional”, debe ser preservado y transmitido a las futuras generaciones. No obstante, la mera conservación pasiva no asegura la sostenibilidad de los inmuebles históricos; por ello, ha cobrado fuerza la estrategia de la **reutilización adaptativa (adaptive reuse)**, definida por Plevoets y Van Cleempoel (2019) como un proceso integral que conjuga conservación y viabilidad económica. Esta práctica implica otorgar nuevos usos a edificios históricos, integrándolos en la dinámica productiva contemporánea y evitando la “museificación”, que aísla al patrimonio de la vida urbana y de la interacción social.

En el caso argentino, la reutilización adaptativa se manifiesta en proyectos emblemáticos. El **Palacio Duhau – Park Hyatt Buenos Aires** es un ejemplo paradigmático: una residencia aristocrática de 1934 reconvertida en hotel de lujo que conservó elementos originales como “el mármol italiano, lámparas rusas, paneles de roble francés y alfombras turcas” (Vogue, 2023). Como señala Rebón (2006), la inversión privada superó los 74 millones de dólares, debido a los requerimientos de Monumentos Históricos, lo que evidencia los desafíos regulatorios de este tipo de iniciativas. En paralelo, el **Cassa Lepage Art Hotel** en San Telmo (López, 2023) integra la restauración arquitectónica con un concepto hotelero de puesta en valor cultural. El **Hotel Jousten**, restaurado en 2000, recibió el premio al “Mejor Edificio Reciclado” por preservar su ornamentación original (Wikipedia, 2023a), mientras que el **Hotel Sofitel Buenos Aires**, antiguo edificio Mihanovich, se destaca por su transición hacia un modelo sustentable abastecido en un 100% con energía solar desde 2024 (Wikipedia, 2023b). Estos casos demuestran que la **rentabilidad, la innovación y la sostenibilidad pueden coexistir** con la preservación del patrimonio.

No obstante, la reutilización adaptativa conlleva debates sobre **autenticidad e intervención**. Loulanski y Loulanski (2011) advierten sobre el riesgo de “espectacularización” cuando los elementos históricos se modifican para satisfacer expectativas turísticas, despojándolos de su esencia cultural. En esta tensión se vuelve crucial el rol de la **consultoría especializada**, capaz de articular diagnósticos técnicos rigurosos con estrategias financieras viables y sensibilidad patrimonial.

El **debate sobre la sostenibilidad** también ha adquirido un lugar central. Adams (2022) destaca que la reutilización de construcciones existentes evita el consumo de recursos que implica una nueva edificación; sin embargo, advierte sobre el riesgo de generar presiones adicionales en servicios básicos como agua y energía. En la misma línea, Galopin, García y Priotto (2020) conceptualizan al patrimonio como “capital cultural” que motoriza economías locales siempre que se gestione bajo principios de sostenibilidad social. Este enfoque requiere involucrar a las comunidades en los procesos de gestión y evitar la descontextualización del patrimonio. Casos como el Hotel Sofitel ejemplifican cómo la

integración de **energías renovables** permite conciliar la preservación histórica con la responsabilidad ambiental.

A su vez, la dimensión tecnológica aporta una nueva capa de complejidad. En el marco del **turismo inteligente (smart tourism)**, Buhalis y Amaranggana (2015) subrayan el potencial de herramientas como la **inteligencia artificial, la realidad virtual y la digitalización 3D**. Estas tecnologías enriquecen la experiencia turística, facilitan la conservación (al permitir diagnósticos precisos) y democratizan el acceso al patrimonio a través de recorridos virtuales. La digitalización 3D, por ejemplo, no solo documenta con exactitud el estado de un inmueble, sino que también permite generar bases de datos para la planificación de restauraciones futuras.

Desde una perspectiva económica, la **diversificación de ingresos** se posiciona como una estrategia indispensable para proyectos de hotelería patrimonial. Rotondaro et al. (2020) y Sampaoli et al. (2018) destacan que los modelos híbridos —que combinan alojamiento, eventos, experiencias culturales y alquiler temporario— reducen la estacionalidad y garantizan la sostenibilidad financiera. Estos esquemas responden a las tendencias contemporáneas que demandan experiencias auténticas y multidimensionales, más allá de los servicios tradicionales de alojamiento.

En este ecosistema complejo, la **consultoría turística y hotelera** emerge como un actor estratégico. Como señalan Arsúa Vega (2011) y UNIR (2022), las consultoras aportan soluciones externas, técnicas y objetivas, ayudando a resolver problemas específicos, optimizar la rentabilidad y guiar procesos de innovación. En el campo del turismo patrimonial, su función es clave para **alinear autenticidad arquitectónica, viabilidad económica e innovación tecnológica**, elementos que difícilmente convergen sin una mirada interdisciplinaria.

En este marco, el proyecto **Legado Vivo** constituye una propuesta de vanguardia. Su modelo de consultoría integral articula diagnóstico patrimonial, diseño financiero, gestión de permisos, restauración responsable y operación comercial. Al incorporar narrativas (storytelling), digitalización avanzada, sostenibilidad y un esquema de ingresos híbrido, responde a las principales demandas del **turismo cultural contemporáneo**. Más aún, llena un vacío en el mercado: la ausencia de consultoras que ofrezcan soluciones **llave en mano**, capaces de conjugar la preservación del pasado con la rentabilidad del futuro.

De este modo, la reutilización adaptativa, la sostenibilidad, la digitalización y la diversificación de ingresos se configuran como los **pilares fundamentales de un turismo patrimonial viable y responsable**. El estado del arte evidencia que el desafío no consiste únicamente en conservar edificios, sino en **transformarlos en activos vivos**, integrados en la economía, la cultura y la sociedad. En este contexto, **Legado Vivo se posiciona como una iniciativa académicamente fundamentada y estratégicamente pertinente**, que ofrece una metodología integral alineada con las exigencias del turismo global y con el imperativo de preservar el patrimonio arquitectónico como legado para las generaciones futuras.

MARCO TEÓRICO



Sostenibilidad, autenticidad e innovación en turismo patrimonial.

El turismo patrimonial se sustenta en la idea de que los bienes culturales y arquitectónicos constituyen un capital simbólico y económico capaz de generar desarrollo local. Tal como señalan Galopin, García y Priotto (2020), el patrimonio cultural debe entenderse como un “capital cultural” que motoriza la economía regional cuando se gestiona bajo los principios de la sustentabilidad. En este sentido, la reutilización adaptativa de inmuebles históricos constituye una estrategia que permite articular conservación y aprovechamiento económico, otorgando nueva vida a espacios que de otro modo quedarían en desuso.

La literatura académica subraya que la patrimonialización asociada al turismo implica un proceso de transformación funcional y simbólica de los espacios. En Purmamarca, por ejemplo, Tommei (2018) describe cómo “construcciones existentes dejan de tener uso exclusivo de vivienda para pasar a ofrecer algún servicio para los visitantes”, evidenciando la transición de lo privado a lo público como característica de la adaptación turística. Este concepto resulta fundamental para comprender la propuesta de Legado Vivo, que parte de la idea de intervenir en edificios patrimoniales para reconvertirlos en activos turísticos.

Por otra parte, la reutilización de estructuras existentes se vincula estrechamente con la sostenibilidad. Adams (2022) sostiene que la reconversión de construcciones industriales en hoteles “evita el despilfarro que supone la nueva construcción”, aunque advierte sobre los riesgos de un posible deterioro ambiental si no se aplican criterios responsables. De allí que las prácticas de gestión sostenible, tanto en lo arquitectónico como en lo operativo, constituyan una dimensión ineludible para proyectos de este tipo.

Asimismo, el turismo patrimonial contemporáneo se caracteriza por la búsqueda de experiencias diferenciadas a través del storytelling cultural y la autenticidad. Estudios recientes destacan que los visitantes valoran propuestas donde la narrativa histórica y las prácticas culturales locales forman parte de la oferta (Rotondaro et al., 2020; Sampaoli et al., 2018). En este marco, la experiencia no se reduce al alojamiento, sino que se expande hacia el consumo cultural, la gastronomía identitaria y la interacción con la memoria colectiva del lugar.

La digitalización representa otro componente teórico relevante. Las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial aplicada al revenue management, las visitas virtuales y la digitalización 3D de espacios históricos, son herramientas que potencian la accesibilidad y enriquecen la interpretación patrimonial (Galopin et al., 2020). Desde esta perspectiva, la incorporación de recursos digitales no solo responde a la innovación tecnológica, sino también a un cambio en los paradigmas de mediación cultural y turística.

Finalmente, el marco teórico debe reconocer la tensión entre conservación patrimonial y uso turístico. Mientras que algunos autores resaltan el valor económico de la reconversión

(Vogue, 2023; Wikipedia, 2023a; 2023b), otros advierten sobre los riesgos de la “espectacularización” del patrimonio que lo descontextualiza (Galopin et al., 2020). Esta tensión constituye el núcleo conceptual del proyecto Legado Vivo, que busca equilibrar ambas dimensiones mediante un modelo integral de consultoría, orientado a la preservación de la autenticidad y la rentabilidad de los proyectos turísticos.

En suma, los ejes teóricos que enmarcan el análisis de Legado Vivo son: la reutilización adaptativa como estrategia de conservación y desarrollo; la sostenibilidad como principio rector; el patrimonio como capital cultural; la autenticidad y el storytelling como motores de diferenciación turística; y la digitalización como recurso innovador. Estos conceptos permiten fundamentar la pertinencia de la propuesta en relación con las tendencias globales y las necesidades locales del turismo patrimonial en Argentina.

Justificación

La creación de Legado Vivo surge como respuesta a una necesidad insatisfecha en el sector turístico argentino: la puesta en valor y gestión profesional del patrimonio cultural como producto turístico diferenciado y sostenible. El contexto actual evidencia un crecimiento sostenido de la demanda y de la infraestructura hotelera, lo que genera oportunidades y, al mismo tiempo, riesgos de homogeneización de la oferta.

Según la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH), durante el primer semestre de 2025 los establecimientos hoteleros registraron entre 1,2 y 1,97 millones de viajeros hospedados por mes, con un marcado predominio de turistas residentes que en ciertos períodos representaron hasta el 81 % del total. Estos datos muestran que el turismo interno se consolidó como motor central del sector, con especial concentración en destinos como la Ciudad de Buenos Aires y la Patagonia, donde el patrimonio histórico-cultural constituye un atractivo clave (INDEC, 2025a, 2025b).

Desde el punto de vista económico, los reportes mensuales de turismo evidencian que la facturación del rubro hotelero y gastronómico presentó incrementos interanuales nominales superiores al 60 % en algunos meses de 2025, lo que implica recuperación real frente a la inflación y una mayor disposición al gasto en experiencias de calidad (Cámara Argentina de Turismo [CAT], 2025a, 2025b). A la par, el crecimiento del flujo de pasajeros y la expansión de plazas aéreas consolidan un escenario de reactivación que proyecta mantenerse al menos en el periodo 2025–2027 (CAT, 2025c).

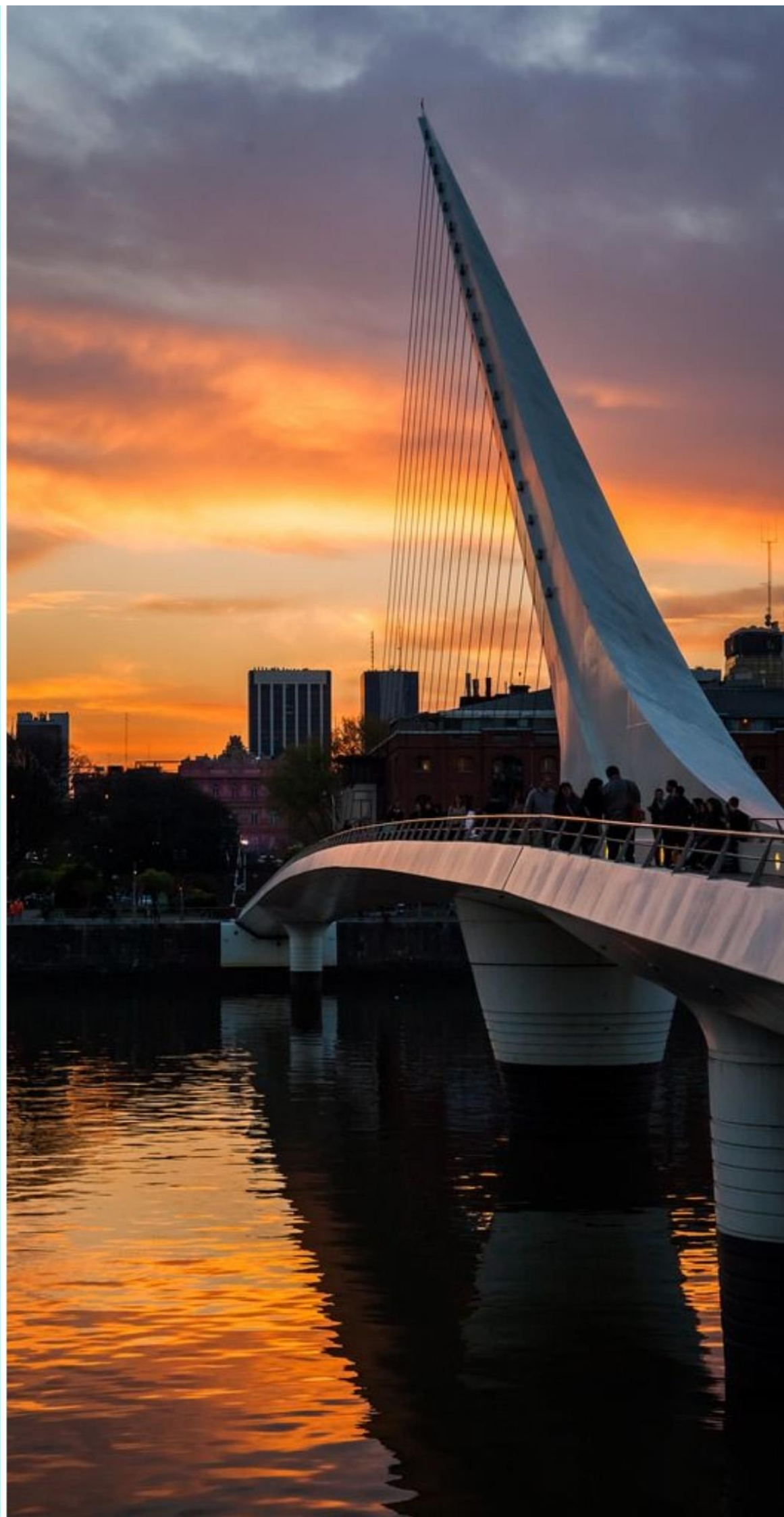
Por otra parte, el país atraviesa un boom de inversiones hoteleras: más de 80 proyectos en desarrollo, incluyendo nuevas construcciones, ampliaciones y remodelaciones, con un aporte neto estimado de 6.500 habitaciones adicionales. Cadenas internacionales como Hilton, Marriott y Accor, y nacionales como Amerian, avanzan en la consolidación de su presencia, mientras que marcas como Howard Johnson lideran con aperturas múltiples (Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes, 2025). Este fenómeno intensifica la competencia y obliga a los desarrolladores a diferenciarse mediante propuestas de valor que integren autenticidad cultural y sostenibilidad.

En este escenario, se observa un vacío de mercado: mientras proliferan consultoras en sostenibilidad, gestión hotelera o revenue management, son escasas las firmas que ofrecen un abordaje integral del patrimonio, combinando diagnóstico técnico, planificación financiera, tramitología legal, estrategias de conservación y diseño de experiencias turísticas. Este déficit genera ineficiencias y retrabajos que encarecen las inversiones y limitan la capacidad de monetizar activos culturales (CAT, 2025).

La propuesta de Legado Vivo responde a esta brecha mediante un modelo “llave en mano” que articula inventarios patrimoniales, planes de conservación, modelos financieros y estrategias de posicionamiento turístico. A partir de un enfoque *data-driven*, se proyecta convertir bienes culturales subutilizados en productos turísticos rentables, inclusivos y sostenibles, alineados con las tendencias de demanda y con los marcos normativos vigentes a nivel nacional, provincial y municipal.

En conclusión, la justificación del proyecto se sostiene en tres ejes: (i) la evidencia cuantitativa de crecimiento en la demanda y facturación turística, (ii) la expansión sin precedentes de la oferta hotelera, que exige diferenciación competitiva, y (iii) la ausencia de consultoras patrimoniales integrales en el mercado argentino. De esta manera, Legado Vivo se plantea como una respuesta innovadora que transforma patrimonio en desarrollo económico y social sostenible.

IDEA DE NEGOCIOS



Unidad 1 - Idea de negocio

1.1 Análisis de las Oportunidades de Negocio

1.1.1 Escenario actual y oportunidades detectadas

En el período 2024-2025, el turismo interno muestra hábitos de viajes más cortos y decisiones tardías, con fuerte uso de automóvil. En el primer trimestre de 2024, el 77% de los turistas internos viajó en auto y el 19,7% organizó su viaje con una semana o menos de anticipación. En el segundo trimestre de 2024, el 80,6% viajó en auto y el 33,9% organizó su viaje con una semana o menos. El gasto diario promedió 26.310 pesos en el segundo trimestre de 2024, mientras que el gasto por turista fue de 80.150 pesos en el primero y de 95.642 pesos en el segundo. La estadía promedio del turismo interno fue de 6,4 noches en el primer trimestre de 2024 y de 3,6 en el segundo, lo que evidencia una marcada estacionalidad.

En términos de diferenciación, el escenario se ubica a mitad de camino entre la inmobiliaria, enfocada en renta pura, y la agencia de turismo, enfocada en comercialización, aportando curaduría patrimonial, cumplimiento normativo, diseño de experiencia, modelo operativo y gestión de ingresos con IA y yield management.

Se identifican además tendencias aprovechables. El turismo nostálgico e identitario permite conceptualizar proyectos como un Hotel Tango & Folklore en San Telmo o casas con relato, dado que CABA sostiene flujos urbanos y pernoctes. El turismo regenerativo o near-nature se vincula con propuestas de turismo fluvial en Tigre y en islas del Delta, planteado como escapadas de 2 a 4 noches conectadas a CABA, con un patrón basado en el uso del automóvil, estadías cortas y multidestino. También surge el wellness & slow urbano, con la posibilidad de desarrollar un lodge urbano con terapias y animales en el Norte o el AMBA, o bien glamping urbano en la Costanera y entornos habilitados, incorporando permisos y diseño ambiental. Otra tendencia es el food & wine, a través de catas y talleres en Entre Ríos o Puerto Madero, orientados a segmentos de mayor gasto en establecimientos de 4 y 5 estrellas. La inclusión y accesibilidad aparece como un nicho a cubrir, mediante una agencia urbana inclusiva en CABA y AMBA, con experiencia de usuario accesible y transporte adaptado, destinada a un mercado sub servido. Finalmente, la aplicación de inteligencia artificial se orienta a pricing dinámico, sistemas de recomendación, gestión de inventario en tiempo real para capturar last-minute y organización digital del viaje, que en el segundo trimestre de 2024 ya superó el 45% en ocio, reforzando un go-to-market digital-first.

El mapeo rápido de las ideas confirma la viabilidad de propuestas como una agencia de turismo inclusivo urbano en CABA y AMBA, que combine pricing flexible con accesibilidad real; un lodge urbano con terapias con animales y glamping urbano, favorecido por viajes en auto y estadías cortas; un hotel temático de tango y folklore en San Telmo, que apalanque la cultura y los flujos urbanos de CABA con pernoctes y city breaks; una cata de vinos en Entre Ríos junto a un taller “Hacé tu vino” en Puerto Madero,

con foco en monetizar segmentos premium que ya gastan en establecimientos de 4 y 5 estrellas; un turismo fluvial en Tigre y una isla regenerativa en el Delta, aprovechando la cercanía con CABA y su potencial como multidesestino; un hotel boutique en Palermo con agencia digital basada en IA, capaz de conservar el volumen y captar demanda tardía mediante comercialización online; y la restauración del Palacio Maguire como hotel boutique, posicionamiento premium urbano coherente con mejores ingresos reales del rubro y con demanda receptiva selecta.

En relación con la hotelería en CABA, la Encuesta de Ocupación Hotelera confirma un patrón de pernoctes y viajeros concentrados en CABA y la Patagonia, con estadías cortas. En marzo de 2025 se hospedaron 1,7 millones de viajeros con una estadía promedio de 2,3 noches, y CABA registró 765,1 mil pernoctaciones y 360,7 mil viajeros. En enero-febrero de 2025, CABA tuvo 687,1 mil pernoctes y 309,8 mil viajeros con estadía promedio de 2,2 noches; mientras que en febrero-abril alcanzó 629,7 mil pernoctes y 295,7 mil viajeros con estadía de 2,1 noches. Para abril-mayo, la síntesis sectorial mostró 1,39 millones de viajeros hospedados a nivel país (+9,9% interanual), con CABA y Patagonia concentrando aproximadamente el 42% de la demanda. Para mayo de 2025, la tasa de ocupación en plazas fue del 24,7% a nivel nacional y en CABA del 38,1%.

En cuanto a conectividad y movilidad, la movilidad aérea acompaña la recuperación. En marzo de 2025 se registraron 2,96 millones de pasajeros (+17,4% interanual), en junio 2,36 millones (+13,3%; +11,8% cabotaje; +14,9% internacional). Respecto al turismo internacional y externo, en 2025 el turismo emisor creció más rápido que el receptor, con balanza turística negativa: en mayo se contabilizaron 643.768 viajes emisivos (+28,6% interanual) frente a 318.753 receptivos (-4,3% interanual). La cuenta “Viajes y pasajes” cerró junio con un saldo negativo de 863 millones de dólares (ingresos de 218 millones y egresos de 1.080 millones). La macro coyuntura estuvo marcada por el proceso de desinflación, con un IPC en junio de 2025 del +1,6% mensual (39,4% interanual), y reservas en torno a los 41,2 mil millones de dólares. El rubro “Hoteles y restaurantes” creció 6,1% interanual en abril de 2025.

La lectura estratégica de este escenario indica cuatro aspectos clave: una demanda doméstica resiliente y sensible al valor, con predominio de escapadas cortas de 2 a 4 noches con reservas tardías; la tracción sostenida de CABA durante todo el año con picos asociados a city-breaks y turismo cultural, con estadías cortas y un alto share de pernoctes; el crecimiento del turismo en auto y de cabotaje, que favorece experiencias cercanas y multidesestino (CABA, Delta y entornos); y la ganancia de terreno del alojamiento premium en 2024, con mayor propensión al gasto en establecimientos de 4 y 5 estrellas.

En cuanto a los dolores del mercado, los propietarios de inmuebles patrimoniales urbanos —especialmente en Áreas de Protección Histórica— enfrentan altos costos de mantenimiento, burocracia y una falta de alineación con la nueva demanda, que privilegia experiencias cortas, inmersivas, sostenibles, inclusivas y last-minute. La hotelería tradicional luce saturada en ciertos subsegmentos, y la diferenciación pasa por la

propuesta de valor en concepto y gestión, apoyada en tecnología, revenue management y storytelling cultural.

Frente a este escenario, se presenta una oportunidad específica para Legado Vivo. La propuesta consiste en convertir patrimonio arquitectónico o identitario en activos turísticos sostenibles, ya sea a través de hoteles boutique urbanos, glampings regenerativos en bordes verdes, casas con relato cultural, experiencias enoturísticas o proyectos temáticos de tango y folklore, integrando consultoría, reconversión y operación.

1.1.2 proyección del escenario

A corto plazo (2025–2026), Durante este período, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) consolidan su rol como hub turístico-cultural del país, gracias a una doble dinámica: la recuperación paulatina del turismo receptivo y la fuerte gravitación del turismo interno.

Las estadías urbanas se concentran en un promedio de **2 a 3 noches**, en línea con la tendencia global de los *city-breaks*, mientras que las escapadas de cercanía —Delta, sierras, destinos vitivinícolas— alcanzan entre **3 a 4 noches**, reforzando la lógica de viajes cortos pero frecuentes. Este comportamiento se ve validado por los datos de la **Encuesta de Ocupación Hotelera 2025**, que muestran un volumen estable en CABA, aunque con predominio de pernoctaciones reducidas.

El turista interno, motor clave de esta etapa, mantiene un perfil **espontáneo y flexible**, privilegiando viajes *last-minute*, mayoritariamente en automóvil propio y con **escasa compra de paquetes (3,7%)**. Este rasgo de consumo plantea tanto un desafío como una oportunidad: obliga a los prestadores a diseñar productos **modulares, dinámicos y adaptables**, capaces de captar decisiones de compra de último momento.

En materia de conectividad, se observa una **expansión del cabotaje aéreo**, que fortalece la interrelación de CABA con circuitos cortos y medianos como el NOA, Cuyo y el litoral. Esta mejora no solo estimula los *city-breaks*, sino que también abre la posibilidad de **diseñar rutas multicéntricas** que combinen experiencias urbanas, patrimoniales y naturales.

Finalmente, la coyuntura macroeconómica aporta un elemento diferencial: la **desinflación**. La reducción de la volatilidad inflacionaria introduce **previsibilidad en costos y tarifas**, lo cual permite trabajar con mayor eficiencia en estrategias de *yield management*. Esto se traduce en márgenes más robustos para los operadores que logren ajustar sus precios a la elasticidad real de la demanda.

Mediano plazo (2027–2030)

En este horizonte, el mercado turístico se reconfigura en torno a **experiencias auténticas, sostenibles y culturalmente identitarias**. Tres factores convergen para sostener esta transformación:

1. **Envejecimiento poblacional:** el crecimiento de segmentos de mayor edad genera una demanda orientada hacia propuestas más tranquilas, con fuerte componente cultural, patrimonial y de bienestar.
2. **Mayor valoración del patrimonio cultural:** las sociedades contemporáneas reafirman el interés por la memoria, la historia y la identidad como activos diferenciales de los destinos.
3. **Tendencias globales:** el auge del turismo nostálgico, regenerativo, wellness y el uso intensivo de inteligencia artificial en la gestión.

En este contexto, **CABA se posiciona como destino competitivo regional** en turismo cultural y patrimonial, capitalizando su oferta arquitectónica, museística y de eventos internacionales. Paralelamente, el sector privado comienza a redirigir su atención hacia los **activos históricos**, percibidos como oportunidades de inversión atractivas: combinan **bajo costo relativo de adquisición** con un **alto potencial de reposicionamiento turístico** a través de la estrategia de *adaptive reuse*.

La implicancia más directa de este escenario es la **expansión del nicho de consultoría y gestión patrimonial**, un sector aún incipiente en Argentina, pero con gran proyección. La baja competencia, sumada a la necesidad creciente de articular preservación cultural con rentabilidad turística, abre un campo fértil para proyectos de asesoría especializada.

Así, entre 2027 y 2030, el mercado se mueve hacia un modelo de **mayor sofisticación**, donde la innovación tecnológica (IA para revenue y marketing predictivo, digitalización de bienes patrimoniales), la **sostenibilidad ambiental**, y la **integración de wellness y experiencias regenerativas** definen la diferenciación competitiva.

1.2 Idea de Negocio y Productos/Servicios a Ofertar

La idea: *creación de una consultora turística especializada en patrimonio turístico y hotelería*

El turismo argentino en 2025 atraviesa un proceso de transformación que abre nuevas posibilidades de negocio. La recuperación del turismo interno, los viajes de corta estadía, la tendencia a organizar escapadas de último momento y el creciente interés por experiencias auténticas configuran un nuevo mapa de consumo turístico. En este escenario, ciudades como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires concentran un gran volumen de visitantes nacionales e internacionales, respaldadas por un patrimonio arquitectónico e histórico de enorme valor. Sin embargo, gran parte de estos inmuebles patrimoniales se encuentra subutilizada: los altos costos de mantenimiento, las trabas normativas y la falta de integración con la demanda turística contemporánea provocan deterioro y pérdida de valor.

En este contexto surge una oportunidad clara: vincular el patrimonio cultural y arquitectónico con las tendencias actuales del turismo —viajes experienciales, sostenibles, inclusivos, regenerativos e identitarios—. Lo que antes se percibía como una carga, es decir, la restauración y el mantenimiento de un edificio patrimonial, hoy puede

convertirse en un activo turístico rentable si se gestiona de manera profesional, innovadora y con visión de mercado.

A pesar de este potencial, se observa un vacío en la oferta actual. Mientras que las inmobiliarias priorizan la renta económica de los inmuebles y las agencias de turismo se enfocan en la comercialización de servicios ya existentes, no existen actores especializados en una consultoría integral que combine planificación turística, gestión patrimonial y reconversión de activos en experiencias sostenibles. Precisamente en ese espacio se inscribe la propuesta de **Legado Vivo**.

Legado Vivo se proyecta como una consultora especializada en turismo patrimonial cuyo propósito es revalorizar, conservar e integrar inmuebles, espacios y relatos patrimoniales al circuito turístico. La empresa no solo busca acompañar a los propietarios en el proceso de conservación, sino también diseñar estrategias de reconversión turística y de gestión operativa, adaptadas a las tendencias del mercado.

Los principales servicios de Legado Vivo se organizan en cuatro ejes. En primer lugar, la **consultoría patrimonial integral**, que incluye diagnósticos técnicos y normativos sobre el estado de los inmuebles, su accesibilidad, los riesgos existentes y el cumplimiento de normativa APH, así como estrategias de conservación adaptadas a la demanda turística. En segundo lugar, **la planificación y reconversión turística**, que contempla el desarrollo de conceptos innovadores —como hoteles boutique patrimoniales, casas con relatos identitarios, glamping urbano o experiencias de turismo regenerativo y de bienestar— junto con la elaboración de planes de inversión (CAPEX/OPEX) y estudios de factibilidad. En tercer lugar, la **gestión y operación turística**, que abarca el diseño de modelos de negocio adaptados a cada activo (boutique, lodge, casa-museo, experiencias gastronómicas o artísticas) y la operación llave en mano con estrategias de marketing digital, revenue management, pricing basado en inteligencia artificial y manuales de sostenibilidad. Finalmente, el desarrollo de **experiencias complementarias**, que incluyen talleres de tango y folklore, circuitos gastronómicos y enoturísticos, así como la implementación de propuestas inclusivas que garanticen accesibilidad certificable.

Como distintivo, la consultora ofrecerá el **sello de calidad patrimonial y sostenible “Legado Vivo”**, certificación que garantizará estándares de conservación, accesibilidad, sostenibilidad y autenticidad cultural.

La propuesta de valor de la empresa se dirige a distintos actores. Para los propietarios, significa transformar un inmueble patrimonial en un activo rentable, liberándolos de la carga administrativa y de gestión. Para los turistas, implica la posibilidad de acceder a experiencias únicas, auténticas y sostenibles, que les permitan vivir la ciudad de manera inmersiva. Para los inversores y gobiernos, supone revitalizar el patrimonio urbano, generar empleo y dinamizar la economía local a través de productos turísticos de alta diferenciación.

Legado Vivo nace así, como una respuesta innovadora a una necesidad insatisfecha en el mercado turístico argentino: la ausencia de un actor que integre conservación patrimonial,

planificación turística y gestión operativa moderna. Su modelo no solo es viable, sino que se encuentra alineado con las principales tendencias globales y locales —sostenibilidad, autenticidad, regeneración, inclusión y personalización—, lo que le otorga potencial para convertirse en un referente del turismo patrimonial y cultural en Argentina, con proyección de expansión hacia otros destinos de la región en el mediano plazo.

La misión de la consultora es **brindar soluciones integrales para la recuperación y puesta en valor de inmuebles patrimoniales**, a través de un enfoque que combine sostenibilidad, innovación y autenticidad cultural, generando proyectos rentables que fortalezcan la identidad local y promuevan el desarrollo comunitario. Su visión consiste en **ser referentes en Argentina en la reconversión turística de edificios históricos**, posicionándose como un modelo innovador y sostenible replicable en otras ciudades de América Latina, contribuyendo así a un turismo más responsable, inclusivo y culturalmente significativo.

Para alcanzar esa misión y visión, se plantean seis objetivos específicos: (1) desarrollar proyectos turísticos que garanticen la preservación del patrimonio arquitectónico y cultural; (2) incorporar criterios de sostenibilidad en todos los procesos de planificación, restauración y gestión; (3) diseñar modelos de negocio híbridos que diversifiquen ingresos a través del alojamiento, la gastronomía, los eventos y las experiencias culturales; (4) promover la participación de la comunidad local en el diseño y la implementación de las experiencias turísticas; (5) integrar herramientas digitales como inteligencia artificial, recorridos virtuales o digitalización 3D para enriquecer la experiencia y ampliar la accesibilidad; y (6) posicionar la marca Legado Vivo como sello de calidad y autenticidad en el turismo patrimonial.

Finalmente, la propuesta se sostiene en un conjunto de valores que orientan su accionar: **sustentabilidad** (respeto ambiental y uso responsable de recursos), autenticidad (rescate de la identidad cultural y arquitectónica), **innovación** (incorporación de tecnologías y modelos de gestión actualizados), **participación comunitaria** (integración de actores locales), **calidad y excelencia** (estándares profesionales en todas las etapas) y **responsabilidad social** (uso del turismo como motor de desarrollo inclusivo y equitativo).

1.3. Localización

1.3.1. Características del destino turístico elegido y del sitio de asentamiento del negocio

Ámbito operativo y alcance territorial

La consultora **Legado Vivo** tendrá un alcance federal, prestando servicios de diagnóstico, proyecto, gestión y operación de activos patrimoniales en todo el territorio argentino. Su radio de acción comprenderá la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Provincia de Buenos Aires, la región de Cuyo, el Noroeste (NOA), el Noreste (NEA), el Litoral y la Patagonia, priorizando aquellas áreas con relevancia turística y patrimonial. La estrategia

de operación combina una **sede central en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires** con la conformación de equipos móviles y, en una segunda etapa, hubs regionales que permitan la ejecución de tareas in situ tales como restauraciones, supervisión de obra, implementación operativa y puesta en marcha de activos turísticos.

Sede principal (oficina corporativa)

La localización provisoria de la oficina central se plantea en el **Microcentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**, en un radio próximo al eje conformado por Avenida de Mayo, Avenida 9 de Julio y las cercanías de Plaza de Mayo y el Congreso de la Nación. Esta elección responde a la concentración en la zona de organismos públicos, estudios jurídicos, oficinas notariales, redes financieras y conexiones logísticas (ferrocarriles, subterráneos y autopistas), lo que facilita las gestiones normativas, el establecimiento de alianzas estratégicas y la vinculación con actores clave como municipios, colegios profesionales, ONGs y operadores turísticos.

La modalidad de ocupación será **alquiler comercial flexible** con contrato inicial de 12 a 24 meses y opción de renovación. Esta decisión permite optimizar la flexibilidad financiera y reducir las inversiones de capital inicial (capex mínimo), posponiendo cualquier adquisición inmobiliaria a etapas posteriores del desarrollo empresarial.

Características funcionales de la oficina

El espacio inicial recomendado se estima entre **80 y 140 m²**, superficie que posibilita disponer de un área de recepción, entre dos y cuatro oficinas de consultores o espacios de trabajo compartido, una sala de reuniones con capacidad para 8 a 10 personas, un office/cocina y un archivo técnico. Se priorizará que la planta se ubique en **planta baja o primer piso** para facilitar el traslado de mobiliario o materiales técnicos, con ascensor operativo en caso de plantas superiores.

En términos tecnológicos, se requerirá **fibra óptica con respaldo de internet**, una red interna segura para almacenamiento de documentación y planos, y un sistema de videoconferencia profesional. La infraestructura técnica incluirá impresoras y acceso a plotters de gran formato, almacenamiento físico para planos y muestras, y un depósito seguro para documentación sensible vinculada al patrimonio. La imagen corporativa también se considerará un aspecto clave: la sala de reuniones contará con equipo audiovisual y un espacio expositivo de proyectos en formato de fotografías y maquetas.

Modalidad de trabajo híbrida

El esquema laboral combinará dos a tres días presenciales en la oficina para actividades corporativas, planificación y atención de clientes, con dos a tres días de trabajo remoto. Los equipos técnicos especializados (arquitectos, restauradores, project managers) tendrán presencia periódica en obras para la realización de diagnósticos patrimoniales, levantamientos técnicos y supervisión de proyectos. Para ello se dispondrá de equipamiento específico como tablets con aplicaciones de inspección, cámaras, medidores de humedad y termografía, así como elementos de protección personal (EPP).

Operación federal: logística y recursos desplegados

La estrategia logística incluye el armado de **equipos móviles equipados con kits de inspección** (fotogrametría, drones, cámaras y medidores) y acuerdos con empresas de alquiler de flota vehicular para traslados de equipos y materiales. En caso de desplazamientos extensos, se recurrirá a pasajes aéreos de cabotaje. Asimismo, se promoverán convenios con **estudios de arquitectura locales, constructoras, universidades (facultades de Arquitectura y Patrimonio) y oficinas provinciales de turismo**, de manera de agilizar trámites y contar con contrapartes técnicas en territorio.

En una **fase de expansión (fase 2)**, se proyecta el desarrollo de hubs regionales con presencia física reducida —oficinas compartidas o espacios de coworking— en tres regiones estratégicas: Litoral/Centro (Rosario o Córdoba), NEA/NOA (Posadas o Salta) y Patagonia (Bariloche o Comodoro Rivadavia). Esta estrategia busca reducir tiempos de movilización (TTM) y costos logísticos.

Seguridad, almacenamiento y conservación

La sede central dispondrá de un espacio destinado a **archivo y custodia de documentación histórica, planos y materiales sensibles**, con políticas de acceso restringido y respaldo digital. Asimismo, se contempla una sala técnica para maquetas, muestras de materiales y ensayos no destructivos, en convenio con laboratorios universitarios si fuese necesario.

Requerimientos legales y habilitaciones

Para su funcionamiento formal, la consultora deberá realizar la **inscripción comercial y fiscal (CUIT, AFIP)**, el registro municipal de actividad profesional en CABA, contratar un seguro comercial y cumplir con la normativa vigente en materia de **seguridad y accesibilidad** (rampas, baños adaptados y señalética inclusiva). A su vez, se implementarán protocolos de confidencialidad con los propietarios de inmuebles y contratos tipo de intervención patrimonial.

1.4 Forma jurídica de la sociedad

La constitución de una empresa requiere, desde sus etapas iniciales, la definición de su forma jurídica, decisión que condiciona aspectos fundamentales de su operación, como la responsabilidad de los socios, la estructura administrativa, los requisitos legales, los costos de constitución y los beneficios fiscales. Esta elección resulta especialmente relevante para emprendimientos de carácter innovador y escalable, como Legado Vivo, cuya estrategia implica un modelo de operación híbrido y federal, interacción con clientes diversos —desde organizaciones privadas hasta organismos públicos— y la necesidad de una gestión ágil y flexible.

En este contexto, el análisis de las distintas formas jurídicas disponibles permite identificar aquella que optimice los recursos, simplifique los trámites legales y proporcione un marco adecuado para el crecimiento sostenido de la empresa. Entre las alternativas existentes en el ordenamiento jurídico argentino, la Sociedad por Acciones

Simplificada (SAS) surge como la opción más conveniente, ya que combina ventajas en términos de capital, administración, costos y beneficios fiscales, alineándose con las necesidades estratégicas y operativas de la consultora.

A continuación, se presentan los fundamentos que justifican la elección de la SAS como forma jurídica para Legado Vivo, evaluando sus ventajas, desventajas y beneficios en relación con otras estructuras societarias tradicionales.

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) constituye, actualmente, la forma jurídica más adecuada para la creación de Legado Vivo, considerando los objetivos estratégicos y operativos del emprendimiento. Esta modalidad societaria se encuentra regulada por la Ley de Sociedades y su normativa específica, permitiendo la constitución de sociedades de manera ágil, flexible y con costos reducidos, lo que representa una ventaja competitiva frente a otras formas jurídicas tradicionales como la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) o la Sociedad Anónima (SA).

Entre las principales ventajas de la SAS se destacan:

1. Capital mínimo accesible: La ley permite constituir una SAS con un capital equivalente a 2 salarios mínimos vitales y móviles (SMVM), aproximadamente \$540.000 en 2025, evitando comprometer de manera significativa la liquidez inicial del emprendimiento.
2. Flexibilidad en la composición societaria: La sociedad puede ser integrada por un único socio fundador, con la posibilidad de incorporar cofundadores o inversores adicionales en etapas posteriores, adaptándose al crecimiento y expansión del proyecto.
3. Rapidez y digitalización de los trámites: La inscripción se realiza de manera online a través del sistema Trámites a Distancia (TAD), con la intervención de la Inspección General de Justicia (IGJ) en CABA o el registro público provincial correspondiente, logrando la constitución formal en 24 a 72 horas hábiles. Esto reduce significativamente los tiempos de operatividad inicial en comparación con la SRL o la SA, que requieren procesos más prolongados y costosos.
4. Costos reducidos de constitución y administración: Los gastos asociados, incluyendo tasas administrativas y publicación en el Boletín Oficial, oscilan entre \$60.000 y \$120.000, dependiendo de si se realiza de manera digital o presencial mediante escribanía, lo que representa un ahorro considerable frente a otras estructuras societarias.
5. Flexibilidad administrativa y operativa: La SAS permite configurar la gerencia de manera única, indistinta o conjunta, facilitando la adaptación a modelos de gestión híbridos y federales, en los que socios y gerentes pueden operar desde distintas provincias.
6. Beneficios fiscales y acceso a financiamiento: La posibilidad de inscribirse como MiPyME ante la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME) permite

acceder a créditos blandos, incentivos fiscales y líneas de financiamiento orientadas a la innovación y el turismo sostenible, reforzando la viabilidad económica de la consultora.

Si bien existen algunas limitaciones, como la preferencia de ciertos bancos o grandes clientes por SRL o SA para contratos de mayor envergadura, estas restricciones se están reduciendo progresivamente, y no afectan significativamente a emprendimientos creativos y escalables como Legado Vivo.

En conclusión, la **SAS** se presenta como la forma jurídica **más rápida, económica y flexible**, alineada con las características del proyecto, su modelo operativo híbrido y federal, y sus objetivos de crecimiento y escalabilidad. Esta elección garantiza una implementación ágil del emprendimiento, minimizando barreras administrativas y optimizando recursos financieros y humanos, lo que justifica plenamente su adopción frente a otras estructuras societarias tradicionales.

1.5 Proceso de registro y formalización del proyecto

La puesta en marcha de Legado Vivo requiere atravesar un conjunto de procedimientos legales, fiscales y administrativos que aseguren su correcta constitución y habilitación como empresa de consultoría en patrimonio y turismo. A continuación, se detallan los principales aspectos a considerar.

1. Aspectos legales y societarios:

La forma societaria recomendada es la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), por su flexibilidad, agilidad en la constitución y bajo costo inicial en comparación con otras figuras. La inscripción se realiza ante la Inspección General de Justicia (IGJ) en el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, o bien ante el Registro Público correspondiente en las provincias. El trámite se gestiona de manera digital a través de la plataforma Trámites a Distancia (TAD), requiriéndose como documentación el estatuto social, la constancia de CUIT de la sociedad, la designación de autoridades y el comprobante de integración del capital inicial. El plazo estimado para la constitución oscila entre 24 y 72 horas, con un costo aproximado (2025) de entre \$60.000 y \$120.000, incluyendo tasas y publicación en el Boletín Oficial.

2. Aspectos impositivos y fiscales:

Una vez constituida la sociedad, se debe proceder a la inscripción en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), a fin de obtener el CUIT de la sociedad y definir su condición frente a los impuestos nacionales (IVA, Impuesto a las Ganancias) e inscripción en el régimen de Ingresos Brutos. En caso de contratar personal, deberá realizarse el alta correspondiente en el Sistema Registral de la AFIP. Paralelamente, corresponde la inscripción en la Administración Gubernamental de Ingresos Públicos (AGIP) para tributar el impuesto a los Ingresos Brutos en CABA o, en caso de operar en varias jurisdicciones, adherir al Convenio Multilateral.

De manera opcional, aunque altamente recomendable, la empresa puede inscribirse en el Registro PyME (SEPYME), lo cual otorga beneficios impositivos y acceso a líneas de financiamiento específicas para pequeñas y medianas empresas.

3. Aspectos municipales y urbanísticos:

Si bien la consultora no requiere habilitación específica como establecimiento turístico (hotel, restaurante), sí debe gestionar la habilitación comercial de oficinas ante la Agencia Gubernamental de Control (AGC) del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Este trámite, realizado en modalidad digital, exige la presentación del contrato de alquiler, planos del inmueble y el certificado de aptitud de uso. Asimismo, la empresa deberá cumplir con el Código Urbanístico de CABA en lo relativo a normas edilicias y de seguridad en espacios laborales.

4. Aspectos específicos del sector turístico y patrimonial:

En su carácter de consultora especializada en turismo y patrimonio, Legado Vivo deberá inscribirse en el Registro Nacional de Prestadores del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (MINTURDEP), siempre que se configure como prestadora de servicios turísticos. Además, cuando los proyectos involucren inmuebles catalogados dentro de Áreas de Protección Histórica (APH) en la Ciudad de Buenos Aires, será necesaria la autorización de la Dirección General de Interpretación Urbanística (DGIUR), así como los permisos correspondientes de la Comisión Nacional de Monumentos, de Lugares y de Bienes Históricos, en el caso de bienes de valor histórico nacional.

5. Otros trámites complementarios:

Entre los aspectos complementarios, se destaca la necesidad de registrar la marca “Legado Vivo” en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI), garantizando así la protección legal de la identidad comercial. Asimismo, en caso de contratación de oficinas y personal, la empresa deberá dar cumplimiento a la normativa vigente en materia de seguridad e higiene laboral, incluyendo la cobertura obligatoria de una ART (Aseguradora de Riesgos del Trabajo) y la observancia de disposiciones de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT).

Marco normativo relevante

La operación de Legado Vivo se encuentra enmarcada en un conjunto de normativas nacionales, locales e internacionales, entre las que se destacan:

- **Nacional:**
 - Ley General de Sociedades (Ley 19.550, modificada por Ley 27.349 en lo referido a SAS).
 - Ley Nacional de Turismo N.º 25.997.
 - Ley N.º 12.665 de protección de monumentos históricos.
- **Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA):**
 - Código Urbanístico y de Edificación.
 - Normativa de habilitación comercial de la AGC.

- **Internacional (referencia):**

- Lineamientos de la UNESCO sobre gestión y preservación de patrimonio cultural.

En síntesis, el proceso de habilitación de Legado Vivo contempla una serie de pasos articulados que integran la constitución legal, la inscripción fiscal, la habilitación comercial, la regulación sectorial y la protección de la marca, garantizando que la consultora opere con seguridad jurídica y en conformidad con las normativas vigentes tanto a nivel nacional como internacional.

ANÁLISIS DE MERCADO



Unidad 2 - Análisis del ambiente de negocios y mercado

2.1 Caracterice el entorno de negocios del sector donde la empresa operará

2.1.1 Análisis PESTEL y turístico ¹

El sector hotelero y patrimonial argentino atraviesa un proceso de transformación estructural en el contexto postpandemia, marcado por una notable reconfiguración de la demanda, una presión económica creciente y un entorno político y social altamente volátil. En particular, la Ciudad de Buenos Aires se consolida como el epicentro de esta dinámica, combinando la concentración de inversiones, el desarrollo de infraestructura y la tensión constante entre la conservación patrimonial y la expansión turística.

Durante el período 2024–2025, la actividad hotelera ha enfrentado simultáneamente oportunidades y desafíos: por un lado, el impulso del turismo interno y el retorno del turismo receptivo internacional han permitido sostener los niveles de ocupación y generar nuevas inversiones; por otro, la recesión, la inflación y la carga impositiva han afectado la rentabilidad del sector, evidenciando la fragilidad de su sostenibilidad a largo plazo.

En este contexto, el análisis PESTEL se presenta como una herramienta clave para comprender los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden sobre la hotelería y el patrimonio en Argentina. Este enfoque permite identificar no solo las amenazas que condicionan el crecimiento, sino también las oportunidades estratégicas para el diseño de modelos de gestión innovadores, sostenibles y adaptados a las tendencias contemporáneas del turismo global.

El presente informe aborda, por tanto, un diagnóstico integral del entorno macro y microeconómico que rodea al sector, destacando la importancia de la planificación, la adaptabilidad empresarial y la valorización patrimonial como ejes para fortalecer la competitividad turística del país en los próximos años.

P: Factores Políticos

Los factores políticos se centran en la estabilidad gubernamental, las regulaciones y la política fiscal, siendo un área de alta incertidumbre en Argentina.

- **Política de Turismo Receptivo y Emisivo:**
 - Existe una retórica oficial que destaca al turismo como una "**causa nacional**" y pilar de desarrollo económico (Scioli, Ministerio de Turismo, sep. 2025). Sin embargo, la **crisis económica** y la devaluación tienen un doble filo: encarecen la salida de argentinos al exterior (disminuyendo el turismo emisivo), pero al mismo tiempo **fortalecen la competitividad de**

¹ Toda la información recopilada para el análisis PESTEL se encuentra en la bibliografía de manera pertinente.

precios para el turismo receptivo internacional (Ladevi, Página|12, ago. 2025).

- Se promueven iniciativas como "**Elegí Argentina**" para impulsar el turismo interno (Argentina.gob.ar, sep. 2025).
- **Regulaciones y Desregulación:**
 - La hotelería denuncia una "**presión impositiva**" sumamente alta, donde hasta el **60% de la tarifa puede ser impuestos**, afectando la competitividad y la rentabilidad (Página|12, ago. 2025). La desregulación en otros sectores podría impactar la cadena de valor turística.
- **Conectividad y Apertura:**
 - Hay una tendencia de **aumento en la conectividad aérea**. Los vuelos internacionales a Ezeiza y Aeroparque crecieron, por ejemplo, un **17% en abril de 2025** respecto a 2024, y los vuelos de cabotaje un 13% (Informe Mensual de Turismo CABA, may. 2025). Esto es crucial para la llegada de turistas internacionales y la distribución interna.

E: Factores Económicos

El factor económico es el más determinante y presenta un escenario de recesión interna y volatilidad cambiaria.

- **Recesión y Caída de la Demanda Interna:**
 - La **recesión económica** y la caída del consumo interno han provocado una **crisis hotelera** con una importante **caída en la ocupación** y reservas, de hasta el 20% en destinos como CABA (Página|12, ago. 2025).
 - La **ocupación hotelera ha caído consecutivamente** durante varios meses a lo largo de 2024, con mermas interanuales significativas (ej. -14% en agosto 2024, -22% en mayo 2024) (Ladevi, oct. 2024 - jul. 2025, INDEC-EOH).
 - En julio de 2025 se estimaron **4.1 millones de pernoctaciones**, una disminución del 2,1% respecto al año anterior (INDEC-EOH, sep. 2025).
- **Impacto Macroeconómico del Turismo:**
 - Se proyecta que el sector turístico contribuya con casi **\$39 mil millones de dólares al PIB nacional en 2025**, generando más de un millón de puestos de trabajo (WTTC, may. 2025).
 - Hay un desbalance en la balanza de pagos turística. En julio de 2025, los argentinos se gastaron afuera una cifra significativamente mayor (\$1.100 millones de USD) que lo que ingresó por turismo receptivo (\$229 millones de USD) (Clarín, ago. 2025).

- **Hotelería de Lujo y Precios:**

- A pesar de la caída general, el segmento de hoteles 4 y 5 estrellas experimentó una caída en la ocupación en 2024, pero con **variaciones de precios medios**, que incluso aumentaron en CABA y Córdoba, mientras que disminuyeron en otras zonas (La Nación/Newmark, abr. 2025). Esto sugiere una redefinición del mercado.

S: Factores Socioculturales

Los cambios en el comportamiento del viajero y las tendencias de mercado impactan directamente en la demanda hotelera y la valorización del patrimonio.

- **Tendencias del Viajero:**

- El **turismo de ocio** concentra la mayor parte del gasto, representando el **72,9% del total** (WTTC, may. 2025).
- El **turismo interno** se consolida como el principal sostén del sector, representando el **81-83% de los viajeros alojados** en hoteles (Ladevi, jul. 2025, CAME, feb. 2025). Este segmento es más sensible a los precios y la recesión.
- A nivel de hotelería, el viajero busca cada vez más la **personalización, el turismo de experiencias y la sostenibilidad** (La Nación, abr. 2025).

- **Demanda de Patrimonio:**

- La **diversificación de propuestas culturales y recreativas**, incluyendo las fiestas regionales, es clave para mantener el flujo de visitantes (CAME, feb. 2025). La valoración del patrimonio, tanto tangible como intangible, sigue siendo un gran motor para el turismo interno y receptivo.

- **Mercados Emisores (CABA):**

- Los principales mercados emisores de turistas a CABA son **Brasil, Uruguay, Estados Unidos y Chile** (Informe Mensual de Turismo CABA, may. 2025).

T: Factores Tecnológicos

La tecnología es un motor de cambio en la gestión operativa y la experiencia del huésped.

- **Digitalización y Reservas:**

- La penetración de plataformas de reservas en línea (OTAs) es alta. La hotelería necesita optimizar su **gestión de ingresos (Revenue Management)** para competir y ajustar precios en el volátil contexto de oferta/demanda (Página|12, ago. 2025).

- **Innovación en la Experiencia del Huésped:**

- La **Inteligencia Artificial (IA)** se está consolidando como una **herramienta estratégica** para optimizar la gestión operativa y **personalizar la experiencia** del huésped (Ladevi, oct. 2025).
- **Datos Abiertos y Monitoreo:**
 - Organismos oficiales (INDEC, Observatorios, SINTA) han reforzado la política de **apertura de datos** y el monitoreo de indicadores de turismo internacional y hotelería, lo que permite a las consultoras y empresas tomar decisiones más informadas (SINTA, ene. 2025).

E: Factores Ecológicos

Si bien no es el factor más prominente en las noticias recientes, la sostenibilidad es una tendencia de demanda en el sector.

- **Tendencia de Sostenibilidad:**
 - Existe un **fuerte impulso hacia la sostenibilidad** en el sector hotelero como parte de las nuevas tendencias de mercado (La Nación, abr. 2025). Esto incluye prácticas de gestión ambiental, uso eficiente de recursos y certificaciones.
- **Turismo de Naturaleza y Áreas Protegidas:**
 - La vasta riqueza natural y áreas patrimoniales de Argentina (Patagonia, Litoral, Cuyo) son la base de gran parte del turismo, especialmente para el segmento de lujo y de experiencias (La Nación, abr. 2025). La conservación y gestión de estos recursos es crítica.

L: Factores Legales

Los factores legales se centran en el marco normativo que rige la actividad, desde lo laboral hasta lo fiscal.

- **Marco Laboral:**
 - Las regulaciones laborales y el costo del empleo formal en el sector de hotelería y restaurantes (que ya empleó a 91.561 personas en 2022) representan un desafío operativo. Los cambios en la legislación laboral pueden tener un impacto directo en la estructura de costos (Argentina.gob.ar, 2023).
- **Normativa de Alojamiento:**
 - La hotelería formal compite con el **alojamiento informal o las plataformas de alquiler temporario** (como Airbnb), lo que plantea desafíos regulatorios a nivel municipal y nacional en términos de igualdad impositiva y normativa.
- **Reclamos y Normativa de Agencias:**

- A nivel internacional, existen movimientos para **regular las comisiones** y pagos a agencias (ej. ASTA), lo que podría eventualmente replicarse en Latinoamérica y afectar la relación comercial entre hoteles y agencias (Ladevi, oct. 2025).

T: Factor Adicional: Turismo (Específico del Sector)

Este factor agrupa las dinámicas internas y la oferta/demanda específica del sector, complementando el análisis.

- **Desafío de Ocupación vs. Demanda Interna:**
 - La **caída en la ocupación hotelera fue una constante en 2024**, en parte debido al desplome del turismo internacional y la recesión (Ladevi, ago-dic. 2024). Sin embargo, el **turismo interno compensa parcialmente la caída**, siendo el principal motor de demanda (Ladevi, jul. 2025).
- **Segmentación del Mercado Hotelero:**
 - Argentina cuenta con **2.889 establecimientos hoteleros**, de los cuales 451 son 4 y 5 estrellas (15.6% del total) (La Nación, abr. 2025). El enfoque en el **turismo de lujo** es una estrategia de crecimiento y diferenciación para atraer divisas (RIU, Iberostar celebran el crecimiento del mercado argentino en 2025) (Ladevi, sep-oct. 2025).
- **Patrimonio como Diferenciador (CABA y Nacional):**
 - **CABA lidera la recuperación** en el sector a nivel nacional (WTTC, feb. 2023), siendo un nodo principal para el turismo cultural y patrimonial.
 - La hotelería en la capital sirve como puerta de entrada para viajeros que luego se dirigen a destinos de patrimonio natural (Patagonia, Cuyo, Litoral), donde la ocupación en temporadas alta puede ser elevada (ej. Pinamar +90%, Villa Traful 95% en verano 2025) (Argentina.gob.ar, ene. 2025).

2.2. Análisis del escenario competitivo

En el marco del presente proyecto, resulta fundamental comprender el escenario competitivo en el que se insertará *Legado Vivo*. El análisis de la competencia no se limita únicamente a identificar empresas que ofrezcan servicios similares, sino que también busca evaluar aquellos actores que, de manera directa o indirecta, pueden incidir en la toma de decisiones de los potenciales clientes y en la dinámica del mercado turístico y hotelero.

Consideramos como competencia directa a aquellas consultoras y organizaciones que brindan servicios afines a nuestra propuesta —planificación estratégica, desarrollo de productos turísticos, asesoramiento a pymes hoteleras y proyectos vinculados a la sostenibilidad y el patrimonio cultural—, compitiendo por los mismos segmentos de

mercado y clientes. Estas empresas representan un desafío inmediato, dado que se dirigen al mismo público objetivo con propuestas similares en alcance o enfoque.

Por otro lado, identificamos como competencia indirecta a aquellas entidades que, si bien no replican exactamente nuestra propuesta de valor, poseen la capacidad de influir en la toma de decisiones del sector. En este grupo se incluyen cámaras empresariales, asociaciones gremiales, grandes consultoras multinacionales y operadores especializados en áreas conexas (como sostenibilidad, revenue management o innovación tecnológica). Su relevancia radica en que pueden captar proyectos de gran escala, desplazar la demanda hacia sus asociados o introducir tendencias que condicionen el posicionamiento de nuestra consultora.

La selección de las empresas consideradas como competidoras se basó en criterios de afinidad de servicios, alcance territorial, reputación en el sector y grado de especialización en segmentos estratégicos, particularmente aquellos vinculados a la puesta en valor del patrimonio cultural y al desarrollo turístico sostenible. Analizar a estos actores nos permite no solo reconocer el nivel de competencia existente, sino también identificar oportunidades de diferenciación y estrategias de posicionamiento que fortalezcan nuestra propuesta en el mercado.

Competencia directa:

1. NGA Consultores en Turismo

NGA es una consultora con más de dos décadas de experiencia en proyectos turísticos a nivel nacional e internacional. Su especialización radica en planificación estratégica de destinos, estudios territoriales, observatorios turísticos, proyectos de inversión y programas de capacitación. Uno de sus sellos es la integración de la sustentabilidad en el diseño de políticas públicas y privadas.

Trabaja con gobiernos locales, cámaras empresariales, universidades y organismos internacionales, lo que le permite consolidarse como un actor de peso en el desarrollo turístico de la región. En Argentina, ha tenido incidencia en provincias como Córdoba, San Luis y Buenos Aires, mientras que en Europa desarrolla proyectos vinculados a planificación urbana y turística en España, Alemania e Italia. Se la considera competencia porque ofrece un abanico de servicios muy similares al nuestro, aunque enfocados en destinos y grandes instituciones más que en pymes.

2. Turismo Sostenible (Turismosostenible.com.ar)

Es una consultora que centra su propuesta de valor en la implementación de planes de calidad, asesoramiento en innovación y estrategias de sostenibilidad turística. Su especialización consiste en ayudar a que destinos, hoteles y empresas turísticas adapten sus procesos a estándares internacionales de turismo responsable, certificaciones ambientales y tendencias de economía circular. Trabaja con municipios, ONGs, empresas turísticas independientes y alojamientos que buscan acreditaciones verdes, destacando su papel como formadora en proyectos de turismo sostenible. Es competencia directa porque

su enfoque coincide con la creciente demanda del mercado por experiencias responsables. Sin embargo, su mirada se concentra más en el aspecto ambiental que en la dimensión cultural y patrimonial, donde buscamos diferenciarnos.

3. Consultora STG

STG es reconocida en Mendoza y Buenos Aires por su especialización en turismo vitivinícola, enoturismo, gastronomía y cultura. Sus servicios incluyen planeamiento estratégico, planes de negocio para bodegas, desarrollo de experiencias enogastronómicas y análisis sensorial de vinos y alimentos. Sus principales clientes son bodegas, empresas agroalimentarias y destinos turísticos con identidad gastronómica, lo que les otorga gran peso en sectores donde el turismo cultural y el turismo de experiencia convergen.

Se la considera competencia porque trabaja en la valorización de productos patrimoniales ligados a la cultura del vino y la gastronomía, lo cual toca nuestro campo. La diferencia está en que STG sectorializa en un nicho puntual, mientras que nuestro enfoque es transversal a distintos tipos de patrimonio.

4. Global G Consulting / Global Contour

Global G es una consultora de escala internacional que opera en España, Argentina, Chile, Perú, Colombia, Paraguay, Venezuela y Brasil. Su propuesta abarca proyectos de ecoturismo, turismo cultural e industrial, marketing de destinos, gobernanza y sostenibilidad. Su principal fortaleza es su capacidad multidisciplinar, ya que integra arquitectos, urbanistas, expertos en medio ambiente y gestores turísticos. Trabaja mayormente con gobiernos nacionales y locales, así como con organismos multilaterales que financian proyectos de destinos turísticos inteligentes y sostenibles. Es competencia directa porque también abordan patrimonio y cultura, pero en escalas macro. Nuestra diferenciación será el trabajo cercano con pymes y proyectos de menor escala, en lugar de grandes planes de Estado.

5. Mater Sustentable (Grupo Mater Travel)

Mater combina el rol de consultora y operadora, ofreciendo circuitos turísticos de impacto positivo, que integran patrimonio cultural, comunidades locales y sostenibilidad ambiental. Sus servicios incluyen el diseño de experiencias, la creación de rutas turísticas y la planificación de productos de triple impacto. Se relacionan con el mercado a través de comunidades locales, alojamientos independientes y operadores responsables que buscan visibilidad en el turismo consciente. En América Latina, han liderado programas que combinan conservación ambiental con turismo comunitario. Es una competencia clave porque su propuesta se parece a la nuestra. Sin embargo, Mater pone más el foco en la operación turística (armado de paquetes y experiencias), mientras que nosotros buscamos posicionarnos como consultora estratégica especializada en planificación, acompañamiento y desarrollo de proyectos patrimoniales.

6. Revenue Management Argentina (RMA)

RMA es líder en Argentina en consultoría hotelera especializada en estrategias de ingresos y pricing dinámico. Su propuesta incluye capacitaciones, optimización de ventas, revenue management aplicado a hoteles independientes y cadenas regionales. Trabaja directamente con hoteles urbanos, resorts, cadenas locales y medianas propiedades familiares, ayudándoles a mejorar su rentabilidad mediante modelos financieros y de gestión tecnológica. Tiene presencia en toda Argentina y en mercados de LatAm como México, Uruguay, Chile y Paraguay. Es competencia porque apunta al mismo segmento hotelero que nosotros. Pero su fortaleza está en la gestión financiera, mientras que la nuestra está en la planificación estratégica integral, que no solo considera ingresos, sino también el valor patrimonial y cultural como eje diferenciador.

Competidor	Foco principal	Segmento de Mercado	Área Geográfica	Comparación Legado Vivo
NGA Consultores en Turismo	Planificación estratégica de destinos, estudios territoriales, proyectos de inversión y programas de capacitación.	Gobiernos locales, cámaras empresariales, universidades y organismos internacionales .	Nacional (Córdoba, San Luis, Buenos Aires) e Internacional (España, Alemania, Italia).	Servicios similares, pero enfocados en destinos y grandes instituciones, más que en PyMEs.
Turismo Sostenible	Planes de calidad, innovación y estrategias de sostenibilidad turística.	Municipios, ONGs, empresas turísticas independientes y alojamientos que buscan acreditaciones verdes.	Nacional.	Se concentra más en el aspecto ambiental que en la dimensión cultural y patrimonial.
Consultora STG	Planeamiento estratégico, planes de negocio para bodegas, desarrollo de experiencias enogastronómicas y análisis sensorial de	Bodegas, empresas agroalimentarias y destinos turísticos con identidad gastronómica.	Mendoza y Buenos Aires.	Sectorializa en un nicho puntual (vitivinícola), mientras que Legado Vivo es transversal a distintos tipos de patrimonio.

	vinos y alimentos.			
Global G Consulting / Global Contour	Ecoturismo, turismo cultural e industrial, marketing de destinos, gobernanza y sostenibilidad.	Gobiernos nacionales y locales, así como organismos multilaterales.	Internacional (España, Argentina, Chile, Perú, Colombia, Paraguay, Venezuela y Brasil).	Abordan patrimonio en escalas macro; Legado Vivo se enfoca en PyMEs y proyectos de menor escala.
Mater Sustentable	Diseño de circuitos turísticos de triple impacto y experiencias (integra patrimonio cultural, comunidades y sostenibilidad ambiental).	Comunidades locales, alojamientos independientes y operadores responsables.	América Latina.	Pone más foco en la operación turística (armado de paquetes), Legado Vivo es consultora estratégica en planificación patrimonial.
Revenue Management Argentina (RMA)	Consultoría hotelera especializada en estrategias de ingresos y pricing dinámico (Revenue Management).	Hoteles urbanos, resorts, cadenas locales y medianas propiedades familiares.	Argentina y Latinoamérica (México, Uruguay, Chile y Paraguay).	Su fortaleza es la gestión financiera, mientras que Legado Vivo ofrece planificación estratégica integral con el valor patrimonial como eje.

Competencia indirecta:

1. FACVE (Foro Argentino de Consultores y Empresas de Viajes)

FACVE no es una consultora en sí, sino un foro gremial y asociativo que reúne a agencias de viajes, consultores y operadores turísticos de todo el país. Su rol se centra en la representación sectorial, el networking, la capacitación profesional y la defensa institucional de los intereses de sus miembros. Su relevancia como competencia indirecta radica en que concentra capital simbólico y de representación, lo que atrae a empresas que buscan visibilidad, respaldo gremial y acceso a convenios. Si bien no compite con

nosotros en consultoría técnica, puede desviar la atención de potenciales clientes hacia sus propios miembros. Diferenciación: nuestra ventaja está en el asesoramiento especializado en patrimonio y en la planificación estratégica, algo que FACVE no ofrece porque opera como foro de vinculación.

2. Accenture (Travel & Tourism Division)

Accenture es una multinacional de consultoría con presencia global en más de 120 países. En los últimos años, ha consolidado su división de Travel & Tourism, centrada en digitalización, innovación tecnológica, inteligencia artificial, análisis de datos y estrategias de operaciones aplicadas a aerolíneas, cadenas hoteleras y OTAs (Online Travel Agencies).

Su escala global le permite trabajar con grandes corporaciones hoteleras y destinos turísticos de primer nivel, muchas veces con presupuestos millonarios y soluciones a gran escala.

La consideramos competencia indirecta porque, aunque su foco no es el patrimonio, puede captar grandes proyectos de transformación digital o innovación en hotelería que, de otra forma, podrían llegar a consultoras locales.

Diferenciación: nuestra propuesta se centra en la escala micro y media, con pymes hoteleras y emprendimientos patrimoniales, algo que Accenture no aborda por sus costos y enfoque corporativo.

3. SQT Consultora

SQT es una consultora argentina con una trayectoria consolidada en hotelería, gastronomía y turismo. Su especialización está en estudios de mercado, encuestas de satisfacción, auditorías, mystery shopping y búsqueda de ejecutivos para empresas del sector.

Trabaja principalmente con cadenas hoteleras, restaurantes de alta gama y espacios de entretenimiento, aportando valor desde la investigación de mercado y la gestión de recursos humanos. Es una competencia indirecta porque representa una alternativa confiable y de larga trayectoria para empresas hoteleras que buscan diagnósticos y soluciones operativas, aunque no aborda la dimensión patrimonial.

Diferenciación: nuestra fortaleza está en integrar consultoría estratégica con la valorización del patrimonio cultural y arquitectónico, ampliando el enfoque hacia el desarrollo sostenible del turismo.

4. TMR Experience

TMR Experience es una consultora internacional orientada a las tendencias de futuro en turismo, como destinos inteligentes, turismo circular, proyectos de gobernanza y nuevas experiencias turísticas (astroturismo, ecoturismo, innovación cultural). Opera en España y América Latina, incluyendo Argentina, y trabaja con gobiernos locales, organismos multilaterales y destinos emergentes que buscan adaptarse a tendencias globales. Es competencia indirecta porque, si bien no se centra en patrimonio, sí compete en

innovación y desarrollo de destinos, captando la atención de quienes buscan “modernidad” y transformación digital en el turismo.

Diferenciación: nuestro valor está en conectar innovación con patrimonio, creando un enfoque único que une pasado y futuro, mientras que TMR se focaliza en la tecnología y la circularidad.

5. Horwath HTL

Horwath HTL es uno de los líderes mundiales en consultoría hotelera, con más de 40 oficinas en todos los continentes. Su especialización abarca expansión de cadenas hoteleras, estudios de viabilidad, desarrollo de marcas, revenue management y estrategias de inversión en hospitalidad.

Sus clientes son grandes cadenas hoteleras, resorts y proyectos turísticos internacionales con alto nivel de inversión. Se la considera competencia indirecta porque, aunque opera en una escala distinta, su reputación internacional puede atraer a proyectos de gran envergadura en Argentina.

Diferenciación: nosotros apostamos a un enfoque boutique, cercano y especializado en pymes y emprendimientos patrimoniales, alejándonos de la lógica de proyectos masivos que maneja Horwath.

6. EcoHotels

EcoHotels es una consultora internacional especializada en sostenibilidad aplicada a la hotelería. Sus principales servicios incluyen certificaciones verdes, reducción de huella ambiental, planes de gestión de impacto y programas de triple impacto. Trabaja con cadenas internacionales y hoteles independientes eco-friendly, ayudándoles a mejorar su reputación y alinearse con las tendencias del turismo responsable. Es una competencia indirecta porque el perfil de clientes que busca (hoteles independientes y cadenas que priorizan la sostenibilidad) coincide parcialmente con nuestro público objetivo.

Diferenciación: nuestra propuesta integra sostenibilidad con valorización patrimonial y cultural, un campo que EcoHotels no explora, ya que su eje está únicamente en lo ambiental.

Competidor	Foco Principal	Segmento de Mercado	Área Geográfica	Comparación Legado Vivo
FACVE (Foro Argentino de Consultores y Empresas de Viaje)	Foro gremial y asociativo. Representación sectorial, networking y capacitación.	Agencias de viajes, consultores y operadores turísticos que buscan	Nacional.	Opera como foro de vinculación, no ofrece consultoría especializada en patrimonio y planificación estratégica.

		respaldo gremial.		
Accenture (Travel & Tourism Division)	Digitalización, Inteligencia Artificial, análisis de datos y estrategias de operaciones aplicadas.	Grandes corporaciones hoteleras, aerolíneas y destinos turísticos de primer nivel.	Global.	Trabaja a escala global y corporativa; Legado Vivo se centra en la escala micro y media, como PyMEs y emprendimientos patrimoniales.
SQT Consultora	Estudios de mercado, encuestas de satisfacción, auditorías, mystery shopping y gestión de RRHH.	Cadenas hoteleras, restaurantes de alta gama y espacios de entretenimiento.	Nacional.	Es una consultora operativa y de gestión de ingresos que no aborda la dimensión patrimonial.
TMR Experience	Tendencias a futuro, destinos inteligentes, turismo circular y nuevas experiencias turísticas.	Gobiernos locales, organismos multilaterales y destinos emergentes.	Internacional (España y América Latina).	Se focaliza en la tecnología y la circularidad, no en la conexión de la innovación con el patrimonio cultural.
Horwath HTL	Consultoría hotelera mundial. Estudios de viabilidad, expansión de cadenas y estrategias de inversión.	Grandes cadenas hoteleras, resorts y proyectos turísticos internacionales con alto nivel de inversión.	Global.	Opera a gran escala, mientras que Legado Vivo apuesta a un enfoque boutique especializado en PyMEs y emprendimientos patrimoniales.
EcoHotels	Especializada en	Cadenas internacionales	Internacional.	Su eje está únicamente en lo ambiental, mientras que Legado Vivo integra

	sostenibilidad ambiental. Certificaciones verdes y reducción de huella ambiental.	y hoteles independientes eco-friendly.		sostenibilidad con la valorización patrimonial y cultural.
--	---	--	--	--

2.1.3 Escenario competitivo

El escenario competitivo del sector de consultoría turística en Argentina y América Latina presenta una alta diversidad de actores, tanto nacionales como internacionales, con distintos niveles de especialización. Existen consultoras consolidadas en sostenibilidad (Mater Sustentable, Turismo Sostenible), en hotelería y revenue (Revenue Management Argentina, SQT), en turismo cultural o religioso (EMPRESUR, STG), en innovación digital y destinos inteligentes (Accenture, TMR Experience, Globalcontur), así como en enfoques globales de gran escala (Horwath HTL, McKibbon Hospitality, EcoHotels).

Frente a este panorama, Legado Vivo se posiciona con un foco diferenciado en la conservación, gestión e incorporación del patrimonio cultural al circuito turístico, un área que, si bien es mencionada tangencialmente por algunos competidores (Globalcontur, EMPRESUR), aún no tiene una consultora especializada que aborde de manera integral las siguientes dimensiones:

- Investigación y diagnóstico patrimonial.
- Planificación turística orientada al patrimonio tangible e intangible.
- Capacitación a actores locales en conservación y puesta en valor.
- Diseño de circuitos turísticos patrimoniales sostenibles.
- Consultoría en normativas y gestión para la preservación.

La ventaja competitiva radica en que muchas consultoras apuntan al turismo como producto o experiencia, pero no al patrimonio como eje estratégico de competitividad y diferenciación de destinos. De esta forma, Legado Vivo entra a cubrir una brecha de mercado clara, combinando el expertise en planificación con una visión de responsabilidad cultural y sostenibilidad.

En términos competitivos, se observa:

- Competencia directa nacional: NGA Consultores y Turismo Sostenible, ya que también trabajan con proyectos de destinos y sostenibilidad, aunque sin especialización patrimonial.
- Competencia directa internacional: Globalcontur y TMR Experience, que tienen experiencia en desarrollo de destinos, pero sin un enfoque exclusivo en patrimonio cultural.

- Competencia indirecta nacional: Revenue Management Argentina y SQT, que se enfocan en hotelería y gestión de ingresos, y que podrían captar parte del presupuesto de consultoría de un destino.
- Competencia indirecta internacional: Horwath HTL, McKibbon y Accenture, que trabajan con escalas globales y grandes cadenas, siendo un nivel de cliente distinto, aunque podrían competir en proyectos internacionales o con financiamiento externo.

En síntesis, el mercado ofrece una competencia heterogénea, pero todavía existe un nicho insuficientemente explotado: el turismo patrimonial. La oportunidad para Legado Vivo está en consolidarse como la primera consultora argentina con alcance federal y especialización exclusiva en patrimonio, combinando territorialidad, sostenibilidad y planificación estratégica.

2.1.4 Análisis de tendencias

El análisis de tendencias del sector turístico en Argentina y en particular en la Ciudad de Buenos Aires muestra un panorama de crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo, con factores clave que definen la oportunidad de negocios para consultoras como Legado Vivo.

1. Crecimiento de la demanda turística (2024-2025)
 - Según los informes de YVERA, entre enero y mayo de 2025 la ocupación hotelera en CABA se mantuvo en niveles superiores al 65% promedio, con picos de 80% en fines de semana largos y eventos internacionales.
 - El informe de la CAT de julio 2025 reporta que las vacaciones de invierno superaron las expectativas: más de 5,5 millones de turistas se movilizaron en todo el país, consolidando la tendencia al alza del turismo interno y receptivo.
 - La recuperación respecto al 2023 es clara: la llegada de turistas internacionales creció de forma sostenida, impulsada por el tipo de cambio competitivo y la reactivación de la conectividad aérea.

Impacto para Legado Vivo: un mercado turístico en expansión significa mayor demanda de planificación, profesionalización y diversificación de la oferta, especialmente en productos diferenciales como el turismo patrimonial.

2. Tendencias de consumo y perfil del turista
 - El turista actual busca experiencias auténticas y sostenibles: circuitos culturales, gastronomía local, actividades en comunidades, turismo rural y de naturaleza.
 - Crece la importancia del turismo cultural y del patrimonio inmaterial como elemento diferenciador frente a destinos masivos.
 - Según la EVyTH 2024, más del 40% de los viajes de ocio incluyeron visitas a sitios históricos, museos y festivales locales.

Impacto para Legado Vivo: existe una demanda insatisfecha de circuitos patrimoniales diseñados de manera estratégica. El mercado está listo para un enfoque que ponga en valor el patrimonio tangible e intangible, con visión de sostenibilidad y conservación.

3. Tendencias del sector de consultoría turística

- Crece la profesionalización del sector, con múltiples consultoras nacionales e internacionales operando en Argentina.
- La mayoría se enfocan en sostenibilidad, revenue hotelero o destinos inteligentes, pero no en patrimonio cultural como núcleo de la planificación.
- A nivel internacional, las consultoras (TMR, Globalcontur, Horwath, Accenture) muestran que el futuro está en el turismo circular, digitalización y experiencias de valor agregado.

Impacto para Legado Vivo: la tendencia general valida el espacio de consultoría especializada, pero el nicho patrimonial aún no está cubierto. Esto da a la empresa una ventaja competitiva inicial.

4. Transformación tecnológica y digital

- La digitalización de destinos (apps, realidad aumentada, big data, inteligencia artificial) se está convirtiendo en estándar.
- Los observatorios turísticos y plataformas digitales de promoción son cada vez más demandados.

Impacto para Legado Vivo: la consultora deberá integrar tecnología y digitalización del patrimonio (mapas interactivos, experiencias inmersivas, museos virtuales) como parte de su propuesta de valor.

5. Contexto político, económico y social

- A nivel político, el turismo sigue siendo considerado un sector estratégico para el desarrollo federal. Tanto el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación como los gobiernos provinciales invierten en planes de desarrollo y financiamiento de proyectos turísticos.
- A nivel económico, aunque la inflación y el contexto macroeconómico siguen siendo un riesgo, el turismo se mantiene como una de las principales actividades generadoras de divisas, con un saldo positivo en la balanza de viajes.
- A nivel social, existe una revalorización del patrimonio y la identidad cultural como motor de cohesión comunitaria y desarrollo local.

6. Perspectivas a mediano y largo plazo

- Mediano plazo (2025-2027): crecimiento continuo del turismo receptivo e interno; consolidación de destinos emergentes; demanda de consultorías para planificar, diversificar y profesionalizar la oferta.

- Largo plazo (2027-2030): se espera un mercado mucho más competitivo y digitalizado, donde la sostenibilidad y el patrimonio serán claves para diferenciar destinos. Potenciales nuevos jugadores internacionales podrían ingresar al país con financiamiento externo, lo que aumentará la competencia.

El escenario de tendencias respalda la viabilidad y rentabilidad de Legado Vivo. El turismo argentino muestra crecimiento sostenido, el turista demanda experiencias patrimoniales y sostenibles, y el sector de consultoría está en expansión, pero con un vacío específico en patrimonio cultural. Esto convierte a Legado Vivo en un proyecto con ventajas competitivas claras y capacidad de posicionamiento federal en un mercado en alza.

2.3 Recopilación de información del sector turístico-hotelero.

El patrimonio, en todas sus dimensiones —material, inmaterial, natural o simbólica—, constituye uno de los pilares fundamentales del desarrollo turístico y cultural de una comunidad. No solo representa la memoria colectiva y la identidad de los pueblos, sino que además se convierte en un recurso estratégico para el crecimiento sostenible, la diversificación de la oferta y la construcción de ventajas competitivas en el sector. Su conservación, valorización y gestión responsable son tareas que requieren una mirada integral y un profundo compromiso ético con el entorno.

En este sentido, la preservación del patrimonio no puede limitarse a la mera restauración de bienes o espacios. Implica también la **formación y profesionalización del capital humano**, ya que solo el personal capacitado —técnica y éticamente— puede garantizar una gestión eficiente, respetuosa y coherente con los valores culturales y ambientales que se busca proteger. La hospitalidad, la interpretación patrimonial y la sostenibilidad requieren de equipos interdisciplinarios capaces de articular conocimiento, sensibilidad y visión estratégica.

Por ello, resulta esencial que las empresas del sector —particularmente aquellas dedicadas a la consultoría, la planificación o la gestión hotelera— comprendan que el patrimonio no es únicamente un activo estético o económico, sino un **elemento estructurante del territorio y de la experiencia turística**. Una organización que asume esta perspectiva con claridad y compromiso logra integrar la conservación con la rentabilidad, equilibrando las necesidades del presente con la responsabilidad hacia las generaciones futuras.

Desde esta visión, la labor de la consultora se orienta a analizar y fortalecer las prácticas del sector turístico y hotelero, impulsando modelos de gestión sustentables, innovadores y éticamente sólidos. Las entrevistas realizadas a referentes del ámbito hotelero y patrimonial, como la de **Roberto Salvio**, permiten profundizar en los desafíos reales que enfrenta el sector y delinear estrategias de acción que articulen rentabilidad, identidad y sostenibilidad.

La entrevista realizada de manera virtual el **lunes 6 de octubre** al **director del diario especializado “El Hotelero”, Roberto Salvio**, aportó una mirada estratégica y crítica sobre la situación actual del sector hotelero en Argentina, la dinámica de la demanda turística y los desafíos estructurales de la actividad. Su testimonio resulta de gran valor para el trabajo de la consultora, ya que permite comprender las tensiones reales que enfrenta la industria y los factores que condicionan su sostenibilidad económica y simbólica.

Salvio comenzó destacando la **necesidad de diferenciar los alojamientos formales de los informales**, señalando la distorsión que genera el uso indiscriminado de la categoría “hotel” para denominar establecimientos no habilitados, casas patrimoniales o glampings sin regulación. En su visión, esta confusión conceptual debilita la coherencia institucional del sector y afecta la competitividad de quienes cumplen con los marcos legales. Esta observación permite a la consultora reforzar la importancia de la **claridad normativa y la segmentación de la oferta turística**, aspectos centrales para un diagnóstico preciso y para el diseño de políticas hoteleras efectivas.

Desde su experiencia, Salvio sintetizó el éxito hotelero en una frase contundente: **“Las tres variables del éxito en hotelería son: ubicación, ubicación y ubicación.”** Subrayó así la relevancia de la localización estratégica como determinante principal del rendimiento del negocio. Además, planteó una perspectiva orientada a la demanda, sosteniendo que el verdadero “dueño” del hotel no es el inversor ni el gerente, sino el turista, quien define la supervivencia del establecimiento a través de su elección y satisfacción.

En esta línea, enfatizó la **intangibilidad del servicio hotelero** y la **pericibilidad del producto**: cada noche no vendida representa una pérdida económica irrecuperable. Para la consultora, esta idea remarca la necesidad de estrategias de planificación de la demanda, marketing predictivo y gestión de ingresos (revenue management) como herramientas clave para la sostenibilidad del negocio.

Otro eje destacado fue el **valor del trato humano en la hospitalidad**. Salvio criticó el exceso de digitalización y la creciente deshumanización del servicio, abogando por un retorno a la atención personalizada como valor diferencial. Este punto permite reflexionar sobre la importancia de **revalorizar la experiencia emocional del huésped**, especialmente en un contexto donde la tecnología tiende a homogeneizar la oferta.

Asimismo, el entrevistado abordó la **problemática de los hoteles boutique**, reconociendo su auge por la atención exclusiva y el diseño distintivo, pero también sus limitaciones estructurales: baja escala, altos costos fijos y dificultad para alcanzar rentabilidad sostenida. Señaló la necesidad de **modelos financieros sólidos** y de una **gestión eficiente de los recursos humanos**, donde la capacitación, la rotación controlada y la estructura funcional del staff sean ejes de una operación rentable y sustentable.

Salvio también advirtió sobre los **riesgos de diversificar servicios no rentables** —como spas, eventos o piletas—, los cuales, aunque atractivos, pueden comprometer la rentabilidad si no se integran dentro de un modelo estratégico. En este sentido, propuso una visión de largo plazo, entendiendo que las inversiones hoteleras requieren horizontes de entre **15 y 25 años** y una capacidad de adaptación constante ante los **cambios políticos, económicos y ambientales** del país.

Finalmente, el entrevistado abordó el desafío de la **sustentabilidad hotelera**, diferenciando entre la sustentabilidad genuina y el *marketing verde*. Criticó las prácticas incoherentes —como el “reciclaje simbólico” sin impacto real—, y subrayó el papel del turista como actor activo en la sostenibilidad. Consideró que las **certificaciones ambientales y las etiquetas verdes** son hoy una exigencia ética y competitiva, impulsada por las nuevas generaciones y por un mercado cada vez más consciente.

Las entrevistas realizadas a **Roberto Salvio**, director del diario *El Hotelero*, y a **Mauro Beltrami**, doctorando en Historia y especialista en gestión patrimonial, permitieron abordar desde diferentes ángulos los desafíos que enfrenta el sector turístico y hotelero en Argentina. Ambos aportes resultan complementarios: mientras Salvio ofreció una mirada crítica desde la gestión privada y la operación hotelera, Beltrami profundizó en la dimensión histórica, normativa y estratégica del patrimonio como recurso cultural y económico.

En conjunto, sus visiones refuerzan uno de los ejes centrales del trabajo de la consultora: la necesidad de **articular la rentabilidad con la preservación**, la innovación con la tradición, y la planificación técnica con la sensibilidad patrimonial.

El profesor **Mauro Beltrami**, Doctorando en Historia y Magíster en Dirección de Empresas, ofrece una mirada integral y profundamente reflexiva sobre la **gestión del patrimonio cultural** desde una perspectiva que articula lo histórico, lo económico y lo estratégico. Su experiencia en el ámbito público y privado, tanto en Argentina como en el exterior, le permite analizar la relación entre **patrimonio, turismo y desarrollo sostenible** con una amplitud poco común en el sector.

Uno de los ejes centrales de la entrevista fue su visión sobre la **interacción entre patrimonio, turismo y sector privado**, la cual considera **positiva y necesaria**, siempre que se aborde con **criterio técnico, respeto por la autenticidad de los bienes y visión de sostenibilidad a largo plazo**. En su análisis, el turismo puede transformarse en un **agente de conservación activa**, capaz de revitalizar espacios, edificios y paisajes culturales. Sin embargo, advierte que esta relación también puede derivar en deterioro o banalización si no se gestiona adecuadamente. Por ello, insiste en que el **turismo patrimonial** debe ser concebido como una herramienta **regenerativa**, no extractiva: su fin no es solo atraer visitantes, sino **revitalizar el tejido cultural y social** que da sentido al patrimonio.

Beltrami enfatiza la relevancia del **turismo regenerativo**, concepto que supera el paradigma de la sostenibilidad tradicional. Mientras el turismo sostenible busca “no dañar”, el regenerativo procura **reparar, revitalizar y crear valor cultural y ambiental** allí donde ha habido degradación. Desde su perspectiva, el desafío actual es pasar de una lógica de “preservar lo que queda” a una de “revivir lo que fue”, integrando a las comunidades locales como actores activos en la revalorización del patrimonio.

Otro aspecto destacado fue la **formación profesional y técnica** como condición indispensable para lograr una gestión armónica entre patrimonio y turismo. Según Beltrami, los proyectos fracasan cuando son diseñados sin la intervención de profesionales capacitados, o cuando prevalecen intereses políticos o económicos de corto plazo. La formación en **historia, planificación, gestión y economía cultural** es clave para evitar decisiones improvisadas que comprometen el valor simbólico y material de los bienes patrimoniales.

En el plano normativo, Beltrami subraya que la **Ley 12.665**, sancionada en 1940, continúa siendo la **base legal del sistema de protección patrimonial argentino**. No obstante, reconoce que su estructura requiere **actualización y adecuación a los nuevos paradigmas internacionales** de conservación y gestión integral del patrimonio. En este sentido, señala con preocupación los **intentos de disolver la Comisión Nacional de Monumentos, de Lugares y de Bienes Históricos**, entidad que garantiza la continuidad institucional de la política patrimonial del país. Dichos intentos generaron tensiones judiciales y debates sobre el rol del Estado en la preservación de los bienes culturales.

Beltrami sostiene que la clave para un modelo sostenible está en el **equilibrio entre la acción estatal, la inversión privada y la participación social**. Más que falta de leyes, lo que existe —según su análisis— es **falta de cumplimiento efectivo y de planificación estratégica**. Las normas por sí solas no garantizan la protección del patrimonio; se requiere voluntad política, coordinación interinstitucional y compromiso técnico.

En su reflexión sobre la gestión patrimonial, el entrevistado enfatiza que **preservar el patrimonio no es un gasto, sino una inversión a futuro**. La conservación genera **valor económico, social, educativo y simbólico**, fortaleciendo la identidad colectiva y el sentido de pertenencia. Por el contrario, la destrucción o el abandono de los bienes patrimoniales implica **pérdidas irreversibles** que impactan en la memoria histórica y en la competitividad turística de los destinos.

Beltrami también advierte que **muchos proyectos patrimoniales fracasan por falta de planificación estratégica y análisis de riesgos**. Intervenir sobre un bien cultural requiere no solo sensibilidad estética o histórica, sino también una **visión de gestión sustentada en diagnósticos técnicos, estudios de factibilidad y evaluación de impacto social**. Intervenir está bien —afirma—, siempre que se haga de forma respetuosa, conservando la **esencia simbólica** del bien y evitando transformaciones que alteren su autenticidad.

El académico se distancia de las posturas extremas —tanto de quienes defienden una conservación rígida e inmóvil como de quienes priorizan la explotación económica sin control—, proponiendo un **equilibrio entre preservación y dinamismo**. En su opinión, el patrimonio debe ser un **sistema vivo**, en constante diálogo entre pasado, presente y futuro.

Beltrami destaca, además, la **necesidad de construir consensos** entre los distintos actores: Estado, sector privado, comunidad local y profesionales del área. Solo a través del diálogo y la cooperación intersectorial se pueden diseñar estrategias que garanticen la sostenibilidad a largo plazo. En este punto, valora especialmente la labor de **consultoras especializadas en patrimonio**, como **Estudio Farré**, por su capacidad para **anticipar conflictos, generar soluciones innovadoras y aplicar una mirada estratégica** que combine rentabilidad, ética y conservación.

Durante la entrevista, Beltrami mencionó casos emblemáticos de **patrimonio en riesgo**, como el **Palacio San José** o la **Casa Maguire**, donde la falta de mantenimiento y de acción estatal pone en jaque su preservación. Estos ejemplos, según él, reflejan la urgencia de contar con **equipos técnicos estables, fondos sostenibles y políticas de largo plazo**.

Finalmente, el profesor concluye que el **compromiso personal y profesional** es la base de toda acción patrimonial. La gestión de los bienes culturales no puede depender únicamente de presupuestos o coyunturas políticas: debe sostenerse sobre una **ética del cuidado** y una **visión estratégica del futuro**. En este sentido, considera que el trabajo de **Legado Vivo Consultora** representa un modelo valioso, al combinar la gestión patrimonial con una mirada integral, sostenible y orientada al desarrollo de capacidades locales.

Para Beltrami, **conservar el patrimonio es invertir en el futuro y en la identidad cultural del país**. La verdadera sostenibilidad, concluye, no se mide solo en términos ambientales o económicos, sino en la capacidad de **trascender en el tiempo sin perder la esencia de lo que somos como sociedad**.

La entrevista con el **profesor y consultor Gaspar Taboada**, especialista en turismo y hotelería, resultó fundamental para consolidar y proyectar la **identidad institucional de Legado Vivo**, tanto desde su posicionamiento estratégico como desde la comprensión de las dinámicas reales del mercado de consultoría turística en Argentina. Su mirada combina la **experiencia académica** con la **práctica profesional en proyectos de desarrollo turístico y puesta en valor patrimonial**, ofreciendo un enfoque pragmático, adaptable y orientado a resultados sostenibles.

Taboada inició la conversación destacando la **razón de ser del proyecto Legado Vivo**: la necesidad de **asesoramiento técnico especializado** en turismo y hotelería, un vacío frecuente en la mayoría de los emprendimientos hoteleros que suelen recurrir únicamente a arquitectos, contadores o inversores sin conocimiento profundo del mercado turístico. Según explicó, *“muchos hoteles fracasan no por falta de inversión, sino por falta de*

dirección estratégica y comprensión del negocio turístico en su totalidad". Esta observación permitió a nuestro equipo reafirmar el propósito fundacional de la consultora: **profesionalizar la gestión hotelera y patrimonial desde un enfoque integral, interdisciplinario y sostenible**.

En relación con los **desafíos estructurales del sector**, Taboada identificó el **financiamiento** como uno de los principales obstáculos para la consolidación de nuevas consultoras. Señaló una dificultad central: en muchos casos, **el cliente que contrata el servicio no es el beneficiario directo**. Por ejemplo, un gobierno provincial puede financiar un estudio para fortalecer a los pequeños hoteleros locales, pero los resultados benefician a terceros. Este desfase —común en la consultoría pública— exige **diseñar modelos de gestión flexibles**, capaces de justificar el valor agregado del trabajo y mostrar impactos tangibles en la comunidad.

El consultor también subrayó la **influencia de los ciclos políticos y económicos** en la demanda de servicios de consultoría en Argentina. En este contexto, recomendó a Legado Vivo adoptar una **estructura adaptable**, capaz de modificar su oferta, estrategias y escalas de trabajo de acuerdo con el escenario económico y político vigente. La capacidad de **pivotear entre proyectos públicos y privados**, y de reformular propuestas sin perder coherencia institucional, constituye —según Taboada— una de las claves para sostener la continuidad en contextos de alta volatilidad.

Una recomendación estratégica particularmente relevante fue la de **diversificar la cartera de clientes**, evitando limitar los servicios únicamente al **sector privado hotelero**. Taboada sugirió ampliar el horizonte hacia el **sector público**, especialmente **municipios, provincias y entes turísticos** que buscan proteger su identidad, revitalizar su patrimonio o diseñar planes de desarrollo turístico sostenible. Esta visión amplía el campo de acción de la consultora, permitiéndole combinar la **rentabilidad del asesoramiento privado** con la **trascendencia y legitimidad del trabajo público**.

En materia de **política de precios**, Taboada recomendó implementar un **modelo de tarifación por proyecto**, basado en la **cantidad de horas profesionales estimadas**, los **viáticos**, y los **costos operativos asociados**. Este esquema resulta más transparente y predecible que las tarifas fijas, ya que permite ajustar el presupuesto según la magnitud y complejidad del encargo. Asimismo, advirtió sobre la **mala práctica de modificar precios según el tipo de cliente** —por ejemplo, cobrar más al Estado—, señalando que ese tipo de conductas *“erosionan la reputación y debilitan la confianza profesional”*. La ética comercial, enfatizó, es parte de la marca institucional.

Uno de los aspectos más valiosos de su aporte fue su **visión positiva sobre la Inteligencia Artificial y la digitalización**, entendidas no como una amenaza, sino como **aliadas para la eficiencia y competitividad**. La tecnología —dijo— puede optimizar tareas, mejorar la presentación de propuestas y fortalecer la capacidad analítica de la consultora, siempre que se mantenga la **dimensión humana y ética** del trabajo profesional. Esta mirada coincide con la filosofía de Legado Vivo, que promueve el uso de herramientas

tecnológicas para potenciar la gestión, sin perder el enfoque en el valor cultural y social de los proyectos.

Taboada insistió también en la necesidad de adoptar una **mirada federal**, orientada a descubrir oportunidades fuera del eje metropolitano. Señaló que **las provincias y destinos no tradicionales** poseen una riqueza cultural, histórica y patrimonial inmensa, con gran potencial para el desarrollo de proyectos turísticos sustentables. Esta visión descentralizadora no solo contribuye a **democratizar la oferta de consultoría**, sino que alinea a Legado Vivo con un modelo de crecimiento territorial equilibrado, en sintonía con las políticas nacionales de turismo inclusivo y desarrollo regional.

Finalmente, el consultor cerró la entrevista con una reflexión que se transformó en una **máxima operativa para el equipo de Legado Vivo**:

“No hay que esperar a que los clientes llamen; hay que salir a buscarlos, construir redes y detectar oportunidades en organismos, embajadas, gobiernos y empresas”.

Esta frase sintetiza su filosofía de trabajo: la **proactividad como motor del desarrollo empresarial**. La consultora, en su visión, debe ser un agente que **anticipa necesidades**, propone soluciones y genera alianzas antes de que los proyectos sean siquiera convocados.

En conjunto, las aportaciones de Gaspar Taboada no solo fortalecieron la estructura conceptual del proyecto *Legado Vivo*, sino que permitieron redefinir su estrategia operativa bajo tres ejes fundamentales: **profesionalización técnica, diversificación institucional y visión territorial inclusiva**. Su mirada experta consolidó el vínculo entre teoría, práctica y gestión estratégica, reafirmando que el futuro del turismo y la hotelería depende de **consultoras capaces de combinar conocimiento, ética y acción transformadora**.

La entrevista con el profesor **Andrés Ziperoovich** permitió abordar con profundidad los desafíos actuales y las oportunidades emergentes dentro del campo de la **consultoría turística**, especialmente en lo que respecta a la integración entre **patrimonio, tecnología e innovación**, tres ejes directamente vinculados con los objetivos estratégicos del proyecto **“Legado Vivo”**.

Con más de treinta años de experiencia, Ziperoovich ha acompañado a empresas y organismos públicos en la creación, gestión y reingeniería de productos y programas turísticos. Su enfoque se basa en una visión estratégica que combina la lectura de coyunturas, la viabilidad económica, la sustentabilidad ambiental y la capacidad de innovación.

Ziperoovich explicó que la consultoría turística consiste en **acompañar procesos de desarrollo**, ofreciendo una mirada externa, analítica y profesional que permita detectar

oportunidades y formular soluciones a medida. Distingue entre el trabajo en **consultoras grandes**, donde los procesos suelen ser más estandarizados y jerárquicos, y la **consultoría independiente**, caracterizada por una mayor flexibilidad, personalización y contacto directo con el cliente.

No obstante, señaló que esta independencia implica asumir riesgos mayores en términos de sostenibilidad económica, gestión comercial y posicionamiento profesional. De allí la importancia de **construir redes de colaboración**, generar **alianzas estratégicas** y mantener una formación constante para responder a un mercado cada vez más especializado.

Uno de los puntos más relevantes abordados fue la **transformación digital del turismo** y el rol clave de la tecnología en la competitividad del sector. El profesor destacó que, aunque Argentina posee un gran potencial en innovación, existe una **brecha tecnológica significativa**, producto de la falta de capacitación y de una resistencia cultural al cambio por parte de muchas empresas, especialmente en el sector hotelero. Ziperovich sostuvo que la **digitalización no debe ser entendida como una moda**, sino como una herramienta estratégica que permite **mejorar la gestión, optimizar procesos y generar nuevas experiencias de valor**. Mencionó el uso de inteligencia artificial, realidad virtual y plataformas interactivas como recursos que pueden potenciar la **promoción, la personalización del servicio y la fidelización del cliente**. En ese sentido, remarcó la necesidad de contar con **consultores tecnológicos especializados**, capaces de traducir estas herramientas en soluciones concretas y sostenibles, un punto que conecta directamente con la propuesta innovadora de “*Legado Vivo*”, que busca combinar la identidad patrimonial con estrategias digitales de comunicación y posicionamiento.

El entrevistado fue crítico respecto a la **falta de planificación estratégica e innovación** en gran parte del sector privado turístico. Según su análisis, muchos emprendimientos continúan guiándose por intuición o imitación, sin realizar diagnósticos previos ni estudios de mercado sólidos. Esto genera proyectos con **baja sostenibilidad** y escasa capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Ziperovich subrayó que los **servicios de consultoría aún son subvalorados**, en especial dentro del sector hotelero, donde prevalece una cultura empresarial tradicionalista. Sin embargo, observó un contraste positivo en el ámbito público y en las grandes agencias, que muestran **mayor apertura a la innovación, la planificación y la cooperación interinstitucional**.

Otro tema central fue el **acceso al financiamiento** para proyectos turísticos. Ziperovich remarcó la **importancia del Estado como principal fuente de fondeo**, a través de programas, licitaciones y convocatorias impulsadas por organismos como el **Consejo Federal de Inversiones (CFI)** y el **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**. Según explicó, los proyectos patrimoniales suelen enfrentar **dificultades para acceder a fondos privados**, debido a que su rentabilidad inmediata es menor y su retorno depende del valor simbólico y cultural más que del beneficio económico directo. Por ello, la cooperación

público-privada y la gestión de fondos internacionales resultan herramientas esenciales para garantizar la **viabilidad financiera** de estos proyectos.

En relación con el **patrimonio cultural y arquitectónico**, Ziperovich lo identificó como un **nicho de alto potencial** dentro del turismo actual, tanto por su valor identitario como por su capacidad de generar productos diferenciales. Compartió experiencias vinculadas a proyectos de **puesta en valor patrimonial**, entre ellos un desarrollo hotelero en **Ernestina (Buenos Aires)**, que enfrentó desafíos de rentabilidad y sostenibilidad, pero logró rescatar una pieza de historia local integrándose al mercado turístico contemporáneo.

El profesor también analizó las **tendencias post pandemia**, donde se observa un cambio profundo en las motivaciones de viaje: crece el interés por el **turismo de naturaleza, bienestar y experiencias auténticas**, alejadas de los circuitos tradicionales y masivos. Esta tendencia abre oportunidades para proyectos como *“Legado Vivo”*, que buscan ofrecer **experiencias con sentido, basadas en la historia, la arquitectura y la identidad local**, pero con una mirada contemporánea y sostenible.

Ziperovich reflexionó sobre la creciente utilización del término **“turismo sustentable”** como herramienta de marketing antes que de gestión real. Advirtió que muchas empresas adoptan un **discurso verde superficial**, sin implementar políticas concretas de sostenibilidad. En contraste, destacó el rol de programas nacionales como el **Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT)** y **Hoteles Más Verdes**, que promueven la certificación y profesionalización del sector. Planteó que la sustentabilidad debe entenderse como un **compromiso integral** que atraviese la gestión, la arquitectura, el consumo energético, la relación con la comunidad y la comunicación institucional.

En su visión, el escenario post pandemia representa una **etapa de reconstrucción y redefinición** para el turismo argentino. Comparó la situación con crisis anteriores (2001 y 2002), pero resaltó que hoy existen mayores capacidades tecnológicas y un tejido empresarial más preparado para la recuperación. Ziperovich proyectó una **expansión regional del turismo**, con fuerte articulación entre **Uruguay, Brasil, Chile y Paraguay**, y la posibilidad de que las consultoras argentinas se **internacionalizaran**, exportando conocimiento, metodologías y modelos de gestión.

Para cerrar, el profesor brindó recomendaciones orientadas a **emprendedores y futuros consultores turísticos**:

- **Especializarse en nichos** concretos (patrimonio, innovación, tecnología, sostenibilidad)
- **Construir credenciales y redes profesionales sólidas**, ya que la reputación es el principal activo del consultor.
- **Combinar proyectos públicos y privados**, para mantener continuidad económica y diversificación de ingresos.

- **Diseñar productos escalables y segmentados**, adaptables a diferentes mercados y públicos.

En síntesis, las reflexiones de Ziperovich aportan una perspectiva estratégica y realista sobre los **desafíos del turismo contemporáneo**, resaltando la necesidad de articular innovación, sustentabilidad y gestión profesional. Para el equipo de “*Legado Vivo*”, su visión constituye una guía valiosa para consolidar un modelo de negocio que combine la **puesta en valor del patrimonio con la modernización tecnológica**, asegurando así un desarrollo competitivo, coherente y sostenible.

La presente entrevista se llevó a cabo el día **martes 28 de octubre**, teniendo como entrevistado al **Licenciado Fabrizio Nicolás Scalfino**, profesional del ámbito turístico con una amplia trayectoria en el sector público, privado y académico. Scalfino es **Licenciado en Turismo y Hotelería y Maestrando en Administración de Empresas (UADE)**. A lo largo de más de una década, ha desempeñado funciones de consultoría, gestión y docencia, participando en **proyectos de planificación estratégica y desarrollo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)**, tanto a nivel nacional como internacional. Su enfoque profesional se sustenta en tres pilares fundamentales: **innovación, sostenibilidad y desarrollo territorial**, los cuales, según sus propias palabras, representan las bases sobre las que se debe redefinir el turismo contemporáneo. La entrevista abordó una serie de temas vinculados al **rol del consultor turístico**, los **desafíos del sector hotelero**, la **dinámica del mercado actual** y la **profesionalización de la consultoría turística**, ofreciendo una visión integral y crítica sobre el funcionamiento y la evolución de la actividad.

Durante la entrevista, Scalfino remarcó que el **negocio hotelero se encuentra en un proceso de transformación estructural**, impulsado por la digitalización, la aparición de nuevas formas de alojamiento y los cambios en las preferencias de los viajeros. Plataformas como **Airbnb, Booking o Expedia** redefinieron la manera en que los turistas eligen y consumen servicios de hospitalidad, generando una competencia más amplia y diversificada. En este contexto, los **hoteles boutique** —segmento en el que el entrevistado posee experiencia directa— enfrentan una tensión particular entre **mantener su propuesta de valor diferenciada y sostener la rentabilidad** frente al incremento de los costos fijos. Estos establecimientos se caracterizan por su **atención personalizada, diseño exclusivo y servicios de alta calidad**, elementos que, si bien los posicionan en un nicho atractivo, demandan una **gestión profesional sólida y una estrategia de mercado coherente**.

Scalfino destacó que la **clave del éxito** en este tipo de emprendimientos radica en el **management estratégico**, la **claridad en el posicionamiento** y la **consistencia de la propuesta de valor**. Para ello, el acompañamiento de consultores especializados resulta esencial, ya que aportan herramientas de análisis, planificación y control que permiten optimizar recursos y mejorar la competitividad. El entrevistado señaló que la **Ciudad de Buenos Aires** continúa siendo un destino con gran potencial, aunque actualmente

enfrenta **una disminución en el turismo receptivo internacional**, particularmente en el segmento de alto poder adquisitivo. Este fenómeno, explicó, impacta directamente en los hoteles boutique y en las cadenas de servicio premium, que dependen de ese tipo de clientela.

No obstante, se observa un **crecimiento del turismo nacional y regional**, lo que exige **reorientar las estrategias comerciales y comunicacionales** hacia nuevos públicos. En este sentido, Scalfino subrayó la importancia de adaptar la oferta hotelera a los **nuevos patrones de consumo post-pandemia**, donde los turistas buscan **experiencias auténticas, sostenibles y con identidad local**.

Para el entrevistado, el papel de las consultoras turísticas es clave en este proceso de transición, ya que actúan como **mediadoras entre la visión empresarial y las tendencias del mercado**, contribuyendo al **reposicionamiento de los destinos** y a la generación de productos turísticos más coherentes con la demanda actual. Uno de los aspectos centrales abordados por Scalfino fue la **necesidad de especialización en la consultoría turística**. Según su perspectiva, el mercado actual requiere que las consultoras definan un **segmento o nicho de intervención concreto**, ya que intentar abarcar todos los campos de acción resulta ineficiente y contraproducente.

Esta especialización puede orientarse a diversas áreas: **patrimonio cultural, innovación tecnológica, sostenibilidad, planificación territorial o marketing turístico**. Cada una demanda competencias técnicas y metodológicas específicas. Además, el entrevistado enfatizó la importancia de **sustentar las propuestas de consultoría con evidencia objetiva**, como informes, bases de datos, diagnósticos técnicos y resultados cuantificables, los cuales fortalecen la **credibilidad profesional** y garantizan la **transparencia de los procesos**. Asimismo, remarcó la relevancia de la **escucha activa** en la relación con los clientes. Este enfoque permite **personalizar los proyectos de consultoría**, adaptándolos a las necesidades reales de cada organización y favoreciendo el desarrollo de **soluciones sostenibles y replicables**.

En relación con la **rentabilidad de las consultoras**, Scalfino explicó que esta depende de múltiples variables: **tipo de cliente, nivel de especialización, capacidad operativa y posicionamiento de la firma en el mercado**. Una consultora rentable —señaló— no es necesariamente la más grande, sino aquella que **administra con eficiencia sus recursos** y logra **diversificar sus fuentes de ingresos**. Para ello, recomendó combinar **proyectos públicos y privados**, participar en **licitaciones, programas de financiamiento o convocatorias internacionales** (como las del CFI o el BID), y desarrollar **servicios de formación y asesoramiento técnico**. Esta diversificación no solo mejora la estabilidad financiera, sino que también amplía la visibilidad institucional y el reconocimiento profesional.

Scalfino también abordó la **jerarquización del trabajo consultor**, destacando que la experiencia y el grado de responsabilidad determinan tanto los **honorarios** como las **funciones** dentro de una organización. Identificó tres niveles principales:

- **Consultor Junior:** encargado de tareas operativas, relevamiento de datos y apoyo técnico.
- **Consultor Semi Senior:** con experiencia intermedia, asume coordinación parcial de proyectos o áreas específicas.
- **Consultor Senior:** profesional con trayectoria consolidada, responsable de la dirección estratégica y la toma de decisiones de alto nivel.

El entrevistado mencionó que los **honorarios profesionales** suelen estar regulados por entidades como el **Consejo Federal de Inversiones (CFI)**, que establece un **tarifario de referencia** según la disciplina y el nivel de especialización. La **disciplina profesional**, la **trayectoria académica** y la **capacidad técnica** son los principales determinantes del valor profesional en este campo.

El mercado de la consultoría turística, explicó Scalfino, es altamente competitivo, por lo que resulta fundamental desarrollar **propuestas de valor claras y diferenciadas**. El **valor agregado** —más que el costo por hora— es el elemento que permite a las consultoras destacarse. En este sentido, recomendó construir una **identidad profesional sólida**, sustentada en la **calidad técnica**, la **coherencia discursiva** y los **resultados verificables**. Las consultoras que logran **construir reputación, visibilidad y redes colaborativas** tienen mayores posibilidades de crecimiento sostenido. Además, señaló que el **networking y la cooperación institucional** son herramientas esenciales para acceder a nuevos proyectos y fortalecer la competitividad.

Finalmente, Scalfino reflexionó sobre la **gestión económica y la sostenibilidad del negocio consultor**, destacando la importancia de adoptar una **planificación financiera prudente**. Recomendó mantener una estructura de costos ajustada, prever fluctuaciones del mercado y **planificar a largo plazo** para evitar depender de un único cliente o fuente de ingreso.

Mencionó ejemplos de **variaciones regionales en la valoración de servicios** en destinos como **Tigre o San Juan**, donde las tarifas difieren según el poder adquisitivo local y la naturaleza intangible del trabajo consultor. En este sentido, la **adaptabilidad y la flexibilidad presupuestaria** son claves para sostener la viabilidad económica en contextos cambiantes.

La entrevista con el Lic. Fabrizio Scalfino permitió analizar en profundidad la **dinámica actual del mercado de consultoría turística** y su papel en la profesionalización del sector. Sus aportes destacan la **necesidad de especialización, planificación estratégica y visión a largo plazo**, así como la incorporación de **enfoques innovadores y sostenibles** que fortalezcan la competitividad del turismo argentino. Desde su perspectiva, la consultoría no debe entenderse únicamente como un servicio técnico, sino como una **herramienta transformadora del territorio**, capaz de articular actores, generar conocimiento aplicado y acompañar los procesos de desarrollo turístico con una **mirada integral, ética y estratégica**.

En el marco del proceso de desarrollo y consolidación del proyecto **Legado Vivo Consultora**, se realizaron entrevistas con dos organismos de referencia nacional en materia de gestión hotelera sustentable: la **Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT)**, representada por **Valentina Casais**, y el **Programa Hoteles Más Verdes**, a través de su asistente **Dafne Avellaneda Mesa**. Ambas instancias de diálogo resultaron fundamentales para afianzar la **orientación estratégica, el perfil profesional y los ejes de acción** de nuestra consultora, aportando perspectivas institucionales de gran relevancia sobre el futuro del sector hotelero y su relación con la sostenibilidad y el patrimonio.

Durante la entrevista con las representantes de la **Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT)** y del programa **Hoteles Más Verdes**, emergieron múltiples ejes conceptuales que resultan fundamentales para comprender el futuro del turismo y la hotelería sostenible en el país. A partir de este diálogo, se evidenció una mirada integral que vincula **el patrimonio hotelero, la sustentabilidad, la innovación tecnológica, la gestión colaborativa y la articulación público-privada** como pilares estratégicos de desarrollo.

En primer lugar, el **patrimonio hotelero** fue abordado como un valor identitario que trasciende lo arquitectónico para inscribirse en el terreno de la memoria colectiva y la identidad territorial. Tanto Casais como Avellaneda coincidieron en que los hoteles históricos representan **espacios de valor simbólico y social**, cuya preservación requiere políticas activas y una gestión que combine tradición y modernidad. En este sentido, subrayaron la importancia de integrar la conservación patrimonial dentro de los modelos de hospitalidad contemporánea, garantizando que la autenticidad y el carácter cultural de los establecimientos se mantengan vigentes en un contexto de renovación constante.

El segundo eje giró en torno a la **inversión y la sustentabilidad**, donde ambas representantes destacaron que el crecimiento económico del sector debe alinearse con la responsabilidad ambiental y social. “La sustentabilidad no es un costo, sino una inversión de largo plazo”, afirmaron, enfatizando que las empresas que adopten este enfoque estarán mejor posicionadas frente a las nuevas demandas del turismo global. En este marco, el papel de las **consultorías especializadas** se torna clave: son las encargadas de diseñar estrategias técnicas, acompañar procesos de certificación, optimizar recursos y fortalecer la comunicación institucional de los hoteles. La visión de Legado Vivo, en este sentido, se ajusta a esta tendencia al proponer una gestión profesional que combine rentabilidad con conciencia ambiental.

A su vez, la conversación permitió profundizar en la **articulación entre el sector público y el privado**, señalada como una condición indispensable para alcanzar transformaciones sostenibles. Desde la AHT y Hoteles Más Verdes se destacó la necesidad de crear sinergias entre organismos gubernamentales, empresas y comunidades locales, evitando la fragmentación institucional. En esta línea, se reconoció el potencial de **Legado Vivo como un actor mediador**, capaz de generar puentes entre distintos niveles de gestión y

de impulsar proyectos colaborativos que integren políticas públicas con iniciativas privadas.

Otro de los temas desarrollados fue la **innovación y digitalización**, entendidas como herramientas que modernizan la gestión hotelera y potencian la sostenibilidad. Las entrevistadas señalaron que la tecnología no debe concebirse como un fin en sí mismo, sino como un medio para **monitorear, medir y comunicar el impacto ambiental de manera transparente**, mejorando la eficiencia y la toma de decisiones. Sin embargo, insistieron en que el componente humano sigue siendo el eje central: la digitalización debe servir para fortalecer la experiencia del huésped y reforzar la conexión entre el servicio y el entorno cultural del destino.

La entrevista también puso en valor la **cultura colaborativa** que caracteriza al programa Hoteles Más Verdes. A través de encuentros periódicos entre los socios, se promueve un espacio de diálogo y aprendizaje mutuo, donde los establecimientos comparten experiencias, desafíos y buenas prácticas sin caer en la competencia directa. Este modelo de trabajo colectivo constituye un ejemplo de **sostenibilidad compartida**, basado en la cooperación y la inteligencia colectiva. Tal dinámica coincide plenamente con la filosofía de Legado Vivo, que concibe la gestión turística como un proceso participativo y horizontal.

Finalmente, ambas instituciones expresaron un claro interés en establecer **alianzas estratégicas con Legado Vivo**, reconociendo la originalidad de su propuesta y la posibilidad de desarrollar proyectos conjuntos orientados a la capacitación, la consultoría sostenible y la valorización del patrimonio hotelero. Esta posible cooperación representa una oportunidad concreta para construir una red profesional sólida, donde la experiencia institucional de AHT y Hoteles Más Verdes se articule con la mirada técnica y creativa de la consultora, generando así **una sinergia transformadora para el turismo argentino contemporáneo**.

En la última etapa del análisis, se llevó adelante un trabajo de campo orientado a identificar experiencias hoteleras que integran la **preservación del patrimonio** con una **gestión sustentable y contemporánea**. Este recorrido permitió observar cómo distintas organizaciones, desde perspectivas diversas, aplican en la práctica los principios de sostenibilidad, innovación y puesta en valor cultural.

La primera visita fue al **Cassa Lepage Art Hotel Buenos Aires**, ubicado en la calle Bolívar 373, en pleno casco histórico de la Ciudad de Buenos Aires. Allí fuimos recibidos por **Ezequiel Córdoba**, gerente general, y **Raúl Esteves**, encargado de recepción y front desk, quienes compartieron la filosofía que guía al establecimiento. Cassa Lepage se concibe como un **proyecto estratégico de largo plazo** que busca conjugar **calidad, identidad local y sostenibilidad**, apostando por un modelo de gestión que trasciende la lógica meramente comercial.

El diseño arquitectónico del hotel se distingue por su **restauración innovadora**, donde se recuperaron estructuras históricas mediante técnicas contemporáneas que respetan la autenticidad del inmueble. Este enfoque demuestra una clara **sensibilidad patrimonial**, al tiempo que introduce criterios de eficiencia energética y prácticas sustentables en todos los procesos operativos. En el plano de la experiencia, el hotel promueve **servicios personalizados y flexibles**, capaces de adaptarse a distintos perfiles de huéspedes sin perder coherencia con su identidad. Córdoba y Esteves resaltaron que la **diferenciación** —entendida como valor agregado y herramienta de competitividad— es el núcleo de su estrategia, junto con una búsqueda constante de **innovación en procesos y servicios**. Además, Cassa Lepage mantiene un vínculo activo con la **comunidad local**, integrando arte, cultura y gastronomía porteña en su propuesta, y persigue la **obtención de certificaciones** que acrediten sus estándares de calidad y sostenibilidad.

La segunda experiencia se desarrolló durante la **Feria Internacional de Turismo (FIT)**, donde tuvimos la oportunidad de entrevistar a **Gastón “El Gato” Sessa**, propietario de **Casa Laurel Hotel Boutique**, ubicado en la ciudad de Chascomús. En este caso, el proyecto nació como una **iniciativa arquitectónica y patrimonial** antes que hotelera. Los fundadores, arquitectos de profesión, no partieron de una lógica empresarial tradicional, sino de una **búsqueda creativa** que combinara diseño, cultura y hospitalidad. Esta génesis confirió al proyecto un carácter singular: **Casa Laurel surgió como un desafío profesional**, una propuesta que reinterpreta el patrimonio desde la contemporaneidad, integrando restauración edilicia, identidad local y nuevas formas de alojamiento.

Sessa explicó que la **falta de experiencia inicial en hotelería** derivó en la necesidad de incorporar **profesionales especializados** en gestión, calidad de servicio y atención al huésped. Esta decisión marcó un punto de inflexión, ya que permitió profesionalizar la estructura operativa y consolidar la identidad del hotel. El trabajo conjunto con **estudios de arquitectura especializados en restauración patrimonial** aportó un alto nivel técnico y estético, mientras que el liderazgo de los propietarios —arquitectos con visión innovadora— posibilitó concebir un diseño **único y disruptivo** dentro del contexto local.

Casa Laurel se distingue además por su **propuesta gastronómica de excelencia**, dirigida por chefs especializados que articulan el concepto arquitectónico con una experiencia sensorial integral. Este enfoque refuerza la **identidad del establecimiento** y enriquece la experiencia del huésped, que se convierte en participante activo de un entorno culturalmente significativo. En su proyección a futuro, Sessa manifestó el interés en **fortalecer el posicionamiento del hotel** a través de certificaciones de calidad y sostenibilidad, así como **expandir la propuesta** mediante alianzas con actores del turismo, la cultura y la educación.

Ambos casos evidencian que el **patrimonio puede ser un motor de innovación y competitividad**, siempre que se lo gestione con una mirada técnica, creativa y sostenible. Cassa Lepage y Casa Laurel representan dos modelos distintos, pero complementarios: el

primero desde una **planificación institucional y estratégica**, y el segundo desde una **visión arquitectónica y cultural**. En conjunto, estas experiencias confirman que el futuro del turismo argentino pasa por la **integración del patrimonio, la sostenibilidad y la profesionalización**, pilares que también estructuran la filosofía de trabajo de la consultora Legado Vivo.

El análisis final de este proceso permite comprender con mayor claridad el **rol estratégico** que debe asumir una consultora especializada en turismo, hotelería y patrimonio cultural en el contexto actual. A partir de las entrevistas realizadas, las observaciones de campo y las reflexiones teóricas, se evidencia que el **éxito en la gestión hotelera** no depende únicamente del diseño arquitectónico o de la inversión económica, sino de una **visión integral** que articule el patrimonio, la sostenibilidad, la profesionalización y la innovación.

La **industria hotelera contemporánea** se encuentra en una etapa de transformación estructural: los viajeros actuales ya no buscan solo alojamiento, sino **experiencias auténticas, sostenibles y culturalmente significativas**. Esto exige a los establecimientos incorporar estrategias que integren **la conservación del patrimonio edilicio, el uso responsable de los recursos, y la puesta en valor de las identidades locales**. Por lo tanto, comprender las **necesidades reales del mercado hotelero** implica reconocer que los hoteles deben diferenciarse no solo por su infraestructura, sino por su **capacidad de transmitir sentido, pertenencia e historia**.

En este escenario, el papel de una **consultora profesional** como la que proponemos cobra especial relevancia. Su función no se limita a brindar asesoramiento técnico, sino a **acompañar procesos de gestión, restauración y planificación estratégica**, adaptados a las condiciones particulares de cada territorio y cliente. La consultoría debe actuar como un **punto entre la cultura y la rentabilidad**, ayudando a que cada proyecto logre equilibrio entre **valor patrimonial, viabilidad económica y sostenibilidad operativa**.

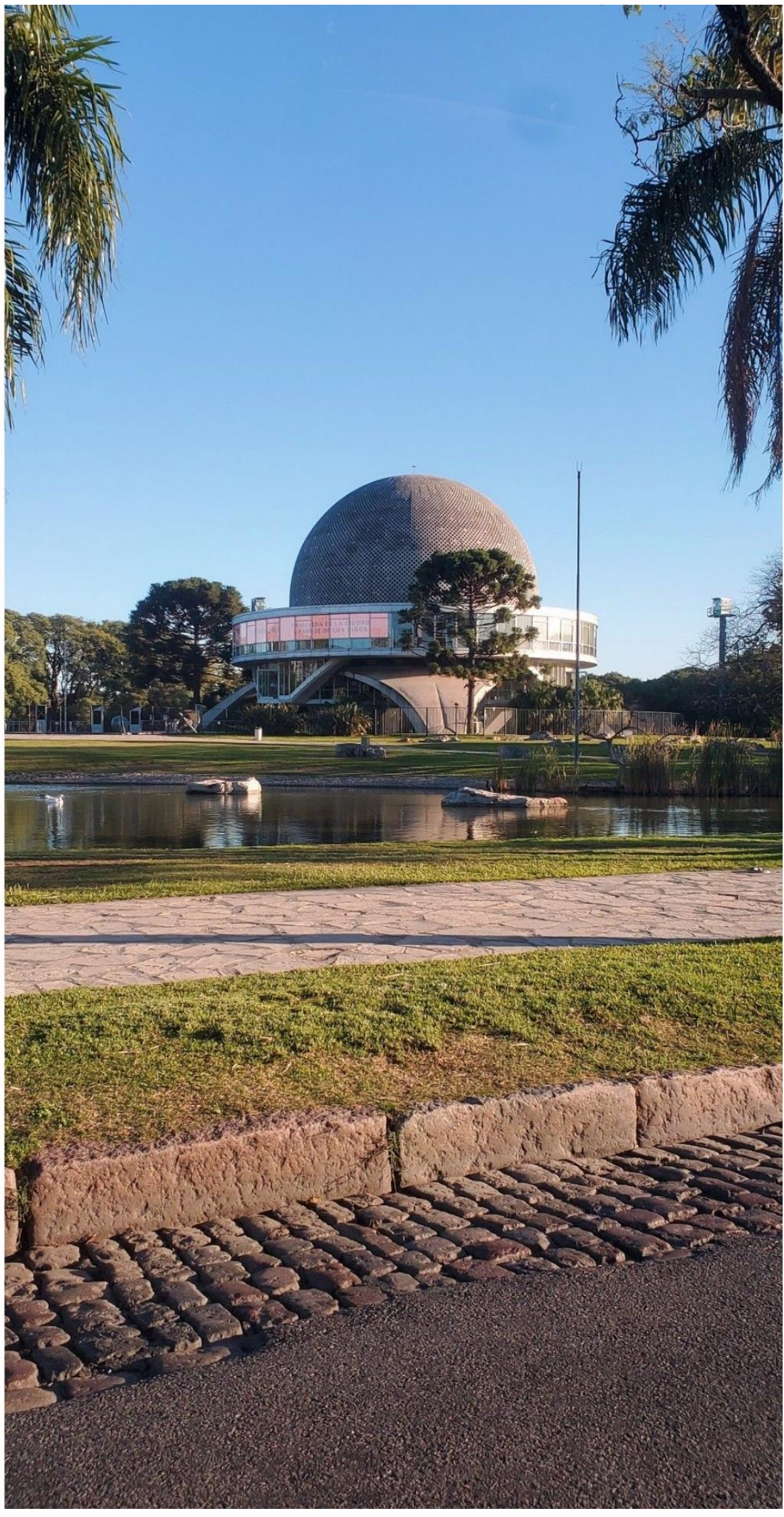
Asimismo, se destaca la **importancia del trabajo de conservación y restauración**, que no puede abordarse de forma improvisada ni fragmentaria. Se requiere **personal capacitado**, tanto en el ámbito técnico (arquitectura, conservación, gestión hotelera) como en el cultural (interpretación del patrimonio, comunicación, gestión turística). La **formación y capacitación continua** del recurso humano se convierte, entonces, en una herramienta esencial para garantizar la **calidad, la coherencia conceptual y la proyección sostenible** de los proyectos.

Otro aspecto central que se desprende del análisis es la necesidad de tener una **mirada federal**, es decir, una estrategia de trabajo que no se limite al ámbito de Buenos Aires, sino que reconozca y aproveche la **diversidad patrimonial y cultural** de las distintas provincias argentinas. Cada región posee su propio acervo, su estilo de hospitalidad y sus dinámicas productivas; comprender esas particularidades permitirá diseñar propuestas más contextualizadas y con verdadero impacto territorial.

Por último, el **fortalecimiento de las capacidades locales** —a través de la formación, la profesionalización y la cooperación público-privada— debe considerarse una prioridad. La consultora debe posicionarse no solo como un prestador de servicios, sino como un **agente de desarrollo sostenible**, comprometido con la creación de valor a largo plazo tanto para los hoteles como para las comunidades donde éstos se insertan.

En definitiva, este análisis confirma que el futuro de la hotelería argentina pasa por **repensar la relación entre patrimonio, gestión y sostenibilidad**. Tener una estructura consultora que entienda estas dinámicas, que forme y acompañe a los actores del sector, y que opere con visión federal, no solo es una oportunidad de negocio, sino también una **contribución concreta al fortalecimiento del turismo como herramienta de desarrollo cultural, social y económico**.

PLAN DE MARKETING



Unidad 3 - Plan de Marketing

3.1 Selección de segmentos a operar

3.1.1 Segmentación de los perfiles

La oferta de **Legado Vivo** se sitúa claramente en B2B (business to business) : consultoría y gestión patrimonial para actores que necesitan convertir bienes arquitectónicos en productos turísticos viables. A partir del mapeo del entorno y de la macro-segmentación realizada en el punto 1.1, proponemos concentrar esfuerzos comerciales en cinco segmentos prioritarios —ordenados por prioridad estratégica— y una breve micro-segmentación del público turista final que justificará las decisiones operativas y de producto.

Segmento 1 — Propietarios privados y herencias con inmuebles patrimoniales (clientes objetivo principal).

Perfil: familias heredadas o propietarios individuales de mansiones, palacetes y edificios en Áreas de Protección Histórica (Recoleta, San Telmo, Balvanera, Microcentro y equivalentes provinciales) que enfrentan altos costos de mantenimiento y buscan alternativas de uso sin vender el activo. Necesidades: diagnóstico patrimonial, plan de conservación, modelo de negocio (hibridación: suites premium + eventos + locaciones) y tramitología para habilitaciones. Comportamiento y disposición a contratar: buscan soluciones “llave en mano”, valoran la confidencialidad y la mitigación de riesgo legal/tributario; están dispuestos a financiar CAPEX si la consultoría demuestra proyecciones sólidas. Justificación cuantitativa: la concentración de viajeros en CABA (≈22–25% de la demanda nacional en varios meses de 2025) y la tendencia a productos culturales incrementa la probabilidad de monetizar inmuebles patrimoniales en circuitos urbanos.

Segmento 2 — Emprendimientos hoteleros boutique / pymes en reconversión patrimonial.

Perfil: pequeños operadores hoteleros (4–boutique) o pymes que planean reconvertir o adaptar edificios históricos para alojamiento. Necesidades: diseño de experiencia (storytelling), adecuación a normativas APH, planes FF&E sensibles al patrimonio, revenue management integrado con la narrativa patrimonial. Motivo de elección: la ola inversora y la expansión de capacidad en 2025 obliga a diferenciar por contenido; la evidencia de aumento real de facturación hotelera (crecimientos interanuales de ~60% nominal en meses 2025) permite plantear mejoras de ADR mediante posicionamiento patrimonial.

Segmento 3 — Cadenas y desarrolladores que incorporan patrimonio a proyectos de mayor escala.

Perfil: cadenas (locales e internacionales) o desarrolladores que adquieren o integran edificios con valor histórico en sus portfolios (por ejemplo, proyectos de conversión a

hoteles de alta gama). Necesidades: due diligence patrimonial, gestión de permisos, coordinación de obras de restauración con estándares internacionales, estrategias de PR y posicionamiento premium. Por qué competir por este segmento: representa contratos de mayor tamaño y posibilidad de replicabilidad federal; la disponibilidad de nuevos proyectos y ampliaciones (80+ proyectos en 2025) crea oportunidades de entrada por proyectos piloto. (Fuente: reportes sectoriales e iniciativas de inversión 2025).

Segmento 4 — Gobiernos locales / municipios / organismos culturales y ONGs.

Perfil: intendencias, ministerios provinciales de cultura/turismo, unidades de gestión de áreas patrimoniales que requieren planes directores y modelos de gobernanza para integrar patrimonio al circuito turístico sin sacrificar conservación. Necesidades: estudios de capacidad de carga, planes de uso público, esquemas de gobernanza multiparte y modelos de financiamiento mixto (público-privado). Razonamiento: la revalorización patrimonial como herramienta de desarrollo local está alineada con políticas de turismo federal y con programas de financiamiento, lo que facilita la contratación pública y la escalabilidad. Estadísticamente, la concentración de demanda en CABA y la Patagonia obliga a estrategias territoriales diferenciadas.

Segmento 5 — Productoras, agencias MICE y operadores de locaciones (segmento de ingresos complementarios).

Perfil: productoras audiovisuales, organizadores de eventos de lujo y agencias MICE que buscan inmuebles de carácter histórico para rodajes, convenciones o eventos corporativos. Necesidades: certificaciones de seguridad, protocolos de uso, logística y coordinación con la comunidad local. Valor añadido: ingresos por locaciones permiten financiar mantenimiento y ofrecen cash-flow rápido; mercado potencial reforzado por mayor actividad aérea y recuperación del tráfico.

Micro-segmentación del turista final relevante para el diseño de producto (por qué los inmuebles patrimoniales serán consumidos)

Aunque Legado Vivo vende a empresas/propietarios, sus decisiones de producto deben estar alineadas con perfiles de demanda que efectivamente consumen turismo patrimonial:

- **Turista cultural internacional premium:** viaja por experiencias icónicas (museos, tours patrimoniales, tango, gastronomía). Estadía media en CABA 2,1–2,8 noches según mes; tiene alto poder adquisitivo y sensibilidad por autenticidad. Importancia: target para suites patrimoniales premium y paquetes “city + experiencia”.
- **Escapada doméstica urbana (residente de AMBA/Córdoba/ROS):** decisión de compra tardía (last-minute), estadías cortas (2–3 noches) y preferencia por experiencias “locales + accesibles”. Importancia: demanda base, volumen y conversión rápida para productos empaquetados (eventos, brunchs patrimoniales,

visitas guiadas). EOH 2025 muestra predominio de residentes ($\approx 75\text{--}81\%$ en varios meses).

- **Turista experiencial/regenerativo (eco-cultural):** busca inmersión y actividades slow; valora conservación y responsabilidad. Sirve para productos complementarios (tours interpretativos, residencias artísticas).
- **Turista MICE & corporate:** interés en espacios singulares para eventos y convenciones; alto ticket y posibilidad de reservas off-season. Impacto: gran potencial para generar ingresos estables fuera de temporada alta.

¿Qué ofrecemos a cada segmento? (producto empaquetado y propuesta comercial rápida)

- **Propietarios privados / herencias**
 - *Producto:* Fase 1 diagnóstico + Fase 2 Plan director (conservación + modelo financiero) + Fase 3 Gestión de puesta en marcha.
 - *Forma comercial:* tarifa fija por Fase 1 (audit), posibilidad de retainer y success fee (porcentaje sobre ingresos brutos operativos o share de beneficios durante 12–36 meses).
- **Hoteles boutique / pymes**
 - *Producto:* rediseño de experiencia, brand-book patrimonial, plan de revenue integrado y capacitación de staff; paquete “turn-key” operativo.
 - *Comercialización:* proyecto por hitos + contrato de operación parcial (opcional).
- **Cadenas / desarrolladores**
 - *Producto:* due diligence patrimonial, dirección de obra de conservación, compliance APH, plan de posicionamiento y PR internacional. *Comercialización:* fee por proyecto + honorarios por gestión de obra; posibilidad de consultoría continua.
- **Gobiernos y ONGs**
 - *Producto:* plan maestro de patrimonio, esquema de gobernanza, observatorio de indicadores y programas de capacitación comunitaria.
 - *Comercialización:* licitaciones, convenios, co-financiación (modelos PPP).
- **Productoras / MICE**
 - *Producto:* paquete “locación certificada” (seguridad, logística, seguros, coordinación) + marketplace de reservas.
 - *Comercialización:* fee por uso + comisión variable.

Indicadores comerciales y operativos por segmento (KPIs iniciales)

- Tasa de conversión leads → contrato (meta inicial por segmento: 8–15% para propietarios privados; 15–25% para pymes/hoteles regionales).
- Tiempo medio de ciclo de venta: 3–9 meses (propietarios) / 2–4 meses (hoteles pymes).
- Ticket promedio por proyecto (estimativo marco comercial): diagnósticos profesionales USD 3–10k; planes directores USD 20–80k; gestión integral y puesta en marcha > USD 150k (depende del CAPEX). *(Nota: estos valores son orientativos; validar por mercado y tamaño del activo).*
- KPIs de impacto para el cliente: incremento proyectado ADR (+6–15%), mejora en ocupación (+8–12%), ticket medio de experiencia (+20–35%) en 12–18 meses si se implementan upsells patrimoniales. Estas metas se fundamentan en la mejora real de facturación sectorial observada en 2025 y en estudios comparativos de revalorización patrimonial.

3.1.2 Tipos de buyer persona

A continuación, se presenta la definición y caracterización de los diferentes **Buyer Persona** seleccionados para nuestra empresa, contruidos a partir del análisis del público objetivo, las tendencias de consumo y las dinámicas actuales del sector turístico y hotelero. Cada perfil representa un arquetipo estratégico que permite comprender con mayor precisión las motivaciones, necesidades y comportamientos de los potenciales clientes, optimizando así las estrategias de comunicación, comercialización y experiencia del servicio. Estos perfiles no solo reflejan segmentos de mercado reales, sino también oportunidades de diferenciación y posicionamiento para la propuesta de valor de la empresa.

SEGMENTO 1: EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR TURÍSTICO

1. Grupo Horizonte Travel S.A.
 - **Descripción general:** Empresa privada dedicada al desarrollo de experiencias turísticas premium y hotelería de alta gama, con sedes en Buenos Aires, Mendoza y Bariloche. Posee un equipo de management con enfoque internacional y un fuerte interés en el turismo cultural.
 - **Datos institucionales:** 20 años en el mercado. Facturación anual promedio: USD 15 millones. Plantilla de 120 empleados.
 - **Objetivos estratégicos:** Ampliar su posicionamiento hacia el turismo patrimonial y cultural, incorporando experiencias con valor histórico y artístico; expandir operaciones hacia mercados europeos.
 - **Desafíos:** Competencia creciente en el segmento de turismo de experiencias, altos costos operativos, dificultad para integrar contenidos culturales sin afectar la rentabilidad.

- **Comportamiento comunicacional:** Alta presencia en LinkedIn, uso de medios especializados (Hosteltur, Skift, La Nación Turismo). Participación constante en ferias internacionales (FITUR, ILTM, WTM).
- **Estrategia de marketing recomendada:** Implementar un plan de inbound marketing con enfoque patrimonial, creación de papers ejecutivos sobre “retorno del turismo cultural”, y desarrollo de una línea de productos con certificación de sostenibilidad.

SEGMENTO 2: GOBIERNO / GESTIÓN PÚBLICA

2. Secretaría de Turismo y Patrimonio del Municipio de San Ignacio (Misiones)
 - **Descripción general:** Organismo público encargado de la planificación, promoción y gestión del turismo y el patrimonio cultural local. Estructura dependiente del Ejecutivo municipal con articulación provincial y nacional.
 - **Datos institucionales:** 40 empleados. Presupuesto anual estimado: ARS 400 millones.
 - **Objetivos estratégicos:** Posicionar a San Ignacio como destino de turismo patrimonial de referencia en el NEA; generar empleo local; captar inversión público-privada para restauración y desarrollo turístico.
 - **Desafíos:** Limitaciones presupuestarias, necesidad de profesionalizar la gestión turística, dependencia de fondos provinciales y nacionales.
 - **Comportamiento comunicacional:** Comunicación institucional activa en LinkedIn, Twitter y Facebook; interacción con organismos como el CFT, Yvera y UNESCO.
 - **Estrategia de marketing recomendada:** Campaña de visibilización basada en impacto social y desarrollo territorial; informes técnicos de bajo costo para escalamiento progresivo; benchmarking con destinos similares como Colonia del Sacramento o Cusco.

SEGMENTO 3: ONG / FUNDACIONES

3. Fundación Identidad Viva
 - **Descripción general:** Organización no gubernamental sin fines de lucro dedicada a la preservación, puesta en valor y difusión del patrimonio cultural tangible e intangible del NOA.
 - **Datos institucionales:** 15 años de trayectoria, presencia en Jujuy, Salta y Tucumán. Financiación mixta (fondos internacionales, donaciones privadas y convenios públicos).
 - **Objetivos estratégicos:** Fortalecer su posicionamiento como referente nacional en patrimonio vivo; articular con el sector turístico para generar sostenibilidad económica; captar fondos internacionales.
 - **Desafíos:** Dependencia financiera, falta de recursos humanos especializados, débil presencia en entornos corporativos.

- **Comportamiento comunicacional:** Comunicación emocional en Facebook e Instagram; campañas en YouTube y colaboración con influencers culturales; informes académicos en revistas especializadas.
- **Estrategia de marketing recomendada:** Marketing con propósito, storytelling territorial y alianzas con empresas del sector turístico para programas de responsabilidad social corporativa.

SEGMENTO 4: PYMES TURÍSTICAS O CULTURALES

4. Norte Vivo Receptivo SRL
 - **Descripción general:** PyME turística con sede en Salta dedicada a la organización de circuitos culturales, gastronómicos y de naturaleza sostenible. Foco en turismo de autor y experiencias personalizadas.
 - **Datos institucionales:** 12 empleados, 8 años de trayectoria, facturación anual aproximada de USD 250.000.
 - **Objetivos estratégicos:** Incrementar presencia internacional mediante alianzas B2B, fortalecer marca digital y diversificar su oferta hacia el turismo patrimonial.
 - **Desafíos:** Limitado acceso a herramientas de marketing digital profesional, competencia desleal, alta estacionalidad.
 - **Comportamiento comunicacional:** Activa en Instagram, Google My Business y TripAdvisor; campañas en redes para mercados europeos; alianzas con agencias mayoristas.
 - **Estrategia de marketing recomendada:** Estrategia inbound con narrativa territorial, marketing de contenidos y diseño de identidad digital coherente con el concepto de autenticidad cultural.

SEGMENTO 5: CADENAS DE HOSTELS Y ALOJAMIENTOS ALTERNATIVOS

5. Urban Roots Hostels
 - **Descripción general:** Cadena regional de hostels culturales con presencia en Córdoba, Rosario, Montevideo y Valparaíso. Combina alojamiento económico con experiencias artísticas y comunitarias.
 - **Datos institucionales:** 10 años de operación, facturación anual estimada: USD 2,5 millones, 60 empleados.
 - **Objetivos estratégicos:** Aumentar la ocupación en temporada baja; consolidar una comunidad internacional de viajeros creativos; integrar actividades culturales como diferencial de marca.
 - **Desafíos:** Alta rotación de personal, volatilidad de la demanda, competencia con Airbnb y colivings.
 - **Comportamiento comunicacional:** Comunicación ágil y visual en Instagram, TikTok y Booking.com; colaboración con micro influencers y artistas locales; presencia en eventos universitarios.

- **Estrategia de marketing recomendada:** Campañas de marketing experiencial y comunitario; posicionamiento del hostel como espacio cultural urbano; desarrollo de partnerships con universidades y festivales artísticos.

3.1.3 Posicionamiento de la marca

El posicionamiento constituye una de las piezas fundamentales del marketing estratégico contemporáneo, ya que define la manera en que una organización se presenta frente a su mercado meta y cómo desea ser percibida en comparación con sus competidores. Tal como sostienen Ries y Trout (2002), posicionar es “ocupar un espacio en la mente del consumidor”, lo que implica construir asociaciones claras, diferenciales y sostenibles respecto a la competencia. En este sentido, el posicionamiento no se limita a comunicar una propuesta de valor, sino que también orienta el diseño de los productos y servicios, las estrategias de comunicación y la relación con los clientes.

En el sector turístico y hotelero argentino, marcado por la post pandemia, la acelerada expansión de inversiones en infraestructura y la creciente revalorización del patrimonio arquitectónico y cultural, el posicionamiento adquiere una relevancia aún mayor. La saturación de ofertas generalistas y la homogeneidad de las consultoras tradicionales generan un escenario donde sobresalir no depende únicamente de la calidad técnica, sino de la capacidad de articular un discurso diferencial, coherente y alineado con las necesidades del mercado.

En este contexto, Legado Vivo ha definido una estrategia de posicionamiento múltiple, articulada en torno a distintas dimensiones —por necesidad, por separación de producto, por ocasión de uso, por ocasión de usuario, por separación de la competencia y por atributo— que, en conjunto, buscan otorgar a la consultora una identidad única en el sector. Esta construcción busca no solo diferenciar a la firma en el corto plazo, sino también proyectarla como referente académico y profesional en la gestión del patrimonio turístico en el mediano y largo plazo.

1. Posicionamiento por necesidad

Este tipo de posicionamiento se basa en satisfacer una carencia existente en el mercado. Según Ries y Trout (2002), implica identificar una necesidad insatisfecha en un sector y ofrecer una solución que cubra ese vacío de manera única y convincente. En Argentina, el turismo patrimonial ha experimentado un fuerte crecimiento tras la pandemia, con un aumento sostenido de la demanda de experiencias culturales y una ola de nuevas inversiones hoteleras. Sin embargo, muchas pymes y emprendimientos carecen de asesoramiento especializado en planificación patrimonial aplicada al turismo.

Legado Vivo se posiciona en este nicho: detecta la necesidad de acompañamiento profesional en la incorporación del patrimonio cultural y arquitectónico al circuito turístico y la satisface mediante diagnósticos técnicos, planes estratégicos y seguimiento

integral. De este modo, la empresa no solo cubre un vacío, sino que también contribuye a profesionalizar el sector.

2. Posicionamiento por separación de un producto

Este posicionamiento busca diferenciar un producto o servicio del resto del mercado, destacando un rasgo distintivo que lo hace único. Como afirman Aaker y Shansby (1982), consiste en “marcar una separación clara en la categoría de producto para evitar la percepción de homogeneidad y destacar una singularidad percibida como valiosa por el cliente

A diferencia de las consultoras generalistas de turismo que ofrecen servicios amplios (marketing, capacitación, diseño de experiencias), Legado Vivo se especializa en patrimonio. Su propuesta de valor se centra en la conservación, planificación y resignificación del patrimonio histórico como recurso turístico.

Esta separación de producto no solo la convierte en un actor especializado, sino que también le otorga legitimidad como referente en un campo en expansión, donde la gestión patrimonial es cada vez más demandada por inversores, gobiernos y empresas privadas.

3. Posicionamiento por ocasión de uso

Este posicionamiento se centra en las circunstancias concretas en las que un producto o servicio es utilizado. Según Keller (2008), consiste en asociar una marca a un contexto de uso particular, reforzando la percepción de pertinencia en momentos críticos o específicos.

La consultora entra en escena en momentos estratégicos o de alta complejidad:

- Cuando una cadena hotelera decide instalarse en un edificio patrimonial.
- Cuando una pyme turística busca diversificar su oferta con experiencias culturales.
- Cuando un municipio proyecta un plan de turismo sostenible con base patrimonial.

En estas ocasiones puntuales, Legado Vivo se convierte en un aliado indispensable que ofrece soluciones técnicas para reducir riesgos y garantizar la viabilidad de los proyectos. Este tipo de posicionamiento genera una percepción de exclusividad y relevancia.

4. Posicionamiento por tipo de usuario

El posicionamiento por ocasión de usuario se refiere a la segmentación según el perfil del cliente o usuario que utiliza el servicio. Según Lambin (2017), este enfoque permite construir una identidad clara al asociar la marca con un público específico. El público objetivo de la consultora no es el turista final, sino un usuario corporativo e institucional:

- Empresas hoteleras en expansión.
- Pymes turísticas emergentes.
- Emprendimientos que gestionan monumentos arquitectónicos.
- Gobiernos locales o provinciales con planes patrimoniales.

De este modo, la empresa se define como una consultora B2B (Business to Business), cuya razón de ser es asesorar a actores institucionales. Esta focalización evita dispersión y refuerza la coherencia del posicionamiento.

5. Posicionamiento por separación de la competencia

Se refiere a la diferenciación frente a los competidores existentes. Porter (1985) sostiene que la ventaja competitiva surge cuando una empresa logra distinguirse en el mercado, ya sea por liderazgo en costos, diferenciación o enfoque especializado. Mientras las consultoras generalistas se enfocan en marketing o capacitación, Legado Vivo se separa de la competencia al centrarse en:

1. Especialización en patrimonio.
2. Visión sostenible y federal, trabajando en todo el país.
3. Metodología híbrida (presencial y remota) que reduce costos y aumenta alcance.

Esta separación convierte a Legado Vivo en una firma pionera dentro del mercado argentino, con un diferencial difícil de replicar por competidores tradicionales.

6. Posicionamiento por atributo

Este posicionamiento se construye a partir de un rasgo distintivo propio de la organización, ya sea tangible o intangible. Según Keller (2008), el atributo debe ser relevante, creíble y valorado por el mercado. El principal atributo diferenciador de la consultora es su capital humano: un equipo conformado por futuros licenciados en Turismo y Hotelería de la UADE, con formación técnica y académica de excelencia.

Este atributo fortalece la percepción de profesionalismo y calidad. Además, se asocia con legitimidad académica, una característica poco frecuente en el mercado de consultorías, lo que constituye un factor clave de confianza frente a clientes corporativos y gubernamentales.

El posicionamiento de Legado Vivo es multidimensional, articulando seis enfoques que se refuerzan entre sí. Esta combinación permite a la empresa ocupar un lugar único en el mercado argentino de consultorías turísticas, diferenciándose por su enfoque patrimonial, su capital académico y su modelo de intervención estratégica.

Con ello, Legado Vivo no solo responde a necesidades insatisfechas, sino que también genera un nuevo estándar de consultoría turística en Argentina, vinculado al patrimonio cultural como recurso económico, social y simbólico.

3.2 Objetivos de comercialización

El establecimiento de objetivos comerciales constituye una etapa esencial en la planificación estratégica, ya que permite orientar los esfuerzos de la empresa hacia resultados medibles, alcanzables y coherentes con su misión y visión. En este sentido, se definen los siguientes objetivos, diferenciados entre corto plazo (1 año) y mediano/largo plazo (3 a 5 años).

Objetivos a corto plazo (1 año)

1. Consolidar la cartera inicial de clientes: Captar al menos 3 pymes hoteleras o emprendimientos turísticos patrimoniales en la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires durante el primer año de operación, mediante propuestas personalizadas de consultoría y planificación estratégica.
2. Posicionar la marca en el sector turístico-hotelerero:: Alcanzar una presencia digital sólida con un mínimo de 2.500 seguidores activos en redes sociales profesionales (LinkedIn e Instagram) y generar al menos 5 alianzas estratégicas con organismos, cámaras o asociaciones turísticas antes de finalizar el primer año.
3. Diseñar e implementar un modelo piloto de consultoría patrimonial: : Desarrollar al menos un caso de éxito documentado (ejemplo: integración de un edificio patrimonial al circuito turístico) que sirva como referencia y material de promoción para nuevos clientes.

Objetivos a mediano/largo plazo (3 a 5 años)

1. Expandir operaciones a nivel nacional y regional: Lograr presencia en al menos 5 provincias argentinas (ej. Córdoba, Mendoza, Salta, Misiones, Tucumán) y captar clientes en dos países de Latinoamérica (ej. Uruguay y Chile), consolidando la empresa como consultora regional en turismo patrimonial y hotelería.
2. Diversificar la oferta de servicios: Incorporar nuevas líneas de consultoría vinculadas a innovación digital, sostenibilidad y gestión inteligente de destinos, alcanzando un portafolio de 6 servicios diferenciados hacia el quinto año de operación.

Incrementar la rentabilidad y reconocimiento sectorial, al aumentar la facturación anual en un 20% sostenido por año y obtener al menos una certificación o reconocimiento institucional (ej. premios del Ministerio de Turismo, participación en FIT o en foros académicos) que valide la trayectoria y prestigio de la empresa.

3.3 Producto

3.3.1. Política de Fijación de Precios de Legado Vivo

La fijación de precios representa una de las decisiones estratégicas más relevantes dentro del marketing mix, ya que constituye el único elemento que genera ingresos directos para

la empresa, en contraste con las demás variables (producto, distribución y promoción), que implican costos. Siguiendo la definición de Kotler y Keller (2016), el precio puede entenderse como *“el valor que el consumidor está dispuesto a ofrecer a cambio de la utilidad que percibe del producto o servicio”*.

En el caso de **Legado Vivo**, consultora especializada en turismo, hotelería y patrimonio, el precio no se concibe como una cifra rígida o estándar, sino como un **valor construido a medida** de cada cliente y proyecto. Dado que los servicios que ofrecemos son personalizados y diseñados en función de las particularidades de cada iniciativa, los precios pueden variar según múltiples **variables estratégicas**, entre las que se incluyen:

- La **cantidad de personas** involucradas en el proyecto.
- El **tiempo estimado de desarrollo** y ejecución.
- El **nivel de inversión y complejidad técnica**.
- Las **dimensiones y alcance** del trabajo (diagnóstico, estrategia, gestión integral, comunicación, entre otros).
- Los **recursos humanos y materiales** necesarios para su implementación.

Por ello, el **precio final** se establecerá bajo un **modelo de cálculo por hora profesional**, donde se determinará la cantidad de horas efectivas dedicadas al proyecto, los perfiles técnicos requeridos (consultores, especialistas, diseñadores, etc.), y los recursos operativos necesarios para su ejecución. Este esquema garantiza transparencia, equidad y una correlación directa entre el valor del servicio y el esfuerzo real que implica su desarrollo.

El precio como instrumento estratégico

En la lógica de Legado Vivo, la política de precios cumple con una doble función: **económica y simbólica**. Económicamente, asegura la sustentabilidad de la empresa y la correcta valorización del trabajo profesional. Simbólicamente, comunica la identidad y el posicionamiento de la marca: una consultora de excelencia, con mirada innovadora, técnica y culturalmente comprometida.

Así, el precio se convierte en un elemento clave para:

- **Transmitir calidad y prestigio profesional**, reforzando la percepción de un servicio especializado y de alto valor agregado.
- **Adaptarse dinámicamente al contexto**, ajustando tarifas según la situación económica nacional, la estacionalidad del turismo y las condiciones del mercado argentino.
- **Diferenciar la propuesta de valor**, combinando accesibilidad para pymes y emprendimientos locales, con tarifas premium para cadenas hoteleras, organismos públicos y proyectos patrimoniales complejos.

Factores determinantes en la fijación de precios

La definición de precios en Legado Vivo se apoya en un análisis integral que considera:

- **El marco legal e impositivo argentino**, especialmente los costos asociados al régimen PyME y a la contratación de profesionales independientes.
- **Los valores de referencia del mercado**, observando consultoras comparables en turismo, sostenibilidad y gestión patrimonial.
- **Los objetivos estratégicos de la marca**, priorizando el equilibrio entre rentabilidad, accesibilidad y posicionamiento.
- **La elasticidad de la demanda**, entendiendo que cada cliente posee una sensibilidad distinta ante el precio según su tamaño, presupuesto y urgencia.

Metodología de fijación

El modelo híbrido que aplica Legado Vivo combina tres enfoques:

1. **Costos internos**: asegurando la cobertura de gastos operativos, honorarios y utilidades razonables.
2. **Valor percibido**: considerando la disposición a pagar del cliente en función del impacto y los beneficios esperados.
3. **Competencia de mercado**: ajustando el precio de acuerdo con el contexto sectorial y la posición deseada.

En síntesis, para **Legado Vivo**, el precio no es solo una variable económica, sino un reflejo de su filosofía de trabajo: **proyectos hechos a medida, con base técnica, valor cultural y compromiso profesional**. Su estructura flexible permite adaptarse al contexto argentino, caracterizado por una economía fluctuante, sin perder competitividad ni calidad. De esta forma, la consultora logra combinar **rentabilidad, ética y diferenciación**, posicionándose como una marca sólida y confiable dentro del sector turístico–hotelero.

3.3.2 Producto – Línea de servicios

La propuesta de valor de la consultora se materializa en una cartera diversificada de productos y servicios, diseñada estratégicamente para atender las necesidades específicas de distintos segmentos del sector turístico y hotelero, con un eje transversal en la puesta en valor del patrimonio cultural y arquitectónico. Esta cartera no solo responde a las demandas actuales del mercado, sino que también anticipa tendencias futuras, consolidando un posicionamiento diferencial frente a la competencia.

Cada producto/servicio se estructura en torno a tres pilares fundamentales:

1. Conservación patrimonial, como elemento central de identidad cultural.
2. Monetización turística y hotelera, para garantizar la sostenibilidad económica de los activos.

3. Gestión integral con innovación y sostenibilidad, asegurando resultados a corto, mediano y largo plazo.

1. Propietarios privados y herencias patrimoniales

En este segmento, el objetivo es convertir inmuebles patrimoniales subutilizados en activos turísticos rentables.

- Producto principal: un servicio integral dividido en tres fases:
 - Fase 1: Diagnóstico inicial, donde se realiza una auditoría técnica y patrimonial.
 - Fase 2: Plan director, que combina estrategias de conservación arquitectónica con un modelo financiero de monetización.
 - Fase 3: Gestión de puesta en marcha, acompañando la implementación y el ingreso del activo en circuitos turísticos.
- Modelo comercial: tarifa fija por fase inicial (auditoría), combinada con modalidades de retainer y success fee vinculadas a los ingresos futuros del activo.
- Valor agregado: la posibilidad de transformar un inmueble en desuso en un generador de ingresos sostenibles, a la vez que se preserva el patrimonio cultural.

2. Hoteles boutique y PYMEs turísticas

Este grupo constituye un segmento estratégico debido a su flexibilidad en la adopción de innovaciones.

- Producto principal: rediseño integral de la experiencia turística. Incluye la elaboración de un brand-book patrimonial, un plan de revenue management integrado y la capacitación del personal en hospitalidad cultural.
- Modelo comercial: proyectos estructurados por hitos, con la opción de contratos de operación parcial que permiten la gestión compartida.
- Valor agregado: diferenciación frente a la competencia mediante una narrativa patrimonial única, aumento del Average Daily Rate (ADR), incremento en la tasa de ocupación y posicionamiento como establecimiento de referencia en su nicho.

3. Cadenas hoteleras y desarrolladores inmobiliarios

En este segmento se concentra la mayor capacidad de inversión, pero también los mayores requisitos regulatorios y reputacionales.

- Producto principal: servicios avanzados de due diligence patrimonial, dirección de obra de conservación, asesoramiento en compliance de Áreas de Protección Histórica (APH) y un plan de posicionamiento internacional mediante relaciones públicas culturales.
- Modelo comercial: honorarios por proyecto, combinados con fees de gestión integral durante el desarrollo de obra y puesta en marcha.

- Valor agregado: fortalecimiento de la reputación corporativa, acceso a certificaciones patrimoniales que facilitan la habilitación regulatoria y la creación de productos turísticos de alto valor agregado, dirigidos al turismo cultural premium.

4. Gobiernos, ONGs y entidades públicas

La consultora también orienta su propuesta a actores institucionales que buscan potenciar el desarrollo territorial.

- Producto principal: planes maestros de patrimonio, esquemas de gobernanza turística, creación de observatorios de indicadores y programas de capacitación comunitaria para fomentar la participación ciudadana.
- Modelo comercial: convenios de cooperación, licitaciones públicas y modelos de co-financiación bajo esquemas de participación público-privada (PPP).
- Valor agregado: fortalecimiento de la identidad local, dinamización de la economía regional y generación de impacto social positivo a través del turismo sostenible.

5. Productoras y sector MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions)

Un segmento emergente, que vincula el turismo patrimonial con la industria de eventos y producciones audiovisuales.

- Producto principal: paquetes de locación certificada patrimonial, que incluyen servicios de seguridad, seguros, logística y coordinación técnica, complementados con un marketplace digital de reservas de espacios patrimoniales.
- Modelo comercial: tarifa fija por uso de las locaciones más una comisión variable en función del evento o producción realizada.
- Valor agregado: diversificación de ingresos para los propietarios, integración de los activos patrimoniales a la industria MICE y posicionamiento del destino como locación premium para producciones internacionales.

Estrategia transversal de diferenciación

La consultora se distingue de la competencia en cuatro aspectos fundamentales:

1. Especialización en patrimonio, que constituye un nicho aún poco explorado dentro de la consultoría turística.
2. Modelo híbrido de monetización, combinando tarifas fijas, honorarios de gestión y success fees, lo que alinea los intereses de la consultora con los de sus clientes.
3. Innovación en la experiencia turística, con énfasis en storytelling, sostenibilidad y digitalización.
4. Respaldo académico y técnico, garantizado por la formación universitaria en Turismo y Hotelería (UADE) y la participación de un equipo multidisciplinario.

En síntesis, la cartera de productos y servicios de la consultora no solo busca responder a una necesidad insatisfecha del mercado turístico-hotelerero, sino también crear nuevas oportunidades de valor mediante la preservación y monetización del patrimonio. La amplitud y profundidad de esta cartera permiten abarcar distintos segmentos —desde propietarios privados hasta gobiernos y cadenas internacionales— ofreciendo soluciones adaptadas y escalables. De esta manera, la empresa se posiciona como un actor clave en la convergencia entre turismo, patrimonio y desarrollo sostenible, generando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

3.3.3. Necesidad que satisface / problema que resuelve

La propuesta de nuestra empresa surge como respuesta a una necesidad crítica en el mercado turístico y hotelero argentino: la insuficiencia de conocimiento técnico especializado para planificar, gestionar y desarrollar proyectos sostenibles en turismo, hotelería y patrimonio. Este déficit se manifiesta en la creciente dificultad de emprendedores, pymes y organismos públicos para transformar inversiones económicas en proyectos estratégicamente viables y culturalmente relevantes.

En los últimos años, el sector turístico argentino ha experimentado un crecimiento sostenido y exponencial, tanto en la llegada de turistas como en la expansión de la oferta hotelera. Según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2025), el turismo aportará cerca de USD 39.000 millones al Producto Bruto Interno nacional, representando aproximadamente un 6 % de la economía y generando más de un millón de empleos directos, equivalentes al 8 % de la fuerza laboral del país. De manera simultánea, el mercado hotelero argentino continúa su expansión con nuevos proyectos en destinos urbanos y regionales, reflejando un aumento sostenido de la demanda y la atracción de inversión privada.

Este escenario evidencia una paradoja fundamental: aunque existe disponibilidad de capital monetario para desarrollar hoteles, proyectos turísticos o intervenciones patrimoniales, la carencia de conocimiento técnico especializado puede comprometer gravemente la viabilidad de estos emprendimientos. La simple inversión económica no garantiza el éxito; sin un enfoque estratégico y multidisciplinario en gestión de destinos, planificación hotelera, cumplimiento normativo, conservación patrimonial y diseño de experiencias turísticas, los proyectos corren riesgo de generar sobrecostos, ineficiencias operativas, pérdida de competitividad e incluso quiebra.

Nuestra empresa aborda esta problemática ofreciendo un acompañamiento integral y asesoramiento técnico especializado. Nuestro enfoque combina conocimientos en gestión estratégica, innovación turística y conservación patrimonial, permitiendo a propietarios, pymes, cadenas hoteleras, gobiernos y organizaciones transformar la inversión financiera en proyectos viables, rentables y culturalmente significativos. De esta manera, satisfacemos una necesidad urgente del mercado: profesionalizar la expansión turística y hotelera en Argentina, asegurando que el crecimiento del sector se traduzca no solo en beneficios económicos, sino también en impacto social positivo y preservación del patrimonio cultural y natural.

En síntesis, la propuesta de nuestra empresa se fundamenta en la convicción de que el conocimiento especializado y la planificación técnica son insumos estratégicos para la sostenibilidad y competitividad del turismo y la hotelería en Argentina. Este enfoque posiciona a nuestra organización como un actor clave para garantizar que la expansión del sector se desarrolle de manera profesional, eficiente y socialmente responsable, contribuyendo a un desarrollo turístico integral y sostenible.

3.3.4. Atributos del producto/servicio

El éxito de un emprendimiento en el sector turístico y hotelero no depende únicamente de la disponibilidad de recursos financieros, sino de la capacidad de generar valor diferenciado y sostenible a través de sus productos y servicios. En este sentido, resulta fundamental definir los atributos que caracterizan la propuesta de valor de la empresa, ya que estos elementos determinan su posición competitiva, la percepción de los clientes y la eficacia de la gestión de proyectos.

En el caso de Legado Vivo, la propuesta se fundamenta en la combinación de especialización técnica, innovación aplicada, flexibilidad comercial y capital humano altamente calificado. Estos atributos no sólo permiten satisfacer necesidades concretas del mercado —como la profesionalización de proyectos turísticos y patrimoniales—, sino que también aseguran la generación de resultados medibles y de impacto positivo, tanto económico como social y cultural.

A continuación, se describen en detalle los atributos que definen la propuesta, evidenciando su contribución al valor agregado de los servicios ofrecidos y a la consolidación de la empresa como un actor estratégico en el sector.

La propuesta de Legado Vivo se caracteriza por un conjunto de atributos diferenciadores que potencian su valor frente a otras consultoras del sector turístico y hotelero, consolidando una oferta integral, especializada y adaptable a distintos tipos de proyectos.

Especialización en patrimonio: La consultora se distingue por su enfoque en la gestión, conservación y valorización de activos patrimoniales vinculados al turismo y la hotelería, constituyendo un diferencial clave frente a consultoras de carácter generalista. Este atributo garantiza que cada intervención esté sustentada en conocimientos técnicos avanzados y criterios de preservación cultural, permitiendo transformar proyectos turísticos en experiencias auténticas y sostenibles.

Modelo modular: Los servicios se estructuran en fases escalonadas — diagnóstico, planificación y gestión—, lo que facilita la adaptación de la propuesta a las necesidades y recursos de cada cliente. Este enfoque modular permite ofrecer soluciones personalizadas y medibles, incrementando la efectividad de cada etapa y generando confianza en los inversores y stakeholders.

Enfoque en sostenibilidad: La consultora integra un enfoque de triple impacto, evaluando los resultados económicos, sociales y culturales de cada proyecto. Esta perspectiva asegura que las intervenciones no solo sean rentables, sino también responsables con las

comunidades locales y con la preservación del patrimonio, alineándose con las tendencias internacionales de turismo sostenible.

Innovación aplicada: Legado Vivo incorpora herramientas de vanguardia como revenue management, observatorios de datos sectoriales y estrategias digitales, optimizando la gestión operativa y estratégica de los proyectos. Esta innovación permite mejorar la toma de decisiones, anticipar tendencias de mercado y maximizar el retorno de la inversión para los clientes.

Flexibilidad comercial: La empresa ofrece modalidades de contratación diversas, incluyendo tarifas fijas, retainers, success fee y proyectos a medida. Esta flexibilidad comercial se adapta a distintos tipos de clientes —desde pequeños emprendimientos hasta cadenas hoteleras y organismos públicos— garantizando accesibilidad y eficiencia en la asignación de recursos.

Capital humano altamente calificado: El equipo está conformado por profesionales en formación avanzada en Turismo y Hotelería (UADE), con actualización constante en tendencias sectoriales, normativas vigentes y mejores prácticas internacionales. Este atributo asegura la capacidad técnica y estratégica necesaria para abordar proyectos complejos y multidimensionales.

Valor agregado comprobable: Finalmente, la propuesta se distingue por la medición tangible de resultados, reflejados en indicadores clave del sector, como ADR (Average Daily Rate), ocupación y ticket medio, así como en la revalorización de activos patrimoniales. Este enfoque basado en métricas permite a los clientes evaluar el impacto real de la consultoría y evidencia la contribución directa de Legado Vivo al éxito de los proyectos.

En conjunto, estos atributos consolidan a Legado Vivo como una consultora innovadora, especializada y orientada a resultados, capaz de transformar la inversión turística en proyectos sostenibles, rentables y culturalmente significativos.

3.4. Comunicación – Manual de marca

Versión: 1.0 | Fecha: 2025



1. Importancia de la marca y del símbolo gráfico

La marca es el activo intangible que sintetiza la promesa de valor de una empresa: comunica propósito, genera reconocimiento y regula expectativas. En consultoría patrimonial y hotelera, el logotipo no es sólo un identificador visual: es un *vehículo de credibilidad técnica*, una herramienta de legitimación frente a clientes institucionales (gobiernos, cámaras, cadenas) y un ancla narrativa para mercados sensibles al patrimonio y la experiencia cultural. Por eso el diseño del imagotipo de Legado Vivo se concibió con criterios estratégicos: legibilidad, versatilidad, significación local (memoria porteña) y escalabilidad internacional.

Una marca fuerte reduce fricción comercial (confianza previa), facilita procesos de negociación y actúa como garantía implícita de calidad técnica. Por tanto, su correcta aplicación es responsabilidad corporativa: todo uso indebido diluye reputación y produce ruido en la percepción del valor.

2. Elección: Imagotipo (definición y justificación)

Hemos optado por un **imagotipo**: combinación coherente y modular de tipografía (wordmark) y símbolo gráfico (logomark).

Por qué un imagotipo:

- **Versatilidad:** ambas partes (símbolo + tipografía) funcionan juntas o separadas dependiendo del soporte (papelería, fachada, favicon).
- **Legibilidad y marca verbal:** la tipografía en mayúsculas refuerza la presencia institucional y facilita reconocimiento en contextos B2B.
- **Potencia simbólica:** el símbolo (siluetas de edificios icónicos de CABA y la referencia a la Confeitería del Molino) ancla el proyecto en la memoria urbana y posiciona la consultora como especialista en patrimonio porteño y su reconversión hotelera.

Referentes: Audi, NBC, Adidas o Repsol usan modelos imaginativos similares: símbolo fuerte + palabra distintiva. Ese esquema permite identificabilidad inmediata y empleo modular en distintos canales.

3. Componentes del imagotipo

3.1 Logomark (símbolo)

- **Descripción:** conjunto de siluetas que remiten a edificios emblemáticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (fachadas representativas, remate que evoca la **Confeitería del Molino**). El símbolo busca transmitir: legado histórico, escala urbana y dignidad arquitectónica.
- **Significado:** patrimonio + continuidad (+ transformación hacia usos contemporáneos). Visualiza la idea central de Legado Vivo: *activar* patrimonio mediante proyectos sostenibles y rentables.

3.2 Wordmark (tipografía)

- **Tratamiento:** nombre de la marca en **mayúsculas** para garantizar presencia institucional. La tipografía elegida debe ser geométrica, neutra y con alto contraste a tamaños pequeños.
- **Recomendación tipográfica:** **tan mon cheril** (wordmark) para rotulación y títulos; **Merriweather / Lora** para textos largos y documentos formales. Si la decisión final utiliza una tipografía propietaria (“tan mon cheril” en tu nota), registre su variante y asegure licencias de uso.

4. Paleta cromática (valores técnicos)

4.1 Colores primarios

- **Negro corporativo** (uso preferente del imagotipo sobre fondo blanco):
 - HEX: #000000

- RGB: 0, 0, 0
- CMYK: 0, 0, 0, 100
- **Blanco** (background principal):
 - HEX: #FFFFFF
 - RGB: 255, 255, 255
 - CMYK: 0, 0, 0, 0

4.2 Variantes sobre fondo oscuro (uso alternativo)

Se aprobó usar la **misma imagen** en múltiples colores sobre fondo negro para generar contraste y modular la identidad en contextos promocionales o señalética. Valores recomendados:

- **Blanco sobre negro (inversión):**
 - Logo: #FFFFFF sobre fondo #000000.
- **Rojo vibrante sobre negro:**
 - HEX: #C1121F — RGB: 193,18,31 — CMYK aprox.: 0,91,84,24
- **Azul institucional sobre negro:**
 - HEX: #0D47A1 — RGB: 13,71,161 — CMYK aprox.: 92,60,0,37
- **Verde patrimonial sobre negro:**
 - HEX: #2E7D32 — RGB: 46,125,50 — CMYK aprox.: 63,0,60,51

Uso: estas variantes se emplean exclusivamente sobre fondos negros o muy oscuros para garantizar contraste y legibilidad. Evitar su uso sobre fondos brillantes sin contraste suficiente.



5. Versiones y formatos oficiales

Incluya en el paquete de marca (assets) los siguientes archivos, en cada variante cromática y en versiones monocromáticas:

- SVG (vectorial, escalable) — imagotipo completo, logomark y wordmark separados.
EPS / PDF (impresión, alta resolución).
- PNG fondo transparente (300 ppi, varias resoluciones).
- JPG para usos rápidos (alta resolución).
- ICO / PNG 32 px y 16 px (favicon) — usar solo el logomark en tamaños favicon.

Nomenclatura recomendada (ejemplo): LVV_imagotipo_BK_on_W.svg (BK = black), LVV_logomark_RED_on_BLK.svg, LVV_wordmark_BW.svg.

6. Área de protección / clearspace y tamaño mínimo

6.1 Clearspace (espacio libre mínimo)

- Defina X = altura de la caja de la letra capital “L” del wordmark (o la altura del bloque tipográfico).

- **Clearspace mínimo** = X alrededor de todo el imagotipo. Ningún elemento gráfico, tipográfico o fotográfico debe invadir esa zona.

6.2 Tamaño mínimo recomendado

- **Imagotipo combinado (impresión):** ancho mínimo 25 mm.
- **Imagotipo combinado (digital):** ancho mínimo 150 px.
- **Logomark solo (impresión):** ancho mínimo 15 mm.
- **Logomark solo (web / icono):** 24 px (usar versiones optimizadas para favicons).

No reducir por debajo de estos valores; la pérdida de trazos y legibilidad degrada la marca.

7. Usos correctos e incorrectos

7.1 Usos correctos

- Imagotipo en **negro sobre blanco** (primario) en documentos institucionales, papelería, propuestas.
- Imagotipo en color (blanco/rojo/azul/verde) **sobre fondo negro** para señalética, material promocional y banners nocturnos.
- Logomark solo en aplicaciones donde el espacio es limitado: favicon, sello, estampado, broche.

7.2 Usos prohibidos (no negociables)

- No estirar, comprimir o deformar el imagotipo.
- No aplicar sombras difusas, degradados o brillos que alteren la lectura.
- No modificar la relación proporción palabra–símbolo sin autorización.
- No re-colorizar con tonos distintos a la paleta aprobada.
- No usar el imagotipo sobre fondos con textura o fotografía sin aplicar banda o recuadro que garantice el clearspace y contraste.
- No rotar ni fragmentar el símbolo.
- No usar tipografías diferentes en el logotype oficial.

8. Versiones de aplicación (ejemplos prácticos)

8.1 Papelería institucional

- **Carta oficio:** imagotipo negro arriba a la izquierda (clearspace = X), datos de contacto en pie de página, tipografía Merriweather 11 pt para cuerpo.
- **Tarjeta personal:** anverso con logomark centrado; reverso con wordmark + datos. Mantener tamaño mínimo del imagotipo.

8.2 Señalética y fachadas

- En fachadas usar **logomark grande** con iluminación puntual; conservar el contraste y respetar materiales (el grabado en metal negro mate con fondo claro es preferente).
- Para lonas y banners nocturnos: variantes cromáticas sobre fondo negro (blanco, rojo, azul, verde).

8.3 Digital (sitio web y redes)

- **Header web:** imagotipo en negro sobre fondo blanco o logomark blanco sobre fondo oscuro en versiones compactas. **Icono / favicon:** usar exclusivamente el **logomark** (24 px).
- **Posts y anuncios:** usar variantes cromáticas coherentes con la campaña y mantener la regla de clearspace.

8.4 Merchandising y material promocional

- Uso de logomark para pins, libretas, sellos y packaging. Mantener reproducción vectorial para impresión y bordado (proveer versiones para bordado con mínimos de puntada).

9. Retícula y construcción del imagotipo

- El imagotipo debe construirse sobre una retícula modular (cuadrícula base 8x8 o 10x10 según diseño) que asegure la reproducción fiel.
- Para reproducir el símbolo: definir proporciones exactas entre logomark y wordmark (por ejemplo, logomark = 1,2 × altura del wordmark). Registrar estas proporciones en picas o mm dentro del archivo maestro SVG.

(Si necesitas, puedo adjuntar la ficha vectorial en la que aparecen las medidas exactas —ej.: el símbolo mide 60 mm x 30 mm y la tipografía se coloca a 8 mm del borde inferior—; avísame y lo preparo.)

10. Tipografía institucional (jerarquía y uso)

- **Primaria (titulares, wordmark):** tan mon cheril — uso en mayúsculas para el wordmark y titulares de alto impacto.
- **Secundaria (cuerpo de texto, memorias, informes):** *Merriweather Regular* — párrafos, notas y documentación formal.
- **Monoespaciada / técnica (tablas, códigos):** *Roboto Mono* o *Source Code Pro* si se requiere.

Jerarquía sugerida:

- H1 = Montserrat Bold 32–40 pt
- H2 = Montserrat SemiBold 24–28 pt
- Cuerpo = Merriweather 11–12 pt
- Pie = Merriweather Italic 9–10 pt

11. Fotografía e iconografía (estilo visual)

- **Estética fotográfica:** imágenes arquitectónicas de alto contraste, composición centrada en detalle (texturas de fachadas, ornamentación, interiores históricos). Preferir blanco y negro con filtros cálidos cuando la comunicación sea institucional; usar color con paleta corporativa en materiales promocionales.
Iconografía: iconos lineales, minimalistas, con grosor de trazo coherente con la

tipografía. No usar iconos pictóricos muy detallados ni ilustraciones que compitan con el símbolo principal.

12. Marca verbal y tono comunicacional

- **Tono:** formal, profesional, visionario y técnico.
- **Lenguaje:** preciso, sin jergas innecesarias; prioridad a la claridad para audiencias B2B (gobierno, inversores, cadenas).
- **Mensajes clave:** “Conservar para activar”, “Transformamos patrimonio en proyecto sostenible” — mensajes breves que pueden servir como tagline institucional.
- **Uso de la voz:** cuando se requiera un matiz más cercano (campanas B2C), se puede adoptar un tono más narrativo, pero sin perder la seriedad técnica.

13. Accesibilidad, contraste y sostenibilidad

- **Contraste mínimo:** garantizar relación de contraste $\geq 4.5:1$ para textos y logos en entornos digitales (WCAG AA). Esto confirma que el negro sobre blanco es óptimo; las variantes sobre negro usan colores con suficiente luminosidad para cumplir contraste. Antes de publicar, verificar contraste con herramientas (Accessible Colors).
- **Sostenibilidad:** el uso del **negro sobre blanco** es congruente con criterios de impresión responsable (menor consumo de tinta a color en papelería institucional). Para materiales masivos, priorizar impresión en blanco y negro y reserva de color para piezas estratégicas.

14. Ejemplos de aplicación y casos especiales

- **Fachada patrimonial:** usar logomark en relieve; no aplicar en marcos que dañen la fachada. Coordinar permisos con autoridades de patrimonio.
- **Estampado textil (uniformes):** usar logomark reducido bordado en tono monocromático. Evitar degradados.
- **Publicaciones académicas:** imagotipo en negativo (blanco) en portadas con fotografías del patrimonio; wordmark en pie de página.

15. Normas legales y mejores prácticas

El marco legal para las marcas en Argentina se rige principalmente por la **Ley de Marcas y Designaciones**, N° 22.362. Esta ley establece todo lo relacionado con la adquisición, uso y protección de las marcas en el país. La autoridad de aplicación es el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI).

Ley N° 22.362: Ley de Marcas y Designaciones

Esta es la ley fundamental que regula la protección de las marcas a nivel federal en Argentina. A continuación, se detallan los artículos más relevantes:

- **Definición de Marca (Artículo 1):** Establece qué se considera marca. Protege cualquier signo con capacidad distintiva para diferenciar productos o servicios.
 - **Artículo 1º:** "Pueden ser registrados como marcas para distinguir productos y servicios: una o más palabras con o sin contenido conceptual; los dibujos; los emblemas; los monogramas; los grabados; los estampados; los sellos; las imágenes; las combinaciones de colores aplicadas en un lugar determinado de los productos o de los envases; los sonidos y los olores; las frases publicitarias que se utilicen como eslogan; los envases; y cualquier otro signo con capacidad distintiva."
- **Prohibiciones de Registro (Artículo 2, 3 y 4):** Detalla los elementos que no pueden ser registrados como marcas, como nombres genéricos, palabras de uso común, escudos nacionales, y signos que puedan inducir a error.
 - **Artículo 2º:** "No se consideran marcas y no pueden ser registradas: a) las denominaciones de uso general, b) las que se asemejan a otras marcas, c) las que puedan inducir a error o confusión, d) las palabras de uso común o los nombres de productos y servicios."
- **Propiedad de la Marca (Artículo 4):** Indica que la propiedad de una marca y la exclusividad de uso se obtienen a través de su registro. Esto significa que **quien primero registra la marca es quien tiene el derecho a usarla.**
 - **Artículo 4º:** "La propiedad de una marca y la exclusividad de uso se obtienen con su registro. El derecho de propiedad se concede por diez (10) años, renovables indefinidamente por períodos iguales."
- **Derecho de Prioridad (Artículo 5):** Permite a quien haya solicitado el registro de una marca en otro país miembro de la Convención de París, invocar el derecho de prioridad para su registro en Argentina, siempre que la solicitud se realice dentro de los seis meses siguientes a la primera presentación.
 - **Artículo 5º:** "El solicitante de una marca que la haya registrado en un Estado miembro de la Unión de París podrá invocar en la República Argentina el derecho de prioridad por un término de seis (6) meses desde la fecha de su primera solicitud."

Procedimiento de Registro y Protección

- **Solicitud (Artículo 13 y 14):** El registro se inicia con una solicitud ante el **INPI**. Se debe especificar la marca, los productos o servicios a proteger según la **Clasificación de Niza**, y la clase a la que pertenecen.
- **Examen de Fondo (Artículo 15):** Una vez publicada la solicitud, cualquier tercero que se considere perjudicado puede presentar una **oposición**. Luego, el INPI realiza un examen de fondo para verificar que la marca no esté incluida en las prohibiciones de registro.

- **Concesión y Duración (Artículo 16 y 17):** Si la solicitud no tiene objeciones, se concede la marca por 10 años. La marca debe usarse dentro de los 5 años siguientes a su concesión para evitar su caducidad por falta de uso.
- **Renovación (Artículo 18):** La marca puede ser renovada indefinidamente por períodos de 10 años.

Protección de los Derechos de Marca

El registro otorga al titular la potestad de defender su marca contra terceros que la utilicen sin autorización. Las acciones legales se encuentran en el **Capítulo IV** de la ley:

- **Acciones Civiles (Artículo 31):** El titular de una marca registrada puede iniciar acciones civiles por **daños y perjuicios** y solicitar el **cese de la utilización ilícita** de su marca.
 - **Artículo 31º:** "El titular de una marca registrada podrá promover acción civil y penal contra quienes lesionen su derecho."
- **Acciones Penales (Artículo 32):** El uso o la falsificación de una marca ajena registrada es considerado un **delito penal**.
 - **Artículo 32º:** "Será reprimido con prisión de tres (3) meses a dos (2) años y multa de un mil a veinticinco mil pesos el que a sabiendas falsificare una marca registrada o la utilizare en forma no autorizada en productos o servicios de igual clase."

Otras Normas Relevantes

- **Ley N° 24.481 de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad:** Si bien no es una ley de marcas, establece la protección de inventos. Es importante porque la legislación de Propiedad Industrial en Argentina también incluye otros aspectos, como los modelos y diseños industriales.
- **Ley N° 11.723 de Propiedad Intelectual:** Esta ley protege las obras literarias, científicas y artísticas, así como los derechos de autor. En algunos casos, puede haber una superposición con la Ley de Marcas si, por ejemplo, un logotipo es una obra artística original.
- **Código Civil y Comercial de la Nación (CCyC):** El CCyC también tiene disposiciones generales sobre los derechos de propiedad, la responsabilidad civil y la protección del nombre y la imagen comerciales, que, aunque no son marcas registradas, también tienen protección legal en el ámbito de la competencia desleal.

16. Recomendaciones de implementación (roadmap)

1. Entregar paquete de marca (assets + manual) a proveedores gráficos e imprentas.
2. Actualizar plantillas institucionales (PowerPoint, Word, Google Docs) con nueva tipografía y colores.

3. Renovar firma de email corporativa (logomark + datos de contacto + enlace al site).
4. Registrar marca y asegurar derechos de uso.
5. Capacitar al equipo en lineamientos de uso (workshop de 1 h para marketing y operaciones).

17. Contacto y control de calidad

Cualquier duda, petición de variante o desviación de las normas debe solicitarse por escrito al responsable de Marca (ej.: legadovivo767@gamil.com) incluyendo motivo, formato y alcance del uso. Las autorizaciones excepcionales deben quedar registradas y archivadas.

Nota final (sobre la paleta cromática y el uso de la Confitería del Molino)

Hemos seleccionado la **Confitería del Molino** y otras fachadas porteñas como elemento representativo para comunicar raíces locales y autoridad en patrimonio urbano. Esa referencia simbólica debe usarse con prudencia: en contextos públicos o de señalética amplia es un valor agregado; en contextos internacionales, se puede simplificar el símbolo a un trazado genérico de remate arquitectónico para evitar lecturas demasiado localistas cuando la marca deba comunicar escala regional.

3.5. Plan de comunicación

a) Canales de difusión y justificación

La estrategia de comunicación del proyecto se orienta a garantizar visibilidad, posicionamiento y captación de clientes institucionales y privados, combinando herramientas digitales y tradicionales. La elección de canales responde a los siguientes criterios: alcance, segmentación, costo-eficiencia e impacto en la construcción de marca.

1. Sitio web institucional (SEO optimizado)
 - Segmento: público general, clientes institucionales (ONGs, gobiernos, cámaras empresariales).
 - Medio: digital.
 - Justificación: es el eje central del ecosistema comunicacional; permite consolidar la identidad del proyecto, mostrar el portafolio y canalizar consultas.
2. Redes sociales profesionales (LinkedIn y X/Twitter)
 - Segmento: profesionales del turismo, académicos, decisores de políticas públicas, sector corporativo (MICE).
 - Medio: digital.
 - Justificación: LinkedIn funciona como plataforma de networking profesional; X/Twitter permite participar en debates sectoriales y amplificar posicionamiento.
3. Redes sociales de alcance masivo (Instagram y Facebook)

- Segmento: público general, turistas potenciales, comunidad interesada en cultura y patrimonio.
 - Medio: digital.
 - Justificación: alta capacidad de engagement visual; refuerza la narrativa del storytelling patrimonial.
4. Prensa especializada (Diario del Hotelero, Hosteltur, Ladevi, Reporte CAT)
- Segmento: empresarios, cámaras sectoriales, gestores de destinos turísticos.
 - Medio: tradicional-digital (publicaciones en medios gráficos y portales online).
 - Justificación: credibilidad y posicionamiento en la agenda sectorial.
5. Eventos y ferias del sector (FIT, workshops regionales, jornadas de FEHGRA y AHTRA)
- Segmento: sector turístico, hotelero y gubernamental.
 - Medio: tradicional (presencial).
 - Justificación: contacto directo con decisores y generación de alianzas estratégicas.
6. Newsletter digital mensual
- Segmento: suscriptores calificados, clientes actuales y potenciales.
 - Medio: digital.
 - Justificación: fidelización, actualización y comunicación institucional continua.
7. Publicaciones académicas y papers en revistas universitarias
- Segmento: comunidad académica, investigadores, organismos internacionales.
 - Medio: digital y tradicional.
 - Justificación: legitimar la propuesta con respaldo académico y técnico.

b) Cronograma de ejecución (6 meses)

Formato tipo Gantt (resumido en texto, pero puede armarse en Excel, Canva o aquí mismo).

Actividad /mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diseño y puesta en marcha del sitio web						
Campaña en LinkedIn y X/Twitter						

Campaña en Instagram y Facebook						
Contacto con prensa especializada						
Participación en ferias y eventos sectoriales						
Lanzamiento y envío de newsletters						
Publicación académica (artículos y peppers)						

El cronograma de ejecución propuesto para un horizonte temporal de seis meses contempla una secuencia estratégica de acciones comunicacionales, cuyo objetivo es garantizar la visibilidad, el posicionamiento y la legitimación del proyecto en diferentes audiencias. En los dos primeros meses, el foco estará puesto en el **diseño y la puesta en marcha del sitio web institucional**, considerado el eje central de las plataformas digitales. Esta plataforma constituirá la base sobre la cual se articulará las restantes acciones de comunicación, permitiendo consolidar la identidad de la consultora y canalizar consultas y vínculos iniciales.

A partir del segundo mes se iniciarán las campañas en **redes sociales**, diferenciadas en dos niveles: por un lado, **LinkedIn y X/Twitter**, orientadas a profesionales, decisores de políticas públicas y al sector corporativo; y por otro, **Instagram, Facebook y Tik Tok**, con un alcance más amplio hacia el público general y potenciales turistas. Dichas campañas se sostendrán de manera continua hasta el sexto mes, con el objetivo de asegurar un flujo constante de visibilidad y engagement.

En paralelo, desde el mes dos se prevé el primer contacto con la **prensa especializada**, acción que se repetirá en el tercer y quinto mes, a fin de insertar el proyecto en la agenda sectorial y generar picos de notoriedad en momentos estratégicos. Se implementará el envío mensual de **newsletters**, herramienta que se mantendrá vigente hasta el cierre del cronograma como medio de fidelización y actualización constante hacia clientes y aliados.

La participación en **ferias y eventos sectoriales** se proyecta para el tercer y quinto mes, en concordancia con el calendario de encuentros de la industria turística y hotelera. Esta instancia permitirá reforzar el contacto directo con actores clave y generar alianzas estratégicas. Finalmente, a partir del tercer mes se desarrollarán **publicaciones**

académicas (artículos y papers), cuyo proceso de redacción, revisión y eventual difusión se extenderá hasta el sexto mes, con el propósito de aportar legitimidad académica y respaldo técnico a la propuesta desarrollada.

En conjunto, la secuencia planteada permite asegurar un despliegue gradual y complementario de los diferentes canales de comunicación, iniciando con el establecimiento de la infraestructura digital y avanzando hacia acciones de posicionamiento, visibilidad pública y consolidación académica, de modo tal que al finalizar el semestre el proyecto haya alcanzado un nivel significativo de reconocimiento y validación en los distintos segmentos a los que se dirige.

c) Costos operativos estimados ²

Con el objetivo de determinar los costos operativos asociados a la estrategia de comunicación y difusión, se realizó una estimación basada en valores de mercado actualizados a octubre de 2025. Dado el contexto inflacionario argentino, se decidió pasar las referencias a dólares estadounidenses (USD), tomando como referencia el tipo de cambio oficial del Banco Nación al día de la fecha **miércoles 8 de octubre del 2025**. (ARS 1.455 = 1 USD).

Los valores expresados en el cuadro debajo se obtuvieron de fuentes especializadas en el sector como Coderhouse (2025), Glassdoor (2025) y Argos Digital (2025), que permiten identificar las remuneraciones promedio de perfiles profesionales vinculados a la comunicación digital y el desarrollo de plataformas web. Asimismo, se consideraron tarifas estándar para los servicios de publicidad, diseño, prensa y participación en eventos de acuerdo con las cotizaciones vigentes en el mercado nacional.

Concepto	Costos mensuales (dólares estadounidenses)	Total en 6 meses (dólar estadounidense)
Desarrollo y mantenimiento web	480 USD	2880 UDS
Gestión de redes sociales (community manager)	210 UDS	1260 UDS
Publicidad digital (meta ADS + linkedin)	150 UDS	900 UDS
Diseño gráfico y audiovisual	120 UDS	720 UDS
Prensa y publicidad sectorial	90 UDS	540 UDS
Newsletter (plataformas + diseños)	60 UDS	360 UDS
Participación en ferias y eventos (stan + traslado + acreditaciones)	170 UDS	1.020 UDS
Publicaciones académicas y difusión científica	100 UDS	600 UDS
TOTAL ESTIMADO	1.380 UDS	8.280 UDS

² Página BNA oficial a la fecha de 8/10/2025: 1 USD = ARS 1.455

3.6. Desarrollo de plataformas ³

En el marco de la estrategia de comunicación y posicionamiento digital de **Legado Vivo**, se ha considerado prioritario implementar una presencia sólida en plataformas que permitan no solo difundir los servicios de la empresa, sino también generar interacción con clientes, potenciales socios estratégicos y público general interesado en el turismo, el patrimonio y la hotelería.

Para ello, se seleccionaron como principales plataformas de difusión **Instagram** y **TikTok**, debido a su capacidad de alcance masivo, segmentación por intereses y facilidad para transmitir contenidos visuales y audiovisuales de alto impacto. Ambas redes representan actualmente los espacios digitales con mayor número de usuarios activos y mayor potencial de viralización de contenidos.

En este sentido, se ha creado la cuenta oficial de **Instagram bajo el nombre de usuario "@legado_vivoo"** y la de **TikTok como "@legado.vivoo"**, con el objetivo de comunicar de manera dinámica propuestas, actividades y servicios vinculados al turismo y al patrimonio. A través de estas plataformas se proyecta captar la atención del público objetivo, generar comunidad y posicionar la marca con un estilo cercano y atractivo.

De manera complementaria, se abrieron perfiles en **LinkedIn ("@legadovivo")** y en **X (ex Twitter, "@legadovivo")**, que serán utilizados con un tono más **profesional y especializado**, orientado a fortalecer vínculos con el sector turístico, hotelero y cultural, así como difundir propuestas laborales, informes técnicos y novedades de carácter institucional.

Finalmente, la estrategia digital también contempla el **desarrollo de piezas comunicacionales audiovisuales** tales como flyers, brochures comerciales y videos promocionales, que acompañarán la difusión en estas plataformas. Asimismo, se prevé un esquema de publicaciones regulares, con un mínimo de tres posts iniciales en Instagram, TikTok y la página web, diseñados específicamente para comunicar los valores de la marca, los servicios que ofrece y las experiencias diferenciadas que propone.

Los enlaces de las plataformas desarrolladas son las siguientes:

- a. Instagram: https://www.instagram.com/legado_vivoo/
- b. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/legado-vivo-967230388/>
- c. X: <https://x.com/LegadoVivo>
- d. Sitio web: <https://legadovivo.vercel.app/>
- e. TikTok: <https://www.tiktok.com/@legado.vivoo>

³ Ver anexo 2

3.7. Comercialización

3.7.1. Sistema y canales de comercialización

El sistema de comercialización definido para la consultora se orienta bajo un modelo mixto que combina estrategias de venta directa e indirecta, respondiendo a la naturaleza híbrida del proyecto, que busca tanto la construcción de relaciones personalizadas con los clientes como el posicionamiento institucional dentro del ecosistema turístico y hotelero. Esta elección se fundamenta en la necesidad de generar confianza en los potenciales clientes —debido al carácter estratégico y sensible de los servicios de consultoría en patrimonio y turismo— y, al mismo tiempo, de ampliar la visibilidad y legitimidad a través de redes, asociaciones y eventos sectoriales.

A. Comercialización directa

La comercialización directa constituye el eje central del sistema, ya que la oferta de servicios de la consultora se basa en la personalización, el diagnóstico técnico y la construcción de propuestas a medida. En este sentido, los principales canales definidos son:

1. Plataformas digitales propias
 - Sitio web institucional: diseñado como una carta de presentación profesional, con secciones que incluyen descripción de servicios, casos de éxito, portfolio patrimonial y un blog especializado en turismo sostenible y hotelería patrimonial.
 - Redes sociales profesionales: LinkedIn como canal estratégico para alcanzar decisores del sector hotelero y turístico, e Instagram como espacio para mostrar narrativas visuales vinculadas al patrimonio y la experiencia turística.
 - Newsletters periódicas: dirigidas a una base de datos segmentada de empresarios hoteleros, asociaciones y organismos gubernamentales, con contenido de valor (informes de tendencias, tips de gestión patrimonial, oportunidades de financiamiento).
2. Contacto presencial directo
 - Reuniones uno a uno con clientes potenciales, donde se presenta la propuesta de valor adaptada a la realidad de cada organización (hoteles boutique, cadenas hoteleras, gobiernos, ONGs).
 - Workshops y charlas in-company, organizados para sensibilizar sobre la importancia de la conservación patrimonial y la innovación en la gestión turística.
3. Ferias y eventos del sector

- Feria Internacional de Turismo (FIT): principal espacio de networking en Argentina y Latinoamérica, donde se presentan propuestas, se consolidan vínculos y se generan leads cualificados.
- Jornadas sectoriales de FEHGRA, AHTRA y CAT, que permiten posicionar a la consultora frente a los actores más relevantes del ecosistema turístico-hotelerero.

Ventajas de la comercialización directa:

- Permite un control total del mensaje y la narrativa corporativa.
- Favorece la construcción de relaciones de confianza a largo plazo.
- Reduce costos de intermediación y maximiza la rentabilidad.
- Genera retroalimentación directa y rápida del mercado.

B. Comercialización indirecta

De manera complementaria, la comercialización indirecta se implementará para ampliar el alcance y potenciar la visibilidad de la consultora a través de actores intermediarios. Estos funcionan como multiplicadores de la propuesta de valor y aportan legitimidad mediante su respaldo institucional.

1. Cámaras y asociaciones sectoriales

- Cámara Argentina de Turismo (CAT) y Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME): plataformas que facilitan el acceso a empresas del sector y que actúan como garantes de la profesionalidad de la consultora.
- Asociaciones hoteleras y gastronómicas (FEHGRA y AHTRA): canales idóneos para vincularse con hoteles de distintas escalas y regiones.

2. Medios especializados en turismo y hotelería

- Publicaciones en revistas y portales digitales como Hosteltur, Ladevi y Diario del Hotelero, que funcionan como intermediarios para captar nuevos clientes y reforzar la reputación sectorial.

3. Plataformas de networking empresarial

- Alianzas con consultoras afines, cámaras de comercio y redes internacionales de turismo sostenible, que permiten acceder a clientes de forma indirecta a través de recomendaciones y colaboraciones.

Ventajas de la comercialización indirecta:

- Amplía el alcance de mercado sin necesidad de desarrollar infraestructura propia.
- Refuerza la legitimidad mediante el respaldo institucional.
- Permite captar clientes que de otro modo no llegaría por canales directos.
- Facilita el ingreso a mercados internacionales mediante redes y contactos ya establecidos.

C. Justificación del modelo mixto

La elección de un sistema mixto responde a la complejidad del mercado objetivo, en el cual conviven clientes que requieren un trato altamente personalizado (pymes, hoteles boutique, gobiernos locales) con otros que valoran la validación institucional (cadenas hoteleras, inversores, desarrolladores inmobiliarios).

- La venta directa asegura cercanía, confianza y personalización, claves para generar propuestas a medida y relaciones de largo plazo.
- La venta indirecta amplía la visibilidad y legitima la propuesta de valor, permitiendo acceder a clientes que basan sus decisiones en el respaldo de asociaciones, cámaras o medios especializados.

En este sentido, el modelo mixto no solo potencia el alcance comercial, sino que también construye un posicionamiento integral: técnico, institucional y reputacional.

D. Beneficios esperados del sistema de comercialización

1. Optimización del alcance: cobertura simultánea de nichos específicos y audiencias masivas.
2. Generación de confianza: gracias a la combinación de contacto directo y respaldo institucional.
3. Flexibilidad: posibilidad de adaptarse a distintos segmentos (desde hoteles boutique hasta cadenas internacionales).
4. Rentabilidad sostenida: reducción de intermediarios en la venta directa y captación de grandes cuentas vía redes indirectas.
5. Posicionamiento diferencial: fortalecimiento de la consultora como un actor especializado en turismo y patrimonio, con visibilidad tanto en lo técnico como en lo institucional.

PLAN OPERATIVO



Unidad 4 - Plan Operativo

4.1. Procesos: El sistema de prestación de servicio

La prestación de servicios de la consultora *Legado Vivo* responde a un esquema integral e híbrido, concebido como la combinación sinérgica de dos dimensiones complementarias: por un lado, la atención personalizada y visible al cliente (Front Office), y por otro, la gestión técnica, operativa y administrativa interna (Back Office). Esta integración busca garantizar que la experiencia del cliente no solo sea satisfactoria desde el punto de vista de la interacción y el acompañamiento, sino también sólida en términos de rigurosidad técnica, cumplimiento de plazos y eficiencia en la asignación de recursos.

El carácter integral de este sistema radica en que cada proyecto abarca múltiples aristas —diagnóstico patrimonial, planificación estratégica, restauración, marketing turístico, capacitación y sostenibilidad— que son articuladas en un mismo proceso, evitando fragmentaciones o tratamientos aislados. La consultora concibe el servicio como un ciclo de valor completo, donde desde el primer contacto hasta el cierre del proyecto se atienden las dimensiones cultural, económica, social y ambiental del turismo.

La dimensión híbrida refiere a la coexistencia de dos lógicas de trabajo que interactúan de manera permanente: la que enfrenta directamente al cliente (Front), vinculada con la comunicación, la confianza, la transparencia y la personalización de la experiencia; y la que opera tras bambalinas (Back), encargada de sostener la calidad mediante procedimientos internos como investigación, control financiero, coordinación interdisciplinaria y aseguramiento de calidad. Esta hibridación es fundamental en el sector turístico-hotelerero, donde la percepción del servicio depende tanto de lo visible (trato, acompañamiento, entrega de resultados) como de lo invisible (organización, planificación, procesos internos que hacen posible la entrega).

En este esquema, el Front actúa como la “cara” de la consultora, generando un vínculo emocional y profesional con el cliente, fortaleciendo la confianza y facilitando la comunicación clara de los avances del proyecto. El Back, en cambio, representa el “sistema nervioso” de la organización, donde se diseñan metodologías de trabajo, se coordinan equipos interdisciplinarios (arquitectos, gestores culturales, expertos en marketing turístico), se realiza control de costos y se garantizan los estándares de calidad y sostenibilidad.

De esta forma, el sistema de prestación no solo responde a la lógica de la satisfacción del cliente —dimensión clave en cualquier servicio turístico—, sino también a la eficiencia interna necesaria para sostener la rentabilidad, la innovación y la replicabilidad de los proyectos en el tiempo. En otras palabras, se trata de un modelo de gestión que articula lo visible (la experiencia que vive el cliente) con lo invisible (los procesos técnicos y administrativos), generando una propuesta de valor robusta y diferenciadora en el mercado de la consultoría turística y hotelera.

4.1.1. Flujograma

A. Front: Experiencia del cliente

El ciclo de servicio visto desde el cliente se estructura en cinco momentos principales:

1. Primer contacto
 - El cliente llega por canales digitales (web, redes, newsletter) o por contacto presencial (ferias, reuniones).
 - Se agenda una reunión inicial para identificar necesidades y expectativas.
2. Diagnóstico y propuesta
 - El cliente participa en entrevistas, encuestas o visitas técnicas.
 - Se le entrega un informe de diagnóstico preliminar y una propuesta de consultoría personalizada.
3. Negociación y contratación
 - Se revisan costos, alcances y cronograma.
 - Firma de contrato con claridad en resultados esperados.
4. Ejecución del servicio
 - El cliente recibe actualizaciones periódicas (informes parciales, reuniones de avance).
 - Se involucra en hitos clave: aprobación de planes de restauración, validación de storytelling turístico, definición de canales de comercialización.
5. Cierre y seguimiento
 - Se entrega informe final con resultados, métricas y recomendaciones.
 - Se abre la puerta a servicios post-consultoría: mentorías, auditorías, capacitación del personal del hotel.

Valor agregado del Front: el cliente percibe un servicio ágil, profesional y cercano, con comunicación constante y resultados verificables.

B. Back: Procesos internos

El sistema de gestión interna sostiene y asegura la calidad de la experiencia del cliente. Se organiza en tres niveles:

1. Gestión comercial y de clientes
 - Registro de clientes y clasificación en CRM.
 - Preparación de presentaciones, propuestas y cotizaciones.
 - Seguimiento de oportunidades y contratos.
2. Gestión técnica del servicio
 - Investigación y diagnóstico patrimonial (análisis legal, arquitectónico y de mercado).
 - Diseño del plan de restauración y modelo financiero.

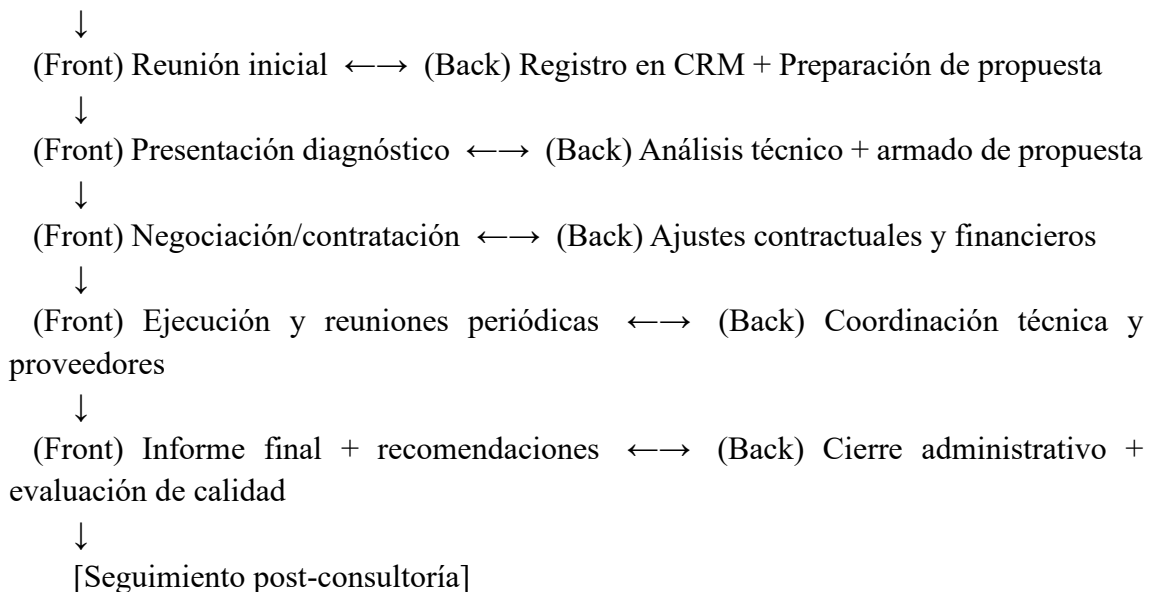
- Coordinación con proveedores especializados (arquitectos, ingenieros, gestores culturales).
 - Integración de storytelling, digitalización y sustentabilidad.
3. Gestión administrativa y de soporte
- Presupuestos y control financiero.
 - Compras y coordinación de logística (visitas técnicas, ferias, eventos).
 - Soporte legal y contractual.
 - Evaluación de indicadores de calidad (tiempos de entrega, satisfacción del cliente, rentabilidad).

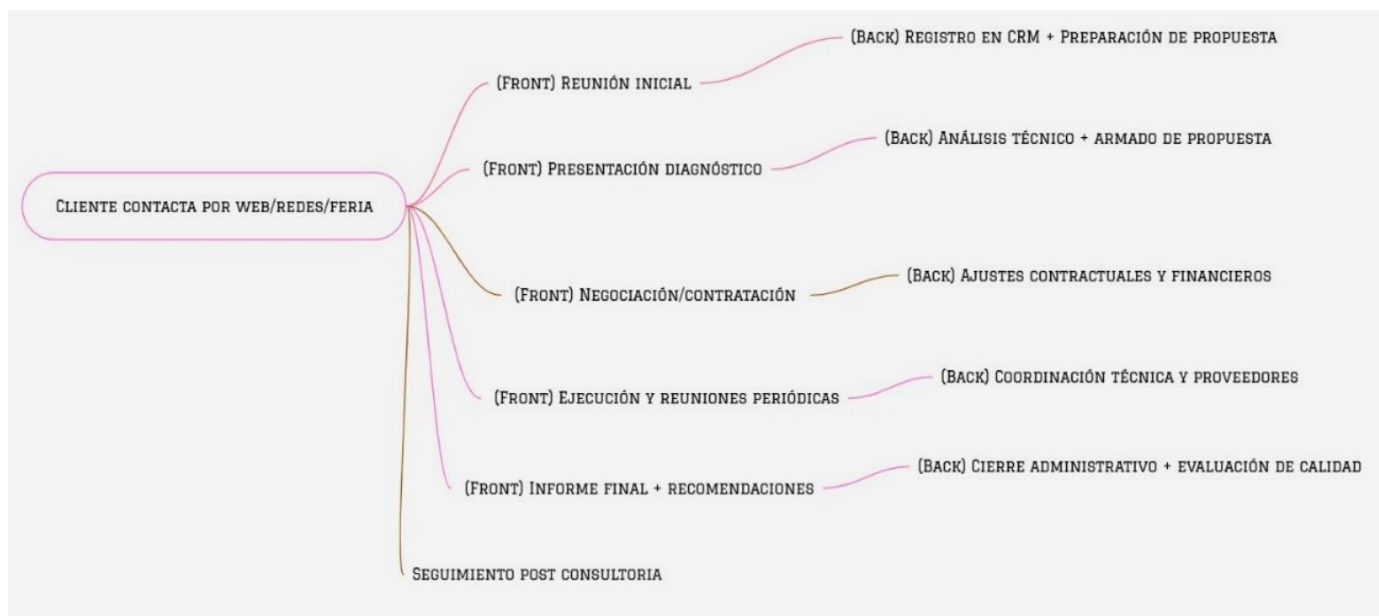
Valor agregado del Back: asegura que cada proyecto tenga solidez técnica, control de costos y cumplimiento normativo, minimizando riesgos y maximizando impacto económico y cultural.

C. Representación en flujograma

Podemos organizar el flujograma principal en dos carriles paralelos (Front y Back) que muestran la interacción entre lo que ve el cliente y lo que hace la empresa:

[Cliente contacta por web/redes/feria]





4.1.2. Recursos necesarios

El sistema de prestación de servicios no puede sostenerse sin una estructura de recursos clara y bien planificada. Identificar y justificar los recursos necesarios no solo permite organizar la operación de manera eficiente, sino también anticipar costos, prever necesidades futuras y garantizar la calidad en cada punto de contacto con el cliente.

Los recursos se dividen en cuatro grandes categorías interdependientes:

1. Recursos Humanos (RRHH)

Son el **motor del emprendimiento**, ya que la naturaleza del servicio de consultoría turística y patrimonial depende en gran medida del conocimiento, la creatividad y la capacidad técnica de las personas.

- **Consultores senior especializados:** expertos en turismo, patrimonio cultural, urbanismo y sostenibilidad. Aportan la visión estratégica y el conocimiento técnico para diseñar planes y proyectos de alto impacto.
- **Equipo de investigación y análisis:** personal que realiza estudios de campo, encuestas, recopilación de datos estadísticos y benchmarking internacional. Su tarea es clave para respaldar cada propuesta con evidencia empírica.
- **Área de comunicación y relaciones institucionales:** profesionales que se encargan de la difusión, generación de vínculos con actores clave (gobiernos, ONGs, cámaras empresariales) y la gestión de la marca de la consultora.
- **Área administrativa y financiera:** personal que maneja contratos, licitaciones, facturación y control presupuestario, asegurando la viabilidad económica de cada proyecto.
- **Asesores externos y aliados estratégicos:** arquitectos, ingenieros, especialistas en derecho patrimonial, diseñadores gráficos o consultores en tecnología, que se incorporan según las necesidades del proyecto.

En síntesis: los RRHH no solo cumplen funciones operativas, sino que son el principal **activo intangible** de la consultora, ya que su know-how constituye el diferencial competitivo.

2. Infraestructura y espacios físicos

La consultora, al funcionar en un entorno híbrido, requiere tanto espacios físicos como virtuales. La infraestructura no es meramente un soporte, sino que crea las condiciones para la interacción profesional y el desarrollo de confianza con los clientes.

- **Oficina central o coworking:** espacio físico que actúa como sede institucional, donde se realizan reuniones presenciales, presentaciones y coordinación de proyectos. El coworking permite reducir costos fijos y al mismo tiempo transmitir una imagen moderna y flexible.
- **Salas de reuniones y presentaciones:** necesarias para encuentros estratégicos con clientes, presentaciones de resultados y capacitaciones. Deben contar con proyección multimedia y disposición adecuada.
- **Espacios patrimoniales asociados:** locaciones que, en algunos casos, forman parte de la prestación del servicio (por ejemplo, visitas técnicas a edificios históricos o auditorías in situ).
- **Infraestructura digital:** plataformas virtuales de trabajo colaborativo (Zoom, Teams, Slack, Trello, Asana), que permiten sostener la operación de manera descentralizada y flexible.

La infraestructura combina lo físico y lo digital, ofreciendo una **imagen profesional y moderna**, reduciendo al mismo tiempo los costos operativos.

3. Equipamiento tecnológico

En un mercado donde la digitalización es un factor decisivo, el equipamiento tecnológico asegura que la consultora pueda ofrecer servicios innovadores, ágiles y medibles.

- **Hardware:** computadoras portátiles de alto rendimiento, servidores en la nube, tablets y smartphones corporativos que permiten movilidad y disponibilidad constante.
- **Software de gestión de proyectos:** herramientas como **MS Project, Trello, Monday o Notion**, que facilitan la planificación, el control de tareas y la coordinación entre equipos multidisciplinarios.
- **CRM (Customer Relationship Management):** plataformas como HubSpot o Zoho que permiten administrar la relación con clientes, desde la primera reunión hasta la fidelización.
- **Software especializado en análisis de datos:** Excel avanzado, SPSS, R, Power BI, indispensables para procesar estadísticas, elaborar indicadores de impacto turístico y diseñar observatorios patrimoniales.
- **Herramientas de diseño y comunicación:** Adobe Suite, Canva, programas de edición de video para storytelling digital y presentaciones profesionales.

- **Equipos complementarios:** cámaras fotográficas, drones para relevamiento de sitios patrimoniales, proyectores y sistemas de sonido para presentaciones.

El equipamiento tecnológico no solo responde a una necesidad operativa, sino que refuerza el **valor diferencial** de la consultora al integrar innovación, digitalización y sostenibilidad.

4. Materiales e insumos

Aunque suelen considerarse secundarios, los materiales son **esenciales para sostener la experiencia del cliente** y transmitir profesionalismo.

- **Documentación impresa y digital:** informes ejecutivos, dossiers, manuales de capacitación y presentaciones visuales que refuercen la propuesta de valor.
- **Merchandising y material institucional:** carpetas, folletos, tarjetas de presentación, bolígrafos, obsequios sustentables (ejemplo: libretas recicladas) que acompañen la experiencia del cliente y refuercen la marca.
- **Insumos de oficina:** artículos de librería, papelería, toner, papel reciclado, elementos de almacenamiento.
- **Materiales de capacitación:** manuales, guías, fichas didácticas para talleres comunitarios o capacitaciones en turismo sostenible.
- **Kits de trabajo de campo:** chalecos identificatorios, cascos, elementos de seguridad y señalización, especialmente cuando se trabaja en locaciones patrimoniales en restauración o intervención.

Los materiales permiten consolidar la **imagen institucional** y garantizan que tanto el cliente como los aliados perciban la seriedad, profesionalismo y consistencia de la consultora.

Front Office (interacción directa con el cliente)

Proceso	Persona	Espacio / infraestructura	Equipamiento y/o materiales
Reunión inicial con el cliente (presentación del servicio)	Consultor líder, ejecutivo comercial	Sala de reuniones / oficina virtual (Zoom, Teams)	Proyector, computadora, software de presentaciones (PowerPoint, Canva, Prezi), material gráfico (dossier, brochures)
Presentación del diagnóstico patrimonial	Consultor técnico, especialista en patrimonio	Oficina / locación patrimonial	Informe impreso y digital, proyector, equipos de registro (cámara, dron)
Diseño del plan estratégico con el cliente	Equipo multidisciplinario (consultor turístico, arquitecto, economista, especialista en marketing)	Sala de reuniones / espacio híbrido	Software de planificación (MS Project, Trello, Monday), pizarras, documentos impresos

Seguimiento y comunicación continua	Ejecutivo de cuentas	Oficina / Home office	CRM (Hubspot, Zoho), correo corporativo, videoconferencia, teléfono, informes digitales
Presentación final del proyecto	Consultor líder, equipo de proyecto	Sala de presentaciones / auditorio	Proyector, pantallas, material impreso y digital, merchandising institucional

Back Office (gestión interna y soporte técnico)

Proceso	Persona	Espacio / infraestructura	Equipamiento y/o materiales
Investigación patrimonial y turística	Equipo de investigación, pasantes universitarios	Oficina de trabajo / biblioteca digital	Bases de datos académicas (Scopus, JSTOR), software estadístico (SPSS, R, Excel), computadoras
Elaboración de planes y documentos	Consultores especialistas	Oficina interna / coworking	Computadoras, procesadores de texto, software de diseño (Adobe, Canva), impresora
Coordinación de obra o intervención patrimonial	Arquitecto, ingeniero, gestor de obra	Sitio patrimonial	Equipos de seguridad, casco, chaleco, cámaras de supervisión, planos técnicos
Control financiero y administrativo	Responsable administrativo-financiero	Oficina administrativa	Sistema de gestión contable, planillas Excel, software de facturación
Capacitación interna y formación de personal	Consultor senior, capacitador	Sala de reuniones / campus virtual	Manuales, proyectores, plataformas e-learning (Moodle, Google Classroom)

El diseño de este esquema evidencia que la consultora requiere un **equilibrio entre personal altamente especializado (consultores, arquitectos, especialistas en turismo, gestores culturales) y recursos de apoyo (administrativos, pasantes, técnicos de obra)**. Asimismo, la infraestructura debe ser **flexible** (oficinas físicas + plataformas digitales de trabajo remoto), lo que permite reducir costos fijos y maximizar la escalabilidad del proyecto.

Finalmente, los recursos tecnológicos (CRM, software de gestión de proyectos, plataformas digitales de análisis) resultan un **activo estratégico** para la eficiencia de los procesos, al tiempo que los materiales físicos y logísticos (informes impresos, equipos de supervisión, merchandising) complementan la experiencia profesional frente al cliente.

4.2. Operaciones críticas identificadas

En el contexto argentino, el desarrollo de una consultora especializada en turismo y patrimonio cultural no puede desligarse de los riesgos inherentes al entorno político, económico y social en el cual se inserta. La naturaleza de las operaciones críticas que demanda el sector, sumada a la alta exposición a regulaciones estatales, dinámicas de mercado y factores socioculturales, configura un escenario complejo que requiere de una gestión preventiva y estratégica de riesgos.

En primer lugar, la **inestabilidad política y regulatoria** constituye una amenaza recurrente para el desarrollo de proyectos de mediano y largo plazo. Los cambios de gobierno suelen implicar modificaciones en normativas vinculadas al patrimonio, habilitaciones urbanísticas, incentivos fiscales y regulaciones laborales, generando incertidumbre respecto a la continuidad de proyectos en marcha.

En segundo término, la **volatilidad económica y financiera** impacta directamente en la inversión privada y pública destinada al sector turístico y patrimonial. La devaluación de la moneda, la inflación estructural y las restricciones al acceso de divisas encarecen los costos de operación y dificultan la previsión presupuestaria, lo cual puede retrasar obras, frenar contrataciones o encarecer los insumos importados necesarios para determinadas intervenciones.

Asimismo, en el plano social, la consultora enfrenta desafíos relacionados con la **dinámica cultural y la percepción comunitaria**. El turismo patrimonial implica intervenir sobre recursos que forman parte de la identidad colectiva, lo cual puede generar tensiones con actores locales si no se garantiza la participación ciudadana y la transparencia en la toma de decisiones. La resistencia social a proyectos que son percibidos como excluyentes o elitistas podría afectar la reputación corporativa y limitar el acceso a licitaciones o convenios públicos.

A esto se suma la creciente demanda global de **sostenibilidad y responsabilidad social corporativa**, que obliga a las empresas del sector a demostrar un compromiso real con la preservación ambiental, la equidad social y la innovación tecnológica. El incumplimiento de estándares internacionales o la falta de certificaciones puede convertirse en una barrera competitiva frente a consultoras extranjeras o actores locales más avanzados en estas materias.

En este escenario, la identificación de **operaciones críticas** y la elaboración de planes de prevención y mitigación resultan esenciales para garantizar la continuidad del negocio, fortalecer la confianza de clientes y aliados estratégicos, y posicionar a la consultora como un actor sólido y confiable dentro de un entorno nacional marcado por la incertidumbre estructural.

Operaciones críticas	Probabilidad de ocurrencia (BAJA /MEDIA/	Nivel de impacto (BAJO/ MEDIO /ALTO)	Acciones de prevención	Acciones para minimizar efectos
----------------------	--	--------------------------------------	------------------------	---------------------------------

	ALTA)			
1. Diseño y entrega del diagnóstico patrimonial inicial	Alta	Alto	Protocolizar metodología de relevamiento; validación cruzada con especialistas; uso de tecnología (GIS, drones, bases de datos).	Entregar versión preliminar al cliente; cláusulas de revisión sin costo adicional; ajustes ágiles antes de la entrega final.
2. Coordinación de obras de conservación y adecuación patrimonial	Media	Alto	Selección rigurosa de contratistas; supervisión continua con informes y visitas; cumplimiento normativo estricto (APH, UNESCO, municipio)	Plan de contingencia para retrasos; comunicación proactiva con el cliente; documentación audiovisual como respaldo.
3. Gestión de la experiencia del cliente en programas de capacitación	Alta	Media	Diseño pedagógico adaptado a públicos; capacitación de facilitadores; pruebas piloto de contenidos	Ajustar talleres según feedback; entregar materiales digitales complementarios; seguimiento online post-capacitación.
4. Participación en ferias y eventos internacionales	Media	Alta	Planificación logística detallada; materiales de marketing listos; capacitación en pitching y negociación intercultural.	Networking digital complementario; documentación audiovisual del evento; KPIs de retorno (leads, alianzas).
5. Implementación de un modelo piloto con clientes estratégicos	Medio-alto	Muy alto	Selección rigurosa del cliente piloto; cronograma realista; monitoreo con KPIs.	Documentar aprendizajes; ofrecer soluciones complementarias; ajustar modelo y presentarlo como innovación iterativa.

Frente al conjunto de riesgos identificados, la consultora asume una postura activa y estratégica para no solo mitigar sus efectos negativos, sino también capitalizar las oportunidades que se derivan de la realidad argentina. La clave radica en la **adaptabilidad operativa**, el **diseño de planes de contingencia** y la **construcción de alianzas sólidas** con los diferentes actores del ecosistema turístico y patrimonial.

En relación con la **inestabilidad política y regulatoria**, la consultora se propone trabajar con un enfoque de **flexibilidad normativa**. Esto implica mantener una vigilancia permanente de las políticas públicas y generar vínculos con entidades como cámaras empresariales, asociaciones sectoriales y organismos gubernamentales. De esta manera, se busca anticipar cambios regulatorios y adaptar rápidamente los proyectos en curso, asegurando su continuidad aún en contextos de transición política.

Respecto a la **volatilidad económica y financiera**, se plantea un modelo financiero diversificado que combine ingresos provenientes de tarifas fijas, honorarios de gestión y success fees, lo que permite alinear los intereses con los de los clientes y reducir la exposición a desequilibrios inflacionarios. Asimismo, se prioriza la utilización de herramientas tecnológicas y modelos de gestión digital para reducir costos operativos y aumentar la eficiencia de los procesos internos.

En el plano **social y comunitario**, la consultora entiende que la legitimidad de sus proyectos depende de la participación activa de la ciudadanía. Por ello, se promueve la implementación de **programas de capacitación comunitaria**, **mesas de diálogo** y **mecanismos de gobernanza participativa**, que garanticen que las intervenciones patrimoniales no solo preserven el legado cultural, sino que también generen beneficios tangibles para la población local.

Finalmente, ante la presión global por la **sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa**, la consultora integrará en todos sus proyectos criterios de sostenibilidad ambiental, innovación digital y equidad social. Esto permitirá no solo cumplir con los estándares internacionales, sino también posicionar a la empresa como un referente en el turismo cultural sostenible y regenerativo dentro de la región.

En conclusión, la consultora no desconoce la complejidad política, económica y social de la Argentina; por el contrario, la asume como un elemento constitutivo de su estrategia empresarial. A través de un enfoque resiliente, colaborativo y orientado a la innovación, se proyecta como un actor capaz de transformar la incertidumbre en un motor de diferenciación competitiva, aportando soluciones que fortalezcan tanto el patrimonio cultural como el desarrollo turístico sostenible del país.

4.3. Sistema de calidad de servicios

El sistema de calidad de servicios constituye un pilar estratégico para cualquier emprendimiento turístico y hotelero, ya que permite garantizar que la experiencia del cliente se desarrolle conforme a estándares previamente definidos y medibles. La calidad no solo se vincula con la satisfacción del usuario, sino también con la eficiencia operativa,

la coherencia en la prestación del servicio y la reputación del emprendimiento en el mercado.

En este sentido, la implementación de un sistema de gestión de calidad implica la identificación de los procesos críticos de la operación, el establecimiento de objetivos claros, metas cuantificables e indicadores precisos que permitan evaluar de manera continua el desempeño de cada etapa. Además, la documentación y el registro sistemático de la información facilitan la trazabilidad de los procesos y la toma de decisiones basada en datos, promoviendo la mejora continua y la anticipación de posibles fallas.

Para el caso de proyectos de consultoría turística y patrimonial, como Legado Vivo, la calidad de servicio no solo se enfoca en aspectos técnicos de ejecución, sino también en la experiencia integral del cliente: desde la primera interacción digital hasta la finalización del servicio en la locación patrimonial. Esto incluye la rapidez en la atención, la precisión en la información, la seguridad de los procesos y la satisfacción percibida, asegurando que cada interacción genere valor y confianza.

En definitiva, un sistema de calidad de servicios bien diseñado y aplicado constituye una herramienta esencial para consolidar la competitividad del proyecto, maximizar la satisfacción del cliente y garantizar la sostenibilidad operativa y reputacional en un mercado turístico exigente y en constante evolución.

Etapa del proceso	Objetivo	Metas	Indicadores	Registro
1. Cliente realiza una reserva a través de la plataforma digital	Garantizar que el cliente pueda efectuar su reserva de manera simple, rápida y sin errores.	Que el 95% de las reservas se concreten en menos de 5 minutos.	Medición del tiempo transcurrido desde el inicio de la reserva hasta la confirmación automática.	Reportes del sistema de reservas (mensuales) con análisis de tiempos promedio y porcentaje de reservas exitosas.
2. Cliente consulta información o solicita asesoramiento especializado	Brindar atención personalizada, resolviendo consultas en el menor tiempo posible.	Responder el 90% de las consultas en menos de 12 horas hábiles.	Medición del tiempo de respuesta desde la recepción de la consulta hasta el envío de la solución.	Registro digital de consultas con fecha/hora, tema y tiempo de resolución. Comparaciones trimestrales de desempeño.
Ejecución del servicio en locación patrimonial (visita guiada/evento/producción)	Asegurar que el servicio se desarrolle de acuerdo con los estándares de	Alcanzar una satisfacción superior al 85% en	Resultados de encuestas de satisfacción (escala 1-5)	Encuestas digitales y físicas post-evento + informes de incidentes (con evaluación mensual de cumplimiento de estándares).

	calidad establecidos, garantizando satisfacción y seguridad del cliente.	encuestas post-servicio.	y reportes de incidentes operativos.	
--	--	--------------------------	--------------------------------------	--

En síntesis, la implementación de un sistema de calidad de servicios permite garantizar que cada interacción con el cliente sea eficiente, consistente y satisfactoria, fortaleciendo la confianza y la reputación del emprendimiento. Al medir, registrar y evaluar continuamente los procesos, se promueve la mejora continua, asegurando que los objetivos estratégicos se cumplan y que la experiencia turística sea diferenciadora y de alto valor.

RECURSOS HUMANOS



Unidad 5 - Recursos Humanos

5.1. Recursos Humanos

La gestión del capital humano constituye un pilar fundamental para el éxito de cualquier consultora turística, especialmente cuando se trabaja en proyectos vinculados al patrimonio arquitectónico y hotelero. La correcta organización de los recursos humanos permite asegurar que cada función se ejecute de manera eficiente, que los procesos internos estén coordinados y que la experiencia del cliente sea óptima. Además, identificar claramente roles, jerarquías y responsabilidades facilita la comunicación interna, la toma de decisiones y la asignación de tareas, promoviendo un entorno laboral ordenado y profesional.

En este sentido, se propone un organigrama que refleje tanto el **personal interno** (propietarios, niveles gerenciales y empleados) como el **personal externo** (consultores especializados, colaboradores temporales o proveedores), diferenciando sus funciones y su nivel de vinculación con la empresa. Esta estructuración no solo clarifica la cadena de mando y los flujos de trabajo, sino que también permite identificar las necesidades de capacitación, contratación y coordinación estratégica.

Organigrama de Legado Vivo:

1. Propietarios / Dirección Estratégica

- **Fundador / Propietario**
 - Rol: Definir la visión y misión de la empresa, supervisar la estrategia global, aprobar inversiones y proyectos.
- **Director General (CEO)**
 - Rol: Gestión integral de la empresa, coordinación de departamentos, representación institucional ante clientes y organismos públicos.

2. Nivel Gerencial / Coordinación de Áreas

- **Gerente de Operaciones**
 - Rol: Supervisión de los procesos internos y externos, coordinación de proyectos patrimoniales, seguimiento de la ejecución de servicios.
- **Gerente de Marketing y Comunicación**
 - Rol: Diseñar y ejecutar la estrategia de comunicación, gestionar redes sociales y medios, coordinar publicidad y relaciones públicas.
- **Gerente de Finanzas y Administración**
 - Rol: Control financiero, elaboración de presupuestos, seguimiento de ingresos, costos y rentabilidad de proyectos.

- **Gerente de Proyectos Patrimoniales**

- Rol: Coordinar auditorías, diagnósticos y planes de restauración, supervisar consultores técnicos y arquitectónicos, gestionar permisos y normativas patrimoniales.

3. Personal Operativo / Staff Interno

- **Consultores Patrimoniales**

- Rol: Diagnóstico técnico, desarrollo de planes directores, acompañamiento en obras y puesta en valor de inmuebles.

- **Asistentes de Proyecto / Coordinación de Obra**

- Rol: Apoyo en documentación, cronogramas, seguimiento de tareas y logística de proyectos.

- **Equipo de Marketing Digital**

- Rol: Creación de contenidos, gestión de redes sociales, elaboración de material promocional.

- **Administrativo y Contable**

- Rol: Facturación, seguimiento de pagos y cobros, control de inventarios y recursos.

4. Personal Externo / Colaboradores Especializados

- **Arquitectos y Restauradores Freelance**

- Rol: Intervención técnica y supervisión de obras de conservación y restauración.

- **Ingenieros y Técnicos Especializados**

- Rol: Instalaciones eléctricas, mecánicas, seguridad y cumplimiento normativo.

- **Consultores Legales / Compliance**

- Rol: Asesoramiento en normativa patrimonial, habilitaciones y permisos de obra.

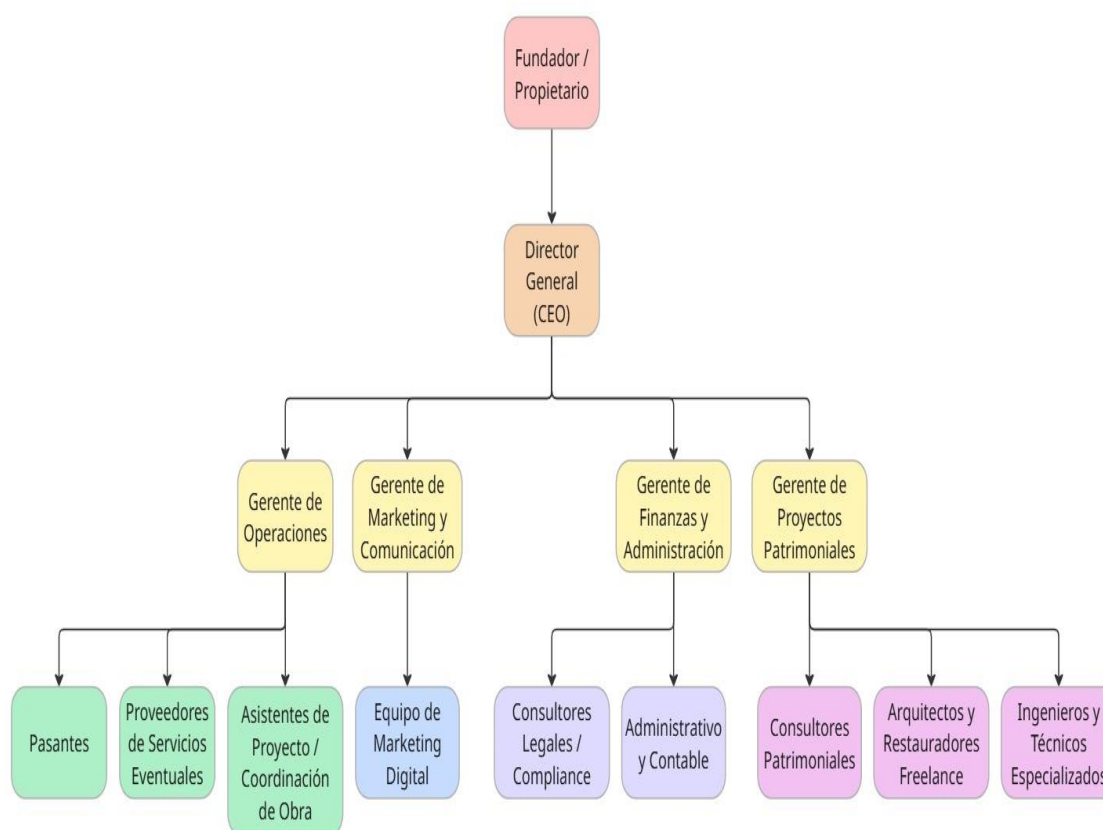
- **Proveedores de Servicios Eventuales**

- Rol: Logística, catering, transporte y asistencia técnica en proyectos específicos.

- **Pasantes**

- Rol: Estudiantes que ayudan al personal operativo.

El organigrama de Legado Vivo refleja una estructura organizativa clara y funcional, diseñada para asegurar la eficiencia operativa, la coordinación entre áreas y la calidad en la prestación de servicios patrimoniales y turísticos. La integración de personal interno especializado con colaboradores externos permite abordar la complejidad de los proyectos, garantizando que cada etapa, desde el diagnóstico patrimonial hasta la puesta en marcha de los activos turísticos, se ejecute con rigor técnico y estratégico. Esta estructura no solo facilita la gestión de recursos humanos y materiales, sino que también fortalece la capacidad de la consultora para adaptarse a los desafíos del mercado y ofrecer soluciones integrales, sostenibles y de alto valor para sus clientes.



5. Tipos de contrato - Contratos de Trabajo y Régimen de Pasantías

En el marco del emprendimiento **Legado Vivo**, resulta fundamental definir de manera precisa las modalidades de contratación laboral que se utilizarán, dado que la empresa se inserta en un contexto nacional complejo, en el cual el cumplimiento normativo no solo asegura la viabilidad del negocio, sino que también constituye un diferencial de confianza y formalidad frente a clientes, colaboradores e instituciones aliadas.

La legislación argentina establece como modalidad predominante el **Contrato de Trabajo por Tiempo Indeterminado (CTI)**, contemplado en la Ley de Contrato de Trabajo (LCT). En la práctica, este contrato constituye la regla general, ya que toda prestación de servicios bajo dependencia, a cambio de una remuneración, se presume celebrada por tiempo indeterminado. En el caso de una PyME como la nuestra, esta

modalidad es particularmente valiosa para los puestos estratégicos y permanentes, ya que otorga estabilidad al trabajador, fomenta el compromiso y asegura la continuidad de los procesos internos que son esenciales para sostener la identidad y calidad de los servicios. El período de prueba de seis meses contemplado por la normativa ofrece, además, un margen razonable para evaluar la adaptación de cada colaborador a la filosofía de la empresa y a los valores de Legado Vivo.

No obstante, el sector turístico se caracteriza por una dinámica estacional y por la necesidad de contar con recursos humanos que puedan adaptarse a picos de demanda vinculados con la temporada alta, las ferias o los congresos internacionales. Para atender esas fluctuaciones, la LCT prevé modalidades contractuales que resultan funcionales a una PyME como la nuestra. Tal es el caso del **Contrato de Temporada**, que permite incorporar trabajadores que prestan servicios en períodos cíclicos y que, fuera de esos períodos, mantienen un vínculo latente con la empresa. Esta modalidad es especialmente pertinente para actividades turísticas, ya que posibilita conformar un equipo de confianza que regresa año tras año, reduciendo la inversión en capacitación y garantizando la calidad en la atención al cliente.

Otra alternativa válida es el **Contrato a Plazo Fijo**, que solo puede utilizarse cuando existe una causa objetiva que lo justifique. Por ejemplo, la participación de Legado Vivo en la **Feria Internacional de Turismo (FIT)** o en un proyecto puntual de consultoría hotelera podría requerir la incorporación de personal especializado por un lapso determinado. Aunque este tipo de contrato otorga flexibilidad, debe aplicarse con cautela, ya que si la causal no se encuentra debidamente fundamentada podría considerarse fraudulento y reconvertirse en un contrato por tiempo indeterminado.

De manera complementaria, el **Contrato Eventual o por Obra Determinada** permite incorporar trabajadores para tareas excepcionales y transitorias, como el diseño de un plan de comunicación, la elaboración de una investigación de mercado o la coordinación de un evento específico. Su aplicación en Legado Vivo estaría orientada a proyectos delimitados, que demanden perfiles altamente especializados y que no resulten sostenibles de manera permanente en la estructura.

Por otra parte, una herramienta especialmente relevante para el sector es el **Régimen de Pasantías Educativas**, regulado por la Ley N° 26.427. A través de este sistema, estudiantes de turismo y hotelería pueden incorporarse a la empresa en carácter de pasantes, siempre bajo un objetivo educativo y formativo, y sin que la pasantía genere una relación laboral. En este marco, los pasantes reciben una asignación estímulo, cuentan con cobertura médica y seguro, y deben cumplir con un plan pedagógico previamente acordado entre la institución educativa y la empresa. Para Legado Vivo, la pasantía se presenta como una doble oportunidad: por un lado, permite contribuir a la formación de futuros profesionales, fortaleciendo el vínculo con las universidades y promoviendo la transferencia de conocimiento; por otro, aporta innovación, creatividad y frescura al equipo de trabajo, a partir de la mirada académica de los estudiantes.

Finalmente, no puede dejar de mencionarse que la legislación argentina contempla beneficios específicos para PyMEs, como la **simplificación registral** y la posibilidad de optar por un **Fondo de Cese Laboral**, que sustituye al tradicional sistema indemnizatorio por despido. Estas herramientas resultan especialmente atractivas en contextos de alta volatilidad económica, como el argentino, ya que permiten reducir la incertidumbre financiera y prevenir litigios futuros.

En síntesis, la estrategia de contratación de Legado Vivo debe apoyarse en un esquema mixto, que combine contratos por tiempo indeterminado para los puestos clave y permanentes, contratos de temporada o a plazo fijo para actividades cíclicas o eventos puntuales, contratos eventuales para proyectos excepcionales y pasantías educativas para fortalecer la relación con el ámbito académico y enriquecer el capital humano de la organización. De esta manera, se logra un equilibrio entre **estabilidad y flexibilidad**, se garantiza la calidad en la prestación del servicio y se asegura el cumplimiento de la normativa vigente, consolidando así una cultura organizacional basada en la formalidad, la innovación y la sostenibilidad.

6. Programa de pasantías

La consultora **Legado Vivo** surge en un momento de profundas transformaciones y oportunidades en el turismo y el hotelaría en Argentina. Tras la pandemia, el sector inició un proceso de recuperación desigual, con un fuerte impulso del turismo interno, mientras el turismo receptivo enfrenta mayores desafíos. Según el **World Travel & Tourism Council (WTTC)**, en 2025 el sector de Viajes y Turismo aportará aproximadamente **USD 39.000 millones al PBI nacional**, consolidándose como uno de los pilares de la economía argentina.

Los indicadores de la **Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) del INDEC** hasta julio de 2025 reflejan este escenario mixto: las pernoctaciones totales acumularon una leve caída del **-1,8% interanual**, mientras los viajeros residentes crecieron un **5,2%** en el mismo período, compensando parcialmente la disminución del turismo internacional, que retrocedió **-9,1%**. Al mismo tiempo, la tasa de ocupación de plazas en hoteles de 4 y 5 estrellas alcanzó el **43,5% en julio de 2025**, un dato que marca la necesidad de estrategias diferenciadas para captar y fidelizar a los distintos segmentos de la demanda.

El contexto macroeconómico también incide directamente en el sector. Por un lado, se registra un **incremento del 66% en el turismo emisor** durante los primeros cinco meses de 2025, con más de **6,7 millones de argentinos viajando al exterior**, lo que supone un desvío significativo de gasto turístico fuera del país. Por otro lado, el mercado laboral hotelero muestra tensiones: el empleo privado registrado cayó un **3% interanual a abril de 2025**, aunque la masa salarial promedio real en la Ciudad de Buenos Aires creció un **44% interanual**, lo que evidencia una recomposición del poder adquisitivo en el segmento registrado.

A pesar de estas dificultades coyunturales, el sector hotelero argentino atraviesa un **boom de inversiones** sin precedentes. La **Secretaría de Turismo de la Nación** y cámaras

empresariales como **AHTRA y FEHGRA** reportan más de **80 proyectos hoteleros en desarrollo** hasta octubre de 2025, equivalentes a unas **6.500 nuevas habitaciones** en la capacidad instalada del país. Entre estos proyectos se cuentan **29 nuevas construcciones** (como el Hilton Garden en Ushuaia o el Hampton Inn en Rosario), **28 iniciativas en etapa de planificación**, **12 ampliaciones** de establecimientos existentes y **18 remodelaciones** para alcanzar estándares internacionales. Durante el primer semestre de 2025 ya se habían inaugurado **15 nuevos hoteles**, consolidando una tendencia expansiva de largo plazo.

El protagonismo de cadenas internacionales —**Hilton, Marriott, Accor, Howard Johnson, Days Inn**— junto con el crecimiento de proyectos nacionales, evidencia que Argentina se está consolidando como un mercado atractivo para la inversión turística, aun en un contexto económico desafiante. Esta expansión de la infraestructura hotelera y turística exige no solo capital económico, sino también **capital humano especializado**, capaz de planificar, gestionar y proyectar con rigor técnico el aprovechamiento de estos activos.

En este escenario, la consultora **Legado Vivo** reconoce la urgencia de formar profesionales que integren conocimientos en **turismo, hotelería, patrimonio, planificación estratégica y sostenibilidad**. Con este fin se desarrolla el **Programa de Pasantías Legado Vivo**, diseñado para que estudiantes universitarios de turismo y hotelería puedan acceder a experiencias prácticas en consultoría, análisis de datos, gestión patrimonial y planificación de proyectos hoteleros, contribuyendo así a su inserción profesional en un mercado en expansión.

Objetivos del Programa de Pasantías

El **Programa de Pasantías de Legado Vivo** se plantea como una herramienta estratégica para articular la formación académica con la práctica profesional, respondiendo tanto a las demandas actuales del mercado turístico-hotelerero como a las tendencias globales en gestión del patrimonio y sostenibilidad. A continuación, se detallan sus objetivos centrales:

1. Formación profesional: El programa busca dotar a los pasantes de **competencias técnicas y específicas** en áreas clave como la consultoría turística, la gestión patrimonial y el diseño de proyectos hoteleros. En un contexto donde el sector turístico argentino está atravesando un proceso de expansión con más de **80 proyectos hoteleros en desarrollo hasta 2025**, se torna imprescindible que los futuros profesionales cuenten con herramientas de planificación estratégica, análisis de viabilidad y gestión operativa. La formación se enfocará en metodologías prácticas y en el uso de estándares internacionales de consultoría, lo que permitirá que los estudiantes adquieran un perfil altamente competitivo y alineado con las necesidades del mercado.

2. Inserción laboral: Uno de los principales objetivos del programa es facilitar la **transición de los pasantes desde el aula hacia el mercado laboral**, ofreciendo un entorno de trabajo real dentro de la consultoría turística. A través de la participación en proyectos activos de diagnóstico, planificación y gestión, los pasantes podrán aplicar los

conocimientos adquiridos en su formación académica, a la vez que desarrollan nuevas capacidades vinculadas con la resolución de problemas en escenarios complejos. Este modelo de aprendizaje experiencial fomenta la construcción de una **trayectoria profesional sólida**, mejorando las oportunidades de empleabilidad en un mercado que demanda perfiles cada vez más especializados.

3. Desarrollo de habilidades: El programa tiene como propósito impulsar el **pensamiento crítico, la capacidad de investigación aplicada y la utilización de herramientas de análisis de datos** para la toma de decisiones estratégicas. En un entorno turístico caracterizado por la volatilidad y la competencia creciente, la habilidad de interpretar información de manera rigurosa y transformarla en conocimiento útil se convierte en un diferencial clave. Para ello, los pasantes serán formados en el manejo de indicadores sectoriales, encuestas de ocupación, estudios de mercado y herramientas digitales que les permitan anticipar tendencias y generar soluciones innovadoras.

4. Innovación y sostenibilidad: Finalmente, el programa se orienta a la **formación en turismo sustentable y regenerativo**, alineándose con las tendencias globales que priorizan la conservación del patrimonio cultural y natural como motor de desarrollo económico y social. Los pasantes adquirirán competencias para integrar principios de sostenibilidad en proyectos turísticos y hoteleros, generando propuestas que no solo sean económicamente viables, sino también respetuosas del entorno cultural y ambiental. De este modo, se busca promover una visión de largo plazo, donde la innovación se convierta en un instrumento para generar valor agregado y diferenciar a los emprendimientos en un mercado altamente competitivo.

Estructura y Áreas de Formación

El programa de pasantías propuesto tendrá una duración de seis meses y combinará instancias de formación presencial en la Ciudad de Buenos Aires con actividades de carácter remoto y visitas de campo a proyectos turísticos y hoteleros. Esta modalidad híbrida busca no solo facilitar la participación de los estudiantes, sino también ofrecerles una experiencia inmersiva que combine la práctica profesional con el análisis académico aplicado. La estructura del programa se organiza en torno a cuatro grandes áreas de aprendizaje, cada una de ellas diseñada para integrar competencias técnicas, analíticas y estratégicas necesarias en el ámbito de la consultoría turística y hotelera.

En primer lugar, se abordará el eje de turismo y patrimonio cultural, en el cual los pasantes trabajarán sobre la identificación, análisis y valorización de bienes patrimoniales como activos estratégicos dentro de la oferta turística. Se promoverá la capacidad de diseñar circuitos patrimoniales innovadores, integrando monumentos y espacios arquitectónicos al circuito turístico nacional, al tiempo que se explorarán estrategias de resignificación y conservación orientadas a generar un equilibrio entre preservación y rentabilidad.

En paralelo, la segunda área se enfocará en la hotelería y hospitalidad, con énfasis en el análisis de proyectos hoteleros en expansión, la implementación de herramientas de revenue management y la creación de experiencias boutique diferenciadas. Este eje

permitirá a los pasantes comprender los procesos de reconversión y modernización que hoy atraviesa el sector hotelero argentino, fortaleciendo la capacidad de diseñar servicios innovadores que combinen hospitalidad y patrimonio como elementos distintivos de la propuesta de valor.

La tercera dimensión de aprendizaje estará vinculada a la investigación y el análisis de datos, una competencia fundamental en el actual escenario del turismo y el hotelería. Los pasantes serán formados en el manejo de fuentes estadísticas oficiales como el INDEC, los observatorios turísticos provinciales y organismos internacionales como la OMT. A partir de ello, se fomentará el desarrollo de estudios de mercado y el análisis de tendencias sectoriales, junto con la capacidad de elaborar reportes técnicos e informes ejecutivos que puedan ser utilizados como insumos en procesos de toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, la cuarta área se centrará en la consultoría y gestión de proyectos, proporcionando a los pasantes una aproximación práctica a metodologías de planificación y ejecución en turismo y hotelería. Este componente incluirá el análisis de modelos financieros aplicados a la reconversión patrimonial y la participación en prácticas vinculadas con casos reales de clientes, que podrán incluir desde pymes y hoteles boutique hasta gobiernos locales y organismos no gubernamentales. La interacción con proyectos en marcha permitirá que los estudiantes adquieran una visión integral del proceso de consultoría, desde la detección de necesidades hasta la implementación de soluciones.

En conjunto, esta estructura formativa busca articular conocimientos técnicos con experiencia aplicada, generando en los pasantes una comprensión sistémica de la interrelación entre patrimonio, turismo y hotelería, al tiempo que los prepara para enfrentar los desafíos de un mercado dinámico y altamente competitivo.

Perfil del pasante

Si bien los criterios e indicadores aquí establecidos representan el perfil ideal para los pasantes que se integren al programa, **éstos no constituyen requisitos excluyentes**. La convocatoria permanece abierta a todos los estudiantes de turismo y hotelería que demuestren interés, compromiso y disposición para aprender. Se valorará especialmente la motivación y la capacidad de adaptación, ya que el objetivo principal del programa es brindar una experiencia formativa y profesionalizadora, acompañando el proceso de desarrollo individual de cada participante.

- Estudiantes de 3° y 4° año de Licenciatura en Turismo y Hotelería

El programa está orientado a estudiantes avanzados de la carrera, que ya cuentan con una sólida base teórica en turismo, gestión hotelera y planificación. Se espera que, al encontrarse en estas etapas, los pasantes tengan la madurez académica suficiente para aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones prácticas de consultoría. En la selección se dará prioridad a universidades con trayectoria en el área, como la UADE, UBA, UNQ, UNLP y otras instituciones privadas con orientación específica en turismo,

ya que su plan de estudios incluye contenidos directamente vinculados con la gestión patrimonial, el marketing de servicios y la planificación de proyectos turísticos.

Qué se espera del pasante: que cuente con conocimientos previos en planificación estratégica y gestión de empresas turísticas, pudiendo integrarlos a proyectos reales con clientes del sector.

- Interés demostrado en turismo cultural, patrimonio arquitectónico y hotelería

El programa busca perfiles con motivación genuina en áreas vinculadas al turismo cultural y el hotelería, especialmente en la puesta en valor del patrimonio arquitectónico y urbano. Este interés no solo se traduce en afinidad temática, sino también en la disposición del pasante para trabajar en proyectos que requieran sensibilidad cultural, creatividad y una mirada integral sobre la identidad de los destinos.

Qué se espera del pasante: que pueda vincular los contenidos de sus estudios con la práctica profesional, mostrando iniciativa en la investigación y en la creación de propuestas que combinen preservación patrimonial con innovación en hospitalidad.

- Habilidades en investigación, redacción académica y uso de software de análisis

La consultoría turística exige la capacidad de analizar datos, interpretar tendencias y comunicar hallazgos de manera clara y profesional. Por ello, los pasantes deben tener un manejo adecuado de herramientas de investigación académica (búsqueda de fuentes, citas, construcción de marcos teóricos) y al mismo tiempo ser capaces de redactar informes técnicos y ejecutivos. Además, se valorará especialmente el dominio de software como Excel avanzado (para gestión de bases de datos), Power BI (para visualización de información) y, en caso de contar con experiencia, SPSS (para análisis estadístico).

Qué se espera del pasante: que pueda recopilar, ordenar y analizar información cuantitativa y cualitativa, transformándola en insumos útiles para la toma de decisiones dentro de la empresa y para los clientes.

- Idioma inglés intermedio-avanzado

Dado que muchos de los proyectos de consultoría están vinculados con cadenas hoteleras internacionales, ONGs y actores extranjeros, el manejo del inglés se convierte en una competencia diferencial. No solo se requiere la comprensión de textos académicos y reportes internacionales (OMT, WTTC, etc.), sino también la capacidad de interactuar en reuniones, elaborar presentaciones y eventualmente asistir en la comunicación con clientes internacionales.

Qué se espera del pasante: que pueda desenvolverse en inglés de manera fluida en contextos escritos y orales, aportando valor en proyectos que requieran documentación bilingüe o interacción con interlocutores internacionales.

Metodología de Aprendizaje

La metodología de aprendizaje propuesta para el programa de pasantías se sustenta en un enfoque integral, que combina formación teórica aplicada, acompañamiento profesional y práctica directa en proyectos reales. Este diseño busca no sólo transmitir conocimientos técnicos, sino también desarrollar habilidades blandas y fortalecer la capacidad de los pasantes para integrarse de manera efectiva al mercado laboral del turismo y la hotelería.

En primer lugar, la **mentoría directa** constituye el pilar central del programa. Cada pasante será asignado a un consultor senior que cumplirá la función de guía académico-profesional, acompañando su proceso de aprendizaje, corrigiendo errores y potenciando sus capacidades. Este esquema asegura un seguimiento personalizado que permite al estudiante enfrentar desafíos concretos y recibir retroalimentación constante, fortaleciendo su autoconfianza y criterio profesional.

Por otra parte, la **rotación de áreas** permitirá a los pasantes adquirir una visión integral del funcionamiento de la consultora y de la industria turística en general. Durante el programa, los estudiantes pasarán por las principales áreas de especialización: patrimonio, hotelería, análisis de datos y gestión de proyectos. Esta dinámica fomenta la polivalencia profesional, evita la formación excesivamente segmentada y prepara a los participantes para comprender la complejidad interdisciplinaria del sector.

La metodología también se apoya en la **participación en proyectos reales**, aspecto diferenciador del programa. Se espera que cada pasante participe activamente en al menos un caso piloto de la consultora, como podría ser la puesta en valor y reposicionamiento de un hotel patrimonial en la Ciudad de Buenos Aires. Esta instancia no solo acerca al estudiante a la práctica profesional concreta, sino que también le brinda la posibilidad de aportar ideas y soluciones creativas en un contexto de trabajo real, con impacto directo en el mercado.

Finalmente, el programa incluye una **capacitación complementaria** a través de talleres internos enfocados en sostenibilidad, marketing turístico y gestión de la innovación. Estos espacios formativos están diseñados para dotar a los pasantes de herramientas actualizadas y alineadas con las tendencias globales del sector, consolidando su perfil competitivo frente a los nuevos retos de la industria.

En conjunto, esta metodología de aprendizaje garantiza que el proceso de pasantía no se limite a una experiencia laboral de carácter observacional, sino que se constituya en una instancia formativa activa, interdisciplinaria y orientada a la excelencia profesional.

Inserción Laboral y Certificación

En Legado Vivo, entendemos que las pasantías no deben limitarse únicamente a la observación o a la ejecución de tareas rutinarias, sino que constituyen una **oportunidad estratégica para vincular a los estudiantes con el mundo real de la consultoría turística**. Por ello, nuestro programa de pasantías está diseñado para que los estudiantes participen en **proyectos aplicados sobre casos reales**, permitiéndoles no solo aprender, sino también generar resultados concretos que aporten valor a la empresa y a nuestros clientes.

Cada pasante trabaja bajo la supervisión de consultores expertos, siguiendo un **plan de evaluación mensual** que asegura un seguimiento constante de su desempeño, con retroalimentación personalizada. Esto permite corregir y optimizar el aprendizaje en tiempo real, reforzando competencias técnicas y habilidades blandas esenciales, como comunicación con clientes, gestión de proyectos y análisis de información turística.

Al finalizar la pasantía, cada estudiante entrega un **informe técnico aplicado a un caso real de consultoría**, que refleja no solo los conocimientos adquiridos, sino también su capacidad de resolver problemas y aportar soluciones en un contexto profesional. Sobre la base de este desempeño, se emite un **certificado de finalización avalado por Legado Vivo**, que puede incluir, según corresponda, una **carta de recomendación** para fortalecer la inserción laboral de los pasantes.

Este enfoque genera un **beneficio mutuo**: por un lado, los pasantes adquieren experiencia concreta, construyen una cartera de clientes propia y mejoran significativamente su empleabilidad en el sector turístico y hotelero; por otro, Legado Vivo se posiciona como una consultora que forma y certifica talento, creando una **cantera de profesionales altamente capacitados** para la industria. Asimismo, esta estrategia fortalece las relaciones de la empresa con clientes reales, ya que permite integrar a los pasantes en proyectos que impactan directamente en la operación y desarrollo de nuestros servicios de consultoría.

Finalmente, este sistema de pasantías certificadas refuerza el compromiso de Legado Vivo con la **responsabilidad educativa y profesional**, generando un puente efectivo entre la academia y el mercado laboral, potenciando la reputación de la empresa y fomentando un ecosistema de colaboración con universidades, hoteles, organismos turísticos y ONGs del sector.

5.1.2. Plantilla de empleados

La correcta asignación y organización del recurso humano es un pilar fundamental para el éxito de cualquier proyecto de consultoría turística y patrimonial. Este apartado se centra en la estructuración de la plantilla de empleados, considerando tanto el personal interno como el externo, con roles claramente definidos y responsabilidades específicas. La planificación detallada de las funciones, horarios y calificaciones necesarias permite optimizar la operación diaria, garantizar la calidad del servicio ofrecido y asegurar que cada etapa del proceso cumpla con los estándares de excelencia requeridos para atender a nuestros clientes.

Tareas a realizar	Nº de personas requeridas	Nº de horas mensuales	Turno	Calificación requerida
Personal administrativo: tareas contables, gestión de pagos, control de	1	180	9 a 18	Profesional y/o estudiante avanzado en Administración de Empresas o Contador Público. Experiencia mínima de 2 años en empresas turísticas. Conocimientos de

facturación, seguimiento de proveedores y clientes				sistemas contables y manejo de inglés no excluyente.
Coordinador de proyectos patrimoniales: supervisión de proyectos de restauración y consultoría, planificación de hitos, coordinación con clientes y proveedores	1	160	Flexible según reuniones y avances de proyectos	Arquitecto, Ingeniero Civil o Profesional en Turismo con experiencia en gestión patrimonial y restauración de inmuebles históricos. Experiencia mínima de 1 a 2 años en proyectos similares.
Especialista en marketing y comunicación: diseño de estrategias digitales, gestión de redes, relaciones públicas, elaboración de material promocional	1	140	10 a 18	Licenciado en Marketing, Comunicación o Turismo. Experiencia en marketing digital y gestión de redes sociales. Conocimiento de branding patrimonial y herramientas de analítica web.
Consultor/a turístico-patrimonial: análisis de inmuebles, diagnóstico patrimonial, elaboración de planes de acción y recomendaciones estratégicas	2	160 cada uno	Flexible según agenda de visitas	Profesional en Turismo, Historia del Arte o Arquitectura. Experiencia en proyectos de conservación patrimonial y turismo cultural. Capacidad para trabajar in situ con clientes y coordinación con equipos técnicos.
Asistente administrativo-operativo: apoyo en logística, organización de reuniones, seguimiento de documentación, coordinación de eventos	1	120	9 a 17	Estudiante avanzado en Turismo, Administración o carreras afines. Experiencia mínima de 1 año en tareas administrativas y coordinación de actividades operativas.
Especialista en tecnologías y digitalización: digitalización 3D de inmuebles, recorridos virtuales, implementación de software de gestión y análisis de datos	1	140	flexible	Profesional en Informática, Ingeniería o Diseño Digital. Experiencia en modelado 3D, realidad virtual y gestión de plataformas tecnológicas aplicadas al turismo patrimonial.

La definición de la plantilla de empleados y la asignación de roles estratégicos aseguran que la consultora cuente con los recursos humanos adecuados para ejecutar sus proyectos de manera eficiente y profesional. Al identificar las competencias requeridas, los turnos de trabajo y las responsabilidades de cada integrante, se facilita la coordinación interna, se maximiza la productividad y se garantiza que la experiencia del cliente sea óptima. Esta planificación constituye una base sólida para la operación sostenible y la proyección de crecimiento del emprendimiento.

5.1.3. Plan de capacitación para el personal

La capacitación del personal constituye un eje estratégico para toda empresa de turismo y hospitalidad, ya que permite asegurar no solo la calidad del servicio brindado, sino también la diferenciación en un mercado altamente competitivo. Formar a los empleados en temáticas clave como turismo sostenible, patrimonio cultural, buenas prácticas en atención al cliente, legislación vigente y normativas específicas del sector, representa una inversión que trasciende lo operativo: genera valor agregado a la experiencia del cliente y fortalece la reputación de la empresa.

Además, contar con un equipo profesionalmente actualizado garantiza la capacidad de respuesta frente a los desafíos de un entorno dinámico, donde las demandas de los turistas evolucionan constantemente y la normativa se renueva. De este modo, la capacitación no solo eleva el nivel de profesionalismo interno, sino que también potencia la propuesta de valor de la consultora, consolidándose como un actor responsable, innovador y alineado con las mejores prácticas del sector turístico.

Título	Objetivo	Horas	Instructor/es	Personal Convocado	Fecha	Tipos (externas/ internas)	Importe total
Turismo Sostenible y Patrimonio Cultural (ONU Turismo)	La incorporación de buenas prácticas de sostenibilidad y puesta en valor del patrimonio	12 h	Miembros expertos de ONU Turismo	Consultores y equipo técnico	Anual	Externa	\$490 usd por persona
Destino Buenos Aires (GCBA)	Profundizar en circuitos patrimoniales y atractivos turísticos innovadores	8 h	Área de Turismo de CABA	Guías y consultores operativos	Semestral o trimestral	Externa	Gratuita con cupos limitados
Calidad y Hospitalidad hotelera (AHT)	Mejorar estándares y procesos de servicios, atención al cliente y los sistemas de gestión turísticos	10 h	Especialistas de AHT	Consultores en hotelería y RR.HH	Anual	Externa	\$85.000 por persona
Liderazgo y Gestión de Equipos (AHT)	Fortalecer habilidades de liderazgo, gestión del talento y trabajo colaborativo	7 h	Consultores de RRHH, miembros de AHT	Gerencia y coordinadores	Semestral	Externa	\$60.000 por persona
Identidad de Legado Vivo	Enfoque en procesos en base a los lineamientos de la consultora: misión, visión y sus valores	6 h	Dirección de la consultora	Todo el personal	Anual	Interna	\$0 (recursos de la misma consultora)

5.1.4. Fuentes de Reclutamiento

La elección de las fuentes de reclutamiento es un aspecto fundamental en la gestión de los recursos humanos, ya que determina no solo la rapidez con la que se cubren las posiciones, sino también la calidad y pertinencia del talento incorporado. En el caso de una consultora especializada en turismo, hotelería y patrimonio, el reclutamiento debe contemplar criterios de profesionalización, flexibilidad y adecuación al perfil cultural de la empresa.

A continuación, se detallan las principales fuentes que se consideran adecuadas:

1. Contratación directa

Este mecanismo se basa en la búsqueda y selección realizada por la propia empresa, sin intermediarios.

- **Ventajas:** permite un mayor control sobre el proceso, reducción de costos de intermediación y contacto directo con los candidatos.
- **Aplicación en la consultora:** podría utilizarse para puestos clave como especialistas en turismo sostenible, técnicos en gestión patrimonial o analistas de mercado turístico, donde se requiera una evaluación personalizada del perfil.
- **Herramientas asociadas:** publicaciones en la web institucional, difusión en redes sociales corporativas (LinkedIn, Instagram, Facebook) y base de datos propia de la empresa.

2. Plataformas digitales y portales de empleo

En la actualidad, gran parte de la fuerza laboral activa busca oportunidades en entornos digitales.

- **Plataformas clave:** LinkedIn, Bumeran, Computrabajo, Zonajobs, Glassdoor, y para perfiles más jóvenes, redes como Instagram o TikTok en formato de campañas laborales.
- **Beneficios:** rapidez en la llegada a un número amplio de candidatos, segmentación por perfil profesional y acceso a métricas de impacto en la búsqueda.
- **Justificación para la consultora:** resulta útil para captar perfiles técnicos y administrativos, así como jóvenes profesionales con formación académica reciente en turismo y hotelería.

3. Universidades, institutos y centros de formación

Generar vínculos con instituciones educativas constituye una fuente de reclutamiento altamente estratégica.

- **Acciones posibles:** convenios de pasantías, programas de prácticas profesionales supervisadas, charlas académicas y ferias de empleo.

- **Valor agregado:** garantiza el acceso a talento joven en formación, con fuerte motivación y alineado con las tendencias académicas del sector.
- **Pertinencia:** especialmente útil para posiciones de asistencia en proyectos, investigación aplicada o soporte en consultorías.

4. Consultoras de RRHH especializadas

Externalizar el proceso de reclutamiento es recomendable para perfiles de alta responsabilidad o de difícil cobertura.

- **Beneficios:** mayor objetividad en la selección, ahorro de tiempo en el proceso, acceso a bases de datos más completas y aplicación de evaluaciones psicotécnicas y de competencias.
- **Aplicación:** cargos gerenciales, coordinadores de proyectos estratégicos o perfiles altamente especializados en planificación y políticas turísticas.

5. Reclutamiento interno

Consiste en cubrir nuevas posiciones con empleados ya vinculados a la organización.

- **Ventajas:** aprovecha el conocimiento institucional, motiva al personal mediante oportunidades de desarrollo y reduce costos de inducción.
- **Relevancia en la consultora:** podría utilizarse en etapas de crecimiento, promoviendo a miembros de la empresa hacia roles de mayor responsabilidad.

6. Ferias de turismo y networking sectorial

La participación en espacios como la **Feria Internacional de Turismo (FIT)**, eventos de FEHGRA, AHTRA o CAT, además de congresos y seminarios, funciona no sólo como instancia de visibilización comercial sino también como oportunidad de reclutamiento.

- **Ventajas:** permite captar talento ya especializado y con experiencia práctica en el sector.
- **Justificación:** clave para identificar candidatos que compartan la visión de la empresa y cuenten con experiencia real en hotelería, turismo sostenible y gestión de patrimonio.

7. Programas de recomendaciones y redes de contactos

El capital social de los miembros de la empresa también puede ser fuente de talento.

- **Beneficios:** mayor confianza en el perfil recomendado, reducción de tiempos de selección, incorporación de profesionales con referencias previas.
- **Aplicación:** especialmente útil en etapas iniciales de la consultora o en posiciones de confianza.

La estrategia de reclutamiento más adecuada será **mixta**, combinando la contratación directa y el uso de plataformas digitales con convenios educativos y participación en ferias del sector. De este modo, se asegura un flujo constante de talento calificado, diversificado y alineado con los valores de sostenibilidad, innovación y excelencia profesional que definen la identidad de la consultora.

PLAN FINANCIERO



Unidad 6 – Plan Financiero

En la Inversión Inicial se incluye el **capital fijo** (mobiliario, equipos tecnológicos, software y registros legales) y el **capital de trabajo** (sueldos, alquiler, servicios, publicidad y seguros). Representa los recursos necesarios para poner en marcha y sostener las primeras operaciones del proyecto. Los **costos preoperativos** comprenden los gastos previos al inicio de actividades, como la **constitución legal**, el **diseño y mantenimiento web**, la **capacitación inicial del equipo** y los **honorarios profesionales**. Estos costos permiten preparar la estructura operativa antes del inicio formal del negocio.

CAPITAL DE TRABAJO			
SUELDOS DE PERSONAL	\$13,500,000.00	\$9,342.56	
ALQUILER DE OFICINAS	\$1,300,000.00	\$899.65	
SERVICIOS	\$67,470.00	\$46.69	
PUBLICIDAD Y MARKETING	\$2,090,700.00	\$1,446.85	
SEGUROS Y ART	\$4,125,000.00	\$2,854.67	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$21,083,170.00	\$14,590.43	
CAPITAL FIJO			
	MONEDA ARS	MONEDA USD	
MOBILIARIO DE OFICINA	\$4,928,538.00	\$3,410.75	https://www.mercadolibre.com.ar/escritorio-mesa-g
EQUIPOS TECNOLOGICOS	\$20,574,900.00	\$14,238.69	
SOFTWARE	\$99,900.00	\$69.13	
DIRECCION NACIONAL DEL DERECHO DE AUTOR (DNDA)	\$36,150.00	\$25.02	https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechodeautor/pago
INPI - SERVICIOS DE MKT	\$17,680.00	\$12.24	https://portaltramites.inpi.gob.ar/InfoPortal/Arancel año 2023
TOTAL CAPITAL FIJO	\$25,657,168.00	\$17,755.83	

PRE OPERATIVOS			
CONSTITUCION LEGAL (SAS)	\$616,400.00	\$426.57	
DISEÑO Y MANTENIMIENTO WEB	\$17,500.00	\$12.11	
CAPACITACION INICIAL DEL EQUIPO	\$867,750.00	\$600.52	
HONORARIOS PROFESIONALES	\$6,800,000.00	\$4,705.88	
TOTAL COSTOS PREOPERATIVOS	\$8,301,650.00	\$5,745.09	

En **los costos fijos y variables** se incluyen los gastos operativos anuales necesarios para el funcionamiento del proyecto. Entre ellos se encuentran el **alquiler de oficinas, servicios, sueldos, seguros, software, publicidad y marketing, honorarios profesionales y suministros de oficina**. Estos costos permiten estimar el presupuesto total requerido para mantener la actividad durante el año.

COSTOS FIJOS	\$ ARG	UDS	TIEMPO	Detalles	links
Alquiler de oficina (+ expensas)	\$1,300,000.00	\$881.36	mensual	Espacio compartido (coworking o estudio profesional) – CABA	https://www.remax.com.ar/listings/alquiler-oficina-piso-entero-retiro
Servicios (internet)	\$67,470.00	\$45.74	mensual	telecentro de 1000 MG para empresas	https://telecentro.com.ar/negocios/prospect?planid=5201
Sueldos del personal	\$13,500,000.00	\$9,152.54	mensual	esto est estableciosod	
cargas sociales (28%)	\$3,780,000.00	\$2,562.71	mensual		https://www.reddit.com/r/devsarg/comments/1kb6hf7/qu%C3%A9_porcentaje_se_llevan_las_consultoras_de_los/
ART (2.5%)	\$337,500.00	\$228.81	mensual	alicuota sobre la masa salarial, con valores promedio entre el 1,8% y 5,6%	empresa de bajo riesgo = 3%
Seguro de Vida (decreto 1567/74)	\$7,500.00	\$5.08	mensual	Este seguro es obligatorio para todos los empleados en relación de dependencia, excluyendo a los trabajadores rurales permanentes amparados por la Ley 16.600 y	https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/como-asegurar-tu-negocio/cuales-son-los-seguros-obligatorios-que-debo/

El **Balance General** presenta la composición de la estructura financiera de la consultora. En él se detallan los **Activos** (recursos que posee), desglosados entre aquellos de alta liquidez y los no corrientes (como Bienes de Uso y Costos Preoperativos). Paralelamente, se especifican los **Pasivos** (obligaciones con terceros) y el **Patrimonio Neto** (aportes de los propietarios), permitiendo identificar cómo se financian dichos recursos. Este estado es esencial para evaluar la **solventia, liquidez** y el grado de **apalancamiento** de la entidad a la fecha.

DETALLES	MONEDA	DETALLES	MONEDA
ACTIVOS	ARS	PASIVOS	ARS
ACTIVOS CORRIENTE		PASIVOS CORRIENTES	
Caja y Bancos	\$21,083,170.00	-	-
SUBTOTAL	\$21,083,170.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$0.00
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
Bienes de Uso	\$25,503,438.00	Capital Social	\$55,051,788.00
Activos Intangibles	\$153,730.00	TOTAL PASIVO + P. NETO	\$55,051,788.00
Costos Preoperativos	\$8,311,450.00		
SUBTOTAL	\$33,968,618.00		
TOTAL ACTIVO	\$55,051,788.00		

El **Tarifario de Consultoría** proyecta los gastos operativos anuales asociados a la estructura de recursos humanos requerida para la ejecución del proyecto. La tabla establece los costos por **Rol, Seniority y Carga Horaria**, generando un presupuesto anual total de **\$84,170,060.80 ARS** (\$57,650.73 USD). Es indispensable mencionar que **estas tarifas se consideran tentativas** y constituyen una estimación inicial del costo del personal, estando **sujetas a las variaciones del mercado y actualizaciones salariales** al momento de la implementación.

TARIFARIO CONSULTORIA

ROL	CARGO	HS TOTALES	\$/h	AR\$	Impuestos	Con impuestos	Total	USD
DIRECTOR GENERAL (CEO)	Senior	130	\$40,000.00	\$5,200,000.00	0.352	\$1,830,400.00	\$7,030,400.00	\$4,968.48
GERENTE DE OPERACIONES	Senior	130	\$40,000.00	\$5,200,000.00	0.352	\$1,830,400.00	\$7,030,400.00	\$4,968.48
GERENTE DE MARKETING Y COMUNICACION	Senior	130	\$40,000.00	\$5,200,000.00	0.352	\$1,830,400.00	\$7,030,400.00	\$4,968.48
GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	Senior	130	\$40,000.00	\$5,200,000.00	0.352	\$1,830,400.00	\$7,030,400.00	\$4,968.48
GERENTE DE PROYECTOS PATRIMONIALES	Senior	130	\$40,000.00	\$5,200,000.00	0.352	\$1,830,400.00	\$7,030,400.00	\$4,968.48
PASANTES	Junior	80	\$10,000.00	\$800,000.00	0.352	\$281,600.00	\$1,081,600.00	\$764.38
PROVEEDORES DE SERVICIOS EVENTUALES	Semi - senior	140	\$30,000.00	\$4,200,000.00	0.352	\$1,478,400.00	\$5,678,400.00	\$4,013.00
ASIST. DE PROYECTO COORDINACION DE OBRA	Semi - senior	140	\$30,000.00	\$4,200,000.00	0.352	\$1,478,400.00	\$5,678,400.00	\$4,013.00
EQUIPO DE MARKETING DIGITAL	Semi - senior	140	\$30,000.00	\$4,200,000.00	0.352	\$1,478,400.00	\$5,678,400.00	\$4,013.00
CONSULTORES LEGALES / COMPLIANCE	Senior	130	\$40,000.00	\$5,200,000.00	0.352	\$1,830,400.00	\$7,030,400.00	\$4,968.48
ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	Senior	130	\$40,000.00	\$5,200,000.00	0.352	\$1,830,400.00	\$7,030,400.00	\$4,968.48
CONSULTORES PATRIMONIALES	Senior	130	\$40,000.00	\$5,200,000.00	0.352	\$1,830,400.00	\$7,030,400.00	\$4,968.48
ARQ. Y RESTAURADORES FREELANCE	Senior	130	\$40,000.00	\$5,200,000.00	0.352	\$1,830,400.00	\$7,030,400.00	\$4,968.48
INGENIEROS Y TECNICOS ESPECIALIZADOS	Senior	130	\$40,000.00	\$5,200,000.00	0.352	\$1,830,400.00	\$7,030,400.00	\$4,968.48
						TOTAL	\$88,420,800.00	\$62,488.20
						TOTAL ANUAL	\$1,061,049,600.00	\$749,858.37

VAN AÑO 1 - 5			
	VA	VAN	
Año 1	-\$190,672.29	-\$229,108.39	
Año 2	-\$152,706.19	-\$152,706.19	
Año 3	-\$133,723.14	-\$133,723.14	
Año 4	-\$76,773.98	-\$76,773.98	
Año 5	\$7,085.21	\$7,085.21	
CASH FLOW			
	INGRESOS	COSTOS	TOTAL
Año 1	\$133,966.10	\$381,840.08	\$ -247,873.97
Año 2	\$183,322.03	\$381,840.08	\$ -198,518.04
Año 3	\$208,000.00	\$381,840.08	\$ -173,840.08
Año 4	\$282,033.90	\$381,840.08	\$ -99,806.18
Año 5	\$391,050.85	\$381,840.08	\$ 9,210.77

El análisis del Valor Actual Neto (VAN) correspondiente al horizonte temporal de cinco años evidencia una evolución financiera progresiva del proyecto. En los primeros cuatro años, los valores actualizados de los flujos de fondos se mantienen en rangos negativos, lo que refleja que, durante ese período inicial, los ingresos proyectados no alcanzan a compensar los costos operativos y de inversión asociados. Específicamente, los valores presentes negativos más significativos se registran en el Año 1 (-\$229,108,39) y disminuyen gradualmente hasta el Año 4 (-\$76,773,98), lo que indica una reducción sostenida del déficit a medida que la operación comienza a estabilizarse y aumentar su nivel de ingresos.

Finalmente, en el Año 5 se observa por primera vez un VAN positivo de \$7,085,21, señalando que el proyecto logra revertir la tendencia negativa y alcanzar un punto de recuperación financiera. Este resultado implica que, bajo los supuestos utilizados, la rentabilidad comienza a manifestarse recién a partir del quinto año de operación.

En conjunto, la serie de VAN anual permite concluir que el proyecto presenta un período de maduración prolongado, en el cual la recuperación de la inversión inicial y la generación de valor económico se concretan de manera gradual, dependiendo fuertemente del crecimiento progresivo de los ingresos proyectados y de la estabilidad de los costos operativos.

PAYBACK AÑO 1 - 5		USD	
Inversion Inicial		\$461,233.20	
		FLUJO NETO	FLUJO ACUMULADO
Año 1		\$133,966.10	-\$247,873.97
Año 2		\$183,322.03	-\$198,518.04
Año 3		\$208,000.00	-\$173,840.08
Año 4		\$282,033.90	-\$99,806.18
Año 5		\$391,050.85	\$9,210.77
LA INVERSION INICIAL SE RECUPERA EN			
AÑOS		4.0274	
MESES		0.3288	
DIAS		10.001	

El análisis del período de recupero de la inversión (Payback) permite identificar el momento en el cual los flujos netos generados por el proyecto compensan la inversión inicial estimada en USD 461.233,20. La secuencia de flujos netos anuales evidencia que, si bien la operación comienza a generar ingresos desde el primer año, estos no resultan suficientes para cubrir el desembolso inicial durante los primeros cuatro ejercicios. El flujo acumulado permanece en valores negativos hasta el Año 4, donde aún se registra un saldo pendiente de recuperación equivalente a –USD 99.806,18.

Recién en el Año 5 el flujo acumulado adquiere valor positivo (USD 9.210,77), lo que indica que es en este punto cuando la inversión inicial queda completamente recuperada. El cálculo preciso del Payback determina que el proyecto alcanza su punto de equilibrio financiero en **4,03 años**, lo cual equivale aproximadamente a **0,33 meses adicionales** y, en términos más detallados, a **10 días** por encima del cuarto año completo.

Este resultado confirma que el proyecto presenta un ciclo de recuperación de mediano plazo, compatible con emprendimientos intensivos en capital y con estructuras operativas que requieren un período de consolidación progresiva antes de generar rentabilidad neta positiva.

TIR		TASA DE DTO
Año 0	-\$461,233.20	30.00%
Año 1	\$133,966.10	30.00%
Año 2	\$183,322.03	30.00%
Año 3	\$208,000.00	30.00%
Año 4	\$282,033.90	30.00%
Año 5	\$391,050.85	30.00%
TIR	35%	

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) refleja la rentabilidad esperada del proyecto en función de los flujos de fondos generados durante los cinco primeros años de operación. A partir de una inversión inicial de USD 461.233,20 y los flujos netos anuales proyectados, la TIR resultante asciende al **35%**, superando ampliamente la tasa de descuento considerada para el análisis (30%). Este diferencial positivo indica que el proyecto no solo recupera el capital invertido, sino que también genera un rendimiento adicional por encima del costo del capital estimado.

Desde una perspectiva financiera, una TIR del 35% posiciona al proyecto como **atractivo y viable**, especialmente en un contexto económico donde la incertidumbre y el riesgo suelen requerir márgenes elevados para justificar inversiones de mediano plazo. El hecho de que la TIR supere a la tasa de descuento implica que el valor generado por el proyecto compensa adecuadamente el riesgo asumido, incrementa la competitividad de la iniciativa y valida la conveniencia de avanzar hacia su implementación. En consecuencia, la TIR constituye un indicador clave que respalda la solidez económica del modelo de negocio propuesto y refuerza su capacidad para generar retornos sostenibles en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA



Bibliografía:

Adams, C. (2022). *Arquitecturas reinventadas. Hoteles sostenibles en construcciones industriales*. Cuadernos de Turismo, 50. revistas.um.es

Adams, E. (2022). *Sostenibilidad en la reconversión de edificios industriales para uso hotelero* [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid].

Argentina.gob.ar. (2023, 1 de diciembre). *Turismo - Informe Sectores Federalizantes*. Secretaría de Turismo. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/turismo_-_informe_sectores_federalizantes_1.pdf

Bermúdez, I. (2025, 30 de agosto). *Turismo y compras en el exterior: los argentinos ya se gastaron afuera US\$ 8.212 millones este año, el doble que en 2024*. Clarín. https://www.clarin.com/economia/turismo-compras-exterior-argentinos-gastaron-afuera-us-8212-millones-ano-doble-2024_0_qxvXAJzj2.html

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations: Enhancing tourism experience through smart services. En R. Schegg & T. S. Stangl (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2015* (pp. 561–571). Springer International Publishing.

Buenos Aires Hotels Argentina. (s.f.). *Mapa interactivo de hoteles en Buenos Aires*. [https://www.buenosaireshotelsargentina.com/map/#map-\[-34.61105756007325,-58.40826999999999,13\]](https://www.buenosaireshotelsargentina.com/map/#map-[-34.61105756007325,-58.40826999999999,13])

CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa). (2025, 10 de enero). *Temporada 2025: gran movimiento turístico en todo el país*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/temporada-2025-gran-movimiento-turistico-en-todo-el-pais>

CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa). (2025, 28 de febrero). *Temporada 2025: viajaron 28,1 millones de turistas y gastaron 8,7 billones de pesos*. <https://www.redcame.org.ar/novedades/14132/temporada-2025-viajaron-281-millones-de-turistas-y-gastaron-87-billones-de-pesos>

Cámara Argentina de Turismo. (2025a). *Reporte mensual de economía y turismo – diciembre 2024*. CAT.

Cámara Argentina de Turismo. (2025b). *Reporte mensual de economía y turismo – abril 2025*. CAT.

Cámara Argentina de Turismo. (2025c). *Vacaciones de invierno 2025: Informe preliminar*. CAT.

Cámara Argentina de Turismo. (2025d). *Reporte mensual de economía y turismo – junio 2025*. CAT.

Cifras Online. (s.f.). *36 nuevos hoteles para Buenos Aires*. CifrasOnline.com.ar. <https://www.cifrasonline.com.ar/36-nuevos-hoteles-para-buenos-aires/>

- Galopin, G., García, D., & Priotto, G. (2020). *Sustentabilidad, patrimonio cultural, turismo y participación*. portal.amelica.org
- Galopin, G., García, F., & Priotto, J. (2020). *Patrimonio cultural y desarrollo sostenible: La gestión comunitaria como estrategia*. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 10(1), 22–41.
- Hosteltur. (2024, 18 de septiembre). *Meliá crece en Argentina con dos nuevos hoteles en Buenos Aires*. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/165653_melia-crece-en-argentina-con-dos-nuevos-hoteles-en-buenos-aires.html
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2025, 26 de agosto). *Estadísticas de turismo internacional. Julio de 2025*. https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eti_08_25DD34B08895.pdf
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2025, 15 de septiembre). *Sector hotelero – Tableros y reportes*. <https://tableros.yvera.tur.ar/eoh.html>
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). (2025, 22 de septiembre). *Encuesta de ocupación hotelera: Cifras estimadas a julio de 2025*. <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>
- INDEC. (2025a). *Encuesta de ocupación hotelera – febrero 2025*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INDEC. (2025b). *Encuesta de ocupación hotelera – mayo 2025*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Ladevi. (2025, 22 de julio). *El turismo interno sostiene la ocupación hotelera en mayo ante la baja del receptivo internacional*. Ladevi Argentina. <https://argentina.ladevi.info/encuesta-ocupacion-hotelera-a5710>
- Ladevi. (2025, 3 de octubre). *ASTA lanza herramienta contra hoteles que se retrasan en el pago de comisiones: ¿un modelo para Latinoamérica?* Ladevi Argentina. <https://argentina.ladevi.info/hoteles-a5904>
- La Nación. (2025, 21 de abril). *Cómo el turismo de lujo está redefiniendo el mercado hotelero en la Argentina y quiénes son los grandes ganadores*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/como-el-turismo-de-lujo-esta-redefiniendo-el-mercado-hotelero-en-la-argentina-y-quienes-son-los-nid20042025/>
- Loulanski, V., & Loulanski, T. (2011). The sustainable integration of tangible and intangible heritage tourism. *International Journal of Heritage Studies*, 17(5), 456–470.
- Observatorio Argentino de Turismo (CAT). (2025, 1 de septiembre). *Reporte mensual de economía y turismo – agosto 2025*. <https://www.camaradeturismo.org.ar/section/observatorio-argentino-de-turismo>

Página12. (2025, 18 de agosto). *Crisis hotelera: la recesión sacude al turismo y caen 20 por ciento las reservas*. Página12. <https://www.pagina12.com.ar/850470-crisis-hotelera-la-recesion-sacude-al-turismo-y-caen-20-por->

Plevoets, L., & Van Cleempoel, K. (2019). *Adaptive reuse of the built cultural heritage*. Routledge.

Rapetti, A. (2022, 31 de enero). *De Buenos Aires a la Patagonia: los nuevos hoteles que abrieron en la Argentina*. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/turismo/de-buenos-aires-a-la-patagonia-los-nuevos-hoteles-que-abrieron-en-la-argentina-nid31012022/>

Rotondaro, M., Sampaoli, M., & Tesei, A. (2020). *Estrategias de diversificación de la oferta turística en destinos culturales*. Editorial Universitaria.

Rotondaro, R., et al. (2020). *Arquitectura vernácula y turismo cultural en zonas rurales de San Juan y La Rioja*. revistas.udelar.edu.uy

Sampaoli, M., Rotondaro, M., & Tesei, A. (2018). *Nuevas tendencias en la gestión hotelera y turística*. Editorial UNLP.

Sampaoli, P., et al. (2018). *El patrimonio cultural al servicio del turismo en Patagonia*. researchgate.net

Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes. (2025). *Boom de inversiones hoteleras en Argentina*. Gobierno de la Nación Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/boom-de-inversiones-hoteleras-en-todo-el-pais>

Secretaría de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. (2025, febrero). *Informe mensual de turismo en la Ciudad de Buenos Aires (IM febrero 2025)*. https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/IM_InformeMensualFebrero2025.pdf

Secretaría de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. (2025, mayo). *Informe mensual de turismo en la Ciudad de Buenos Aires (IM mayo 2025)*. https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/IM_InformeMensualMayo2025.pdf

Subsecretaría de Turismo. Dirección Nacional de Mercados y Estadística. (2024). *Encuesta de viajes y turismo de los hogares (EVyTH). Informe técnico. II trimestre 2024*. Yvera. <https://www.yvera.tur.ar/sinta/informe/info/encuesta-de-viajes-y-turismo-de-los-hogares-evyth/informes-tecnicos>

Tommei, C. (2018). *De viviendas a hoteles. Transformaciones arquitectónicas en Purmamarca (Jujuy)*. publicacionescientificas.fadu.uba.ar

Tommei, C. (2018). *Procesos de patrimonialización en Purmamarca: De la vivienda a la posada turística*. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 27(2), 241–260.

Vogue. (2023, 20 de marzo). *El Palacio Duhau, un viaje al pasado en pleno Recoleta*. *Vogue Argentina*.

Vogue. (2023). *The best hotels in Buenos Aires*. vogue.com

Wikipedia. (2023a). *Hotel Jousten*. es.wikipedia.org

Wikipedia. (2023b). *Hotel Sofitel Buenos Aires / Casa Lucía*. es.wikipedia.org

WTTC (World Travel & Tourism Council). (2023, 8 de febrero). *Buenos Aires lidera la recuperación del sector de viajes y turismo en Argentina*. <https://wttc.org/news/buenos-aires-lidera-la-recuperacion-del-sector-de-viajes-y-turismo-en-argentina-wttc>

WTTC (World Travel & Tourism Council). (2025, 30 de mayo). *El sector turístico de Argentina podría aportar casi 39 mil millones de dólares al PIB nacional en 2025*. <https://wttc.org/news/el-sector-turistico-de-argentina-podria-aportar-casi-39-mil-millones-al-pib-nacional>

Yvera.tur.ar. (2025, 5 de enero). *Las estadísticas de las estadísticas: el 2024 del SINTA en números*. *Bitácora del SINTA*. <https://bitacora.yvera.tur.ar/posts/2025-01-06-las-estadsticas-de-las-estadsticas-el-2024-del-sinta-en-nmeros/>

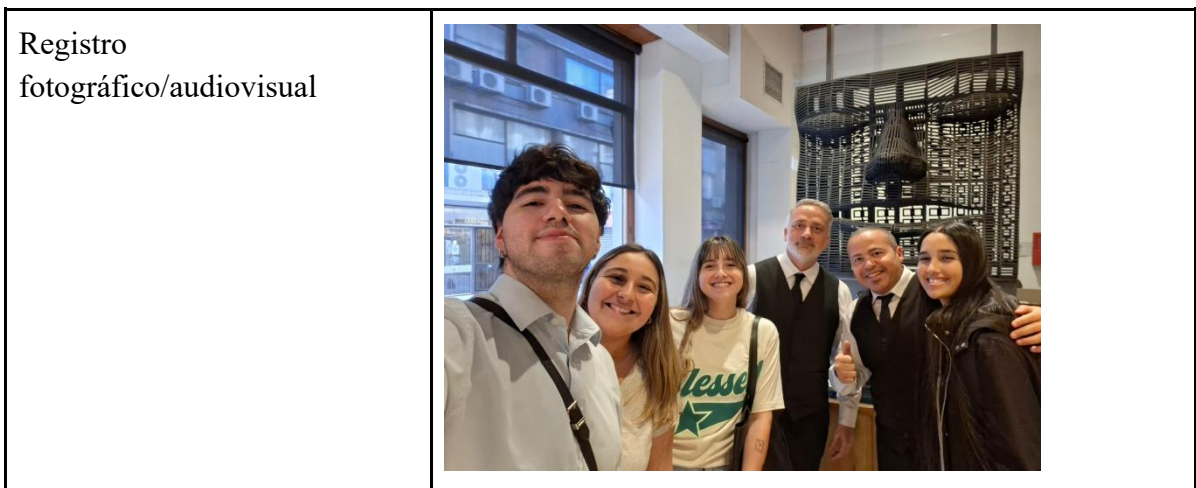
ANEXOS




Anexos

Anexo 1- Entrevistas de parte interesada

<u>ENTREVISTA A REFERENTE/A</u> <u>MINUTA DE REUNIÓN</u>	
N° de equipo y Proyecto	Equipo n° 5 - consultora Legado Vivo
Entrevistador/es	Pereyra Fatima, LU 1148485 Llach Axel, LU 1153742 Chandia Julieta, LU 1140682 Ayala Cocco Iara, LU 1164797
Persona entrevistada	Ezequiel Córdoba Raúl Esteves
Emprendimiento/Organización	Cassa Lepage Art Hotel Buenos Aires
Cargo de la persona entrevistada	Gerente general del hotel Recepcionista y encargado del front
Fecha y lugar	Viernes 12 de septiembre de 2025, en CABA en la calle Bolívar 373.
Temas	<ul style="list-style-type: none">• Se buscó conjugar calidad, identidad local y sostenibilidad.• La iniciativa se plantea como un proyecto estratégico de largo plazo.• Diseño arquitectónico innovador y restauración• Incorporación de prácticas sustentables. Servicios personalizados y adaptados a distintos perfiles de huéspedes.• Diferenciación como valor agregado y herramienta de posicionamiento competitivo.• Innovación continua en procesos y servicios ofrecidos a los públicos.• Integración con la comunidad local.• Búsqueda de certificaciones en calidad y sostenibilidad.




<p align="center"><u>ENTREVISTA A REFERENTE/A</u> <u>MINUTA DE REUNIÓN</u></p>	
<p>N° de equipo y Proyecto</p>	<p>Equipo n° 5 - consultora Legado Vivo</p>
<p>Entrevistador/es</p>	<p>Pereyra Fatima, LU 1148485 Llach Axel, LU 1153742 Chandia Julieta, LU 1140682 Ayala Cocco Iara, LU 1164797</p>
<p>Persona entrevistada</p>	<p>Gastón “el Gato” Sessa</p>
<p>Emprendimiento/Organización</p>	<p>Casa Laurel Hotel Boutique</p>
<p>Cargo de la persona entrevistada</p>	<p>Dueño del hotel</p>
<p>Fecha y lugar</p>	<p>lunes 29 de septiembre de 2025, en la FIT- Av. Sarmiento 2704</p>
<p>Temas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto nació como una iniciativa vinculada a la arquitectura y el patrimonio antes que al hotelería en sí. • Los dueños, arquitectos de profesión, no provenían del sector turístico ni buscaban una inversión puramente rentable, sino la posibilidad de crear un espacio innovador que integrara diseño, cultura y hospitalidad. • El hotel surge entonces como un desafío profesional que combina restauración, identidad local y nuevas formas de alojamiento.

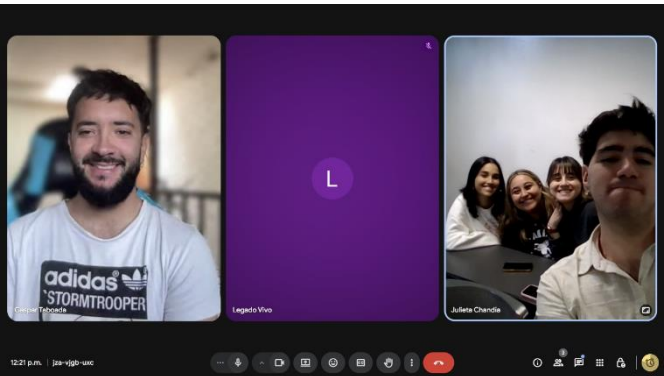
	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de experiencia inicial en el sector llevó a comprender la necesidad de sumar profesionales formados en hotelería. • Su aporte resultó clave para estructurar procesos de gestión, calidad de servicio y atención al huésped. <p>La profesionalización del equipo se entendió como un factor diferencial para garantizar excelencia y competitividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se contó con la colaboración de firmas de arquitectura especializadas en restauración del patrimonio, lo cual permitió poner en valor los edificios donde se emplaza el hotel. • El hecho de que los propietarios fueran arquitectos permitió concebir un diseño único, innovador y disruptivo en el hotelería local. • El hotel se destaca por la integración de patrimonio, diseño contemporáneo y hospitalidad personalizada. • Incluye una propuesta gastronómica de alto nivel, a cargo de chefs especializados, lo que refuerza la identidad del establecimiento y enriquece la experiencia del huésped. • Fortalecer su posicionamiento mediante la obtención de certificaciones en gestión, calidad y prácticas sustentables. • Expandir la propuesta en colaboración con nuevos actores del turismo y la cultura.
<p>Registro fotográfico/audiovisual</p>	

<u>ENTREVISTA A REFERENTE/A</u> <u>MINUTA DE REUNIÓN</u>	
N° de equipo y Proyecto	Equipo n° 5 - consultora Legado Vivo
Entrevistador/es	Pereyra Fatima, LU 1148485 Llach Axel, LU 1153742 Chandia Julieta, LU 1140682 Ayala Cocco Iara, LU 1164797
Persona entrevistada	Roberto Salvio
Emprendimiento/Organización	Diario “El hotelero”
Cargo de la persona entrevistada	Director
Fecha y lugar	Lunes 6 de octubre, virtual
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación entre alojamientos formales e informales • Crítica al concepto “viciado” de mezclar hoteles habilitados con casas patrimoniales o glampings sin habilitación. Necesidad de mantener coherencia legal e institucional dentro del sector hotelero. • Las tres variables del éxito en hotelería: “Ubicación, ubicación y ubicación”. Relevancia de la localización estratégica como factor determinante. • El verdadero “dueño” del negocio hotelero. La demanda (el turista) como eje central del negocio. • Importancia de entender la intangibilidad del servicio y el valor del huésped. Reflexión sobre cómo asegurar la demanda antes de abrir un hotel. • Percibibilidad del producto hotelero. La noche de hotel como el producto más perecedero del mundo. Pérdida económica irreversible cuando no se ocupa una habitación. Importancia de la planificación de la demanda para evitar pérdidas. • Importancia del trato humano en la hospitalidad. Retorno de la atención personalizada como valor diferencial.

	<ul style="list-style-type: none">• Crítica al exceso de digitalización y deshumanización del servicio. El contacto humano como elemento esencial de la hospitalidad genuina.• Boom y problemática de los hoteles boutique. Auge del formato boutique por su atención personalizada y diseño exclusivo.• Crisis de rentabilidad por baja escala y altos costos fijos. Dificultades para sostener el negocio con pocas habitaciones.• Gestión de costos y rentabilidad hotelera. Impacto de los costos fijos en la sostenibilidad del negocio. Relación entre ocupación mínima y punto de equilibrio económico. Necesidad de análisis financiero previo a la inversión.• Optimización de los recursos humanos. Desafío de mantener la calidad de servicio reduciendo personal.• Importancia de la capacitación, rotación y estructura eficiente del staff.• Riesgos de sobrecargar el hotel con servicios no rentables (spa, eventos, pileta, etc.).• Necesidad de mantener un modelo estratégico enfocado en la rentabilidad.• Perspectiva a largo plazo de las inversiones hoteleras (15–25 años).• Adaptación a los cambios políticos y económicos del país.• Impacto de la pandemia y la imprevisibilidad en las proyecciones del sector.• Necesidad de evaluar factores ambientales antes de invertir.• Debate entre sustentabilidad genuina y marketing verde.• Crítica a las prácticas hoteleras inconsistentes (por ejemplo, reciclaje falso).• Importancia del rol del turista en la sostenibilidad.• Aparición de etiquetas verdes y certificaciones ambientales.• Sustentabilidad como requisito ético y competitivo, no como moda pasajera. La
--	---

	sustentabilidad como exigencia del mercado y de las nuevas generaciones.
Registro fotográfico/audiovisual	

<u>ENTREVISTA A REFERENTE/A</u> <u>MINUTA DE REUNIÓN</u>	
N° de equipo y Proyecto	Equipo n° 5 - consultora Legado Vivo
Entrevistador/es	Pereyra Fatima, LU 1148485 Llach Axel, LU 1153742 Chandia Julieta, LU 1140682 Ayala Cocco Iara, LU 1164797
Persona entrevistada	Gaspar Taboada
Emprendimiento/Organización	Consultor turístico privado - Profesor de la universidad argentina de la empresa
Cargo de la persona entrevistada	consultor – profesor de la universidad
Fecha y lugar	Lunes 6 de Octubre, virtual
temas	<ul style="list-style-type: none"> • La idea central es crear la consultora "Legado Vivo", especializada en turismo, hotelería y la puesta en valor del patrimonio cultural y arquitectónico. • El proyecto nace al detectar que muchos hoteles fracasan por no tener asesoramiento específico del rubro turístico, más allá de contar con arquitectos o contadores. • El mayor desafío para una consultora nueva es encontrar financiamiento. Quien paga por el servicio (ej. un gobierno provincial) a menudo

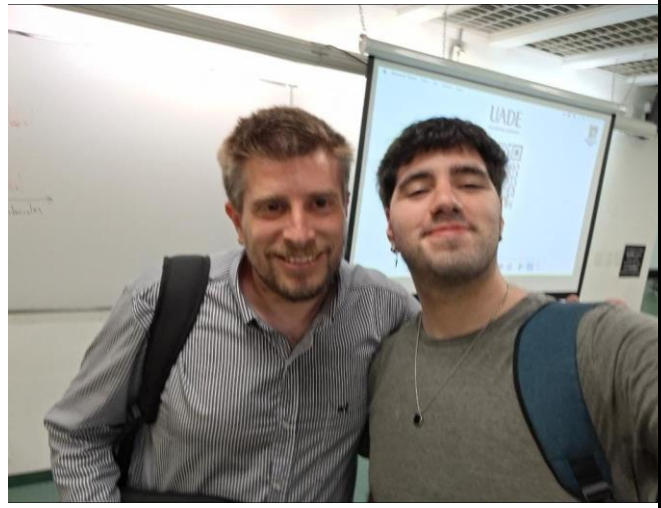
	<p>no es el beneficiario directo (ej. un pequeño hotelero).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo de consultoría en Argentina está muy influenciado por los ciclos políticos y económicos, lo que obliga a ser flexible y adaptar los servicios constantemente. • Se recomendó no limitarse solo a clientes privados (hoteleros), sino también ofrecer servicios a clientes del sector público como municipios que quieran proteger su identidad y patrimonio. • Para fijar los precios, lo mejor es usar un modelo "por proyecto" en lugar de tarifas fijas, calculando el valor en base a la cantidad de horas de trabajo estimadas más los viáticos. • Se aconsejó no tener la mala práctica de "cobrar según quién sea el cliente" (ej. precios más altos para el Estado), ya que daña la reputación. • La Inteligencia Artificial y la digitalización no se ven como una amenaza o un reemplazo, sino como herramientas para agilizar el trabajo y hacer las propuestas más competitivas. • Una recomendación clave fue tener una "mirada federal": buscar oportunidades en provincias y destinos no tradicionales, donde hay mucha riqueza cultural y potencial. • Finalmente, se enfatizó la importancia de tener una actitud proactiva: <i>“no esperar a que los clientes llamen, sino buscar activamente oportunidades y fuentes de financiamiento en organismos, embajadas, gobiernos y privados”</i>
Registro fotográfico/audiovisual	

<u>ENTREVISTA A REFERENTE/A</u> <u>MINUTA DE REUNIÓN</u>	
N° de equipo y Proyecto	Equipo n° 5 - Consultora Legado Vivo

Entrevistador	Llach Axel, LU 1153742
Persona entrevistada	Beltramin Mauro
Emprendimiento/Organización	Profesor de la universidad argentina de la empresa y licenciado en turismo y hotelería.
Cargo de la persona entrevistada	Profesor de patrimonio y normas de calidad
Fecha y lugar	Jueves 9 de octubre, Lima 757, CABA
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • El profesor tiene amplia experiencia en gestión del patrimonio cultural, tanto en el ámbito público como privado. • Considera positiva la unión entre patrimonio, turismo y sector privado si se hace con criterio técnico y sostenible. • Destaca el concepto de turismo regenerativo como enfoque que busca recuperar y revitalizar los bienes patrimoniales. • Señala que el turismo puede ayudar a conservar el patrimonio, pero también puede dañarlo si se gestiona mal. • Resalta la importancia de la formación profesional y técnica para lograr una relación armónica entre patrimonio y turismo. • Menciona que la Ley 12.665 sigue siendo la base legal del patrimonio, aunque necesita actualización. • Advierte que hubo intentos de disolver la Comisión Nacional de Monumentos, lo que generó debates judiciales. • Sostiene que debe haber equilibrio entre la acción del Estado, la inversión privada y la participación social. • Critica la falta de cumplimiento de las leyes más que la ausencia de normas. • Afirma que el patrimonio debe gestionarse con una mirada estratégica y a largo plazo, no solo con fines económicos inmediatos.

	<ul style="list-style-type: none">• Considera que la preservación genera valor económico, social, cultural y educativo a futuro.• Destaca que muchos proyectos fallan por falta de planificación estratégica y análisis de riesgos.• Plantea que intervenir el patrimonio está bien si se hace de forma respetuosa, conservando su esencia simbólica.• Cree que las posturas deben ser equilibradas y no extremas; no todo es blanco o negro.• Señala la importancia de construir consensos entre los distintos actores involucrados.• Menciona como ejemplo positivo el trabajo de consultoras como Estudio Farré, especializadas en patrimonio.• Afirmo que una consultora debe anticipar conflictos y proponer soluciones con visión estratégica.• Da ejemplos de patrimonio en riesgo, como el Palacio San José y la Casa Maguire, por falta de mantenimiento o acción estatal.• Sostiene que el compromiso personal y profesional es clave para sostener los bienes patrimoniales frente a la falta de recursos.• Destaca que Legado Vivo tiene un enfoque valioso porque combina la gestión patrimonial con una mirada estratégica y sostenible.• Concluye que conservar el patrimonio es invertir en el futuro y en la identidad cultural del país.
--	--

Registro fotográfico/audiovisual



ENTREVISTA A REFERENTE/A
MINUTA DE REUNIÓN

N° de equipo y Proyecto	Equipo n° 5 - consultora Legado Vivo
Entrevistador/es	Pereyra Fatima, LU 1148485 Llach Axel, LU 1153742 Chandia Julieta, LU 1140682 Ayala Cocco Iara, LU 1164797
Persona entrevistada	Andrés Ziperovich
Emprendimiento/Organización	docente de UADE, investigador, etc.
Cargo de la persona entrevistada	Red de Destinos Turísticos Inteligentes, es docente en la UADE e investigador para diversas consultoras.
Fecha y lugar	Lunes 27 de octubre del 2025, en la calle lima 757, CABA.
Temas	<ul style="list-style-type: none">• Naturaleza del trabajo de consultoría: desarrollo, gestión y financiamiento de proyectos. Diferencias entre trabajar para consultoras grandes y hacerlo de forma independiente.• Consultoría en turismo y tecnología: digitalización, webs, herramientas tecnológicas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación estratégica e innovación. Dificultad para vender servicios de consultoría al sector hotelero. Mayor apertura del sector público y agencias grandes a la innovación. Cultura empresarial tradicionalista y resistencia al cambio. • Importancia del fondeo público y cooperación internacional. Rol del Estado como principal fuente de financiamiento. Dificultad para acceder a fondos privados para proyectos patrimoniales. Licitaciones, convocatorias y financiamientos del CFI y BID. • Relevancia del patrimonio cultural y arquitectónico como nicho de desarrollo turístico. • Experiencias con proyectos de puesta en valor patrimonial. Rol del sector público y privado en la preservación del patrimonio. Ejemplo: proyecto hotelero en Ernestina (Buenos Aires) y desafíos de viabilidad económica. • Crecimiento del turismo de naturaleza y bienestar. Búsqueda de destinos alternativos y experiencias únicas. Oportunidades en el diseño de productos turísticos innovadores. • Implementación de normas de sustentabilidad y certificaciones en diferentes organismos como los Programas nacionales como el Sistema Argentino de Calidad Turística, Hoteles Más Verdes y demás. • Crítica al uso del “turismo sustentable” como herramienta de marketing más que de gestión real. Vacíos tras el desmantelamiento de políticas de calidad turística. • Brecha tecnológica en la industria turística argentina por falta de conocimiento en el tema y se establece las Oportunidades de
--	---

	<p>aplicación de IA, realidad virtual y herramientas digitales. Resistencia del sector a incorporar innovación digital.</p> <ul style="list-style-type: none">• Necesidad de capacitación y consultoría tecnológica y temas que el mercado necesite y esté dispuesto a consumir.• Situación post-pandemia: baja del turismo extranjero y comparación con crisis anteriores (2001, 2002).• Proyección de recuperación y expansión regional (Uruguay, Brasil, Chile, Paraguay). Potencial de internacionalización de consultoras argentinas.• Consejos para emprendimientos de consultoría turística• Importancia de la especialización en nichos (patrimonio, tecnología, innovación, sostenibilidad, etc.).• Necesidad de construir credenciales, redes y reputación profesional.• Estrategias de segmentación y desarrollo de productos escalables para los diferentes nichos.• Recomendación: combinar proyectos públicos y privados para sostener la continuidad económica.
--	--

Registro fotográfico/audiovisual



ENTREVISTA A REFERENTE/A
MINUTA DE REUNIÓN

N° de equipo y Proyecto	Equipo n° 5 - consultora Legado Vivo
Entrevistador/es	Pereyra Fatima, LU 1148485 Llach Axel, LU 1153742 Chandia Julieta, LU 1140682 Ayala Cocco Iara, LU 1164797
Persona entrevistada	Fabrizio Scalfino

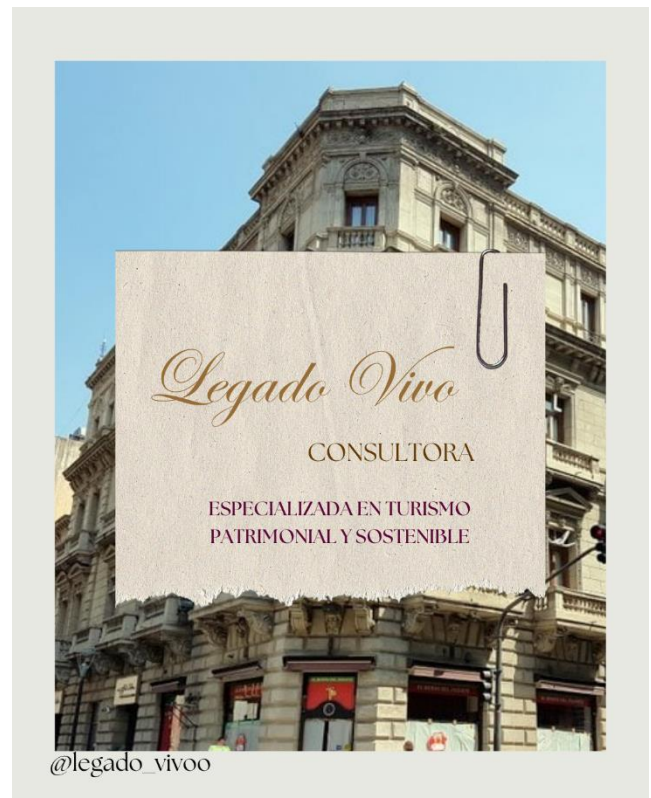
Emprendimiento/Organización	Profesor de la Universidad Argentina de la Empresa; Lic. en Turismo y Hotelería y Consultor Turístico Privado Independiente
Cargo de la persona entrevistada	Docente adjunto de materias como TIF, Introducción a la Hospitalidad y Taller de Viajes I, II y III (Práctica profesional para estudiantes)
Fecha y lugar	Martes 28 de octubre, presencial (Lima 757, UADE)
Temas	<ul style="list-style-type: none"> • El profesor cuenta con una gran experiencia en el sector público, privado y académico desde hace más de una década. • Menciona que el negocio hotelero está en un proceso de cambio • Afirma que hay nuevas competencias de alojamientos en el mercado remarcando que, en los hoteles Boutique principalmente (dónde el trabajó), hay mayores costos fijos que en otras propuestas de servicios • Resalta la demanda turística de Buenos Aires y la caída del turismo receptivo donde hay clientes de las cadenas Boutique. • Fuerte profesionalismo, posicionamiento, propuestas de valor y un management adecuado remarcan el funcionamiento de la consultoría en los hoteles • Plantea que las consultoras se deben especializar en algún mercado/segmento específico tratando de abarcar la mayor cantidad de clientes posibles • Tener documentos, archivos, resultados y justificaciones en base al trabajo que uno realiza para tener evidencias objetivas. • Cree que se debe identificar un nicho donde se pueda trabajar de consultoría con personas y equipos técnicos

	<p>adecuados generando una buena cartera de proveedores</p> <ul style="list-style-type: none">• Afirma que teniendo una escucha activa con los clientes hace que cada consultoria sea distinta y personalizable• Dice que una consultora es rentable dependiendo de su nicho, el tipo de cliente, cuánto estén dispuestos a pagar los clientes• Destaca que hay que saber buscar clientes ofreciendo diferentes propuestas y recursos presentándose situaciones fáciles o difíciles dependiendo el sector• Considera que a mayor experiencia se tenga en consultoras, mayor va a ser su sueldo (puestos: Junior, Semisenior y Senior)• Remarca que la disciplina y la actividad que tenga esa persona va a valer más o menos a la hora de armar un presupuesto de consultoría• Menciona el CFI y su tarifario mensual en base a sus diferentes profesiones y puestos de trabajo.• Señala que hay competencia entre consultoras y el valor que se le agregan a las horas en base al trabajo que hace uno• La entrevista concluye dando a entender que hay que ser conservadores con los ingresos ejemplificando con ejemplos de destinos en Argentina (Tigre - San Juan) la variación de sueldos y precios a servicios intangibles.
--	---

Registro fotográfico/audiovisual



Anexo 2 - Flyers de redes Sociales






 LEGADO VIVO

Contactá con nosotros

 LINKEDIN
 Legado Vivo

 SITIO WEB
www.legadovivo.com.ar

 X
 @LegadoVivo

Consultora turística patrimonial



LEGADO VIVO

Consultora especializada en turismo patrimonial y sostenible





CONOCENOS

Asesoramos a propietarios, inversores e instituciones en la puesta en valor del patrimonio cultural y arquitectónico

 @legado_vivoo
 legadovivo767@gmail.com
 reallygreatsite.com
 @legado.vivoo

Página de Instagram

< legado_vivoo
🔔
⋮



Legado Vivo

3 publicaciones

5 seguidores

4 seguidos

Transformamos patrimonio en proyecto sostenible

Siguiendo ▾

Mensaje

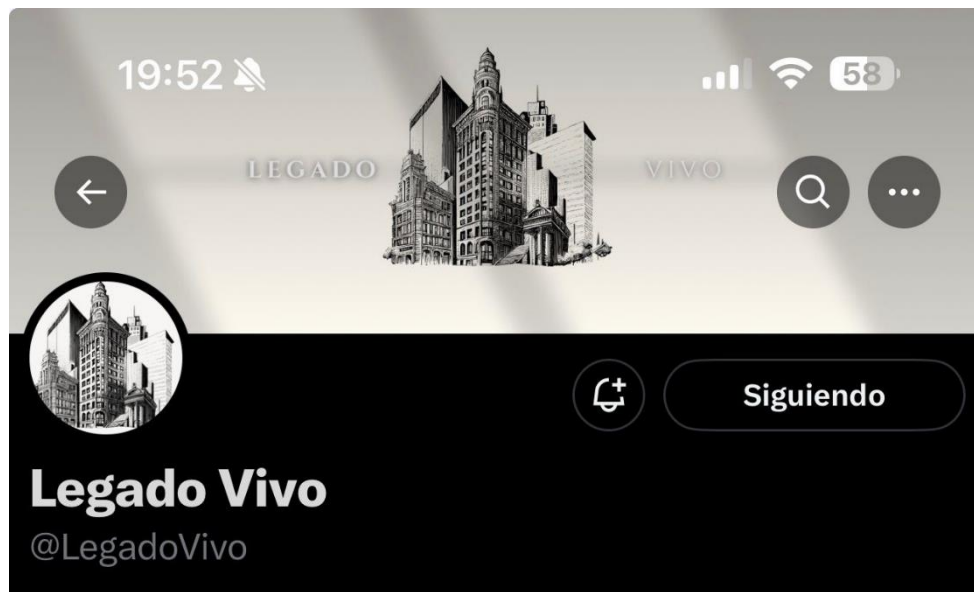
+👤

🗪
📷

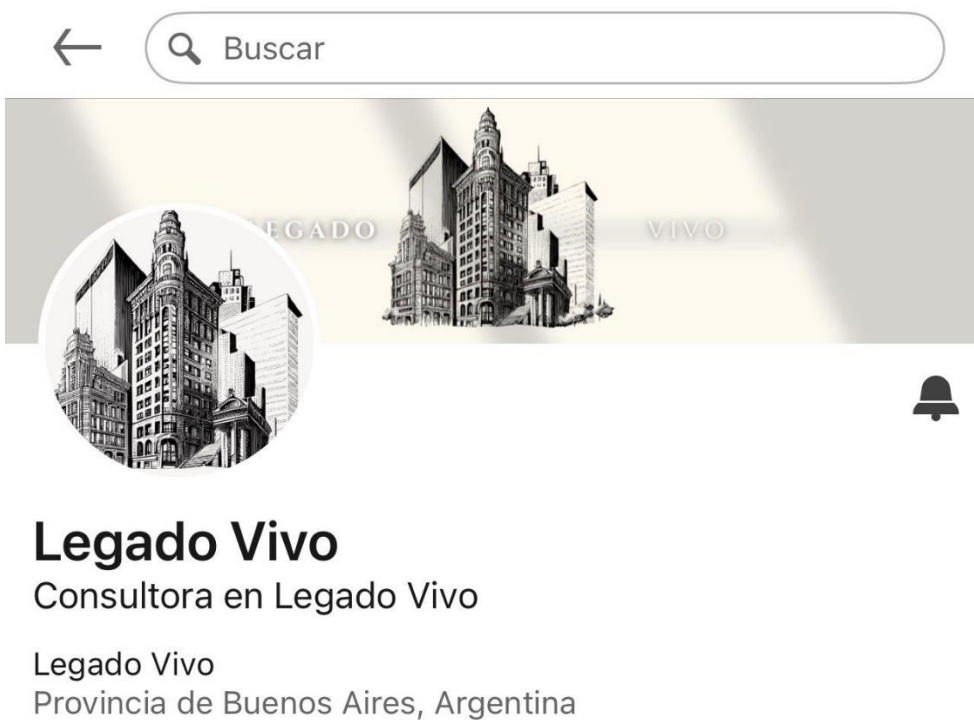




Página de Twitter/ X:



Página de LinkedIn:



Página Web:



Anexo 3- Contrato de Trabajo

Hipervínculo contratos en Word:

[Contrato de Servicios de Consultoría Legado Vivo](#)

Anexo 4 – Estatuto de la S.A.S.

Hipervínculo estatuto en Word:

[Estatuto Legado Vivo](#)