



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL MENDOZA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS: CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA
DE UNA AGENCIA DE TURISMO PARA EL SECTOR LGBT+
EN LA PROVINCIA DE MENDOZA.

Tesina para optar al título de grado de Licenciada en
Administración de Empresas

AUTOR: ANA PAULA DANIELA ALANIZ ESTRELLA

Director de tesina: CONTADOR GUSTAVO ADRIÁN ANTA

Mendoza, Argentina

Año 2024

Agradecimientos

A mi madre, por apoyarme siempre en cada decisión de mi vida, sin juzgar si estaba bien o mal.

A mi familia por apoyar mis estudios.

A Gustavo, por su dirección y guía en el proyecto.

A las amigas y colegas que me acompañaron a lo largo de la carrera.

A los excelentes profesores que me transmitieron todo su conocimiento.

Al profesor Daniel Ríos, quien estuvo acompañando desde en la Tecnicatura del I.T.U y la Licenciatura en U.T.N, brindando su empatía y predisposición.

A Paula, por la comprensión, paciencia y el respeto en este proceso.

A Todos, ¡Muchas Gracias!

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2. DESCRIPCIÓN GENERAL.....	2
2.1. PLANTEO DEL PROBLEMA.....	2
2.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	3
2.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	8
2.4. OBJETIVOS.....	9
2.5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	10
2.6. ESTRATEGIA	11
2.7. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	18
2.8. PREVISIÓN DE FALLAS, ERRORES, INCERTIDUMBRE.....	24
3. MARCO TEORICO Y ANTECEDENTES	25
3.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR	25
3.2. SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES	34
3.3. ANALISIS Y ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL	39
3.4. CUESTIONES ETICAS	51
3.5. RELEVANCIA	55
4. OPERACIONES	57
4.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	57
4.2. MODELO DE NEGOCIO.....	58
4.3. PLAN DE MARKETING	60
4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA	62
4.5. CONCLUSION	71
5. DATOS DE LOS AUTORES.....	72
6. BIBLIOGRAFÍA.....	73

ÍNDICE: ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: UBICACIÓN RELATIVA DE MENDOZA ORGULLOSA. FUENTE:	
GOOGLE MAPS.....	5

ILUSTRACIÓN 2: PLANO DE OFICINA FÍSICA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	6
ILUSTRACIÓN 3: DISEÑO DE OFICINA. FUENTE: PINTEREST.	6
ILUSTRACIÓN 4: DISEÑO DE OFICINA. FUENTE: PINTEREST.	7
ILUSTRACIÓN 5: DISEÑO DE OFICINA. FUENTE: PINTEREST	7
ILUSTRACIÓN 6: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO. FUENTE: PINTEREST	13
ILUSTRACIÓN 7: MARKETING MIX. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	14
ILUSTRACIÓN 8: LOGO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	15
ILUSTRACIÓN 9: LOGO ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE VIAJES LGBTQ+. FUENTE: PÁGINA OFICIAL DE LA ASOCIACIÓN.....	17
ILUSTRACIÓN 10: LOGO CÁMARA DE COMERCIO LGBTQ+ ARGENTINA. FUENTE: PÁGINA OFICIAL DE CCGLAR.....	17
ILUSTRACIÓN 11: MATRIZ YIP. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	18
ILUSTRACIÓN 12: ORGANIGRAMA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	19
ILUSTRACIÓN 13: PROCESO PRODUCTIVO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	21
ILUSTRACIÓN 14: PRODUCTO BASE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	23
ILUSTRACIÓN 15: PRODUCTO BASE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	23
ILUSTRACIÓN 16: ANTECEDENTES DEL SECTOR. FUENTE: WIKIPEDIA.....	28
ILUSTRACIÓN 17: CRECIMIENTO DE TURISTAS LGBT+ EN EL MUNDO. FUENTE: IPSOS	29
ILUSTRACIÓN 18: PODER ADQUISITIVO COMUNIDAD LGBT+. FUENTE: CCGLAR	31
ILUSTRACIÓN 19: FACTORES QUE AFECTAN AL TURISMO LGBT+. FUENTE: CCGLAR	35
ILUSTRACIÓN 20: MAPA EMPATÍA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	38
ILUSTRACIÓN 21: LOGO LAGUAN. FUENTE: PÁGINA OFICIAL LAGUAN.....	39
ILUSTRACIÓN 22: LOGO BAGAY TRAVEL. FUENTE: PÁGINA OFICIAL DE BAGAY TRAVEL	42
ILUSTRACIÓN 23: UBICACIÓN BAGAY TRAVEL. FUENTE: GOOGLE MAPS	43
ILUSTRACIÓN 24: LOGO DE SOY PRIDE. FUENTE: PÁGINA OFICIAL SOY PRIDE	44
ILUSTRACIÓN 25: UBICACIÓN SOY PRIDE. FUENTE: GOOGLE MAPS.....	45
ILUSTRACIÓN 26: FOTOGRAFÍA VILLAVICENCIO. FUENTE: PÁGINA OFICIAL GOBIERNO DE MENDOZA.....	50
ILUSTRACIÓN 27: DERECHOS LGBT+ EN EL MUNDO. FUENTE: WIKIPEDIA	54
ILUSTRACIÓN 28: INDICADORES DESTINO TURÍSTICO SOSTENIBLE. FUENTE: CCGLAR	56
ILUSTRACIÓN 29: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	57
ILUSTRACIÓN 30: CANVAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	60

ÍNDICE: TABLA

TABLA 1: MATRIZ DE LAS NECESIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	5
TABLA 2: METODOLOGÍA DEL TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	10
TABLA 3: CALIFICACIÓN COMPETIDORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	48
TABLA 4: CANTIDAD AGENCIAS DE TURISMO. FUENTE: OBSERVATORIO DE TURISMO DE MENDOZA.....	48
TABLA 5: AGENCIAS DE TURISMO. FUENTE: OBSERVATORIO DE TURISMO DE MENDOZA.....	49
TABLA 6: EVOLUCIÓN AGENCIAS DE TURISMO. FUENTE: OBSERVATORIO DE TURISMO DE MENDOZA.....	49
TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS AGENCIAS DE TURISMO. FUENTE: OBSERVATORIO DE TURISMO DE MENDOZA	49
TABLA 8: INVERSIONES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	62
TABLA 9: INVERSIÓN EN OFICINA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	62
TABLA 10: INVERSIÓN ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	62
TABLA 11: INVERSIÓN DE COCINA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	63
TABLA 12: INVERSIÓN BIENES DE CAPITAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	63
TABLA 13: COSTOS FIJOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	64
TABLA 14: CARGAS SOCIALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	64
TABLA 15: SUELDOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	65
TABLA 16: OTROS COSTOS FIJOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	65
TABLA 17: INSUMOS DE PAPELERÍA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	65
TABLA 18: INSUMOS DE LIMPIEZA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	66
TABLA 19: COSTOS VARIABLES UNITARIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	66
TABLA 20: COSTOS VARIABLES MENSUALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	67
TABLA 21: COSTOS VARIABLES MENSUALES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	67
TABLA 22: MARGEN Y RAZONES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	67
TABLA 23: CAPITAL DE TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	68
TABLA 24: MÉTODO COBRANZA. FUENTE: ELABORACIÓN PROP.....	68
TABLA 25: FLUJO DE FONDOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	69
TABLA 26: V.A.N, T.I.R, P.R.I. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	69
TABLA 27: PRI. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	69
TABLA 28: PRI. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	70
TABLA 29: PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	70
TABLA 30: PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	70

ÍNDICE: GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ESTADÍA PROMEDIO DE VIAJEROS. FUENTE: PÁGINA OFICIAL DEL GOBIERNO DE MENDOZA (MENDOZA, S.F.)	22
GRÁFICO 2: CANTIDAD DE TURISTAS 2023. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	36
GRÁFICO 3: CANTIDAD DE TURISTAS EN MENDOZA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	36
GRÁFICO 4: CUOTA DE MERCADO FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....	37
GRÁFICO 5: MAPEO 1. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	47
GRÁFICO 6: MAPEO 2. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	47
GRÁFICO 7: PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	70

1. RESUMEN

El presente Plan de Negocios tiene por objetivo determinar la factibilidad de la creación y puesta en marcha de una agencia de turismo receptivo enfocada en el sector LGBT+ (lesbianas, gays, bisexuales, personas transgénero y otras identidades).

El local físico se ubica en calle Sarmiento de Ciudad en la Provincia de Mendoza.

La idea de negocios se apoya en el siguiente pilar fundamental:

Mendoza está experimentando un crecimiento exponencial en la demanda de turistas del sector LGBT+, ya que la Provincia demuestra ser un destino tolerante y acogedor en general, lo que hace que los turistas de la comunidad se sientan seguros y cómodos al visitarla. Otro factor importante es la oferta cultural, gastronómica y vitivinícola que ofrece el destino, esto incluye eventos específicos como Vendimia para Todxs, una amplia variedad de restaurantes y bares, y más de 200 bodegas de reconocimiento internacional que abren sus puertas para realizar visitas y degustaciones, siendo atractivo para los turistas LGBT+ que buscan disfrutar de la vida nocturna y explorar la cultural local.

En el año 2018, Argentina recibió 490.000 turistas de la comunidad, esto equivale al 10% del total de los viajeros que ingresaron al país. Dicho mercado estima una tasa de crecimiento del 10% anual.

La oportunidad de negocio surge al evaluar que el sector presenta gran potencial y no es explotado por ninguna agencia en la provincia de Mendoza.

Se ingresa al mercado con una estrategia de diferenciación, con el objetivo de penetrar y posicionarse en el mercado.

El valor diferencial de la propuesta está constituido por un servicio de calidad que cumple con las expectativas y deseos del cliente, sumado a una experiencia satisfactoria y cuidada antes, durante y después del proceso de compra.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL

2.1. PLANTEO DEL PROBLEMA

En el presente, Mendoza está experimentando un incremento notable en la demanda de turistas pertenecientes al sector LGBT+ Este fenómeno plantea desafíos significativos para la industria turística local, ya que las agencias de turismo disponibles actualmente no se enfocan en satisfacer las necesidades específicas de este segmento de mercado.

El crecimiento se debe a que la Provincia es un destino valorado por su calidez y la buena predisposición de su gente al recibir al turista, lo que hace que los viajeros de la comunidad se sientan seguros y cómodos al visitar la región. Otro factor importante es la gran oferta gastronómica, cultural y paisajística, ya que cuenta con una rica tradición culinaria y una escena cultural vibrante en entornos naturales únicos; dentro de los que se puede encontrar festivales, eventos y una amplia variedad de restaurantes y bares, lo cual es muy atractivo para las personas de la comunidad que buscan disfrutar de la vida nocturna, adentrarse en la cultura local y conocer paisajes naturales únicos y armoniosos.

Además de las características propias de Mendoza, hay que destacar que Argentina es uno de los primeros países en América Latina en legalizar el matrimonio entre personas del mismo sexo, presente desde el año 2010. Esta legislación progresista y de vanguardia brinda a las parejas de la comunidad la oportunidad de celebrar su amor y compromiso en un entorno legalmente reconocido y protegido.

Es imprescindible entonces, acompañar este crecimiento con la creación y puesta en marcha de una agencia de turismo receptivo que se enfoque y

especialice en las necesidades del sector LGBT+, llamada Mendoza Orgullosa.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El turismo receptivo en Mendoza ofrece una amplia gama de experiencias diseñadas específicamente para personas de la comunidad LGBT+. Desde actividades al aire libre en paisajes impresionantes hasta rutas gastronómicas y vitivinícolas de reconocida clase mundial.

Esta diversidad de ofertas turísticas atrae a la comunidad que busca una combinación de aventura, romance y cultura durante su visita a la Provincia. Por otro lado, la organización de eventos y festivales dirigidos al público en cuestión contribuye al incremento de viajeros que eligen este destino. Estos eventos ofrecen una oportunidad para que la comunidad se reúna, celebre y explore todo lo que la región ofrece como destino turístico.

A su vez, como se mencionó anteriormente, desde el 2010 la legalización del matrimonio entre personas del mismo sexo en Argentina convierte al país y a Mendoza en un destino particularmente atractivo para parejas LGBT+ que desean casarse con todas las formalidades y amparos de la ley. Esta legislación es un fuerte atractivo para las parejas del mismo sexo que buscan una experiencia de matrimonio.

El mercado del turismo LGBT+ es un segmento significativo dentro de la industria turística global, ya que se trata de personas con buen poder adquisitivo y una propensión a gastar en experiencias de buena calidad, dando importancia a la calidad del servicio sin estar tan influido por el precio. Según estimaciones de la Asociación Internacional de Viajes LGBT (IGLTA, por sus siglas en inglés, el mercado del turismo LGBT representa más de \$200 mil millones anuales a nivel mundial (Luca, 2023).

Finalmente, se observa que existe una oportunidad significativa para que empresas puedan llenar el nicho que existe, sin explotar en el mercado. Por lo que se propone la creación y puesta en marcha de una agencia de turismo

receptivo especializada en atender las necesidades y preferencias del sector LGBT+, que ofrece experiencias de viajes inclusivos, personalizados y memorables para parejas y personas de la comunidad LGBT+ que desean explorar la Provincia, con la posibilidad de ampliar el servicio a la planificación de bodas para quien así lo requiera.

La agencia se ubica en calle Sarmiento, zona turística por excelencia ya que no sólo se trata de una zona céntrica, sino que además cuenta con una amplia oferta de restaurantes, vinotecas, hoteles de gran categoría y su cercanía la plaza más importante de Mendoza, la famosa plaza Independencia, que no solo es la más importante de Mendoza sino que a su vez contiene el cartel y el escudo de Mendoza el cual resulta una parada obligada para que los turistas puedan tomarse una foto, provocando un gran flujo de viajeros.

Macro localización:

Para definir la misma se tienen en cuenta los siguientes factores:

- Cercanía del mercado.
- Disponibilidad y costo de mano de obra.
- Disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo.
- Comunicación.
- Condiciones sociales y culturales.

Se utiliza el método de evaluación de factores no cuantificables: Método de antecedentes industriales.

Micro localización: Para lograr decidir la ubicación específica de la empresa se llevó a cabo el método de la matriz de decisión.

ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN									
NECESIDADES			Aristides Villanueva		Las Heras		Sarmiento		
OBLIGATORIAS	Internet y telefonía.		S		S		S		
	Cercanía del mercado.		S		S		S		
	Tráfico peatonal de turistas.		S		S		S		
	Visibilidad y acceso.		S		S		S		
DESEABLES	Cercanía de hoteles más 4*	10	7	72	8	80	9	90	
	Cercanía de restaurantes.	9	9	90	9	90	9	90	
	Cercanía de sitios históricos	8	6	60	8	80	7	71	
	Precio de alquiler.	8	6	60	7	70	70	70	
TOTALES			282		320		321		

Tabla 1: Matriz de las necesidades. Fuente: Elaboración propia

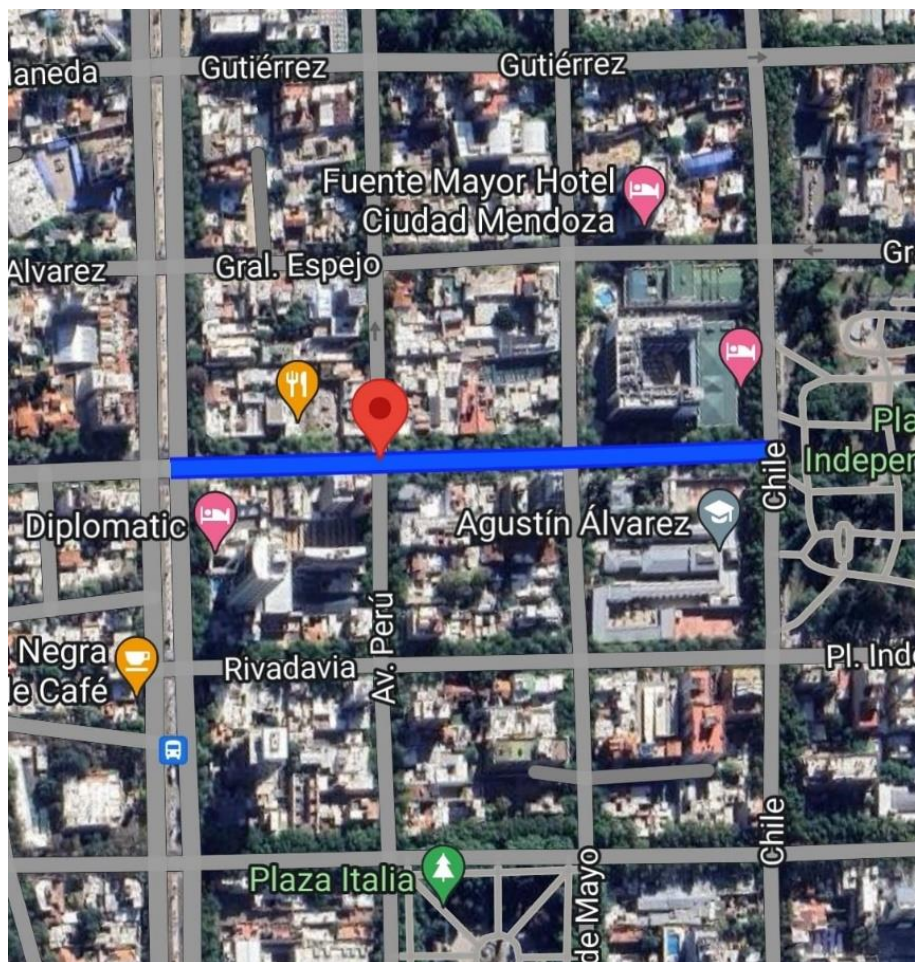


Ilustración 1: Ubicación relativa de Mendoza Orgullosa. Fuente: Google Maps.

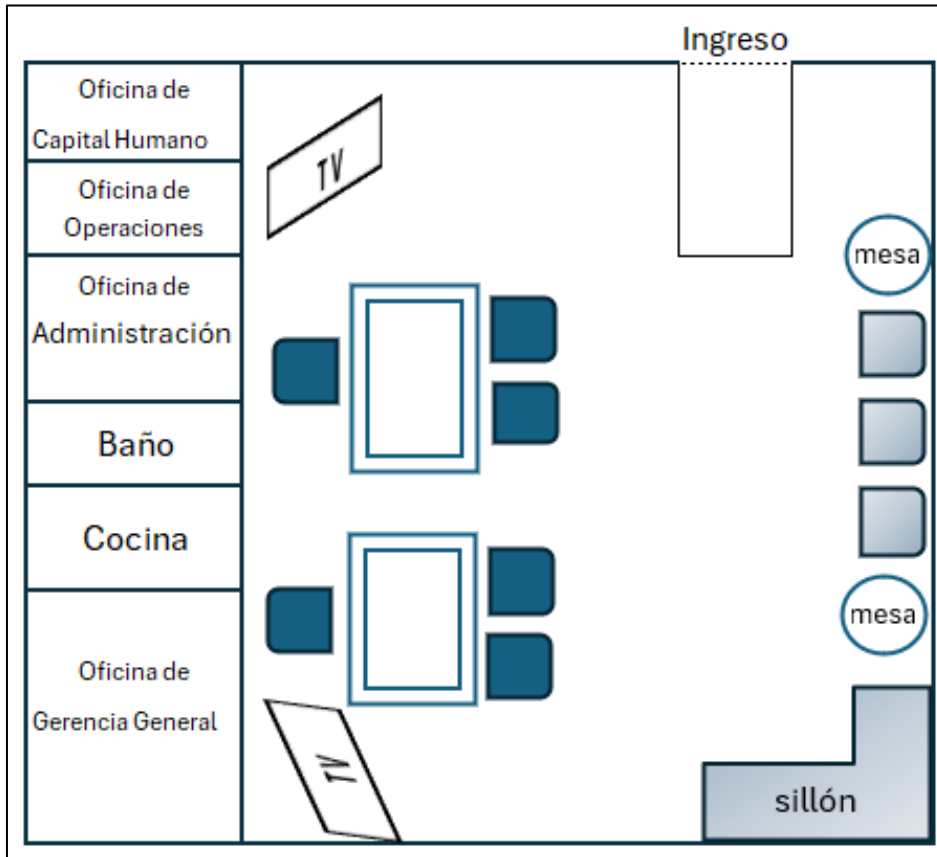


Ilustración 2: Plano de oficina física. Fuente: Elaboración propia



Ilustración 3: Diseño de oficina. Fuente: Pinterest.



Ilustración 4: Diseño de oficina. Fuente: Pinterest.



Ilustración 5: Diseño de oficina. Fuente: Pinterest

2.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Se trata de una agencia de turismo que ofrece experiencias de viaje únicas y colabora en el asesoramiento de los trámites necesarios para contraer matrimonio en la provincia, para turistas, independientemente de su nacionalidad, orientación sexual o identidad de género de los o las contrayentes.

La agencia concentra todo el potencial de sus recursos en captar al sector LGBT+, ya que se descubre lo valioso de ofrecer entretenimiento y diversión focalizada a este tipo de viajeros, que cada día son más exigentes en el disfrute de su estadía.

Mendoza es una ciudad reconocida como *gay friendly*, la cual, con sus encantos y tradiciones, recibe y acoge a la comunidad dándole la oportunidad al turista de explotar sus ricos escenarios y cautivarlos con los sitios y eventos exclusivamente preparados para el sector.

A su vez, si el turista lo requiere se ofrece el asesoramiento de bodas del mismo sexo, debido a que cientos de parejas de todas partes del mundo eligen a la Argentina para contraer matrimonio de manera legal, oficial y con reconocimiento internacional.

A partir de la sanción de la Ley N° 26.618 cualquier pareja puede contraer matrimonio en Argentina y la modificación de los artículos 20 y 24 de la Ley Provincial N°25.871, la cual permite a los extranjeros contraer matrimonio con solo residir 5 días en la provincia.

Características del servicio:

- 1- Investigación de destinos: la agencia se encarga de estudiar y analizar destinos turísticos locales para comprender las atracciones, servicios y actividades disponibles que sean más aptas para los turistas de la comunidad LBGT+.

- 2- Actividades y Excursiones: reservar y organizar actividades turísticas como visitas guiadas a bodegas, excursiones de aventura, paseos en globo aerostático, paseos en velero por Dique Potrerillos.
- 3- Reservas: coordinar la reserva de alojamiento en hoteles, resorts u otras opciones de hospedaje según las necesidades del cliente.
- 4- Transporte: coordinar y contratar los traslados desde la llegada al aeropuerto, hoteles y excursiones.
- 5- Asistencia y soporte: proporcionar asistencia y soporte durante la estancia del cliente, incluyendo información sobre lugares de interés, restaurantes, eventos y emergencias.

2.4. OBJETIVOS

2.4.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de la puesta en marcha de una agencia de turismo enfocada en el sector LGBT+.

2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar la demanda potencial.
- ✓ Determinar la inversión necesaria para poner en marcha la agencia de turismo.
- ✓ Determinar la estructura de costos.
- ✓ Determinar la viabilidad comercial del proyecto.

2.5. METODOLIGÍA DEL TRABAJO

Según su finalidad	Aplicada
Según su alcance	Descriptiva
Según su temporalidad	Sincrónica
Según el ámbito	Campo
Según su carácter	Mixto

Tabla 2: Metodología del trabajo. Fuente: Elaboración propia

1- Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Se opta por un diseño de tipo mixto. Respecto a las técnicas y recolección de datos que se utilizaron fue la observación e información rescatada de fuentes primarias y secundarias.

El análisis de contenido y análisis de redes para recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre el comportamiento, las preferencias y las características demográficas de los usuarios.

Se hace uso del muestreo no probabilístico, muestreo por conveniencia. Se seleccionan individuos que son fácilmente accesibles para el investigador. Es rápido y económico.

2- Determinación de las estrategias organizacionales a implementar:

Generación, evaluación y puesta en práctica de un modelo administrativo adecuado a la organización de la empresa.

3- Estimación de costos:

Por medio de la investigación de costos basado en fuentes primarias, se logra determinar los costos mínimos en los cuales se debe incurrir para la puesta en marcha de la empresa.

4- Estimación de la inversión:

Determinar la inversión inicial requerida para iniciar un proyecto o negocio es un paso crucial en el proceso de planificación financiera. Este proceso implica una evaluación para la puesta en marcha del

proyecto, desde la adquisición de activos hasta la contratación del personal. La cual comprende:

- Flujo de fondos: Se proyectan los ingresos y egresos esperados durante un periodo determinado, permitiendo visualizar la rentabilidad potencial del proyecto.
- Fuentes de inversión: Se exploran las diferentes opciones de financiamiento disponibles, como capital propio, préstamos de entidades financieras o inversiones de terceros.

5- Estudios de los posibles escenarios:

El análisis de sensibilidad cuantitativo proporciona información valiosa para evaluar la robustez de la agencia ante cambios en el entorno. Al comprender cómo las variables claves afectan al desempeño financiero, los responsables del negocio toman decisiones estratégicas con mayor información para optimizar las posibilidades de éxito a largo plazo, para ello se emplea el estudio de diferentes variables cuyos cambios afectan a la creación y puesta en marcha del plan de negocios.

2.6. ESTRATEGIA

2.6.1. ESTRATEGIA GENERICA POR DIFERENCIACIÓN

Estrategia dirigida de diferenciación.

El objetivo primordial de la agencia de turismo es ofrecer un servicio diferencial entendiendo las necesidades y deseos específicos del mercado LGBT+, como el compromiso con la inclusión y la diversidad, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- 1- Enfoque en la comunidad LGBT+: esto incluye comprender las necesidades y preocupaciones únicas del mercado, así como el compromiso de proporcionar un ambiente seguro y acogedor para todas las personas.

- 2- Destinos y experiencias exclusivas: ofrecer itinerarios de lujo y asesoramiento para realizar actividades, desde eventos masivos como festivales y fiestas hasta eventos privados tales como bodas en destinos que son conocidos por ser acogedores y seguros para personas de la comunidad.
- 3- Personalización y flexibilidad: destacar la capacidad para adaptarse a las necesidades y deseos individuales de cada persona o pareja. Ofrecer servicios personalizados que permitan a los viajeros crear una experiencia de viaje y/o casamiento que refleje su identidad y estilo único. Esto puede incluir opciones de personalización en la planificación de la boda, como la coordinación de actividades especiales o la creación de detalles personalizados.
- 4- Red de proveedores inclusiva: establecer relaciones con proveedores de servicios turísticos y proveedores de bodas que sean inclusivos y respetuosos con la comunidad LGBTQ+. Esto incluye hoteles, restaurantes, logística, fotógrafos, decoradores y otros proveedores que estén comprometidos con la igualdad y la diversidad.
- 5- Sensibilidad cultural: Reconocer y respetar las diferencias culturales en relación con la orientación sexual y la identidad de género. El personal de la empresa está altamente capacitado para ser sensible y respetuoso con las diversas identidades y experiencias de tus clientes LGBTQ+.

Estrategias complementarias

Alianzas estratégicas:

- Con los proveedores, para garantizar un servicio óptimo.
- Con el gobierno, para incentivar el turismo en la provincia.
- Con la Cámara de Comercio LGBT Argentina (CCGLAR) para realizar capacitaciones constantes.
- Con otras agencias de turismo, para contribuir con el desarrollo de la actividad turística y el cuidado de los viajeros.

Ciclo de vida del producto

Este mercado se encuentra en la etapa de crecimiento, razón por la cual se busca: penetrar el mercado, posicionarnos y fidelizar a los clientes. La estrategia de penetración del mercado es mediante la diferenciación y la publicidad dirigida, con la intención de llegar a más consumidores y generar competitividad en el corto plazo.



Ilustración 6: Ciclo de vida del producto. Fuente: Pinterest

Marketing mix



Ilustración 7: Marketing mix. Fuente: Elaboración propia.

Producto

El servicio se caracteriza por brindar un paquete completo que incluye, todos los traslados privados en auto alta gama, dentro de la provincia, alojamientos en hoteles de jerarquía, resort o spa; reservas y visitas a bodegas reconocidas internacionalmente por sus paisajes, servicio, oferta vitivinícola; y tours de alta montaña románticos.

A su vez, si la pareja celebra su unión civil, se proporciona el asesoramiento y planificación de la boda junto con todos los trámites pertinentes para contraer matrimonio.

Marca - Logotipo

Light26 (1990: 30) afirma que: [...] “en el futuro será más importante tener la propiedad de una marca que la de varias fábricas. La única vía de tener reconocimiento e influencia sobre el 68 mercado es mediante la posesión de marcas que dotan al producto de un valor añadido”.

La marca es la identificación de un producto por medio de un nombre, término, símbolos o la combinación de ellos. Es la representación de la imagen de la empresa.

El logotipo es la representación visual de lo que significa la empresa. El tipo de logotipo de “Mendoza Orgullosa” es un Isologotipo porque es una mezcla de dibujo y tipografía:

- ✓ Es de los colores de la comunidad LGBT+ que consiste en seis franjas de colores rojo, naranja, amarillo, verde, azul y violeta, que reproducen el orden de los colores del arcoíris.

Rojo: vida.

Naranja: salud.

Amarillo: luz solar.

Verde: naturaleza.

Azul: serenidad.

Violeta: espíritu.

- ✓ En el isotipo superior: representa los rayos del sol, significado especial para Mendoza, que se la conoce como La Tierra del Sol y del Buen Vino.
- ✓ Isotipo inferior: representan las montañas, ícono de Mendoza.

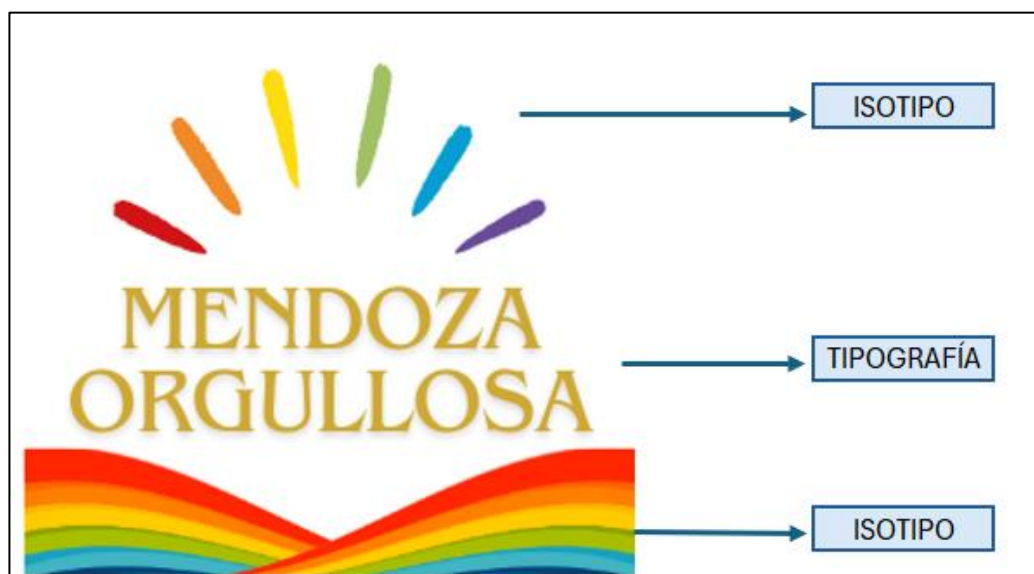


Ilustración 8: Logo. Fuente: Elaboración propia.

Precio

Determinar el precio depende de factores tales como, el margen de contribución que la empresa decida obtener de cada paquete, el estilo de servicio que los clientes eligen y el precio de la competencia.

Respecto al margen, la empresa decide obtener el 20% sobre el costo del paquete. Si nos referimos al estilo del servicio, esto depende del alojamiento, sitios culturales y estilo de boda que el cliente seleccione para su estadía en la provincia. Para competir con el resto de las agencias, nos vamos a posicionar por encima del precio promedio del mercado.

Plaza

El canal de distribución que se utiliza es el sitio web, redes sociales y oficina con atención al público en calle Sarmiento, de la Ciudad de Mendoza, donde se realiza la gestión administrativa y operativa.

Promoción

La publicidad enfocada es la estrategia seleccionada para el abordaje de potenciales clientes, mediante la utilización de Google AddWords e Instagram.

A través de la página web de la empresa se podrán obtener las características, destinos, precios y detalles del servicio, así como también los detalles de contacto.

Para promocionar en el resto del mundo, estar visible y activo en TripAdvisor es fundamental, ser miembro de la Cámara de Comercio LGBT Argentina y la Asociación Internacional de Viajes LBGTQ+, por sus siglas en inglés IGLTA, a su vez se hace participación de la Conferencia Internacional de Negocios y Turismo LBGTIQ+ - GNetwork360



Ilustración 9: Logo Asociación Internacional de Viajes LGBTQ+. Fuente: Página oficial de la Asociación.



Ilustración 10: Logo Cámara de Comercio LGBTQ+ Argentina. Fuente: Página oficial de CCGLAR

Matriz YIP

Estrategia de ingreso al mercado ingresos yip.

Ataque lateral (con menos recursos que el líder y una estrategia diferente): Se procede a atacar al líder en un área donde no puede responder el ataque de forma inmediata, utilizando como recurso el factor sorpresa. La introducción de un mismo producto, pero diferente segmento de mercado. El cuidado del cliente por medio de una excelente plataforma de atención para ganar credibilidad y liderazgo en las plataformas relacionadas a la comunidad mediante la optimización de los canales de distribución y la constante aplicación de inversiones en tecnológicas y publicidad son los que fortalecen las diferencias competitivas de la organización.



Ilustración 11: Matriz YIP. Fuente: Elaboración propia

2.7. VENTAJAS COMPETITIVAS

2.7.1. ORGANIZACIÓN

Organización tipo funcional:

Para la agencia de turismo Mendoza Orgullosa, donde las operaciones son dinámicas y orientadas a la prestación de servicios personalizados, la estructura que mejor se adapta es el organigrama funcional.

El organigrama funcional agrupa al capital humano según las funciones y habilidades específicas que desempeñan dentro de la organización. Esto es beneficioso para la agencia por las siguientes razones:

1- Especialización: Permite una mayor especialización en áreas claves, como ventas y marketing ya que la empresa requiere de alto grado de conocimiento y atención a los clientes.

2- Coordinación: Facilita la coordinación entre los diferentes departamentos y funciones, ya que, para brindar un servicio excepcional y personalizado, es crucial la participación del sector Operaciones (logística y reservas) y Comercialización (ventas y marketing) para satisfacer las necesidades de los clientes.

3- Enfoque en el cliente: Al estar organizados en función de las necesidades y expectativas de los clientes, los colaboradores trabajan en colaboración para ofrecer un servicio al cliente excepcional y personalizado, que es fundamental en la industria del turismo global.

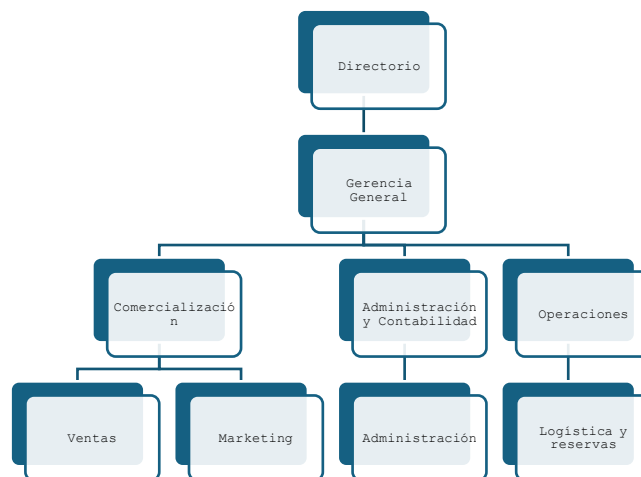


Ilustración 12: Organigrama. Fuente: Elaboración propia

Directorio: Autoridad máxima de la empresa, compuesto por el fundador. Representa el máximo nivel de la jerarquía y en él recae la toma de las decisiones vitales de la organización.

Gerente General: Tiene a su cargo los siguientes departamentos: comercialización, administración y contabilidad, operaciones y capital humano.

Operaciones: En esta área es donde se efectiviza la actividad de la empresa, se planifican las reservas y la logística de cada una de las reservas.

Comercialización: Su función es llevar adelante la estrategia de marketing de la empresa y la atención de clientes.

Administración: Su función es realizar los pagos a los proveedores, emisión de facturas y control de cobranzas, carga de ingresos al sistema, mantenimiento de archivos y registros, contabilidad general y liquidaciones de sueldo

2.7.2. COMERCIALIZACIÓN

Comercialización

Venta directa: para la agencia de turismo, la venta directa es una estrategia efectiva ya que llega a los clientes para ofrecerles experiencias turísticas personalizadas en la provincia.

Local físico: Se obtiene mayor visibilidad, atención personalizada, exhibición de los paquetes turísticos, genera confianza, capta a los turistas y tiene la oportunidad de realizar eventos y promociones.

Web oficial: En este canal los clientes encuentran información detallada sobre los paquetes turísticos disponibles, incluyendo descripciones, itinerarios, precios y opciones de reserva en línea. Además, ofrece opciones de contacto directo, como un número de teléfono o un formulario de contacto para obtener más información o realizar consultas personalizadas.

Redes sociales: El turismo está muy ligado a las experiencias visuales e Instagram es una plataforma altamente visual que permite mostrar los destinos turísticos y experiencias que ofrece la agencia. A su vez, cuenta con una gran cantidad de usuarios en todo el mundo, lo que brinda la posibilidad de llegar a un amplio público objetivo.

Foros/ TripAdvisor: los diferentes clientes pueden interactuar entre ellos e intercambiar experiencias que tuvieron con la empresa, ya sean positivas o negativas. Esto aumenta la comprensión que la empresa tiene hacia el cliente, representa un canal muy importante de información.

2.7.3. PRODUCCIÓN

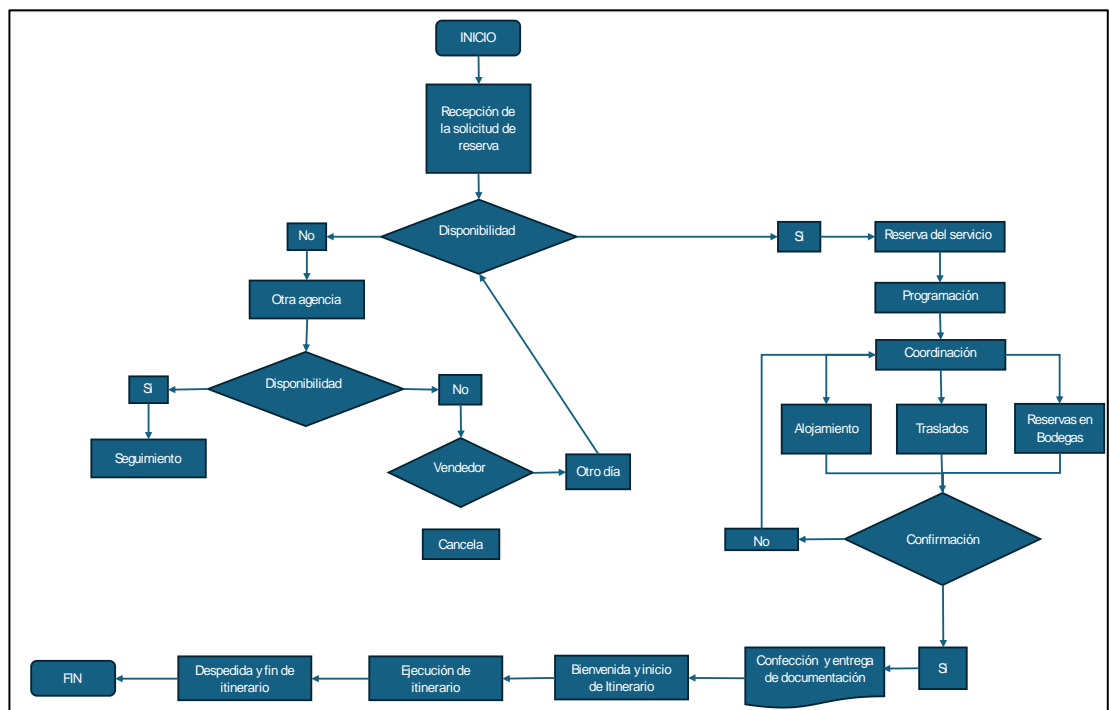


Ilustración 13: Proceso Productivo. Fuente: Elaboración propia

Proceso productivo:

1- Recepción de la solicitud de reserva: La solicitud ingresa por los canales de comercialización, el posible cliente es atendido por un vendedor quien asesora respecto a los diversos servicios que ofrece la empresa para luego evaluar la disponibilidad de la agencia.

No: Si la empresa no cuenta con disponibilidad para brindar el servicio, se deriva a otra agencia, y si ésta tiene vacante, se le hace seguimiento hasta el destino. Si ambas agencias no cuentan con disponibilidad, se busca la manera de planificar el itinerario para otra fecha.

Si: Continúa el flujo.

2- Reserva del servicio: Se registran los datos del cliente y se toma la reserva mediante el pago por adelantado del usuario.

3- Programación: Se programa el itinerario que realiza el turista.

4- Coordinación: Se realiza reserva en el hotel, se coordinan los guías y se confirman las reservas a las Bodegas y los traslados

5- Confirmación: Se confirma el alojamiento, las reservas bodegas, y traslados se procede a la confección del itinerario.

6- Confección y entrega de itinerario: Confirmados los servicios, se entrega vía mail o físico, el itinerario.

7- Ejecución de itinerario: Se ejecutan los tours planificados.

8- Despedida y fin de itinerario

Según datos del Observatorio turístico de Mendoza, la estadía promedio de los viajeros es 5,2 días, por lo que se realiza un itinerario base para esa cantidad de días.

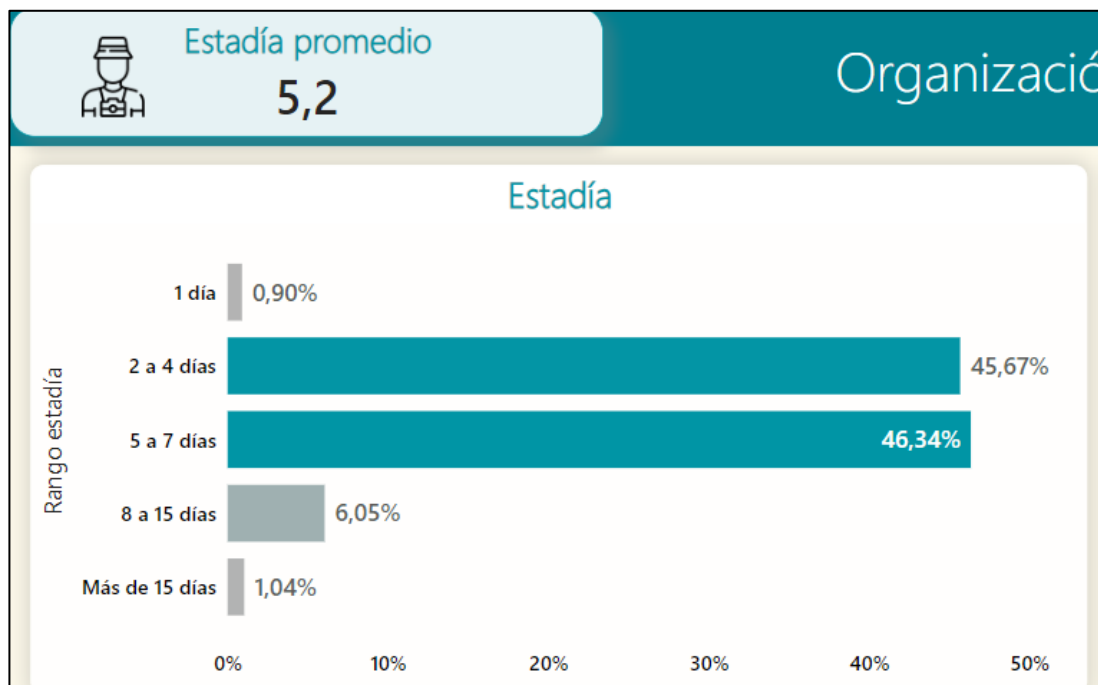


Gráfico 1: Estadía promedio de viajeros. Fuente: Página oficial del gobierno de Mendoza (Mendoza G. d., s.f.)



Ilustración 14: Producto base. Fuente: Elaboración propia



Ilustración 15: Producto base. Fuente: Elaboración propia.

2.7.4. ADMINISTRACIÓN

Centralizada: La toma de decisiones recae o se centraliza sobre una persona o grupo en específico de individuos, a fin de optimizar el sistema de trabajo de la organización. En este caso, recaen sobre la Gerencia General y las jefaturas.

Personal: Programas de capacitación continuos para los colaboradores de la empresa con el objetivo de mantenerse actualizados y a la vanguardia.

2.8. PREVISIÓN DE FALLAS, ERRORES, INCERTIDUMBRE

En el caso de que la agencia no alcance el éxito esperado y se enfrente un posible fracaso, existen medidas que se pueden tomar para minimizar las pérdidas, y en algunos casos recuperar la parte del capital invertido.

- Constituida legalmente como unas S.A.S. para que se pueda participar cuando la empresa sea liquidada.
- Venta de todos los activos tangibles de la organización como equipos informáticos y mobiliario.
- Con esta liquidación se recupera el 70% de lo invertido.
- Realizar una provisión de una parte de los ingresos.
- Explorar oportunidades de colaboración o fusión con otras empresas del sector para aprovechar sinergia, alianzas y evitar el cierre definitivo.
- Mayorista, se considera la posibilidad de convertir la agencia de turismo en un proveedor mayorista para individuos o empresas que desean vender los productos a través del respaldo de una agencia ya establecida, aprovechando la experiencia y los recursos acumulados.

3. MARCO TEORICO Y ANTECEDENTES

3.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR

Historia mundial

La historia del turismo está intrínsecamente ligada a la lucha por los derechos civiles y la visibilidad de la comunidad a lo largo del tiempo. Aunque el turismo dirigido específicamente a personas LGBTQ+ puede parecer un fenómeno relativamente reciente, sus raíces se remontan a eventos y movimientos sociales que datan de décadas atrás

Hitos importantes en la historia del turismo LGBTQ+:

- **Movimiento por los derechos LGBTQ+ en Estados Unidos:** El movimiento por los derechos civiles LGBTQ+ en Estados Unidos, que cobró impulso a partir de la década de 1960, desempeñó un papel fundamental en la promoción del turismo LGBTQ+. A medida que la comunidad LGBTQ+ luchaba por la igualdad de derechos y la aceptación social, surgieron destinos turísticos que se convirtieron en refugios seguros y acogedores para personas LGBTQ+.
- **Inicio del turismo LGBTQ+:** A fines del siglo XX, especialmente en la década de 1970, comenzaron a surgir empresas y organizaciones dedicadas específicamente al turismo LGBTQ+. Estas empresas ofrecían destinos y experiencias diseñadas para satisfacer las necesidades e intereses de la comunidad LGBTQ+, proporcionando un entorno seguro y libre de discriminación para viajar y explorar.
- **Eventos y festivales LGBTQ+:** La creación de eventos y festivales LGBTQ+, como desfiles del orgullo gay y festivales de cine LGBTQ+, contribuyó al desarrollo del turismo LGBTQ+ al atraer a personas de todo el mundo a destinos que celebraban la diversidad y la inclusión. Estos eventos se convirtieron en oportunidades para promover destinos turísticos LGBTQ+ *friendly* y generar ingresos para las comunidades locales.

- Destinos turísticos LGBT-*friendly*: A lo largo de los años, ciudades de todo el mundo han adquirido reputaciones como destinos turísticos LGBT+-friendly, ofreciendo una amplia gama de servicios y atracciones diseñadas específicamente para personas LGBT+. Lugares como San Francisco, Nueva York, Barcelona, Sydney, Berlín y Ámsterdam se han convertido en puntos de referencia para el turismo LGBT+.
- Auge del turismo LGBT en el siglo XXI: En el siglo XXI, el turismo LGBT+ experimentó un rápido crecimiento y se convirtió en una industria significativa a nivel mundial. Las empresas de viajes, hoteles, líneas de cruceros y destinos turísticos comenzaron a dirigir estratégicamente sus esfuerzos de marketing hacia la comunidad LGBT+, reconociendo su poder adquisitivo y su influencia en el mercado turístico.
- Avances legales y sociales: A medida que aumentaba la aceptación social y se lograban avances legales en muchos países, el turismo LGBT también se expandió a destinos que anteriormente habían sido menos accesibles o amigables para la comunidad LGBT. Sin embargo, aún persisten desafíos y problemas relacionados con la discriminación y la seguridad en algunos lugares del mundo. (Wikipedia, s.f.)

Historia Argentina:

- Década de 1970 y 1980: Durante estos años, Argentina, al igual que muchos otros países, enfrentó una época de represión hacia la comunidad LGBT+, especialmente durante la dictadura militar que gobernó el país desde 1976 hasta 1983. La comunidad LGBT+ enfrentó persecución y violencia durante este período.
Surge una nueva organización movimiento fue iniciado en 1967 por un grupo de «maricas» (de la identidad «marica» surgirían la identidad «travesti» y la identidad «gay») conocidos como Nuestro

Mundo, fundado por Héctor Anabitarte y Luis Troitiño en Lomas de Zamora, a partir de un considerable núcleo existente en el servicio estatal de Correo. El grupo buscó impactar en la opinión pública llevando el boletín a los medios de prensa más importantes para evitar agresiones inútiles y crueldades superfluas y avanzar en la comprensión de los problemas humanos.

- Década de 1990: Con el retorno de la democracia en 1983, comenzaron a surgir movimientos sociales que abogaban por los derechos LGBT+. En 1991, se fundó la Comunidad Homosexual Argentina (CHA), una de las organizaciones más importantes en la lucha por los derechos LGBT+ en el país.
- 2000 - Presente: Argentina ha sido pionera en América Latina en la promoción de los derechos LGBT+. En 2002, se aprobó una ley que permite la unión civil entre personas del mismo sexo en la Ciudad de Buenos Aires, seguida por otras provincias que adoptaron leyes similares en los años siguientes.
- Matrimonio igualitario: Uno de los hitos más importantes en la historia LGBT+ de Argentina fue la aprobación del matrimonio igualitario en 2010. Argentina se convirtió en el primer país de América Latina en legalizar el matrimonio entre personas del mismo sexo a nivel nacional.
- Leyes de identidad de género: En 2012, Argentina aprobó una ley de identidad de género que permite a las personas cambiar su género en documentos oficiales sin necesidad de cirugía ni diagnóstico médico.
- Avances en derechos laborales y sociales: Argentina ha promulgado leyes y políticas que protegen los derechos laborales y sociales de las personas LGBT+, incluida la inclusión de la orientación sexual y la identidad de género como categorías protegidas contra la discriminación.

- Reconocimiento cultural y turismo LGBT: Argentina se ha convertido en un destino turístico popular para la comunidad LGBT, especialmente Buenos Aires, que es conocida por su vida nocturna y su cultura diversa y acogedora. (Wikipedia, s.f.)

La historia del turismo LGBT+ está marcada por la lucha por la igualdad de derechos y la visibilidad de la comunidad, así como por el crecimiento y la expansión de una industria turística que ha transformado destinos y ha generado oportunidades económicas para personas del sector en todo el mundo.



Ilustración16: Antecedentes del sector. Fuente: Wikipedia

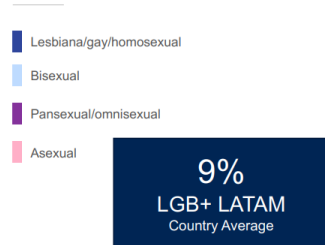
3.1.1. MACROENTORNO

Crecimiento de turistas LGBT+ en el mundo

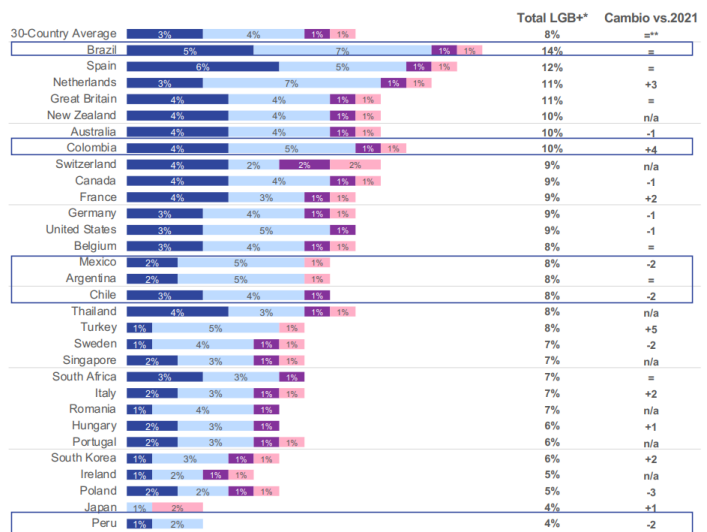
Alrededor del mundo, la comunidad LGBT alcanza cerca de 180 millones de personas, de manera que no se hablan de un pequeño colectivo, sino de un gran grupo repleto de diversidad aún dentro de este compendio.

El porcentaje de los que definen su orientación sexual como no heterosexual es similar en LATAM frente al promedio global. La población de Brasil es la más alta, mientras que la de Perú es la más baja.

P. ¿Con cuáles de las siguientes opciones, si corresponde, se identifica?



Base: 22,514 online adults aged 18-74 across 30 countries
 Online samples in Brazil, Chile, Colombia, India, Ireland, Mexico, Peru, Portugal, Romania, Singapore, South Africa, Thailand and Turkey tend to be more urban, educated, and/or affluent than the general population
 5 - © Ipsos | LGBT+ Pride Study 2023 Global Survey



* Net lesbian/gay/homosexual + bisexual + pansexual/omnisexual + asexual
 ** Average 23 countries surveyed both in 2021 and 2023
 The Total LGBT+ % may be slightly higher or lower than the sum of the % for all answer options as all are rounded to nearest whole %



Ilustración 17: Crecimiento de turistas LGBT+ en el mundo. Fuente: IPSOS

Ipsos (Ipsos, s.f.)

Dimensión político – legal:

Ley de Matrimonio Igualitario N°26.618, decreto 1054/10 está contenida en el Código Civil argentino, tiene vigencia en toda la República Argentina, independientemente de la ciudad o provincia en la cual se quiera celebrar el enlace. Asimismo, el país cuenta con acuerdos de reciprocidad con diversas naciones del mundo, y en muchas de ellas tienen validez los matrimonios celebrados en nuestro país.

- Modificación de la Ley N°25.871 artículos 20 y 24 legislada en Mendoza para extranjeros, la cual permite contraer matrimonio con solo residir 5 días en la provincia.

- Convenio con Ministerio de Turismo de Mendoza para la promoción del turismo apuntado hacia el segmento de LGBT.

Las leyes anteriormente mencionadas, brindan al proyecto ventajas competitivas respecto a los demás países que no las poseen o aceptan la igualdad de género a la hora de formalizar la alianza matrimonial.

Dimensión económica:

- Tipo de cambio actual favorece al turismo internacional ya que la moneda nacional se encuentra debilitada frente al dólar estadounidense, generando así un impacto positivo en el proyecto

- Según la cámara de comercio de LGBTQ Argentina, el poder adquisitivo de la comunidad LGBT equivale al quinto PBI La comunidad LGBT global tiene un poder adquisitivo que, comparado con el PBI de una treintena de países seleccionados, la ubica en el quinto lugar, con 3,6 billones de dólares, detrás de Estados Unidos (20,4), China (13,5), Japón (4,9) y Alemania (3,9), de acuerdo con un informe del Banco Mundial. Ya que no hay gastos de manutención de los hijos, por lo que se convierten en turistas ideales. (Luca, 2023)

- Mendoza: Créditos de hasta \$2.000.000 en Emprende semilla IV, que brinda Mendoza fiduciaria. (Mendoza G. d., s.f.)

- Ley de identidad de género: En 2012, Argentina promulgó la Ley de Identidad de Género, que permite a las personas cambiar su nombre y género en documentos oficiales sin necesidad de intervención judicial ni médica. Este marco legal progresista es considerado un modelo en la protección de los derechos de las personas transgénero a nivel mundial.

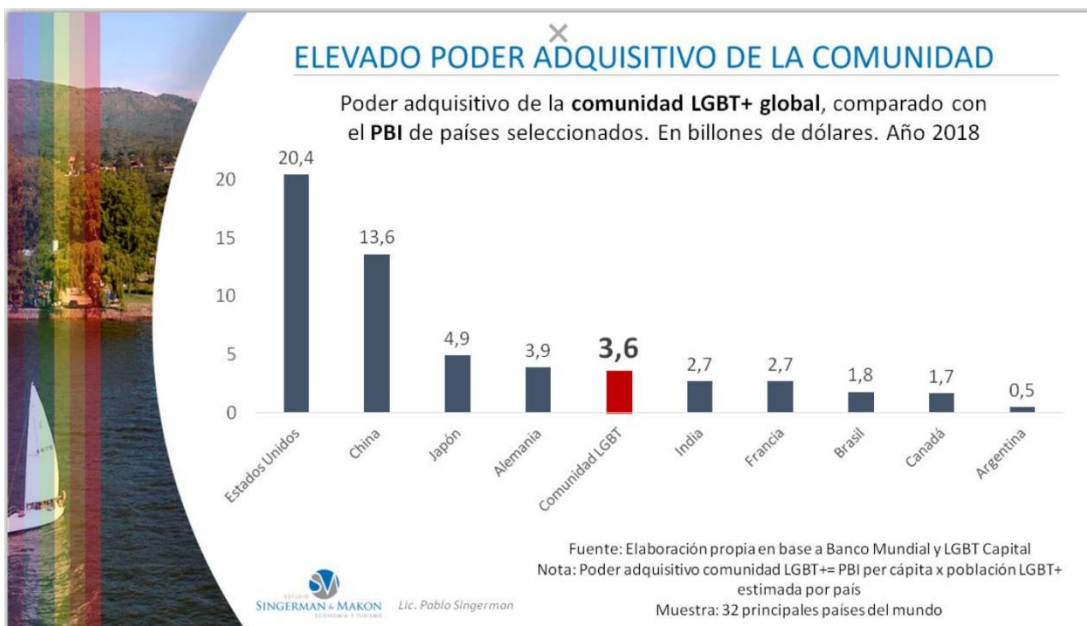


Ilustración 18: Poder adquisitivo comunidad LGBT+. Fuente: CCGLAR

Dimensión socio cultural

-Inclusión y Tolerancia Social: Mendoza ha mostrado una actitud abierta y progresista hacia la diversidad sexual y de género, lo cual es fundamental para atraer a turistas LGBT+. La aceptación social reduce el riesgo percibido de discriminación y hace que los visitantes LGBT+ se sientan bienvenidos y seguros.

- Visibilidad y Promoción Internacional: La promoción activa de Mendoza como destino LGBT+ *friendly* a nivel nacional e internacional a través de campañas de marketing y participación en ferias y eventos turísticos específicos para el segmento LGBT+ aumenta la visibilidad y atrae más visitantes.

- Vendimia para todos: Argentina es reconocida por el sector debido a sus diversas festividades en especial la Vendimia para todos que se realiza anualmente en Mendoza con un gran impacto internacional, que lleva a que miles de turistas pertenecientes a dicho sector visiten el territorio para acudir

a la mega celebración. Durante la Vendimia se realizan espectáculos musicales, coreografías, show de drag queens y transformismo, así como la elección de la Reina, el Rey y la Reina Drag. Este tipo de reconocimiento representa una oportunidad para el proyecto, ya que al ser un sector poco explotado permite abarcar gran parte del mercado.

Dimensión tecnológica

Cabe destacar el evidente crecimiento del potencial que internet y las redes sociales están teniendo estos últimos años para promocionar destinos turísticos. Y es que, parejo al desarrollo de internet y el comercio electrónico como plataformas de promoción y venta, las redes sociales constituyen un aliado complementario de primer orden para dar a conocer-informando, publicitando, opinando, etc- todos los aspectos ligados a la industria.

Instagram y el sitio web representan un canal directo de comunicación y dialogo activo con los usuarios y consumidores y pueden servir para implementar mejoras en los modelos organizativos y comercial de las agencias turísticas, además de disminuir el espacio existente entre los clientes y las agencias de turismo, favoreciendo así la toma de decisiones.

Respecto a las tecnologías dentro de la empresa, la implantación de software informático para la gestión es una oportunidad alta ya que permitirá a la empresa crecer y mejorar la calidad del producto y optimizar los procesos.

Dimensión vitivinícola:

Mendoza es la principal provincia vitivinícola de la Argentina y desde julio de 2005 una de las Grandes Capitales Mundiales del Vino. En esta tierra, cuna del Malbec, más de 1.200 bodegas producen el 70% del total de los vinos argentinos.

- Calidad de vinos: los vinos mendocinos, en particular el Malbec, han ganado reconocimiento internacional por su alta calidad y carácter distintivo. Esto contribuye con el posicionamiento de Mendoza como una de las principales regiones vitivinícolas del mundo.

- Innovación enológica: La industria vitivinícola de Mendoza demuestra un fuerte compromiso con la innovación y la mejora continua de sus técnicas de producción. Muchas bodegas están adoptando prácticas sostenibles y tecnologías de vanguardia para producir vinos de clase mundial.

- Turismo enológico: Mendoza es uno de los principales destinos de turismo enológico a nivel mundial. Sus rutas del vino, bodegas con reconocimiento internacional y experiencias enológicas únicas atraen a miles de visitantes de todo el mundo cada año, contribuyendo a su reputación como capital del vino.

- Promoción internacional: Mendoza lleva a cabo una exitosa estrategia de promoción internacional para difundir su imagen como destino turístico y vitivinícola. La participación en ferias internacionales, la colaboración con medios de comunicación y la presencia en redes sociales contribuyen a aumentar su visibilidad a nivel mundial.

En conjunto, estos factores permiten a Mendoza posicionarse como una de las capitales internacionales del mundo en el ámbito del vino y el turismo, atrayendo la atención de viajeros, expertos en vino y amantes de la gastronomía de todo el mundo.

3.1.2. MICROENTORNO

Crecimiento del turismo LGBTQ en Argentina

Los ingresos de turistas internacionales fueron 490 mil y 550 mil para los años 2018 y 2020. La edición 16 de *Gnetwork*, la conferencia internacional de negocios y turismo LGBTQ, informa que en la prepandemia el segmento venía con un crecimiento del 10% en promedio en los últimos años, por ello se destacó su posicionamiento dentro de la industria del turismo. “En este 2023 el turismo LGBTQ creció un 20% en relación al año pasado”, comenta Pablo De Luca, presidente de la Cámara de Comercio LGBTQ Argentina.

Entre los desafíos que afronta el turismo LGBTQ+, se informan las problemáticas, necesidades, tendencias, novedades y oportunidades comerciales del colectivo, consiste en:

1. Inclusión laboral trans.
2. Hacer marketing sin recurrir al *Pinkwashing*: las estrategias deben ser auténticas, sinceras y tener un valor verdadero.
3. Fomentar la diversidad, equidad e inclusión de la comunicación visual.

3.2. SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES

El mercado LGBT+ representa una parte creciente de la población mundial y tiene características y necesidades únicas que influyen en sus decisiones de compra y comportamientos de consumo, tienen un buen poder adquisitivo y tienden a mostrar lealtad a las marcas que apoyan sus derechos y valores.

La comunidad desea encontrar tolerancia, respeto, entretenimiento, diversión y variedad y, sobre todo, seguridad; tiene exigencias particulares sobre confort, buena comida y bebida.

A su vez, algunos miembros del colectivo LGBT+ aprovechan sus vacaciones para contraer matrimonio en los destinos donde es legal la unión entre personas del mismo sexo. También utilizan este receso para asistir a festivales, conciertos, desfiles y otros eventos que promueven la diversidad y la inclusión de la comunidad LGBT+ en el mundo.

Otro dato a destacar, es que un porcentaje considerable de la comunidad realiza más viajes que el ciudadano promedio ya que el 25% realiza más de cinco viajes al año, según informa la CCGLAR (CCGLAR, s.f.).



Ilustración 19: Factores que afectan al turismo LGBT+. Fuente: CCGLAR

Estimación de la demanda potencial

Según cifras del Yvera en 2023 ingresaron a la Argentina 7,285 millones de turistas, mientras que los datos del Observatorio turístico de Mendoza indica que para la Provincia de Mendoza el total de turistas que ingresaron en el 2023 es de 465.000; lo que equivale a un 6,38% del total de turistas que ingresaron al país.

Para estimar la demanda potencial se toma como dato la última información disponible correspondiente a los años 2018 y 2019 (pre pandemia) de la Cámara de Comercio LGBTQ Argentina, quien informa que en el año 2018 la cantidad de turistas que ingresaron a la Argentina pertenecientes a la comunidad LGBT+ es de 490.000 estimando un crecimiento anual del 10% para los siguientes años; es decir que para el año 2023 la cantidad es de 789.150. Tomando como base esas cifras del total de turistas que ingresaron al país el 10,83% forman parte del colectivo.

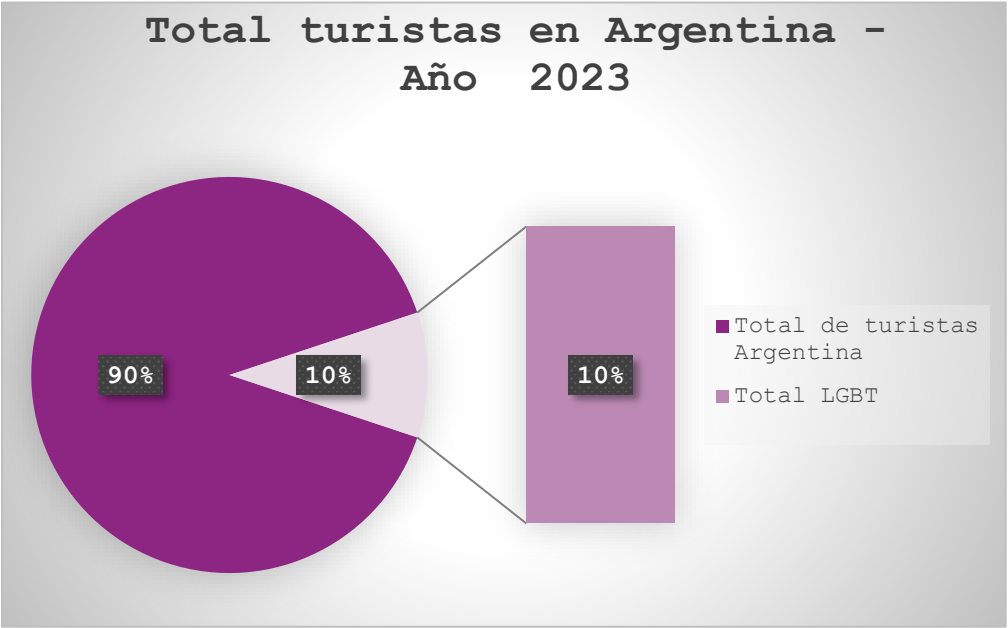


Gráfico 2: Cantidad de turistas 2023. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las cifras mencionadas anteriormente y extrapolando el porcentaje del país a la provincia, el total de turistas LGBT+ que ingresan a la provincia en el 2023 es de aproximadamente 52.861.

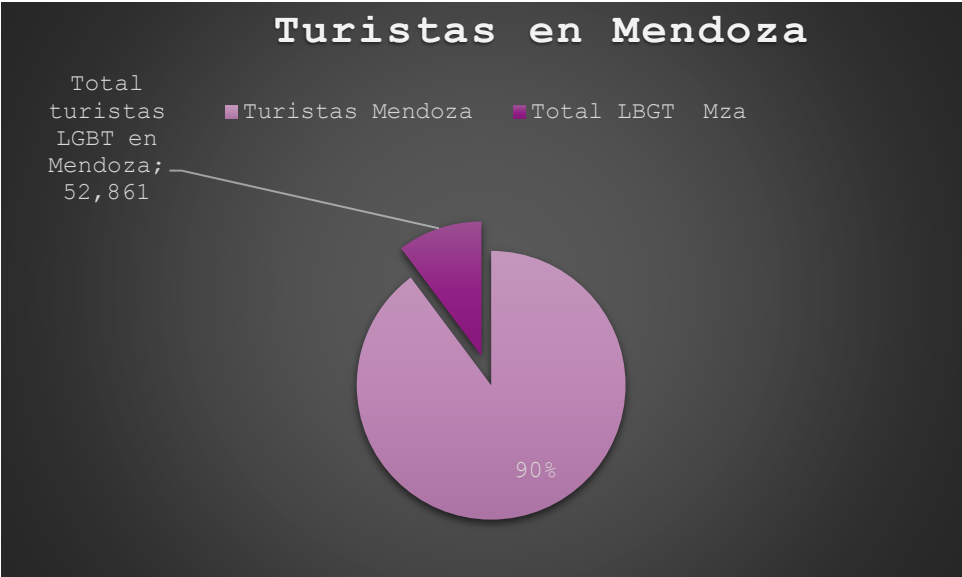


Gráfico 3: Cantidad de turistas en Mendoza Fuente: Elaboración propia

De lo expuesto anteriormente Mendoza, se queda con el 10% del mercado para el año 2023. La empresa tomará el 2,22 % de ese mercado que equivale a 100 ventas mensuales y 1200 anuales

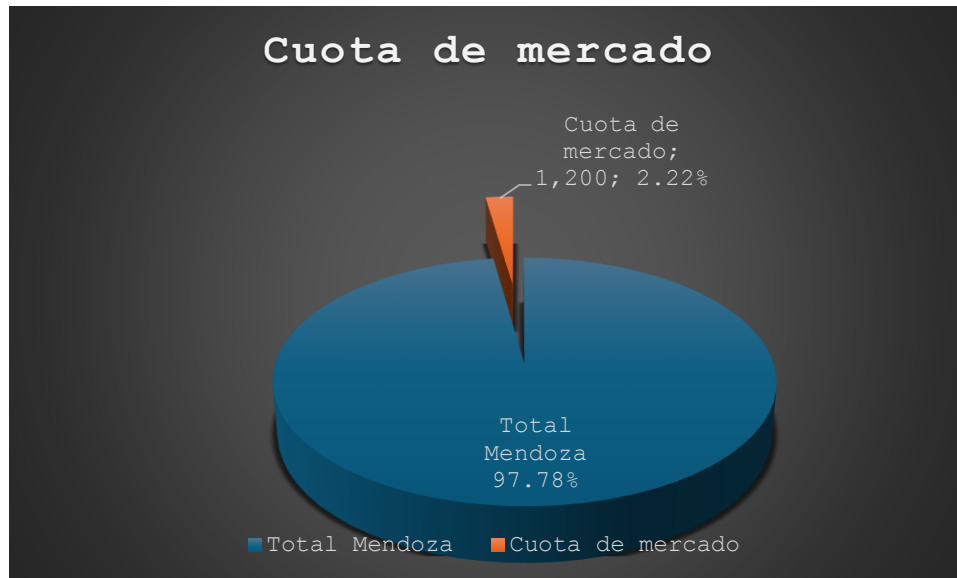


Gráfico 4: Cuota de mercado Fuente: Elaboración propia.

Mapa de Empatía:

Es una herramienta que permite entender en profundidad y conocer los distintos segmentos del público objetivo de una empresa:

Gracias a su uso, las empresas pueden saber cuáles son las necesidades de los clientes potenciales, conocer sus motivaciones y sus frustraciones. Ya que conocer a los clientes es algo vital hoy en día para tener un proyecto de negocios estable y escalable.

Entre sus ventajas se destacan:

- Permite conocer al cliente a fondo entendiendo cuáles son sus necesidades y que se espera de la empresa. Algo clave a la hora de mejorar la experiencia de usuario y de cliente.
- Colabora a la hora de modificar los productos y servicios para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.
- Ayuda a desarrollar mensajes tremendamente dirigidos que capten mejor la atención de los posibles clientes (Calvo, 2023)

Mapa de Empatía

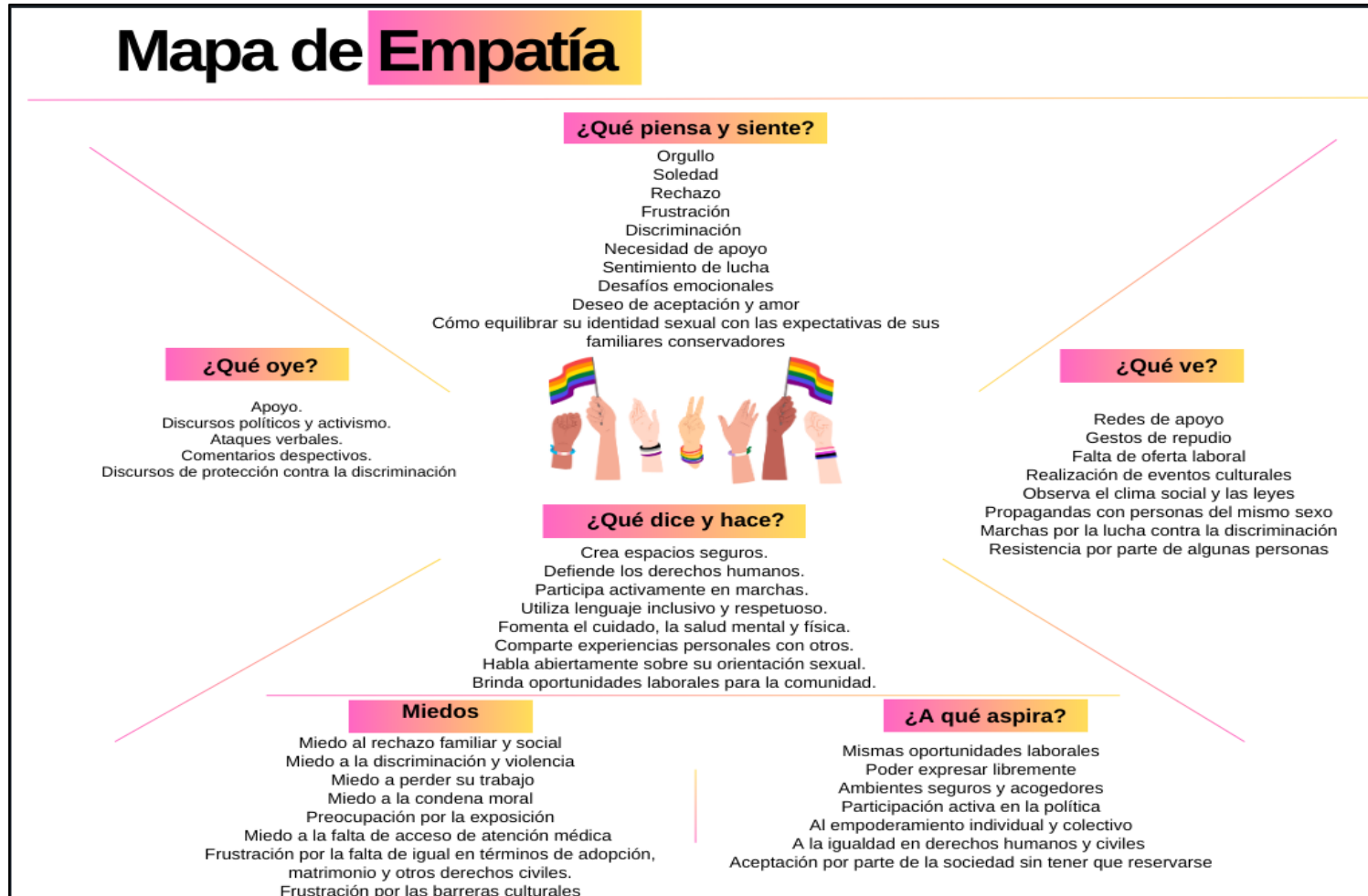


Ilustración 20: Mapa Empatía. Fuente: Elaboración propia.

3.3. ANALISIS Y ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL

El mercado del turismo receptivo LGBT+ es bastante acotado, ya que sólo existe 1 empresa en toda Argentina que brinda el servicio de turismo para toda la comunidad. Mientras que hay 2 empresas que son exclusivas para el sector gays. Todas ellas de Buenos Aires.

A su vez, coexisten agencias de turismo receptivo a nivel provincial y nacional que no hacen diferencia en los segmentos por su orientación sexual.

3.3.1. COMPETIDORES TRADICIONALES

Competidores directos:

A nivel Nacional, la empresa cuenta con 3 competidores directos que dirigen sus esfuerzos hacia segmentos LGBTQ+ y gays. En Mendoza no hay agencias de turismo receptivo que se dediquen a atender al sector.

Análisis competidor 1:



Ilustración 21: Logo Laguan. Fuente: Página oficial Laguan.

Nombre de la empresa: Laguan

Laguan es una empresa dedicada a la organización de viajes por toda Argentina.

La compañía se especializa en la planificación y ejecución de turismo grupal gay, brindando destinos y servicios que sean inclusivos y amigables con los hombres de orientación sexual gay.

Creada en el 2018, se encuentra en constante expansión y crecimiento.

Actualmente opera en Facebook, Instagram, página web y Whatsapp no tiene oficina física, pero sus organizadores son de Buenos Aires.

Servicios:

Ofrece paquetes armados para los distintos sitios del país, como:

- Aventura Bariloche AllGay:
Salida grupal: 16 personas
Hotel: 3 estrellas
Esquí en Cerro Catedral.
Camino por los 7 lagos
Trekking.
- Puerto Madryn:
Salida grupal: 16 personas.
Alojamiento: Hotel 3 estrellas
City tour por la costanera de Puerto Madryn.
Visita a la Lobería de Punta Loma.
Excursión al área protegida de Península Valdés.
Visita a Puerto Pirámides.
Navegación con avistaje de ballenas.
Centro de interpretación Carlos Ameghino.
Avistaje de ballenas desde Playa El Doradillo.
Valle inferior: Rawson, Trelew y Gaiman (opcional).

Navegación con avistaje de toninas (opcional).

Merienda típica galesa (opcional).

Salidas nocturnas

- Salidas en el interior de Buenos Aires:

Exaltación de la Cruz.

Capitán Sarmiento.

Ramallo.

Punta Indio.

Tandil.

Marcos Paz.

Tigre.

- Salidas a Córdoba:

Valle de Calamuchita.

Nono.

Mar Azul.

- Norte Argentino.

- Mendoza.

Diferencias competitivas:

Brinda un servicio de viaje grupal y popular.

Apunta a un precio bajo.

Bajo acceso a los recursos turísticos de Mendoza.

Exclusivo del segmento gay.

No opera con TripAdvisor.

- Posicionamiento:

Instagram: 6685 seguidores.

Google: No calificado.

TripAdvisor: No calificado

Análisis competidor 2:



Ilustración 22: Logo BaGay Travel. Fuente: Página oficial de Bagay Travel

Nombre de la empresa: BaGay Travel

BaGay Travel es una empresa dedicada a la organización de viajes por toda Argentina.

La compañía se especializa en la planificación y ejecución de turismo grupal gay, brindando destinos y servicios que sean inclusivos y amigables con los hombres de orientación sexual gay. A su vez, con la organización de matrimonio igualitario y la posibilidad de asistir a eventos especiales de la comunidad.

Creada hace más de 30 años, se encuentra en constante expansión y crecimiento.

Actualmente opera en Guardia Vieja 3757, C1192 AAJ, Cdad. Autónoma de Buenos Aires y utiliza página web y Whatsapp. No tiene cuenta corporativa en Instagram sino que quien publicita es su dueño desde su cuenta personal.

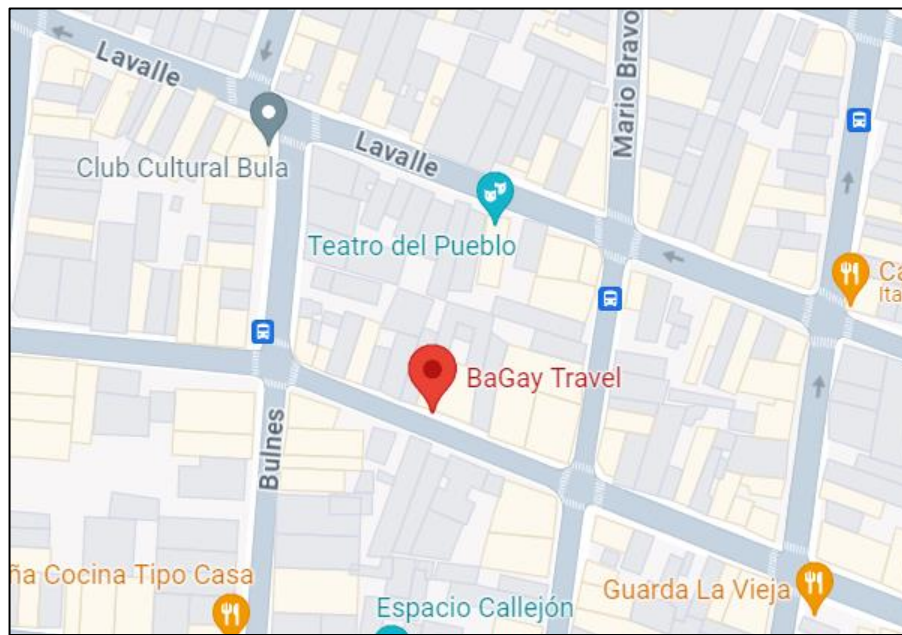


Ilustración 23: Ubicación BaGay Travel. Fuente: Google Maps

Servicios:

- Fiesta fin de año en Buenos Aires:
Hotel 4 estrellas
Fiesta.
- Matrimonio en Buenos Aires:
Alojamiento: 4 estrellas.
Ceremonia.
Excursión en Tigre y Delta.
Acta de matrimonio.
2 testigos.
- Fiesta gaucha en Buenos Aires.
Visita a una Estancia.
Incluye comida y show folklórico con jineteada y boleadoras.
Cabalgata.
Trekking.
Traslados.
- Experiencia culinaria gay Mendoza:
Aéreos desde Buenos Aires:

Alojamiento: Hotel 5 estrellas.

Tour Lujan de Cuyo: Catena Zapata, Finca Decero, Ruca Malen y Bodega Tapiz.

Tour Valle de Uco: Luigi Boca, Altus y Andeluna.

Precio USD\$ 2.271

Diferencias competitivas:

Brinda un servicio genérico y acotado para Mendoza.

Apunta a precios altos.

Bajo acceso a los recursos turísticos de Mendoza.

Exclusivo del segmento gay.

No opera con Instagram y TripAdvisor.

- Posicionamiento:
Google: 4,2. 13 comentarios.
Instagram: No calificado.
TripAdvisor: No calificado

Análisis competidor 3:



Ilustración 24: Logo de Soy Pride. Fuente: Página Oficial Soy Pride

Nombre de la Empresa: Soy Pride

Soy Pride es una empresa dedicada a la organización de viajes por toda Argentina.

La compañía se especializa en la planificación y ejecución de turismo grupal, brindando destinos y servicios que sean inclusivos y amigables con toda la comunidad LGBTQ+. A su vez, organización de matrimonio igualitario y la posibilidad de asistir a eventos especiales de la comunidad.

Creada en 2021, se encuentra en constante expansión y crecimiento. Actualmente opera en Av. Pres. Roque Sáenz Peña 615 piso 4, of 419, Cdad. Autónoma de Buenos Aires. Está presente en Instagram, Whatsapp y página web.



Ilustración 25: Ubicación Soy Pride. Fuente: Google Maps

Servicios:

- Experiencia Patagonia: Vista a los bosques, lagos y glaciares del sur argentino.
- Sol, vino y aventura: Ruta del vino en Mendoza.
- Noroeste argentino:
- Capitales diversas: Visitas a la ciudad de Buenos Aires, Rosario y Latinoamérica.

Diferencias competitivas:

Brinda un servicio de viaje a medida.

Bajo acceso a los recursos turísticos de Mendoza.

Exclusivo del segmento LGBTQ+

No opera con TripAdvisor.

- Posicionamiento:
Google: 5. 2 comentarios.

Instagram: 874 seguidores.

TripAdvisor: No calificado

Certificaciones:

- 1- Totes Bienvenides, otorgado por la CCGLAR.
- 2- Sello de Igualdad: Calidad turística.

Mapeo estratégico:

Indicadores para comparar:

- 1- Calidad del servicio: Para determinar cuáles son los indicadores que juegan un papel importante a la hora de verificar la calidad del servicio ofrecido de cada uno de los competidores, se seleccionan distintos elementos o herramientas que se consideran necesarias en todo servicio para brindar una buena experiencia hacia el cliente:
 - Certificaciones.
 - Respuesta inmediata.
 - Accesibilidad a los recursos turísticos en Mendoza.
- 2- Especialización en el cliente: Se determina que tan abocada está la empresa al segmento y si ofrece o no paquetes a Mendoza.
- 3- Posicionamiento en el mercado: Para determinar el posicionamiento en el mercado se evalúan las siguientes herramientas:
 - ✓ Cantidad de seguidores en Instagram.
 - ✓ Cantidad de comentarios y puntuación en Google.
 - ✓ Comentarios en TripAdvisor.
 - ✓ Años de antigüedad.

Mapeo 1: Calidad y especialización en el cliente.

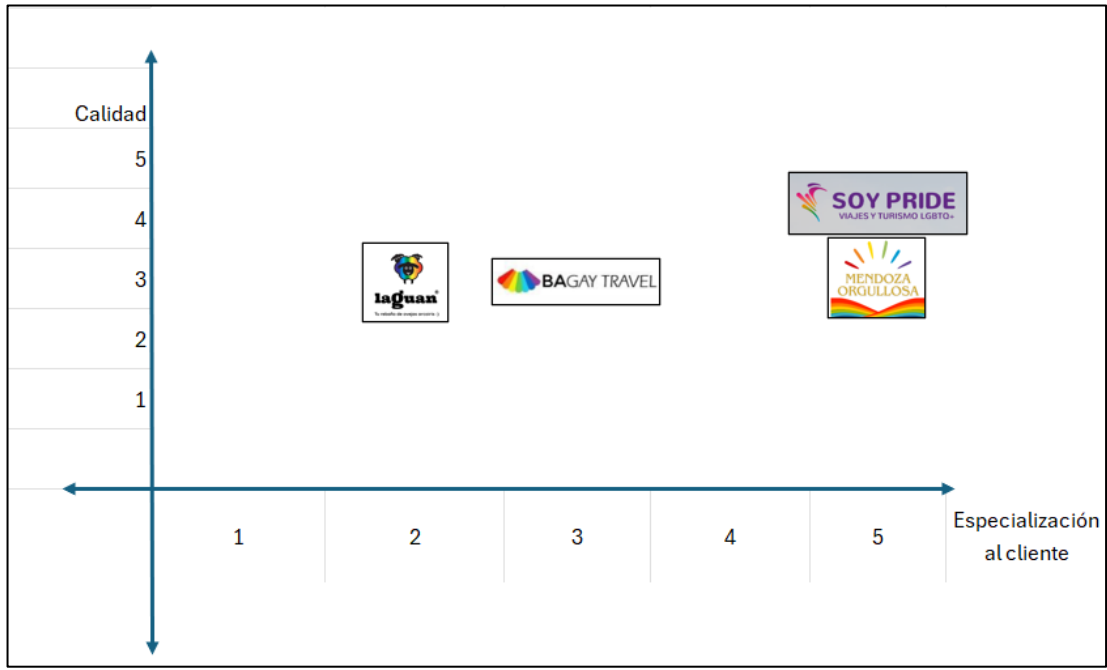


Gráfico 5: Mapeo 1. Fuente: Elaboración propia.

Mapeo 2: Calidad y posicionamiento en el mercado

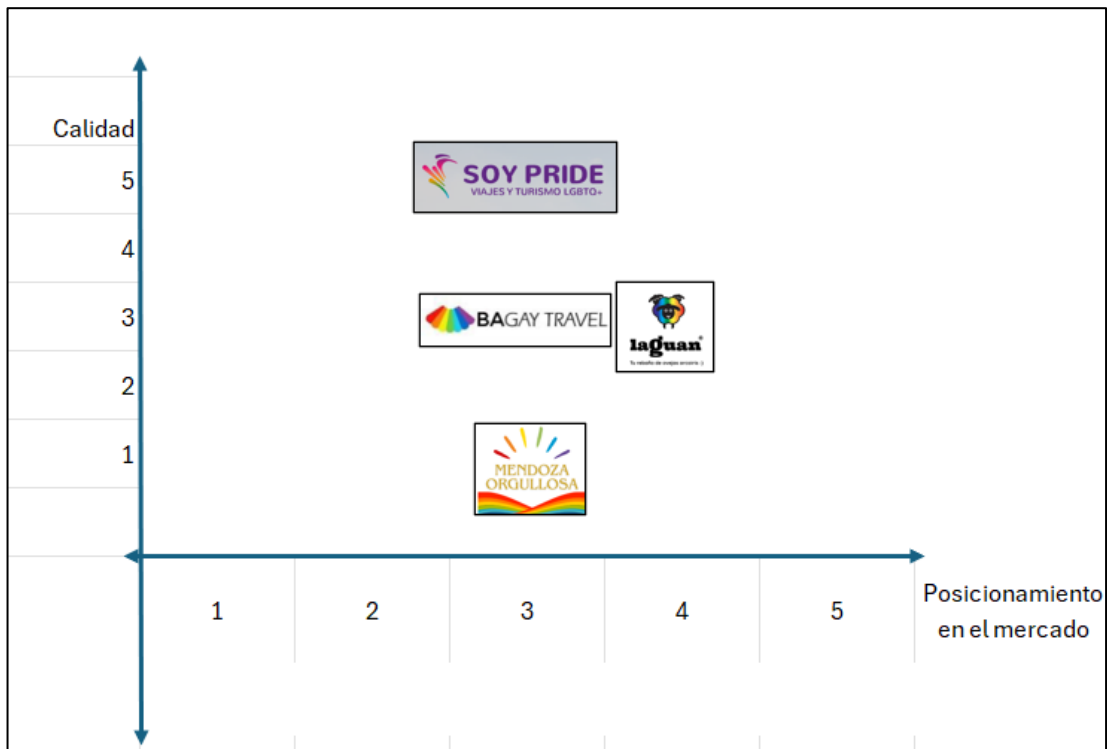


Gráfico 6: Mapeo 2. Fuente: Elaboración propia.

Empresas	Calidad en el servicio	Especialización en el cliente	Posicionamiento en el mercado
Mendoza Orgullosa 	3	5	1
Laguan 	3	2	4
Soypride 	4	5	3
Bagay Travel 	3	2	3

Tabla 3: Calificación competidores. Fuente: Elaboración propia

Escala: 0-1: Malo / 1-2: Regular / 2-3: Bueno / 3-4: Muy bueno / 4-5: Excelente

Competidores indirectos:

Los competidores indirectos corresponden a las agencias de turismo receptivo que hay en Mendoza. Actualmente hay 114 agencias que se dedican a programar viajes de turismo en Mendoza para todos los viajeros que deciden visitarla.

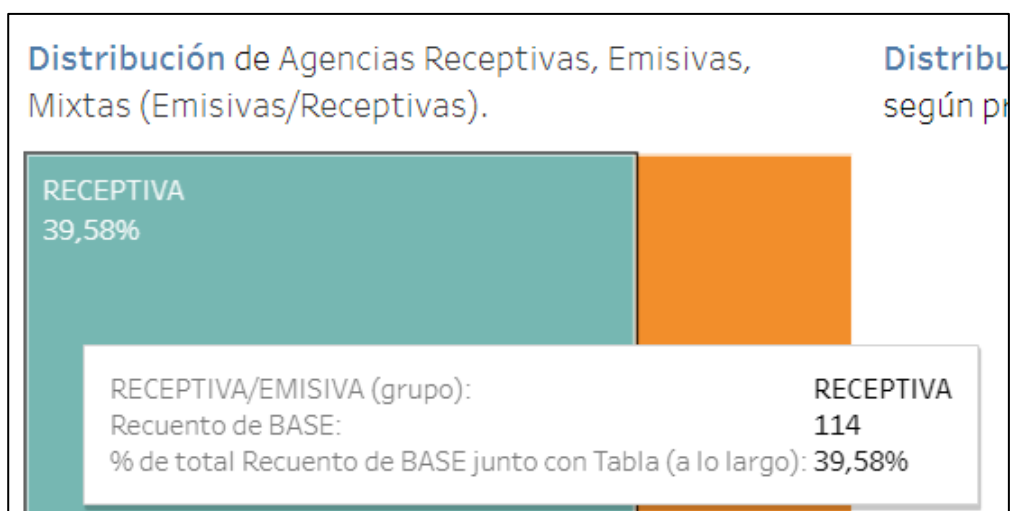


Tabla 4: Cantidad agencias de turismo. Fuente: Observatorio de turismo de Mendoza

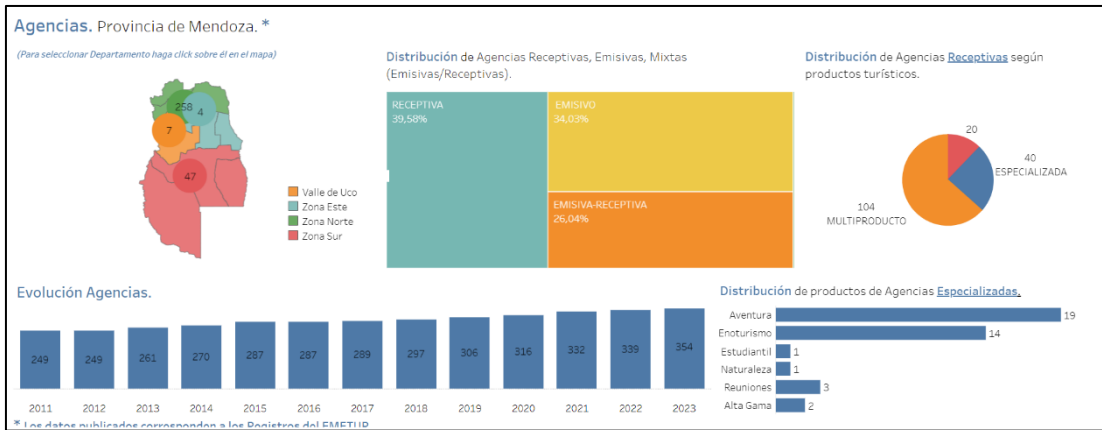


Tabla 5: Agencias de turismo. Fuente: Observatorio de turismo de Mendoza

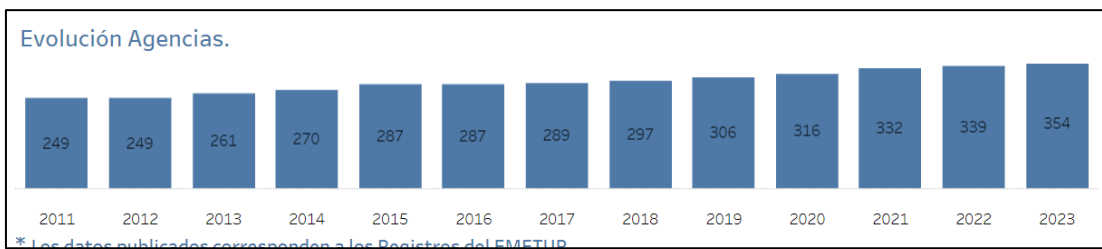


Tabla 6: Evolución agencias de turismo. Fuente: Observatorio de turismo de Mendoza

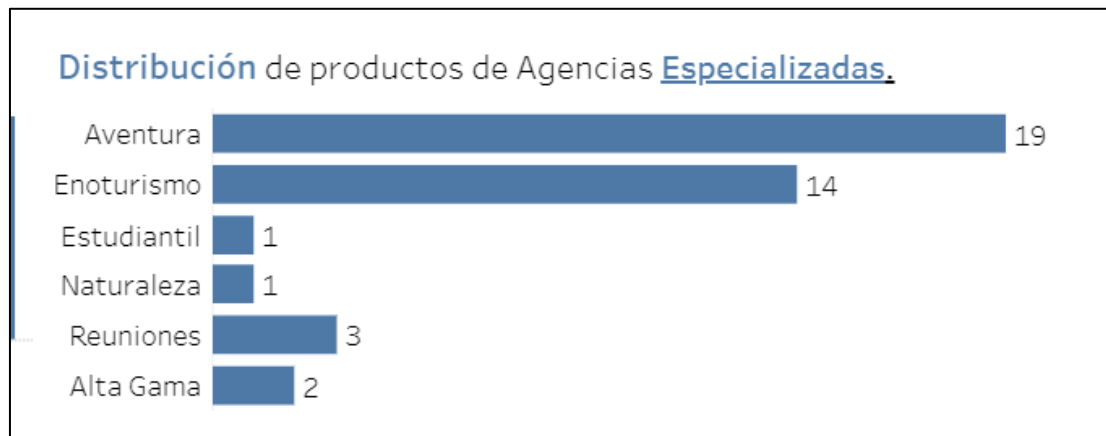


Tabla 7: Distribución de productos agencias de turismo. Fuente: Observatorio de turismo de Mendoza

3.3.2. PROVEEDORES

1. Alojamiento.
2. Restaurantes.
3. Bodegas.
4. Parques Nacionales.
5. Guías.
6. Transporte.

Mendoza cuenta con 900 bodegas de las cuales 209 están abiertas al turismo. Tiene 13 áreas naturales protegidas (ANP) abiertas al turismo. Las ANP cubren 13% de la superficie del territorio. En las dos temporadas anteriores (2022 y 2023) fueron visitadas por 257.000 personas.

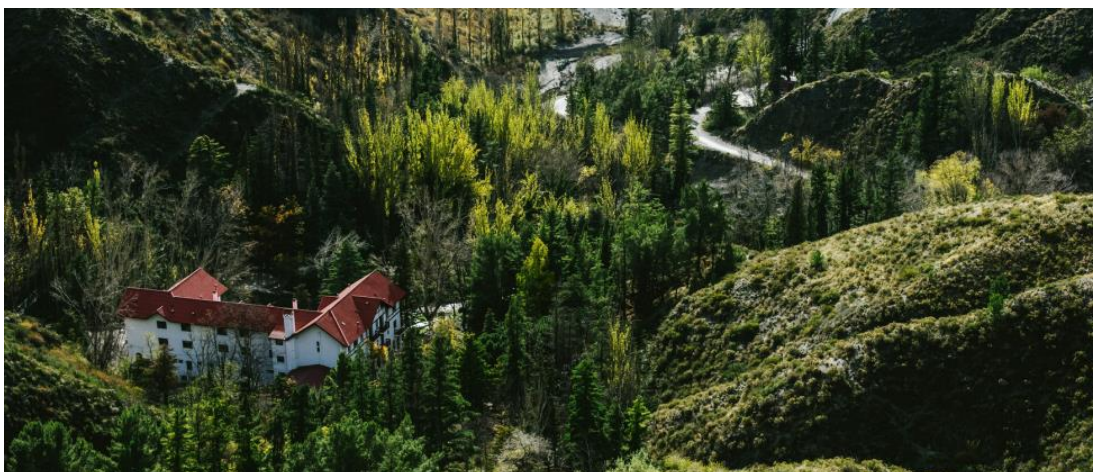


Ilustración 26: Fotografía Villavicencio. Fuente: Página Oficial Gobierno de Mendoza

Fuente: <https://www.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/5/2024/02/DOSSIER-TURISMO-vendimia2024-3-2.pdf>

3.3.3. CLIENTES

Los principales clientes los turistas de la comunidad LGBT+.

3.3.4. COMPETIDORES POTENCIALES

Los requisitos para ingresar al mercado son bajos. No existen restricciones sociales y gubernamentales que generen una negativa en el gobierno para la decisión de la salida.

El artículo 9 de la ley Nacional 18.829 indica los siguientes requisitos para poder operar como agencia de turismo:

Art. 9º- La estructura funcional de las agencias deberá cumplimentar los siguientes recaudos:

- a) Mantener una organización turística nacional e internacional con las sucursales, corresponsales o delegados que le sean necesarios para poder asegurar una eficiente prestación de sus servicios;
- b) Contar con el personal técnico especializado de reconocida idoneidad profesional para satisfacer los requerimientos de los usuarios;
- c) Poseer los elementos necesarios de información técnica y de consulta vinculados con la actividad específica que realizan, y
- d) Disponer de un local para la atención al público, conforme con las reglamentaciones que para cada caso establezca la Dirección Nacional de Turismo, teniendo en cuenta la ubicación geográfica y la categoría de la agencia de que se trate.

A su vez, las redes sociales son impulsores para que, personas físicas de todo el mundo, puedan acceder a la organización y planificación de destinos turísticos.

3.4. CUESTIONES ETICAS

Las normas ISO 26000 definen la responsabilidad social empresaria como los criterios necesarios para actuar de manera ética y transparente contribuyendo al bienestar de la sociedad. La responsabilidad social

empresaria es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida. No solo es la calidad de sus productos y servicios, fundamentalmente en el momento de la salida hacia la comunidad, es también su compromiso de funcionar con estándares elevados dentro de la organización para ser fuente de salud, integridad, creatividad y desarrollo de sus empleados y no como espacio de reproducción de los aspectos más insanos de la sociedad. Si bien persigue un fin de lucro, se involucra con una problemática tan compleja y actual como es la inclusión y la no discriminación a un sector de la comunidad.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE), acciones:

- 1- Promoción de la Diversidad e Inclusión:
Implementar políticas internas que promuevan un ambiente de trabajo inclusivo para empleados LGBT+, con capacitaciones sobre diversidad y no discriminación.
- 2- Campañas de Sensibilización y Educación:
Desarrollar campañas educativas dirigidas a la comunidad local y turistas sobre la importancia de la inclusión LGBT+ y la diversidad cultural.
- 3- Apoyo a Iniciativas Locales LGBT+:
Colaborar con organizaciones LGBT+ locales para apoyar eventos, festivales y actividades que promuevan la visibilidad y los derechos de la comunidad LGBT+ en Mendoza.
- 4- Turismo Responsable y Sostenible:
Adoptar prácticas de turismo sostenible, promoviendo el respeto por el medio ambiente y apoyando a proveedores locales que practiquen métodos de producción sostenibles.
- 5- Ética en los Negocios:

Asegurar que todas las prácticas comerciales sean éticas y transparentes, respetando los derechos humanos y evitando cualquier forma de explotación.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

ODS 10: Reducción de las Desigualdades:

Contribuir a la reducción de las desigualdades mediante la promoción de la igualdad de derechos y oportunidades para personas LGBT+ en el sector turístico y más ampliamente en la comunidad.

ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico:

Fomentar la creación de empleo decente y sostenible, ofreciendo oportunidades laborales inclusivas y respetuosas con la diversidad.

ODS 12: Producción y Consumo Responsables:

Promover prácticas de consumo responsable y sostenible entre los turistas y proveedores, destacando productos y servicios que respeten el medio ambiente y los derechos humanos.

ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas:

Apoyar la construcción de instituciones inclusivas y democráticas que respeten los derechos humanos y promuevan la justicia para todas las personas, incluidas las LGBT+.

Acciones para realizar:

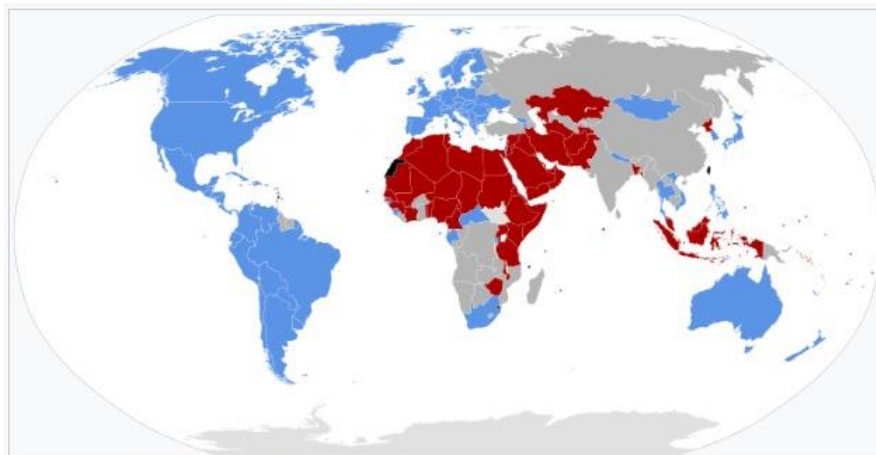
- ✓ Patrocinio de Eventos LGBT+: Apoyar financieramente eventos como el Vendimia para Todxs u otros festivales LGBT+ locales.

- ✓ Certificaciones LGBT+ *Friendly*: Obtener certificaciones que aseguren a los clientes LGBT+ que la agencia cumple con estándares de inclusión y respeto.

- ✓ **Colaboración con Comunidades Locales:** Trabajar en colaboración con comunidades LGBT+ locales para desarrollar paquetes turísticos que incluyan visitas a lugares históricos y culturales relevantes para la comunidad.

- ✓ **Educación y Sensibilización:** Ofrecer talleres educativos sobre diversidad sexual y de género dirigidos a empleados y proveedores locales.

- ✓ **Monitoreo y Reporte de Impacto:** Implementar un sistema de monitoreo y reporte del impacto social y ambiental de las actividades de la agencia, asegurando transparencia y rendición de cuentas



Derechos LGBT en las Naciones Unidas



- Estados que han firmado una declaración de la [Asamblea General](#) sobre derechos LGBT o patrocinado la [resolución de 2011](#) sobre los derechos LGBT  del [Consejo de Derechos Humanos](#) (96 miembros)
- Estados que firmaron una [declaración de 2008](#) en contra de los derechos LGBT  (inicialmente 57 miembros, ahora 54 miembros)
- Estados que, en lo que respecta a la ONU, no han expresado ni apoyo oficial ni oposición a los derechos LGBT (44 miembros)
- Estado miembro subsecuente (Sudán del Sur, que no fue miembro de las Naciones Unidas en 2008)
- Estados que no son miembros con derecho a voto de las Naciones Unidas

Ilustración 27: Derechos LGBT+ en el mundo. Fuente: Wikipedia

3.5. RELEVANCIA

Se considera importante poder luchar contra la discriminación ya que las actitudes homofóbicas y transfóbicas profundamente arraigadas en determinadas personas, a menudo combinadas con una falta de protección jurídica adecuada contra la discriminación por motivos de orientación sexual e identidad de género, exponen a muchas personas lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, homosexuales e intersexuales (LGBTIQ+). Esto afecta a personas de todas las edades y en todas las regiones del mundo. Todas sufren violaciones atroces de sus derechos humanos.

Proteger a la comunidad LGBT es importante por varias razones fundamentales:

1. **Derechos humanos:** Todos los individuos, independientemente de su orientación sexual, identidad de género o expresión de género, tienen derecho a la igualdad y la dignidad. Proteger a la comunidad LGBT implica garantizar sus derechos humanos básicos, incluido el derecho a la vida, la libertad, la seguridad personal, la no discriminación y la igualdad ante la ley.

2. **Prevención de la discriminación y la violencia:** La comunidad LGBT a menudo enfrenta discriminación, acoso y violencia basados en su orientación sexual o identidad de género. Proteger a la comunidad LGBT implica crear entornos seguros y respetuosos donde todas las personas puedan vivir sin temor a la discriminación o la violencia.

3. **Salud mental y bienestar:** La discriminación y el estigma pueden tener un impacto significativo en la salud mental y el bienestar de las personas LGBT. Proteger a la comunidad LGBT implica promover la aceptación, la inclusión y el apoyo emocional para mejorar su salud mental y su calidad de vida.

4. **Diversidad y enriquecimiento cultural:** La diversidad en todas sus formas enriquece nuestras comunidades y culturas. Proteger a la comunidad LGBT implica reconocer y valorar la diversidad de experiencias, identidades y perspectivas que contribuyen a la riqueza de nuestra sociedad.

5. Contribución a la sociedad: Las personas LGBT son miembros valiosos de nuestras comunidades y contribuyen de diversas formas al progreso y desarrollo de la sociedad. Proteger a la comunidad LGBT implica garantizar que todas las personas tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial y contribuir plenamente al bienestar colectivo.

En resumen, proteger a la comunidad LGBT es esencial para promover la igualdad, la justicia y el respeto de los derechos humanos para todas las personas, así como para fomentar sociedades más inclusivas, saludables y prósperas.

Figura 2 – Indicadores de “Destino turístico sostenible”

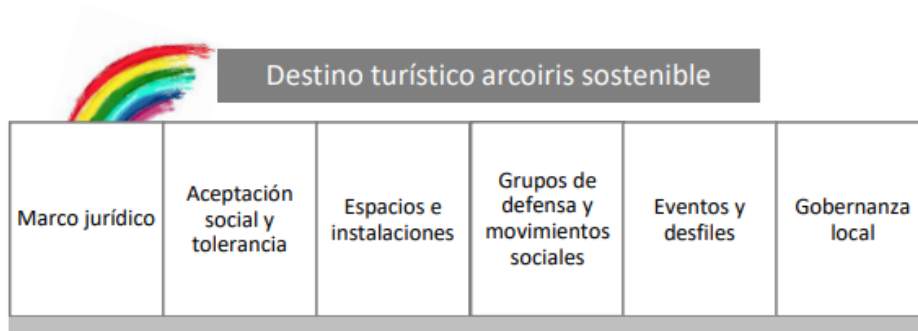


Ilustración 28: Indicadores destino turístico sostenible. Fuente: CCGLAR

4. OPERACIONES

4.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

A continuación, se presentan los colaboradores que hacen posible el funcionamiento de la organización, profesionales jóvenes comprometidos con la visión y el logro de los objetivos institucionales.

	<p>Ana Paula Alaniz Directora Licenciada en Administración de Empresas Tiene a cargo la gestión de toda la Empresa</p>
	<p>Adrián Galleti Contador Público Nacional. Tiene a cargo la Administración, finanzas y contabilidad de la Empresa</p>
	<p>Verónica Anta Licenciada en Administración de Empresas Tiene a su cargo el área comercial de la Empresa</p>
	<p>Carolina Hapon. Licenciada en Turismo Tiene a su cargo el departamento de Operaciones</p>

Ilustración 29: Organización de la Empresa. Fuente: Elaboración propia

4.2. MODELO DE NEGOCIO

A través de la herramienta CANVAS, se presenta el modelo de negocios.

Esta herramienta de gestión estratégica sirve para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al emprendimiento y gira en torno a la propuesta de valor que se ofrece.

El modelo canvas simplifica el negocio con 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, divididas en nueve módulos dentro del cuadro o canvas.

Segmento de clientes: responde en qué segmentos de clientes se enfoca la empresa. Es muy importante definir los clientes, porque el modelo de negocio e incluso el producto pueden variar en función de ellos. El segmento de clientes en el cual se interesa la empresa está conformado por: turistas extranjeros pertenecientes a la comunidad LGBT+, mayores de 18 años, con ingresos encima de la media, con gustos en la industria vitivinícola y la naturaleza

Propuesta de Valor: Es aquello que va a ofrecer la empresa que posee valor (o diferenciación) para los clientes. En este caso, ofrecer itinerarios personalizados abocados a la necesidad del cliente para ofrecer un servicio extraordinario.

Canales: indican cómo el cliente compra y recibe el producto y servicio, es decir, cómo el cliente final recibe el producto o servicio. Desde la Organización se trabaja con un canal directo web, redes sociales (Instagram, WhatsApp, Facebook) Foros/TripAdvisor, conferencias en CCGLAR y se atiende a los clientes de manera presencial en el salón de ventas.

Relación con clientes: la empresa tiene una relación cercana y de extremo cuidado con los clientes. Posee un área de ventas capacitada para despejar todo tipo de dudas y atender a la comunidad.

Flujo de ingresos: son las formas de obtener ingresos por medio de la propuesta de valor, o dicho de otra forma, cómo los clientes compran la

propuesta de valor. Desde la Organización se trabaja con un modelo de ingresos tradicional, sus ingresos provienen de la venta directa al público (en el local) y también un modelo digital, que realiza venta directa por medio de una página web.

Recursos Claves: son los recursos necesarios para realizar la propuesta de valor, es decir, los activos claves para que funcione el negocio. Se incluyen recursos físicos, intelectuales, tecnológicos, humanos y financieros.

- Físicos: Instalaciones adecuadas y modernas.
- Intelectuales/ Humanos: personal capacitado, motivado, comprometido con la visión organizacional.
- Tecnológicos: Internet, Wifi, Programas específicos, Plataformas de contacto.
- Financieros: Aportes de los Socios y Fuentes de financiamiento (bancos- inversores-subsidios).
- Paquetes turísticos: Itinerarios adecuados

Actividades Claves: responde a cuáles son las acciones esenciales para entregar la propuesta de valor, operando con éxito. La organización desarrolla itinerarios que sean acogedores y seguros para la comunidad y que se adapten a las necesidades de la comunidad.

Asociaciones Claves: los proveedores más importantes de la empresa son las bodegas, parques nacionales, guías turísticos, hoteles y restaurantes.

Estructura de Costos: son los costos más importantes del modelo de negocio y necesarios para que la propuesta de valor pueda funcionar. Considera los recursos, actividades y asociaciones claves para definir los costos fijos y variables

modelo canvas



Ilustración 30: Canvas. Fuente: Elaboración propia

4.3. PLAN DE MARKETING

4.3.1. OBJETIVOS DEL MARKETING

Existe diversidad en los tipos de objetivos que se le presentan al área de Marketing de las empresas. Pueden variar dependiendo de las organizaciones, pero básicamente son: dar a conocer la empresa y sus productos, ganar clientes y fidelizarlos, aumentar las ventas, explorar segmentos de mercado, actividades de investigación de mercado, I&D de productos, análisis de la competencia, desarrollo de estrategias, etc.

Para Mendoza Orgullosa, son los siguientes:

- Aumentar ventas anuales en un 5% anual, haciendo crecer la participación de mercado.
- Incrementar el reconocimiento de la empresa en el mercado de Buenos Aires y Mendoza.

4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

4.4.1. INVERSIÓN

	Cantidad	Valor	Total	Valor residual	Valor Amortizable	Vida Util	Amortización
Capital Fundiario			1.000.000	0	0	0	0
Terreno			-	-	-	-	-
Construcciones							
Mejoras			1.000.000				
Capital de Explotación			12.232.766	1.803.276	10.429.491		1.506.948
Maquinarias y equipo			6.350.180	635.018	5.715.162	10	571.516
Herramientas			82.595	8.260	74.336	10	7.434
Escritorios			3.314.707	662.941	2.651.766	5	530.353
Computadoras			2.485.284	497.057	1.988.227	5	397.645
Capital Circulante			43.134.079				
Otras Inversiones			1.186.080				
Constitucion sociedad			80.000				
Marcas y patentes			106.080				
Contrato de alquiler			1.000.000				
Matafuegos ABC 5kg			148.634				
TOTAL			57.552.925	1.803.276			1.506.948

Tabla 8: Inversiones. Fuente: Elaboración propia

Oficinas			
Descripción	Precio	Unidad	Total
Computadora de escritorio	\$ 414.214	6	\$ 2.485.284
Mesa de escritorio	\$ 117.149	6	\$ 702.893
Silla de escritorio	\$ 133.884	12	\$ 1.606.612
Impresora	\$ 407.685	1	\$ 407.685
Total			\$ 5.202.474

Tabla 9: Inversión en oficina. Fuente: Elaboración propia

Organización de la empresa	
Constitución legal	\$ 80.000
Marca	\$ 106.080
Contrato de alquiler	\$ 1.000.000
Matafuegos ABC 5kg	\$ 148.634
Total	\$ 1.334.714

Tabla 10: Inversión Organización de la Empresa. Fuente: Elaboración propia

COSTO FIJOS

Local				
Concepto	Cantidad	Importe	Anual	
Alquiler	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	
Gas	6	\$ 4.000	\$ 24.000	
Agua	12	\$ 15.000	\$ 180.000	
Electricidad	6	\$ 20.000	\$ 120.000	
Internet y teléfono	12	\$ 20.000	\$ 240.000	
Municipalidad	12	\$ 15.000	\$ 180.000	
Publicidad	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	
TOTAL		\$ 2.062.000	\$ 24.744.000	

Tabla 13: Costos fijos. Fuente: Elaboración propia

Cargas sociales	
Concepto	Porcentaje
Contribuciones Patronales	33,96%
Jubilación	16%
PAMI	2%
Obra social	5%
Asignaciones familiares	7,50%
Fondo nacional de empleo	1,50%
Seguro de vida	0,03%
ART	1,93%
Licencias Vacaciones y Especiales	9%
Feridos	1%
TOTAL	43,96%

Tabla 14: Cargas sociales. Fuente: Elaboración propia.

Sueldos Basico				
Categoría	Cantidad	Mensual	Anual	
Directorio	1	\$ 1.600.000	\$ 19.200.000	
Gerente General	1	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000	
Responsable de Comercialización	1	\$ 519.000	\$ 6.228.000	
Responsable de Administración y Finanzas	1	\$ 519.000	\$ 6.228.000	
Responsable de Operaciones	1	\$ 519.000	\$ 6.228.000	
Vendedor	2	\$ 513.000	\$ 6.156.000	
Analista de Administración	1	\$ 513.000	\$ 6.156.000	
Analista de logística	1	\$ 513.000	\$ 6.156.000	
Analista de Administración	1	\$ 513.000	\$ 6.156.000	
			\$ 0	
			\$ 0	
TOTAL		\$ 6.409.000	\$ 76.908.000	

Tabla 15: Sueldos. Fuente: Elaboración propia.

Otros Costos Fijos				
Concepto	Cantidad	Importe	Anual	
Gastos Bancarios	12	\$ 35.000	\$ 420.000	
Mantenimiento vehiculos (combustible y seguro)	12		\$ 0	
Insumos de limpieza	12	\$ 71.734,00	\$ 860.808	
Insumos de papelería	12	\$ 131.729,00	\$ 1.580.748	
Publicidad (Pag de internet)	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000	
Seguro de la empresa	12	\$ 25.000	\$ 300.000	
TOTAL		\$ 463.463	\$ 5.561.556	

Tabla 16: Otros costos fijos. Fuente: Elaboración propia.

Insumos papelería				
Broche	\$ 5.006,00	1	\$ 5.006,00	
Resma de hojas	\$ 5.008,00	3	\$ 15.024,00	
Carpeta A4	\$ 3.299,00	4	\$ 13.196,00	
Cinta adhesiva	\$ 2.300,00	2	\$ 4.600,00	
Resaltadores	\$ 1.290,00	6	\$ 7.740,00	
Lapiz	\$ 400,00	1	\$ 400,00	
Lapiceras	\$ 450,00	12	\$ 5.400,00	
Goma	\$ 250,00	1	\$ 250,00	
Corrector	\$ 899,00	2	\$ 1.798,00	
Fibrones	\$ 950,00	5	\$ 4.750,00	
Toner	\$ 14.850,00	2	\$ 29.700,00	
Tijera	\$ 1.269,00	1	\$ 1.269,00	
Bandas elásticas	\$ 5.400,00	1	\$ 5.400,00	
Cuaderno	\$ 9.299,00	4	\$ 37.196,00	
Total			\$ 131.729,00	

Tabla 17: Insumos de papelería. Fuente: Elaboración propia

Baño (Insumos de limpieza) mensual			
Descripción	Precio	Unidad	Total
Jabon de tocador x 3	\$ 1.650,00	2	\$ 3.300,00
Toallas	\$ 9.675,00	3	\$ 29.025,00
Desodorante de ambiente	\$ 3.300,00	2	\$ 6.600,00
Papel higienico x6	\$ 2.100,00	2	\$ 4.200,00
Desinfectantes	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
Trapo de piso	\$ 2.650,00	1	\$ 2.650,00
Alcohol en gel	\$ 980,00	1	\$ 980,00
Secador de piso	\$ 6.200,00	1	\$ 6.200,00
Limpia vidrio	\$ 2.100,00	1	\$ 2.100,00
Basurin	\$ 7.139,00	1	\$ 7.139,00
Servilletas de papel	\$ 2.300,00	2	\$ 4.600,00
Detergente	\$ 2.090,00	1	\$ 2.090,00
Esponja	\$ 850,00	1	\$ 850,00
Total			\$ 71.734,00

Tabla 18: Insumos de limpieza. Fuente: Elaboración propia

COSTOS VARIABLES

COSTOS VARIABLES			
PRODUCTO			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Materias primas e insumos	1	\$ 971.800,00	\$ 971.800
TOTAL POR UNIDAD			\$ 971.800

Tabla 19: Costos variables unitarios. Fuente: Elaboración propia.

COSTOS VARIABLES MENSUALES			
	Cantidad	Valor	Total
Producto	100	\$ 971.800	\$ 97.180.000
TOTAL	100		\$ 97.180.000
VALOR PROMEDIO			\$ 971.800

Tabla 20: Costos variables mensuales. Fuente: Elaboración propia

VENTAS MENSUALES			
	Cantidad	Precio	Total
Producto A	100	\$ 1.166.160	\$ 116.616.000
TOTAL	100	\$ 1.166.160	\$ 116.616.000
PRECIO PROMEDIO			\$ 1.166.160

Tabla 21: Costos variables mensuales. Fuente: Elaboración propia.

MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO (px - cv)	194.360,00
RAZON DE RECUPERACION PROMEDIO (cv / px)	83,33%
RAZON DE CONTRIBUCION PROMEDIO (mc / px)	16,67%

Tabla 22: Margen y razones. Fuente: Elaboración propia.

4.4.2. CAPITAL DE TRABAJO

Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	116.616.000	117.199.080	117.785.075	118.374.001	118.965.871	119.560.700	120.158.504	120.759.296	121.363.093	121.969.908	122.579.758	123.192.656
Cobranzas	58.308.000	116.907.540	117.492.078	118.079.538	118.669.936	119.263.285	119.859.602	120.458.900	121.061.194	121.666.500	122.274.833	122.886.207
Egresos variables	97.180.000	97.665.900	98.154.230	98.645.001	99.138.226	99.633.917	100.132.086	100.632.747	101.135.911	101.641.590	102.149.798	102.660.547
Egresos fijos	11.751.859	11.751.859	11.751.859	11.751.859	11.751.859	11.751.859	11.751.859	11.751.859	11.751.859	11.751.859	11.751.859	11.751.859
Total de Egresos	108.931.859	109.417.759	109.906.089	110.396.860	110.890.085	111.385.776	111.883.946	112.384.606	112.887.770	113.393.449	113.901.657	114.412.406
TOTAL	-50.623.859	7.489.781	7.585.989	7.682.678	7.779.851	7.877.509	7.975.656	8.074.294	8.173.424	8.273.051	8.373.175	8.473.801
MÉTODO DEFICIT ACUMUL	-50.623.859	-43.134.079	-35.548.090	-27.865.412	-20.085.561	-12.208.052	-4.232.396	3.841.898	12.015.322	20.288.373	28.661.549	37.135.349

Tabla 23: Capital de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Método de cobranza
50% CONTADO
50% 30 días

Tabla 24: Método cobranza. Fuente: Elaboración prop

FLUJO DE FONDOS

FLUJO DE FONDOS (CRECIMIENTO 5% ANUAL)												
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Prod. A venta	1.166.160,00		1.438.523.942	1.510.450.139	1.585.972.646	1.665.271.278	1.748.534.842	1.835.961.584	1.927.759.663	2.024.147.646	2.125.355.029	2.231.622.780
Cobranzas			1.438.523.942	1.510.450.139	1.585.972.646	1.665.271.278	1.748.534.842	1.835.961.584	1.927.759.663	2.024.147.646	2.125.355.029	2.231.622.780
venta de bs de uso												
Total Ingresos			1.438.523.942	1.510.450.139	1.585.972.646	1.665.271.278	1.748.534.842	1.835.961.584	1.927.759.663	2.024.147.646	2.125.355.029	2.231.622.780
Egresos												
Costo Fijo			141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313
Costo Variable	83,33%		1.198.769.951	1.258.708.449	1.321.643.871	1.387.726.065	1.457.112.368	1.529.967.987	1.606.466.386	1.686.789.705	1.771.129.191	1.859.685.650
Amortizaciones			1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948
Total Egresos			1.341.299.213	1.401.237.710	1.464.173.133	1.530.255.326	1.599.641.629	1.672.497.248	1.748.995.647	1.829.318.966	1.913.658.452	2.002.214.911
Utilidad A.I.Gan.			97.224.729	109.212.429	121.799.513	135.015.952	148.893.212	163.464.336	178.764.016	194.828.680	211.696.577	229.407.869
Impuestos												
Ingresos Brutos	4%		57.540.958	60.418.006	63.438.906	66.610.851	69.941.394	73.438.463	77.110.387	80.965.906	85.014.201	89.264.911
Ganancias	35%		13.889.320	17.078.048	20.426.213	23.941.785	27.633.137	31.509.055	35.578.770	39.851.971	44.338.832	49.050.035
Total Impuestos			71.430.278	77.496.054	83.865.118	90.552.636	97.574.530	104.947.519	112.689.157	120.817.877	129.353.033	138.314.946
Amortizaciones			1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948	1.506.948
Inversiones												
Capital fundiario		1.000.000										
Capital de explotación		12.640.451										
Capital de trabajo		60.000.000										-60.000.000
Otras inversiones		1.186.080	0									
Total Inversiones		74.826.531	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-60.000.000
Flujo Neto de Fondos		-74.826.531	27.301.400	33.223.323	39.441.343	45.970.264	52.825.631	60.023.766	67.581.808	75.517.752	83.850.493	152.599.871

Tabla 25: Flujo de fondos. Fuente: Elaboración propia

V.A.N	0,08	310.675.520
TIR	52%	
PRI	2	años
	4	meses
	0	días

Tabla 26: V.A.N, T.I.R, P.R.I. Fuente: Elaboración propia

RETORNO DE LA INVERSIÓN

FLUJO DE FONDOS												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Tasa de dto en tanto por 1	0,0800											
Flujo Neto de Fondos del Período Nominal	-74.826.531	27.301.400	33.223.323	39.441.343	45.970.264	52.825.631	60.023.766	67.581.808	75.517.752	83.850.493	152.599.871	638.335.645
Flujo Neto de Fondos del Período a Valor Actual o descontado	-74.826.531	25.279.074	28.483.645	31.309.810	33.789.516	35.952.237	37.825.154	39.433.336	40.799.891	41.946.122	70.683.266	385.502.051
FF. Acc Desc	-74.826.531	-49.547.458	-21.063.813	10.245.997	44.035.513	79.987.750	117.812.904	157.246.240	198.046.131	239.992.253	310.675.520	

Tabla 27: PRI. Fuente: Elaboración propia.

PRI	2	años
	4	meses
	0	días

Tabla 28: PRI. Fuente: Elaboración propia.

ANALIS DE SENCIBILIDAD

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL								
	Ventas	0	242	484	726	967	1209	1451
Ingresos	1.166.160	0	281.762.581	564.032.842	846.133.877	1.127.896.458	1.410.166.719	1.692.267.754
Costos fijos	141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313	141.022.313
Costos variables	971.800	0	234.802.151	470.027.369	705.111.564	939.913.715	1.175.138.933	1.410.223.128
Costo total		141.022.313	375.824.464	611.049.681	846.133.877	1.080.936.028	1.316.161.245	1.551.245.441
Resultado		-141.022.313	-94.061.883	-47.016.839	0	46.960.430	94.005.474	141.022.313

Tabla 29: Punto de equilibrio anual. Fuente: Elaboración propia

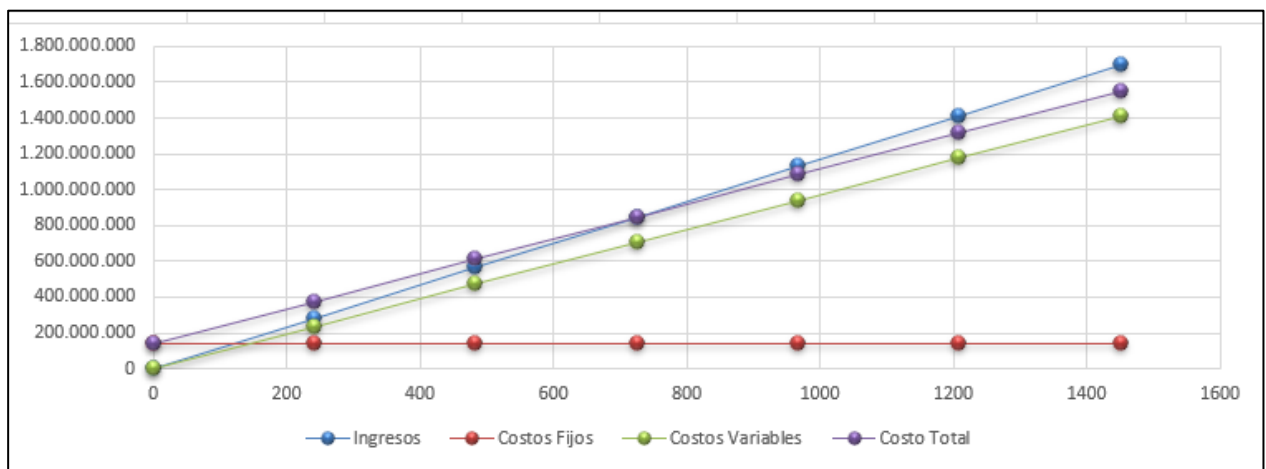


Gráfico 7: Punto de equilibrio anual. Fuente: Elaboración propia.

Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
1.166.160	971.800	194.360	141.022.313	726

Tabla 30: Punto de equilibrio anual. Fuente: Elaboración propia

Se realiza un análisis de sensibilidad cuantitativo teniendo en cuenta cambios porcentuales en las diferentes variables.

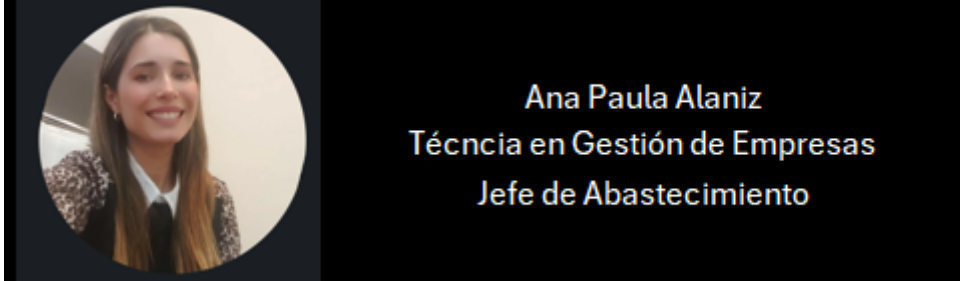
- Al aumentar un 5 % los costos variables, la TIR baja a -4%.
- Al aumentar un 5% los costos fijos, la TIR baja a -11%

Al realizar el estudio de los diferentes escenarios, se deja ver que, si existieran cambios en las variables económicas, políticas, legales, y/o circunstanciales, afectarían la actividad de la empresa negativamente. Esta situación no deja de ser el común denominador de todas las organizaciones que intentan desempeñarse en el sector industrial y comercial de la provincia. Por lo que se intentará fortalecer la capacidad de adaptación organizacional, siendo proactivos y estando a la vanguardia ante los nuevos cambios de paradigmas.

4.5. CONCLUSION

Luego del desarrollo del presente plan de negocios cabe concluir que el mismo resulta factible, ante determinadas circunstancias. La disposición de los turistas del sector LGBT+ representa la mayor fortaleza y debilidad de este proyecto. Al no estar desarrollada la Industria en la provincia, posibilita la posibilidad de un crecimiento continuo. Desde un punto de vista estratégico, las alianzas con proveedores e intermediarios cobran una importancia vital entonces en este aspecto. Como también lo son, gestionar el establecimiento de políticas provinciales y nacionales que promuevan el desarrollo de la industria en esta región. Ante este escenario, es imprescindible lograr una organización capaz de superar estos obstáculos, que pueda incorporarse a la fuerza productiva de la región

5. DATOS DE LOS AUTORES



6. BIBLIOGRAFÍA

CCGLAR. (s.f.). Obtenido de <https://ccglar.org/home/servicio/argentina-presento-oferta-turistica-lgbt-en-fitur>

Ipsos. (s.f.). Ipsos. Obtenido de :
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-06/Ipsos%20LGBT%2B%20Pride%202023%20Global%20Survey%20Report_ESP_LATAM%5B70%5D%20%20-%20%20Solo%20lectura.pdf

Luca, P. D. (2023). CCGLAR. Obtenido de www.ccglar.com

Mendoza, G. d. (s.f.). Obtenido de
<https://www.mendoza.gov.ar/turismo/caracterizacion-del-turista/>

Mendoza, G. d. (s.f.). Obtenido de
<https://www.mendoza.gov.ar/economia/mendoza-emprende-semilla3/>

Wikipedia. (s.f.). Wikipedia. Obtenido de
https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_LGBT_en_Argentina#%C3%9Alti_ma_dictadura_y_desaparecidos_LGBT+

CCGLAR. (s.f.). Obtenido de <https://ccglar.org/home/servicio/argentina-presento-oferta-turistica-lgbt-en-fitur>

Ipsos. (s.f.). Ipsos. Obtenido de :
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-06/Ipsos%20LGBT%2B%20Pride%202023%20Global%20Survey%20Report_ESP_LATAM%5B70%5D%20%20-%20%20Solo%20lectura.pdf

Luca, P. D. (2023). CCGLAR. Obtenido de www.ccglar.com

Mendoza, G. d. (s.f.). Obtenido de
<https://www.mendoza.gov.ar/turismo/caracterizacion-del-turista/>

Mendoza, G. d. (s.f.). Obtenido de
<https://www.mendoza.gov.ar/economia/mendoza-emprende-semilla3/>

Wikipedia. (s.f.). Wikipedia. Obtenido de
https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_LGBT_en_Argentina#%C3%9Alti_ma_dictadura_y_desaparecidos_LGBT+

