



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración

Plan de negocio para estudiar la viabilidad de crear una empresa agroturística en la ciudad de Cipolletti.

Tesina de grado para obtener el título de Licenciatura en Administración.

Director: Mg. Carlos Espinosa

Tesista: Lara Huilén Capuccio

Legajo: 3191

Neuquén 2024



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1- MARCO GENERAL DEL TRABAJO	7
Introducción	7
1.1 Planteo del problema	8
1.2 Fundamentación	10
1.3 Objetivo general	12
1.4 Objetivos específicos	13
1.5 Metodología	13
1.6 Alcance y limitaciones	14
1.7 Antecedentes	15
2- MARCO TEÓRICO	19
2.1 Plan de Negocio	19
2.2 Plan Estratégico	20
2.3 Plan de Marketing	24
2.4 Plan de Gestión del Talento Humano	26
2.5 Plan de Operaciones	27
2.6 Plan Financiero	27
2.7 Plan de Responsabilidad Social	29
2.8 Agroturismo	29
2.9 Turismo experiencial	30
2.10 Marketing experiencial	32
2.11 Tiempo libre y Recreación	33
3- DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	34
3.1 Modelo de negocios	34
4- DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	37
4.1 Plan Estratégico	37
4.1.1 Visión	37
4.1.2 Misión	38
4.1.3 Valores	38
4.1.4 Análisis del micro entorno de la organización	39
4.1.4.1 Análisis de la competencia	39

4.1.4.2 Rivalidad entre competidores actuales	46
4.1.4.3 Amenaza de potenciales competidores	47
4.1.4.4 Poder de negociación de los proveedores	48
4.1.5 Análisis del macro entorno	50
4.1.5.1 Entorno Político	50
4.1.5.2 Entorno Económico	53
4.1.5.3 Entorno Socio-cultural y demográfico	54
4.1.5.4 Entorno Tecnológico	59
4.1.5.5 Entorno Ecológico	60
4.1.5.6 Entorno Legal	62
4.1.6 Análisis Interno de la organización	63
4.1.7 Análisis FODA	69
4.1.8 Estrategia Genérica	69
4.2 Plan de Marketing	71
4.2.1 Investigación de Mercado	71
4.2.2 Segmentación	83
4.2.3 Posicionamiento	85
4.2.4 Mix de Marketing	85
4.2.4.1 Producto	85
4.2.4.2 Precio	96
4.2.4.3 Promoción	98
4.2.4.4 Distribución	101
4.3 Plan de Gestión del Talento Humano	103
4.3.1 Estructura Organizacional	103
4.3.2 Análisis y diseño de puestos	104
4.3.3 Procesos de Recursos Humanos	108
4.4 Plan de Operaciones	111
4.4.1 Disposición de las instalaciones	113
4.5 Plan Financiero	114
4.5.1 Proyección de la demanda	114
4.5.2 Inversión	120
4.5.2 Financiación	122
4.5.3 Costos y gastos	123

4.5.4 Flujo financiero: Cálculo de TIR y VAN	125
4.6 Plan de Responsabilidad Social	130
4.6.1 Prácticas	130
5- CONCLUSIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	143
ANEXO 1: Salarios de los colaboradores	143
ANEXO 2: Depreciaciones, resultado de venta e inversión en capital de trabajo	143
ANEXO 3: Cálculos y Flujo de fondos escenario pesimista	145
ANEXO 4: Datos consultados para proyección de la demanda	147
ANEXO 6: Diseño del perfil del establecimiento en Instagram	151

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Criterios utilizados para elaborar el estado del arte.	18
Ilustración 2: Modelo del lienzo - CANVAS	24
Ilustración 3: Mapa conceptual del Marco Teórico	34
Ilustración 4: Modelo de Negocio Agroturístico	37
Ilustración 5: Cuadro comparativo análisis de la competencia	45
Ilustración 6: Estructura de la población, por sexo y grupo de edad del Censo 2022, en comparación con el censo nacional 2010.	55
Ilustración 7: Matriz FODA	68
Ilustración 8: Distribución de los encuestados por lugar de residencia.	71
Ilustración 9: Distribución de los encuestados por edad.	71
Ilustración 10: Distribución de los motivos para realizar actividades recreativas.	72
Ilustración 11: Preferencia del lugar a realizar actividades recreativas.	72
Ilustración 12: Distribución de los aspectos más valorados al asistir a un lugar.	73
Ilustración 13: Preferencia en los servicios e instalaciones.	74
Ilustración 14: Distribución de la disposición a alojarse.	75
Ilustración 15: Nube de palabras de los aspectos a destacar en una experiencia.	76
Ilustración 16: Factores más influyentes en la experiencia recreativa según grado de importancia.	77
Ilustración 17: Medios más frecuentes para descubrir sitios que realizan actividades recreativas.	78
Ilustración 18: Agentes que influyen en la decisión de compra.	78
Ilustración 19: Precio dispuesto a pagar por una experiencia recreativa.	79
Ilustración 20: Predisposición a pagar por el servicio de experiencia con almuerzo.	79
Ilustración 21: Gráfico de predisposición a pagar por servicio de alojamiento.	80

Ilustración 22: Distribución de la predisposición a pagar un diferencial porque el servicio comprende actividades de reducción de impacto ambiental.	80
Ilustración 23: Distribución de preferencia en el medio a reservar servicios.	81
Ilustración 24: Distribución de preferencia en el medio de pago a utilizar.	81
Ilustración 25: Salón que posee el establecimiento.	86
Ilustración 26: Jornada recreativa del Movimiento Scout en el establecimiento	90
Ilustración 27: Niveles de producto	92
Ilustración 28: Elementos de la marca	94
Ilustración 29: Proceso de reserva de la experiencia	111
Ilustración 30: Proceso de atención al visitante	112
Ilustración 31: Disposición de las instalaciones en el salón	113
Ilustración 32: Proyección de la demanda semanal en temporada alta	116
Ilustración 33: Proyección de la demanda semanal en temporada baja	117
Ilustración 34: Proyección de demanda anual	117
Ilustración 35: Niveles de mercado	119
Ilustración 36: Detalle de inversión en activos fijos	120
Ilustración 37: Resultado de ingresos y egresos anuales.	125
Ilustración 38: Resultado de ingresos y egresos anuales.	126
Ilustración 39: Detalle del cálculo de los flujos de fondos anuales.	126
Ilustración 40: continuación flujo de fondos.	127
Ilustración 41: Flujo de fondos presentes y acumulados.	128

1- MARCO GENERAL DEL TRABAJO

Introducción

Este trabajo será realizado para determinar la viabilidad económica, comercial, operativa y estratégica de instalar emprendimientos agroturísticos en las chacras del Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Principalmente se enfocará en una chacra de la ciudad de Cipolletti que, debido a la crisis del sector, tiene una actividad frutícola disminuida. Sin embargo, ésta desea complementar el ingreso, incorporando el negocio agroturístico a su producción vigente.

Actualmente, Cipolletti se enfoca en aprovechar nuevas oportunidades para fortalecer su presencia en el mercado turístico. En esta línea, la Dirección de Turismo¹ colabora estrechamente con el sector privado especializado en turismo activo para impulsar iniciativas municipales. Estas buscan fomentar la participación de los visitantes en diversas actividades recreativas, así como promover y destacar a los prestadores locales de servicios turísticos. De este modo, se busca que la comunidad conozca y disfrute de las opciones disponibles en la zona. Por último, la incipiente función turística puede ser analizada desde otro aspecto, como su condición de destino intermedio (de paso), que está comenzando a desarrollar ofertas de atractivos secundarios, que se considera está destinado a los segmentos de la comunidad local y visitantes que no pernoctan en la ciudad. Las actividades turísticas de

¹ <https://cipolletti.gob.ar/turismo/?p=397>

Cipolletti se basan en fomentar el conocimiento del espacio natural y cultural.

1.1 Planteo del problema

El presente trabajo se realiza para estructurar el proceso de creación de una empresa agroturística en Cipolletti, ciudad ubicada en la zona del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, provincia de Río Negro.

La actividad económica tradicional de dicha provincia es la frutícola, es por eso que posee grandes extensiones rurales productivas. Sin embargo, este sector atraviesa una crisis que comenzó en los años '90 y cada vez se acentúa más, llevando a los pequeños productores a explorar nuevas alternativas de inversión productiva. Dada esta situación, se pretende que el siguiente estudio aporte al conocimiento general respecto del potencial de la zona del Alto Valle en materia de emprendimientos agroturísticos; que llegue a manos de empresarios y productores locales para tener una alternativa en cuanto al destino de sus inversiones, a la vez que pueda reconocer turística y recreativamente el lugar, pensando en formas diferentes de atraer al cliente.

En este trabajo se hará una investigación acerca de las necesidades de la población local, sus gustos y preferencias. Se lleva a cabo con el objetivo de proponer diferentes ofertas de turismo experiencial, adecuadas al perfil de los potenciales clientes y procurando que, en el desempeño de estas actividades, el usuario recreacionista tenga participación activa en conexión con el área natural.

Por otra parte, es sabido que con el fenómeno pandémico, y las medidas restrictivas consecuentes, el sector turístico fue uno de los más perjudicados. Lo que se demostró es que las tendencias de los turistas se han transformado, volviéndose más exigentes y cuidadosos en tanto a temas sanitarios, calidad de los productos y servicios que consumen. Se inclinan por una mayor digitalización en la gestión de los servicios contratados, pagos y registraciones. Prefieren que los productos ofrecidos se ajusten a sus gustos y necesidades particulares, en vez de paquetes turísticos y recreativos estandarizados.

Han surgido diversos estudios que denotan el aumento de la demanda de experiencias locales en el destino, principalmente gastronómicas o de bienestar, desarrolladas de forma exclusiva o en grupos reducidos.

Asimismo, durante este último tiempo se observa a nivel global la necesidad de tener un estilo de vida más saludable, por lo que se pronostica que aumentará la demanda de gastronomía acorde a esta nueva forma de vivir (productos locales, orgánicos y de temporada) y sostenible (no usando productos químicos). De esta manera se pone en valor el concepto del Kilómetro 0, comercialización de alimentos (sean elaborados o no) en el mismo lugar donde se obtienen o elaboran, particular circunstancia que en primer lugar favorece el valor agregado y simultáneamente contribuye a fomentar la producción local (Mazzei, 2013).

Las nuevas tendencias en turismo indican que se verá a más turistas comprometidos a disfrutar más del viaje, sin estar pendiente de las telecomunicaciones. Es por esto que muchos destinos comienzan a desarrollar campañas para atraer al denominado *Viajero Consciente*.

Este turista destaca porque viaja con calma para conocer bien la cultura local, prioriza la protección del medio ambiente, busca proveedores turísticos locales (como hoteles y agencias de tours) que tengan políticas de sostenibilidad, gasta dinero en negocios del lugar, interactúa con los residentes, respeta sus normas y costumbres, explora lugares del destino poco conocidos (más allá de los principales recursos y atractivos). (García López, 2021)

Por todo lo expuesto anteriormente se desarrollará un plan de negocios como propuesta de tesina para determinar la viabilidad de la creación de una empresa con un horizonte de planeamiento de diez años, y con toda la información estudiada y el uso de diversas herramientas se buscará responder la pregunta principal que promueve a elaborar el trabajo ¿Es factible crear una empresa de agroturismo sostenible que cumpla con las demandas turísticas y recreativas pospandémicas en la ciudad de Cipolletti?

1.2 Fundamentación

La ciudad de Cipolletti se ubica en el corazón del “Corredor de la Pera y la Manzana”, en el cruce de las rutas nacionales 22 y 151, departamento de General Roca. Se halla ampliamente arbolada y rodeada de chacras con tierras fértiles en las zonas irrigadas, las que crean una suerte de “cinturón verde” alrededor del casco urbano.

La provincia de Río Negro presenta, en gran parte de su superficie, condiciones agroecológicas aptas para el desarrollo de actividades agropecuarias en general, y de la fruticultura en particular (Swica, 2016). En la década del '30 se define su actividad económica dominante: la

fruticultura, con producción e industrialización de peras, manzanas y vides, entre otras. Sin embargo, con el pasar de los años, los productores del sector primario comenzaron a vivir un proceso de retracción económica y crisis, que luego avanzaría sobre actividades conexas vinculadas a la industrialización de la fruta. Ya en los '90 la crisis se acentúa gracias a la centralización y extranjerización del capital. Esto supuso una redistribución del valor agregado a favor del sector de empaque y frío, integrado a la comercialización, en detrimento de productores primarios no integrados. Todos estos fenómenos impactaron con fuerza en Cipolletti, representativa del desarrollo frutícola familiar.

Según el estudio del INTA acerca de problemáticas que atraviesan los productores de manzanas y peras, se consideró que los siguientes factores atentaron directamente contra la sustentabilidad de la PyME frutícola:

- **Asimetrías comerciales**, por concentración de la compra del producto primario (falta de trazabilidad, pagos diferidos en 12 cuotas, etc.) en pocos (bodegas y empaques).
- **Debilidad organizacional** del sector productor
- **Volatilidad de precios** que generan quebrantos
- Serios **problemas de acceso a mano de obra calificada** y se observa pérdida de actitud al trabajo
- Mayor **rigidez de la legislación laboral**
- **No se cuenta con una política crediticia** (y/o tasa subsidiada) para pymes

- Se observa mayor **presión impositiva**
- **Falta de ordenamiento territorial**, que genera pérdida de tierras productivas, contaminación e inseguridad (robos).

Estos hechos han tenido como consecuencia el abandono de la actividad por parte de los pequeños productores frutícolas (Giancola, 2017). En 2011, son alrededor de 48.000 hectáreas las que se destinan al cultivo de manzanas y peras, mientras que a mediados de la década del 80' existían 67.000 hectáreas bajo riego dedicadas a la producción de frutas (Márquez, 2015).

La pandemia acentuó la crisis debido a que se evidenció una caída pronunciada en los precios de los commodities agrícolas. Como producto de ello, las tierras se abandonan, cambian de destino productivo, o son presa de la urbanización y, en algunas localidades, las chacras conviven con la explotación de hidrocarburos, reconfigurándose la economía y la vida cotidiana. (Landriscini, 2020)

Los propietarios de las tierras productivas están apostando a fomentar otros tipos de actividades económicas en la región. Incursionaron en propuestas de turismo rural, proyectos que, se prevé este año, cobrarán nuevo impulso en función de la situación sanitaria y las restricciones que habrá para acceder a destinos turísticos tradicionales. (Accinelli, 2020)

1.3 Objetivo general

Determinar la viabilidad de crear una empresa agroturística y recreativa en la localidad de Cipolletti, a partir de la elaboración de un plan de

negocios enfocado en un modelo responsable, y bajo un escenario pospandémico.

1.4 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se persiguen alcanzar para poder lograr el objetivo general planteado anteriormente son:

- Determinar el nivel de inversión que se requiere, así como conocer el momento en el que se retorna dicha inversión.
- Investigar el mercado, detectando el público objetivo así como sus necesidades, gustos y preferencias.
- Presentar las acciones necesarias para lograr los resultados deseados en términos estratégicos, financieros, comerciales y de contribución al desarrollo sostenible.

1.5 Metodología

El enfoque metodológico que se aplicó en esta tesina fue cuantitativo y cualitativo. Para la obtención de información se realizó una combinación de fuentes, tanto primaria como secundaria. La fuente primaria empleó la técnica de recolección de datos a través de instrumentos cuantitativos y cualitativos.

En primer lugar se hizo una entrevista en profundidad al dueño del establecimiento donde se creará la empresa agroturística. Se busca comprender los desafíos y oportunidades específicos de la agricultura en la zona, así como sus perspectivas sobre el turismo rural y el potencial de una empresa agroturística.

Por otro lado se desarrolló un cuestionario online, a través de la herramienta Google Forms, con preguntas abiertas y cerradas, basadas en la bibliografía analizada y en las preguntas de investigación. Las primeras preguntas del cuestionario permitieron seleccionar la muestra final, ya que fueron descartados los formularios que no cumplían con el criterio de inclusión (ser residente del Alto Valle). Acorde al enfoque metodológico, la muestra no es estadísticamente representativa, ya que se efectuó un muestreo por conveniencia, no probabilístico. El total de la muestra fue de 200 personas que respondieron la encuesta.

Para analizar los datos se utilizaron técnicas cuantitativas. La encuesta brindó estadísticas concretas y generales acerca de la tendencia de comportamiento y preferencias del mercado objetivo. Las respuestas se recopilaron de forma automática y ordenada, y se realizó un análisis descriptivo de la información.

Por último, se consultó información secundaria pertinente, en base a una revisión de diferentes fuentes bibliográficas e informes de organismos oficiales tales como INTA, INDEC, Dirección de Turismo de las provincias de Río Negro y Neuquén, estudios de factibilidad y reportes periodísticos. Este soporte técnico tuvo mucha relevancia a lo largo de la construcción del trabajo.

1.6 Alcance y limitaciones

El presente estudio se hará analizando la industria del agroturismo, y las variables del entorno que influyen en las decisiones de una organización que pretende iniciar sus actividades en la localidad de

Cipolletti, dentro de la región del Alto Valle. Otro aspecto importante a destacar es que el estudio es aplicable al año en curso (2023) y tiene una proyección de diez años operativos. En el plan financiero se ha analizado la situación que presenta el país en cuanto a la variación de precios para poder calcular flujos de fondos proyectados realistas.

1.7 Antecedentes

Para la confección de este apartado se procedió a hacer un análisis de los distintos planes de negocios elaborados por estudiantes de carreras afines a Licenciatura en Administración.

Se realizó una búsqueda en Google Académico de palabras clave tales como: plan de negocios, agroturismo, rentabilidad, ecoturismo, viabilidad y turismo. Se obtuvieron como resultado 6070 documentos relacionados con dicha búsqueda. Los criterios tomados en cuenta para hacer el estado del arte fueron cuatro:

Palabras clave utilizadas: es un buen punto a tener en cuenta para la búsqueda de artículos relacionados a la temática.

Servicios a prestar en cada plan de negocio: considerado de vital importancia para el plan de negocio a elaborar, debido a que proporciona ideas de servicios a prestar, creatividad y flexibilidad de propuestas.

Titulación obtenida por el tesista: resulta interesante ver cómo se aborda la temática tanto desde carreras económicas como carreras turísticas. Se hallaron numerosos estudios desde carreras de ingeniería (especializadas en turismo o negocios).

De los 9 artículos analizados:

- 6 corresponden a carreras administrativas y económicas.
- 3 corresponden a carreras relacionadas al turismo y la gestión hotelera.

País y año en que fue realizado el plan de negocio por el tesista: brinda un panorama de zonas turísticas en las que fueron desarrollados los planes de negocios a través del tiempo. Todos los estudios son de la actualidad, tomando el más antiguo en el año 2009. De los estudios analizados, el 90% fueron realizados en América Latina, mientras que el 10% fue realizado en España.

- Ecuador: 5 estudios.
- Costa Rica: 1
- Colombia: 2
- España: 1

No se han encontrado artículos similares, teniendo en cuenta las palabras clave, que sean de procedencia argentina. Es por eso que resulta interesante hacer un trabajo de estas características, particularmente en la zona del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

La metodología que, en rasgos generales, se ha implementado en todos los planes de negocios analizados es la elaboración de análisis del entorno, de un plan financiero, un plan de marketing, un plan operativo y un plan de recursos humanos. Para poder llevar a cabo dichos planes, se realizaron tanto investigaciones cualitativas, a través de entrevistas en profundidad y focus group donde se indagó acerca de las percepciones, creencias y actitudes del mercado de los consumidores

para adquirir un servicio de turismo nuevo, como investigaciones cuantitativas a través de cuestionarios a dueños de hoteles y haciendas.

Conclusiones de las tesis encontradas respecto al trabajo de tesina.

De los planes de negocios encontrados me interesa abordar aquellos que, en su oferta incluyen la creación de un complejo turístico de alojamiento, ya que incorpora tácticas de ventas, políticas de servicio al cliente así como análisis respecto a la infraestructura hotelera. Además resulta interesante ver cómo al proyecto hotelero se le suma el concepto de ecoturismo y agroturismo en el cual las personas que decidan vivir esta experiencia turística puedan realizar actividades rurales como cultivar frutos de estación y arar la tierra, entre otras.

Por otra parte he hallado un trabajo que habla del turismo temático el cual me pareció interesante al ver cómo aborda las diferentes alternativas de turismo, haciendo que se abra un abanico de posibilidades creativas para incorporar al proyecto. Es interesante ver cómo algunos trabajos elaboran un estudio profundo del negocio, dando cuenta de todo lo que se puede abarcar a la hora de desarrollar un plan de negocios. Por último es atractivo ver las diferentes propuestas de servicio a prestar, y la variación en la forma de presentación de las actividades.

Ilustración 1: Criterios utilizados para elaborar el estado del arte.

CRITERIOS		
PALABRAS CLAVE	ACTIVIDADES / SERVICIOS A PRESTAR	TITULACIÓN - AÑO - PAÍS
Turismo, agroturismo, factibilidad, análisis, estrategias, operatividad.	Hostería agroturística en ruta cacaotera, spa, fábrica de chocolate, bar, restaurante. Convenios con escuelas de español que traen turistas de países como EEUU y Canadá. Prácticas de agricultura con el cacao y árboles frutales del sector.	Ingeniería en Negocios Internacionales - 2015 - Ecuador
Plan de negocios, empresa, rentabilidad, industria gastronómica, catering.	Servicio de alimentación y catering direccionado al sector ejecutivo, como alternativa gastronómica saludable.	Ingeniería Comercial con Gestión en Finanzas - 2015 - Ecuador
Agencia de viajes, turismo temático, viajes personalizados, Organización Mundial de Turismo, viabilidad, crecimiento, turismo.	Agencia de turismo temático y viajes personalizados, que busca ofrecer servicios y productos turísticos enfocados en las preferencias del consumidor.	Ingeniería administrativa - 2010 - Colombia
Hotel, ecológico, ecoturismo, aventura, turismo, naturaleza.	Complejo turístico diseñado especialmente para aquellas personas interesadas en el turismo ecológico y de aventura, brindándoles sesenta hectáreas de naturaleza,	Administración de Empresas - 2012 - Colombia

	bosques vírgenes y actividades extremas.	
Plan de negocios, empresa, turismo rural.	Explotación de fincas e instalaciones con poco aprovechamiento actual con grandes potencialidades para este turismo	Ingeniería de Organización Industrial - 2013 -España
Factibilidad, inversión, plan de negocios, planeación, rentabilidad servicios, turismo rural.	Servicio de restaurante y alojamiento, con calidad y calidez, en donde el huésped se convierta en un miembro activo, interactuando con animales de la granja, plantas autóctonas, frutas de la época, vegetales y actividades tradicionales.	Ingeniería en Administración de Agronegocios - 2009 - Costa Rica
Proyecto, agroturismo, ecoturismo, turismo rural.	Servicio de restaurante, alojamiento, transporte, paquetes recreativos, salidas de campo y talleres participativos.	Ingeniería en Ecoturismo - 2012 - Ecuador
Plan de negocios, hostería, agroturismo, viabilidad, ecoturismo.	Hospedaje, alimentación, actividades de recreación dentro de paquetes integrales para personas que prefieren el agroturismo y practican ecoturismo.	Ingeniería en Negocios Internacionales - 2015 - Ecuador
Factibilidad, agroturismo, viabilidad, turismo.	Servicio de alojamiento con recreación incluida, servicios integrales e integrados.	Ingeniería en Gestión Hotelera - 2013 - Ecuador

Fuente: elaboración propia

2- MARCO TEÓRICO

2.1 Plan de Negocio

Un plan de negocio es una herramienta de gestión, que se implementa para poder establecer una estimación de lo que puede ocurrir con una idea de negocio al ser llevada a cabo. Tal como señala José Dávila (Dávila , 2010) es “un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad de mercado, técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los

procedimientos y estrategias necesarias para convertir una idea de negocio en un proyecto empresarial definido.”

Según el Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN)², constituye un instrumento que debe servir de base para la toma de decisiones y, como tal, que atienda las necesidades de información de distintos grupos de interés. (Resolución Técnica Nro. 49, 2018)

El presente estudio será un plan de negocios que se aborde desde la perspectiva, tanto empresarial como turística. Por lo tanto, es conveniente introducir conceptos que abordan esta temática.

2.2 Plan Estratégico

Es el documento que la organización debe crear para definir internamente qué objetivo se pretende alcanzar y qué acciones se llevarán a cabo para lograrlo. Allí va a concretar las grandes decisiones que orientarán la marcha de la misma.

Formular un plan estratégico implica describir la misión de la organización, su propósito por el cuál fue creada, los valores que orientan el accionar de la misma; así como también definir cuál es su proyección y expectativas de lo que pretende ser en el futuro, lo que constituye la visión de la empresa.

La organización es un sistema social abierto que se relaciona con su entorno. Los cambios producidos en éste son incontrolables por la misma, impactando en las decisiones internas. Formar una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar la empresa con su

² Organismo encargado de estudiar, el interés público, las normas en materia de Administración a emitir por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
<https://www.consejo.org.ar/storage/attachments/MD%2005-19-RT%2049.pdf-6PLJdaeWip.pdf>

ambiente. Las dimensiones que componen el entorno de una organización son el microentorno y el macroentorno.

Macroentorno: formado por las fuerzas externas sobre las cuales no se puede ejercer ningún tipo de control ni influencia. Sin embargo, de ellas se puede tomar información para diseñar estrategias que le permitan anticipar situaciones, adaptarse o transformar el escenario en oportunidades. Para realizar su análisis, y poder hacer un diagnóstico de la situación de la empresa a crear, se va a utilizar la herramienta PESTEL que se enfoca en el área política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Microentorno: formado por las fuerzas externas próximas a la relación comercial entre la empresa y el mercado, sobre las cuales ésta puede influir. Se hará un análisis de la competencia y el estudio de la competitividad se hará con la herramienta Cinco Fuerzas Michael Porter. Este análisis se basa en las fuerzas que dan forma a la competencia de la industria. Dichas fuerzas son: rivalidad entre competidores actuales, amenaza de potenciales competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de productos o servicios sustitutos (Porter, 1991, 22-33).

La o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de una industria y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia corporativa. El mismo autor continúa explicando en su libro que hay tres maneras adecuadas de lograr ventajas competitivas en el mercado: ser líder en costos, optar por la diferenciación o enfocarse en un nicho de mercado, con su variante de costo o de diferenciación.

Finalmente, para profundizar los condicionantes en la formulación estratégica, se indagará en los aspectos internos/externos de la organización a través de la matriz FODA. Este instrumento surge del análisis del entorno y de la propia organización. Se compone de una descripción de las fortalezas y debilidades internas, sobre las cuales la organización tiene control, así como de oportunidades y amenazas externas sobre las cuáles la organización no tiene control.

Para continuar con el desarrollo teórico de todas las partes componentes de un plan de negocios se presentará el modelo de negocios, es decir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El lienzo del modelo de negocio es un esquema que sirve para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. Consta de nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Allí se cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011). Los módulos son:

1. Segmentos de Mercado: se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
2. Propuestas de Valor: se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

3. Canales: se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
4. Relaciones con Clientes: se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
5. Fuentes de Ingreso: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).
6. Recursos Clave: se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
7. Actividades Clave: se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
8. Asociaciones Clave: se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
9. Estructura de Costes: se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Ilustración 2: Modelo del lienzo - CANVAS



Fuente: merlin-ict.eu

2.3 Plan de Marketing

La planeación de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente. (Kotler & Armstrong, 2012, 54)

Las relaciones con el cliente y el valor de éste resultan fundamentales para la estrategia y los programas de marketing. Mediante la segmentación del mercado, la diferenciación y el posicionamiento en el mercado, la compañía divide el mercado total en segmentos más pequeños, elige los elementos que podría atender mejor y decide la forma de proporcionar valor a los consumidores meta en los segmentos seleccionados. Después, diseña una mezcla de marketing para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. Esta mezcla consiste en las

decisiones de producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Armstrong, 2012, 59).

La organización debe identificar cuál es su mercado meta, así como conocer en detalle sus características y necesidades. De esta manera sabrá cuál es el producto/servicio que ofrecerá con el fin de satisfacer las necesidades de éste. Por lo tanto, se debe proceder a realizar una investigación comercial o de mercados.

La investigación de mercados es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización. Permite entender las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes; también sirve para evaluar el potencial de mercado y su participación en éste, así como a medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción (Kotler & Armstrong, 2012, 103).

Una vez que se obtiene la información que se deseaba recabar respecto al mercado, se procede a segmentar el mismo. Este proceso requiere dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes, que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing específicas. La empresa identifica distintas formas para segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de los segmentos de mercado resultantes. El mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar. En los dos pasos finales, la compañía elige una propuesta de valor; es decir, cómo creará valor para los clientes meta. La diferenciación implica diferenciar las ofertas

de mercado de la empresa para crear un valor superior para los clientes. El posicionamiento consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. (Kotler & Armstrong, 2012, 190).

2.4 Plan de Gestión del Talento Humano

Según Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2008), a las personas se las debe visualizar como asociadas de las organizaciones. Son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias e inteligencia. Las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización. Se considera a las personas como asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas, alcanzan resultados previamente negociados, y que sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Planificar la gestión del talento humano implica llevar a cabo los procesos de recursos humanos de manera estratégica:

- Procesos para integrar personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal. La organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Luego elige, entre una lista de candidatos, a las personas que mejor se adecuan a los criterios de selección para el puesto disponible.
- Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa,

para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

- Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias.

2.5 Plan de Operaciones

El plan de operaciones muestra una descripción de cuál va a ser el modelo de prestación de servicio en la empresa. Contiene el diseño de la estructura y la implementación de todos los procesos que permitirán producir el producto y servicio, así como llevarlo al cliente. Por ello, debe explicar todos los puntos técnicos y organizativos que permitirán llevar la producción de la forma más eficaz y eficiente. (Calvo, 2022)

2.6 Plan Financiero

En este apartado se analizarán todos los aspectos financieros del negocio. Es necesario que para la elaboración de este plan se haya previsto el nivel de ventas proyectadas, la cantidad de colaboradores que trabajarán en la organización, los recursos necesarios para producir los servicios, entre otras variables.

La conclusión a la que se aborde con el desarrollo de este plan es muy importante, no sólo para evaluar si es viable el proyecto sino también

para presentarlo ante potenciales financiadores del mismo, entidades bancarias, administraciones públicas para incentivos a la actividad y demás partes interesadas de la organización. La información que nos proporcionará este plan está relacionada con:

- Inversión inicial a efectuar.
- Monto de costos fijos: aquellos cuya magnitud en valores totales permanece constante frente a cambios en el nivel de actividad.
- Monto de costos variables: aquellos cuya magnitud en valores totales tiene un comportamiento sensible a las variaciones en el nivel de actividad. (Bottaro et al., 2004, 20)
- Período de recupero de la inversión: se determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de períodos aceptable por la empresa. (Sapag Chain & Sapag Chain, 1991, 272).
- Viabilidad del proyecto: se calculará y evaluará con las técnicas de VAN y TIR.
 - VAN: Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su Valor Actual Neto es igual o superior a cero. Es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. Si el valor da igual a cero, significa que proporciona igual utilidad que la mejor inversión alternativa. La tasa de descuento utilizada para hacer su cálculo incluye el costo implícito de la oportunidad de la inversión.
 - TIR: El criterio de la Tasa Interna de Retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con la cual la totalidad de los beneficios

actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Esta tasa representa el interés más alto que un inversionista podría pagar sin perder dinero.

2.7 Plan de Responsabilidad Social

Tal como lo expone Hollmann (2017), una empresa se convierte en “socialmente responsable” cuando la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se fusiona con la gestión económica, social y medioambiental, a la vez que informa a los grupos de interés de las decisiones empresariales. De esta manera, la RSE se convierte en el faro guía del tipo de gestión y del tipo de decisiones que toma la empresa. Aquí, cualquier decisión estratégica estará basada en un escrutinio de las consecuencias previsibles para la sociedad y el ambiente.

Este nuevo concepto de empresa debe definir sus objetivos incorporando actuaciones que les ha de facilitar alcanzar el denominado *triple bottom line*. Conseguir este objetivo implica, en primer lugar, formular estrategias que permitan obtener resultados económicos acordes con la viabilidad financiera y a la vez, compatibles con el fomento de la cohesión social y el respeto al medioambiente; y además comunicarlo a todas las partes interesadas.

2.8 Agroturismo

La Organización Mundial del Turismo, citada por Barrera (2006), define el Turismo Agrario como una modalidad que se realiza en explotaciones

agrarias (granjas o plantaciones), donde los actores complementan sus ingresos con alguna forma de turismo en la que, por lo general, facilitan alojamiento, alimentación y oportunidad de familiarización con trabajos agropecuarios (Rodríguez Alonso, 2019). Este ha sido considerado en los últimos años como una estrategia para dinamizar el desarrollo de las zonas rurales por su capacidad de contribuir a la generación de ingresos a los productores agropecuarios y por la posibilidad de vincular a los turistas con las propias tradiciones del lugar, en un intento de presentar los valores relacionados con la agricultura que se convierten en elementos patrimoniales de interés turístico.

2.9 Turismo experiencial

De acuerdo con Rivera Mateos (2013), los cambios de tendencia y de hábitos de consumo en la demanda turística apuntan precisamente hacia un mercado donde el turista asume cada vez más un papel activo y hasta de protagonista en todo el proceso, de manera que la satisfacción personal y las experiencias o vivencias son más importantes, y el cliente se vuelve cada vez más independiente y con mayor poder de decisión; además de implicarse en los procesos de elección y planificación de sus itinerarios turísticos. No es extraño que actualmente se esté asistiendo a una última vuelta de tuerca en el sector turístico, en consonancia con la explosión de lo que está siendo denominada como economía y sociedad de la experiencia. Esta es una nueva perspectiva que tiende a la humanización, tanto de la demanda como de la oferta y la prestación de los servicios turísticos. Por lo tanto,

las empresas turísticas tendrán que agregar valores añadidos, historia, tradición y autenticidad a los productos que quieran hacer llegar al corazón de sus clientes.

La experiencia turística es un conjunto de impresiones físicas, emocionales, sensoriales, espirituales y/o intelectuales, que son percibidas de manera diferente por los turistas, desde el mismo momento en que planifican su viaje, lo disfrutan en el destino elegido e incluso cuando vuelven a su lugar de origen y recuerdan su viaje (Rivera Mateos, 201)

La dimensión experiencial del turismo adquiere, en fin, más importancia por su profunda vinculación con el bienestar psicológico de las personas; de aquí que algunos autores relacionan explícitamente la satisfacción y la gratificación personales con el ocio entendido como experiencia. En este contexto es precisamente donde han surgido en los últimos años diversas propuestas de nuevas formas de turismo que intentan favorecer la dimensión experiencial del viaje a través, por ejemplo, de la lentitud y adopción de ritmos más pausados en las vacaciones, el denominado turismo *slow*, la convivencia activa y participativa con las comunidades locales y su forma de vida en su mismo contexto sociocultural a través del denominado turismo vivencial (Bonilla, 2006) o el turismo creativo, que facilita también el contacto con la cultura local a través de la participación del visitante en actividades culturales, formativas y creativas.

Smith (1994) identificó cinco componentes principales de los productos turísticos, entendidos éstos como instrumentos que facilitan experiencias: el medio o soporte físico-ambiental, la hospitalidad y

acogida por parte de la población local y los prestadores de servicios turísticos, el servicio final prestado, la libertad de elección para el cliente y un buen nivel de implicación del turista.

Por último, la denominada “economía y sociedad de la experiencia” (Ávila y Barrado, 2005), en contraposición a la economía tradicional de los servicios (Beni, 2003; Pine II y Gilmore, 1999), consiste en propiciar acontecimientos, eventos o brindar productos y servicios memorables, siempre generando una experiencia positiva donde los clientes dejen de ser consumidores pasivos y pasen a interactuar de forma más activa, sensitiva y emocional con aquello que se les ofrece y su entorno ambiental, de manera que en el caso del sector turístico el producto pasa a ser la propia experiencia turística.

2.10 Marketing experiencial

Se considera necesario indagar en este concepto, ya que al hablarse de la nueva tendencia de vivir experiencias únicas, es inevitable, desde la perspectiva empresarial, ofrecer experiencias únicas.

El marketing experiencial según Bernd Schmitt (1999) se entiende como estrategia de venta basada en el valor añadido que supone la última transformación de un producto en una experiencia. Se trata de una nueva orientación que está movilizando a las tradicionales estrategias de marketing, basadas en características y beneficios, hacia la creación de experiencias para los consumidores en relación con el producto, y así lograr el objetivo último: que el cliente compre no un bien o servicio, sino

que utilice a éste último como instrumento para la vivencia de sensaciones y experiencias. (Ordóñez & Prieto, 2019).

2.11 Tiempo libre y Recreación

Partiendo de un enfoque multidisciplinario, el tiempo libre en la actualidad es considerado como el periodo de tiempo no sujeto a obligaciones, siendo éste una modalidad de cómo se vive el tiempo social continuo del sujeto, y en donde las obligaciones pasan a un plano secundario. Durante el mismo, mediante el uso de la libertad (la cual se encuentra condicionada desde la subjetividad) se pueden realizar actividades placenteras elegidas por el individuo.

La recreación se conceptualiza desde el lugar de la acción (jugar, pasear) y con el entretenimiento o con la diversión placentera al realizar una actividad. En este sentido, Munné (1995) plantea que la recreación es un conjunto de actividades que satisfacen necesidades de diferentes índoles, configurando el contexto en donde el individuo adquiere conocimientos y habilidades, potencialmente aplicables a la vida cotidiana. Concepto que difiere del término entretenimiento, siendo éste una actividad de carácter pasivo y vista como algo no creativo ni útil para el desarrollo de una persona, aunque pueda distraer a la persona de sus obligaciones.

A continuación se mostrará de manera gráfica cómo se hilan los conceptos vistos a lo largo del marco teórico.

Ilustración 3: Mapa conceptual del Marco Teórico



Fuente: elaboración propia

3- DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

3.1 Modelo de negocios

Segmentos de Mercado: Mercado segmentado

- Grupos escolares del Alto Valle.
- Grupos empresariales
- Grupos de jubilados
- Personas de 18 a 70 años
- Familias de recreacionistas o turistas.

Propuestas de Valor:

Circuito guiado con práctica de cosechas y podas, degustación de productos comestibles artesanales y servicio gastronómico. También se brindarán actividades recreativas complementarias: canchas de fútbol y voley, área de descanso, juegos infantiles; adaptadas a cada

segmento, con atención personalizada. Se prevalecerá la relación calidad-precio en la prestación del servicio integral. En todo momento se garantizará una sensación de disfrute por el contacto con la naturaleza, tranquilidad, relajación, comodidad e intimidad. Por último se tendrán en cuenta las preferencias de los clientes para elaborar el menú.

Canales: El punto de contacto con los clientes es directo en el establecimiento. A su vez, se comunicará la propuesta de valor a través de diversos canales.

- Whatsapp,
- Google maps,
- Página web institucional,
- Redes sociales.

Relaciones con Clientes: las relaciones con el cliente serán a través de la interacción humana, efectuando un trato personalizado. Este tipo de atención personalizada se prestará tanto en el servicio que se imparta en el establecimiento como en cada punto de contacto a través de los diferentes canales.

Fuentes de Ingreso: el flujo de caja va a generarse a través de los pagos puntuales de los clientes. Estos pagos provienen de la estadía diaria en el establecimiento, incluye el servicio de restaurante y actividades recreativas.

Recursos Clave: los activos más importantes que se deben considerar para que el modelo de negocios funcione son

- Humanos: personal destinado a la administración, elaboración de alimentos, visitas guiadas, limpieza y mantenimiento de las instalaciones.
- Físicos: Insumos de restaurante, establecimiento rural, salón.
- Económicos: dinero proveniente de financiación propia para adecuar la infraestructura a las necesidades, contratar software de gestión, página web y/o abonar sitios en motores de búsqueda.

Actividades Clave. Brindar un servicio de calidad, orientado al visitante y su satisfacción, con el fin de proveer una experiencia significativa. Constante presencia en redes para atraer clientes, resolver inquietudes y brindar información. Creación y actualización periódica de la base de datos de los clientes para mayor conocimiento y personalización.

Promover el buen clima laboral y contribuir a mantenerlo. Formar al equipo de trabajo y practicar continuamente los valores empresariales. Mantener vínculos responsables con las partes interesadas.

Asociaciones Clave. Se apunta a darse a conocer con centros comunitarios y de jubilados para realizar actividades de huerta, esparcimiento y recreación.

Promover vínculos con artistas culturales donde, junto con los emprendedores feriantes de la zona, se pueda colaborar en organizar eventos en el establecimiento y así atraer mayor cantidad de audiencia.

Estructura de Costes. Dentro de los costos fijos se destacan los impuestos, sueldos, seguros, mantenimiento de establecimiento.

Dentro de los costos variables se encuentran: los insumos para el restaurante, los relacionados a la limpieza de las instalaciones, mantenimiento de redes y publicidad.

En la siguiente imagen se puede ver de forma gráfica lo anteriormente desarrollado.

Ilustración 4: Modelo de Negocio Agroturístico



Fuente: elaboración propia

4- DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

4.1 Plan Estratégico

4.1.1 Visión

“Ser referente del agroturismo experiencial, para aquellas personas que quieren practicar un turismo más responsable y experimental a la hora de vivir el tiempo y el espacio. Posicionarnos como la organización líder en la región en brindar servicios recreativos con un enfoque sostenible y de calidad.”

4.1.2 Misión

“Involucrar al turista y recreacionista regional mediante actividades que le permitan conectar con la naturaleza y disfrutar de su tiempo libre. Deseamos que se sienta partícipe, es por esto que le damos a conocer la forma de producción tradicional de la zona, fomentando la preservación del medio.”

4.1.3 Valores

Respeto a los demás: induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión, que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral.

Responsabilidad: cada punto de contacto con el cliente, así como cada una de las actividades que se llevan a cabo deben realizarse de manera responsable. Este valor se amplía a las relaciones internas de la empresa, con su entorno y el medioambiente.

Profesionalismo: que las actividades que se lleven a cabo sean planificadas, siguiendo protocolos en los casos que se requiera y con el foco en la excelencia del servicio.

Trabajo en equipo: fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, diverso, igualitario y solidario.

Calidad: el compromiso de que cada actividad y procedimiento se desarrollará priorizando la calidad y seguridad de las personas.

4.1.4 Análisis del micro entorno de la organización

En este apartado se desarrollará el análisis de la competencia y el análisis de la competitividad de la industria con la herramienta “Cinco Fuerzas” de Michael Porter.

4.1.4.1 Análisis de la competencia

La industria del agroturismo se caracteriza por tener una vasta cantidad de empresas, con propuestas muy variadas. Es un fenómeno que ha ido creciendo debido al auge del turismo rural y la demanda de experiencias relacionadas con la agricultura y la gastronomía local.

La necesidad de recreación y conexión con la naturaleza puede ser resuelta a través de diferentes propuestas de servicios. Para realizar el análisis de la competencia se estudiaron las principales categorías de servicios dentro de la zona del Alto Valle: bodegas, casas de té y complejos recreativos. Teniendo en cuenta el resultado de este análisis se elaborarán las estrategias de marketing, en el apartado correspondiente, para lograr una diferenciación en términos de propuesta comercial.

Bodega Familia Schroeder - San Patricio del Chañar

Es una de las bodegas más prestigiosas y reconocidas turísticamente en la zona. Se dedica a la producción y comercialización de vinos al mercado nacional e internacional. Fue fundada en el año 2001 y actualmente ofrece una amplia variedad de servicios, con su fuerte en el restaurante gourmet Saurus, visitas guiadas por sus instalaciones y viñedos.

Posee objetivos estratégicos de incorporar clientes internacionales y logra hacerlo a través de participaciones en ferias y acuerdos comerciales entre países (Velázquez, 2024). Además, sus vinos fueron premiados mundialmente por su calidad. Estas constituyen grandes fortalezas para la organización.

La propuesta “Viví la Vendimia”: incluye visita de la bodega, degustación y almuerzo. La visita guiada con degustación tiene un valor de \$5.000 por persona y luego en Restaurant el menú de 3 pasos incluye entrada, plato principal y postre. No incluye bebida. Este menú tiene un valor de \$37.500³ y, si le sumamos el valor de una copa de vino, asciende en total a \$45.500 por persona adulta.

Por otro lado, cuentan con un servicio más económico denominado “Picada Saurus Garden⁴”: es para dos personas y consta de quesos de Quesería Ventimiglia y embutidos; pan casero tipo de campo, dips y conservas, con postre. Incluye vino de la línea Saurus Estate o Deseado y agua con o sin gas. El Valor: \$14.200

Su mercado es segmentado ya que distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Por un lado se encuentran las personas que se interesan por la enología y poseen un conocimiento relativamente alto sobre variedades de uva, procesos de vinificación y maridaje de vinos. Estos consumidores pueden estar dispuestos a pagar precios más altos por vinos premium y pueden estar interesados en eventos de cata de vinos y su restaurante

³ <https://menu.maxirest.com/23838>

⁴ <https://familiaschroeder.com/arg/turismo/>

gourmet. El producto está dirigido a un público selecto, de medio-alto poder adquisitivo.

Por otro lado, se encuentra el consumidor con interés en el vino y la cultura vitivinícola, pero no necesariamente posea un conocimiento profundo sobre el tema. Está abierto a aprender y descubrir más sobre el mundo del vino. Además, aunque valora la experiencia del tour guiado, este consumidor tiene un presupuesto ajustado y busca opciones de turismo que ofrezcan un buen valor por su dinero. Es por ello que ofrecen servicios de picnic o visita con degustación únicamente.

En lo que respecta a comunicación, se mantiene conectada con sus clientes a través de una presencia dinámica en redes sociales, donde comparte contenido relevante, como fotos y videos de sus instalaciones, eventos especiales, catas de vinos, y noticias relacionadas con el mundo del vino. Esto permite a los seguidores interactuar con la marca, expresar sus opiniones y recibir información actualizada sobre las actividades de la bodega. Ofrece también un horario de atención amplio para recibir consultas y concretar reservas, lo que facilita el acceso de los clientes interesados en visitar sus instalaciones. Esto muestra un compromiso con la accesibilidad y la conveniencia para el cliente, permitiéndoles contactar con la bodega en momentos que se ajusten a sus horarios y necesidades. Los clientes pueden esperar respuestas oportunas a sus solicitudes, lo que genera confianza y demuestra un alto nivel de compromiso con la satisfacción del cliente. Esta capacidad para brindar una atención ágil y personalizada contribuye a mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la relación con la marca.

Casa de Té Los Chalets - Centenario

Casita de Té en chacra agroturística que desde hace 23 años es atendida por sus dueños, Nancy Sastre, licenciada en turismo y Raúl Srebernic, fruticultor. Ofrecen una experiencia agroturística con servicio de merienda en un ambiente exterior o interior. Dicha merienda se compone de repostería artesanal típica, elaborada con productos del propio establecimiento y una amplia variedad de tés. El valor por una porción de tarta y una infusión de té es de aproximadamente \$8.586⁵.

Desde su página web se puede visualizar una galería de fotos del lugar, un detalle de todos los servicios que ofrece y acceder al menú digital. También se puede realizar reservas mediante un botón que redirige a una conversación a través de Whatsapp.

El cliente que llega al establecimiento, a través del menú digital, hace el pedido y lo retira en la barra. Además se puede comprar, en la boutique de té, dulces, infusiones y bebidas saludables. Han incursionado en dietas saludables, con opciones para celíacos, veganos, no ofrecen ninguna bebida azucarada o carbonatada.

Ofrece también servicios empresariales en un espacio versátil que se adapta a las necesidades, tanto en interiores como al aire libre, lo que permite llevar a cabo reuniones y presentaciones. El espacio cuenta con proyectores de alta definición, pantallas de proyección, Wi-Fi de alta velocidad y sistemas de sonido profesionales con micrófonos inalámbricos.

⁵ <https://menu.casadeteloschalets.com.ar/>

Por último, se puede reservar el espacio para cumpleaños, eventos deportivos, bodas, entre otros. Además, cuenta con un estacionamiento amplio.

Establecimiento los García - Plottier

Realiza la producción de frutas finas. Cuenta con una infraestructura armada para procesar, empacar, congelar, deshidratar, y distribuir su producción. Otra unidad de negocio es su casa de sabores⁶, donde ofrece servicio de desayuno y merienda, con repostería artesanal. Por último, comercializa sus producciones de frutas finas, mermeladas, confituras, jugos, deshidratados, frutas secas. El valor de la merienda por una porción de tarta y un café de especialidad es \$8.900

Complejo La Perla - Neuquén Capital

Ideado sobre una gran cantera lindera al río Limay en Valentina Sur, el Complejo La Perla es un pulmón verde de 35 hectáreas, rodeado de lagunas comunicadas entre sí, se creó un espacio para hacer deportes de aventura aprovechando el creciente desarrollo turístico de Neuquén. En 2013 se presentó un proyecto en el Concejo Deliberante para obtener permisos y sumar apoyos. Después continuó la etapa de acondicionar el lugar, hacer el desarrollo y ponerlo en funcionamiento, encontrando una dinámica viable⁷.

Actualmente es un complejo deportivo y recreativo que cuenta con diversas atracciones como cable wakeboard, piletas, kayak, botes a pedal, paddle surf y stand up paddle. Además cuenta con servicio de talleres para aprender los deportes, colonia de verano y actividades

⁶ <https://www.instagram.com/casadesaboresplottier/>

⁷

<https://www.lmneuquen.com/una-aventura-juegos-acuaticos-y-altura-descubrir-pegado-balsa-las-perlas-n879084>

específicas para el segmento empresarial que se desarrollan por las mañanas.

Desde las 14 hasta las 21hs abre sus puertas para que pueda ingresar el público en general en forma gratuita. Familias, grupos de amigos y contingentes turísticos tienen acceso a una playa de uso libre y al bar, donde pueden consumir bebidas, snacks y comidas ligeras. Hay un pase que incluye un día de pileta, una hora de kayak, una hora de tablas de paddle, otra de botes a pedales y juegos en altura. Lo que diferencia a esta propuesta es que el acceso es gratuito pudiendo pagar por separado las actividades que se deseen hacer, lo que brinda mayor libertad de elegir y disfrutar⁸.

Complejo Recreativo La Chacra – Cipolletti

Predio que opera hace 20 años en el mercado y ofrece servicios de estadía diurna los fines de semana de 11 a 19hs, con visita guiada al Refugio de Animales, parrillas, dos canchas de fútbol y dos piletas al aire libre. Además cuenta con un salón de eventos para organizar casamientos, cumpleaños y festejos en general.

El valor durante temporada de verano es de \$3.000 por adulto y \$1500 por menor de 12 años⁹.

Patagonia Splash – Plottier

Parque acuático que tiene diversas atracciones para el público general. Posee cuatro toboganes de diferentes alturas, una pileta con olas y grandes sombrillas que simulan ser palmeras. El lugar también ofrece parrillas, acceso a un sector gastronómico, baños y duchas. El uso de

⁸ <https://www.facebook.com/laperlacomplejo/>

⁹ <https://www.facebook.com/LaChacraCR/>

parrillas, sombrillas y bancos se cobra aparte dependiendo el tamaño del grupo. Además posee tarifas diferenciadas según el segmento de personas (menores y jubilados pagan tarifa mínima).

No cuenta con la posibilidad de hacer reservas previas, se vende la entrada asistiendo personalmente. La capacidad del predio es para 5000 personas. Se puede ingresar al predio con bebidas no alcohólicas y comida.

Ilustración 5: Cuadro comparativo análisis de la competencia

Empresa	Familia Schroeder	La Perla	Los Chalets	Casa de Sabores	La Chacra	Patagonia Splash
Tipo de empresa	Bodega	Complejo Recreativo	Casa de Té	Casa de Té	Complejo Recreativo	Parque Acuático
Ciudad	San Patricio del Chañar	Neuquén	Centenario	Plottier	Cipolletti	Plottier
Propuesta	"Viví la Vendimia": Visita guiada, degustación y almuerzo en restaurant (menú de 3 pasos sin bebida).	Deportes de aventura, paseos en kayak, botes a pedal, stand up paddle, canchas de fútbol, beach volley y beach handball.	Servicio de merienda en un ambiente exterior o interior, con repostería artesanal típica, elaborada con productos del propio establecimiento y una amplia variedad de tés.	Servicio de desayuno y merienda, con repostería artesanal.	Servicio de estadía diurna con visita guiada al Refugio de Animales, parrillas, dos canchas de fútbol y dos piletas al aire libre.	Servicio de estadía diurna con atracciones acuáticas.
Precio por persona 2024	\$45.500,00	\$9.000,00	\$8.586,00	\$8.900,00	\$3.000,00	\$9.500,00
Coeficiente	2,41	2,41	2,41	2,41	2,41	2,41
Precio trasladado a Agosto 2023	\$18.895	\$3.738	\$3.566	\$3.696	\$1.246	\$3.945
Calificación en Google Maps	4.6 ★ (1.126 opiniones)	4.3 ★ (82)	4.4 ★ (1.226 opiniones)	4.5 ★ (637 opiniones)	4.4 ★ (78 opiniones)	4.4 ★ (2.983 opiniones)
Días de atención	Todos los días de 9 a 18hs.	Lun - Vie 14-21hs	Jueves a sábado de 16 a 21hs.	Viernes a domingos de 9 a 13hs y de 16 a 20hs	Fines de semana de 11 a 19hs	Todos los días temporada de verano
Canales de atención	Redes sociales Whatsapp Página web Teléfono Correo electrónico	Redes sociales Whatsapp Teléfono Correo electrónico	Redes sociales Whatsapp Página web Correo electrónico	Redes sociales Whatsapp	Redes sociales Whatsapp Página web Teléfono Correo electrónico	Redes sociales Whatsapp Página web Teléfono Correo electrónico

Fuente: elaboración

Es importante aclarar que el relevamiento de precios se realizó en febrero del año 2024 y el corte del plan de negocios se estableció en agosto del 2023. Los precios fueron actualizados mediante el coeficiente 2.41 correspondiente a la variación del Índice de Precios al Consumidor¹⁰ del 140.8% entre Julio 2023 y Enero 2024.

¹⁰ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_02_24DC34E376E0.pdf

La comparación de precios se realizó sobre la propuesta agroturística de cada empresa y teniendo como referencia a una persona adulta.

4.1.4.2 Rivalidad entre competidores actuales

Si bien hay un gran número de emprendimientos que conforman la industria agroturística, los que ofrecen servicios similares son pequeños y se destacan por tener escaso posicionamiento y representatividad. Además se encuentran dispersos por el territorio de la región. Se puede decir que poseen la misma fuerza, haciendo que la rivalidad entre competidores actuales sea moderada y las empresas buscarán mejorar su cuota de mercado.

En lo que respecta a los costos de estructura cabe destacar que se requiere un gran desembolso para construir la infraestructura que funcionará como salón restaurante. Se necesita de constantes acciones comerciales para incrementar la demanda y así obtener economía de escala. La rivalidad es baja debido a los costos de instalación.

El crecimiento de la industria es lento pero ininterrumpido, debido a la crisis en el sector frutícola y la reconversión productiva. Por lo tanto la rivalidad es moderada.

Al ser una industria que requiere de alimentos para producir su oferta gastronómica, debe tener una gestión del stock controlada para que los mismos no lleguen a su fecha de vencimiento sin ser utilizados. Lo mismo ocurre con los productos orgánicos, se debe tener una demanda constante para que la mercadería no se deteriore. Por lo tanto la rivalidad es alta.

La industria agroturística tiene el foco en el servicio que se brinda. Al ser un servicio diferenciado, los costos cambiantes suelen ser altos. Esto se debe a que servicios como calidad en la atención, limpieza y seguridad son muy valorados por los visitantes. Una vez que una organización cumple las expectativas, el cliente se vuelve fiel a la organización. El riesgo es alto ya que se debe proporcionar un servicio de excelencia para competir y mantener la reputación.

4.1.4.3 Amenaza de potenciales competidores

En este apartado se hace referencia a las empresas que quieren ingresar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más partícipes potenciales habrá. El tamaño de las barreras de entrada está dado por los siguientes factores:

Diferenciación del producto: para que el servicio ofrecido se convierta en una experiencia memorable, debe ser único. En la industria las empresas invierten en talento para proporcionar una atención de calidad que pueda ser percibida por el cliente. Asimismo invierten en la calidad de las materias primas para que la oferta gastronómica sea un aspecto distinguido dentro de la identidad del lugar.

Necesidad de capital: el activo fundamental en esta industria es contar con un espacio natural sobre el cuál va a construirse la propuesta de valor. Sumado a esto, se necesitan recursos financieros para el mantenimiento del medio así como la construcción o modificación del inmueble. Por lo tanto, es necesario un gran desembolso inicial.

Economías de escala: en esta industria se puede reducir los costos con mayor cantidad de producción y la estructura constante. Para que eso

se pueda llevar a cabo hay que romper con la estacionalidad del servicio y lograr atraer clientes en la temporada baja. Esta barrera es moderada si se considera la inversión en promoción.

Curva de aprendizaje: en la industria, los competidores actuales poseen experiencia ya que se encuentran hace más de 10 años brindando servicios. Esto les permite disminuir los costos gracias al aprendizaje que han ido incorporando. Por lo tanto se considera que genera una barrera alta.

4.1.4.4 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de esta industria son los de alimentos y bebidas. Esta oferta no suele estar concentrada en grandes empresas si se considera la adquisición de materias primas a proveedores locales.

La relación que se pretende entablar con éstos es a largo plazo, bajo prácticas responsables y que reporte beneficios a ambas partes.

Otro factor es el costo de cambiar al proveedor, no resulta costoso ya que hay diversas opciones, pero sí es más complicado que se alineen a las prácticas responsables y los valores empresariales.

Para que se pueda brindar un servicio gastronómico completo es necesario que se tenga un stock de materia prima con las cantidades y calidad previstas, es por ello que los proveedores son un punto clave del servicio que se ofrece. Es por esto que el poder de negociación de los proveedores se considera moderado.

4.1.4.5 Poder de negociación de los compradores

Los clientes de la industria se caracterizan por ser consumidores finales y, en un porcentaje menor, contingentes. Los mismos no se encuentran

concentrados, por lo que se deduce que no poseen poder para intervenir en los precios y calidad del servicio, pues no realizan compras de vasto volumen o que represente un amplio porcentaje de participación en el mercado. Resulta entonces que el poder de negociación de los compradores es bajo.

4.1.4.6 Presión proveniente de los productos sustitutos

En la industria de la recreación existen diversas propuestas que funcionan como productos sustitutos. La necesidad de restaurar y refrescar el cuerpo y mente, volver al estado de tranquilidad, mejorar el estado de ánimo, la salud y calidad de vida pueden ser satisfechas de distintas maneras.

La presión proveniente de los sustitutos es alta. En primer lugar se encuentran las opciones para conectar con la naturaleza que son gratuitas y accesibles. En la zona hay una amplia variedad de paseos costeros, natatorios municipales, ríos, canales y lagos para satisfacer esa necesidad. Sólo hace falta trasladarse ya sea en vehículos o caminando.

Por otro lado se encuentran las empresas que brindan experiencias similares diversas, como puede ser un club con piscina para pasar el día, casas de té, circuito guiado en bodegas con gastronomía, zoológico, rappel, kayak, stand up paddle, entre otras.

Conclusión de las cinco fuerzas de Porter

Luego de analizar cada una de las fuerzas que influyen en la competitividad de la industria se llegó a la conclusión que la industria agroturística tiene una competitividad moderada-alta.

4.1.5 Análisis del macro entorno

La región del Alto Valle se desarrolla administrativamente en las provincias de Río Negro y de Neuquén. Allí se ubican importantes ciudades de ambas provincias, incluyendo la ciudad de Neuquén. Esta ciudad, ubicada en la confluencia de los ríos Limay y Neuquén, funciona como centro de una incipiente conurbación de varias ciudades del valle y es, a su vez, la más grande de la Patagonia. La principal actividad productiva de la Provincia del Neuquén es la explotación de hidrocarburos. La cuenca neuquina forma parte de una inmensa zona geográfica de 124.000 km² que comparte con Río Negro, La Pampa y Mendoza. Es una de las zonas petroleras y gasíferas más importantes de Argentina. El segundo sector productivo que impacta favorablemente en el desarrollo neuquino es el Turismo (*Economía Y Recursos - Sitio Web Oficial Del Gobierno De La Provincia Del Neuquén*). La fruticultura también se destaca como actividad económica; sin embargo, como se mencionó anteriormente, no es la principal como ocurre en la provincia de Río Negro.

Por lo tanto, se hará un análisis del macroentorno teniendo en cuenta el aglomerado que incluye las ciudades de Neuquén y Cipolletti

4.1.5.1 Entorno Político

La elaboración de este plan de negocios se realiza en paralelo al año electoral 2023. En un contexto político que ha estado dominado por la polarización entre Cambiemos/Juntos por el Cambio y el Frente de Todos/Unión por la Patria desde las elecciones de 2015, los resultados de esta elección sorprendieron al mostrar que cerca del 55,5% de los votos

se dirigieron hacia otras alternativas, rompiendo la tradicional dicotomía. Javier Milei, el candidato por el partido de La Libertad Avanza, emergió como el triunfador de los comicios, representando un 30.04% del total de votos válidos, desafiando las tendencias establecidas (*iProfesional*, 2023). Es un escenario de mucha incertidumbre en términos políticos, ya que se han implementado medidas restrictivas que no se saben si se van a repetir antes de las elecciones de octubre.

El Ministerio de Economía de la Nación impulsó el Plan Argentina Productiva 2030¹¹. Es un Plan para el Desarrollo Productivo, Industrial y Tecnológico, que procura transformar el entramado productivo del país con vistas a mejorar los indicadores sociales, económicos y ambientales. Este plan tiene 11 misiones y la última es potenciar la actividad turística para el desarrollo territorial sustentable a partir de la gran biodiversidad local. En el marco de este plan se creó el programa "La Ruta Natural" que funciona como paraguas de muchas de las iniciativas, articulando acciones de diagnóstico y planteo estratégico, calidad, desarrollo de proyectos y ejecución de infraestructura de uso turístico, infraestructura vial, servicios, transporte y comunicaciones para la construcción de rutas, circuitos y experiencias. Dentro de las 17 rutas que la conforman se encuentra el museo paleontológico¹² de la ciudad de Neuquén y el embalse los Barreales, ambos destinos se encuentran cerca de la zona del Alto Valle lo cuál es positivo para el movimiento turístico.

¹¹ Argentina Productiva 2030. Plan para el Desarrollo Productivo, Industrial y Tecnológico. Marzo 2023 https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mision_11.pdf

¹² <https://www.larutanatural.gob.ar/es/actividades/turismo-paleontologico>

Por otra parte, la Provincia del Neuquén, en el marco del Plan Quinquenal de Gobierno 2023 y el Informe Visión 2030 elaboró el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable Neuquén 2030, que fomenta el trabajo articulado con el sector privado, académico y del Estado, en la cual todos los actores sociales involucrados, directa o indirectamente con la actividad, actúan de manera conjunta e integral. (*Plan De Desarrollo, 2021*)

Sumado a la anterior iniciativa, en 2020 se creó el Plan de Reactivación Turística 2020-2021 que generó herramientas estratégicas para poder abordar las consecuencias generadas por el COVID-19. Su construcción se realizó en el marco del Consejo Provincial de Turismo, con la presencia de todos los actores públicos, privados y académicos del sector. Los ejes temáticos son: innovación y desarrollo, capacitación proactiva, obras e inversiones turísticas, seguridad sanitaria, financiamiento, promoción y comunicación. Las estrategias apuntan a fortalecer la recreación local en primera instancia, y luego generar conexiones con ciudades conexas dentro de la región. Una vez consolidado el vínculo entre provincias y regiones del país se promueve la apertura a la vinculación con mercados internacionales. (Provincia del Neuquén, 2020)

Por último, la Provincia de Río Negro, a través de la Agencia Crear, sumó una nueva herramienta, denominada "garantía por garantía", destinada a las mipymes rionegrinas que requieran de garantes para poder obtener su crédito. La misma permitirá que puedan vincularse en igualdad de condiciones, e intercambiar sus garantías. El programa apostará al desarrollo de ambas, multiplicando las oportunidades y el

movimiento económico en diferentes puntos de la provincia. Crear¹³ acompaña a las mipymes, para que puedan obtener financiamiento e impulsar sus negocios, esta vez ofreciendo la posibilidad de resolver y promover, brindando asistencia.

4.1.5.2 Entorno Económico

El Índice de Precios al Consumidor del mes de Julio es de 6,3% (la variación registrada el mes de Junio fue de 6%, por lo que se encuentra ascendiendo). La inflación acumulada en lo que va del año es de 60,2%. En cuanto a la región Patagonia, la variación mensual es de 7,8% y en esta región, la división restaurantes y hoteles registró una variación del 7,1%. (INDEC, 2023)

Sumado al incremento inflacionario, el Ministro de Economía, Sergio Massa, impulsó una devaluación de 22% del tipo de cambio al otro día de perder las elecciones PASO, tras un compromiso con el FMI de 8 mil millones de dólares. También, desde la Secretaría de Energía se anunciaron subas en las tarifas de electricidad y gas. Las metas del FMI implican ajuste económico en diversas esferas. Para contrarrestar la pérdida de poder adquisitivo se llevarán a cabo reuniones con diferentes sectores de la economía para acordar precios, pero además, anunciará una batería de medidas destinadas a los asalariados, los beneficiarios de Asignaciones Universales por Hijo y los jubilados (Gamboa, 2023). Se busca recomponer los salarios, en especial los más bajos, con sumas fijas, en tanto que también apuntará a mejorar los sueldos más altos con un relajamiento del Impuesto a las Ganancias. La

¹³ <https://crear.rionegro.gov.ar/>

brecha entre el tipo de cambio oficial y el paralelo es del 97%, lo cual encarece los precios de los bienes a la vez que hay restaurantes que están comenzando a poner sus precios dolarizados.

Por último, un informe de la Cámara Argentina de Comercio (CAC), que muestra los datos de consumo de mayo, refleja un estancamiento en términos desestacionalizados -es decir, en comparación con los datos de abril- y un avance interanual, pero de apenas 1,2%. De esta forma, el indicador de consumo que la entidad hace en conjunto con la consultora Ecolatina acumula en los primeros cinco meses del año un crecimiento de 3,8% respecto de igual período del año previo. El economista jefe de la CAC, Matías Bolis Wilson, señala “el consumo amortigua con el desahorro de las familias o con endeudamiento; la gente no llega a comprar bienes más grandes, entonces gasta lo que le sobra. Y por otro lado, también juega el hecho de querer sacarse la plata de encima por la inflación” (Donato, 2023)

Lo mencionado en este apartado impacta en el nivel de consumo de la población, aunque la tendencia de consumo suele ir en aumento para la recreación y la restauración.

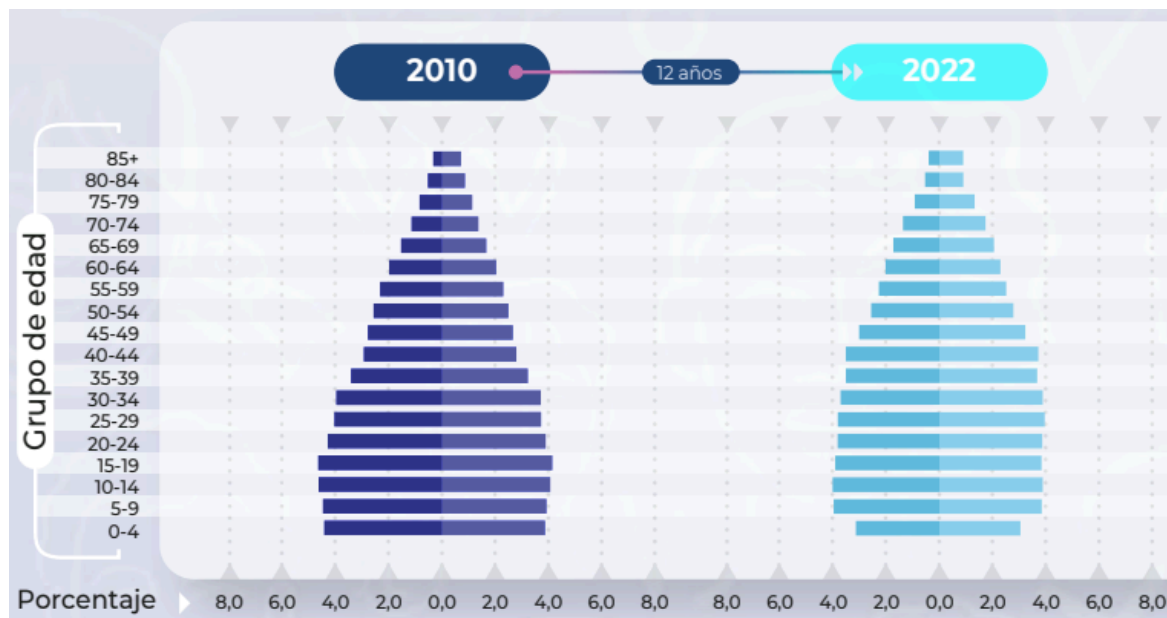
4.1.5.3 Entorno Socio-cultural y demográfico

Composición de la población argentina

El resultado del Censo poblacional arrojó que en 2022 se evidencia una población censada de 45.892.285 personas. La composición por sexo es más feminizada y edad más envejecida. La pirámide es de base angosta y cúspide ensanchada, dado el descenso de la natalidad y de

la mortalidad, y la mayor sobrevivencia femenina. (*Indicadores Demográficos, Por Sexo Y Edad, 2023*)

Ilustración 6: Estructura de la población, por sexo y grupo de edad del Censo 2022, en comparación con el censo nacional 2010.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

El índice de envejecimiento es de 53 y representa la cantidad de personas de 65 años y más, por cada 100 personas de entre 0 y 14 años. Este índice ha mostrado un incremento a lo largo de las décadas, como resultado del aumento de la esperanza de vida y, simultáneamente, de la disminución de la natalidad.

Por otro lado, el informe técnico del INDEC acerca de la incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos, en el aglomerado Neuquén-Plottier la media del ingreso por adulto equivalente para el primer semestre de 2023 es de \$116.870. Este monto supera el monto de Canasta Básica Total¹⁴ a junio de ese mismo año que era de \$75.219,04.

¹⁴ [Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Junio de 2023](#)

Este monto mide la capacidad de satisfacer las necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales, y establece la línea de la pobreza. La tasa de indigencia asciende a 6,8% (INDEC, 2023). A nivel nacional, en el informe se registra que el 59,9% de la población es no pobre, 30,8% es pobre y 9,3% es indigente.

En base a la Evolución de la distribución del ingreso¹⁵ que proporciona el INDEC, en la tabla de la población total según ingreso medio per cápita familiar, para ser considerados ingresos medios – medios altos se debe ganar entre \$75219 y \$3.000.000. De la población total (29.335.286), el 35% se encuentra en este rango. En el anexo A.4.4 se halla el cuadro.

Demanda Turística y Ocupación Hotelera en la ciudad de Cipolletti¹⁶

Durante el mes de enero de 2024 la Dirección de Turismo de Cipolletti ha registrado un intenso movimiento turístico vinculado a las vacaciones de verano. Del total de consultas registradas el 87,32% fueron realizadas por residentes de la ciudad, dato que también coincide con la oferta de actividades propuesta por esta Dirección. En menor medida, fueron realizadas por turistas y por turistas de paso o excursionistas con un 5,85% y un 6,83% respectivamente.

Los residentes de la ciudad de Cipolletti se han acercado a la Dirección de Turismo fundamentalmente por su interés de realizar las actividades turístico – recreativa ofrecidas para la temporada estival y, en menor medida, en la búsqueda de información sobre lugares para visitar en la ciudad y lugares que se pueden visitar y recorrer.

¹⁵ [Evolución de la distribución del ingreso \(EPH\)](#)

¹⁶ Fuente: Página oficial de turismo de Cipolletti <https://cipolletti.gob.ar/turismo/?p=397>

Durante el mes de Enero, se ofrecieron diferentes actividades turísticas - recreativas: trekking a la Confluencia, trekking Nocturno, rapel en Margen Sur, flotadas por el Río Negro, visita de agroturismo y astroturismo.

Un eje central de la Dirección de Turismo es promocionar a la ciudad de Cipolletti, como un destino turístico emergente, en el cual es posible desarrollar actividades de alto valor experiencial en entornos naturales con alto valor paisajístico; a su vez, se pretende dar a conocer y posicionar a prestadores de servicios turísticos para que la comunidad conozca las actividades que ellos ofrecen.

A continuación se detallan las tendencias actuales de los consumidores.

Exigencia de transparencia y comportamiento ético a las organizaciones: es notable que la sociedad está siendo cada vez más consciente del impacto ambiental de las acciones colectivas de la misma. Es por eso que le exige a las organizaciones que tomen un rol más responsable y sean coherentes con lo que comunican. (Frade, 2018)

Concepto de "Km 0": que los alimentos recorran la menor distancia posible desde su lugar de origen hasta llegar a la mesa, fomentando el consumo de proximidad y de estación, priorizando ingredientes frescos vinculados al territorio y reduciendo la huella de carbono. (Vidal, 2017)

Hay una tendencia a cero desperdicio, cero intermediación y cero distancia entre productor y consumidor. Cada vez más grupos de personas se encargan de promover la nueva cultura de consumo, basada en la confianza de las cadenas cortas, el bien común, el medio ambiente, el desarrollo local, la vida saludable y la producción sustentable. (Vidal, 2017)

Internet como canal de comunicación: internet se caracteriza por su capacidad para permitir, acceder, organizar y transmitir información.

Smart consumer: para el consumidor, la red se ha convertido en el medio de información más utilizado para la toma de decisiones, con independencia de que se empleen otras fuentes de información o se realice o no la contratación a través de internet. El consumidor dispone de la información proporcionada por las empresas y, cada vez más, por otros usuarios y consumidores. Éste es más exigente, más comparador y tiene mayor información. Buscan practicidad y eficiencia a la hora de realizar sus compras, se inclinan por los establecimientos que le ahorran tiempo y dinero en su experiencia. Asimismo consideran no solo sus necesidades individuales, sino también el impacto global de sus elecciones. Esta tendencia, se nutre de una profunda preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad a largo plazo. A medida que la información fluye libremente a través de diversos medios, los consumidores han adquirido una mayor comprensión de cómo sus elecciones pueden influir en la generación de residuos y en la preservación de recursos naturales. (*“Consumo Consciente”: El Camino Hacia Una Sociedad De Smart Consumers, 2023*)

Prosumer: existe la posibilidad de compartir sus experiencias de compra y post venta, opiniones, soluciones y reseñas con otros usuarios. De esta manera el recreacionista se convierte en generador de contenido de alto alcance e impacto referente a las empresas. Según Victoria Capellini, analista estratégica de Havas, los prosumers son consumidores que van marcando el pulso de la economía en la sociedad, líderes de opinión. Están pendientes de las novedades del

mercado, sus opiniones son pedidas por sus pares antes de realizar una adquisición, y están atentos al impacto social y ambiental de las marcas (Vidal, 2017).

Momento cero de la verdad: en el que los usuarios acuden a buscar información y el mejor precio en el entorno *online* antes de tomar su decisión de compra, para reducir el riesgo o bien para tomarla de forma más rápida. (Rocha Paz, 2017).

Toda comunicación informal directa de los consumidores relacionada con el uso o características particulares de bienes y servicios, que se hace a través de internet tiene las siguientes características:

- Generalmente emisor y receptor no se conocen o tienen escasa relación.
- Anonimato: favorece que el consumidor se exprese libremente.
- Perdurabilidad en el tiempo y alcance a millones de personas.
- Comunicación no simultánea.
- Asincrónico.
- Velocidad de difusión y amplitud de su alcance.
- La información puede propagarse en diversas formas: redes sociales, blogs.

4.1.5.4 Entorno Tecnológico

La industria del turismo está agilizando su transición a la aplicación de las nuevas tecnologías que le permitan conocer a mayor profundidad los hábitos, intereses y necesidades de los viajeros con el objetivo de generar una oferta competitiva. La inteligencia artificial (IA), el Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés) y el Machine Learning brindan

agilidad y flexibilidad en esta industria que cambia continuamente. Su foco está 100% centrado en los individuos y necesidades en constante cambio. Las empresas recurren a chatbots, asistentes virtuales y otros sistemas impulsados por IA, para brindar soporte en tiempo real y recomendaciones personalizadas. En la planeación turística es primordial comprender a todos los actores y considerar su diversidad e inclusión a través del turismo accesible (*La Nueva Era Del Turismo: De La Experiencia a Las Emociones, 2022*).

La distancia entre el turista y el destino se salva con una información que antes facilitaban las agencias pero que ahora viene dada por la tecnología, lo que permite diseñar la experiencia de forma autónoma (Molinari, 2020). Hoy en día las empresas pueden usar tecnología de realidad virtual y aumentada para crear experiencias inmersivas que pueden ayudar a diferenciar sus ofertas y mejorar la experiencia del cliente, generando lealtad a la marca e impulsando su compromiso.

Internet como canal de distribución

Un acontecimiento interesante que generan las TICs¹⁷ es el proceso de eliminación de intermediarios tradicionales y por contrapartida, aparición de intermediarios específicos (reintermediación). Por ejemplo Booking que es una agencia de viajes virtual. (Martínez, 2021)

4.1.5.5 Entorno Ecológico

Tras la pandemia, la discusión de la sostenibilidad ha ganado terreno en el turismo. Ahora los viajeros optan por experiencias amigables con el medio ambiente, pero para lograr un turismo sostenible se requiere de

¹⁷ Tecnologías de la información y las comunicaciones.

políticas públicas a nivel nacional, con procedimientos y metas que regulen su gestión.

Se puede observar mayor sostenibilidad en la producción de alimentos, elaboración de empaques, conciencia ecológica por parte de las comunidades y mayor visibilidad de organización que gestionan materiales reciclables proveniente de los residuos.

Uno de los principales ejes de acción en la sostenibilidad de los destinos es la creación de producto turístico competitivo, atractivo y diferenciado. Este producto solo puede explotarse si se preserva adecuadamente en el largo plazo, evitando que el turismo se vuelva depredador. Además, hay maneras de ampliar su explotación con actividades digitales previas a la visita, reales durante la visita y nuevamente digitales después de la visita (*La Nueva Era Del Turismo: De La Experiencia a Las Emociones*, 2022).

La actividad del agroturismo ha sido considerada por entidades públicas y privadas como una de las estrategias para dinamizar el desarrollo de las zonas rurales por su capacidad de contribuir a la generación de ingresos adicionales a los productores agrarios. El paisaje natural, las prácticas culturales ancestrales y la elaboración artesanal de productos son recursos inherentes a la vida rural, que valorizados a través del turismo pueden complementar y diversificar las economías de muchas familias rurales. Sin duda, esta actividad ofrece un espacio para poner en práctica las reflexiones teóricas y académicas sobre los beneficios de visualizar el desarrollo rural dentro de un enfoque de territorio, recordar que la actividad rural va más allá de lo agrario, valorar la importancia de los empleos e ingresos no agrícolas, y

comprender la importancia de la identificación, caracterización, explotación y preservación de los recursos y los activos locales específicos, para generar procesos de bienestar en territorios rurales (Rodríguez Alonso, 2019).

4.1.5.6 Entorno Legal

El Turismo Rural en la ciudad de Cipolletti se encuentra regulado por la Resolución N° 1460/11. En ella se incluye, dentro de las actividades admitidas en el área rural, las correspondientes al turismo rural y también se definen las condiciones y requisitos que rigen dicha actividad¹⁸. En dicha resolución se establece la obligatoriedad de realizar el curso de Anfitrión Rural impartido por la Unidad de Desarrollo Económico. Por otro lado, se establece la obligatoriedad de contratar un seguro de responsabilidad civil otorgado por una compañía autorizada por la Superintendencia de Seguros de la Nación.

En el establecimiento rural se brindará el servicio de gastronomía, por lo tanto se debe tener en cuenta la normativa en lo que respecta al Convenio Colectivo de Trabajo N° 401/05 del personal gastronómico de la República Argentina¹⁹. Allí se definen las categorías de los trabajadores en función de experiencia y formación, así como la escala salarial y cálculo de remuneraciones.

Para el ejercicio de la actividad se debe solicitar la habilitación municipal en la Dirección de Comercio, Industria y Bromatología. A su

¹⁸La propuesta de Turismo Rural fue avalada por la cámara de productores de la ciudad de Cipolletti, el Colegio de Arquitectos, y demás avales que forman parte del Expte. N°0392/U/2009 de la UDE; resultando el agroturismo una actividad complementaria.

<https://cipolletti.gob.ar/turismo/wp-content/uploads/2023/07/RESOLUCION-1460-11.pdf>

¹⁹ <http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2016/08/ConvCACYR.pdf>

vez debe cumplir con la normativa dispuesta en el Código de Comercio²⁰ de la ciudad respecto a la manipulación de alimentos, y con todas las buenas prácticas que se establecen en la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT).

Para el personal de atención al visitante, guía de turismo y puesto gerencial se tendrá en cuenta lo acordado en el Convenio colectivo de trabajo N° 130/75 de Empleados de comercio. Allí se detalla la escala salarial por categoría, las tareas que realiza el trabajador aplicables a la categoría y sus derechos y responsabilidades.

El personal que realiza trabajo agrario permanente de prestación continua está regulado por la Comisión Nacional de Trabajo Agrario quien sancionó la Resolución N° 157/2023 que establece la escala salarial con los precios actualizados.

Por último, se aplicarán la Ley General de Sociedades N° 19.550 para la constitución y registro de la sociedad y las leyes impositivas tales como Ley de Impuesto a las Ganancias (20.628), la Ley de Impuesto al Valor Agregado (20.631) y la Ley Provincial de Impuesto a los Ingresos Brutos (1.301).

4.1.6 Análisis Interno de la organización

El establecimiento sobre el cuál se basa este plan de negocios es una chacra de ocho hectáreas de extensión. Se encuentra a 7.2km de la plaza central de la ciudad de Cipolletti y a 2km del barrio de Ferri, en la misma ciudad. La ruta para acceder es, en su mayoría asfaltada,

²⁰ <https://cdcipolletti.gob.ar/digesto/archivos/ord-727-1465.pdf>

directa, y en automóvil se llega en 15 minutos. El camino de tierra se encuentra en el último kilómetro.

Para la realización de este apartado se procedió a efectuar una entrevista al dueño de la chacra, Javier Capuccio, y así obtener datos para comprender mejor el entorno y las oportunidades que ofrece.

En primer lugar se le preguntó por una breve descripción de la historia y características de la chacra. El anexo 5 presenta la guía de preguntas.

Javier Capuccio comentó que es docente y técnico en administración de empresas y, desde que vino a vivir al Valle (en 1991) soñaba con vivir en una chacra. En el año 2004 logró comprarla y, con su familia, la acondicionó para asentarse y comenzar a vender la producción a las jugueras de la zona.

Añadió que, de la superficie total, cinco hectáreas y media están cubiertas por frutales de peras y manzanas, que son destinadas para su producción y comercialización. También cuenta con plantas dispersas de vid y ciruelos de distintas variedades, que no son comercializados.

En 2012 presidió por dos años una agrupación de pequeños productores que se unían para representar sus intereses (costos altos y menor poder de negociación con compradores) frente a la cámara de riego y cámara de productores.

Con el objetivo de llevar a cabo las tareas de mantenimiento, poda y fertilización comentó que contrata una persona anualmente. Luego, al momento de realizar la cosecha debe contratar cosecheros no especializados por la temporada.

La cosecha de peras y manzanas se hace entre los meses de febrero y marzo por un total de 200.000 kg de fruta.

Actualmente, decide vender su producción a empresas jugueras porque el alimento que va a ser consumido directamente tiene que pasar por el galpón de empaque y, con el proceso que se lleva a cabo para sanitizar y colocar el sello de Senasa²¹, el costo se duplica por la certificación. Además, los galpones de empaque le pagaban diferido, llegando a demorar más de seis meses en realizar el pago. “El pequeño productor tenía que afrontar los costos de la cosecha”, señala. Como la juguera paga a corto plazo, máximo 15 días, considera que es la opción más rentable dada su producción.

Hace seis años, y debido a los desafíos que atraviesa el sector frutícola en cuanto a pérdida de la rentabilidad, y la promoción de la ciudad a la reconversión productiva, ha decidido diversificar sus operaciones y capacitarse. Es por esto que comenzó a construir un salón con una superficie de 70m² para incorporar una unidad de negocio de agroturismo como complemento de la actividad primaria.

Añade que le hace mucha ilusión comenzar con el negocio del agroturismo ya que la zona es muy valorada por los visitantes que ha recibido (familiares y amigos de Buenos Aires, su provincia natal). “Me gusta mucho recibir gente, enseñarle los procesos de producción de la fruta y mostrarles las atracciones de la región. La gente se ve entusiasmada de conocer más la cultura local”. Por otro lado afirma que la formación que ha adquirido en su carrera profesional lo convence de que desea tener una participación activa en el diseño, planificación y operación del proyecto de creación de la empresa agroturística.

²¹ Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria: organismo encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como de verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.

Con el análisis de la información proveniente de sus respuestas se detallan las características del establecimiento, las fortalezas, debilidades y potencial del negocio.

Características del establecimiento

Actualmente, el salón se encuentra construido en su totalidad. Cuenta con ventanales, parrilla amplia, horno de barro, cocina, dos baños, variedad de mesas, sillas y vajilla. La estética seleccionada para el lugar es la rústica, con terminaciones en madera color cedro, vidrios y ladrillo a la vista. La luminaria interior es abundante, teniendo la opción cálida o la opción blanca. A la derecha del salón se halla un lugar destinado al estacionamiento de vehículos, con capacidad para estacionar 15 vehículos de tamaño mediano.

En el sector que rodea el salón y el estacionamiento hay postes con luminaria bajo el sistema "fotocélula", que se activa cuando el sensor detecta que la luminosidad ambiente cambia su intensidad.

Además hay una cancha de volley, una de fútbol y una huerta invernadero.

Por último existe un galpón donde se guardan dos tractores y las herramientas para el mantenimiento del lugar. Este galpón solía ser destinado hasta los años '70 a la producción de vino, por lo que se preservan al día de hoy las piletas de fermentación de uva, con su compuerta de inspección, y dos colectores para mangueras. Por un orificio de estos colectores se extraía el vino listo para ser envasado y comercializado. Por el otro orificio cercano al suelo salía el mosto y los restos de la uva decantados en el proceso de estacionamiento.

Fortalezas

Ubicación y accesibilidad: La chacra se encuentra estratégicamente ubicada en una zona bien conectada, lo que facilita el acceso tanto para los proveedores como para los visitantes interesados en participar en las actividades de agroturismo.

Experiencia en producción agrícola: La chacra cuenta con veinte años de trayectoria en la producción de peras y manzanas, lo que le ha proporcionado un profundo conocimiento del cultivo y manejo de frutas. Esto resulta ideal para transmitir al visitante los aspectos culturales de la producción.

Curso de anfitrión rural: el dueño del establecimiento posee la certificación del curso impartido por la Unidad de Desarrollo Económico, el cuál es obligatorio para obtener la habilitación del negocio.

Infraestructura existente: La chacra ya dispone de ciertas instalaciones construidas y adaptadas al turismo, como el salón para restaurante, el galpón de almacenamiento y la maquinaria agrícola, que contribuyen al circuito guiado. Resta únicamente la inversión de puesta a punto.

La superficie tiene un gran potencial de expandir la oferta de productos.

Debilidades

Condiciones del último tramo de acceso: el tramo final de la ruta es de ripio y, lamentablemente, suele presentar acumulación de basura a lo largo del camino, lo que puede afectar negativamente la percepción de los visitantes y generar una experiencia poco agradable durante el trayecto.

Por otro lado, si bien el establecimiento se identifica fácilmente a través de Google Maps, puede causar confusión el último tramo ya que, al ser

una zona rural poco conocida por los visitantes podría dificultar el ingreso.

Necesidad de capacitación: el personal de la chacra puede carecer de experiencia en turismo y hospitalidad, por lo que se requerirá capacitación para brindar un servicio de calidad en el agroturismo.

Competencia en el mercado de agroturismo: La chacra competirá con otras atracciones turísticas en la región que operan hace más de diez años, por lo que deberá diferenciarse mediante una propuesta única y atractiva.

Potencial del negocio

El agroturismo ofrece una oportunidad para diversificar los ingresos de la chacra y reducir su dependencia del sector frutícola. Además, la incorporación de actividades de agroturismo puede atraer a nuevos segmentos de clientes, como familias en busca de experiencias rurales y turistas interesados en la agricultura. De esta manera se puede agregar valor a la marca de la chacra, posicionándola como un destino turístico único y ofreciendo una experiencia auténtica de la vida rural.

Por último, el desarrollo del agroturismo puede generar beneficios económicos para la comunidad local, al promover el turismo en la región y crear oportunidades de empleo.

4.1.7 Análisis FODA

Ilustración 7: Matriz FODA



Fuente: elaboración propia

4.1.8 Estrategia Genérica

La industria agroturística en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén es altamente competitiva y se ha desarrollado de manera significativa en los últimos años. Sumado a esto, como se mencionó anteriormente, el ecosistema en el cuál se encuentra la organización evoluciona de manera acelerada. La clave para poder satisfacer al cliente objetivo

estará en la diferenciación de los servicios, respecto de lo que ofrece la competencia. Esta estrategia trae consigo un amplio alcance de mercado.

Para lograr ventajas competitivas, se hará foco en crear valor hacia el cliente, generar vínculos de largo plazo con éste y lograr una respuesta positiva en la evaluación que él mismo hace del servicio.

Los aspectos diferenciadores de la propuesta de valor serán: brindar una experiencia memorable en el visitante enfocado en la buena atención y profesionalismo (amabilidad por parte de cada miembro del equipo que tenga contacto con el cliente); incorporación del recreacionista con el fin de que experimente las actividades de la vida rural, tales como cultivos, elaboración de productos artesanales y degustación de los mismos; y, finalmente, un precio accesible para el público objetivo.

Por otro lado, se fomentarán las prácticas sostenibles, entre las cuales se destacan el compostaje, la separación de residuos y el reciclaje.

Fidelizar al cliente, y obtener referencias positivas de la experiencia vivida, contribuirá a reducir los costos de incorporación de nuevos clientes, disminuir la sensibilidad al precio y estar mejor posicionado respecto de la competencia.

4.2 Plan de Marketing

4.2.1 Investigación de Mercado

Análisis cuantitativo

La encuesta fue diseñada con la herramienta Google Forms y constó de un cuestionario de 21 preguntas, con varias opciones de respuestas (única respuesta, múltiples respuestas, texto breve y valoración en escala Likert). Todas las preguntas tenían respuesta obligatoria. Esto fue esencial para que los participantes no pasaran por alto ningún ítem y completaran en su totalidad el cuestionario.

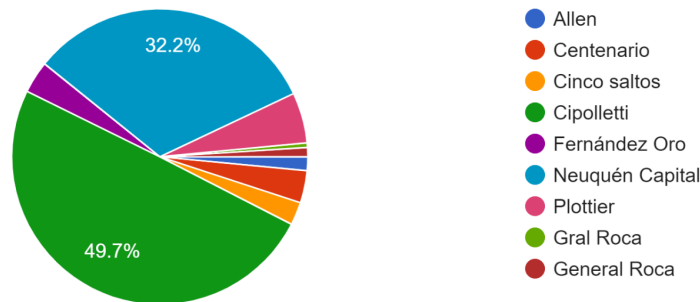
Para elaborar el análisis cuantitativo, se encuestó a 200 unidades de muestreo, bajo la técnica de no probabilística: “muestreo por conveniencia”. El formulario fue difundido por redes sociales y LinkedIn, con posibilidad de ser compartido a familiares y amigos. Se acotó a residentes de 8 ciudades del Alto Valle. Para las personas que seleccionaron otra ciudad, la encuesta se enviaba de manera automática. Cabe destacar que la investigación comercial se realizó en el año 2022, sin embargo esto no perjudicó su análisis posterior.

Datos demográficos y composición de la muestra

El 49,7% de los encuestados residen en la ciudad de Cipolletti, fue el porcentaje más alto. Luego, como porcentaje representativo se encuentra la ciudad de Neuquén Capital con 32,2%. El restante 18,1% se halla repartido entre Plottier, Fernandez Oro, Centenario, Cinco Saltos, Allen y por último General Roca.

El elevado porcentaje de personas residentes en Cipolletti es favorable ya que el establecimiento se va a situar en esta ciudad.

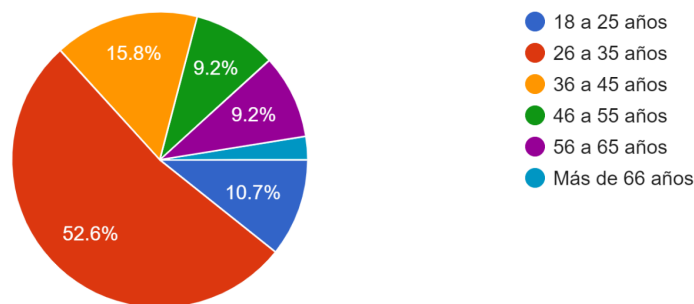
Ilustración 8: Distribución de los encuestados por lugar de residencia.



Fuente: Google Forms

El 52,6% de las personas encuestadas tienen entre 26 y 35 años. Un 15,8% indicó tener entre 36 y 45 años, seguido de un 10,7% que se encuentra en el rango entre 18 y 25 años. El porcentaje restante (20,9%) tiene más de 45 años.

Ilustración 9: Distribución de los encuestados por edad.



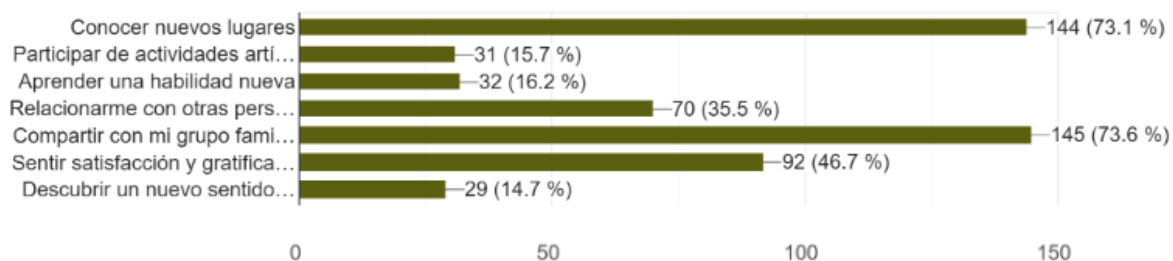
Fuente: Google Forms

El 65,3% de las personas que respondieron son de género femenino, el porcentaje restante es de género masculino.

En cuanto a la motivación por la cual las personas encuestadas realizan actividades recreativas, el 73% señaló que los propósitos son conocer nuevos lugares y compartir con familia y amigos. Otra motivación

importante es sentir satisfacción y gratificación, la cual fue elegida por un 46,9% de los encuestados. En tercer lugar, un 35,7% señala que el relacionamiento con otras personas es uno de los propósitos por los cuales realiza actividades recreativas. Los motivos restantes se centran en aprender una habilidad nueva, participar de actividades artísticas, descubrir un nuevo sentido de las cosas aparentemente conocidas y descansar de la rutina, entre otras.

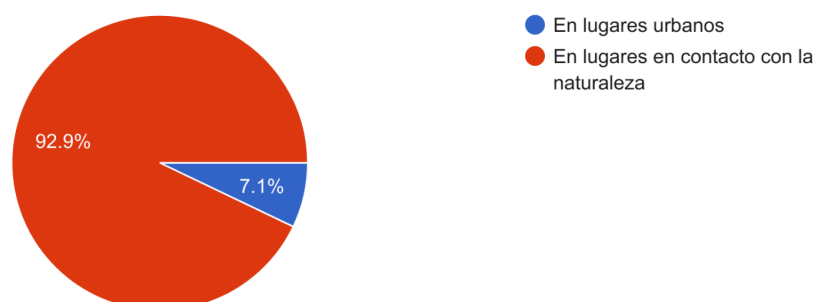
Ilustración 10: Distribución de los motivos para realizar actividades recreativas.



Fuente: Google Forms

De las personas encuestadas, el 92,9% prefiere realizar una actividad recreativa en contacto con la naturaleza. Esto constituye una oportunidad para el proyecto, ya que el objetivo de que los clientes conecten con la naturaleza al hacer actividades recreativas en su tiempo libre tiene una amplia recepción por parte de los encuestados.

Ilustración 11: Preferencia del lugar a realizar actividades recreativas.

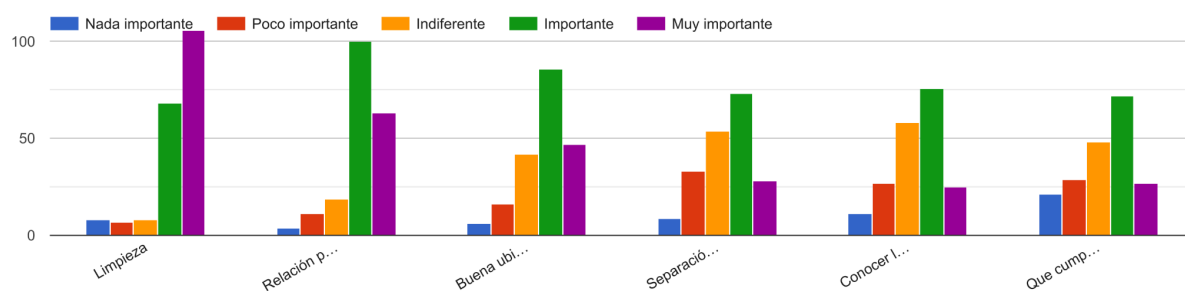


Fuente: Google Forms

Configuración de la experiencia de consumo

El aspecto más valorado por el 88% de los encuestados es la limpieza del establecimiento recreativo. Asimismo se encuentra en segundo lugar la relación calidad-precio, siendo valorado como importante y muy importante por el 82% de las personas. Para el caso de la “buena ubicación y accesos al lugar” se observa que disminuye el porcentaje de diferencia entre las categorías, lo que muestra que hay disparidad en las valoraciones. Por lo tanto un 68% lo considera como importante y muy importante, mientras que un 20% lo considera a este aspecto como indiferente. El 12% restante lo considera entre poco y nada importante. En cuanto a que el establecimiento realice actividades de separación de residuos y reciclaje, un 51% lo valora como un aspecto importante y muy importante, seguido de un 49% que considera indiferente, poco y nada importante. Aquí se puede notar la división de las opiniones, tal como ocurre con los aspectos “Conocer la tradición del lugar, visitas guiadas y huertas” y “que cumpla con el protocolo sanitario”, que la valoración arroja los mismos resultados. Es de resaltar que en estos últimos 3 aspectos la valoración fue indiferente en un 27%, mayor que la categoría “muy importante”.

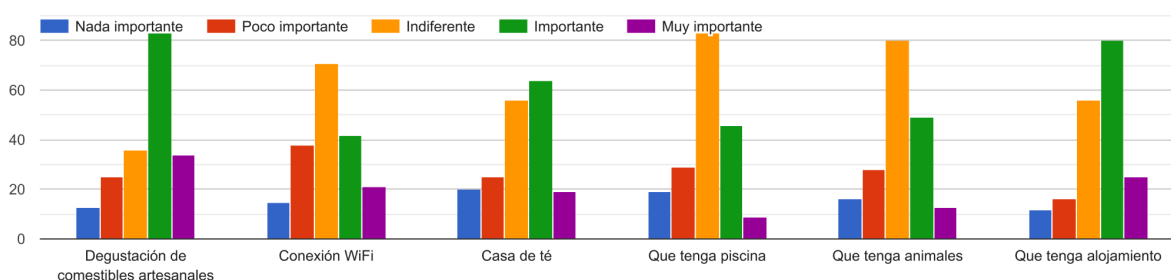
Ilustración 12: Distribución de los aspectos más valorados al asistir a un lugar.



Fuente: Google Forms

En cuanto a servicios e instalaciones, los aspectos resaltados como importantes y muy importantes en un 56% fueron “degustación de comestibles artesanales” y “que tenga alojamiento”. Es interesante destacar que en cuanto a los aspectos de contar con Conexión WiFi, Piscina y animales los encuestados se mostraron mayormente indiferentes (40%). El aspecto de contar con casa de té resultó tener valoraciones parejas, por lo que no se destaca la importancia de la misma.

Ilustración 13: Preferencia en los servicios e instalaciones.



Fuente: Google Forms

Cuando se le consultó a los participantes qué tan dispuestos estarían a asistir a un establecimiento con las características antes mencionadas, el 53,6% indicó que estaría muy dispuesto, el 32,7% estaría dispuesto, mientras que el 13,7% restante indicó que le era indiferente y poco y nada dispuesto.

Esto resulta muy favorable para el proyecto debido a la amplia aceptación. El 86,3% de los encuestados pueden llegar a ser potenciales clientes ya que están dispuestos a asistir a un establecimiento con las características observadas.

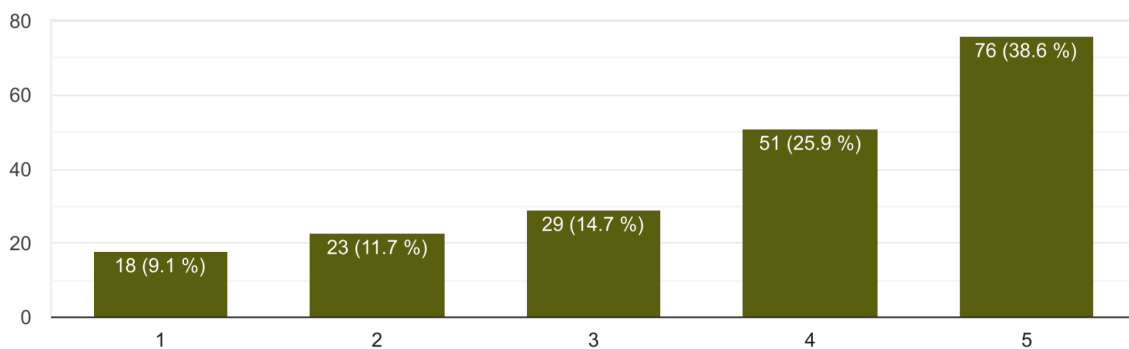
En cuanto a la pregunta de cantidad de horas que suelen estar en contacto con la naturaleza, el 58,2% indicó que sus salidas suelen durar

entre 4 a 6 horas, un 33,2% sostuvo que suelen durar menos de 4 horas, mientras que el 8,6% restante afirmó estar más de 7 horas.

Respecto a la época del año en que estarían dispuestos a asistir a un establecimiento recreativo, el 51% seleccionó la primavera, el 33,7% indicó que prefiere el verano, el 12,8% estaría dispuesto a asistir en otoño y el restante en invierno.

Por otro lado se les consultó qué tan dispuestos estarían de alojarse en un lugar cercano a su ciudad con el fin de desconectarse de la rutina. El 38,6% estaría muy dispuesto, el 26% dispuesto, al 14,7% le es indiferente, el 11,7% está poco dispuesto y el 9% restante no está dispuesto a hacerlo. En rasgos generales se podría considerar una alternativa aceptada por la mayoría de los encuestados.

Ilustración 14: Distribución de la disposición a alojarse.



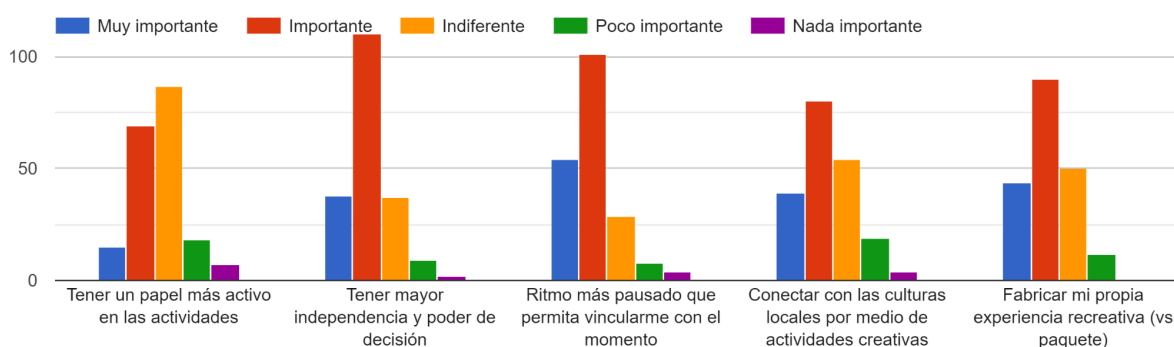
Fuente: Google Forms

Resultaba interesante preguntarle a los encuestados “¿Qué no puede faltar para que valores una experiencia de manera satisfactoria?”. Las respuestas coincidieron en los siguientes aspectos:

- Buena atención, amabilidad de los anfitriones, respeto, buen trato, cordialidad, vocación y calidad de servicio y que se asegure la buena convivencia.

importante para ellos tener mayor independencia y poder de decisión, llevar un ritmo más pausado que les permita vincularse con el momento, fabricar su propia experiencia recreativa y conectar con las culturas locales por medio de actividades recreativas. Esto se relaciona directamente con la dimensión experiencial del turismo y su profunda vinculación con el bienestar psicológico de las personas. Los resultados arrojados son muy favorables al proyecto, ya que uno de sus pilares es fomentar el factor experiencial de la propuesta recreativa.

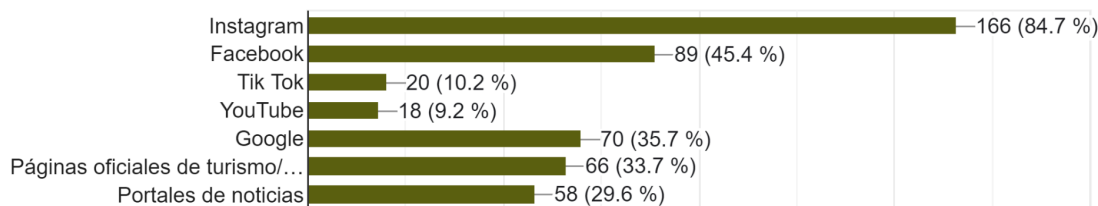
Ilustración 16: Factores más influyentes en la experiencia recreativa según grado de importancia.



Fuente: Google Forms

En cuanto a los medios por los cuáles los encuestados descubren lugares que realizan actividades recreativas, se encuentra en mayor lugar las redes sociales, siendo Instagram la principal, seguida por Facebook. Por otro lado, es importante destacar a Google y google maps, las páginas oficiales de turismo y sus medios de difusión, así como los portales de noticias. En menor lugar se encuentran aplicaciones como Tik Tok y Youtube.

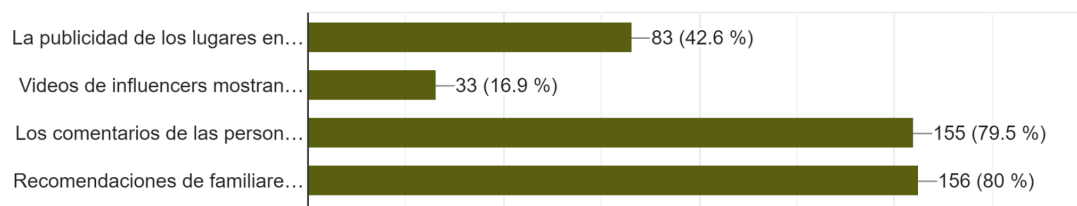
Ilustración 17: Medios más frecuentes para descubrir sitios que realizan actividades recreativas.



Fuente: Google Forms

Los agentes que influyen en la decisión de compra de los encuestados son, en primer lugar, recomendaciones de familiares y opiniones de personas que adquirieron el producto o servicio. Luego se encuentra la publicidad de los lugares en redes sociales y por último los videos de influencers mostrando el lugar.

Ilustración 18: Agentes que influyen en la decisión de compra.

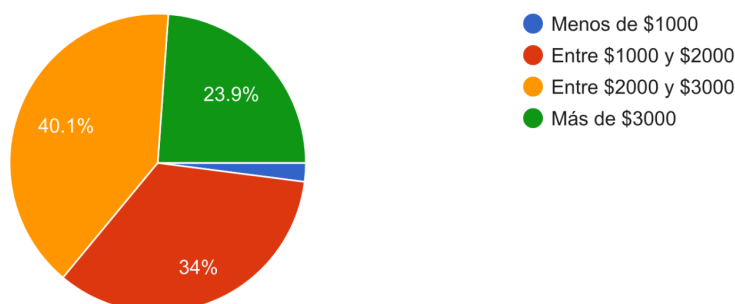


Fuente: Google Forms

Para conocer el precio dispuesto a pagar por los encuestados por una experiencia agroturística se le efectuó una propuesta recreativa que incluía asistir a un establecimiento natural a pasar el día, con piscina, actividades al aire libre, degustación de productos artesanales, salón de juegos y recreación, caminatas guiadas por los frutales y huerta.

El valor superó los mil pesos en un 98%. La mayor proporción de encuestados (40,3%) estaría dispuesto a pagar entre dos y tres mil pesos. Le sigue un 34,2% que pagaría entre mil y dos mil pesos. El restante 23,5% estaría dispuesto a pagar más de tres mil pesos.

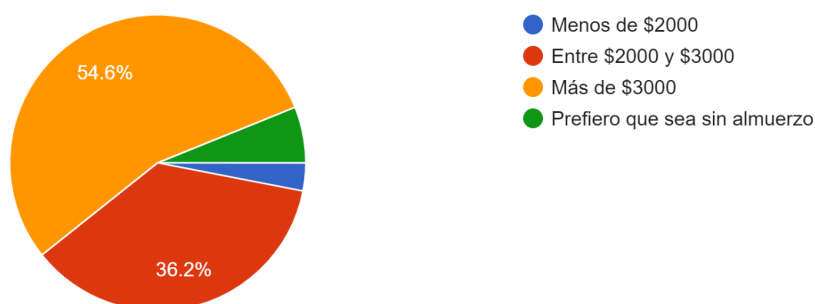
Ilustración 19: Precio dispuesto a pagar por una experiencia recreativa.



Fuente: Google Forms

Si a la propuesta anterior se le adiciona el servicio de almuerzo, un 90,8% estaría dispuesto a pagar más de dos mil pesos, siendo un 36,2% entre dos y tres mil pesos y un 54,6% mayor a tres mil pesos. Un 6% de los encuestados prefiere que sea sin almuerzo.

Ilustración 20: Predisposición a pagar por el servicio de experiencia con almuerzo.

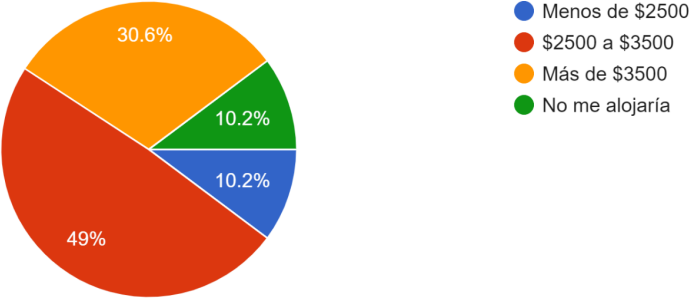


Fuente: Google Forms

En cuanto al servicio de alojamiento diario, el precio dispuesto a pagar por los encuestados es, en su mayoría, entre dos mil quinientos y tres mil quinientos pesos con el 49%. Luego, un 30,6% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más de \$3500 y por último, en partes iguales un 10,2% no se alojaría y/o pagaría menos de \$2500.



Ilustración 21: Gráfico de predisposición a pagar por servicio de alojamiento.

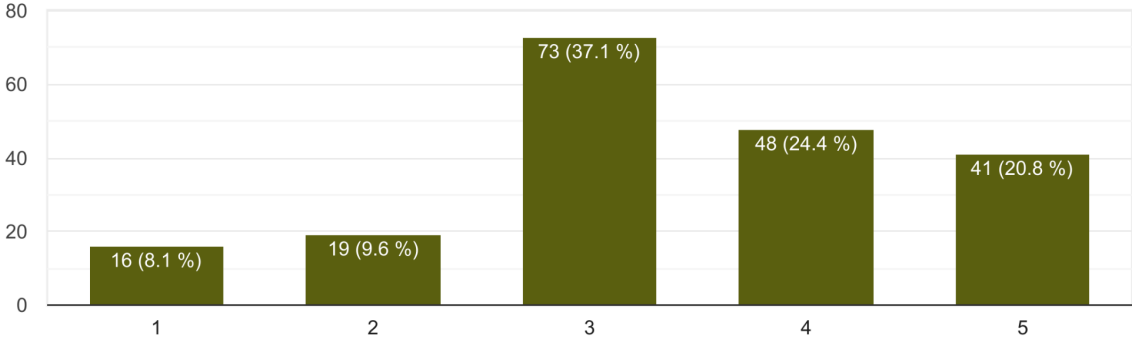


Fuente: Google Forms

Para indagar en la predisposición a consumir marcas alineadas con la responsabilidad medioambiental, se le consultó a los encuestados acerca de abonar un diferencial en concepto de utilización de insumos orgánicos, energía renovable, gestión responsable de residuos (actividades con reducción al mínimo del impacto ambiental).

La mayoría (37,2%) se mantuvo neutral, seguido de un 24,5% que estaría dispuesto a abonar un extra en el precio, un 20,4% estaría muy dispuesto si se encareciera el valor por realizar estas actividades. Por último, un 17,9% está poco y nada dispuesto a abonar un mayor precio.

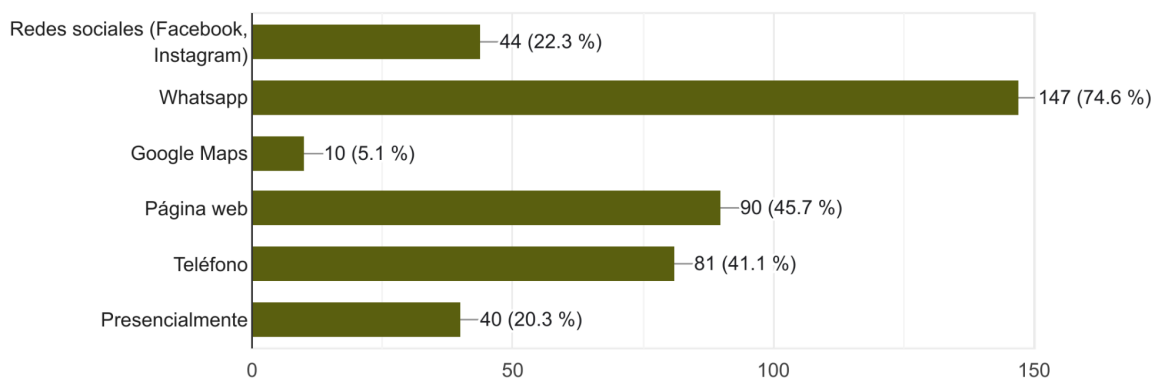
Ilustración 22: Distribución de la predisposición a pagar un diferencial porque el servicio comprende actividades de reducción de impacto ambiental.



Fuente: Google Forms

Se le consultó a los encuestados sobre qué medios prefieren contratar o reservar servicios. Se puede ver que la mayoría prefiere ampliamente Whatsapp como medio para contratar o reservar servicios, seguido de la página web y el teléfono. Luego se encuentran las redes sociales y asistir presencialmente al lugar para reservar o contratar los servicios. Por último se encuentra Google Maps, esto puede ser explicado por su incipiente funcionalidad de reservas.

Ilustración 23: Distribución de preferencia en el medio a reservar servicios.



Fuente: Google Forms

El medio óptimo de pago seleccionado por los encuestados fue Mercado Pago, seguido por las tarjetas de débito y crédito, las transferencias bancarias. Por último se encuentra el efectivo. Si bien es utilizado, se observa la tendencia a utilizar dinero electrónico en sustitución al dinero físico.

Ilustración 24: Distribución de preferencia en el medio de pago a utilizar.



4.2.2 Segmentación

El proceso de segmentar al mercado consiste en descomponer el mercado de referencia en subconjuntos homogéneos con la identificación de los grupos de compradores objetivo, dentro del plan de expectativas y comportamiento de compra. Este proceso tiene una importancia estratégica para la empresa, ya que conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores claves a controlar para consolidarse en estos mercados objetivo. (Lambin, 1995, 184)

Macrosegmentación

El mercado de referencia, desde el punto de vista del comprador, (recreacionista) cuenta con tres dimensiones:

- Necesidades / funciones a satisfacer: recreación y conexión con la naturaleza.
- Grupos de compradores potencialmente interesados en el producto: personas de 18 a 70 años, con o sin hijos.
- Tecnologías existentes para satisfacer las necesidades: actividades recreativas, visitas guiadas, restauración, degustaciones, juegos.

La estructura del mercado de referencia es “mercado”: la necesidad de recreación y conexión con la naturaleza puede sustituirse con tecnologías diversas. Las tecnologías empleadas serán los diferentes servicios brindados para un grupo de compradores establecido.

La estrategia de cobertura del mercado de referencia que se considera más adecuada es especialista en producto. La empresa se especializa

en un producto, cubriendo a los diferentes grupos de compradores afectados por la necesidad de recreación.

Microsegmentación

El mercado objetivo se dividirá en segmentos homogéneos según las características sociodemográficas de los consumidores y sus ventajas buscadas. Las variables sociodemográficas de segmentación serán la edad, la composición familiar y la ocupación.

Segmento 1: personas de la tercera edad que asisten a centros de jubilados y realizan actividades recreativas a su ritmo, tienen interés por las visitas guiadas, disfrutar de la comida y sentir tranquilidad.

Segmento 2: familias de clase media alta, con hijos menores de edad que desean realizar una actividad diferente, en un lugar donde puedan desprender la energía y divertirse por varias horas, también tener resuelta la necesidad de alimentarse.

Segmento 3: Recreacionistas entre 25 y 40 años, sin hijos. Buscan restaurar y refrescar su cuerpo y mente, ya que eso lo vuelve a su estado de tranquilidad. La recreación les permite mejorar el estado de ánimo, su salud y calidad de vida, por lo que consideran fundamental.

Segmento 4: grupos empresariales que organizan jornadas exclusivas para integrar al personal y realizar juegos que fomenten el trabajo en equipo, en un entorno íntimo y de disfrute.

Se utilizarán estos segmentos para mejorar el producto a ofrecer y realizar un marketing diferente, con el fin de obtener una ventaja competitiva dentro de cada uno de ellos.

4.2.3 Posicionamiento

La empresa busca posicionarse en la mente del consumidor objetivo como el establecimiento de referencia que ofrece una buena conexión con la naturaleza, combinado con el disfrute de la gastronomía y que efectúa un trato personalizado dentro del Alto Valle.

La estrategia de posicionamiento será por diferenciación. Para poder crear y mantener el posicionamiento buscado, se hará una mezcla de marketing que permita transmitir al cliente que el servicio es único y de calidad.

Internamente, la empresa aplicará procedimientos para llevar a cabo las tareas e implementará técnicas de atención personalizadas para garantizar la calidad comunicada.

Con el objetivo de elaborar el mix de marketing óptimo, y así establecer la posición buscada, se tomará en consideración todos los gustos y preferencias extraídos de la investigación de mercado.

4.2.4 Mix de Marketing

4.2.4.1 Producto

El producto o servicio, tal como lo definen Armstrong y Kotler (2012), es una oferta de valor que entrega una empresa al mercado, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de sus consumidores.

En este apartado se especificarán todos los componentes que conforman el producto ofrecido, desde una perspectiva amplia del análisis. Para comenzar, se tomará la concepción de producto de Alberto Wilensky, quien describe que existen tres tipos de mercados que

conforman el mercado (demanda) y para ello, el producto (oferta) es la sumatoria de tres tipos de productos.

En los mercados técnicos se privilegian las características funcionales del producto o servicio.

En los mercados de precio se privilegia la relación precio/rendimiento: se compra lo más económico en función de las prestaciones mínimas del producto.

En los mercados de imágenes los clientes privilegian la estética y las “promesas” que contienen los productos, más que sus características. Están dispuestos a pagar diferenciales por esas promesas.

Producto funcional: servicio recreativo como instrumento para conectarse con la naturaleza.

Producto económico: el precio del producto-servicio será determinado por el valor percibido que el consumidor tenga del producto imaginario.

Producto imaginario: será adquirido por clientes que sientan la comodidad de pasar una jornada agradable en un entorno natural, disfrutando de la gastronomía local y de conocer las actividades productivas de la zona.

Ilustración 25: Salón que posee el establecimiento.



Fuente: elaboración propia.

Planificación de la experiencia memorable

Para diseñar una experiencia memorable nos centraremos en el cliente y definiremos los dominios que se deben abordar para que la misma sea integral. (Pine & Gilmore, 1999)

Entretenimiento: el visitante no participa activamente en la creación del entretenimiento, pero su mente está activamente comprometida en la apreciación del momento (a través de sus sentidos). Se prevalece el "sentir" del visitante.

Educativo: esta experiencia lleva al visitante a absorber los sucesos que se desarrollan ante él y determina la participación activa del sujeto informado y aumentando su saber. Se prevalece el "aprender" del visitante.

Escapista: la persona que participa de una experiencia escapista desea trasladarse a algún lugar o realizar una actividad concreta, en la que valga la pena destinar su tiempo. Se prevalece el "hacer" del visitante.

Estético: el individuo se sumerge en un suceso o entorno pero lo deja intacto, no ejerce ningún efecto sobre el suceso, aunque el entorno sí ejerce un efecto sobre él. Se prevalece el "estar ahí" del visitante.

Para aplicar lo anteriormente expuesto se diseñará una experiencia que parte de un cronograma de actividades propuestas, con el objetivo de pasar un día de campo y lograr conexión con la naturaleza.

El establecimiento abrirá al público a las 10:30hs y la jornada será hasta las 19hs.

Las visitas guiadas se harán en dos oportunidades: a las 11:30hs y a las 16hs. Participar del recorrido guiado será opcional para cada visitante.

Itinerario

- 10:30. Llegada. Se recibe a los visitantes, corroborando datos de la reserva y registrando sus datos personales, y se los invita a ubicarse en el salón. Este contará con música ambiental, una serie de fotos de la chacra en las distintas estaciones del año, climatización controlada, aromas agradables y sillones para sentarse.
- 11:15 a 11:30. Se brindará una charla de presentación y bienvenida, acompañado por una empanada local y una copa de vino o cerveza regional.

Se les comunicará la duración del recorrido, se mostrarán las instalaciones, ubicación de los sanitarios, áreas de descanso y de

juegos, cestos de basura y de depósito de elementos reciclables, entre otros.

- 11:30 a 12:15. Visita guiada por el sector de las plantas. Durante el recorrido se dará a conocer cómo es la producción en la zona, la variedad de manzanas y peras que se cosechan, características de la región, relieve, clima, y condiciones de la tierra que favorecen el desarrollo de la misma. Para esta actividad se requiere el involucramiento activo del recreacionista, cosechando él mismo la fruta y también se prevé la realización de juegos didácticos e interactivos.
- 12:15 a 13:00. Descanso y preparación para el almuerzo.
- 13:00 a 15:00. Almuerzo, postre y café. El menú contará con 5 opciones, entre las cuales se incluyen platos veganos y vegetarianos. Las frutas y verduras utilizadas serán de estación, por lo que variará dependiendo la época del año que se encuentre. Toda la gastronomía será de elaboración casera.
- 15:00 a 16:00. Descanso y relajación. Estarán a disposición hamacas paraguayas, juegos de mesa y mantas para disfrutar al aire libre.
- 16:00 a 16:45. Recorrido que permitirá explorar la huerta invernadero. Allí se profundizará en las características del riego y control de la temperatura de las hierbas aromáticas y verduras que se cultivan. Luego, continuará el recorrido por el galpón donde se encuentran las antiguas piletas de estacionamiento de la vid.
- 17:00 a 19:00. Finaliza el itinerario propuesto por la organización. Se invita a los asistentes a que sigan disfrutando del paisaje y del

lugar de la manera que prefieran, ya sea realizando caminatas por el predio, jugando o descansando en los espacios comunes. La merienda estará a cargo de cada usuario, podrán traer su propia merienda y compartirla en el salón o en los espacios de descanso y relajación provistos.

En todo momento del servicio se priorizará el dinamismo, la calidez y simpatía en la atención, generando un ambiente de confianza. Se procura armonizar el ambiente exterior e interior de manera agradable, a partir de imágenes, aromas y colores.

Ilustración 26: Jornada recreativa del Movimiento Scout en el establecimiento



Fuente: elaboración propia.

Niveles de producto

Producto Genérico: es el producto en sí mismo.

Servicio de actividades recreativas al aire libre.

Producto Esperado: expectativas mínimas del cliente.

Sentirse seguro, cómodo y tranquilo. Pasar una jornada agradable, en un lugar limpio. Recibir buen trato por parte de los anfitriones y que el precio sea acorde al servicio brindado.

Producto Aumentado: *la oferta que supera las expectativas del cliente o lo que él está acostumbrado a recibir.*

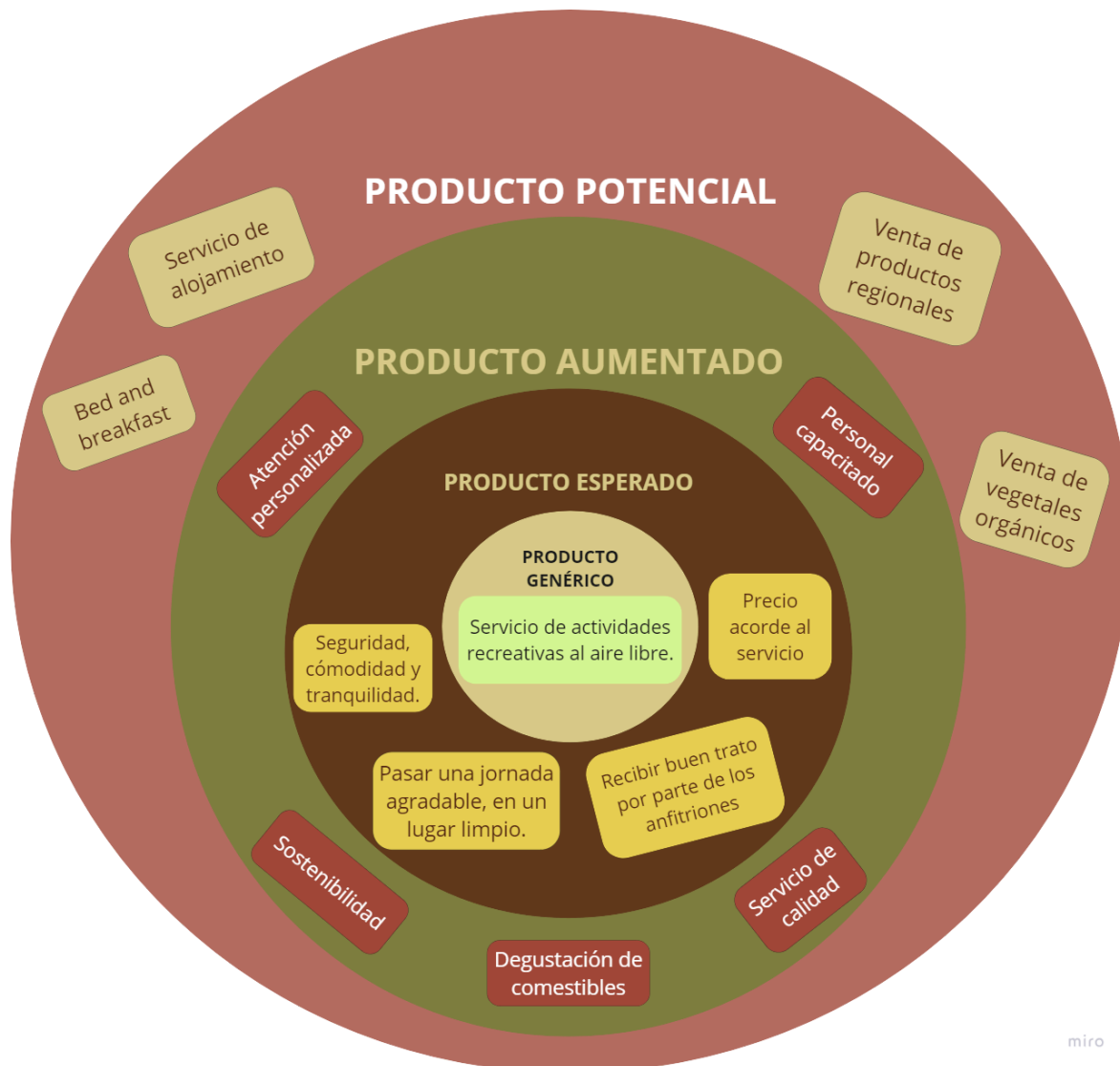
Brindar un servicio enfocado en la calidad de la atención, y en crear una conexión con el entorno natural que permita generar una experiencia memorable. Contar con personal capacitado para brindar las actividades. Que los recreacionistas puedan degustar comestibles regionales y que en el establecimiento se realicen prácticas sostenibles.

El producto se considera sostenible debido a que se evitará el material impreso, no se utilizarán plásticos de un solo uso, la actividad ayuda a la difusión del patrimonio cultural local y fomenta la producción de la zona. Tampoco requiere imprimir documentación. Por último, tiene una política de igualdad de género y se contratará personal residente en la localidad.

Producto Potencial: *todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes. Son las características que hoy no están pero que podrían llegar a estar en un futuro cercano.*

Realizar en el establecimiento la venta de productos regionales, frutas y verduras, provistas por la huerta orgánica. Que el lugar cuente con alojamiento y se realice el servicio "Bed and Breakfast".

Ilustración 27: Niveles de producto



Fuente: elaboración propia

Identificación del producto

Según los autores Kotler, una marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de todos estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio y que lo diferencia de la competencia. (Armstrong & Kotler, 2012)

Los elementos de la marca en este plan de negocios serán:

- **Nombre:** Zona Chacra. La palabra "chacra" en el nombre, es para indicar claramente que la empresa se especializa en ofrecer

experiencias agroturísticas en un entorno natural. Esto ayuda a establecer una conexión inmediata con el servicio, haciendo alusión a la identidad del establecimiento.

Al utilizar "Zona" junto a "Chacra", se pretende crear una imagen mental de un área específica dedicada a experiencias rurales y agrícolas. Los clientes potenciales podrían imaginarse rodeados de campos verdes, cultivos, animales de granja y actividades relacionadas con la agricultura, lo cual es ideal para este negocio agroturístico. A su vez es fácil de recordar debido a su simplicidad y al uso de términos familiares.

- Colores y significado: Los colores que serán parte de la identidad de la marca fueron elegidos en base a lo que se desea transmitir y la percepción del público objetivo, que surgió de la investigación comercial. Los colores con más predominancia serán el verde y el marrón, ya que transmiten conexión con la naturaleza y la tierra, sensación de frescura, armonía y renovación energética. Luego estará presente el color beige que puede ser percibido como limpieza, amplitud y calma. Luego, se destacarán símbolos predominantes de la producción local como es la manzana en color rojo. También se tendrán variantes en color amarillo relativo a las peras que se producen en el establecimiento, siendo un color que transmite sensación de vitalidad y calidez. Por lo tanto el hilo conductor de los colores seleccionados es comunicar un ambiente acogedor, armónico, relajante y de conexión con la naturaleza.

- **Eslogan:** Establecimiento Rural y Comidas. Se eligió para expresar de manera clara la propuesta de valor, para que sea efectiva la comunicación de lo que se ofrece. Por un lado promueve la idea de una experiencia integral, donde los visitantes pueden sumergirse en un entorno rural, interactuar con la naturaleza y disfrutar de un ambiente diferente al urbano, y por el otro es atractivo para quienes buscan una experiencia culinaria auténtica.

Resulta estratégico tener un nombre y eslogan que proyecte un potencial de crecimiento para diversos productos que se puedan lanzar sobre una base de conexión con el entorno natural, experiencia culinaria y compromiso con la sostenibilidad.

Ilustración 28: Elementos de la marca



Fuente: elaboración propia.

4.2.4.2 Precio

El precio es el valor monetario pagado por un bien o servicio. Es el conjunto de esfuerzos realizados, molestias e incomodidades sufridas, y el tiempo que el comprador debe invertir para obtener la satisfacción de su necesidad. (Santesmases Mestre, 1996).

Para fijar el precio del producto antes mencionado, se utiliza el método basado en el valor percibido por el consumidor (obtenida en el análisis cuantitativo) y se tendrá en cuenta el precio de la competencia como referencia.

Cabe destacar en el análisis de este apartado, que la investigación de mercado se hizo en el año septiembre del 2022, en un contexto inflacionario distinto al actual. Por lo tanto, los precios han sido indexados a valores actuales para que el mismo sea comparable, tomando para el cálculo la variación en el costo de vida del INDEC²².

El producto es una experiencia de día de campo, con almuerzo, postre y bebida incluido. Por lo tanto, del análisis cuantitativo se hará foco en la pregunta que se le hizo a los encuestados de cuánto estarían dispuestos a pagar si la experiencia incluye almuerzo. Un 54.6% respondió que estaría dispuesto a pagar más de \$3.000 (rango superior dentro de las opciones). Si ajustamos por inflación el valor resulta mayor a \$7.500. Sin embargo, dada la coyuntura económica y teniendo en cuenta que la variación de precios en el rubro de alimentos en la Patagonia es mayor al promedio nacional, el costo de los servicios ofrecidos se ha encarecido. Tomando los valores de referencia de la competencia, y especificando que se posiciona como un producto en un segmento de

²² https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_2338D7EF8261.pdf

mercado de precio más bajo en relación con el producto premium de la bodega (\$18.900), el precio será de \$10.500 por persona adulta.

La estrategia de precio para la introducción de este servicio al mercado será una estrategia de penetración, que supone fijar precios bajos desde el lanzamiento del producto, para así conseguir rápidamente la mayor penetración de mercado posible. Si bien el producto no puede ser fácilmente imitado por la competencia, tiene diversos sustitutos y la demanda es altamente sensible al precio. Además, como se indicó en la investigación de mercado, la mayoría de las personas asistirían acompañadas al establecimiento.

Cuando el producto ya se encuentre dentro del mercado se aplicará una combinación de estrategias.

Estrategias diferenciales: aprovechando la heterogeneidad de los consumidores, para incrementar el volumen de ventas y beneficios.

- Descuentos por cantidad: ante una contratación para contingentes o grupos de mínimo 15 personas, se hará una reducción del 15% en la tarifa por persona.
- Descuento por pronto pago: en el caso de necesitar efectivo, se realizaría una bonificación en el precio al comprador que paga al contado.
- Aplazamiento del pago: se permitirá realizar la compra del servicio a plazo, para estimular al comprador a adquirir el mismo sin tener que esperar a disponer el importe total.
- Descuentos periódicos: con el fin de obtener clientes con distinta elasticidad de demanda, se ofrecerá un descuento a las personas

que asistan en días donde el promedio de reservas disminuye de manera considerable (por ejemplo, los días miércoles).

Estrategia competitiva:

- Precio similar: al de los demás competidores y sustitutos. Es ideal para productos semejantes como ocurre en la industria del agroturismo.

Estrategia de precio psicológico

- Valor percibido: método que determina el precio conforme al valor asignado por el consumidor. Éste está dispuesto a pagar como máximo un valor igual a la utilidad que le reporta la satisfacción proporcionada por el servicio.
- Precio redondeado: una vez que el servicio se encuentre en su fase de crecimiento, se aplicará esta estrategia para dar la impresión de que se trata de un servicio de categoría superior o de prestigio.

4.2.4.3 Promoción

El servicio en su etapa de lanzamiento se encontrará en la fase de introducción al mercado. Para dar a conocer el producto y captar al segmento de innovadores, es necesario hacer una inversión considerable en publicidad.

- Publicidad en medios digitales. Instagram será la principal plataforma de redes sociales en la que se invertirá, debido a que allí el 84.7% de los encuestados descubren lugares que realizan actividades recreativas. También se invertirá en Facebook para atraer al público que utiliza esa red social. Estas dos plataformas son óptimas, ya que permiten realizar una segmentación y

publicidad dirigida al público objetivo a un reducido costo y, por contrapartida, el alcance e impacto es proporcionalmente mayor. Se contratará a una persona para que administre, genere contenido y realice anuncios en las redes sociales, bajo la estrategia de comunicación confeccionada para cada momento. De manera que siempre se mantenga actualizada toda la información, se interactúe con la comunidad y se encuentre acorde a las tendencias.

En las publicaciones publicitadas se encontrará el enlace a la página web del establecimiento, donde habrá información detallada de cómo realizar la reserva, itinerario de actividades, menú, ubicación del establecimiento, entre otras.

En el anexo 6 se muestran imágenes de cómo está diseñado el perfil del establecimiento en las redes sociales.

- Publicidad en diarios digitales uno de la ciudad de Cipolletti y otro de la ciudad de Neuquén, donde se destacarán los servicios ofrecidos, perfiles de redes sociales y el teléfono de contacto para obtener mayor información.

Promoción de ventas: son los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio, y conducen a una modificación o refuerzo del comportamiento del público objetivo. Se hará una combinación de diversos incentivos.

- Descuentos
 - Quienes sean seguidores en las redes sociales podrán acceder a un descuento del 10% en su primera experiencia

en el establecimiento. Se persigue la obtención de seguidores y que más personas conozcan el servicio.

- Quienes ya hayan asistido al establecimiento y compartan una foto de su visita etiquetando al mismo, obtendrán un voucher digital con el 15% de descuento en su próxima experiencia. Se persigue el testimonio de los visitantes, fomentando la recompra y lealtad a la marca.
- Quienes asistan en grupos de 15 personas o más, obtendrán un descuento del 15% sobre la tarifa de cada visitante.
- Sorteos
 - Al lanzar el servicio se realizará por redes sociales el sorteo de una experiencia para dos personas, con el objetivo de tener mayor alcance y visibilidad en ese medio.
 - Una vez cada tres meses (durante el primer año) se realizará el sorteo de una experiencia para cuatro personas entre los visitantes que ya han asistido al establecimiento. Realizando el anuncio a este segmento en particular a través de redes sociales.
 - Se realizarán sorteos en fechas especiales (por ejemplo día del amigo) para quienes sean seguidores, compartan las publicaciones, etiqueten al establecimiento y a miembros de su entorno. El premio será una experiencia para dos personas en días de menor demanda.

Marketing Directo: es un sistema interactivo de comunicación que utiliza uno o más medios, dirigido a crear y explotar una relación directa entre la empresa y su público objetivo.

- Se contará con una base de datos actualizada de los clientes o potenciales clientes (que realizan consultas a través de los canales de contacto). Esta base tendrá almacenada información relevante que permitirá el aprendizaje de la organización sobre las necesidades de los clientes, tales como historial de reservas, perfil demográfico, estilo de vida, intereses, entre otros. Con esta información se realizará un plan de comunicación dirigido de manera individual con el objetivo de establecer un diálogo o conversación efectiva y, con el tiempo, establecer una relación comercial con ese cliente. El fin último es ofrecer servicios que se ajusten a sus necesidades y deseos para así generar una fidelización.
- Se enviará un mail de agradecimiento por su visita más encuesta de satisfacción. Además el día de su cumpleaños se le enviará por mail una tarjeta de saludo. Por último, se enviarán mails para anunciar fechas especiales para celebrar en nuestro establecimiento, así como el lanzamiento de nuevos menús de temporada.

4.2.4.4 Distribución

La misión de la distribución es poner al producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, al momento que lo necesite y en el lugar que desee adquirirlo. Implica llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición (Santesmases Mestre, 1996)

El canal de distribución es la ruta por la que circula el flujo de productos desde su creación en el origen hasta llegar a su consumo o uso en el destino final.

Diseño y selección del canal de distribución

La distribución será a través de un canal directo y propio, que será el establecimiento donde se lleva a cabo el servicio. Además, se contará con una página de internet y redes sociales para que los consumidores puedan contactarse con la organización, ver la información de interés y conocer los servicios que se ofrecen.

Internet como canal de distribución

Se propone un diseño web centrado en el usuario, donde se pueda navegar de manera simple, con reducido número de clicks hasta obtener la información deseada. También se hará foco en que el mismo se pueda adaptar a múltiples pantallas (computadora, tablet, teléfono, etc.), que se proporcione contenido relevante, de calidad y que se genere confianza al estar navegando por el sitio o realizar una reserva.

La página web contará con una sección donde se relata tanto la historia de la empresa como su misión, visión y valores. Además habrá un apartado donde se detallen los servicios ofrecidos con sus precios vigentes. Por último se ilustra con fotos de los recreacionistas disfrutando de la experiencia vivida.

Canal de atención al cliente: se encontrará una sección de manera visible y destacada con preguntas frecuentes, formulario de contacto por si desean realizar consultas, datos de las redes sociales y whatsapp, y mapa de la ubicación del lugar.

Proceso de compra (reserva): se hará mediante un formulario sencillo donde se pueda seleccionar la fecha deseada para contratar el servicio, la cantidad de personas que asistirán y el medio de pago elegido. Además se solicitará dejar datos de la persona que realiza la reserva, junto con un correo electrónico que servirá para hacer llegar la confirmación de pago y cualquier comunicación que sea relevante enviarle al cliente relacionada a su reserva.

4.3 Plan de Gestión del Talento Humano

4.3.1 Estructura Organizacional

El equipo de colaboradores que tendrá la organización en su etapa inicial es de seis personas. La contratación será en relación de dependencia y estará regida principalmente por la Ley 20744 de Contrato de Trabajo.

El organigrama de la organización estará compuesto por un gerente, quien será el dueño del establecimiento y llevará a cabo las tareas de gestión de la empresa y del personal. En el nivel operativo se contará con dos personas tituladas como guías de turismo, quienes serán responsables de la atención al usuario a lo largo de toda la experiencia. Por este motivo, el perfil que se diseña abarca diversas habilidades de servicio al cliente. En el sector gastronómico se contará con dos personas: un/a cocinero/a y un/a ayudante de cocina. Por último se contratará a una persona que realice las tareas de mantenimiento en el establecimiento.

El servicio de community manager y diseño gráfico será tercerizado. También se contratarán los servicios de un estudio contable para realizar las liquidaciones de impuestos correspondientes y obtener asesoramiento tributario.

4.3.2 Análisis y diseño de puestos

El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo funcionan las cosas. A continuación se describen algunos de los puestos que la organización tendrá, así como el perfil del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar correctamente ese puesto.

Título del puesto: Guía de Turismo y atención al visitante

Resumen del puesto: Responsable de asistir al visitante en toda la experiencia recreativa de forma profesional y amable.

Principales tareas a realizar:

- Manejo de grupo, guiado con eje en la interpretación del patrimonio histórico, cultural y natural de la región.
- Orientar al visitante en el espacio, indicando áreas en las que se puede transitar y áreas en las que no. Mostrarle el mapa de distribución de las instalaciones.
- Realizar circuitos guiados por el establecimiento.

- Prestar atención en todo momento de que los visitantes se encuentren resguardados, mientras realizan actividades deportivas y recreativas.
- Recepcionar al visitante, corroborar datos de la reserva y registrar datos personales en el sistema.

Educación: Estudios Universitarios. Titulado en Guía Universitario de Turismo.

Autoridad: no posee.

Edad: mayor de 21 años.

Habilidades: orientación al cliente, amabilidad, predisposición, calidad y buena comunicación.

Título del puesto: Gerente

Resumen del puesto: Responsable de planificar la estrategia y tomar las decisiones necesarias para cumplir los objetivos de la empresa.

Principales tareas a realizar:

- Motivar y guiar a los colaboradores de la empresa.
- Formular y clarificar los objetivos empresariales.
- Controlar el stock de insumos.
- Gestionar relaciones comerciales con los proveedores (pedidos, pagos, etc).
- Diseñar los puestos y contratar el personal.
- Atender llamados y gestionar agenda de reservas.
- Fomentar un buen clima laboral y propiciar una cultura orientada a la calidad.

Educación: Nivel superior, graduado de las carreras de Licenciatura en Administración, Ciencias Económicas, Contabilidad, Finanzas o afines. Con excelente manejo de Excel/Google Sheets y conocimientos en compras, logística, administración, contabilidad y finanzas.

Autoridad: es la autoridad máxima de la organización.

Edad: mayor de 28 años.

Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, visión estratégica, capacidad analítica, resolutiva, proactiva y de trabajar en equipo.

Experiencia: mínimo tres años en puestos similares.

Título del puesto: Chef

Resumen del puesto: Responsable de planificar la carta de platos con las frutas y verduras de estación; elaborar los platos y servirlos, cumpliendo las expectativas de los comensales.

Principales tareas a realizar:

- Elaborar la carta de platos.
- Llevar una buena gestión del stock de insumos.
- Informar faltantes de stock al gerente.
- Cumplir con la normativa de higiene y seguridad alimentaria.
- Asegurar un área de trabajo constantemente limpia y en orden.
- Agilidad en la preparación de los platos.
- Servir los platos acorde a la estética, temperatura y cantidad estipulada.

Educación: Nivel secundario completo. Con estudios en gastronomía y carnet de manipulación de alimentos.

Autoridad: no tiene.

Edad: mayor de 21 años.

Habilidades: Metódico, organizado, responsable, comprometido y puntual. Con capacidad de trabajar en equipo y buena predisposición, amabilidad.

Experiencia: mínimo de dos años como cocinero/a en restaurante, hoteles o similares.

Título del puesto: Ayudante de cocina

Resumen del puesto: Responsable de asistir al chef en las tareas más rutinarias de la cocina con el objetivo de ayudar con todo lo necesario para la elaboración de los platos .

Principales tareas a realizar:

- Limpiar, cortar y pelar las frutas y verduras.
- Organizar y disponer de los ingredientes que el chef requerirá para los elementos del menú que se espera que se preparen durante un turno.
- Cumplir con la normativa de higiene y seguridad alimentaria.
- Mantener el área de trabajo constantemente limpia y en orden.

Educación: Nivel secundario completo. Con estudios en gastronomía y carnet de manipulación de alimentos

Autoridad: no tiene.

Edad: mayor de 21 años.

Habilidades: Metódico, organizado, responsable, comprometido y puntual. Con capacidad de trabajar en equipo y buena predisposición, amabilidad.

Experiencia: mínimo de un año como ayudante de cocinero/a en restaurante, hoteles o similares.

4.3.3 Procesos de Recursos Humanos

Son los procesos que se llevan a cabo en la administración del personal de la organización para poder desempeñar las funciones de planeación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2008). Cabe destacar que se considera este apartado cuando la empresa ya se encuentre en marcha.

1. Procesos para integrar personas: aquellos para incluir a nuevas personas en la empresa.
 - a. Reclutamiento: conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Será externo, ya que los puestos que tiene la empresa definidos requieren de habilidades diferentes. Adicionalmente porque al introducir nuevos talentos, aumenta el capital intelectual y se renueva la cultura organizacional
Las técnicas de reclutamiento serán diversas. Principalmente se hará reclutamiento virtual, a través de los medios electrónicos; también se tendrá contacto con universidades o instituciones educativas afines al puesto en que se está ofreciendo la vacante, y por último se recibirán presentaciones de candidatos por parte de las personas que actualmente trabajan en la organización.

- b. Selección: es el proceso de buscar entre los diversos candidatos a aquellos que sean más adecuados para los puestos que existen o para las competencias que se necesitan. Pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano y la eficacia de la organización. Las técnicas de selección que se realizarán son: entrevistas y pruebas de conocimientos o habilidades. Las entrevistas son conversaciones que se mantienen con el candidato donde se le hace una serie estandarizada de preguntas y además se observa la conducta de éste en función de las temáticas abordadas. Las pruebas de conocimiento serán específicas de cada puesto donde se solicitará una demostración de una tarea específica a realizar. Estas últimas buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos de los candidatos del puesto que se exige cubrir.
2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.
- a. Inducción: El objetivo es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Consiste en imprimir rumbos, definir comportamientos y establecer las metas y resultados a alcanzar. Es imprescindible la adaptación a la cultura organizacional. El principal método de socialización será un programa de entrenamiento adaptado a cada puesto, para que el ingresante pueda seguir un proceso de inducción

formal. Todos los colaboradores tendrán en su inducción el manual de buenas prácticas en la organización en el que se incluye la misión, visión y valores que forjan la cultura organizacional.

- b. Evaluación de desempeño: Proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo. La evaluación será entre el individuo y el gerente. El gerente guía y orienta mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación proporcionada por el gerente. El método de evaluación será escalas gráficas: para cada puesto se procura tener un detalle de los factores a evaluar y una escala de variación del desempeño de cada uno de esos factores.
3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
 - a. Remuneración: será acorde a los convenios colectivos de cada actividad y a la ley de contrato de trabajo.
 - b. Prestaciones: Día libre por cumpleaños, descuentos en experiencias del establecimiento para uso propio o de sus allegados. Además se contará con almuerzo bonificado para todos los colaboradores.
 - c. Incentivos: días bonificados de experiencias en el establecimiento, se procurará hacer alianzas estratégicas

con emprendedores de la zona para que formen parte de los beneficios a los colaboradores (por ejemplo descuentos en fábricas de alfajores regionales).

4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

a. Capacitación: Proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándonos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. Se hará foco en capacitaciones generales acerca de la seguridad en el establecimiento y cómo mitigar riesgos de tener accidentes. También se velará porque los colaboradores tengan al día las capacitaciones específicas de seguridad alimentaria y manipulación de alimentos (a través de las instituciones especializadas en el tema). Por último, las personas que estén en contacto con los visitantes deberán realizar capacitaciones de anfitrión rural. Se procurará hacer un seguimiento de tendencias en técnicas de atención al visitante.

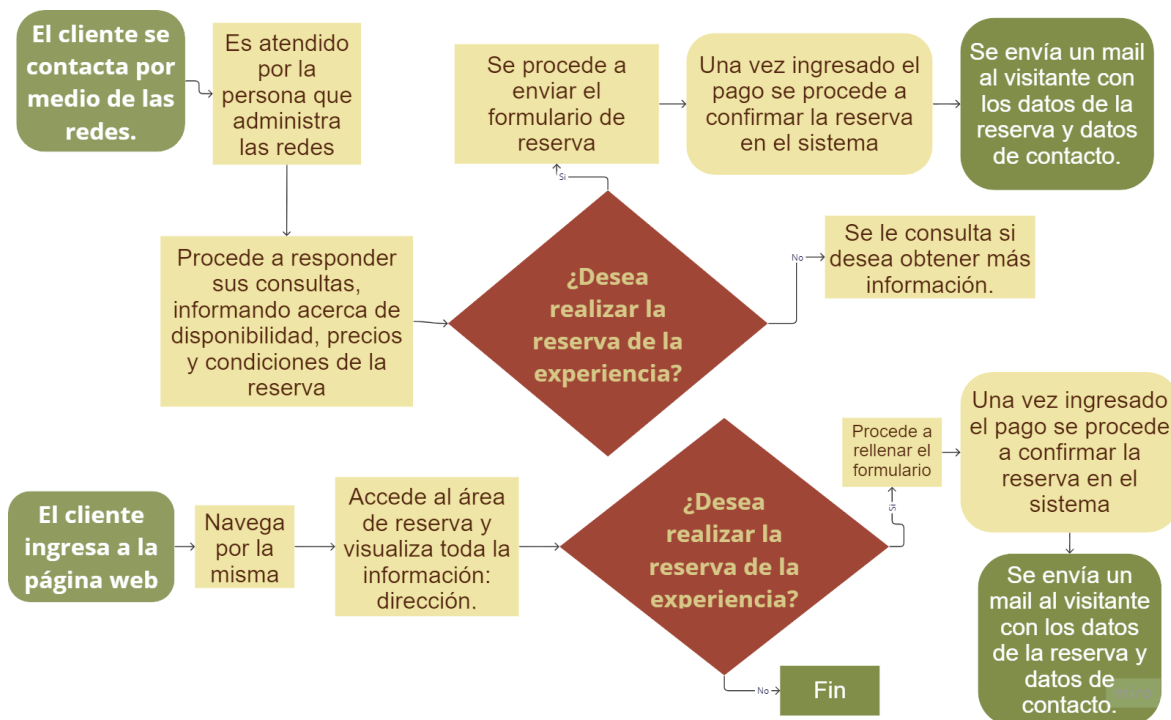
4.4 Plan de Operaciones

Los procesos principales que se llevarán a cabo en la organización serán dos: el proceso de reserva de la experiencia y el proceso de atención al visitante que es donde se presta el servicio ofrecido.

Proceso de reserva

El primer punto de contacto con el cliente será a través de nuestras redes sociales, mail, teléfono o whatsapp. Estos serán los medios frecuentes por los cuales se podrá efectuar la reserva de la experiencia. Se comunicará al potencial cliente la disponibilidad y el horario de ingreso será hasta las 11hs. Para poder concretar la reserva se solicitan datos de contacto de la persona que realiza la reserva (nombre, apellido, mail y teléfono), y el pago del 30% del monto de la experiencia que se hará mediante la plataforma Mercado Pago o por transferencia bancaria, para que el mismo sea confiable.

Ilustración 29: Proceso de reserva de la experiencia



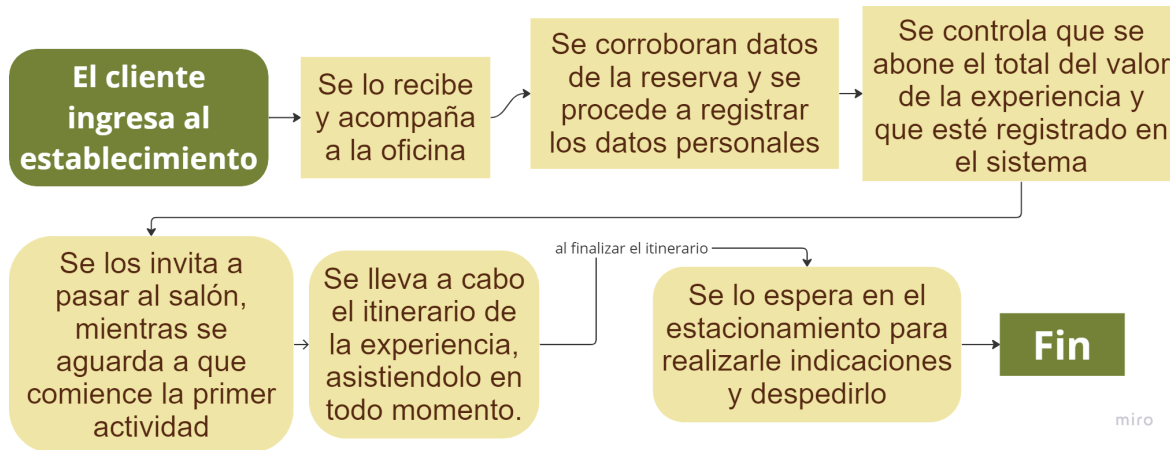
Fuente: elaboración propia

Proceso de atención al visitante

Al momento de ingresar al establecimiento habrá un guía de turismo encargado de orientar en el estacionamiento a las personas que van llegando en sus vehículos. Además las acompañará hasta la oficina

donde se encuentra el otro guía encargado de recibirlas y registrar sus datos personales.

Ilustración 30: Proceso de atención al visitante



Fuente: elaboración propia

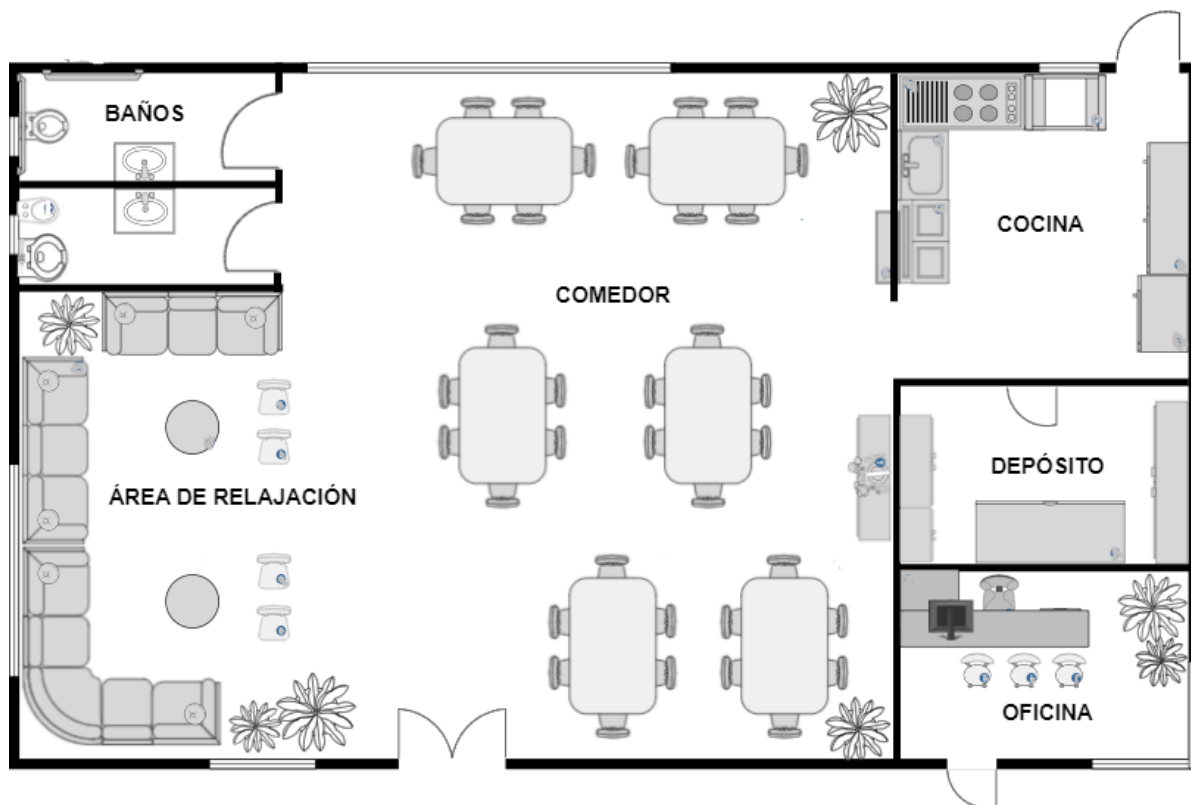
4.4.1 Disposición de las instalaciones

Una vez completado el proceso de registro se invitará a los visitantes a pasar al área de relajación que se encuentra en el salón. Este área se encuentra del lado izquierdo de la puerta principal y estará compuesta de sillones con capacidad para 15 personas. También habrá dos mesas ratonas que servirán para apoyar la bebida que se le brinda de aperitivo.

Luego se encuentran los baños (uno para personas con movilidad reducida), que son mixtos. En el centro del salón se encuentran seis mesas y sillas para el consumo de los visitantes. A la derecha de las mesas se encuentran los muebles que poseen la vajilla y elementos necesarios para servir las mesas. Por último, la cocina se encuentra en el extremo derecho del salón y cuenta con una parrilla, horno de barro, lavadero, heladera, freezer y pequeño depósito.

En la siguiente imagen se muestra cómo se planificó la distribución de las instalaciones físicas de manera que optimice los espacios y los procesos.

Ilustración 31: Disposición de las instalaciones en el salón



Fuente: elaboración propia

4.5 Plan Financiero

4.5.1 Proyección de la demanda

La demanda de mercado para un producto es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período de tiempo y en un entorno definido de marketing (Kotler y Keller, 2006).

Existen distintos niveles de mercado para un producto o servicio. A continuación se realizará el análisis de cada nivel.

1. Mercado potencial: es el conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés suficiente por una oferta de mercado.
2. Mercado disponible: es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta dada.
3. Mercado disponible calificado: es el conjunto de consumidores que tienen interés, acceso, ingreso y cualidades específicas. En este estudio no especificará ninguna condición, por lo que será igual al mercado disponible.
4. Mercado meta: parte del mercado disponible calificado al que la empresa decide dirigirse.
5. Mercado penetrado: es el conjunto de consumidores que se encuentran comprando el producto.

Para realizar los cálculos de este apartado se utilizará la información de población proporcionada por el INDEC y por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos (basadas en el Censo 2010), la cual establece una proyección de población para el año 2023. También se utilizará la información obtenida en la investigación de mercado ya que, si bien el muestreo fue no probabilístico y no se puede inferir que el mismo comportamiento ocurra en la población, sirve de parámetro en este estudio. Respecto a esto último, se utilizarán porcentajes más pesimistas para trasladar cifras de la investigación comercial a la población.

Por último, se tomaron datos de las ciudades de Cipolletti y Neuquén, ya que son las más representativas en el segmento demográfico del proyecto.

La población proyectada para el año 2023 para la ciudad de Neuquén es de 262.241 habitantes y para la ciudad de Cipolletti es de 102.542 habitantes. En ambos casos la distribución de la población es de aproximadamente 51% mujeres y 49% hombres. En la investigación comercial, el 65% de los encuestados resultaron ser mujeres. Sin embargo no se arrojaron resultados diferentes en función del género lo cuál guarda relación con el servicio ofrecido, por lo que se mantendrá la distribución establecida a nivel poblacional. Por lo tanto, el mercado total asciende a 364.783 personas.

Para el cálculo del mercado potencial se tendrá en cuenta la proporción de personas que en la investigación comercial indicó que estarían dispuestas a asistir al establecimiento (85%) y a ese valor se le resta un 20% por ser una muestra no representativa de la población. El mercado potencial es de 237.110 personas.

En el mercado disponible se debe tener en cuenta a aquellas personas que tengan un nivel de ingresos medios o medios altos para que las mismas tengan acceso al servicio ofrecido. Como se mencionó en el macroentorno, de la población total un 35% se encuentra en este segmento de ingresos (10.265.899 personas). Si se utiliza esa proporción para calcular el mercado disponible, este resulta en 82.988 personas.

El mercado meta está relacionado con el público objetivo de la organización. El segmento etario es de 18 a 70 años. Si se toma en consideración las ciudades de Cipolletti y Neuquén, y la población

proyectada por el INDEC para el año 2023, un total de 251.335 personas tienen entre 18 y 70 años. Este número representa un 68,9% de la población total que es de 364.783 personas. Por lo tanto, el mercado meta es un 68,9% del mercado disponible, resultando en 57.178 personas.

Por último, el mercado penetrado se calcula teniendo una aproximación de los clientes que asistirán anualmente a la organización. Para arribar a este número se deberá conocer los días en que la organización ofrecerá sus servicios, así como la capacidad de las instalaciones y la fluctuación de demanda en las distintas estaciones del año.

El establecimiento abrirá sus puertas al público de miércoles a domingos, y feriados. Sólo abrirá en días diferentes si se realiza una reserva grupal mayor a 18 personas. En proporción, tendrá mayor demanda entre el 15 de noviembre y el 15 de marzo (temporada alta), ya que comprende las estaciones de primavera y verano, siendo éstas las que los encuestados estarían más dispuestos a asistir. La capacidad del salón es de 36 visitantes.

El día miércoles se cobrará el precio con un 15% de descuento.

Ilustración 32: Proyección de la demanda semanal en temporada alta

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Capacidad	Cerrado	Cerrado	70%	70%	80%	80%	80%
Personas			25	25	29	29	29
Precio por persona			\$8.925	\$10.500	\$10.500	\$10.500	\$10.500
Ventas	\$0	\$0	\$224.910	\$264.600	\$302.400	\$302.400	\$302.400

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta que el establecimiento aún no es conocido, el primer año de puesta en marcha se espera cubrir al menos el 80% de la capacidad los días viernes, sábados y domingos, en temporada alta.

Ilustración 33: Proyección de la demanda semanal en temporada baja

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Capacidad	Cerrado	Cerrado	45%	45%	60%	60%	60%
Personas			16	16	22	22	22
Precio por persona			\$8.925	\$10.500	\$10.500	\$10.500	\$10.500
Ventas	\$0	\$0	\$144.585	\$170.100	\$226.800	\$226.800	\$226.800

Fuente: elaboración propia

Ilustración 34: Proyección de demanda anual

	Temporada Baja	Temporada Alta
Personas por Semana	97	137
Personas por Mes	389	547
Cant. de meses	8	4
Demanda	3110	2189
Total	5299	

Fuente: elaboración propia

El mercado penetrado sería de 5.299 personas en el primer año de puesta en marcha.

Para el segundo año de actividad se espera haber alcanzado un posicionamiento superior en la mente de los recreacionistas del Alto Valle, gracias a la inversión en publicidad y la calidad percibida por el servicio que brinda la organización. Se proyecta una demanda que se incrementa en un 7% (5.670 personas).

Posteriormente, para alcanzar el objetivo de ser un establecimiento con presencia y reconocimiento en el Alto Valle, se llevarán a cabo acciones para establecer alianzas estratégicas con el sector. Las actividades

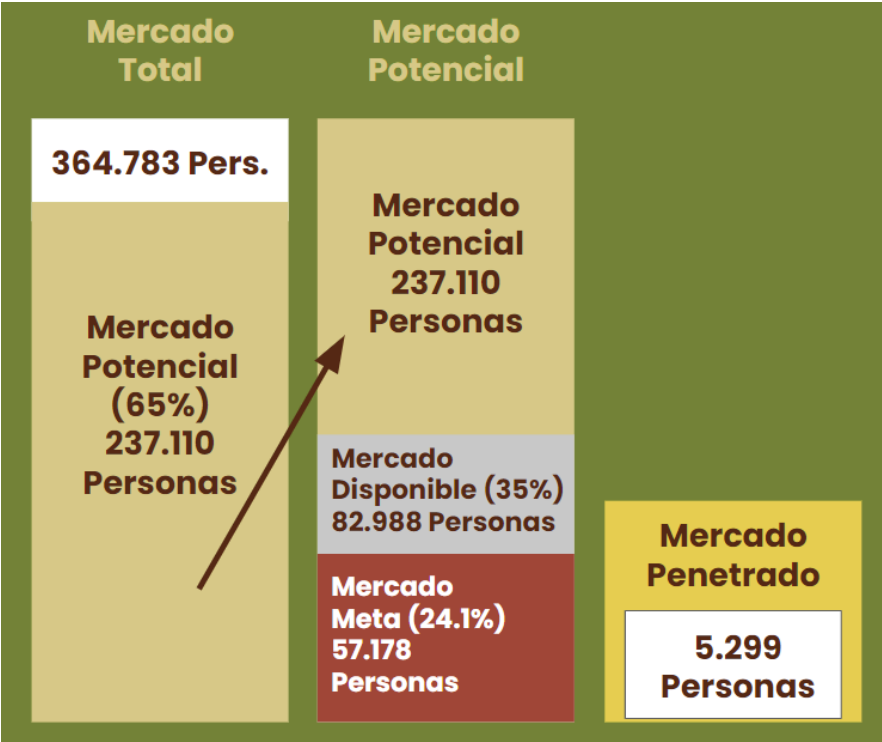


estarán enfocadas en promover eventos culturales en el establecimiento con presencia de artistas de la zona; firmar convenios con instituciones tanto educativas como con el Centro Integral de la Tercera Edad de Cipolletti (CITE), entre otros. El objetivo de estos convenios es que puedan asistir al establecimiento de manera regular a realizar actividades como talleres de huerta orgánica y actividades de expresión corporal. En el tercer año se proyecta una demanda de 6.067 personas al año.

Por último, para los años siguientes se calcula un crecimiento del 6% anual debido a que la zona es un emergente turístico y la industria se encuentra en crecimiento.

A continuación se muestran gráficamente los niveles de mercado y su tamaño, según los cálculos mencionados en este apartado.

Ilustración 35: Niveles de mercado



Fuente: elaboración propia

4.5.2 Inversión

En este apartado se detallan todo los elementos que se deben adquirir para poner en marcha el proyecto. Cabe destacar que el establecimiento ya cuenta con una inversión que se hizo previamente. El salón está equipado con vajilla para 36 personas (platos platos, de postre, de café, hondos, cristalería, cubiertos), sistema de calefacción y un ventilador tipo industrial, dos baños, parrilla, horno de barro, sillas y sillones.

Para llegar al monto total de inversión a realizar se investigaron los precios vigentes a agosto de 2023.

Inversión en activos fijos: será necesario adquirir los siguientes bienes de uso para poner en marcha el proyecto:

Ilustración 36: Detalle de inversión en activos fijos

Inversión en Activos Fijos			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Estantería	1	\$20,000	\$20,000
Botiquín primeros auxilios	1	\$20,000	\$20,000
Silla de oficina	1	\$26,000	\$26,000
Mueble de almacén	3	\$30,000	\$90,000
Set de utensilios de cocina	1	\$50,000	\$50,000
Instalación del aire acondicionado	1	\$65,000	\$65,000
Juego de mesas y sillas cap. 6 personas	6	\$100,000	\$600,000
Extractor de cocina	1	\$100,000	\$100,000
Celular	1	\$100,000	\$100,000
Computadora notebook	2	\$230,000	\$460,000
Combo baño accesible	1	\$266,000	\$266,000
Heladera exhibidora 370 Lts.	1	\$270,000	\$270,000
Aire acondicionado frío/calor 6000F	1	\$650,000	\$650,000
Total			\$2,717,000

Fuente: elaboración propia

Inversión en activos nominales: estará compuesta principalmente por gastos de organización originados por la implementación de sistemas de información y comunicación requeridos, gastos legales por concepto de constitución de la empresa, procedimientos administrativos, entre otros. Se estima que es un 15% de la inversión en activos fijos, por lo que su valor es de \$410.000

Inversión en capital de trabajo: el capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño

determinados. Los recursos iniciales destinados a la compra de materias primas para el primer ciclo de producción, correspondientes a capital de trabajo, deberán considerarse como una inversión inicial de largo plazo, ya que es un elemento que forma parte constante de los activos corrientes requeridos para la operación normal del proyecto (Sapag Chain & Sapag Chain, 1991).

Para el cálculo del capital de trabajo, primero se calculó el Activo y el Pasivo Corriente.

- Para el cálculo del activo corriente, se estima que el 60% de las ventas totales será en efectivo o débito, mientras que el 30% será con tarjeta de crédito a 30 días y el 10% restante será con cuenta corriente que se cobrará a los 90 días. El número de día promedio de cobro es 18. En cuanto al stock de la mercadería, se trabajará con un stock de 20 días.
- El promedio de pago para el cálculo del pasivo corriente es de 9 días, ya que los salarios, impuestos y servicios son los principales egresos (90%,) y se pagan a los 10 días, y los proveedores al comienzo de la actividad se pagarán de inmediato (10% de los egresos).

En el anexo A.2.2 y A.2.3 se encuentra el detalle de los cálculos. La inversión en capital de trabajo para el primer año asciende a \$1.927.892
Inversión total: El monto total de inversión a realizar es de \$5.054.892.

4.5.2 Financiación

La inversión total resultante será financiada con recursos propios, por parte del propietario del establecimiento.

4.5.3 Costos y gastos

Costos fijos del proyecto

Los costos que se incurren independientemente del nivel de actividad se engloban en las siguientes categorías:

Salario de los colaboradores

Los salarios varían teniendo en cuenta el Convenio Colectivo de Trabajo de cada actividad. En el anexo 1.1 se detalla el cálculo de los salarios brutos por puesto.

Conforme lo dispuesto en el convenio UTHGRA – CACYR²³, y el cronograma de recomposición salarial acordado, el puesto de gerente se encuentra en la categoría 7 de la escala. Por lo tanto, se calcula un salario bruto de \$554.815,26. Para el puesto de cocinero se considera la categoría 6 del mismo convenio, resultando para el mes de Agosto de 2023 un salario bruto de \$475.081. En el caso del ayudante de cocina la categoría es 3, y el salario bruto es de \$357.796,89.

Las personas que se desempeñan como guías turísticos se encuadran dentro de la Federación de empleados de comercio. El salario bruto asciende a \$361,340.74 (*Convenio Colectivo De Trabajo De La Actividad Turística*).

Para el puesto de encargado de mantenimiento del establecimiento se siguen las disposiciones de la Comisión Nacional de Trabajo Agrario. El sueldo bruto es de \$237.968,05.

²³ Convenio Colectivo de Trabajo celebrado entre la UNIÓN DE TRABAJADORES HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (UTHGRA) y la CÁMARA ARGENTINA DE CONCESIONARIOS DE SERVICIOS DE COMEDORES Y REFRIGERIOS (C.A.C.Y.R.), conforme lo dispuesto en la Ley de Negociación Colectiva N° 14.250 (t.o. 2004).

El valor anual de los salarios se obtendrá calculando el valor mensual multiplicado por 13, para contemplar el Sueldo Anual Complementario.

Contribuciones a la Seguridad Social: es un adicional del 26% sobre los salarios que todo empleador abona cada mes al Estado mediante la AFIP, por medio de la confección del Formulario 931.

Servicios e impuestos: electricidad, gas, luz, agua, abono del teléfono, wifi, impuesto municipal e inmobiliario, tasas, contribuciones, consorcio de regantes, gastos bancarios, impuesto al cheque, gastos de posnet y mantenimiento de página web, entre otros.

Honorarios: se abonará la factura correspondiente por el servicio mensual de consultoría contable, que se prevé en \$75.000²⁴. También se abonará el servicio de estrategia de marketing y comunicación en redes sociales, incluido el diseño de piezas, que asciende a \$70.000²⁵.

Costos variables del proyecto

La magnitud de estos costos varían dependiendo del nivel de actividad. Se engloban en las siguientes categorías:

Materias primas: necesarias para elaborar la oferta gastronómica.

Gastos

Gastos de comercialización (3% de las ventas anuales): aquí se incluye la publicidad en redes sociales y radio, la adquisición de piezas gráficas corporativas, cartelera y folletería, seguro de responsabilidad civil, entre otras.

²⁴ Teniendo en cuenta la Escala de Honorarios sugerida. [Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Río Negro](#)

²⁵ Tarifario con aranceles indexados para servicios de Diseño audiovisual, Diseño Gráfico, Marketing, Programación. [Tarifario.org](#)

Gastos de administración (1% de las ventas anuales): dentro de esto se incluyen aquellos gastos en materiales de oficina, de limpieza, combustible para el traslado, gastos de correspondencia, entre otros.

Impuestos: Ingresos Brutos (4% de la facturación anual). Impuesto a las ganancias (35% de la base imponible).

Depreciaciones: se utiliza el método de depreciación lineal para su cálculo, dividiendo el valor de adquisición de los bienes de uso tales como máquinas, equipos de tecnología y muebles por la cantidad de años de vida útil del activo. En el anexo A.2.1 se encuentra plasmada la depreciación de cada activo fijo.

Cabe destacar que la depreciación es el desgaste se produce por el uso de los activos fijos, mientras que la amortización se origina por el desgaste por uso de los activos nominales (o intangibles).

4.5.4 Flujo financiero: Cálculo de TIR y VAN

Horizonte de planeamiento: el horizonte de planeamiento de este proyecto será de 10 años, desde el año 2024 hasta el 2033, que son los años operativos. Además contará un período preoperativo en el cuál se efectuarán las inversiones iniciales (2023). En el año 2034 se produce la venta de los activos a su valor de mercado estimado.

Tasa de corte: corresponde al porcentaje utilizado para calcular el valor actual de los flujos de fondos proyectados. Por lo tanto es una tasa que permite evaluar un proyecto. La tasa no incluirá la inflación ya que es una variable difícil de prever en el contexto político que atraviesa el país.

La tasa que se utiliza surge de tener como base el rendimiento de bonos de Estados Unidos y se le adiciona el porcentaje de Riesgo País²⁶ de Argentina. El rendimiento en Estados Unidos es de 4,16% (Datosmacro.com, 2023) y el Riesgo País de Argentina al 13 de agosto del año 2023 es de 21,28% (JPMorgan EMBI, 2023). Resulta entonces que la tasa de corte es de 25,44%.

Ingresos y egresos anuales

Ilustración 37: Resultado de ingresos y egresos anuales.

Concepto	Preop	Años operativos				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Demanda proyectada (cantidad de personas)		5,299	5,670	6,067	6,431	6,817
Precio		10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
Ingresos anuales		55,639,500	59,534,265	63,701,664	67,523,763	71,575,189
Depreciación celular (\$100.000/3 años)		(33,333)	(33,333)	(33,333)		
Depreciación silla de oficina (\$26.000/5 años)		(5,200)	(5,200)	(5,200)	(5,200)	(5,200)
Depreciación 2 notebooks (\$460.000/5 años)		(92,000)	(92,000)	(92,000)	(92,000)	(92,000)
Depreciación mesas y sillas (\$600.000/10 años)		(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)
Depreciación heladera (\$270.000/10 años)		(27,000)	(27,000)	(27,000)	(27,000)	(27,000)
Depreciación aire acondicionado (\$650.000/10 años)		(65,000)	(65,000)	(65,000)	(65,000)	(65,000)
Depreciación muebles de almacén (\$90.000/10 años)		(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)
Depreciación extractor (\$100.000/10 años)		(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Depreciación estantería (\$20.000/10 años)		(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Amortización de activos nominales		(41,000)	(41,000)	(41,000)	(41,000)	(41,000)
Costo de materia prima(\$1950 por persona)		(10,333,050)	(11,056,364)	(11,830,309)	(12,540,127)	(13,292,535)
Sueldo de colaboradores (incluyendo contribuciones)		(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)
Honorarios		(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)
Servicios (aproximadamente \$60.000 mensuales)		(720,000)	(720,000)	(720,000)	(720,000)	(720,000)
Ingresos Brutos (4% del monto facturado)		(2,225,580)	(2,381,371)	(2,548,067)	(2,700,951)	(2,863,008)
Gastos de administración (1% de las ventas)		(556,395)	(595,343)	(637,017)	(675,238)	(715,752)
Gastos de comercialización (3% de las ventas)		(1,669,185)	(1,786,028)	(1,911,050)	(2,025,713)	(2,147,256)
Total Egresos anuales		(56,054,593)	(57,089,488)	(58,196,825)	(59,179,079)	(60,255,600)

Fuente: elaboración propia

²⁶ La prima de riesgo, riesgo país o riesgo soberano se define como el sobreprecio que paga un país para financiarse en los mercados, en comparación con otro país. En América, es Estados Unidos el país de referencia y por lo tanto, la prima de riesgo es la diferencia entre el bono a 10 años del país y el bono a 10 años US (T-Bond).

Ilustración 38: Resultado de ingresos y egresos anuales.

Concepto	Años operativos				
	2029	2030	2031	2032	2033
Demanda proyectada (cantidad de personas)	7,226	7,659	8,119	8,606	9,122
Precio	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
Ingresos anuales	75,869,701	80,421,883	85,247,195	90,362,027	95,783,749
Depreciación celular (\$100.000/3 años)					
Depreciación silla de oficina (\$26.000/5 años)					
Depreciación 2 notebooks (\$460.000/5 años)					
Depreciación mesas y sillas (\$600.000/10 años)	(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)
Depreciación heladera (\$270.000/10 años)	(27,000)	(27,000)	(27,000)	(27,000)	(27,000)
Depreciación aire acondicionado (\$650.000/10 años)	(65,000)	(65,000)	(65,000)	(65,000)	(65,000)
Depreciación muebles de almacén (\$90.000/10 años)	(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)
Depreciación extractor (\$100.000/10 años)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Depreciación estantería (\$20.000/10 años)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Amortización de activos nominales	(41,000)	(41,000)	(41,000)	(41,000)	(41,000)
Costo de materia prima(\$1950 por persona)	(14,090,087)	(14,935,492)	(15,831,622)	(16,781,519)	(17,788,411)
Sueldo de colaboradores (incluyendo contribuciones)	(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)
Honorarios	(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)
Servicios (aproximadamente \$60.000 mensuales)	(720,000)	(720,000)	(720,000)	(720,000)	(720,000)
Ingresos Brutos (4% del monto facturado)	(3,034,788)	(3,216,875)	(3,409,888)	(3,614,481)	(3,831,350)
Gastos de administración (1% de las ventas)	(758,697)	(804,219)	(852,472)	(903,620)	(957,837)
Gastos de comercialización (3% de las ventas)	(2,276,091)	(2,412,656)	(2,557,416)	(2,710,861)	(2,873,512)
Total Egresos anuales	(61,299,513)	(62,509,093)	(63,791,248)	(65,150,332)	(66,590,960)

Fuente: elaboración propia

Flujo de fondos

Ilustración 39: Detalle del cálculo de los flujos de fondos anuales.

Concepto / Año	Flujo de fondos					
	Preoperativo	Operativos				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total ingresos anuales		55,639,500	59,534,265	63,701,664	67,523,763	71,575,189
Total egresos anuales		(56,054,593)	(57,089,488)	(58,196,825)	(59,179,079)	(60,255,600)
Utilidad bruta		(415,093)	2,444,777	5,504,838	8,344,685	11,319,589
Impuesto a las ganancias (35%)		145,283	(855,672)	(1,926,693)	(2,920,640)	(3,961,856)
Acumulación de Impuesto a las Ganancias		145,283	(710,389)			
Monto a pagar de Impuesto a las Ganancias		0	(710,389)			
Utilidad Neta		(415,093)	1,734,388	3,578,145	5,424,045	7,357,733
Depreciaciones		303,533	303,533	303,533	270,200	270,200
Amortización de activos nominales		41,000	41,000	41,000	41,000	41,000
Inversión en activos nominales		(410,000)				
Inversión en activos fijos		(2,717,000)				
Inversión en capital de trabajo		(1,927,892)	(206,186)	(220,619)	(203,161)	(214,480)
Resultado de venta muebles e instalaciones						
FLUJO DE FONDOS NETOS ECONÓMICOS	(5,054,892)	(276,746)	1,858,302	3,719,517	5,520,765	7,439,187
TIRe	58%					
VANe (al 25.44%)	\$14,034,691					

Fuente: elaboración propia

Ilustración 40: continuación flujo de fondos.

Concepto / Año	Flujo de fondos					N+1
	Operativos					
	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Total ingresos anuales	75,869,701	80,421,883	85,247,195	90,362,027	95,783,749	
Total egresos anuales	(61,299,513)	(62,509,093)	(63,791,248)	(65,150,332)	(66,590,960)	
Utilidad bruta	14,570,187	17,912,789	21,455,948	25,211,696	29,192,788	
Impuesto a las ganancias (35%)	(5,099,566)	(6,269,476)	(7,509,582)	(8,824,093)	(10,217,476)	
Acumulación de Impuesto a las Ganancias						
Monto a pagar de Impuesto a las Ganancias						
Utilidad Neta	9,470,622	11,643,313	13,946,366	16,387,602	18,975,312	
Depreciaciones	173,000	173,000	173,000	173,000	173,000	
Amortización de activos nominales	41,000	41,000	41,000	41,000	41,000	
Inversión en activos nominales						
Inversión en activos fijos						
Inversión en capital de trabajo	(240,989)	(255,449)	(270,776)	(287,022)	4,056,321	
Resultado de venta muebles e instalaciones						301,080
FLUJO DE FONDOS NETOS ECONÓMICOS	9,443,632	11,601,864	13,889,590	16,314,580	23,245,633	301,080

Fuente: elaboración propia

Evaluación de flujo de fondos y viabilidad del proyecto

Según los datos plasmados en la tabla, los resultados arrojan un VAN de \$14.034.691 y una TIR de 58%. El proyecto es rentable, ya que el VAN es mayor a 0 y la TIR es mayor a la tasa de corte.

Período de recupero de la inversión: es de aproximadamente tres años, once meses y veintisiete días; ya que el ratio es 3.99 y surge de la siguiente fórmula.

$$\text{Fórmula: } a + (b-c)/d$$

a=año inmediato anterior en que se recupera la inversión

b=inversión inicial

c=FF acumulado del año anterior al que se recupera la inversión

d=FF presente del año que se recupera la inversión

A continuación se muestra una tabla con los datos necesarios para el cálculo del período de recupero.

Ilustración 41: Flujo de fondos presentes y acumulados.

Año	Flujo de efectivo	FF a valor presente	FF Acumulado
0	(5,054,892)	(5,054,892)	
1	(276,746)	(220,620)	(220,620)
2	1,858,302	1,180,984	960,364
3	3,719,517	1,884,423	2,844,787
4	5,520,765	2,229,745	5,074,531
5	7,439,187	2,395,219	7,469,751
6	9,443,632	2,423,945	9,893,696
7	11,601,864	2,373,971	12,267,667
8	13,889,590	2,265,693	14,533,360
9	16,314,580	2,121,541	16,654,901
10	23,245,633	2,409,800	19,064,701

Fuente: elaboración propia

Evaluación de flujo de fondos y viabilidad del proyecto - Escenario pesimista.

Para la elaboración del escenario pesimista se tiene en cuenta una demanda del 90% respecto del escenario anterior. Según los datos plasmados en la tabla que se encuentra en el anexo A.3.2, los resultados arrojan un VAN de \$2.573.364 y una TIR de 31%. El proyecto continúa siendo rentable, ya que el VAN es mayor a 0 y la TIR es mayor a la tasa de corte.

Período de recuero de la inversión: es de aproximadamente ocho años, seis meses y veintisiete días, ya que el ratio es 8.57. Si se comparan ambos escenarios, se tardarían aproximadamente 4 años y medio más en recuperar la inversión.

4.6 Plan de Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social es un concepto microeconómico ya que comprende las estrategias que emprende una empresa determinada, relacionadas con su *core business*, tendientes a contribuir al desarrollo sustentable. Una empresa que realiza acciones de Responsabilidad Social busca lograr un equilibrio entre el desarrollo económico, el desarrollo social, la sostenibilidad del ambiente y el logro de un comportamiento ético aceptable hacia todos los grupos de interés. Uno de los principales objetivos es el de reconciliar el fomento de la competitividad de las organizaciones, con el aumento de la cohesión social y de la solidaridad y el respeto al medioambiente.

El presente trabajo tiene como finalidad la creación de una empresa agroturística. Se busca una complementariedad entre una explotación con fin de lucro, pero que produzca a su vez un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respetando el patrimonio cultural, educando al visitante y sensibilizando, a los actores involucrados, acerca de la importancia de conservar la naturaleza.

4.6.1 Prácticas

Respecto a las prácticas que contribuyen a una disminución del impacto sobre el ambiente se promueve

- Eficiencia energética: se cuenta con una instalación de luminarias led y sensores automáticos para que se produzca un ahorro de energía eléctrica.

- Aprovechamiento del agua de lluvia para el riego de la huerta, realizando una conexión de canaletas que derivan en tanques contenedores.
- Desarrollo de huerta orgánica para autoabastecimiento del servicio.
- Reducción de residuos orgánicos gracias al proceso de compostaje.
- Reducción y gestión de desperdicios de alimentos. Se busca planificar adecuadamente los insumos necesarios para la elaboración de los platos de comida, haciendo foco en el control de stock y recetas definidos.
- Utilizarán recipientes y elementos reutilizables en un 80%. Si se incurre en el uso de elementos descartables, estos serán sometidos a un proceso de reciclado.
- Realizar la correcta separación de residuos. Para esto se colocarán tachos de basura con los colores distintivos de cada tipo de elementos a introducir.
- Construir alianzas con cooperativas de reciclaje de la zona, para que realicen la gestión de los materiales reciclables.

Respecto a las prácticas que contribuyen al impacto sobre la comunidad se promueve

- Proporcionar días adicionales para realizar actividades personales y no asistir a trabajar. Serán denominados días flexibles, pudiéndose tomar 3 días adicionales al año.
- Proporcionar capacitaciones recurrentes a los colaboradores a fin de que se incrementen las habilidades profesionales y personales.

- Donar mensualmente 20 kgs de alimentos de la huerta a comedores de la ciudad.
- Proporcionar charlas de compostaje, separación de residuos y consejos bromatológicos en los comedores de la ciudad. Esto se hará una vez capacitado el personal en dichas temáticas.

5- CONCLUSIONES

Con la elaboración del presente plan de negocios se ha logrado comprobar que es viable crear una empresa agroturística y recreativa en la localidad de Cipolletti. Para arribar a este resultado se investigó el mercado, detectando tanto el público objetivo como sus necesidades y preferencias. Se conoció el monto a invertir para la puesta en marcha y cuándo retornaría la misma al inversor.

Este proyecto logra demostrar el nivel de aceptación que puede tener una empresa de estas características en la zona del Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Es una alternativa de reconversión posible para los pequeños propietarios de chacras que, debido a la crisis del sector frutícola deben decidir acerca del futuro de las tierras.

Los resultados financieros del proyecto resultan atractivos para el inversionista, ya que al no requerir una inversión en instalaciones (por encontrarse realizada) se alcanza una tasa interna de retorno de 58% y un VAN de \$14.034.691 (al 25,44% de tasa de corte) en 10 años de operaciones. La inversión inicial retornaría transcurrido un año y cinco meses de efectuada, lo cual es muy positivo. A su vez, si se contempla

un 90% de demanda (constituyendo un escenario pesimista) el VAN seguirá siendo positivo y la TIR mayor a la tasa de corte.

Aportes al campo disciplinar

Este trabajo pretende instalar un antecedente respecto del análisis de una alternativa de reconversión productiva para los propietarios de tierras que se dedicaban a la producción frutícola y ya no les proporciona rédito económico. Una alternativa con fundamentos técnicos, teniendo en cuenta la coyuntura de la región y del país. También pretende plasmar la intención de compra de los residentes de la zona y el potencial turístico que hay en la región, si se tiene en cuenta a este segmento de la población. Esto es muy importante ya que hay una gran diversidad de estudios e informes que tienen como unidad de análisis la industria frutícola, ganadera o hidrocarburífera de la zona, pero no así del turismo. Los principales atractivos turísticos se organizan en torno a dos corredores: el de los Lagos (corredor cordillerano) y el de la Costa Patagónica Norte (corredor costero), estos son los más estudiados actualmente.

A lo largo del presente estudio se pudo cumplir con cada objetivo específico planteado, para arribar a determinar la viabilidad de crear una empresa agroturística y recreativa en la localidad de Cipolletti. Como resultado, se concluyó que el proyecto responde a las tendencias del mercado y es viable desde diversas aristas, tanto en términos estratégicos como financieros, comerciales y de contribución al desarrollo sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

Accinelli, P. (2020, 11 08). El turismo rural se plantea como una opción viable.

Diario Río Negro.

<https://www.rionegro.com.ar/el-turismo-rural-se-plantea-como-una-opcion-viable-1562330/>

Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). *Marketing* (L. E. Pineda Ayala, Trans.). Pearson Educación.

Ballesteros Gil, R. (2017, 05). *Cómo diseñar un Plan de Responsabilidad Social Corporativa*. Responsabilidad Social Corporativa.

<https://responsabilidad-social-corporativa.com/como-disenar-plan-de-responsabilidad-social-corporativa/>

Bottaro, O. E., Rodríguez Jáuregui, H., & Yardín, A. R. (2004). *El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa* (Segunda ed.).

<https://fdocumento.com/document/bottaro-.html>

Buscan salvar las chacras de los loteos y el petróleo a través del agroturismo. (2021, September 23). *LM Neuquen.*

<https://www.lmneuquen.com/buscan-salvar-las-chacras-los-loteos-y-el-petroleo-un-corredor-agroturistico-n846033>

Calvo, J. A. (2022, November 4). *¿Qué es y cómo elaborar un plan de operaciones?* Holded. Retrieved February 28, 2024, from

<https://www.holded.com/es/blog/plan-de-operaciones>

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (P. Mascaró Sacristán, Trans.). McGraw-Hill.

"Consumo consciente": el camino hacia una sociedad de Smart Consumers.

(2023, September 5). Lado H. Retrieved February 27, 2024, from

<https://ladoh.com/consumo-consciente-el-camino-hacia-una-sociedad-de-smart-consumers/>

Convenio Colectivo de Trabajo de la Actividad Turística. (n.d.). FAECYS.

Retrieved August 12, 2023, from

<https://www.faecys.org.ar/convenio-colectivo-de-trabajo-de-la-actividad-turistica/>

Datosmacro.com. (2023). *Bonos a 10 años.* Datosmacro.com. Retrieved August

13, 2023, from <https://datosmacro.expansion.com/bono>

Dominguez, J. P. (2019, August 26). *Bodega Humberto Canale invierte en la*

Patagonia. Caminos del Vino.com. Retrieved March 15, 2024, from

<https://caminosdelvino.com/bodega-humberto-canale-invierte-en-la-patagonia/>

Donato, N. (2023, June 24). *El consumo pierde dinamismo, pero aún no se*

percibe: cuáles son los sectores que lo sostienen. Infobae. Retrieved

March 2, 2024, from

<https://www.infobae.com/economia/2023/06/25/el-consumo-pierde-dinamismo-pero-aun-no-se-percibe-cuales-son-los-sectores-que-lo-sostienen/>

[namismo-pero-aun-no-se-percibe-cuales-son-los-sectores-que-lo-s
ostienen/](#)

Economía y recursos - Sitio Web Oficial del Gobierno de la Provincia del

Neuquén. (n.d.). Gobierno de la Provincia del Neuquén. Retrieved

December 7, 2021, from <http://w2.neuquen.gov.ar/economia-y-recursos>

Frade, N. (2018, May 13). Marketing ético: la respuesta a las demandas del

consumidor. Semrush. Retrieved February 27, 2024, from

*[https://es.semrush.com/blog/marketing-etico-respuesta-demandas-c
onsumidor/](https://es.semrush.com/blog/marketing-etico-respuesta-demandas-consumidor/)*

Gamboa, A. (2023, August 20). Massa busca tranquilidad para el último tramo

de campaña y aspira a ampliar el frente oficialista. BAE Negocios.

Retrieved August 21, 2023, from

*[https://www.baenegocios.com/politica/Massa-busca-tranquilidad-par
a-el-ultimo-tramo-de-campana-y-aspira-a-ampliar-el-frente-oficialis
ta-20230820-0033.html](https://www.baenegocios.com/politica/Massa-busca-tranquilidad-para-el-ultimo-tramo-de-campana-y-aspira-a-ampliar-el-frente-oficialista-20230820-0033.html)*

García López, R. (2021, 01 13). ¿Cómo será el turismo en 2021? Aprende de

Turismo. Retrieved 09 05, 2021, from

*[https://aprendedeturismo.org/como-sera-el-turismo-en-2021-parte-i-
de-ii/](https://aprendedeturismo.org/como-sera-el-turismo-en-2021-parte-i-de-ii/)*

Giancola, S. I. (2017, 09 01). INTA –PROGRAMA NACIONAL FRUTALES. In *Síntesis de problemáticas y lineamientos de propuestas en manzana y pera (Alto Valle), vid (Mendoza), mandarina y naranja (NE Entre Ríos)*.

Hollmann, A. (2017). *Cuaderno universitario sobre Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable*.

INDEC. (2023, September 27). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Primer semestre de 2023*. INDEC. Retrieved March 3, 2024, from

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_2326FC0901C2.pdf

Indicadores demográficos, por sexo y edad. (2023, November 22). INDEC.

Retrieved March 2, 2024, from

https://censo.gob.ar/wp-content/uploads/2023/11/censo2022_indicadores_demograficos-1.pdf

Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Julio de 2023. (2023, August 15). INDEC. Retrieved August 21, 2023, from

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_23ED301034A4.pdf

JPMorgan EMBI. (2023, 08 13). *RIESGO PAIS JPMorgan EMBI+ | Cotizaciones*. Rava Bursátil. Retrieved August 13, 2023, from

<https://www.rava.com/perfil/riesgo%20pais>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). Pearson.

978-607-32-1420-9

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. PEARSON.

Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. McGraw - Hill.

Landriscini, G. (2020, 07 12). Fruticultura antes, durante y después de la

pandemia. *Diario Río Negro*.

<https://www.rionegro.com.ar/fruticultura-antes-durante-y-despues-de-la-pandemia-1425473/>

La nueva era del turismo: de la experiencia a las emociones. (2022, March 22).

IDEAS LLYC. Retrieved August 21, 2023, from

<https://ideas.llorenteycuenca.com/2022/03/la-nueva-era-del-turismo-de-la-experiencia-a-las-emociones/>

Lo que dejaron las PASO: 3 mitos sobre el votante de Javier Milei. (2023, August

18). iProfesional. Retrieved August 21, 2023, from

<https://www.iprofesional.com/politica/387291-lo-que-dejaron-las-paso-3-mitos-sobre-el-votante-de-javier-milei>

Márquez, V. G. (2015). *Tesina de Grado: Comercio justo y cooperativas frente a*

la crisis de los pequeños productores frutícolas del Alto Valle de Río

Negro y Clac: Comercio Justo.

<http://www.clac-comerciojusto.org/ulcj/wp-content/uploads/2014/06/Comercio-justo-y-cooperativas-frente-a-la-crisis-de-los-peque%C3%B1os-productores-frut%C3%ADcolas-del-Alto-Valle-de-R%C3%ADo-Negro-y-Clac-Comercio-Justo.pdf>

[os-productores-frut%C3%ADcolas-del-Alto-Valle-de-R%C3%ADDo-Negro-y-Neuqu%C3%A9n.pdf](#)

Martínez, M. C. (2021, June 11). *Reintermediación: el papel de los infomediarios y las agencias de viajes virtuales en el proceso de reservar un alojamiento turístico hotelero*. SeDiCI - UNLP. Retrieved February 27, 2024, https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/130150/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mazzei, L. (n.d.). *Venta de alimentos por proximidad en el kilómetro cero*.

Alimentos Argentinos.

https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/difusion-y-publicaciones/Revistas/AA_62.pdf

Molinari, C. I. (2020, May 19). *Contratación Electrónica de Servicios Turísticos Por Cecilia Inés Molinari 1. INTRODUCCIÓN. TURISMO ELECTRÓNICO. Se public. Turismo y Derecho*. Retrieved August 21, 2023, from <https://www.turismoyderecho.com.ar/wp-content/uploads/2020/05/Contrataci%C3%B3n-electr%C3%B3nica-de-servicios-tur%C3%ADsticos-CECI.pdf>

Munné, F. (1995). *Psicología del tiempo libre*. Trillas.

Ordóñez, A., & Prieto, V. (2019). *MARKETING EXPERIENCIAL, UNA TENDENCIA EN AUGÉ. CORE*. <https://core.ac.uk/download/pdf/222808058.pdf>

Organización Mundial del Turismo. (2021, Abril 17). *RESPUESTA A LA COVID-19: EL*

96% DE LOS DESTINOS DEL MUNDO IMPONE RESTRICCIONES A LOS VIAJES,

INFORMA LA OMT. Organización Mundial del Turismo. Retrieved 09 07, 2021,

<https://www.unwto.org/es/news/respuesta-covid-19-restricciones-viaje>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio.* Grupo

Planeta.

<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-mo>

[delos-de-negocio.pdf](https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-mo-delos-de-negocio.pdf)

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre &*

Every Business a Stage. Harvard Business School Press.

Plan de Desarrollo. (2021). NeuquénTur. Retrieved March 3, 2024, from

<http://neuquentur.gob.ar/lab/wp-content/uploads/2021/08/Plan-de-De>

[sarrollo-Completo-2030.pdf](http://neuquentur.gob.ar/lab/wp-content/uploads/2021/08/Plan-de-Desarrollo-Completo-2030.pdf)

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva.* Rei Argentina S.A.

http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para

[-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Provincia del Neuquén. (2020, 07). *Plan de Reactivación Turística.* NeuquénTur.

Retrieved March 3, 2024, from

<http://neuquentur.gob.ar/lab/wp-content/uploads/2020/07/PLAN-DE-RE>

[ACTIVACION-TURISTICA-NEUQUEN.pdf](http://neuquentur.gob.ar/lab/wp-content/uploads/2020/07/PLAN-DE-REACTIVACION-TURISTICA-NEUQUEN.pdf)

Resolución Técnica Nro. 49. (2018, 12 07). *Resolución Técnica No 49*. Marco

Conceptual e Informe de Plan de Negocios.

<https://www.facpce.org.ar/pdf/RT%2049%20-%20%20Marco%20conceptual%20e%20Informe%20para%20Plan%20de%20Negocios.pdf>

Rivera Mateos, M. (2013). EL TURISMO EXPERIENCIAL COMO FORMA DE TURISMO RESPONSABLE E INTERCULTURAL. In *Universidad Nacional de Córdoba*.

Departamento de Geografía y Ciencias del Territorio.

Rocha Paz, A. (2017, August 29). *El Momento Cero de la Verdad (ZMOT) - CEImx* |

CEImx. Blogs de la FES Acatlán. Retrieved February 27, 2024, from

<https://blogs.acatlan.unam.mx/CEImx/2017/08/29/zmot/>

Rodríguez Alonso, G. (2019, ene-mar). El Agroturismo, una visión desde el desarrollo sostenible. *Centro Agrícola*, 46(1), 62-65.

<http://scielo.sld.cu/pdf/cag/v46n1/0253-5785-cag-46-01-62.pdf>

Santesmases Mestre, M. (1996). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Pirámide Ediciones.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1991). *Preparación y evaluación de proyectos de inversión* (Segunda ed.). McGraw-Hill Latinoamericana S.A.

<http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2013/03/Preparacion-Y-Evaluacion-De-Proyectos-Sapag-Sapag.pdf>

Swica, J. P. (2016). *Factibilidad económica del cultivo del nogal en el valle inferior del río Negro*. Universidad Nacional de Río Negro.

<https://rid.unrn.edu.ar/bitstream/20.500.12049/396/1/Swica-2016.pdf>

Velázquez, J. (2024, January 29). *Roberto Schroeder, CEO de Bodega Familia*

Schroeder. Lo más dañino para nuestra actividad es la inflación. *Ámbito*

Financiero. Retrieved March 15, 2024, from

[https://www.ambito.com/negocios/roberto-schroeder-ceo-bodega-fa](https://www.ambito.com/negocios/roberto-schroeder-ceo-bodega-familia-schroeder-lo-mas-danino-nuestra-actividad-es-la-inflacion-n5932591)

[milia-schroeder-lo-mas-danino-nuestra-actividad-es-la-inflacion-n59](https://www.ambito.com/negocios/roberto-schroeder-ceo-bodega-familia-schroeder-lo-mas-danino-nuestra-actividad-es-la-inflacion-n5932591)

[32591](https://www.ambito.com/negocios/roberto-schroeder-ceo-bodega-familia-schroeder-lo-mas-danino-nuestra-actividad-es-la-inflacion-n5932591)

Vidal, A. (2017, August 27). *Nueva tendencia preocupa a los marketineros: se*

viene la era de los "prosumers". *iProfesional*. Retrieved August 21, 2023,

from

<https://www.iprofesional.com/marketing/254364-nueva-tendencia-pre>

[ocupa-a-los-marketineros-se-viene-la-era-de-los-prosumers](https://www.iprofesional.com/marketing/254364-nueva-tendencia-pre)

ANEXOS

ANEXO 1: Salarios de los colaboradores

A.1.1 Cálculo de salarios del personal por tipo de puesto

Salario Cocinero		Salario Ayudante de cocina	
Salario básico al 06/23	\$278,967.00	Salario básico al 06/23	\$210,098.00
Incremento del 30% 08/23	\$83,690.10	Incremento del 30% 08/23	\$63,029.40
Salario básico ajustado	\$362,657.10	Salario básico ajustado	\$273,127.40
Adicional presentismo (10%)*	\$36,265.71	Adicional presentismo (10%)*	\$27,312.74
Antigüedad dos años (1%)	\$3,626.57	Antigüedad dos años (1%)	\$2,731.27
Zona fría (20%)	\$72,531.42	Zona fría (20%)	\$54,625.48
Salario total	\$475,080.80	Salario total	\$357,796.89
Salario Gerente		Salario Guía de turismo	
Salario básico al 06/23	\$325,787.00	Salario básico al 06/23	\$220,665.60
Incremento del 30% 08/23	\$97,736.10	Incremento del 15% 08/23	\$33,099.84
Salario básico ajustado	\$423,523.10	Salario básico ajustado	\$253,765.44
Adicional presentismo (10%)*	\$42,352.31	Adicional presentismo (8.33%)*	\$21,138.66
Antigüedad dos años (1%)	\$4,235.23	Antigüedad dos años (0.5%)	\$2,537.65
Zona fría (20%)	\$84,704.62	Adicional cajeros	\$26,801.76
Salario total	\$554,815.26	Zona fría (20%)	\$50,753.09
Salario Encargado de Mantenimiento		Adicional por título (2.5%)	\$6,344.14
Salario básico al 07/23	\$181,655.00	Salario total	\$361,340.74
Adicional presentismo (10%)*	\$18,165.50		
Antigüedad diez años (1.5%)	\$1,816.55		
Zona fría (20%)	\$36,331.00		
Salario total	\$237,968.05		

Fuente: elaboración propia

ANEXO 2: Depreciaciones, resultado de venta e inversión en capital de trabajo

A.2.1 Cálculo de depreciación y resultado de venta de los activos fijos

Activos fijos	Valor de adquisición	Años de vida útil	Depreciación anual	Depreciacion es acumuladas	Valor de mercado = Base imponible	Impuesto a las ganancias 35%	Resultado de venta
Celular	\$100,000	3	\$33,333	\$100,000	\$20,000	\$7,000	\$13,000
Notebooks	\$460,000	5	\$92,000	\$460,000	\$92,000	\$32,200	\$59,800
Silla de oficina	\$26,000	5	\$5,200	\$26,000	\$5,200	\$1,820	\$3,380
Muebles de almacén	\$90,000	10	\$9,000	\$90,000	\$18,000	\$6,300	\$11,700
Estantería	\$20,000	10	\$2,000	\$20,000	\$4,000	\$1,400	\$2,600
Mesas y sillas	\$600,000	10	\$60,000	\$600,000	\$120,000	\$42,000	\$78,000
Heladera	\$270,000	10	\$27,000	\$270,000	\$54,000	\$18,900	\$35,100
Extractor de cocina	\$100,000	10	\$10,000	\$100,000	\$20,000	\$7,000	\$13,000
Aire acondicionado	\$650,000	10	\$65,000	\$650,000	\$130,000	\$45,500	\$84,500

Fuente: elaboración propia

A.2.2 Cálculo de activo corriente y pasivo corriente

Año	Ventas	Total ventas / 365 * día promedio de cobro	Mercadería	Mercadería / 365 * días de stock	Activo corriente	Pasivo	Pasivo corriente
2023	0	0	0	0	0	0	0
2024	55,639,500	2,743,866	10,333,050	566,195	3,310,060	(56,054,593)	(1,382,168)
2025	59,534,265	2,935,936	11,056,364	605,828	3,541,764	(57,089,488)	(1,407,686)
2026	63,701,664	3,141,452	11,830,309	648,236	3,789,688	(58,196,825)	(1,434,990)
2027	67,523,763	3,329,939	12,540,127	687,130	4,017,069	(59,179,079)	(1,459,210)
2028	71,575,189	3,529,735	13,292,535	728,358	4,258,093	(60,255,600)	(1,485,755)
2029	75,869,701	3,741,519	14,090,087	772,060	4,513,579	(61,299,513)	(1,511,495)
2030	80,421,883	3,966,011	14,935,492	818,383	4,784,394	(62,509,093)	(1,541,320)
2031	85,247,195	4,203,971	15,831,622	867,486	5,071,457	(63,791,248)	(1,572,935)
2032	90,362,027	4,456,210	16,781,519	919,535	5,375,745	(65,150,332)	(1,606,447)
2033	95,783,749	4,723,582	17,788,411	974,707	5,698,290	(66,590,960)	(1,641,969)

Fuente: elaboración propia

A.2.3 Cálculo de inversión en capital de trabajo

Año	Activo corriente	Pasivo corriente	Necesidad de capital	Incremental	Capital de Trabajo
2023	0	0	0	1,927,892	(1,927,892)
2024	3,310,060	(1,382,168)	1,927,892	206,186	(206,186)
2025	3,541,764	(1,407,686)	2,134,078	220,619	(220,619)
2026	3,789,688	(1,434,990)	2,354,698	203,161	(203,161)
2027	4,017,069	(1,459,210)	2,557,859	214,480	(214,480)
2028	4,258,093	(1,485,755)	2,772,339	229,745	(229,745)
2029	4,513,579	(1,511,495)	3,002,084	240,989	(240,989)
2030	4,784,394	(1,541,320)	3,243,074	255,449	(255,449)
2031	5,071,457	(1,572,935)	3,498,523	270,776	(270,776)
2032	5,375,745	(1,606,447)	3,769,298	287,022	(287,022)
2033	5,698,290	(1,641,969)	4,056,321	(4,056,321)	4,056,321

Fuente: elaboración propia

ANEXO 3: Cálculos y Flujo de fondos escenario pesimista

A.3.1 Total ingresos y egresos del escenario pesimista

Concepto	Preop	Años operativos				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Demanda proyectada (cantidad de personas)		4,770	5,104	5,461	5,789	6,136
Precio		10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
Ingresos anuales		50,085,000	53,590,950	57,342,317	60,782,855	64,429,827
Depreciación celular (\$100.000/3 años)		(33,333)	(33,333)	(33,333)		
Depreciación silla de oficina (\$26.000/5 años)		(5,200)	(5,200)	(5,200)	(5,200)	(5,200)
Depreciación 2 notebooks (\$460.000/5 años)		(92,000)	(92,000)	(92,000)	(92,000)	(92,000)
Depreciación mesas y sillas (\$600.000/10 años)		(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)
Depreciación heladera (\$270.000/10 años)		(27,000)	(27,000)	(27,000)	(27,000)	(27,000)
Depreciación aire acondicionado (\$650.000/10 años)		(65,000)	(65,000)	(65,000)	(65,000)	(65,000)
Depreciación muebles de almacén (\$90.000/10 años)		(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)
Depreciación extractor (\$100.000/10 años)		(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Depreciación estantería (\$20.000/10 años)		(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Amortización de activos nominales		(41,000)	(41,000)	(41,000)	(41,000)	(41,000)
Costo de materia prima (\$1950 por persona)		(9,301,500)	(9,952,605)	(10,649,287)	(11,288,245)	(11,965,539)
Sueldo de colaboradores (incluyendo contribuciones)		(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)
Honorarios		(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)
Servicios (aproximadamente \$60.000 mensuales)		(720,000)	(720,000)	(720,000)	(720,000)	(720,000)
Ingresos Brutos (4% del monto facturado)		(2,003,400)	(2,143,638)	(2,293,693)	(2,431,314)	(2,577,193)
Gastos de administración (1% de las ventas)		(500,850)	(535,910)	(573,423)	(607,829)	(644,298)
Gastos de comercialización (3% de las ventas)		(1,502,550)	(1,607,729)	(1,720,269)	(1,823,486)	(1,932,895)
Total Egresos anuales		(54,578,683)	(55,510,264)	(56,507,056)	(57,387,923)	(58,356,975)

Concepto	Años operativos				
	2029	2030	2031	2032	2033
Demanda proyectada (cantidad de personas)	6,504	6,895	7,308	7,747	8,212
Precio	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
Ingresos anuales	68,295,616	72,393,353	76,736,955	81,341,172	86,221,642
Depreciación celular (\$100.000/3 años)					
Depreciación silla de oficina (\$26.000/5 años)					
Depreciación 2 notebooks (\$460.000/5 años)					
Depreciación mesas y sillas (\$600.000/10 años)	(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)	(60,000)
Depreciación heladera (\$270.000/10 años)	(27,000)	(27,000)	(27,000)	(27,000)	(27,000)
Depreciación aire acondicionado (\$650.000/10 años)	(65,000)	(65,000)	(65,000)	(65,000)	(65,000)
Depreciación muebles de almacén (\$90.000/10 años)	(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)	(9,000)
Depreciación extractor (\$100.000/10 años)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Depreciación estantería (\$20.000/10 años)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
Amortización de activos nominales	(41,000)	(41,000)	(41,000)	(41,000)	(41,000)
Costo de materia prima (\$1950 por persona)	(12,683,472)	(13,444,480)	(14,251,149)	(15,106,218)	(16,012,591)
Sueldo de colaboradores (incluyendo contribuciones)	(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)	(38,465,850)
Honorarios	(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)	(1,740,000)
Servicios (aproximadamente \$60.000 mensuales)	(720,000)	(720,000)	(720,000)	(720,000)	(720,000)
Ingresos Brutos (4% del monto facturado)	(2,731,825)	(2,895,734)	(3,069,478)	(3,253,647)	(3,448,866)
Gastos de administración (1% de las ventas)	(682,956)	(723,934)	(767,370)	(813,412)	(862,216)
Gastos de comercialización (3% de las ventas)	(2,048,868)	(2,171,801)	(2,302,109)	(2,440,235)	(2,586,649)
Total Egresos anuales	(59,286,971)	(60,375,798)	(61,529,955)	(62,753,361)	(64,050,172)

Fuente: elaboración propia

A.3.2 Flujo de fondos en escenario pesimista

Concepto / Año	Flujo de fondos					
	Preoperativo	Operativos				
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total ingresos anuales		50,085,000	53,590,950	57,342,317	60,782,855	64,429,827
Total egresos anuales		(54,578,683)	(55,510,264)	(56,507,056)	(57,387,923)	(58,356,975)
Utilidad bruta (base imponible)		(4,493,683)	(1,919,314)	835,261	3,394,932	6,072,851
Impuesto a las ganancias - 35%		1,572,789	671,760	(292,341)	(1,188,226)	(2,125,498)
Impuesto acumulado			2,244,549			
Pago de impuesto		0	0	1,952,208		
Utilidad Neta		(4,493,683)	(1,919,314)	2,787,469	2,206,706	3,947,353
Depreciaciones		303,533	303,533	303,533	270,200	270,200
Amortización de activos nominales		41,000	41,000	41,000	41,000	41,000
Inversión en activos nominales	(410,000)					
Inversión en activos fijos	(2,717,000)					
Inversión en capital de trabajo	(1,633,841)	(185,603)	(198,595)	(182,962)	(193,068)	(207,049)
Resultado de venta muebles e instalaciones						
FLUJO DE FONDOS NETOS ECONÓMICOS	(4,760,841)	(4,334,753)	(1,773,376)	2,949,040	2,324,838	4,051,504
TIRe	31%					
VANe (al 25.44%)	\$2,573,364					

Concepto / Año	Flujo de fondos					
	Operativos					N+1
	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Total ingresos anuales	68,295,616	72,393,353	76,736,955	81,341,172	86,221,642	
Total egresos anuales	(59,286,971)	(60,375,798)	(61,529,955)	(62,753,361)	(64,050,172)	
Utilidad bruta (base imponible)	9,008,645	12,017,555	15,207,000	18,587,811	22,171,470	
Impuesto a las ganancias - 35%	(3,153,026)	(4,206,144)	(5,322,450)	(6,505,734)	(7,760,015)	
Impuesto acumulado						
Pago de impuesto						
Utilidad Neta	5,855,620	7,811,411	9,884,550	12,082,077	14,411,456	
Depreciaciones	173,000	173,000	173,000	173,000	173,000	
Amortización de activos nominales	41,000	41,000	41,000	41,000	41,000	
Inversión en activos nominales						
Inversión en activos fijos						
Inversión en capital de trabajo	(216,931)	(229,947)	(243,744)	(258,369)	3,550,109	
Resultado de venta muebles e instalaciones						301,080
FLUJO DE FONDOS NETOS ECONÓMICOS	5,852,688	7,795,464	9,854,805	12,037,708	18,175,565	301,080

Fuente: elaboración propia

A.3.3 Cálculo del período de repago en escenario pesimista

Año	Flujo de efectivo	FF a valor presente	FF Acumulado
0	(4,760,841)	(4,760,841)	
1	(4,334,753)	(3,455,638)	(3,455,638)
2	(1,773,376)	(1,127,012)	(4,582,651)
3	2,949,040	1,494,075	(3,088,575)
4	2,324,838	938,963	(2,149,612)
5	4,051,504	1,304,476	(845,136)
6	5,852,688	1,502,239	657,103
7	7,795,464	1,595,106	2,252,209
8	9,854,805	1,607,532	3,859,742
9	12,037,708	1,565,379	5,425,120
10	18,175,565	1,884,202	7,309,322

Fuente: elaboración propia

ANEXO 4: Datos consultados para proyección de la demanda

A.4.1 Cuadro de población de Neuquén Capital por sexo y grupo de edad.

Estimación de Población total por sexo e índice de masculinidad según grupo de edad
Municipio: Neuquén
Año 2023

Grupo de Edad	Población			Índice de Masculinidad ⁽¹⁾
	Total	Varones	Mujeres	
Total	262241	128052	134189	95,4
0-4	19758	10333	9425	109,6
5-9	19830	10431	9399	111,0
10-14	20433	10570	9863	107,2
15-19	19738	10192	9546	106,8
20-24	20757	10721	10036	106,8
25-29	20375	10487	9888	106,1
30-34	19842	10086	9756	103,4
35-39	18284	8850	9434	93,8
40-44	17942	8489	9453	89,8
45-49	17826	8379	9447	88,7
50-54	15404	7100	8304	85,5
55-59	13354	5962	7392	80,7
60-64	11501	5286	6215	85,1
65-69	9382	4129	5253	78,6
70-74	7180	3121	4059	76,9
75-79	4931	2009	2922	68,8
80 +	5704	1907	3797	50,2

⁽¹⁾ Indica cantidad de varones por cada 100 mujeres

Nota: Estimaciones sujetas a revisión

Fuente: Elaborado por la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén

A.4.2 Población estimada por sexo. Departamento de general Roca, provincia de Río Negro.

Area de gobierno local	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total	320921	330502	334968	339476	343954	348406	352820	357230	361612	366014	370245	374450	378623	382551
Municipio Allen	27443	27879	27998	28114	28223	28323	28415	28502	28581	28657	28715	28765	28809	28830
Municipio Campo Grande	5206	5360	5431	5502	5573	5643	5712	5780	5848	5916	5981	6045	6109	6168
Municipio Catriel	18032	18697	19034	19375	19716	20058	20399	20742	21086	21432	21770	22109	22447	22773
Municipio Cervantes	5992	6186	6280	6374	6468	6561	6654	6746	6838	6931	7020	7109	7197	7280
Municipio Chichinales	4865	5051	5147	5244	5341	5439	5536	5635	5733	5833	5930	6028	6126	6221
Municipio Cinco Saltos	24138	25126	25646	26176	26708	27243	27780	28322	28868	29420	29963	30510	31058	31592
Municipio Cipolletti	85161	87826	89093	90370	91638	92899	94148	95394	96632	97875	99070	100257	101433	102542
Municipio Contralmirante Cordero	3322	3447	3511	3576	3641	3707	3772	3838	3903	3970	4035	4100	4166	4229
Municipio General Enrique Godoy	3788	3810	3801	3792	3781	3770	3757	3744	3730	3715	3698	3680	3662	3641
Municipio General Fernández Oro	8629	9042	9269	9502	9738	9976	10217	10462	10710	10963	11214	11468	11726	11979
Municipio Geeneral Roca	90607	93524	94927	96343	97750	99150	100540	101929	103310	104697	106035	107365	108686	109936
Municipio Ingeniero Huergo	7513	7757	7875	7994	8112	8230	8347	8465	8581	8699	8812	8925	9038	9144
Municipio Mainqué	2783	2825	2836	2846	2856	2865	2873	2880	2887	2893	2898	2902	2905	2906
Municipio Villa Regina	33089	33655	33827	33997	34157	34308	34448	34583	34708	34830	34930	35021	35104	35160
Comisión de Fomento Peñas Blancas	177	172	167	163	159	155	151	147	143	139	135	131	128	124
Zona rural diseminada	176	143	124	108	93	81	70	61	52	45	39	34	29	25

Fuente: Estadística de Río Negro, con base en proyecciones provinciales - departamentales del INDEC, a partir del Censo Nacional de Población Hogares y Viviendas 2010.

A.4.3 Valores mensuales de Canasta básica alimentaria y canasta básica total para un adulto equivalente.

Mes	Canasta básica alimentaria		Inversa del coeficiente de Engel	Canasta básica total	
	Línea de indigencia (valor en \$)			Línea de pobreza (valor en \$)	
2022	Junio	15.056,75	2,24	33.727,12	
	Julio	16.008,28	2,25	36.018,63	
	Agosto	17.148,80	2,26	38.756,29	
	Septiembre	18.359,84	2,26	41.493,24	
	Octubre	20.098,92	2,25	45.222,57	
	Noviembre	20.715,93	2,28	47.232,32	
	Diciembre	21.743,48	2,27	49.357,70	
2023	Enero	23.315,04	2,27	52.925,14	
	Febrero	26.046,32	2,20	57.301,90	
	Marzo	28.388,12	2,18	61.886,10	
	Abril	30.468,76	2,16	65.812,52	
	Mayo	32.055,87	2,20	70.522,91	
	Junio	33.730,51	2,23	75.219,04	

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

A.4.4 Población total según ingreso per cápita familiar

Cuadro 1. Población según escala de ingreso per cápita familiar. Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre de 2023

Decil	Escala de ingreso		Población		Ingreso per cápita familiar				
	Desde	Hasta	Población por decil	Porcentaje de personas	Ingreso total por decil (en miles)	Porcentaje del ingreso	Ingreso medio por decil	Ingreso medio por estrato	Mediana por decil
	\$	\$		%	\$	%	\$	\$	\$
1	0	21.000	2.934.014	10,0	41.373.126	1,8	14.101		15.444
2	21.000	29.483	2.933.794	10,0	73.707.400	3,2	25.124		25.000
3	29.483	37.086	2.932.879	10,0	96.707.617	4,2	32.974		32.671
4	37.200	46.000	2.938.123	10,0	121.075.532	5,2	41.208	28.356	40.667
5	46.000	55.000	2.930.699	10,0	147.164.827	6,3	50.215		50.000
6	55.000	67.500	2.933.241	10,0	178.414.361	7,7	60.825		60.000
7	67.500	83.333	2.933.273	10,0	220.373.911	9,5	75.129		75.000
8	83.333	107.500	2.936.107	10,0	276.551.239	11,9	94.190	70.100	92.817
9	107.500	155.333	2.933.995	10,0	377.954.716	16,3	128.819		125.133
10	155.333	3.000.000	2.929.161	10,0	784.384.216	33,8	267.785	198.245	210.000
Población total (1)			29.335.286	100,0	2.317.706.945	100,0	79.007	79.007	55.000

(1) Las diferencias en los totales de población y de ingresos entre los distintos cuadros se deben al uso de los diferentes ponderadores correspondientes en cada caso.

Fuente: INDEC, Dirección de Encuesta Permanente de Hogares.

A.4.5 Población total del municipio de Cipolletti por edad

Municipios ×

Cipolletti ↔

Habitantes 87.704

Hogares 27.503

Área (km²) 4498

1991 | 2001 | **2010** ↔ Fuente

Población adulta por edad ✕ 📊 ⌵ ☰ ×

● Población de 18 años y más. ^

	RADIOS ⌵	N
🚰 Sin valores	-	-
🌱 Menor que 60 %	10	4989
🌱 60 a 70 %	39	22.160
🌱 70 a 75 %	32	20.646
🌱 75 a 85 %	27	12.385
🌱 85 y más %	1	129
Total	109	60.309

Fuente: Poblaciones.org

ANEXO 5: Guía de preguntas para entrevista en profundidad

- 1- ¿Podría proporcionar una breve descripción de la historia de su chacra?
- 2- ¿Cuáles son los principales cultivos o actividades agrícolas que se desarrollan en la misma?
- 3- ¿Qué le motiva a considerar la posibilidad de desarrollar un negocio agroturístico en su chacra?
- 4- ¿Qué recursos (infraestructura, personal, equipamiento, etc.) tiene disponibles en su chacra que podrían ser útiles para el desarrollo del negocio agroturístico?
- 5- ¿Cuáles considera que podrían ser los principales desafíos o limitaciones para implementar un negocio agroturístico en su chacra?
- 6- ¿Qué tipo de participación activa podría tener en el diseño, planificación y operación del proyecto?
- 7- ¿Qué opina sobre el potencial de su chacra para el desarrollo de actividades agroturísticas?
- 8- ¿Cómo espera que la implementación de un negocio agroturístico impacte en su chacra y en la comunidad local?

ANEXO 6: Diseño del perfil del establecimiento en Instagram

zonachacra [Edit Profile](#) [View archive](#) [Ad tools](#)

97 posts 3,826 followers 7,398 following

Agroturismo y actividades recreativas

Conéctate con la naturaleza y disfruta de momentos inolvidables en nuestro paraíso agroturístico.
 Comida deliciosa.
 Cipolletti

Grupos

Cómo llegar

Reservas

Experiencia

Actividades

Visitas guiadas

New

POSTS

REELS

GUIDES

SAVED

TAGGED

zonachacra
Cipolletti, Rio Negro

zonachacra En Zona Chacra no solo ofrecemos una escapada a la naturaleza, ¡sino también la oportunidad de crear recuerdos inolvidables en equipo! 🍏🍷

¿Quieres fomentar la integración de tu equipo o simplemente disfrutar de un día memorable con amigos y familiares? ¡Tenemos la solución perfecta! Ahora puedes reservar nuestro espacio para grupos privados y disfrutar de una experiencia personalizada en un entorno rural único. 🍏🌻

Desde actividades al aire libre hasta comidas deliciosas y momentos especiales, te ayudaremos a planificar un día que todos recordarán con cariño. ¡Contáctanos para obtener más información y reserva tu día de diversión y conexión con la naturaleza! 🍏🍷 #GruposPrivados #TeamBuilding #DíaInolvidable #Agroturismo

39 m · See Translation

[View Insights](#) [Boost Post](#)

Be the first to like this
39 MINUTES AGO

Add a comment... Post

Fuente: Elaboración propia