



Universidad Católica de Cuyo
Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales

“Análisis comercial de la cabaña Finca El Oasis en la localidad de San José de Jáchal, plan y propuesta de desarrollo a mediano plazo”

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIATURA EN HOTELERÍA Y TURISMO

Elaborada por Alcayaga Porras, Carla del Milagro

Director Lic. Carmona, Mariano

Trabajo Final de la Licenciatura en Hotelería y Turismo

Aprobada por el tribunal examinador reunido al

efecto, en San Juan,..... de 20....

Calificación obtenida:.....

Certificación de los Integrantes del Jurado		
Director de Trabajo Final	Apellido y nombre	Firma
Jurado		
Jurado		
Jurado		

.....

Firma (Alumno)

Observaciones (Puede ser recomendada para publicación, para presentación en congresos, para obtención de patente, para utilización en organismos públicos, entre otros.

Índice general

Resumen	8
Introducción	10
Diagnosticar el aspecto turístico de la localidad San José de Jáchal de la provincia de San Juan.	11
Introducción	12
Metodología cuantitativa y cualitativa	12
Marco teórico referencial	13
Análisis	15
Jáchal y su población	20
Demografía	20
Geografía del lugar	21
Accesos y transporte	22
Red terrestre	22
Red aérea	25
Alquiler de autos	27
Colectivo	27
Jáchal y sus atractivos turísticos	27
Ischigualasto y cercanía a Chile	32
Oferta en Jáchal	33
Análisis de turistas y visitantes	37
Estacionalidad turística	37
Demanda turística de San Juan	39
Pernocte promedio en San Juan	39
Demanda turística departamento Jáchal durante 2023	42
Porcentaje de ocupación en Jáchal durante 2024	44
Conclusión capítulo I	45
Evaluar el alojamiento Finca el Oasis desde la perspectiva legal y viabilidad económica	46
Introducción	46
Metodología descriptiva	46
Marco teórico conceptual y legal	47
Descripción del alojamiento Finca El Oasis	49
Ubicación cabaña Finca El Oasis	49

Segmento meta público	53
El marketing como proceso social y administrativo	54
Comportamiento del consumidor	55
Segmentos identificados	60
Análisis económico	64
Tasa de ocupación	67
ADR, tarifa promedio diaria	69
RevPAR, ingreso por habitación disponible	72
GOPPAR, ganancia operativa bruta por habitación disponible	76
CPOR, costo por habitación ocupada	79
Índice de satisfacción del huésped	81
Porcentaje de reservas directas	85
Conclusión análisis económico y financiero	86
Análisis legal	88
Introducción	88
Aplicaciones	90
Plan de adecuación cabaña Finca El Oasis	92
Conclusión análisis legal	93
Conclusión capítulo II	94
Elaborar un plan estratégico distintivo con el propósito de impulsar el crecimiento de ingresos a mediano plazo e incrementar la fidelización de los clientes	94
Introducción	95
Metodología descriptiva	95
Fundamentación del plan estratégico	95
Marco teórico conceptual	97
Objetivos del plan estratégico	98
Objetivo general	98
Objetivos específicos	98
Estrategias propuestas para el plan	99
Eje 1: Comercial y Marketing Digital	99
Eje 2: Experiencia del Cliente y Fidelización	100
Eje 3: Alianzas y Desarrollo Local	101
Eje 4: Gestión Interna y Sustentabilidad	103
Desarrollo de los ejes	104
Eje 1: Comercial y Marketing Digital	104
Eje 2: Experiencia del Cliente y Fidelización	109
Eje 3: Alianzas y Desarrollo Local	113

Eje 4: Gestión Interna y Sustentabilidad	102
Recursos necesarios	115
Recursos Humanos	117
Recursos Financieros	119
Recursos Materiales y Tecnológicos	120
Indicadores de evaluación	124
Conclusión capítulo III	126
Conclusiones finales	128
Bibliografía	130
Anexos capítulo II	133
Anexo 1. Cronograma de aplicación de la normativa vigente	133
Anexo 2. Cash Flow detallado	134
Anexo 3. Tabla de costos fijos y variables desagregados	134
Anexo 4. Registro de ingresos obtenidos de Airbnb, Booking y particulares	134
Anexo 5. Copia de Solicitud de Inscripción en el Registro Provincial	135
Índice de ilustraciones	
Ilustración 1. Sistema Turístico	16
Ilustración 2. Formas de turismo	18
Ilustración 3. Mapa de San José de Jáchal	20
Ilustración 4. Geomorfología de San Juan	22
Ilustración 5. Geomorfología de San Juan	22
Ilustración 6. Mapa de rutas San Juan	24
Ilustración 7. Estado de rutas	25
Ilustración 8. Ruta Aeroparque-San Juan	26
Ilustración 9. Atractivos departamento Jáchal	28
Ilustración 10. Atractivos departamento Jáchal	29
Ilustración 11. Ruta San José de Jáchal-Paso Agua Negra	32
Ilustración 12. Imagen satelital de las vías de acceso I	50
Ilustración 13. Zonas por kilómetros	51

Índice de gráficos

Gráfico 1. Materialización de la red vial	24
Gráfico 2. Distribución por tipo de alojamientos	33
Gráfico 3. Porcentaje de OCC San Juan 2023	39
Gráfico 4. Evolución de la TOA para habitaciones y Plazas para la provincia en el 2023	40
Gráfico 5. Evolución de la TOA para habitaciones y Plazas para Jáchal en el 2023	43
Gráfico 6. Porcentaje de turistas nacionales vs internacionales	43
Gráfico 7. Procedencia de turistas nacionales	44
Gráfico 8. Fluctuación de demanda primer trimestre 2024	45
Gráfico 9. Porcentaje de ocupación mensual 2024-2025	68
Gráfico 10. RevPAR y ADR 2025	73
Gráfico 11. RevPAR y ADR 2024	73
Gráfico 12. GOPPAR 2024 vs 2025	79
Gráfico 13. CPOR 2024 vs 2025	81
Gráfico 14. Índice de satisfacción del huésped	83
Gráfico 15. Reservas directas vs reservas indirectas	84

Índice de tablas

Tabla 1. Rutas nacionales y provinciales	24
Tabla 2. Líneas aéreas	26
Tabla 3. Análisis de la competencia	34
Tabla 4. Cantidad de puestos de trabajo	38
Tabla 5. Porcentaje total de ocupación en habitaciones en el año 2023	40
Tabla 6. Pernocte promedio provincia de San Juan	41
Tabla 7. Servicios del radio de 2km	52
Tabla 8. Centros de salud del radio de 2km	52
Tabla 9. Evolución mensual del porcentaje de ocupación (OCC) – Años 2024 y 2025	67
Tabla 10. Tarifa promedio diaria (ADR) – Años 2024 y 2025	70
Tabla 11. Tarifa promedio diaria (ADR) Años 2024 y 2025 y ADR ajustado a inflación	71
Tabla 12. RevPAR - Años 2024 y 2025	72
Tabla 13. GOPPAR - Año 2024	75
Tabla 14. GOPPAR - Año 2025	77
Tabla 15. CPOR - Años 2024 y 2025	80
Tabla 16. Puntajes normalizados	82
Tabla 17. Análisis de porcentaje de reservas directas	84
Tabla 18. Cronograma de implementación Eje 1	107
Tabla 19. Cronograma de implementación Eje 2	111
Tabla 20. Cronograma de implementación Eje 3	113
Tabla 21. Cronograma de implementación Eje 4	114
Tabla 22. Recursos materiales y tecnológicos previstos para implementación	123
Tabla 23. Indicadores de evaluación del plan de acción	125

Resumen

El presente trabajo de tesis se centra en el análisis integral de **Finca El Oasis**, un establecimiento turístico, con el objetivo de evaluar su desempeño actual y proponer estrategias que fortalezcan su posicionamiento y sostenibilidad en el mercado. A partir del estudio del contexto, la oferta de servicios y los indicadores operativos y económicos, se identifican oportunidades de mejora vinculadas a la gestión, la comercialización y la experiencia del visitante.

En función de este diagnóstico, se desarrolla un plan estratégico orientado a optimizar los resultados del establecimiento, incorporando herramientas de gestión, innovación en productos turísticos y acciones concretas para aumentar la competitividad. El enfoque del trabajo integra conceptos de turismo, administración y tecnología, con una mirada aplicada a las necesidades reales del sector.

Finalmente, se presenta un plan de acción que detalla las medidas propuestas y su implementación, con el propósito de contribuir al crecimiento sostenido de Finca El Oasis y mejorar su desempeño en un contexto turístico dinámico y desafiante.

Introducción

El turismo constituye una de las actividades económicas con mayor potencial de desarrollo en la Argentina, especialmente en aquellas regiones que combinan riqueza natural, patrimonio cultural y una identidad territorial. En este contexto, la provincia de San Juan y, en particular, el departamento de Jáchal, presentan condiciones propicias para el crecimiento del sector, aunque enfrentan desafíos estructurales que limitan la capitalización de sus recursos turísticos. Uno de los más relevantes es el bajo promedio de pernocte de los turistas, los cuales perciben a Jáchal principalmente como un lugar de paso, condicionando así las posibilidades de desarrollo de los emprendimientos locales.

La presente tesis aborda esta problemática desde una perspectiva aplicada, tomando como caso de estudio el alojamiento turístico Finca El Oasis, ubicado en la localidad de San José de Jáchal. Se trata de un emprendimiento familiar fundado en 2021, emplazado en un entorno natural de precordillera y con una propuesta orientada al turismo rural y de naturaleza. A partir de un análisis integral de su situación comercial, económica y legal, este trabajo propone un plan estratégico de desarrollo orientado a fortalecer su competitividad, incrementar sus ingresos y consolidar la fidelización de sus clientes en un horizonte de mediano plazo.

El trabajo se estructura en tres capítulos. El primero realiza un diagnóstico turístico de la localidad de San José de Jáchal, analizando su geografía, infraestructura, oferta de alojamiento, atractivos turísticos y el perfil de los visitantes que recibe el departamento. Este diagnóstico externo permite identificar las oportunidades y limitaciones del entorno en el que opera la finca, con especial atención al fenómeno de la estacionalidad y al bajo tiempo de pernocte como problemática central del destino. El segundo capítulo evalúa la situación interna del alojamiento desde dos dimensiones complementarias: la económico-financiera, a través del análisis de indicadores clave de gestión hotelera como la tasa de ocupación, el ADR, el RevPAR, el GOPPAR y el CPOR; y la legal, mediante la revisión del marco normativo aplicable y la identificación de los requisitos de habilitación y cumplimiento regulatorio. El tercer capítulo integra los hallazgos de los capítulos anteriores en un plan estratégico estructurado en cuatro ejes de acción: comercial y marketing digital, experiencia del cliente y fidelización, alianzas y desarrollo local, y

gestión interna y sustentabilidad. Cada eje incluye acciones operativas, cronograma de implementación, recursos necesarios e indicadores de evaluación.

Metodológicamente, la investigación adopta el enfoque del estudio de caso, que permite analizar en profundidad una situación particular dentro de su contexto real. Se combinan fuentes primarias —datos de plataformas de reservas, relevamientos de campo y registros propios del alojamiento— con fuentes secundarias provenientes de organismos oficiales, literatura académica especializada y normativa vigente. Este enfoque mixto garantiza tanto el rigor analítico como la pertinencia práctica de las conclusiones y propuestas elaboradas.

La relevancia de este trabajo reside en su doble aporte: por un lado, contribuye al conocimiento sobre la gestión estratégica de alojamientos turísticos en destinos emergentes del interior argentino; por otro, ofrece una propuesta concreta y replicable para un emprendimiento real, con el objetivo de que sus resultados puedan orientar decisiones de gestión efectivas. En un escenario donde el turismo rural y de naturaleza gana protagonismo a nivel global, fortalecer la competitividad de emprendimientos como Finca El Oasis representa una contribución al desarrollo sostenible del destino Jáchal y a la consolidación de la oferta turística de la provincia de San Juan.

Capítulo I

Objetivo

Diagnosticar el aspecto turístico de la localidad San José de Jáchal de la provincia de San Juan.

Introducción

La provincia de San Juan, ubicada en el centro-oeste de Argentina y con una extensión de 91,221 km², emerge como un destino de gran interés turístico, especialmente con la localidad de San José de Jáchal ganando relevancia. Situada en este próspero territorio, en las cercanías del Parque Provincial Ischigualasto, su atractiva geografía, arraigada cultura y la cálida hospitalidad de sus habitantes la han convertido en un punto focal para aquellos que buscan autenticidad en sus viajes. Este análisis detallado de la localidad sienta las bases para estrategias que impulsarán el crecimiento sostenible de emprendimientos como la cabaña Finca El Oasis, que busca establecerse y prosperar en este prometedor entorno.

El presente capítulo tiene como objetivo proporcionar una visión completa del contexto en el que opera la cabaña Finca El Oasis, tanto desde un punto de vista comercial como social. Para lograr este propósito, se llevarán a cabo investigaciones y evaluaciones de diversos aspectos clave. Entre los puntos que abordaremos se incluyen:

- Geografía y población: Un análisis detallado de la geografía de la localidad, su ubicación estratégica, y las características de su población, brindando una comprensión profunda del entorno en el que se encuentra la cabaña.
- Servicios y accesos: La disponibilidad de servicios en la localidad, así como la accesibilidad a la misma a través de distintos medios de transporte.
- Oferta turística: Una exploración de los lugares turísticos y actividades disponibles en San José de Jáchal, así como las opciones de restauración y alojamiento.
- Turistas y visitantes: El estudio se centra en entender a los turistas y visitantes que visitan la localidad. Sumado, conocer sus motivaciones,

objetivos y el tiempo de pernocte. Este enfoque integral contribuirá a mejorar la experiencia turística y promover la sostenibilidad local.

Metodología

1. Análisis de la geografía y población:

En primer lugar, se realizará un análisis geográfico y demográfico detallado de San José de Jáchal. Esto incluirá la ubicación de la localidad, su topografía, clima, y datos demográficos relevantes. Para ello se recopilan cifras de población, estructura demográfica y cualquier tendencia demográfica significativa que pueda afectar al turismo, como base principal se utilizarán datos del último censo del 2022. El objetivo es poder comprender cómo se comporta la sociedad en la cual se encuentra la cabaña y cómo dicha sociedad interfiere en los procesos turísticos.

Por otro lado, el análisis geográfico se realizará a partir de libros de estudios relacionados al tema, lo cual brindará un mayor contexto y entendimiento del valor de esta área de la provincia de San Juan y particularidades.

2. Evaluación de la infraestructura de la localidad y servicios:

Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de los servicios disponibles en la localidad, como hospitales, servicios de emergencia, policía, y otros servicios públicos. Además, se identificarán los servicios cercanos a la cabaña Finca El Oasis que pueden influir en la satisfacción de los visitantes. Con este punto se busca obtener la mayor información posible para poder armar un plan de contingencias.

3. Análisis de accesos y transporte:

Se evaluarán los diferentes accesos a San José de Jáchal, tanto aéreo como terrestre. Además, se analizará la disponibilidad y accesibilidad de transporte público y privado para los visitantes. El fin es analizar la factibilidad de generar anuncios en dichos accesos para aumentar la demanda.

4. Atractivos turísticos:

El foco principal será conocer cuáles son los atractivos turísticos cercanos a la cabaña, para así, brindar un servicio más transversal. Dicha información se buscará

en la Dirección de Turismo de Jáchal, y también de la propuesta turística que ofrezcan las localidades cercanas.

5. Evaluación de alojamientos:

Se investigarán las opciones de alojamiento disponibles en San José de Jáchal, desde hoteles, apart hoteles y hostales, entre otras. Destacando principalmente la calidad de los servicios brindados, capacidad, tarifas y ofertas especiales. Conocer la oferta de la localidad dará la posibilidad de hacer una comparativa y destacar los pros y contras que tiene Finca El Oasis.

6. El análisis de turistas y visitantes se revela como un aspecto crucial en la investigación, ya que implica una profunda comprensión de aquellos que eligen explorar la localidad. La identificación de sus motivaciones y objetivos al visitar el departamento, resulta esencial para delinear estrategias efectivas de desarrollo local y turístico. Además, se buscará determinar el tiempo de pernocte, aspecto vital para comprender la duración de su estadía y, por ende, para diseñar programas y servicios que satisfagan sus necesidades específicas. Este enfoque integral en el entendimiento de los turistas y visitantes a través de análisis de estadísticas brindadas por el Ministerio de Turismo y Cultura de San Juan y por la Dirección de Turismo de San Juan dará un entendimiento macro.

La metodología propuesta en este primer capítulo permitirá obtener una comprensión completa de la situación turística en San José de Jáchal. Estos datos servirán como base para definir la visión de largo plazo del emprendimiento, Finca El Oasis, y tomar las decisiones estratégicas necesarias para su crecimiento sostenible. Este capítulo es el punto de partida para el análisis y las estrategias futuras que se desarrollarán a lo largo de la tesis.

Marco teórico

El presente capítulo se apoya en un conjunto de conceptos y categorías teóricas que permiten interpretar la realidad turística de San José de Jáchal y fundamentar las decisiones estratégicas que se desarrollarán a lo largo de la tesis.

En primer lugar, resulta necesario delimitar el objeto de estudio. Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos. Dentro de este marco, se distingue al turista —quien pernocta al menos una noche en el destino— del excursionista, cuya visita no supera las 24 horas. Esta distinción es especialmente relevante para el caso de Jáchal, donde el bajo promedio de pernocte sugiere que una proporción significativa de los visitantes no llega a consolidarse como turistas en sentido estricto.

Para comprender el funcionamiento del sector, se adopta el modelo del sistema turístico propuesto por Boullon (2004), que concibe al turismo como un conjunto de elementos interrelacionados orientados a satisfacer las necesidades del uso del tiempo libre. Este sistema integra la oferta turística —entendida como el conjunto de servicios y productos disponibles para su disfrute en un lugar y tiempo determinados (Gómez Martín, 2002)—, la demanda —definida como la disposición del consumidor a adquirir dichos productos a un precio y lugar específicos (Andrade, citado en Sapag Chain, 2007)—, los atractivos, la infraestructura y la superestructura turística. La interacción entre estos componentes determina la competitividad y el desarrollo de un destino.

En este contexto, el análisis del mercado turístico adquiere una dimensión estratégica central. Como señala Sapag Chain (2007), el estudio del mercado constituye una fuente de información de primera importancia tanto para estimar la demanda como para proyectar costos y definir precios, abarcando el análisis del consumidor, la competencia, la comercialización y los proveedores. Este enfoque orienta la estructura del diagnóstico desarrollado en el presente capítulo, en tanto permite identificar las oportunidades y brechas existentes en la oferta local y sentar las bases para la formulación del plan estratégico posterior.

Un concepto particularmente relevante para el caso de estudio es el de estacionalidad turística. Butler (1994) la define como un desequilibrio temporal que se expresa en el número de visitantes, el tráfico, el empleo y los ingresos generados por las atracciones turísticas. Este fenómeno, de fuerte presencia en San Juan y especialmente en Jáchal, condiciona la rentabilidad de los emprendimientos del

sector y plantea desafíos estructurales para la planificación estratégica. Comprender sus causas —climáticas, institucionales, sociales y culturales— y sus consecuencias sobre la inversión, el empleo y la calidad del servicio (Carruitero, 2011) resulta indispensable para diseñar estrategias que mitiguen su impacto.

Finalmente, el diagnóstico turístico se enmarca en una perspectiva de desarrollo local sostenible, que reconoce la importancia de articular los recursos endógenos del territorio con una oferta competitiva y diferenciada. La calidad turística, entendida como el resultado del proceso que satisface las necesidades y expectativas legítimas de los consumidores en condiciones de seguridad, autenticidad y respeto por el entorno (OMT), constituye el horizonte normativo que guía tanto el análisis como las propuestas que se desarrollarán en los capítulos siguientes.

Análisis

Este capítulo es fundamental, ya que los resultados que se obtengan de estas evaluaciones servirán como base para la definición de la visión de largo plazo del emprendimiento y la formulación de estrategias específicas. Es un primer paso en el camino hacia un crecimiento sostenible de la cabaña Finca El Oasis, que no solo busca ser un destino turístico, sino también un activo participante en el desarrollo de la comunidad y la región.

A través de este diagnóstico turístico, se comienza a esbozar el panorama general que enmarcará el análisis y toma de decisiones en los capítulos subsiguientes.

Antes de comenzar a analizar lo expuesto anteriormente, es importante definir algunos conceptos relacionados al turismo, los cuales clarifican cierto vocabulario que se utilizará en el presente trabajo.

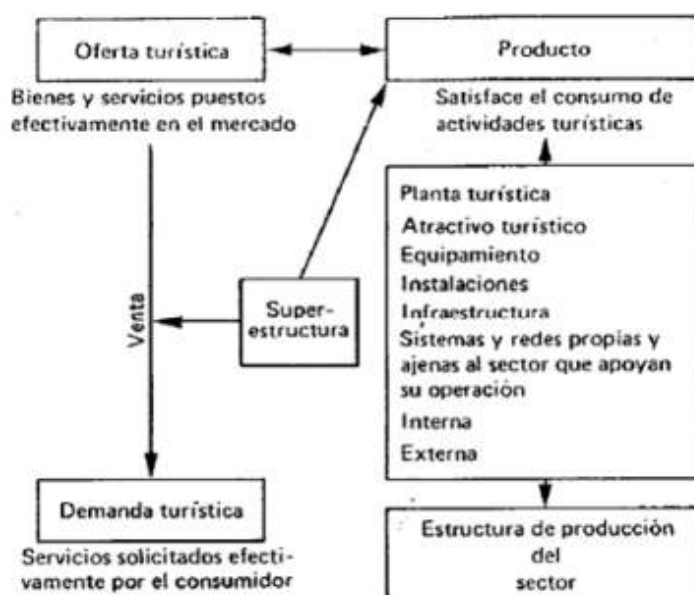
Según la OMT (Organización Mundial de Turismo), el *turismo* se define como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual durante un período de tiempo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros.

En este proyecto, el consumidor es conocido por el vocablo *turista*. Éste se define como toda persona que visita, durante un período superior a 24 horas, una localidad

o país distinto a aquel en que reside a diferencia del *excursionista*, quienes son aquellos visitantes que permanecen menos de 24 horas en el país en el que visitan (incluidos los viajeros que realizan viajes en cruceros).

Dicho turista es el actor principal del sistema turístico, este es concebido por Boullón (2004) como el conjunto de elementos interrelacionados que propiciarán satisfacción a las necesidades de uso del tiempo libre.

Ilustración 1. Sistema Turístico



Funcionamiento sistema turístico. Fuente: Boullón C., 2006: 32

Fuente: Elaborado por Roberto Boullón

Para dar explicación al funcionamiento del sistema se definirá cada uno de sus componentes y cómo se relacionan entre ellos.

Según Kotler y Armstrong la *oferta* se define como la combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Por su parte, la *oferta turística* se define como el conjunto de servicios y productos que se pueden comprar por un precio determinado para su disfrute en un lugar y tiempo determinados y que permiten disfrutar de una experiencia de viaje completa (GOMEZ Martin, 2002: 46).

Según ANDRADE Simón, autor del libro "Diccionario de Economía", la *demand*a es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca. En el turismo la demanda se puede medir contabilizando el total de turistas que concurren a una región, país, zona, centro turístico o atractivo y a los ingresos que generan y si se quiere profundizar el análisis, midiendo cómo se distribuyen esos datos entre los distintos tipos de servicios que se ofrecen en esas mismas.

El *mercado turístico* desde el punto de vista económico, constituye el lugar de encuentro entre la oferta y demanda turística. (Editorial Vértice, 2007: 21).

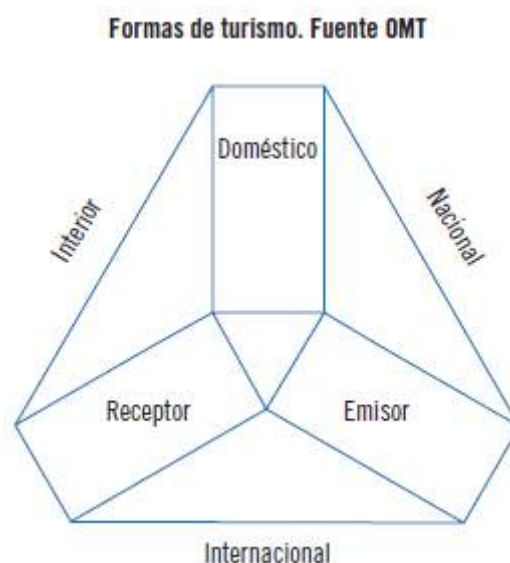
Para que el sistema turístico pueda funcionar se requiere que a los atractivos y a la planta turística se sume la infraestructura. Un *atractivo turístico* se explica como aquellos valores propios de un destino que despiertan el interés de los turistas por visitarlo con el fin de asignación de habitación atractivo turístico disfrutar de ellos, ya sean de índole propio (cultura, historia, naturaleza) o generado (hotelería, gastronomía, infraestructuras). En la economía moderna se entiende por infraestructura a la dotación de bienes y servicios con que cuenta un país para sostener sus estructuras sociales y productivas. Forman parte de la misma: la educación, los servicios sanitarios, la vivienda, los transportes, las comunicaciones y la energía. Una de las funciones primordiales de la infraestructura es vincular entre sí a los asentamientos humanos y resolver las necesidades internas de los mismos, a fin de permitir la circulación de mercaderías, personas, fluidos, energías y noticias.

El último elemento que forma parte del sistema turístico es la *superestructura turística*, esta comprende todos los organismos especializados tanto públicos, como de la actividad privada, encargados de optimizar y modificar, cuando fuere necesario, el funcionamiento de cada una de las partes del sistema así como armonizar sus relaciones para facilitar la producción y venta de los múltiples y dispares servicios que componen el producto turístico.

Los turistas actuales son sumamente exigentes con la calidad turística de los diferentes servicios. Se entiende por *calidad turística* al resultado de un proceso que implica la satisfacción de las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de

los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de acuerdo con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad, tales como seguridad, higiene, accesibilidad, transparencia, autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.

Ilustración 2. Formas de turismo



Fuente: Organización Mundial de Turismo

El turismo se clasifica de diferentes formas. Una de ellas es el *turismo emisor*, el cual abarca las actividades realizadas por un visitante residente fuera del país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor o de un viaje turístico interno (RIET 2008, párr. 2.39 c). Por otra parte se encuentra el *turismo interior*, engloba el turismo interno y el turismo receptor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes y no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o internacionales (RIET 2008, párr. 2.40 a). El *turismo internacional* incluye el turismo receptor y el turismo emisor, es decir, las actividades realizadas por los visitantes residentes fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos o emisores, y las actividades realizadas por los visitantes no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos receptores (RIET 2008, párr. 2.42). El *turismo interno* incluye las actividades realizadas por un

visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor (RIET 2008, párr. 2.39). El turismo nacional abarca el turismo interno y el turismo emisor, a saber, las actividades realizadas por los visitantes residentes dentro y fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores. El *turismo receptor* engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor (RIET 2008, párr. 2.39).

El estudio del mercado, en cualquier tipo de proyecto, constituye una fuente de información de primera importancia tanto para estimar la demanda como para proyectar los costos y definir precios. Metodológicamente, cuatro son los aspectos que deben estudiarse: a) el consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectados; b) la competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas; c) comercialización del producto o servicios generado por el proyecto, y; d) los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.

Cada uno de estos cuatro mercados debe ser estudiado detenidamente para recopilar la información financiera necesaria para la evaluación, a la vez que para definir las características del propio proyecto en virtud de las oportunidades que se detecten en ese mercado. Sin embargo, tan importante como conocer sus características actuales es estimar las que podrían esperarse con la presencia del proyecto. (Sapag Chain, 2007: 55)

Respecto a éste párrafo anterior, como la cabaña Finca El Oasis ya se encuentra construida y en funcionamiento se utilizará esa información real para ampliar los cuatro ejes que se plantean, con el fin de comprender el histórico y planificar un objetivo a mediano plazo, entre uno 4 a 5 años.

Según Francisco Gómez Rondón la *comercialización* se refiere a la compra-venta de bienes y servicios, que serán utilizados en la fabricación de otros bienes, o consumo de bienes y servicios.

El último componente del mercado son los proveedores, estos pueden ser personas y/o empresas que abastecen a otra empresa o a una comunidad con productos y servicios para que se pueda lograr un fin.

Jáchal y su población

Ubicada a 160 kilómetros de distancia de la capital sanjuanina, se encuentra la capital del departamento Jáchal. Su capital, San José de Jáchal, cuenta con 25.297 habitantes según Censo 2022.

Construcciones de estilo colonial, urbanización tipo damelo. Fundada en el año 1751 por Juan de Echegaray.

San José de Jáchal se caracteriza por ser una ciudad con un clima semidesértico, con escasas precipitaciones, una considerable aridez y una importante oscilación térmica tanto anual como diaria.

Ilustración 3. Mapa de San José de Jáchal



Fuente: Google Maps

Demografía

Según datos del INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos. La población de la provincia de San Juan está conformada por 822.853 personas, de las cuales 421.652 son femeninos y 401.201 masculinos.

Para el departamento Jáchal, el censo indicó que habitan 25.297 personas.

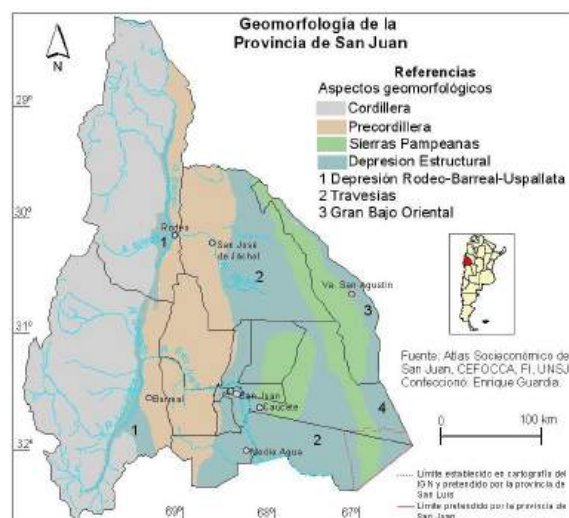
Geografía del lugar

Como se indicó al comienzo de éste capítulo, el objetivo es realizar un diagnóstico turístico de la localidad de San José de Jáchal de la provincia de San Juan, es por ello que lo primero que se estudiará es la geografía del lugar. Comenzando desde definiciones básicas hasta el análisis del lugar en el cual se encuentra emplazada la cabaña.

Según Emanuele De Martonne define a la geografía moderna como “la distribución en la superficie del globo de los fenómenos físicos, biológicos y humanos, las causas de esta distribución y las relaciones locales de estos fenómenos”.

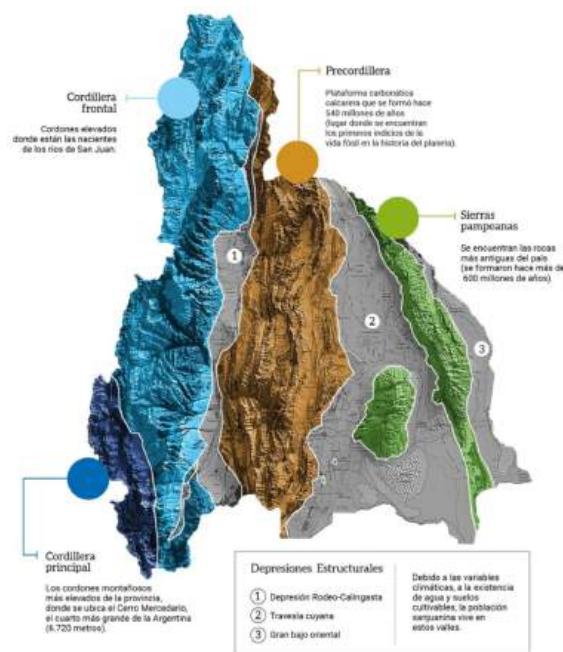
La localidad de San José de Jáchal se encuentra en la precordillera sanjuanina, dicho cordón serrano está ubicado en la franja central de la provincia, que va de norte a sur. Desde las sierras de la Punilla, el Volcán, Yerba Loca, la Batea, Yanso y Mogna (departamentos de Iglesia y Jáchal), hasta las sierras chicas de Marquesado, de Pedernal, el Tontal, Villa Corral, del Tigre, la Invernada, entre otras de los departamentos Calingasta, Ullum, Zonda, Rivadavia, Pocito y Sarmiento.

Ilustración 4. Geomorfología de San Juan



Fuente: Atlas Socioeconómico de San Juan, CEFOCCA, FI, UNSJ

Ilustración 5. Geomorfología de San Juan



Fuente: Atlas Socioeconómico de San Juan, CEFOCCA, FI, UNSJ

Se caracteriza por poseer un clima templado y seco, con una gran amplitud térmica y alta heliofanía. El departamento posee una gran variedad de recursos naturales que favorecen la principal actividad es la ganadería, pero en especial, el agro y en particular el cultivo de la cebolla ya que los suelos formados por arenas finas, limos y arcillas favorecen esta actividad. La explotación de minerales y rocas industriales también es de gran importancia. Revista Herencia, Vol. 30 (2), julio-diciembre, 2017.

Los recursos hídricos del lugar se caracterizan por dos fuentes, una de recursos hidrológicos superficiales (cuenca del Río Jáchal) y la segunda referente a cuencas hidrográficas subterráneas, como Pampa del Chañar.

Accesos y transporte

Red terrestre

San Juan, por su posición, tiene una red de rutas que permite tanto la circulación interna como la conexión con las provincias limítrofes y el país vecino, Chile. Las rutas que constituyen los puntos de acceso a San Juan son las siguientes:

- Ruta Nacional N°40: constituye la vía de acceso a San Juan tanto desde el sur como desde el norte. Desde el norte comunica a la Ciudad de San Juan con el departamento Jáchal y a su vez con la Provincia de La Rioja. Desde el sur, constituye la vía de acceso desde la Provincia de Mendoza.
- Ruta Nacional N°141: conecta San Juan con la localidad de Chepes en La Rioja.
- Ruta Nacional N°20: une la capital provincial con las provincias de San Luis y Córdoba.
- Ruta Nacional N° 150: San Juan se conecta con la República de Chile.

Ilustración 6. Mapa de rutas San Juan



Fuente: Dirección Provincial de Vialidad

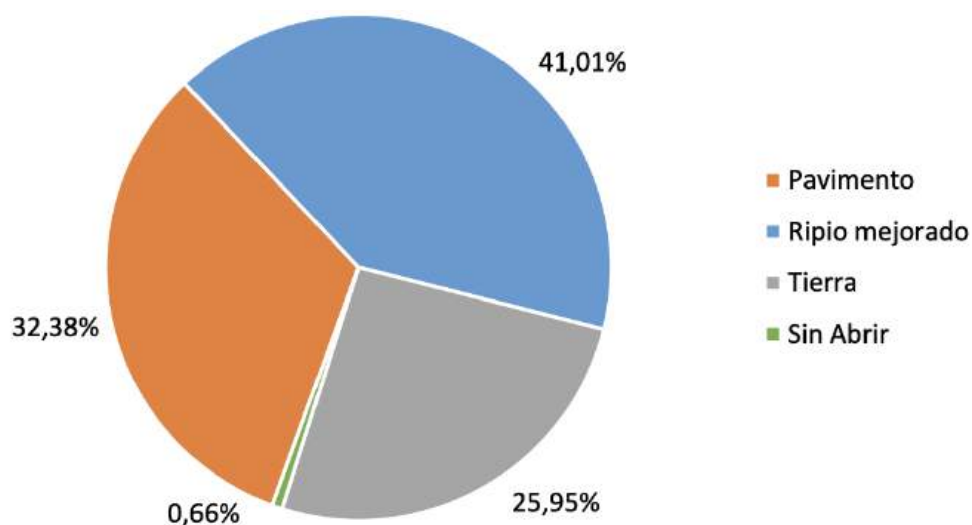
Tabla 1. Rutas nacionales y provinciales

Ruta	Localidades atravesadas	Extensión
RN 20	San Juan - Santa Lucía - Las Chacritas - Caucete - Encón	164 km
RN 40	Media Agua - Carpintería - San Juan - General San Martín - Niquivil - Huaco	324 km
RN 141	Vallecito - Bermejo	123 km
RN 142	Encón	1,5 km
RN 149	Barreal - Tamberías - La Isla - Calingasta - Iglesia - Las Flores	277 km
RN 150	Los Baldecitos - Ischigualasto - Punta del Agua - Huaco - San José de Jáchal - Rodeo - Pismanta - Las Flores	271 km
RN 153	Media Agua - Los Berros - Pedernal	57 km

Fuente: Plan estratégico San Juan 2021

Según un informe realizado por la Dirección Provincial de Vialidad a fines del año 2023. El 32,38% de las rutas están pavimentadas, el 41,01% de estos conectores está materializado con ripio mejorado, el 25,95% son de tierra y restan abrir un 0,66% de calles.

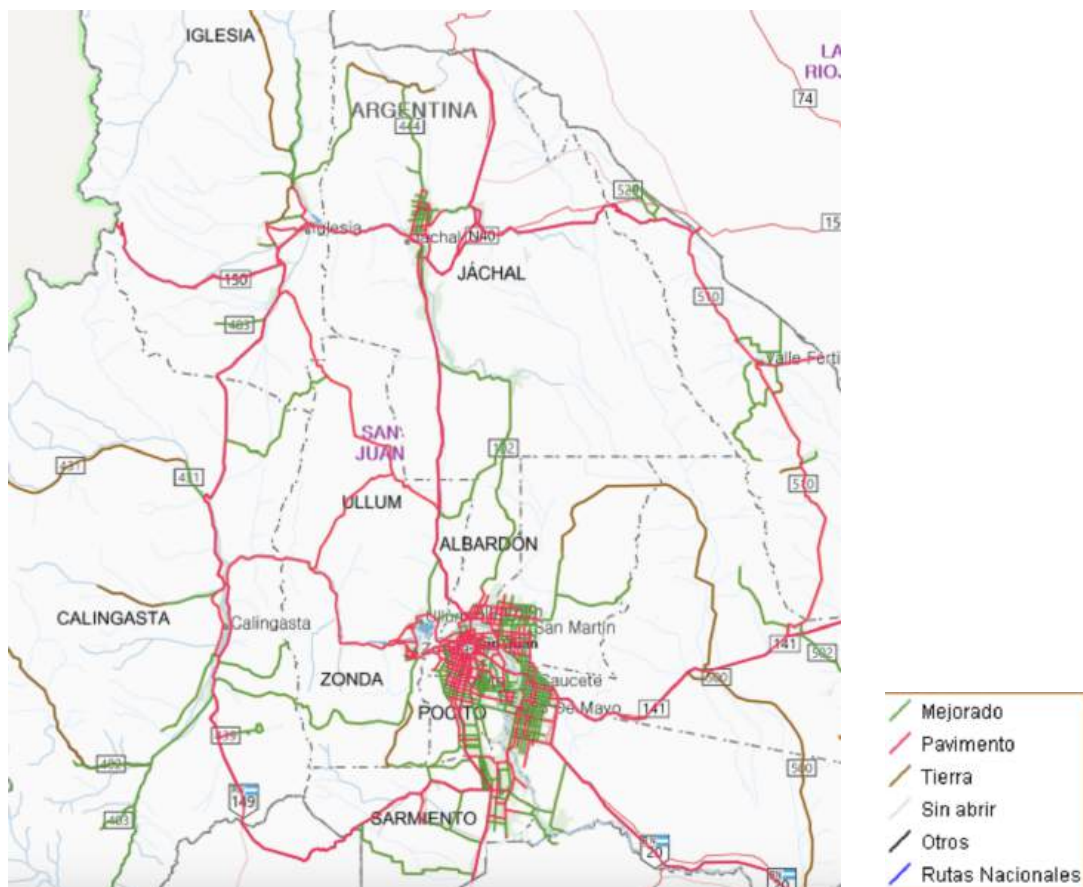
Gráfico 1. Materialización de la red vial



Fuente: Plan estratégico armado a partir del Nomenclador de Rutas Provinciales. Dirección Provincial de Vialidad - Provincia de San Juan - 2020

En el siguiente mapa se visualiza claramente el estado de las diferentes rutas dentro de la provincia. A modo de observación, vale destacar, que como Jáchal se encuentra sobre la Ruta Nacional N° 40, el tránsito es constante, a pesar de su estado, un gran flujo de turistas que se traslada por aquí por el valor cultural e histórico que hay. Es un típico *Road Trip* de Argentina, mítico y muy conocido a nivel mundial.

Ilustración 7. Estado de rutas



Fuente: Dirección Provincial de Vialidad 2023.

Red aérea

San Juan tiene un solo aeropuerto debido a su densidad poblacional, el Aeropuerto de San Juan, Domingo Faustino Sarmiento, dicho aeropuerto es uno de los 57 aeropuertos que integran actualmente el Sistema Nacional de Aeropuertos. Se encuentra a 12 km al sudeste de la Ciudad de San Juan, sobre la RN N° 20, en el

Departamento de 9 de Julio. A nivel provincial y regional, el área de influencia del Aeropuerto de San Juan como aeropuerto de vuelos comerciales de cabotaje comprende todos los departamentos sanjuaninos.

La oferta aerocomercial del Aeropuerto de San Juan, conecta actualmente en forma directa a la provincia con el Aeroparque Jorge Newbery, ubicado en la Ciudad de Buenos Aires. A partir del mismo pueden efectuarse conexiones a todos los destinos nacionales y destinos internacionales. Semanalmente el aeropuerto cuenta con un total de 19 frecuencias. Según estadísticas del ORSNA, en el año 2017, el Aeropuerto de San Juan registró un movimiento total de 208.438 pasajeros domésticos y 9.247 pasajeros internacionales.

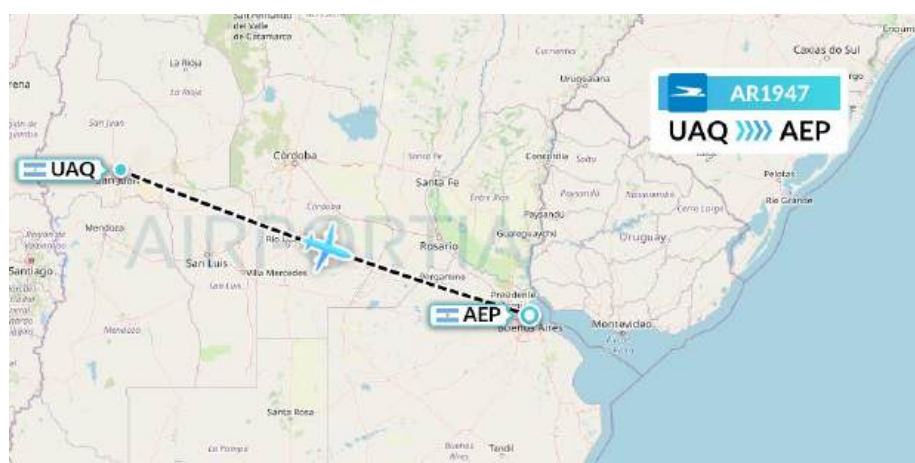
Servicios que pueden utilizar los turistas para trasladarse a la provincia y luego a San José de Jáchal.

Tabla 2. Líneas aéreas

Línea aérea	Rutas	Horarios partidas
Aerolíneas Argentinas	Aeroparque (AEP) - San Juan (UAQ)	12:15 21:45
Flybondi	Aeroparque (AEP) - San Juan (UAQ)	13:25 15:00

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Aerolíneas Argentinas y Flybondi.

Ilustración 8. Ruta Aeroparque-San Juan



Fuente: Aeropuertos 2000

Desde que los turistas aterrizan en San Juan pueden alquilar un vehículo en el aeropuerto, tomar un colectivo de línea urbano o tomar un taxi/uber.

Alquiler de autos

Actualmente hay tres empresas de alquiler de vehículo, las cuales ofrecen sus servicios desde el aeropuerto sanjuanino.

Colectivo

Todos los colectivos de larga distancia parten desde la Terminal de Ómnibus ubicada sobre la calle Estados Unidos al 462 (sur). Diariamente caminan cientos de pasajeros que viajan hacia distintas ciudades del país o de países limítrofes como Chile.

En este trabajo solo se hizo investigación de los colectivos que parten hacia el departamento de Jáchal.

Son 4 empresas las encargadas de brindar este servicio, las cuales en su totalidad suman una totalidad de 6 frecuencias diarias hacia el departamento de Jáchal, agregando adicionales en casos de fin de semana largos, o domingos.

Con respecto a los precios, a partir de Marzo de 2026, el tramo tiene un costo de 18.000,00 pesos argentinos.

Jáchal y sus atractivos turísticos

Jáchal, un rincón único en la provincia, destaca por su singularidad. La calidez y hospitalidad de su gente, que se enorgullece de preservar el ambiente de pueblo en su núcleo urbano, hacen de este departamento un lugar especial. Dentro de sus límites se esconden numerosos lugares fascinantes que aguardan a ser descubiertos, algunos aún inexplorados y otros conocidos sólo por los lugareños, escapando así a la mirada de los turistas. En contraste con destinos más reconocidos como Iglesia o Valle Fértil, Jáchal emerge como un tesoro turístico menos explorado, invitando a quienes buscan experiencias auténticas a sumergirse en sus atractivos y descubrir la autenticidad que lo define.

Para esta etapa del trabajo, se viajó al departamento de Jáchal, para entender y conocer la manera en la que se promocionan los diversos atractivos turísticos y qué aspectos del departamento se recalcaban.

En la Dirección de Turismo, se me entregó un folleto, el cual contenía de manera muy resumida algunos de los atractivos más importantes del departamento, con escasa información sobre horarios, costos, formas de reserva, entre otros. Pero este punto se abordará luego.

El folleto en cuestión es el siguiente:

Ilustración 9. Atractivos departamento Jáchal



Fuente: Dirección de Turismo de Jáchal

Ilustración 10. Atractivos departamento Jáchal



Fuente: Dirección de Turismo de Jáchal

Basando en el folleto entregado se pueden enumerar los siguientes atractivos turísticos:

1. El Camping de Agua Negra, sitio que se encuentra en la localidad de San Roque. Tiene una distancia de 26.8 km desde la cabaña. Son tres las principales vertientes que forman el arroyo Agua Negra, nombre que se ganó gracias al color que reflejan las piedras de su lecho, aunque el agua es absolutamente cristalina. El camping tiene una posada con habitaciones y 22 camas en total, cinco dormis con seis camas cada uno, un comedor, baños, área de acampe y 40 parrilleros con mesas y bancos de cemento.
2. Área Natural La Ciénaga, Jáchal tiene en su territorio un área declarada en el año 2025 como Área Natural Protegida y Santuario de Aves. A 25 kilómetros de San José de Jáchal, esta área se extiende en 9.600 hectáreas. En el lugar

se encontraron huellas de una manada de titanosaurios del período cretácico. Es una zona ideal para hacer trekking y mountain bike, escalada y geoturismo, así como también safaris fotográficos para quienes buscan postales entre cerros, cuevas y el cauce del río Huaco.

Sobre la Ruta Provincial 491, se puede acceder al Camping La Ciénega, dicho lugar cuenta con algunos servicios como parrilleros, sanitarios, instalaciones deportivas para realizar kayak, espacio para motorhomes.

3. Pasleam, es una de las joyas poco conocidas del departamento de Jáchal. Son casi 18 kilómetros hasta Villa Mercedes desde San José de Jáchal, y luego hacia La Frontera, al oeste, hay que transitar 3 kilómetros por la huella hasta el cruce del arroyo Pasleam. A este sitio solo se puede llegar caminando o a caballo. Uno de los prestadores turísticos de Jáchal, Jáchal Activo y Natural, comenta que el trekking al lugar dura aproximadamente 4 a 6 horas, dependiendo el número de personas por grupo y su respuesta a las caminatas. Permite hacer un recorrido de ida y vuelta a lo largo de 10 km. Los paseos se hacen generalmente en la mañana, desde las 8 o 9 de la mañana. Y al mediodía ya se regresa a la localidad donde se quedan los visitantes.

4. Los Molinos Harineros de Jáchal, construidos en el siglo XIX, hablan del pasado agrícola de la región y cuentan cómo se forjó la cultura jachallera. Declarados Monumento Histórico Nacional en el año 2000, los Molinos Harineros de García (ó del Alto), de Reyes, de Huaco (ó Dojorti) y de Sardiña (ó de Santa Teresa), pudiendo realizarse una visita guiada en el Molino de Huaco y Molino del Alto.

Dichos molinos son patrimonio cultural no solo por su aporte a la economía regional sino también por los detalles arquitectónicos de sus construcciones.

5. Huaco, es un pueblo sobre la Ruta Nacional 40. Las serranías de Valle Fértil lo rodean por el oeste separando los Valles de Jáchal y Huaco, y detrás del pueblo, sobre su lado este y separándolo del valle del río Bermejo están las rojizas sierra de los Morados de Huaco.

¿Qué hacer en Huaco?

- Molino Viejo o Dojortí: Se estima que data del año 1.842 cuando fue construída por doña Petrona Suárez. El censo de 1.850 lo menciona.

Pero ya en 1.887 estaba en ruinas. Fue reparado ya que se cultivaba abundante trigo en la zona y el molino era necesario.

El molino funcionó hasta 1.968, parando por falta de trigo. Se lo declaró junto con otros molinos de la región Monumento Histórico Nacional por Ley 25.291/2.000.

Se lo conoce como "El (molino) Alto de Huaco" para diferenciarlo del vecino molino "Alto de Jáchal".

Funciona con una rueda impulsada por el agua que corre por la acequia y ésta transmite el movimiento por medio de poleas y engranajes.

- Camino a Jáchal: Son 38 km por un pintoresco camino que incluye el Sillón del Gigante una formación natural a la vera del río Huaco.

La ruta luego sube por la Cuesta de Huaco con excelentes vistas de la zona.

Pasa por el Área Natural La Ciénaga una zona con fincas bajo riego, verde y fértil.

Un poco más adelante la ruta atraviesa un rústico y angosto túnel horadado para atravesar un cerro y llegar al embalse de Cauquenes.

La ruta bordea el lago y desciende luego hacia la zona bajo riego al norte del río Jáchal, para ingresar luego a la ciudad de Jáchal.

6. Huerta de Huachi: Se encuentra a 30 kilómetros de la ciudad de Jáchal. En el lugar hay plantaciones de nogales y granadas que lo hicieron famoso. Ya no hay puesteros viviendo cerro adentro. Para visitar el pueblo hay que ir por la ruta provincial 456, pasando Villa Mercedes. Son solo unos 9 kilómetros. Además, hay varias rutas para los amantes del trekking. Uno de estos senderos es el que conduce al Baño de Huachi, que tiene una dificultad moderada y se llega a más de 1.600 metros sobre el nivel del mar.

Ischigualasto y cercanía a Chile

Dos puntos a destacar de la localización del departamento de Jáchal, por un lado, es su cercanía al Parque Provincial Ischigualasto, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en el año 2000. Este sitio es visitado por una gran cantidad de turistas internacionales y nacionales, los cuales deciden pernoctar en Jáchal ya que tan solo a menos de 2 horas por la ruta provincial 150 se puede llegar.

Por otro lado, en la temporada de verano, sobre todo en los meses de enero y febrero, se ve un mayor flujo de turistas que pretenden viajar hacia el país limítrofe, Chile, lo cual genera una alta en la demanda por la cercanía al paso Internacional Agua Negra.

Ilustración 11. Ruta San José de Jáchal-Paso Agua Negra



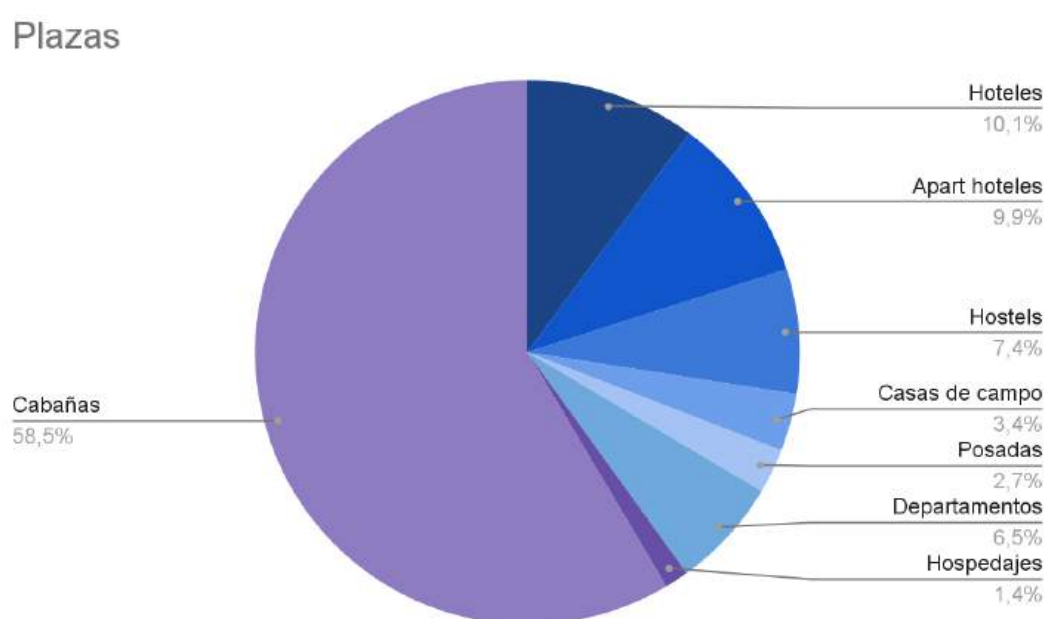
Fuente: Google Maps

Como se visualiza en la imagen, la distancia desde la localidad de San José de Jáchal al puesto de Gendarmería Nacional, donde se encuentra la Aduana Argentina, es de 99.7 kilómetros, aproximadamente a 1 hora y 20 minutos.

Oferta en Jáchal

En los últimos años se ha observado un notable aumento en la oferta de servicios hoteleros. De acuerdo con la Dirección de Turismo y Cultura de Jáchal, en el año 2023 se registró un total de más de cien establecimientos de hospedaje, que en conjunto ofrecieron un total de 1056 plazas disponibles.

Gráfico 2. Distribución por tipo de alojamientos



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la Dirección de turismo y Cultura de Jáchal, año 2023

Como se evidencia en el gráfico, una proporción considerable de los alojamientos en Jáchal corresponden a cabañas, un aspecto de notable relevancia. Este dato adquiere particular importancia en el contexto de este proyecto, cuyo propósito radica en la mejora de los servicios ofrecidos para diferenciarse eficazmente en un mercado competitivo.

Tabla 3. Análisis de la competencia

Competidores	Análisis de precios	Facilities	Evaluación de calidad	Brechas y oportunidades
Quinta Las Marías	Precio Mayo 2024 35 usd (habitación 2 PAX) + 15 usd (Impuestos), en Booking	• Piscina • Blancos • Amenities (jabón, papel) • Cocina completa • Aire acondicionado • Pet friendly • Parrilla • Jardín • Recepción 24 horas • Dispenser de agua • Medios de pago: Efectivo, crédito • Estacionamiento	Puntaje en Booking: 9,2 (fantástico) sobre 10 Categorías: • 9,7 personal • 9,3 confort • Instalaciones y servicios: 9,0 • Limpieza: 9,2 • Ubicación: 8,9	Brechas: • Reciben a los huéspedes con infusiones y cookies. • Cabaña muy equipada. • Cercanía al centro de Jáchal • Recepción 24 horas • Reciben tarjetas de crédito • Dispenser de agua • Pet friendly • Solo aceptan reservas de más de 2 días • Hay animales en el complejo Oportunidad: • Solo se encuentra en la OTA Booking. • No tiene un buen SEO
Cabañas San Francisco	Precio Mayo 2024: 32900 pesos argentinos (con blancos incluidos). 28900 pesos argentinos (sin blancos)	• Piscina climatizada • Cocina completa • Televisión satelital • Cocina equipada • Parilero • Estacionamiento • Direct TV	Puntaje en Google: 4.7 sobre 5	Brechas: • Cercanía a uno de los atractivos del departamento, Agua Negra. • Variedad de unidades Oportunidad: • No se encuentra en ninguna plataforma de

				alojamientos • No tiene un buen SEO • Gran distancia del centro de Jáchal
El Campito de la Ciénaga de Huaco	Precio Mayo 2024: 76 usd (habitación) + 10,5 usd (Servicio plataforma), en Airbnb	• Amenities (jabón, papel) • Blancos • Aire acondicionado • Piscina • Extintor de incendios • Botiquín • Cocina completa • Estacionamiento en propiedad	Puntaje en Airbnb: 4,85 sobre 5 Categorías: • 4,9 limpieza • 4,8 veracidad • 4,9 check in • 4,8 comunicación • 4,9 ubicación	Brechas: • Casona amplia • Actividades para los huéspedes (yoga, trekking) • Se encuentra dentro de un atractivo turístico del departamento • Solo aceptan reservas de más de dos días Oportunidad: • Solo se encuentra en Airbnb • Precio elevado en relación a la competencia • Gran distancia del centro de Jáchal
La Huella Complejo de Campo	Precio Mayo 2024: 36000 pesos argentinos, en Alquiler Argentina	• Estacionamiento • Pileta • Parrilla • Aire acondicionado • Direct TV • Secador de pelo • WiFi • Blancos • Amenities - higiene personal • Desayuno	Puntaje en Google: 4.9 sobre 5	Brechas: • Sirven desayuno • Buena arquitectura • Precios bajos Oportunidad: • Solo se encuentra en Alquiler Argentina
Cabañas	Precio Mayo	• Pileta	Puntaje en Google:	Brechas:

Andacollo	2024: 38000 pesos argentinos.	• Estacionamiento • WiFi • Blancos	4.5 sobre 5	• Cercanía al centro de Jáchal • Fácil acceso Oportunidad: • No se encuentra en ninguna plataforma de alojamientos • No tiene un buen SEO
La Soñada Casa Quinta	Precio Mayo 2024: 25000 pesos argentinos.	• Pileta • Estacionamiento • Blancos • Parrilla • Cocina completa (cafetera, etc.)	Puntaje en Google: 4.9 sobre 5	Brechas: • Buena señal móvil • Fácil acceso • Cercanía a negocios Oportunidad: • No se encuentra en ninguna plataforma de alojamientos • No tiene un buen SEO • No ofrece amenities

Fuente: Elaboración propia en base a información recolectada de plataformas de alojamientos y por relevamiento. Mayo 2024

Con este análisis se buscó evaluar la calidad de los servicios que los competidores de Finca El Oasis tienen, es por ello, que se analizaron las opciones de los clientes y reputación de la marca.

Por otro lado, se identificaron las brechas y oportunidades, es decir, las áreas en las que tus competidores son fuertes y débiles en relación con el alojamiento. Esto es la base para el capítulo 3 de este trabajo, ya que dará el puntapié para buscar oportunidades y diferenciarse de la competencia.

Análisis de turistas y visitantes

Estacionalidad turística

La estacionalidad se da en aquellos lugares donde hay una demanda irregular, generando lapsos de demanda baja y alta. La estacionalidad turística es un fenómeno que se produce cuando se concentran una gran cantidad de viajeros en un mismo destino turístico en cierto periodo del año, por alguna circunstancia, como los periodos vacacionales, y que, además puede repetirse.

Esta variación temporal en los patrones de movimientos humanos puede darse a diversas escalas: horario, diaria, semanal o mensual.

Variables que explican la estacionalidad turística (Butler, 2000)

- Clima: las variaciones climáticas y las estaciones del año hacen que las personas tengan una mayor tendencia a tomar vacaciones en época de verano, aunque también se observan picos menores en invierno (practicar algún deporte como el esquí).
- Factores de decisión humana: vacaciones institucionalizadas, como las vacaciones escolares y las de los trabajadores asalariados, que generalmente son en verano.
- Presión social y moda: adolescentes que van a Disney en las vacaciones de medio año.
- Estaciones deportivas: mundiales de fútbol, competencias de pesca, juegos olímpicos.
- Inercia y tradición: algunas personas toman vacaciones en épocas específicas porque es cuando, históricamente, las han tomado.

Consecuencias de la Estacionalidad en el Turismo (Patricia Carruitero, 2011, p. 6)

La oferta del mercado de turismo está conformada por un grupo diverso de empresas y de organizaciones que le proporcionan al demandante de turismo una variedad de bienes y servicios que, en conjunto, le permiten conformar su experiencia turística. Para proveer estos servicios se encuentran con la necesidad de realizar grandes inversiones de capital tanto físico como financiero para el manejo de operaciones y con funciones de producción de coeficientes fijos. Esto

hace que las empresas estén sujetas a restricciones de capacidad y a altos costos fijos de operación (Sinclair, 1997). Dadas estas características, las empresas del sector deben hacer frente a las siguientes consecuencias provocadas por la estacionalidad de la demanda:

- Imposibilidad de sostener beneficios positivos a lo largo de todo el año, debido a que durante el período valle, disminuyen las cantidades transadas en los mercados y los altos costos fijos no pueden ser solventados, generando, en muchos casos, ganancias negativas y en algunos otros hasta se llegue al cierre temporal o definitivo del negocio.
- Desincentiva futuros proyectos de Inversión; la existencia de flujos de ingresos irregulares implican menores tasas de rentabilidad previstas a largo plazo.
- Problemas en el mercado de Trabajo. El Turismo incrementa la demanda de trabajadores altamente calificados como así también de baja calificación. En el primer caso, los salarios son elevados, los puestos de empleo tienden a ser permanentes y las calificaciones se pueden transferir internacionalmente. Esto es exactamente lo opuesto a lo que sucede con la demanda de trabajadores de baja calificación; quienes trabajan sólo en los períodos de temporada alta, con salarios bajos, puestos de empleo a tiempo parciales y transitorios, con una alta rotación laboral y están peor organizados sindicalmente y menos protegidos por las leyes. Los efectos más negativos de la existencia de empleos estacionales son la incapacidad de construir ocupaciones permanentes con trabajadores especializados, aumentan los costos de búsqueda y de contratación del personal así como también de capacitación y deterioran la calidad de los servicios de turismo.

Tabla 3. Cantidad de puestos de trabajo

Puestos de trabajo en turismo: Mes con mayor desvío de la media del año (promedio 2018-2019)			
Mes	Puestos	Promedio anual	Puestos promedio (%)
Marzo	638	600	106,3%

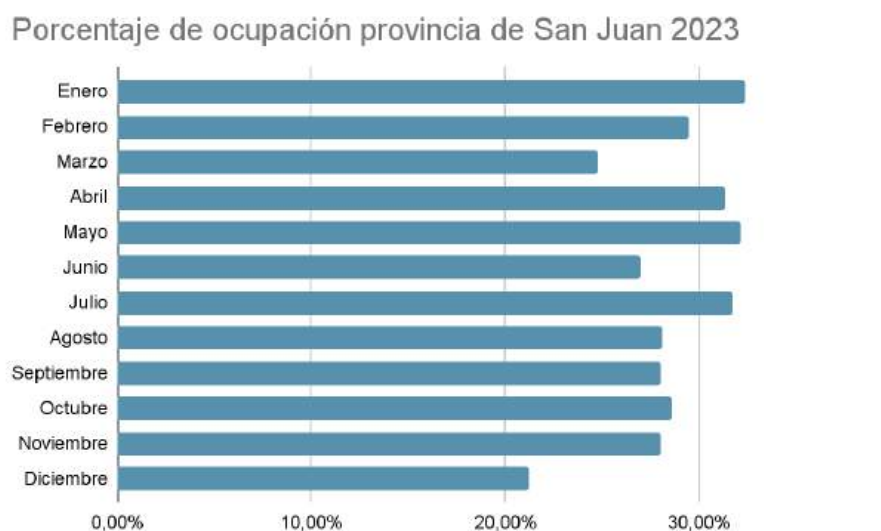
Fuente: DNMyE en base a CEP XXI

Demanda turística de San Juan

San Juan, es una de las provincias de Argentina que sufre de este fenómeno, es por ello que desde años se hacen campañas turísticas, para impulsar el turismo. Los meses vacacionales, como enero y julio, son los mejores en promedio, donde los fines de semana se llega a tener un porcentaje de ocupación mayor al 70% en los departamentos alejados.

La visualización gráfica muestra que el porcentaje de ocupación (% OCC) en el año 2023 alcanzó sus picos más altos en los meses de enero, abril, mayo y julio. Estos aumentos coincidieron con períodos de vacaciones y feriados, lo que impulsó la demanda de ocupación hotelera. Sin embargo, San Juan experimentó niveles más bajos de ocupación, con picos solo en momentos específicos. Por ejemplo, en abril de 2023, durante un fin de semana largo de semana santa, la ocupación fue de un 97% según Observatorio Argentino de Turismo (OAT). Esto refleja que hay una altísima estacionalidad, que afecta en gran medida a los emprendedores turísticos.

Gráfico 3. Porcentaje de OCC San Juan 2023



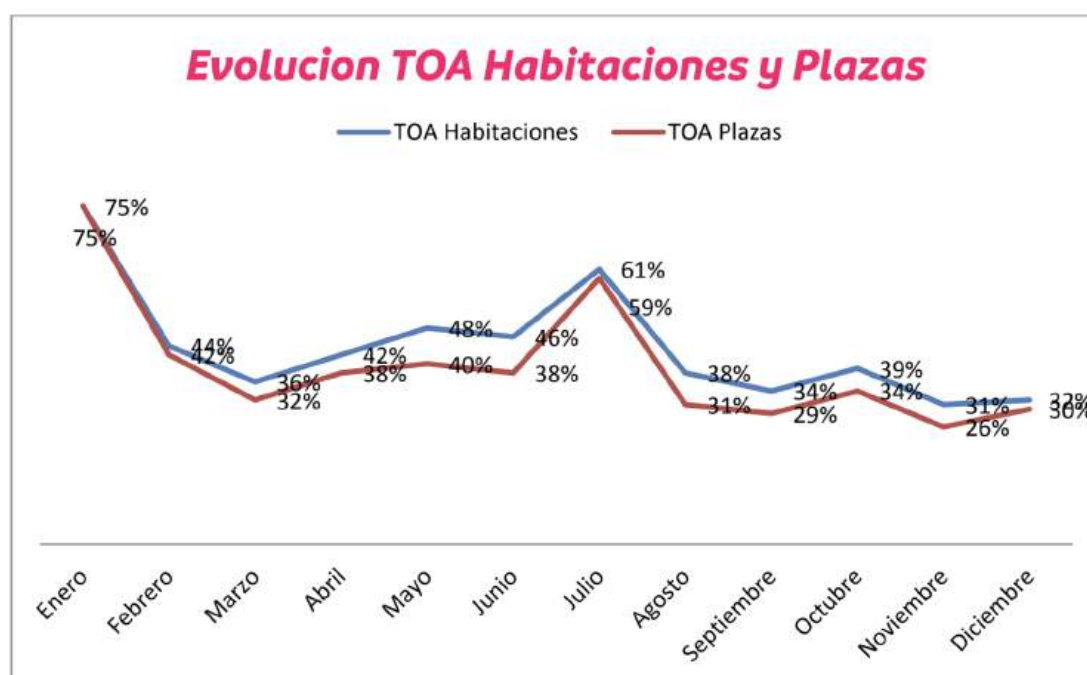
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Encuesta de Ocupación Hotelera provincia de San Juan 2023.

INDEC

De acuerdo a la OMT (Organización Mundial del Turismo), la demanda, económicamente, se define como la cantidad de “producto turístico” que los consumidores están dispuestos a adquirir en un momento, dado un precio determinado.

Para lograr medir la demanda, el Ministerio de Turismo y Cultura de la provincia del año 2023, utilizó un indicador, el cual permite medir y evaluar la evolución económica de los establecimientos de alojamiento. Dicho indicador se puede calcular teniendo en cuenta las habitaciones o unidades de alquiler o considerando las plazas. En las siguientes métricas se exponen ambos resultados de ambas metodologías.

Gráfico 4. Evolución de la TOA para habitaciones y Plazas para la provincia en el 2023



Fuente: Elaboración Mintur

Tabla 4. Porcentaje total de ocupación en habitaciones en el año 2023

Departamento	% de ocupación en habitaciones
Provincia	44%
Gran San Juan	49%
Calingasta	45%
Iglesia	34%
Jáchal	31%
Valle Fértil	32%

Fuente: Elaboración Mintur

Pernocte promedio en San Juan

El Ministerio de Turismo y Cultura, estima, a partir de la información suministrada por los hoteles en relación a ingresos y egresos de pasajeros, que en el año 2023, el pernocte medio en promedio fue de 3,78 es decir 4 noches.

Tabla 5. Pernocte promedio provincia de San Juan

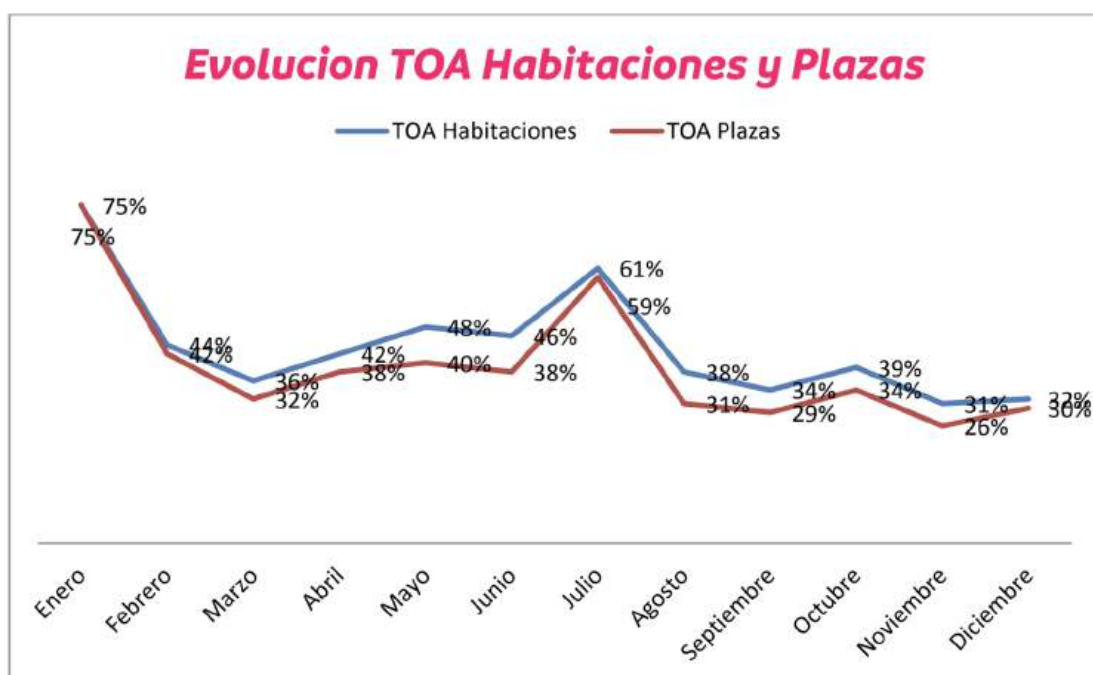
Meses	Pernocte medio
Enero	3.6
Febrero	3.72
Marzo	3.6
Abril	4.31
Mayo	3.7
Junio	3.4
Julio	4.14
Agosto	3.99
Septiembre	4.26

Octubre	3.2
Noviembre	3.2
Diciembre	4.17

Fuente: Elaboración Mintur

Demanda turística departamento Jáchal durante 2023

Gráfico 5. Evolución de la TOA para habitaciones y Plazas para Jáchal en el 2023



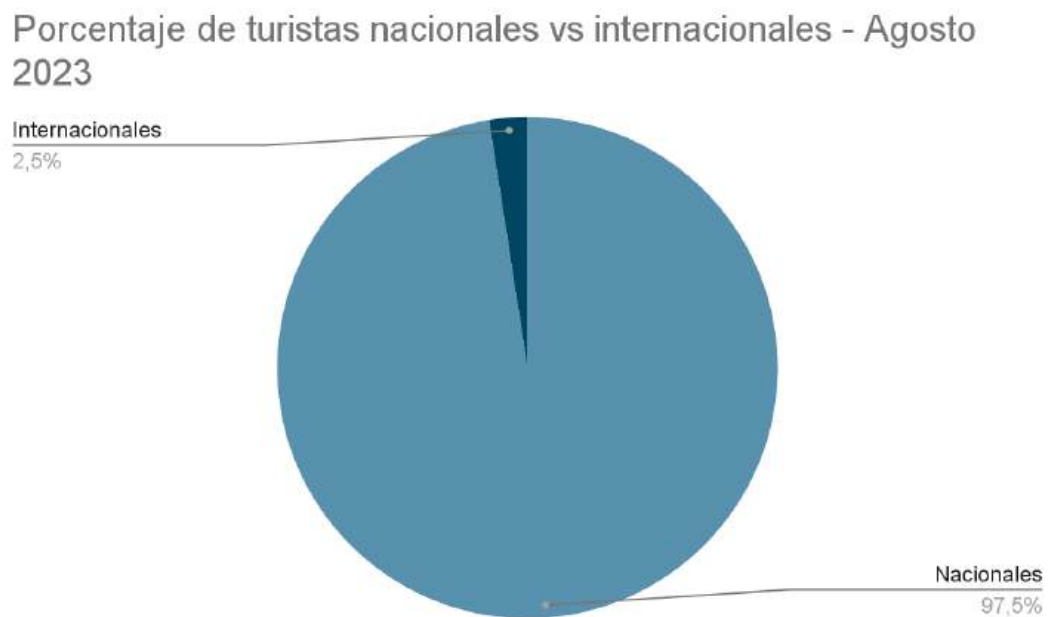
Fuente: Elaboración Mintur

Jáchal ha tenido un TOA del 31% de ocupación hotelera en habitaciones y un 29% en plaza para el año 2023. El primer semestre terminó presentando porcentajes bajos de ocupación, excepto los meses estacionales de enero y febrero. Posteriormente comienza un aumento de la ocupación, hasta alcanzar un porcentaje del 52% en el mes de Julio, posteriormente se observa una fluctuación de la ocupación pero con porcentajes menores al primer semestre.

Según la Dirección de Turismo de Jáchal, el departamento recibe en su mayoría turistas nacionales, como se visualiza en el siguiente gráfico, en el mes de agosto

del 2023, sólo el 2,5% de los turistas que llegaron al departamento fueron internacionales.

Gráfico 6. Porcentaje de turistas nacionales vs internacionales

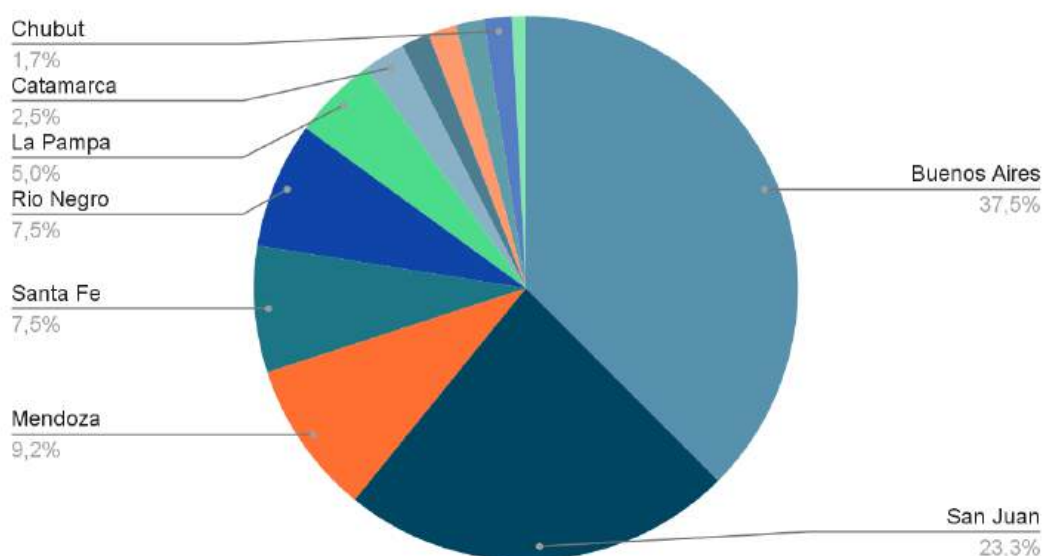


Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por la Dirección de Turismo de Jáchal

Si se hace un doble click en los turistas nacionales, la mayoría proviene de la provincia de Buenos Aires seguido por turistas de la misma provincia de San Juan. Estos datos, difieren en gran nivel respecto al perfil de turistas que recibe la cabaña Finca El Oasis, lo cual es importante destacar, ya que se detecta que el Estado no tiene información 100% real de los turistas que llegan al departamento.

Gráfico 7. Procedencia de turistas nacionales

Procedencia turistas nacionales - Agosto 2023

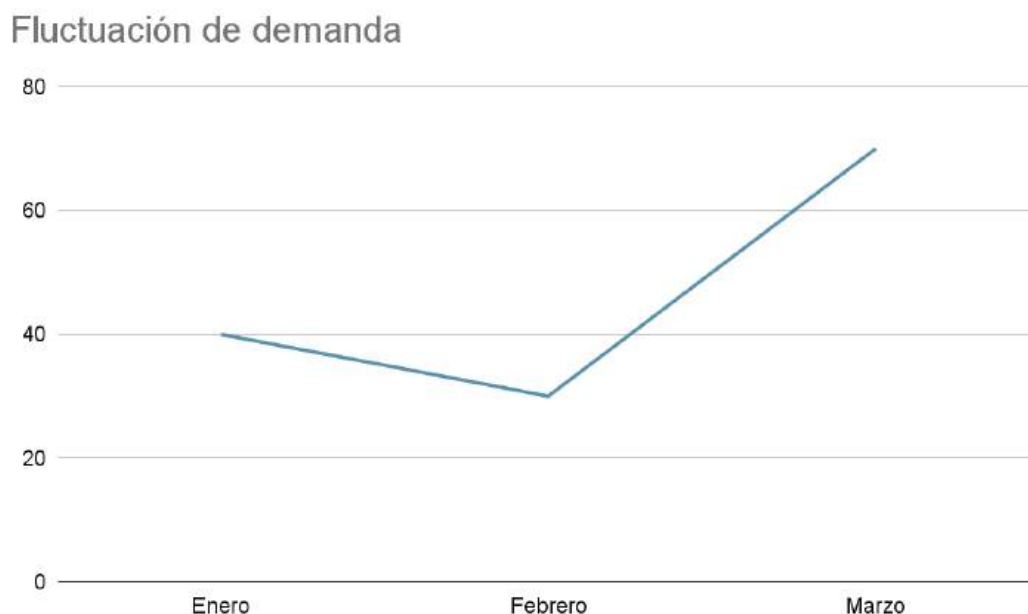


Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por la Dirección de Turismo de Jáchal

Porcentaje de ocupación en Jáchal durante 2024

Según información recolectada de primera mano de datos de la Dirección de Turismo, Jáchal, durante este 2024, tuvo periodos de alta ocupación, por ejemplo, gracias al fin de semana xxi que hubo en marzo-abril, desde 28 de Marzo al 02 de Abril, el % de OCC fue de más del 70%, donde se brindó una gran alternativa de atractivos turísticos, sumados a los típicos del departamento. En contraparte, durante el primer trimestre del año 2024, la ocupación no superó los 40 puntos porcentuales, lo cual es bastante alarmante, ya que estamos hablando de meses de vacaciones, que suponen ser meses de alta estacionalidad en la provincia.

Gráfico 8. Fluctuación de demanda primer trimestre 2024



Fuente: Elaboración propia, en base a datos de la Dirección de Turismo de Jáchal

Conclusión capítulo

Como se pudo observar en este capítulo, se realizó un análisis de la localidad de San José de Jáchal desde el punto de vista turístico. A partir de este estudio, se logró comprender el flujo de turistas que llegan a Jáchal y el tiempo promedio de pernocte. Además, se analizaron la competencia, los vacíos existentes y las oportunidades de mejora. Por otro lado, se llevó a cabo un inventario de los atractivos turísticos más importantes de Jáchal para entender también el motivo de visita de los turistas.

Como conclusión final, se detecta claramente que el departamento enfrenta un problema significativo: el tiempo de pernocte es muy breve. Los turistas perciben a Jáchal como un lugar de paso, lo cual representa un conflicto para el sector privado.

Capítulo II

Objetivo

Evaluar el alojamiento Finca el Oasis desde la perspectiva legal y viabilidad económica.

Introducción

En este capítulo se presenta en detalle el alojamiento Finca el Oasis, destacando los servicios ofrecidos, las estrategias de comercialización implementadas hasta la fecha y una descripción exhaustiva de las instalaciones. Además, se proporcionará información relevante sobre la ubicación geográfica del alojamiento para contextualizar adecuadamente su entorno.

El análisis en este capítulo se centrará principalmente en aspectos económicos y legales, con el fin de profundizar en dos áreas de alta importancia para mejorar la posición del alojamiento en el mercado.

Desde el punto de vista económico se analizará el flujo de efectivo para entender mejor la situación financiera del alojamiento, y desde el punto de vista legal, se explorarán las implicaciones y requerimientos específicos de la Ley N°2400-T para asegurar el cumplimiento legal y optimizar las operaciones del establecimiento.

Metodología

La metodología utilizada en este capítulo será descriptiva, con el objetivo de detallar el estado actual del alojamiento desde las perspectivas económica, comercial y legal. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis de las brechas identificadas, detallando qué aspectos deben mejorarse y qué aspectos deberían mejorarse.

Respecto al análisis comercial, se realizará lo siguiente:

- El análisis comenzará con la elaboración de un Cash Flow, utilizando una hoja de cálculo para facilitar la visualización de los datos.
- Se procederá con un análisis detallado de los costos, enumerándolos uno por uno y diferenciando entre costos fijos y variables.

- Se llevará a cabo un análisis de ingresos utilizando los datos proporcionados por plataformas como Airbnb y Booking.
- Se evaluará la rentabilidad y la ocupación del alojamiento.
- Se construirán KPIs para una mayor comprensión de la situación del alojamiento.

En cuanto al análisis legal, se abordarán los siguientes puntos:

- Se realizará un resumen del marco legal y regulatorio aplicable al sector de alojamiento, destacando las leyes y regulaciones pertinentes.
- Se proporcionará información detallada sobre las licencias y permisos necesarios, incluyendo los requisitos y procedimientos para obtener y mantener dichas licencias.
- Se evaluará el cumplimiento de las normativas relacionadas con la seguridad, salud, protección al consumidor y normativas laborales.
- Se creará un plan de implementación.

Marco Teórico

El presente capítulo se sustenta en un conjunto de conceptos provenientes del marketing, la gestión hotelera, el análisis financiero y el derecho turístico, que permiten interpretar la situación interna de Finca El Oasis y fundamentar las decisiones de mejora que se propondrán en el capítulo siguiente.

En primer lugar, el análisis del alojamiento se apoya en los fundamentos del marketing de servicios. Kotler y Keller (2016) identifican tres conceptos centrales en toda relación comercial: la necesidad, entendida como un estado de carencia percibida; el deseo, como la forma en que esa necesidad se expresa según la cultura y personalidad del individuo; y la demanda, que surge cuando el deseo se acompaña de capacidad adquisitiva. En el contexto turístico, la satisfacción del cliente depende de la medida en que el servicio prestado alcanza o supera las expectativas del huésped, lo que convierte a la calidad —entendida como la ausencia de defectos y la satisfacción de necesidades— en un factor estratégico determinante. Complementariamente, la segmentación del mercado permite dividir a los consumidores en grupos homogéneos con características, motivaciones y

comportamientos similares, facilitando el diseño de ofertas más precisas y la personalización del servicio (Kotler & Keller, 2016).

Desde la perspectiva financiera, el análisis del desempeño económico del alojamiento requiere el uso de indicadores clave de gestión (KPIs) propios del sector hotelero. La tasa de ocupación mide el porcentaje de unidades disponibles efectivamente utilizadas; el ADR (tarifa promedio diaria) refleja el ingreso promedio por habitación ocupada; y el RevPAR (ingreso por habitación disponible) combina ambas variables para ofrecer una visión integral de la eficiencia comercial. A su vez, el GOPPAR (ganancia operativa bruta por habitación disponible) incorpora los costos operativos, permitiendo evaluar la rentabilidad real del establecimiento, mientras que el CPOR (costo por habitación ocupada) facilita la identificación de ineficiencias en la estructura de gastos. Estas métricas se complementan con el análisis del flujo de caja operativo, definido por Brealey, Myers y Allen como el efectivo generado por las operaciones de una empresa para satisfacer sus necesidades financieras, y con el estudio del mercado propuesto por Sapag Chain (2007), que abarca el análisis del consumidor, la competencia, la comercialización y los proveedores como pilares de la evaluación de cualquier proyecto.

Finalmente, el análisis legal del capítulo se enmarca en el conjunto de normas que regulan la actividad de alojamiento turístico en Argentina. A nivel nacional, la Ley N.º 25.997 declara al turismo de interés nacional y establece principios rectores como la sustentabilidad, la accesibilidad y la calidad de los servicios. A nivel provincial, la Ley N.º 2400-T de San Juan y la Ley Provincial de Alojamientos Turísticos N.º 208-T —que adhiere a la Ley Nacional N.º 18.828 y su Decreto Reglamentario 1818/1976— delimitan las obligaciones específicas de registro, habilitación, categorización y fiscalización que deben cumplir los establecimientos que operan en el territorio provincial. El Código Civil y Comercial de la Nación complementa este marco al regular las responsabilidades civiles y las condiciones generales de contratación. El conocimiento y la correcta aplicación de este andamiaje normativo no constituyen únicamente una obligación legal, sino también una condición necesaria para garantizar la viabilidad y la competitividad del alojamiento en el mediano y largo plazo.

Descripción alojamiento Finca El Oasis

La Finca El Oasis se presenta como un alojamiento turístico al norte de San José de Jáchal, inmerso en un entorno natural con vista a la precordillera sanjuanina. Con dos habitaciones diseñadas para albergar hasta cinco personas, esta propiedad rural garantiza un ambiente de confort y tranquilidad en cada uno de sus espacios. Una de las habitaciones está amoblada con una cama doble, mientras que la otra dispone de tres camas individuales. Ambas habitaciones cuentan con los blancos necesarios para las camas.

Siguiendo con la descripción del alojamiento, éste, cuenta con un baño totalmente equipado, con amenities como blancos, jabón, papel higiénico, shampoo y enjuague.

Además cuenta con una cocina, la cual está completamente equipada para la estadía de los huéspedes, cuenta con una cocina a gas, microondas, diversidad de utensilios de cocina, vajilla, cristalería, mantelería, heladera con freezer, licuadora y pava eléctrica, la cocina ofrece a los huéspedes las herramientas esenciales para satisfacer sus necesidades gastronómicas.

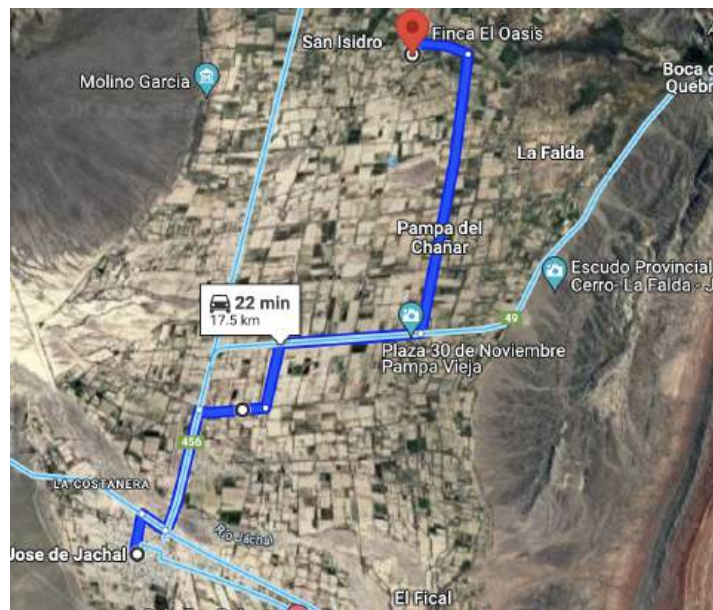
Como último espacio en el interior de la cabaña, se describe el comedor, el cual cuenta con una mesa para 5 personas, televisión con servicio de Direct TV y conexión wifi.

Además de las comodidades interiores, la Finca El Oasis dispone de un área exterior. Con espacio para estacionamiento de un vehículo, parrilla para la preparación asados al aire libre y una pileta exclusiva para los huéspedes.

Ubicación cabaña Finca El Oasis

A 17.4 kilómetros de la plaza principal de la localidad de San José de Jáchal se encuentra la cabaña Finca El Oasis, un emprendimiento familiar que nació en el año 2021. Éste pertenece a la localidad de San Isidro, un pequeño conglomerado.

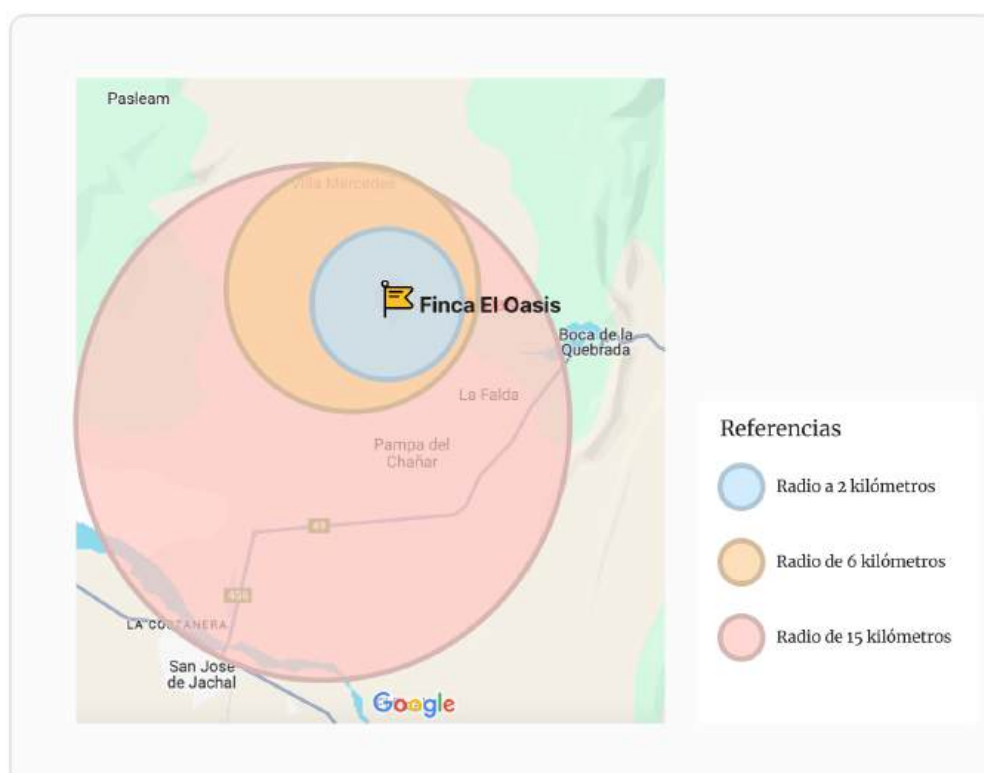
Ilustración 12. Imagen satelital de las vías de acceso desde San José de Jáchal



Fuente: Google Maps

Como se comentó en los párrafos anteriores, la cabaña se encuentra a más de 15 kilómetros de la plaza principal de San José de Jáchal, esto puede generar ciertos conflictos para los turistas que llegan al lugar y no conocen el pueblo, sobre todo para aquellos turistas nacionales o internacionales. Es por este motivo, que se realizó un mapeo de aquellos servicios públicos y servicios básicos cercanos al lugar, dicho mapeo se divide en 3 zonas, las cuales se diferencian por el radio de distancia con la cabaña.

Ilustración 13. Zonas por kilómetros



Fuente: Elaboración propia

Dentro del radio de los 2 kilómetros, se encuentran servicios muy limitados debido, en parte, a la cantidad de personas que habitan el lugar por km^2 y también por la falta de políticas públicas por parte del Estado jachallero.

Para el relevamiento se hicieron viajes al lugar para poder obtener toda la información necesaria de los lugares que se encuentran en un radio de 2 a 6 kilómetros de la cabaña, debido a la escasa información en internet. Gracias a dicho relevamiento se formó el siguiente cuadro con los servicios más requeridos por los turistas.

Tabla 6. Servicios del radio de 2km

Tipo de servicio	Ubicación	Horario de atención	Forma de pago	Más información
Alimentación	30°08'31.9"S 68°42'02.1"W	Lunes a sábados de 9 a 13 hs y de 18 a	Efectivo, tarjeta de débito y medios de pago	Venta de bebidas, carnes,

		21.30 hs. Domingos de 9 a 13 hs	digitales como (Mercado Pago)	panificación, fiambres y verdura
Alimentación	30°08'26.8"S 68°42'21.1"W	Lunes a sábados de 9 a 13 hs	Efectivo y medios de pago digitales (Mercado Pago)	Verduras
Salud	30°06'46.5"S 68°42'11.6"W	De lunes a sábado de 9 a 13 hs y de 18 a 22 hs. Domingo de 9 a 13 hs	Todos los medios de pago	Farmacia
Banco	30°06'29.0"S 68°42'10.8"W	24 horas	-	Banco San Juan red Link

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se enumeran dos de los centros de salud más cercanos para los turistas que se alojen en la cabaña.

El centro de salud Posta San Isidro, se encuentra dentro del radio a 2 kilómetros de la cabaña, a diferencia del Hospital San Roque, el cual se encuentra a 15 kilómetros de distancia del alojamiento.

Tabla 7. Centros de salud del radio de 2km

Salud	Calle San Isidro s/n	De lunes a viernes de 8 a 13 hs.	Gratuito	Posta San Isidro. Siempre está presente un enfermero y solo 2 veces a la semana un médico.
Salud	Calle 25 de Mayo 859 San José de Jáchal	24 hs.	Gratuito	Hospital San Roque

Fuente: Elaboración propia

Segmento meta público

Se considera necesario describir el segmento meta público que tiene actualmente la cabaña, para así lograr un análisis más específico de la situación. Es por ello que esta sección comenzará con teoría sobre marketing.

Dentro del marketing encontramos tres conceptos claves, necesidades, deseos y demanda.

La necesidad es un estado de carencia percibida. Encontramos necesidades físicas y sociales, todas estas forman parte de la condición humana.

Luego tenemos los deseos, es la forma que adoptan las necesidades humanas una vez determinadas por la cultura y la personalidad del individuo. Modo en el que la gente comunica sus necesidades.

Y por último la demanda, los individuos tienen deseos casi ilimitados pero recursos limitados. Las personas eligen productos que producen la mayor satisfacción dada la renta con la cuentan. Cuando los deseos se acompañan del poder adquisitivo se convierte en demanda.

Otro concepto importante dentro del marketing es el intercambio, este es un proceso que consiste en conseguir de otro el producto que uno desea ofreciendo algo a cambio. Hay cinco condiciones para que se dé el intercambio:

- 1- Deben haber al menos dos partes
- 2- Cada parte debe tener algo que la otra valore
- 3- Cada parte es capaz de comunicarse y proporcionar valor
- 4- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta de intercambio
- 5- Cada parte debe considerar adecuado o deseable negociar con la otra.

Si se llega a un acuerdo se produce la transacción.

Otros conceptos relevantes, que se necesitan comprender son:

- Valor para el cliente: diferencia entre los beneficios que obtiene por poseer y/o utilizar un producto y los costes (monetarios o no) de obtener el producto.
- Satisfacción del cliente: depende de la medida en que el producto aporta valor en relación con las expectativas del comprador. Si la aportación de valor es escasa, dadas las expectativas del cliente, el comprador estará insatisfecho, si la aportación alcanza las expectativas, el comprador estará satisfecho. Se basan en las experiencias de compras pasadas, opciones, información y promesas del profesional.

- Calidad: tiene un impacto directo sobre el funcionamiento directo del producto o servicio, la calidad se define como la ausencia de los defectos. Las definiciones basadas en clientes indican que la calidad empieza con sus necesidades y terminan cuando las satisfacen.

El marketing es un proceso social y administrativo

Se considera un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas. Según Kotler, el punto de partida de la disciplina de marketing radica en las necesidades y deseos humanos.

Además, se considera un proceso administrativo, porque el marketing necesita de sus elementos básicos, como: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades.

Por supuesto, como todo campo de estudio, hay diferentes enfoques:

- Enfoque de producción: enfoque que mantiene que las consecuencias favorecen a aquellos productos que están muy disponibles y cuyo coste sea reducido. Por lo tanto debe centrarse en la producción y distribución eficiente.
- Enfoque de producto: sostiene que los consumidores eligen aquellos productos que ofrezcan mejor calidad, mejores resultados y mejores características, y por lo tanto la empresa debe concentrarse en realizar mejoras continuas en sus productos. Es una orientación hacia la empresa.
- Enfoque de ventas: sostiene que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la empresa a no ser que ésta haga un esfuerzo intenso de ventas y promoción. La finalidad es conseguir cada una de las ventas posibles y no preocuparse por la satisfacción después de la venta o la distribución de ésta a la rentabilidad de la empresa. No busca una relación a largo plazo con el cliente, el objetivo es distribuir y dar salida a lo que ya se tiene sumado a crear un producto para satisfacer necesidades de mercado.
- Enfoque de marketing: es una orientación más reciente de negocio y está siendo adoptada rápidamente por el sector de la hotelería. Sostiene que

conseguir las metas de la empresa depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y de ofrecer la satisfacción deseada de manera más eficaz y eficiente que los competidores. El enfoque de marketing empieza con el enfoque de necesidades y deseos de los clientes, objetivos de la compañía.

Comportamiento del consumidor

El estudio del comportamiento del consumidor también resulta a veces sumamente complejo a causa de la multitud de variables en cuestión y su tendencia a interactuar entre sí y a ejercer una influencia recíproca:

- a) Variables ambientales externas que inciden en la conducta: el ambiente externo se compone de seis factores específicos: cultura, subcultura, clase social, grupo social, familia y factores personales.
 - Factores culturales: los factores culturales ejercen la mayor y más profunda influencia en el comportamiento del consumidor.
 - Cultura: la cultura es el determinante fundamental de los deseos y del comportamiento de las personas. Dentro de la gestión del marketing se intenta identificar los cambios culturales para concebir nuevos productos y servicios que puedan encontrar un mercado receptivo.
 - Subcultura: aunque los consumidores de distintos países pueden tener cosas en común, sus valores, actitudes y comportamientos suelen variar. Los especialistas en marketing internacional deben comprender estas diferencias y ajustar sus productos y programas de marketing en consecuencia.
 - Clase social: las clases sociales son divisiones de la sociedad, permanentes y ordenadas, cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. Las clases sociales muestran preferencias de productos y marca definida en aspectos como la comida, los viajes y la actividad de ocio.

- Factores sociales: el comportamiento del consumidor está también influenciado por factores sociales como los grupos sociales de referencia, la familia, los roles sociales y el status. Dado que los factores sociales pueden afectar mucho en las respuestas de los consumidores, las empresas deben tenerlos en cuenta al diseñar las estrategias de marketing.
 - Grupos sociales: dentro de los grupos sociales encontramos grupos con *influencia directa* sobre una persona, éstos se denominan grupos de pertenencia y son aquellos a los que las personas pertenecen. Incluyen los grupos primarios, como la familia, los amigos, los vecinos, etc., especialmente aquellos con los que se mantiene una continua interacción.
 - Los *grupos secundarios* son más formales y de interacción menos continua, comprenden los grupos religiosos, profesionales y comerciales.
 - Los *grupos de referencia* de una persona incluyen todos los grupos que tienen influencia directa o indirecta sobre las actitudes y el comportamiento de la misma.
 - Roles y status: un rol es el conjunto de actividades que se espera que una persona lleve a cabo en relación con la gente que le rodea. Nuestros roles se ven también influenciados por el entorno. Cada rol lleva consigo un status que refleja la consideración que la sociedad le concede.
- b) Determinantes individuales de la conducta: son variables que inciden en la forma en que el consumidor pasa por el proceso de decisión relacionado con los productos y servicios.
 - Factores personales:
 - Edad y fase del ciclo de vida: los tipos de bienes y servicios varían a lo largo de sus vidas. Las presencias por las actividades de ocio, los destinos de viaje, la alimentación y la diversión suelen estar relacionadas con la edad.

- Ocupación: el consumo de bienes y servicios de una persona está también influenciada por su ocupación. El marketing, intenta identificar los grupos de ocupación que puede afectar al comportamiento de compra de los productos.
 - Circunstancias económicas: la elección de los productos y la decisión de compra de un producto concreto se ven afectadas por las circunstancias económicas de cada persona.
 - Estilo de vida: es la forma en que ese individuo desarrolla sus actividades, ocupa su tiempo, expresa sus creencias y actitudes, etc.
 - Personalidad y concepto de uno mismo: cada individuo tiene una personalidad distinta que influye en su comportamiento de compra.
- Factores psicológicos: las elecciones de compra de una persona también están influenciada por cuatro factores psicológicos fundamentales: motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes.
 - Motivación: una persona tiene numerosas necesidades en un momento dado, algunas son biológicas y otras psicológicas. Una necesidad se convierte en motivación cuando alcanza un nivel de intensidad suficientemente alto.
 - Percepción: es el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo. Las personas pueden tener distintas percepciones del mismo objeto, debido a los tres procesos perceptivos siguientes: atención selectiva, distorsión selectiva y retención selectiva.
 - Aprendizaje: describe los cambios que surgen en el comportamiento de una persona debido a la experiencia.

Cuando los consumidores tienen experiencia en un producto, aprenden sobre él.

- Ciencias y actitudes: una creencia es un pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo.

c) Proceso de decisión del comprador: al comportamiento del consumidor se le define como un proceso mental de decisión y también como una actividad física. La acción del comprador no es más que una etapa en una serie de actividades psíquicas y físicas que tiene lugar durante cierto periodo. Algunas de las actividades preceden a la compra propiamente dicha; otras en cambio, son posteriores. Pero como todas tienen la virtud de influir en la adopción de productos y servicios.

- Reconocimiento de la necesidad: el comprador reconoce tener un problema o necesidad.
- La búsqueda de información: el consumidor se inclina a buscar información. Éste puede obtener información de varias fuentes que incluyen: fuentes personales, fuentes comerciales y fuentes públicas.
- La evolución de alternativas.
- La decisión de compra.
- Comportamiento posterior a la compra.

d) Segmentación: es la acción de dividir el mercado en grupos de compradores diferenciados y significativos que puedan percibir los beneficios de nuestros productos y/o servicios. Un segmento es un grupo homogéneo de consumidores.

Criterios de segmentación:

- Criterios geográficos: exige la división del mercado en diferentes unidades geográficas como países, regiones, ciudades o barrios.
- Criterios demográficos: consiste en dividir el mercado en grupos a partir de variables demográficas como edad y ciclo de vida, sexo, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

- Criterios psicográficos: divide a los compradores en diferentes grupos a partir de características de la clase social y estilo de vida.

Para que un segmento de mercado sea útil, debe ser:

- Sustancial
- Medible
- Accesible
- Diferenciable
- Procesable

Modelos de selección del segmento:

- Concentración de un segmento único: mediante una técnica de concentración, la empresa llega a conocer mejor las necesidades de su segmento meta y logra una fuerte presencia en el mercado. La empresa reduce costos gracias a la especialización de la producción, la distribución y la promoción.
- Especialización selectiva: la empresa selecciona varios segmentos, cada uno de los cuáles resulta atractivo y adecuado para sus objetivos. Tal vez la sinergia entre los diversos segmentos sea escasa o nula, pero cada uno de ellos, independientemente debe prometer una rentabilidad elevada.
- Especialización del producto: la empresa fabrica un determinado producto que vende a diferentes segmentos.
- Especialización del mercado: la empresa se concentra en satisfacer un buen número de necesidades de un grupo de consumidores determinado.
- Cobertura total de mercado: la empresa intenta atender a todos los segmentos con todos los productos que necesitan. Pueden cubrir todo un mercado de dos formas: por medio de un marketing indiferenciado o por medio de un marketing diferenciado. El marketing indiferenciado supone que la empresa pasa por alto las diferencias de los distintos sectores y se dirige a todo el mercado con

una oferta única. El marketing diferenciado supone que la empresa opera en varios segmentos del mercado, pero diseña ofertas diferentes para cada uno.

Segmentos identificados

Basándonos en la teoría descrita en los párrafos anteriores y en el análisis de todos los huéspedes que se alojaron en la cabaña desde 2023 hasta mayo de 2024 (utilizando información recopilada de las plataformas Airbnb y Booking, así como consultas directas a los huéspedes), se han identificado cuatro perfiles de usuarios. Cada uno de estos perfiles posee características particulares que se busca atraer.

Victor



Lugar de residencia

Córdoba, Argentina

Vida familiar

Familia (5 personas)

Biografía breve

Edad: entre 34 y 44 años
Nivel educativo: Grado
Formación: Abogado
Industria: Finanzas

Canal favorito de comunicación

- Teléfono
- Aplicación de mensajería

Plataforma para reservar

Booking

Ingresos

Ingreso promedio medio alto
C2

Necesidades

- Espacio suficiente para toda la familia
- Actividades y entretenimiento para niños
- Cocina equipada para preparar comidas
- Cercanía a atracciones turísticas familiares

Motivaciones para viajar

- Crear recuerdos familiares inolvidables
- Escapar de la rutina diaria
- Disfrutar de tiempo de calidad con los seres queridos
- Explorar nuevos lugares y culturas en familia

Juana



Lugar de residencia

Buenos Aires, Argentina

Vida familiar

Pareja (2 personas)

Biografía breve

Edad: entre 34 y 44 años
Nivel educativo: Grado
Formación: Diseñadora Gráfica
Industria: Independiente

Canal favorito de comunicación

- Teléfono
- Aplicación de mensajería
- Instagram

Plataforma para reservar

Airbnb

Ingresos

Ingreso promedio medio bajo C3

Necesidades

- Ambiente romántico y acogedor
- Proximidad a naturaleza
- Privacidad y tranquilidad
- Opciones de actividades para parejas

Motivaciones para viajar

- Celebrar aniversarios o eventos especiales
- Fortalecer la relación de pareja
- Descubrir destinos románticos y pintorescos
- Desconectar del estrés laboral y cotidiano

Edward

	Lugar de residencia Bélgica	Vida familiar Familia (4 personas)
Biografía breve Edad: entre 50 a 57 años Nivel educativo: Grado Formación: Contador Industria: Bancaria	Canal favorito de comunicación • Teléfono • Aplicación de mensajería • Facebook	Plataforma para reservar Airbnb
Ingresos Ingreso promedio medio alto C2	Necesidades • Comodidades para personas mayores • Espacios amplios y confortables • Acceso a transporte público o alquiler de coches • Información sobre actividades culturales y turísticas	Motivaciones para viajar • Experimentar nuevas culturas y tradiciones • Visitar sitios históricos y patrimonios de la humanidad • Disfrutar de la gastronomía local • Pasar tiempo de calidad en familia

Benjamin

	Lugar de residencia Australia	Vida familiar Soltero
Biografía breve Edad: entre 30 a 35 años Nivel educativo: Terciario Formación: Técnico electrónico Industria: Construcción	Canal favorito de comunicación • Teléfono • Aplicación de mensajería • Instagram	Plataforma para reservar Airbnb
Ingresos Ingreso promedio medio bajo C3	Necesidades • Conexión a Internet fiable para trabajar o entretenimiento • Proximidad a puntos de interés y actividades locales • Opciones económicas y accesibles • Seguridad y confort en el alojamiento	Motivaciones para viajar • Explorar y descubrir nuevos destinos • Buscar inspiración y creatividad personal • Conocer gente nueva y hacer amigos • Escaparse y recargar energías

Análisis económico

En el ámbito de la hotelería y el turismo, las métricas son una herramienta clave, ya que ayudan a tomar decisiones más precisas y de manera profesional.

Las métricas a estudiar en este proyecto son:

1. Tasa de ocupación

Es un indicador que mide el porcentaje de habitaciones ocupadas en un establecimiento hotelero en relación con el total de habitaciones disponibles durante un período determinado. Se utiliza para evaluar el rendimiento operativo del alojamiento.

Tasa de ocupación (%) = (Número de habitaciones ocupadas / Número total de habitaciones disponibles) × 100

2. ADR (Tarifa promedio diaria)

Representa el ingreso promedio obtenido por habitación ocupada en un día determinado. Este indicador permite analizar la estrategia de precios del alojamiento y su posicionamiento en el mercado.

ADR = Ingresos por habitaciones / Número de habitaciones ocupadas

3. RevPAR (Ingreso por habitación disponible)

Es una métrica que combina la tasa de ocupación y el ADR para proporcionar una visión integral del desempeño financiero de la cabaña. Este indicador refleja cuánto ingreso se genera, en promedio, por cada habitación disponible, ocupada o no.

RevPAR = ADR × Tasa de ocupación

4. GOPPAR (Ganancia operativa bruta por habitación disponible)

Indicador financiero que mide la rentabilidad operativa del alojamiento, considerando todos los ingresos y costos operativos. A diferencia del RevPAR, este indicador incluye gastos y permite evaluar de forma más precisa la eficiencia operativa.

GOPPAR = Ganancia operativa bruta / Número total de habitaciones disponibles

5. CPOR (Costo por habitación ocupada)

Este KPI indica el costo promedio incurrido por la cabaña para operar cada habitación ocupada. Ayuda a identificar oportunidades de optimización de gastos y control de costos en la gestión hotelera.

$$CPOR = \text{Costos operativos totales} / \text{Número de habitaciones ocupadas}$$

6. Índice de satisfacción del huésped

Refleja el nivel de satisfacción percibido por los clientes luego de su estancia en el establecimiento. Generalmente se obtiene a través de encuestas, reseñas en línea o puntuaciones en plataformas digitales. Este indicador es fundamental para medir la calidad del servicio y la experiencia del cliente, así como para identificar áreas de mejora.

7. Porcentaje de reservas directas

Mide la proporción de reservas realizadas directamente con el alojamiento (a través de su sitio web, teléfono o en persona) en comparación con el total de reservas. Este indicador es relevante ya que las reservas directas suelen implicar menores costos de intermediación y permiten una relación más directa con el cliente.

$$\text{Porcentaje de reservas directas (\%)} = (\text{Reservas directas} / \text{Total de reservas}) \times 100$$

La comprensión y el análisis de dichos indicadores clave de rendimiento (KPIs) permiten evaluar con mayor precisión la situación actual del negocio, así como interpretar el comportamiento de la demanda y la viabilidad operativa. Por esta razón, se llevó a cabo un estudio detallado de estos KPIs, utilizando datos provenientes de la plataforma Booking, Airbnb y reservas directas, correspondientes al período comprendido entre enero de 2024 y diciembre de 2025.

Este enfoque posibilita una evaluación exhaustiva de las tendencias en términos de ocupación y rentabilidad, proporcionando una base sólida para la toma de

decisiones estratégicas y la planificación financiera dentro del sector hotelero y turístico.

Otra herramienta necesaria para que el análisis económico sea congruente, es el cash flow, en el libro Principles of Corporate Finance de Richard A. Brealey, Stewart C. Myers y Franklin Allen, se define al cash flow o flujo de caja como el efectivo generado por las operaciones de una empresa, que se utiliza para satisfacer sus necesidades financieras, como el pago de intereses y dividendos, el financiamiento de inversiones y el pago de deudas.

Hay diferentes tipos de flujo de caja, cada uno con objetivos diversos entre sí. En este proyecto de tesis se decidió avanzar con el cash flow para operaciones. Éste incluye:

- Ingresos por ventas de productos o servicios.
- Pagos a proveedores por bienes y servicios adquiridos.
- Pagos a empleados (sueldos y salarios).
- Impuestos pagados y otros costos operativos.

Los ingresos más relevantes que considerar en el proyecto son aquellos que se derivan de la venta del bien o servicio que producirá el proyecto. Sin embargo, hay otros ingresos que necesariamente deberán considerarse para evaluar con mayor objetividad el proyecto. (Sapag Chain, 1989: 230).

Con el objetivo de evaluar de manera integral el desempeño operativo y financiero del establecimiento, se han desarrollado una serie de indicadores clave de gestión (KPIs) a partir del análisis del flujo de caja y de las reservas registradas entre enero de 2024 y abril de 2025.

Tasa de ocupación

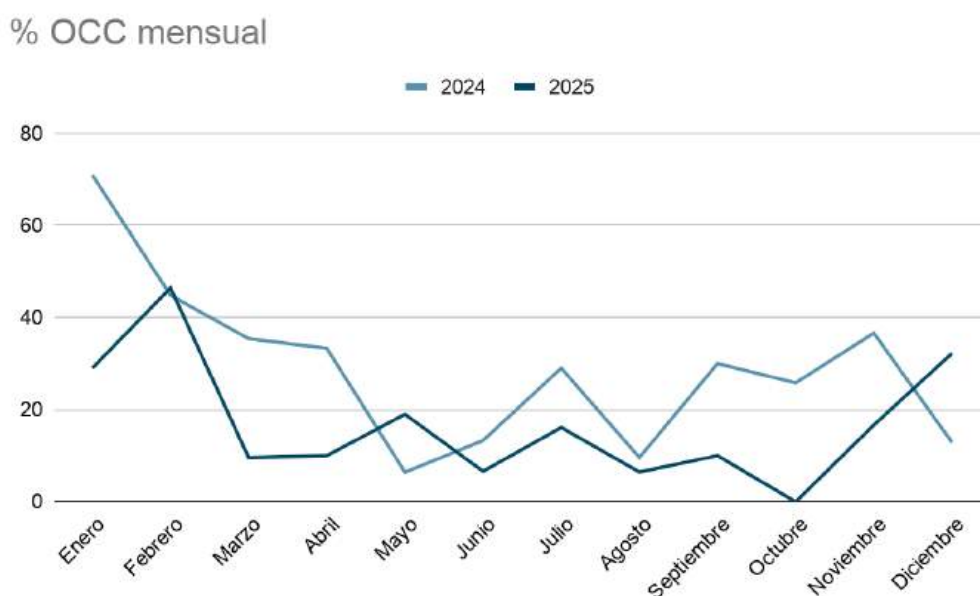
Tabla 8. Evolución mensual del porcentaje de ocupación (OCC) – Años 2024 y 2025

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2024	70.9%	44.8%	35.4%	33.3%	6.4%	13.3%	29%	9.6%	30%	25.8%	36.6%	12.9%

2025	29%	46.4%	9.6%	10%	19%	6.6%	16.1%	6.4%	10%	0%	16.6%	32.2%
-------------	-----	-------	------	-----	-----	------	-------	------	-----	----	-------	-------

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Booking, Airbnb y reservas particulares

Gráfico 9. Porcentaje de ocupación mensual 2024-2025



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Booking, Airbnb y reservas particulares

El gráfico presenta la evolución del porcentaje de ocupación mensual (OCC) correspondiente a los años 2024 y 2025. A partir del análisis comparativo, se evidencia un desempeño superior en 2024 respecto de 2025, salvo en el mes de diciembre, donde el año 2025 fue superior en casi 20 puntos.

En 2024, el mayor nivel de ocupación se registra en enero, con un porcentaje superior al 65%, seguido por febrero con aproximadamente 45%. Estos valores reflejan un comportamiento típico de la temporada alta de verano en Argentina. Aunque la ocupación desciende en los meses posteriores, se observan repuntes en julio, septiembre, octubre y noviembre, lo cual sugiere una recuperación moderada en vacaciones de invierno y fechas específicas del calendario turístico.

En contraste, durante 2025 los niveles de ocupación son notablemente inferiores. Si bien febrero presenta un valor cercano al de 2024 y los meses de mayo y diciembre son mayores. La mayoría de los meses evidencian una fuerte disminución, alcanzando en marzo y abril valores inferiores al 15%, y con un octubre con un 0%. Este comportamiento refleja una contracción generalizada de la demanda turística en el período analizado.

Esta caída puede atribuirse al contexto económico nacional e internacional. Durante 2025 no se registraron mejoras en el poder adquisitivo de la población local, lo cual afectó la movilidad interna. A su vez, el encarecimiento relativo del país en comparación con años anteriores redujo significativamente el arribo de turistas extranjeros, impactando negativamente sobre los niveles de ocupación.

En síntesis, el año 2024 evidenció un mejor desempeño turístico en términos de ocupación, tanto en temporada alta como en determinados meses del resto del año, mientras que 2025 muestra una marcada retracción, asociada a factores macroeconómicos y de competitividad que condicionaron la actividad turística.

ADR, tarifa promedio diaria

Tabla 9. Tarifa promedio diaria (ADR) – Años 2024 y 2025

Mes	2024	2025
Enero	ARS \$25,231.05	ARS \$66,401.87
Febrero	ARS \$30,250.43	ARS \$64,508.11
Marzo	ARS \$25,224.72	ARS \$90,024.00
Abril	ARS \$34,060.12	ARS \$67,441.41
Mayo	ARS \$38,293.46	ARS \$60,675.08
Junio	ARS \$41,673.24	ARS \$53,556.13
Julio	ARS \$47,403.66	ARS \$65,773.40
Agosto	ARS \$47,595.85	ARS \$58,163.63
Septiembre	ARS \$48,304.82	ARS \$80,871.25

Octubre	ARS \$53,238.00	ARS \$0.00
Noviembre	ARS \$51,134.95	ARS \$70,000.00
Diciembre	ARS \$44,005.11	ARS \$76,923.84

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Booking, Airbnb y reservas particulares

En el período analizado, Argentina experimentó una inflación interanual acumulada del 142,95% entre enero de 2024 y abril de 2025. Este contexto macroeconómico obliga a ajustar los valores nominales observados en 2025 para evaluar si dichos ingresos han mantenido su valor real o si, por el contrario, han experimentado una pérdida de poder adquisitivo.

Para realizar este análisis, se calculó el valor ajustado por inflación de cada mes del año 2024, multiplicando las tarifas por un factor de corrección equivalente a 2,43 (correspondiente al 142,95% de inflación). Estos valores fueron luego contrastados con las tarifas efectivamente registradas en 2025 para los mismos meses.

Tabla 10. Tarifa promedio diaria (ADR) Años 2024 y 2025 y ADR ajustado a inflación

Mes	ADR 2024	ADR 2025	ADR 2024 ajustado x 2,86
Enero	ARS \$25.231,05	ARS \$66.401,87	ARS \$61.312,45
Febrero	ARS \$30.250,43	ARS \$64.508,11	ARS \$73.508,54
Marzo	ARS \$25.224,72	ARS \$90.024,00	ARS \$61.202,06
Abril	ARS \$34.060,12	ARS \$67.441,41	ARS \$82.879,09
Mayo	ARS \$38,293.46	ARS \$60,675.08	ARS \$109.519,30

Junio	ARS \$41,673.24	ARS \$53,556.13	ARS \$119.185,47
Julio	ARS \$47,403.66	ARS \$65,773.40	ARS \$135.574,47
Agosto	ARS \$47,595.85	ARS \$58,163.63	ARS \$136.123,13
Septiembre	ARS \$48,304.82	ARS \$80,871.25	ARS \$138.151,79
Octubre	ARS \$53,238.00	ARS \$0.00	ARS \$152.260,68
Noviembre	ARS \$51,134.95	ARS \$70,000.00	ARS \$146.246,96
Diciembre	ARS \$44,005.11	ARS \$76,923.84	ARS \$125.854,61

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Booking, Airbnb y reservas particulares

A partir de la comparación entre las tarifas promedio diarias (ADR) del año 2025 y los valores del año 2024 ajustados por inflación (factor 2,86), se observa que el incremento nominal de las tarifas no logró acompañar el ritmo inflacionario en la mayoría de los meses analizados. Si bien en términos absolutos los valores de 2025 son superiores a los de 2024, al considerar el efecto de la inflación, se evidencia una pérdida en el valor real de las tarifas.

En particular, durante los meses de enero, febrero y abril a diciembre, el ADR registrado en 2025 se ubica por debajo del ADR 2024 ajustado, lo que indica una disminución del poder adquisitivo de los ingresos generados por habitación. Esta tendencia refleja que, aunque las tarifas fueron incrementadas, dichos aumentos no resultaron suficientes para compensar el contexto inflacionario del período.

Una excepción a este comportamiento se observa en el mes de marzo, donde el ADR 2025 supera ampliamente al valor ajustado, evidenciando una mejora real en

la tarifa, posiblemente vinculada a factores estacionales o a un incremento puntual en la demanda.

En relación con el mes de octubre de 2025, no se registran valores de ADR debido a la ausencia total de reservas durante dicho período. Por lo tanto, este mes no resulta representativo para el análisis comparativo y debe ser interpretado como una situación operativa particular, sin incidencia directa en la evaluación de la estrategia tarifaria.

En síntesis, en términos reales, la estrategia tarifaria implementada no logró sostener el valor de las tarifas frente a la inflación, lo cual podría tener un impacto directo en la rentabilidad del establecimiento y en la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

RevPAR, ingreso por habitación disponible

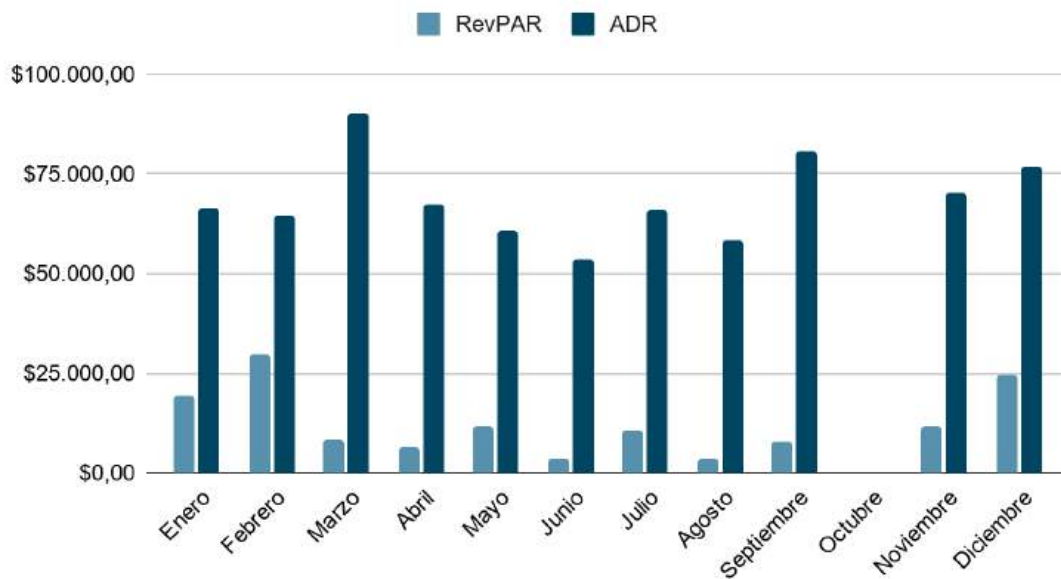
Tabla 11. RevPAR - Años 2024 y 2025

Mes	2024	2025
Enero	ARS \$17,888.81	ARS \$19,256.54
Febrero	ARS \$13,552.19	ARS \$29,931.76
Marzo	ARS \$8,929.55	ARS \$8,642.30
Abril	ARS \$11,342.02	ARS \$6,744.14
Mayo	ARS \$2,450.78	ARS \$11,528.27
Junio	ARS \$5,542.54	ARS \$3,566.84
Julio	ARS \$13,747.06	ARS \$10,602.67
Agosto	ARS \$4,569.20	ARS \$3,751.55
Septiembre	ARS \$14,491.45	ARS \$8,087.13
Octubre	ARS \$13,735.40	ARS \$0
Noviembre	ARS \$18,715.39	ARS \$11,662.00
Diciembre	ARS \$5,676.66	ARS \$24,807.94

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Booking, Airbnb y reservas particulares

Gráfico 10. RevPAR y ADR 2025

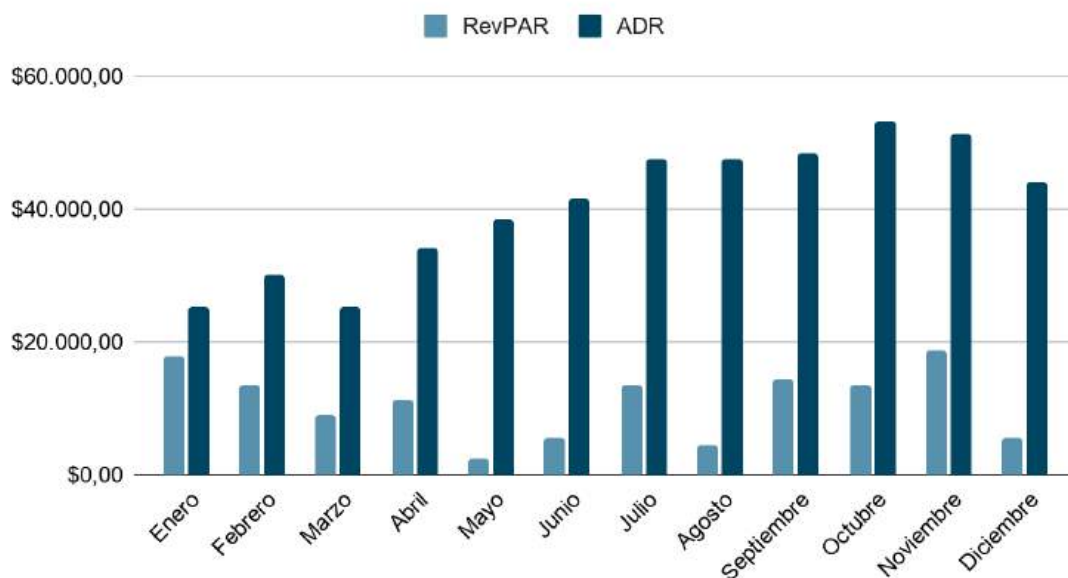
Análisis del RevPAR y su relación con el ADR (2025)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. RevPAR y ADR 2024

Análisis del RevPAR y su relación con el ADR (2024)



Fuente: Elaboración propia

En el contexto inflacionario argentino —donde el Índice de Precios al Consumidor (IPC) acumulado entre enero de 2024 y diciembre de 2025 asciende a un 186,41%—, resulta crucial examinar estos valores desde una perspectiva real, que contemple el poder adquisitivo y la rentabilidad ajustada por inflación.

Evolución anual del RevPAR (2024)

Durante el año 2024, los valores de RevPAR del alojamiento presentan una evolución fluctuante, con picos en determinados meses pero sin una tendencia sostenida de crecimiento. El valor más alto se registra en noviembre (ARS \$18.715,39), mientras que meses como mayo (ARS \$2.450,78) y agosto (ARS \$4.569,20) evidencian niveles considerablemente bajos de ingresos por habitación disponible.

Estos resultados reflejan una marcada estacionalidad y una fuerte dependencia de la demanda, con períodos de muy baja ocupación (inferior al 10%) que impactan directamente en el desempeño del indicador. En términos generales, el RevPAR no logra consolidar una evolución positiva sostenida, lo que limita la generación de ingresos del establecimiento.

Relación RevPAR vs ADR (2024)

La comparación entre RevPAR y ADR en 2024 evidencia una brecha significativa entre ambos indicadores a lo largo de todo el año. En todos los meses analizados, el ADR supera ampliamente al RevPAR. Por ejemplo, en octubre, mientras el ADR alcanza ARS \$53.238,00, el RevPAR es de apenas ARS \$13.735,40.

Esta diferencia indica que, si bien las tarifas promedio por habitación son relativamente elevadas, no se traducen en ingresos efectivos debido a bajos niveles de ocupación. Este patrón se repite de manera constante, poniendo de manifiesto una ineficiente conversión del precio en ingreso real y evidenciando debilidades en la estrategia comercial y de ventas.

Evolución anual del RevPAR (2025)

Durante el año 2025, el RevPAR continúa mostrando un comportamiento irregular, con leves mejoras en algunos meses pero sin lograr consolidar una tendencia de

crecimiento sostenido. El valor más alto se registra en febrero (ARS \$29.931,76) y diciembre (ARS \$24.807,94), mientras que meses como junio (ARS \$3.566,84) y agosto (ARS \$3.751,55) presentan niveles muy bajos de ingresos.

Asimismo, se destaca el caso de octubre, donde el RevPAR es nulo (ARS \$0,00) debido a la ausencia total de reservas durante dicho mes, lo cual representa una situación operativa crítica.

En términos generales, si bien algunos valores superan nominalmente a los del año anterior, el comportamiento del indicador sigue siendo inestable y condicionado por la baja ocupación.

1. Relación RevPAR vs ADR (2025)
2. Durante 2025, la brecha entre ADR y RevPAR no solo se mantiene, sino que en algunos meses se intensifica. Por ejemplo, en marzo, el ADR alcanza ARS \$90.024,00, mientras que el RevPAR es de apenas ARS \$8.642,30. De manera similar, en septiembre el ADR es de ARS \$80.871,25 frente a un RevPAR de ARS \$8.087,13.
3. Esta situación evidencia una problemática estructural: el establecimiento sostiene tarifas elevadas, pero no logra generar niveles de ocupación suficientes para traducirlas en ingresos reales. La falta de alineación entre precio y demanda limita significativamente la rentabilidad.
4. En base al análisis realizado, se identifican las siguientes debilidades:
5. Desalineación entre tarifas y ocupación:
La brecha persistente entre ADR y RevPAR evidencia dificultades en la conversión de tarifas publicadas en ingresos efectivos. Esto se asocia principalmente a bajos niveles de ocupación a lo largo del año.
6. Alta estacionalidad y baja demanda en períodos clave:
Se observa una marcada estacionalidad, con caídas pronunciadas en meses como mayo, junio y agosto en ambos años. Incluso en meses de mayor demanda, no se logra compensar completamente los períodos de baja, lo que afecta el desempeño anual.

7. Inestabilidad en los ingresos:

El comportamiento irregular del RevPAR en 2025, sumado a la existencia de meses sin actividad (octubre), refleja una falta de previsibilidad en los ingresos, lo cual dificulta la planificación financiera y operativa.

8. Estrategia tarifaria poco efectiva:

Si bien las tarifas (ADR) muestran incrementos nominales importantes, estos no se traducen en mejoras proporcionales del RevPAR, lo que indica una estrategia de pricing desacoplada de la demanda real del mercado.

GOPPAR, ganancia operativa bruta por habitación disponible

El establecimiento analizado cuenta con una sola unidad de alojamiento, lo cual el cálculo del GOPPAR coincide con GOP (Ganancia Operativa Bruta).

Tabla 12. GOPPAR - Año 2024

Mes	Ingresos	Gastos	GOP (GOPPAR)
Enero	ARS \$464,220.33	ARS \$295,173.02	ARS \$169,047.31
Febrero	ARS \$242,003.47	ARS \$ 236,869.58	ARS \$ 5,133.89
Marzo	ARS \$211,573.10	ARS \$ 216,446.82	ARS -\$ 4,873.72
Abril	ARS \$ 329,709.68	ARS \$ 196,462.85	ARS \$ 133,246.83
Mayo	ARS \$ 76,586.92	ARS \$ 152,619.42	ARS -\$ 76,032.50
Junio	ARS \$ 166,692.97	ARS \$ 166,248.47	ARS \$ 444.50
Julio	ARS \$ 407,114.65	ARS \$ 192,804.43	ARS \$ 214,310.22
Agosto	ARS \$ 120,582.00	ARS \$ 151,560.01	ARS -\$ 30,978.01
Septiembre	ARS \$599,332.32	ARS \$ 388,540.86	ARS \$ 210,791.46
Octubre	ARS \$159,714.00	ARS \$ 189,701.99	ARS -\$ 29,987.99
Noviembre	ARS \$357,944.68	ARS \$ 286,899.66	ARS \$ 71,045.02
Diciembre	ARS \$176,020.47	ARS \$ 222,406.05	ARS -\$ 46,385.58

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Booking, Airbnb y reservas particulares

El análisis del año actualizado evidencia una alta variabilidad en el desempeño mensual del GOP, con una combinación de meses muy positivos y otros con resultados negativos que afectan la estabilidad general.

Se destacan especialmente julio (ARS \$214.310,22), septiembre (ARS \$210.791,46) y enero (ARS \$169.047,31) como los meses de mayor rentabilidad operativa, mostrando picos claros de desempeño. También abril presenta un buen resultado (ARS \$133.246,83), consolidando un grupo de meses fuertes dentro del año.

Por otro lado, se observan resultados negativos en mayo (ARS -\$76.032), diciembre (ARS -\$46.385,58), agosto (ARS -\$30.978,01), octubre (ARS -\$29.987,99) y marzo (ARS -\$4.873,72), evidenciando períodos donde los gastos superan a los ingresos. Febrero y junio, con valores muy cercanos a cero, reflejan meses prácticamente de equilibrio operativo.

Este comportamiento irregular refuerza la presencia de una estacionalidad marcada, con meses de alta rentabilidad concentrados en determinados períodos del año, posiblemente vinculados a la demanda turística. A su vez, pone en evidencia desajustes en la estructura de costos o en la generación de ingresos durante los meses más débiles, lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias más eficientes para suavizar la volatilidad y mejorar la rentabilidad sostenida a lo largo del año.

Tabla 13. GOPPAR - Año 2025

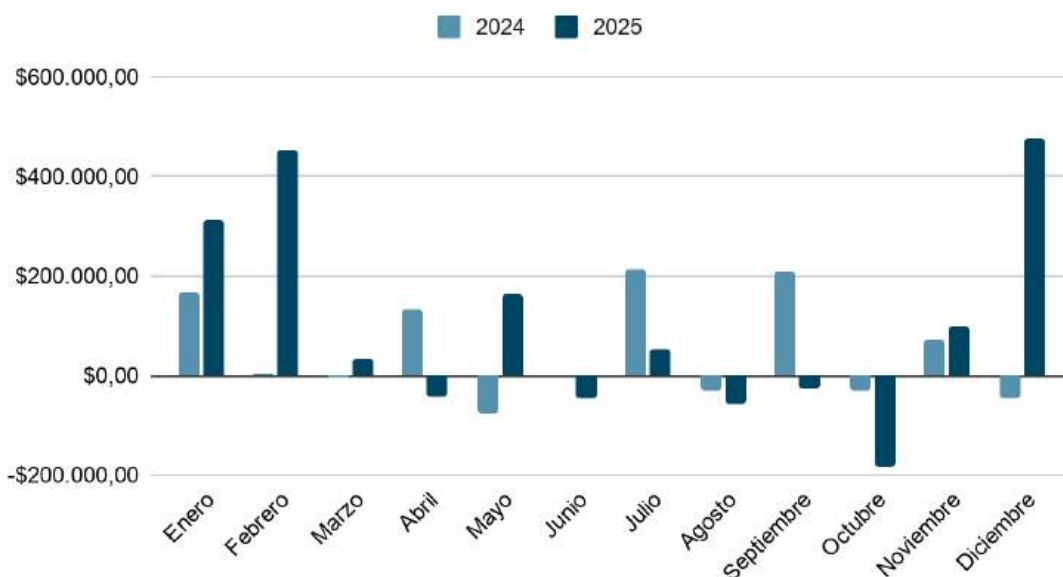
Mes	Ingresos	Gastos	GOP (GOPPAR)
Enero	ARS \$ 699,903.35	ARS \$ 387,797.54	ARS \$ 312,105.81
Febrero	ARS \$708,032.45	ARS \$ 256,022.48	ARS \$ 452,009.97
Marzo	ARS \$ 325,576.50	ARS \$ 290,893.67	ARS \$ 34,682.83
Abril	ARS \$ 202,324.25	ARS \$ 243,966.14	ARS -\$ 41,641.89
Mayo	ARS \$ 364,051.00	ARS \$ 201,180.98	ARS \$ 162,870.02
Junio	ARS \$ 107,113.25	ARS \$ 151,630.45	ARS -\$ 44,517.20
Julio	ARS \$ 328,894.00	ARS \$ 276,690.27	ARS \$ 52,203.73

Agosto	ARS \$ 116,327.25	ARS \$ 172,423.79	ARS -\$ 56,096.54
Septiembre	ARS \$ 242,613.75	ARS \$ 270,683.74	ARS -\$ 28,069.99
Octubre	ARS \$0	ARS \$ 181,783.84	ARS -\$ 181,783.84
Noviembre	ARS \$ 350,000.00	ARS \$ 250,928.93	ARS \$ 99,071.07
Diciembre	ARS \$ 769,238.40	ARS \$ 291,757.04	ARS \$ 477,481.36

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Booking, Airbnb y reservas particulares

Gráfico 12. GOPPAR 2024 vs 2025

GOPPAR 2024 vs 2025 (Primer cuatrimestre)



Fuente: Elaboración propia a partir de Cash Flow

El análisis comparativo entre 2024 y 2025 muestra una mejora general en varios meses clave, aunque con una volatilidad aún más marcada que en el año anterior.

Se observa un crecimiento muy significativo en el primer trimestre de 2025, especialmente en febrero, donde el resultado pasa de un valor prácticamente nulo en 2024 a un nivel muy alto en 2025. Enero también presenta una mejora clara, mientras que marzo logra revertir el resultado negativo del año anterior y posicionarse en terreno positivo. Esto sugiere una optimización en ingresos o una mejor contención de costos al inicio del año.

Sin embargo, abril y junio 2025 muestran un deterioro respecto a 2024, pasando de resultados positivos a negativos o más bajos, lo que indica caída en la demanda en esos períodos.

A partir de mitad de año, el comportamiento es mixto:

- Julio y septiembre 2025 presentan resultados positivos, aunque inferiores a los picos de 2024 en algunos casos.
- Octubre evidencia una caída muy pronunciada, siendo uno de los peores meses del año y marcando una diferencia negativa considerable respecto a 2024.

Por otro lado, diciembre 2025 muestra una mejora extraordinaria, pasando de un resultado negativo en 2024 a uno de los valores más altos del año, lo que podría estar vinculado a una fuerte recuperación estacional o mejoras comerciales significativas.

En conjunto, el análisis refleja que, si bien 2025 mejora en varios meses respecto a 2024, especialmente al inicio y cierre del año, persisten fuertes fluctuaciones mensuales, lo que evidencia la necesidad de estabilizar la operación y reducir la dependencia de picos estacionales.

CPOR, costo por habitación ocupada

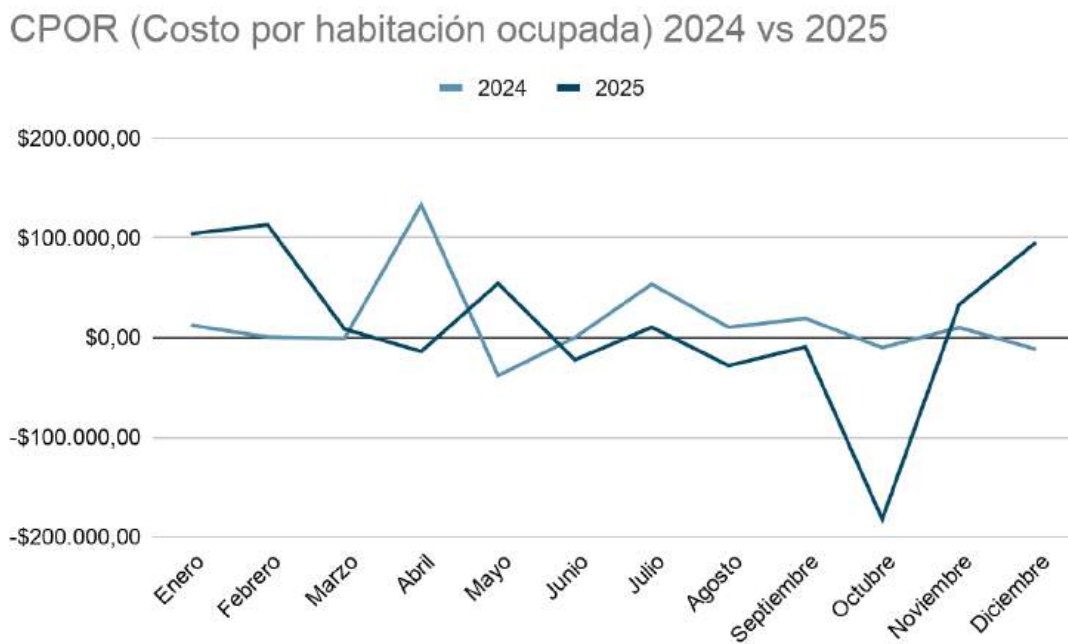
Tabla 14. CPOR - Años 2024 y 2025

Mes	CPOR 2024	CPOR 2025
Enero	ARS \$12,486.11	ARS \$104,035.27
Febrero	ARS \$641.73	ARS \$113,002.49
Marzo	ARS -\$696.24	ARS \$8,679.70
Abril	ARS \$133,246.83	ARS -\$13,880.63
Mayo	ARS -\$38,016.25	ARS \$54,290
Junio	ARS \$111.12	ARS -\$22,258.6

Julio	ARS \$53,577.55	ARS \$10,440.74
Agosto	ARS \$10,326	ARS -\$28,048.27
Septiembre	ARS \$19,162.86	ARS -\$9,356.66
Octubre	ARS -\$9,995.99	ARS -\$181,783.84
Noviembre	ARS \$10,149.28	ARS \$33,023.69
Diciembre	ARS -\$11,596.39	ARS \$95,496.27

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. CPOR 2024 vs 2025



Fuente: Elaboración propia a partir de Cash Flow

El gráfico de líneas muestra con claridad un comportamiento mucho más volátil del CPOR en 2025 en comparación con 2024, especialmente a partir del segundo trimestre del año. En los primeros meses, 2025 presenta valores significativamente más altos que 2024, destacándose enero y febrero con niveles elevados.

A diferencia de esto, la curva de 2024 se mantiene más estable y predecible a lo largo del año, con variaciones moderadas y una mejor relación entre costos y nivel de ocupación. En cambio, en 2025 se observa un comportamiento más irregular, con picos y caídas pronunciadas. El caso más crítico es octubre de 2025, donde el CPOR alcanza un valor negativo extremadamente alto en términos absolutos, reflejando una situación operativa altamente ineficiente.

Implicancias de un CPOR alto

El aumento en el CPOR, si no está acompañado de un incremento proporcional en el ingreso por habitación (RevPAR), puede comprometer la rentabilidad del establecimiento. Por lo tanto, se debe:

- Monitorear constantemente este indicador, especialmente en períodos de alta variabilidad.
- Analizar las causas del aumento en ciertos meses (como marzo 2025), y desarrollar estrategias de mitigación.
- Optimizar la ocupación para diluir los costos fijos y reducir el impacto en el CPOR.

Es de vital importancia poder analizar el CPOR con respecto al GOPPAR para poder entender si los costos que se están teniendo por habitación se traducen en rentabilidad real.

Si bien hay meses donde el GOPPAR sube significativamente, esto está muy relacionado a la alta ocupación, el problema se visualiza en los meses de estacionalidad baja (una o dos reservas de una noche por mes), dichas reservas no logran cubrir los costos en los cuales se incurren.

Índice de satisfacción del huésped

El alojamiento cuenta con puntajes de satisfacción en tres plataformas: Google Reviews, Airbnb y Booking.com. A partir de dichos puntajes se realiza el análisis del índice de satisfacción de los huéspedes.

Tabla 15. Puntajes normalizados

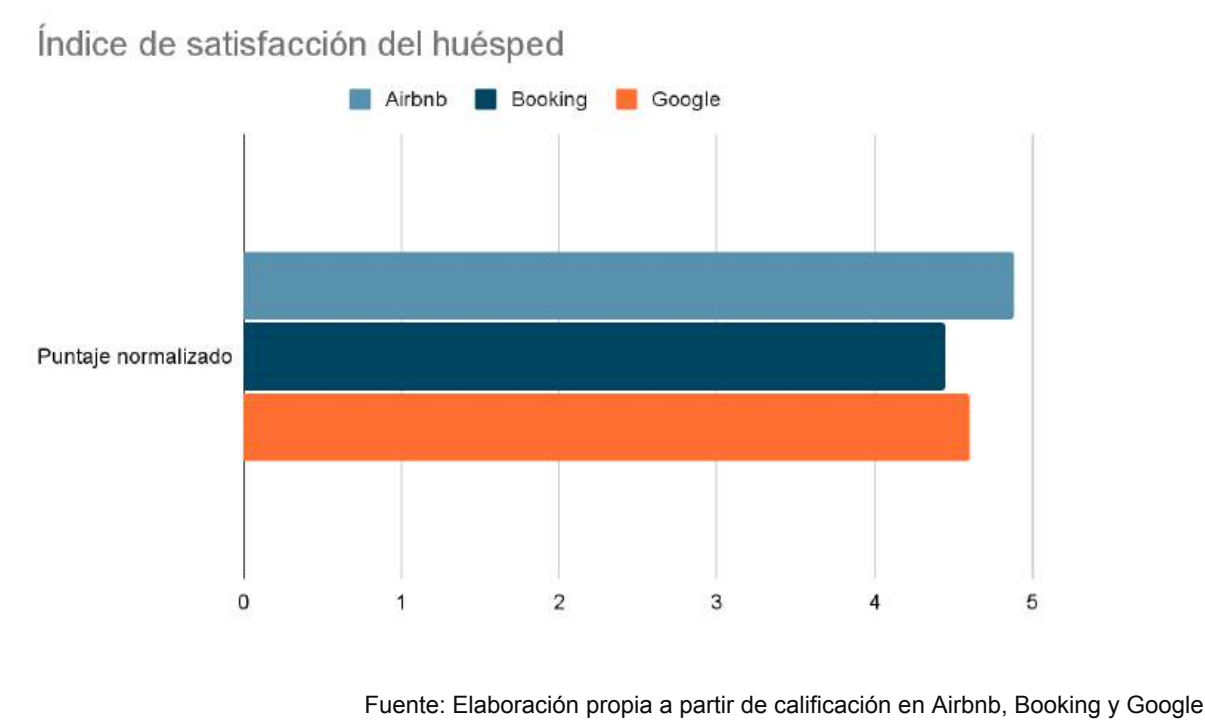
Plataforma	Puntaje original	Escala original	Puntaje normalizado	Cantidad de reseñas
Google	4.60	1-5	4.60	19
Airbnb	4.88	1-5	4.88	32
Booking	8.90	1-10	4.45	37

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Google, Airbnb y Booking

En primer lugar, se normalizaron todas las calificaciones a una misma escala de 0 a 5, lo que permitió una comparación homogénea. Los resultados muestran que Airbnb presenta la valoración más alta (4,88), seguida de Google (4,60) y Booking (4,45). Al considerar la cantidad de reseñas como factor de ponderación, se observó que Booking concentra la mayor proporción de opiniones (42,05%), seguido de Airbnb (36,36%) y Google (21,59%).

En cuanto al índice general de satisfacción, el promedio simple de las tres plataformas es de 4,64 sobre 5, mientras que el índice ponderado por cantidad de reseñas arroja un valor muy similar (4,64). Esta mínima diferencia indica que la distribución de las calificaciones entre plataformas es relativamente equilibrada y que no existe un sesgo importante provocado por el peso de las opiniones en ninguna de ellas. En conjunto, los resultados reflejan un nivel de satisfacción alto y consistente por parte de los huéspedes en las distintas fuentes analizadas.

Gráfico 14. Índice de satisfacción del huésped



Porcentaje de reservas directas

El porcentaje de reservas directas representa la proporción de reservas que los clientes realizan directamente con el alojamiento, ya sea a través de Instagram, llamadas telefónicas o correos electrónicos, en relación con el total de reservas, que incluye aquellas hechas mediante plataformas intermediarias como Airbnb y Booking. Este indicador es clave para medir el control que tiene el alojamiento sobre sus canales de venta y la relación directa con sus huéspedes, además de impactar en la reducción de costos por comisiones.

Tabla 16. Análisis de porcentaje de reservas directas

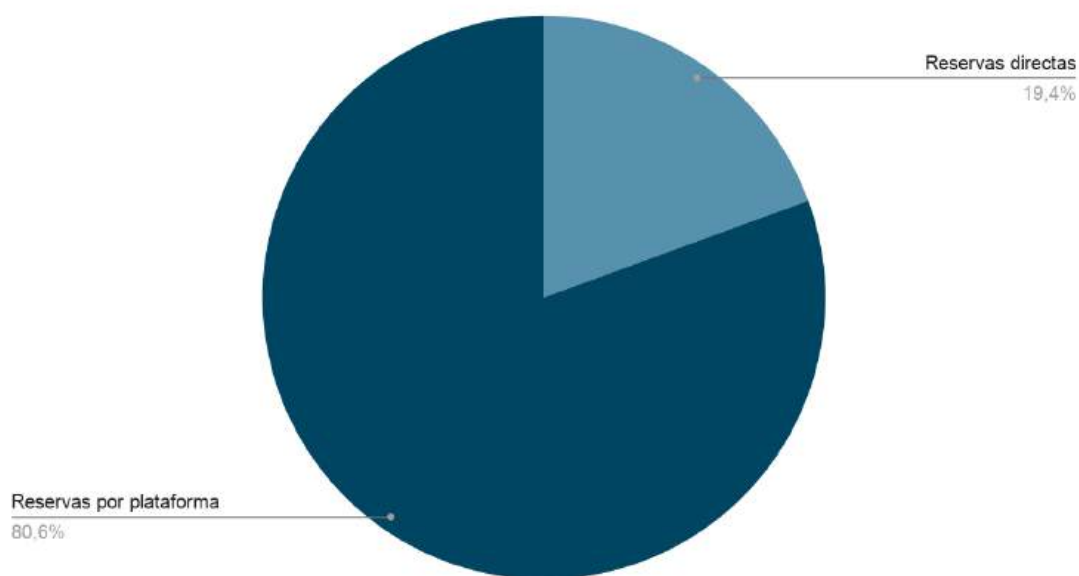
Período	Reservas Directas (monto)	Reservas Totales (monto)	Porcentaje de Reservas Directas
Enero 2024 - Diciembre 2025	ARS 2,492,000	ARS 8,263,119.92	19.44%

Fuente: Elaboración propia a partir de registros del establecimiento

Durante el periodo analizado, las reservas directas representaron aproximadamente un 19.44% del total de reservas, lo que indica una participación baja de los clientes que optan por realizar la reserva directamente con el alojamiento. Este porcentaje refleja una estrategia poco efectiva de canal directo, lo que no permite reducir costos de intermediación y fortalecer la relación con el huésped. Más del 80% de las reservas provienen de plataformas externas, las cuales cobran un canon por uso del servicio, por lo cual es importante mantener un equilibrio para maximizar la visibilidad y las ventas.

Gráfico 15. Reservas directas vs reservas indirectas

Reservas directas vs reservas indirectas



Fuente: Elaboración propia

Conclusión análisis económico y financiero

Para poder dar por concluido el análisis económico se llevó a cabo un análisis FODA, en dicho análisis, se detectaron las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas

- Alto índice de satisfacción del huésped en todas las plataformas, con liderazgo de Airbnb (4,88) y un volumen relevante de reseñas en Booking (42,05%).
- GOPPAR con picos de alto rendimiento en meses de alta demanda (julio, septiembre, abril 2024) y crecimiento excepcional en los primeros meses de 2025 (+800% en febrero).
- Estabilidad del CPOR durante gran parte de 2024, lo que refleja eficiencia en la gestión de costos en un contexto de ocupación estable.

Oportunidades

- Incrementar la proporción de reservas directas mediante estrategias de marketing digital y fidelización.
- Aplicar revenue management más dinámico para mejorar ADR y RevPAR ajustados por inflación.
- Aprovechar la reputación online para fortalecer la captación en canales con mayor valoración.
- Desarrollar productos y experiencias diferenciadas para estimular la demanda en temporada baja.
- Monitorear tendencias macroeconómicas para anticipar ajustes tarifarios y comerciales.

Debilidades

- Caída de la ocupación en 2025, afectando ingresos y elevando el CPOR, con un pico atípico en marzo.
- ADR y RevPAR insuficientes frente a la inflación, especialmente en meses de baja demanda.
- Alta variabilidad del GOPPAR entre meses, lo que dificulta una rentabilidad estable.
- Dependencia significativa de plataformas externas (casi 70% de las reservas).

Amenazas

- Factores macroeconómicos y de competitividad que condicionan la actividad turística y la capacidad de gasto del cliente.
- Estacionalidad pronunciada, con meses de ocupación menor al 10%, afectando la rentabilidad.
- Inflación persistente que erosiona el valor real de las tarifas.
- Competencia creciente en el mercado, que puede presionar tarifas a la baja.

Posibles accionables a llevar a cabo a partir de los resultados:

1. Optimizar la política de precios: Implementar un sistema de revenue management que permita ajustar tarifas en tiempo real según la demanda, competencia, inflación y segmentación de clientes.
2. Potenciar las reservas directas: Incrementar su peso con campañas digitales, programas de fidelización y beneficios exclusivos para quienes reserven por el canal propio.
3. Diversificar la demanda y mitigar la estacionalidad: Crear paquetes atractivos en temporada baja (eventos, escapadas temáticas, descuentos por estadías largas).
4. Gestionar activamente los costos operativos: Controlar el CPOR especialmente en meses de baja ocupación, optimizando recursos y gastos variables.
5. Aprovechar la reputación online: Incentivar a los huéspedes a dejar reseñas en las plataformas con mayor alcance, fortaleciendo así la imagen de marca.
6. Analizar el mercado y la economía de forma continua: Anticipar escenarios adversos para adaptar estrategias y mantener la rentabilidad real.
7. Maximizar el GOPPAR en meses de alta demanda: Fomentar ventas adicionales (upselling, servicios extra, experiencias locales) para aprovechar el flujo de huéspedes.

Análisis legal

Introducción

Los servicios turísticos en San Juan operan en un marco regulatorio que combina normas nacionales y provinciales con un fuerte enfoque en calidad, sostenibilidad y fiscalización. A nivel nacional, continúan vigentes la Ley de Turismo N.º 25.997 y el

Código Civil y Comercial, que regulan los principios generales sobre la oferta del servicio, responsabilidad civil, protección al consumidor y régimen de contratación. Por su parte, la provincia ha renovado su legislación mediante la Ley N.º 2400-T, publicada en julio de 2022, que no sólo adhiere al marco nacional, sino que añade herramientas específicas como el Registro de Prestadores de Servicios Turísticos, la creación del Comité Interministerial y del Consejo Provincial de Turismo, además de un Fondo de Promoción Turística e incentivos para inversiones. Asimismo por el tipo de servicio que se ofrece, la Ley Provincial de Alojamientos Turísticos 208-T es la normativa por la cual se debe regir la cabaña, dicha ley adhiere a la Ley Nacional N° 18.828.

La Ley Nacional N° 18.828, sancionada en 1970, Ley Nacional de Hotelería, constituyó el marco regulatorio de los alojamientos turísticos en Argentina, fijando las condiciones de inscripción, categorización y funcionamiento de los establecimientos hoteleros. La norma creó el Registro Hotelero Nacional, en el que debían inscribirse los establecimientos que ofrecieran hospedaje en zonas turísticas o declarados de interés turístico, como requisito indispensable para operar legalmente y acceder a beneficios estatales.

La ley establecía criterios de transparencia en la publicidad y documentación comercial, obligaciones de informar modificaciones en los servicios y la prohibición del uso de denominaciones engañosas como “hotel” o “hostería” sin la debida habilitación. Asimismo, permitía que los inscriptos soliciten la calificación de “alojamiento turístico”, condición que habilitaba el acceso a franquicias impositivas, créditos promocionales y participación en campañas oficiales de promoción. El incumplimiento conllevaba sanciones, entre ellas multas, suspensión de beneficios y clausura. Fue reglamentada por el Decreto 1818/1976, que detalló requisitos constructivos y de servicios mínimos.

Cabe señalar que esta ley fue derogada en 2023 por el Decreto 70/2023, aunque durante más de cinco décadas constituyó la base normativa nacional en materia hotelera.

Sancionada en 2014, la Ley Provincial de San Juan N° 208-T, dispone que la Provincia de San Juan adhiera a la Ley Nacional 18.828 y a su Decreto Reglamentario 1818/1976, integrando a nivel local el sistema nacional de inscripción

y control de establecimientos hoteleros. La norma busca unificar criterios de clasificación y denominación, asegurando que los alojamientos turísticos de la provincia se rijan por los mismos estándares que los del resto del país.

Complementariamente, la provincia implementa un Registro Provincial de Alojamientos Turísticos, lo que permite un mayor control en la aplicación local, sin perjuicio de la validez nacional de la inscripción. Con ello, San Juan garantiza la transparencia de la oferta, la correcta información al turista y la posibilidad de fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones, además de habilitar a sus prestadores para acceder a los beneficios previstos en el régimen nacional.

También, la Ley Nacional de Turismo N.º 25.997, sancionada en 2004, constituye el marco normativo fundamental que regula la actividad turística en Argentina, al declararla de interés nacional y reconocer su carácter estratégico para el desarrollo económico, social y cultural del país. Esta norma establece principios rectores como la sustentabilidad, la accesibilidad universal, la competitividad y la calidad de los servicios, orientando las políticas públicas hacia un modelo de gestión integral y coordinado entre los distintos niveles del Estado. Asimismo, instituye organismos clave, entre ellos el Comité Interministerial de Facilitación Turística y el Consejo Federal de Turismo, que permiten articular acciones interjurisdiccionales, así como el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR), concebido como ente público no estatal encargado de la proyección internacional del destino Argentina mediante la cooperación público-privada. En sintonía con este marco federal, la Provincia de San Juan sancionó en 2022 la Ley N.º 2400-T, que constituye una actualización normativa tras más de cinco décadas y que adhiere, con excepciones, a los lineamientos de la Ley Nacional. Dicha normativa provincial reafirma el carácter prioritario del turismo en la agenda estatal, asignándole un rol central en el desarrollo económico y en la preservación de las identidades locales. La ley incorpora además instrumentos institucionales específicos, como el Comité Interministerial provincial, el Consejo Provincial de Turismo y un Registro de Prestadores, a la vez que crea un Fondo de Promoción Turística y un Régimen de Promoción de Inversiones destinado a dinamizar el sector. Además, desde la perspectiva del consumidor, San Juan cuenta con el Programa “Protección al Consumidor Turista”, que establece un compromiso entre la Secretaría de Turismo y Defensa del Consumidor para asesorar y proteger a los visitantes contra

irregularidades como precios no exhibidos, alquileres no habilitados o inexistentes, y publicidad engañosa. Es obligatorio que los proveedores estén registrados y que se facilite al turista los canales de reclamo correspondientes.

Aplicaciones

Para garantizar la legalidad y minimizar riesgos, los alojamientos turísticos deben adoptar un enfoque integral que contemple registro, operaciones, fiscalización y relación con los huéspedes.

Uno de los primeros pasos que se deben realizar es la inscripción en el Registro Provincial de Alojamientos Turísticos, para ello se debe completar y acompañar la solicitud con la siguiente información:

1. Declaración Jurada dirigida al Ministro de Turismo, Cultura y Deporte
2. Acreditar titularidad del establecimiento según corresponda:
 - Copia de Escritura en el caso de ser propietario
 - Copia de Contrato Social en el caso de ser una sociedad
 - Copia del Contrato de Arrendamiento/Comodato en el caso de ser locatario/inquilino
3. Fotocopia del DNI de/los titular/titulares del establecimiento
4. Constancias de Inscripción en ARCA e Ingresos Brutos
5. Copia legalizada del Decreto de Habilitación Municipal
6. Copia del Certificado Final de Obra con juegos de planos del edificio aprobados por autoridad competente (Dirección de Planeamiento y Desarrollo Urbano)
7. Certificados de Factibilidad de Uso de Suelo e Informe de Habitabilidad, emitidos por autoridad competente (Dirección de Planeamiento y Desarrollo Urbano)
8. Certificado Final del Servicio de Protección contra Incendios (Bomberos), emitido por autoridad competente (Dirección de Bomberos, División Siniestros)

9. Certificado de Salud Pública emitido por autoridad competente – Ministerio de Salud Pública– (Solo si el establecimiento ofrece servicios gastronómicos)
10. Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil, Robo e Incendio
11. Seis fotografías como mínimo del establecimiento: habitaciones, sala de estar, comedor, fachada, etc.

En cuanto a la gestión de huéspedes, se debe llevar un libro de registro foliado y rubricado por la Policía provincial, consignando datos completos de cada visitante, como nombre, documento, domicilio y procedencia, cumpliendo así con la normativa local y asegurando trazabilidad ante eventuales inspecciones.

Para las plataformas digitales, es fundamental que toda oferta publicada respete las condiciones de habilitación, calidad y seguridad del establecimiento, y que los precios exhibidos incluyan todos los impuestos y cargos adicionales, evitando conflictos legales o reclamos de consumidores.

En el ámbito fiscal, es clave cumplir con la facturación electrónica y tributos como IVA, Ingresos Brutos y tasas municipales, incluyendo los ingresos generados por intermediarios digitales. La adopción de protocolos internos de control y la correcta documentación de cada operación ayudan a prevenir sanciones y auditorías.

El alojamiento al encontrarse en el departamento de Jáchal, debe cumplir con los requisitos del municipio. Los cuales son:

- Habilitación de bomberos
- Registro municipal

Finalmente, se aconseja implementar un plan de protección de datos y capacitación del personal, asegurando que la información de los huéspedes se gestione de forma segura y que todo el equipo esté al tanto de las obligaciones legales y procedimientos internos.

Plan de adecuación cabaña Finca El Oasis

A continuación se detalla un plan que indica aquellas acciones que se deben realizar para cumplir con los requisitos legales que se exigen. Vale aclarar, que el alojamiento, al día de la fecha, cumple con los requisitos municipales.

Etapa 1: Corto plazo (0 – 6 meses)

- Realizar la inscripción en el Registro Provincial de Alojamientos Turísticos de San Juan, asegurando la vigencia de la habilitación correspondiente y la categorización del establecimiento.
- Implementar el libro de registro de huéspedes, foliado y rubricado por la Policía provincial, con consignación de datos completos de cada visitante.
- Adecuar las publicaciones en plataformas digitales a las exigencias legales, garantizando que los precios incluyan impuestos y cargos adicionales, y que la oferta refleje fielmente las condiciones de habilitación.
- Verificar y documentar el cumplimiento fiscal pleno en relación con facturación electrónica, IVA, Ingresos Brutos y tasas municipales, tanto en operaciones directas como intermediadas.

Etapa 2: Mediano plazo (6 – 12 meses)

- Diseñar e implementar protocolos internos de control administrativo y fiscal, asegurando la trazabilidad de todas las operaciones económicas.
- Desarrollar un manual de procedimientos internos que estandarice el registro de huéspedes, la atención al cliente y la gestión de la información.
- Iniciar un programa de capacitación del personal en normativa turística, atención de calidad y protección de datos personales, fortaleciendo la cultura de cumplimiento normativo dentro del establecimiento.
- Establecer un sistema de monitoreo de estándares de calidad y sostenibilidad, en concordancia con los requisitos que establezca la autoridad provincial.

Etapa 3: Largo plazo (12 – 24 meses)

- Consolidar un plan de protección de datos personales conforme a la Ley N.º 25.326, con protocolos de seguridad informática y resguardo de información sensible de huéspedes.
- Participar en programas de categorización y certificación de calidad turística impulsados por la Provincia de San Juan, garantizando la mejora continua del servicio.

- Acceder al Fondo de Promoción Turística y al Régimen de Promoción de Inversiones previstos en la Ley N.º 2400-T, aprovechando los incentivos financieros para modernizar el establecimiento y potenciar la competitividad.
- Desarrollar un esquema de auditoría interna periódica en materia fiscal, administrativa y operativa, consolidando el cumplimiento normativo en el largo plazo.

Conclusión análisis legal

En síntesis, el estudio de las normativas vigentes permitió identificar las disposiciones legales más relevantes que deben considerarse en el marco del presente trabajo. Estas regulaciones no solo constituyen un marco de actuación obligatorio, sino que también orientan la planificación y ejecución de las acciones propuestas. El cronograma elaborado funciona como una herramienta práctica para garantizar el cumplimiento ordenado y oportuno de dichas exigencias, asegurando coherencia entre los objetivos del proyecto y las obligaciones legales establecidas. De esta manera, se sientan bases sólidas para avanzar en las etapas posteriores, minimizando riesgos y fortaleciendo la viabilidad del desarrollo planteado.

Conclusión capítulo

El presente capítulo permitió realizar una evaluación integral del alojamiento Finca El Oasis, abordando de manera complementaria los aspectos financieros y legales que inciden en su funcionamiento y proyección futura. Desde el plano financiero, el análisis del flujo de efectivo, los costos, los ingresos provenientes de plataformas de comercialización, la rentabilidad y los índices de ocupación, entre otras métricas, ofreció una visión clara y cuantificable de la viabilidad financiera y económica del establecimiento. Esta aproximación evidenció las fortalezas y debilidades de la gestión actual, aportando insumos fundamentales para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad del negocio.

En paralelo, la revisión del marco legal y regulatorio aplicable permitió delimitar las obligaciones normativas que enmarcan la actividad, identificando tanto los requisitos de licencias y permisos como las normativas vinculadas a seguridad, salud y protección al consumidor. Asimismo, el análisis de riesgos legales y de responsabilidad civil, junto con las medidas de aseguramiento necesarias, sentó las bases para garantizar el cumplimiento normativo y reducir contingencias que pudieran comprometer la operatividad del alojamiento.

La articulación entre los ejes económico y legal, reforzada con el cronograma diseñado para la aplicación de las reglamentaciones pertinentes, constituye un aporte estratégico que asegura la coherencia entre la rentabilidad proyectada y el marco regulatorio vigente. En este sentido, el capítulo cumple un rol central dentro de la investigación, al establecer un diagnóstico técnico que servirá de fundamento para los lineamientos de mejora y propuestas de gestión que se desarrollarán en los capítulos siguientes.

Capítulo III

Objetivo

Elaborar un plan estratégico distintivo con el propósito de impulsar el crecimiento de ingresos a mediano plazo e incrementar la fidelización de los clientes.

Introducción

En este capítulo se presenta un plan estratégico para el alojamiento turístico Finca El Oasis, ubicado en la localidad de San José de Jáchal. El diseño del plan responde de forma directa a los hallazgos del diagnóstico realizado en los capítulos previos: en el Capítulo 1 se identificó que el departamento de Jáchal es percibido principalmente como un lugar de paso, con un promedio de pernocte bajo y oportunidades claras para ampliar la estancia en la localidad; en el Capítulo 2 se evaluó la situación interna de la Finca desde las dimensiones económica y legal, determinando su viabilidad y las áreas críticas de mejora. A partir de esa base diagnóstica, este capítulo propone un conjunto de objetivos, ejes estratégicos, acciones operativas, cronograma de implementación, estimación de recursos y un sistema de indicadores para monitorear resultados con un horizonte de mediano plazo (3–5 años).

La propuesta adopta un enfoque aplicado y orientado a resultados: combina medidas de bajo costo y alto impacto (para generar cambios tempranos en la comercialización y la experiencia de cliente) con inversiones estructurales necesarias para sostener el crecimiento a mediano y largo plazo. Metodológicamente, el plan se nutre del estudio de caso desarrollado en la tesis, de la revisión de los indicadores financieros y legales ya realizados, y de la identificación de gaps y oportunidades en la oferta turística local. Finalmente, se especifica un conjunto de indicadores de desempeño que permitirán evaluar la efectividad del plan en términos de ocupación, permanencia promedio, ingresos y fidelización.

Metodología

La elaboración del plan estratégico para Finca El Oasis se sustentó en la metodología del estudio de caso, ya que permitió analizar en profundidad la situación particular del alojamiento y su contexto territorial en San José de Jáchal. Este enfoque se orientó en la integración de las áreas turísticas, económicas y legales previamente desarrolladas en los capítulos anteriores.

Para la construcción del plan se siguieron las siguientes fases metodológicas:

1. Diagnóstico externo: identificación de las condiciones del entorno turístico de Jáchal, el comportamiento de la demanda, el tiempo promedio de pernocte, los atractivos y la competencia.
2. Diagnóstico interno: análisis económico-financiero, evaluación de la rentabilidad, revisión del marco legal aplicable y detección de fortalezas y debilidades del establecimiento.
3. Definición de objetivos estratégicos: formulación de metas claras y alcanzables a mediano plazo, alineadas tanto con las oportunidades detectadas en el entorno como con las capacidades internas del alojamiento.
4. Diseño de ejes estratégicos y acciones: construcción de líneas de acción específicas (comercialización digital, fidelización de clientes, alianzas locales y gestión sustentable) con sus respectivas propuestas operativas.
5. Cronograma y recursos: estructuración de las acciones en fases de mediano y largo plazo, acompañadas por la identificación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios.
6. Definición de indicadores de evaluación: establecimiento de métricas cuantitativas y cualitativas para monitorear el impacto del plan en términos de ocupación, ingresos, tiempo de pernocte y satisfacción del cliente.

La metodología aplicada asegura que el plan no solo sea coherente con la realidad del alojamiento y su contexto, sino también factible de implementar en un horizonte temporal de tres a cinco años, proporcionando herramientas prácticas para su seguimiento y ajuste continuo.

Fundamentación del plan estratégico

El diseño de un plan estratégico para la cabaña responde a la necesidad de transformar el diagnóstico realizado en los capítulos anteriores en un conjunto de acciones concretas y sostenibles, orientadas a fortalecer la posición competitiva del alojamiento en el mercado turístico regional.

En el Capítulo 1 se evidenció que el departamento norte de San Juan enfrenta una problemática estructural: el escaso tiempo de permanencia de los visitantes, que condiciona el desarrollo de la actividad turística local y limita las oportunidades de generación de ingresos. A la vez, se identificaron atractivos culturales, naturales y patrimoniales que no han sido lo suficientemente capitalizados.

El Capítulo 2 mostró que, desde la perspectiva interna, el alojamiento presenta una viabilidad económica comprobada en épocas de alta demanda, pero requiere optimizar su gestión comercial en los meses de temporada baja o años de crisis para el turismo receptivo, como también, asegurar el cumplimiento de los requisitos legales para consolidar su operación. Estas fortalezas y debilidades constituyen el punto de partida para la elaboración de un plan que permita proyectar un crecimiento ordenado y sostenible.

La fundamentación del plan se apoya en tres aspectos principales:

1. Extender la permanencia de los turistas mediante actividades en el alojamiento, el problema central detectado es la corta estadía promedio. Por ello, el plan propone incorporar experiencias turísticas dentro del terreno donde se encuentra el alojamiento (gastronomía local, talleres culturales, actividades rurales, eventos temáticos), que actúen como incentivo para prolongar la pernoctación y diferenciar la propuesta frente a la competencia.
2. Orientación hacia la fidelización del cliente: la literatura en gestión hotelera (Medlik & Ingram, 2000) señala que retener clientes resulta más rentable que adquirir nuevos. El desarrollo de programas de fidelización y experiencias personalizadas se plantea entonces como una ventaja competitiva para el establecimiento.
3. Sustentabilidad y articulación con la comunidad local: las tendencias actuales en turismo destacan la importancia de integrar prácticas responsables y de generar beneficios compartidos con la comunidad anfitriona. El plan se

fundamenta en la necesidad de articular alianzas con prestadores locales, promover la identidad regional y adoptar medidas de gestión ambiental.

En suma, el plan estratégico constituye una respuesta integral a los desafíos detectados en el diagnóstico y se orienta a lograr un doble impacto: incrementar los ingresos del alojamiento y contribuir al fortalecimiento de la oferta turística de Jáchal en el mediano plazo.

Marco Teórico

El presente capítulo se apoya en un conjunto de marcos conceptuales provenientes de la planificación estratégica, el marketing turístico, la economía de la experiencia y el desarrollo local, que permiten fundamentar y orientar el diseño del plan estratégico para Finca El Oasis.

El punto de partida es el concepto de planificación estratégica, entendida como el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo, formula objetivos y diseña cursos de acción para alcanzarlos, considerando tanto sus capacidades internas como las condiciones del entorno.

En este sentido, Sapag Chain (2007) subraya que el análisis del mercado —consumidores, competencia, comercialización y proveedores— constituye la base indispensable para definir objetivos viables y estrategias coherentes con la realidad del proyecto.

Desde la perspectiva del marketing, Kotler et al. (2017) señalan que en el contexto actual el marketing digital se ha convertido en una herramienta central para la competitividad de los emprendimientos turísticos, ya que permite alcanzar audiencias específicas con costos relativamente bajos y resultados medibles. La gestión de canales digitales, la presencia en plataformas de reservas online (OTAs) y el desarrollo de una identidad de marca coherente son componentes esenciales de cualquier estrategia comercial orientada a resultados. Complementariamente, el revenue management —entendido como la gestión estratégica de precios, disponibilidad y canales de venta para maximizar los ingresos por unidad disponible— constituye una práctica cada vez más extendida en el sector hotelero, incluso entre establecimientos de pequeña escala.

En lo que respecta a la experiencia del cliente y la fidelización, Pine y Gilmore (1999) proponen que en la economía contemporánea los consumidores valoran más las emociones y los recuerdos generados por una experiencia que los atributos tangibles del servicio en sí. Esta perspectiva, conocida como la economía de la experiencia, fundamenta el diseño de actividades complementarias, programas de fidelización y estrategias de personalización que buscan generar vínculos emocionales duraderos entre el huésped y el alojamiento.

Finalmente, el eje de alianzas y desarrollo local se sustenta en los aportes de Alburquerque (2004) y Buarque (2003), quienes coinciden en que el desarrollo territorial sostenible requiere la movilización de recursos endógenos y la construcción de redes de cooperación entre actores públicos, privados y comunitarios. En el ámbito turístico, esta perspectiva se articula con el concepto de gobernanza turística propuesto por Bramwell y Lane (2011), que concibe la gestión del destino como un proceso compartido entre instituciones, empresas y sociedad civil. Bajo este enfoque, el crecimiento de un emprendimiento como Finca El Oasis no se concibe de manera aislada, sino como parte de un ecosistema territorial en el que la competitividad individual y el desarrollo colectivo del destino se refuerzan mutuamente.

Objetivos del plan estratégico

Objetivo general

Diseñar e implementar un plan estratégico para Finca El Oasis, orientado a incrementar los ingresos y fortalecer la fidelización de los clientes, mediante la diversificación de servicios turísticos y la extensión del tiempo promedio de pernocte en el establecimiento, en un horizonte de mediano plazo.

Objetivos específicos

1. Aumentar la cantidad de noches promedio de estadía a través de la incorporación de actividades y experiencias turísticas dentro del alojamiento.

2. Optimizar la gestión comercial y la presencia digital del establecimiento en canales de comercialización en OTAs y redes sociales, con el fin de ampliar la visibilidad y el alcance del mercado.
3. Implementar estrategias de fidelización, tales como programas de clientes recurrentes y personalización de la experiencia.
4. Establecer alianzas con actores turísticos locales (agencias de viajes que ofrecen paquetes receptivos, prestadores de servicios del departamento, guías y atractivos culturales), para generar paquetes integrados que potencien la oferta de Jáchal.
5. Incorporar prácticas de gestión sustentable y de mejora interna, orientadas a la optimización de recursos y a la consolidación de la imagen de responsabilidad social y ambiental del alojamiento, punto clave del Plan Estratégico San Juan 2030, lo cual genera la posibilidad de aplicar a ayudas económicas que brinda el gobierno.

Estrategías propuestas para plan

El plan estratégico de desarrollo para Finca El Oasis se estructura en torno a cuatro ejes de acción interrelacionados que, de manera conjunta, buscan impulsar la competitividad del establecimiento, fortalecer su posicionamiento dentro del destino Jáchal y contribuir al desarrollo turístico local. Estos ejes se fundamentan en los principios del marketing turístico, la gestión integral de la calidad y la sostenibilidad, y constituyen la base sobre la cual se diseñarán las acciones concretas a mediano plazo (tres a cinco años).

Eje 1: Comercial y Marketing Digital

La consolidación de una estrategia comercial sólida y coherente es esencial para ampliar la visibilidad y mejorar la captación de nuevos clientes. En el contexto actual, el marketing digital se ha transformado en una herramienta clave para la competitividad de los pequeños y medianos emprendimientos turísticos, permitiendo alcanzar audiencias específicas con costos relativamente bajos y resultados medibles (Kotler et al., 2017).

En este sentido, Finca El Oasis orientará sus esfuerzos hacia el rediseño integral de la comunicación digital en conjunto con profesionales del área, fortaleciendo su identidad de marca a través de una narrativa visual y textual que transmita autenticidad, familiaridad y conexión con la naturaleza. La coherencia estética y discursiva entre los distintos canales (web, redes sociales, plataformas de reservas) permitirá generar una imagen de confianza y profesionalismo.

Asimismo, se propone la optimización de los canales de comercialización, priorizando la mejora de los perfiles en portales como *Booking*, *Airbnb* y redes sociales, junto con la creación de una página web propia que integre motor de reservas, galería fotográfica, testimonios y un blog que desarrolle los diferentes atractivos a los cuales se puede llegar desde el alojamiento. Esto permitirá fomentar la venta directa, reduciendo la dependencia de intermediarios y fortaleciendo la relación con el cliente, ya que se puede hacer un seguimiento post venta más profundo.

Complementariamente, se implementará una estrategia de precios dinámica basada en la estacionalidad, la demanda y el perfil del público. Esta herramienta de *revenue management* favorecerá una mayor rentabilidad, al tiempo que permitirá mantener la competitividad frente a otros alojamientos de la región.

En conjunto, este eje busca posicionar a Finca El Oasis como un alojamiento moderno, visible y alineado con las tendencias actuales de consumo digital, en las que los viajeros valoran la inmediatez, la transparencia y la personalización.

Eje 2: Experiencia del Cliente y Fidelización

Hoy en día, los turistas buscan vivencias auténticas que generen vínculos emocionales con el lugar visitado. Por ello, el diseño de experiencias personalizadas se vuelve un factor determinante para la fidelización, la recomendación y la prolongación de la estancia.

Bajo esta perspectiva, Finca El Oasis se propone desarrollar un programa de fidelización que recompense a los huéspedes recurrentes mediante beneficios especiales, descuentos o experiencias exclusivas. Este tipo de iniciativas no solo

incrementa la retención, sino que también estimula la comunicación boca a boca y la construcción de una comunidad de clientes leales.

En paralelo, se implementarán actividades turísticas complementarias orientadas a resaltar la identidad cultural y natural del entorno, tales como experiencias gastronómicas con productos locales, talleres rurales y caminatas interpretativas. Estas actividades contribuyen a diversificar la oferta y extender la permanencia del visitante, uno de los principales desafíos detectados en el diagnóstico inicial.

Finalmente, este eje contempla mejoras continuas en la calidad del servicio y la hospitalidad, priorizando la atención personalizada y el confort. La calidad percibida por el cliente es un componente esencial para su satisfacción y fidelización, y su evaluación constante permitirá ajustar las estrategias de manera dinámica.

Eje 3: Alianzas y Desarrollo Local

El desarrollo turístico sostenible requiere la articulación entre los distintos actores del territorio. La cooperación público-privada y las alianzas entre prestadores locales son fundamentales para generar sinergias que amplíen la oferta y fortalezcan la identidad del destino (OMT, 2021).

En este eje, el alojamiento buscará establecer convenios con guías turísticos, productores artesanales y otros emprendimientos locales, con el propósito de crear propuestas integradas que potencien la experiencia del visitante. Estas alianzas permitirán el desarrollo de paquetes turísticos conjuntos, como el programa “Fin de semana cultural en Jáchal”, que combine alojamiento, gastronomía, recorridos patrimoniales y actividades culturales.

Además, se fomentará la participación en ferias, como la FIT (Feria Internacional de Turismo), redes de turismo rural y eventos provinciales, con el fin de posicionar a la finca como un referente en hospitalidad sustentable y fortalecer su presencia institucional.

Este eje tiene también un componente comunitario: al promover el trabajo colaborativo y la circulación de beneficios económicos dentro del territorio, donde el

crecimiento del emprendimiento va acompañado del fortalecimiento del destino en su conjunto.

Eje 4: Gestión Interna y Sustentabilidad

El fortalecimiento interno del emprendimiento constituye la base para garantizar una ejecución efectiva y sostenida del plan estratégico. Una gestión organizada con la sostenibilidad permite optimizar los recursos disponibles y mejorar la competitividad a largo plazo.

Se priorizará la capacitación continua del personal en temáticas vinculadas a la atención al cliente, la gestión operativa y las buenas prácticas ambientales. La formación constante es clave para elevar la calidad del servicio, aumentar la motivación del equipo y generar sentido de pertenencia.

De manera complementaria, se implementarán acciones de gestión ambiental, tales como la separación de residuos, el uso racional de agua y energía, la incorporación de energías renovables y el empleo de productos biodegradables. Estas prácticas no solo reducen el impacto ambiental, sino que también responden a una demanda creciente de los viajeros que buscan alojamientos responsables.

Por último, se promoverá la optimización de la gestión financiera y administrativa, incorporando herramientas digitales para el control de ingresos y egresos, presupuestos y seguimiento de resultados. Una administración eficiente permitirá destinar recursos a la innovación y al mantenimiento de la calidad, garantizando la continuidad del proyecto.

Desarrollo de los ejes

Eje 1: Comercial y Marketing Digital

El fortalecimiento del marketing digital es una prioridad estratégica para el alojamiento. Aunque la cabaña ya recibe reservas por plataformas consolidadas como Airbnb y Booking, la gestión y el análisis de la comunicación en redes sociales no está profesionalizada. Actualmente la presencia en redes se limita a Facebook e Instagram con publicaciones esporádicas; no obstante, existe una oportunidad clara

para convertir esa presencia en reconocimiento regional (San Juan, Mendoza, Córdoba) y en un canal eficaz de generación de reservas directas.

Dicho esto, se debe sumar el área comercial, ya que se debe aplicar una política de pricing inteligente para aumentar las ventas.

A continuación se desarrollan los diferentes puntos del eje 1:

a) Community Manager — objetivos y funciones

Se contratará un Community Manager (o agencia freelance) con las siguientes responsabilidades y metas cuantificables:

- Diseñar y ejecutar un calendario editorial coherente (publicaciones, historias, reels/tiktoks y campañas puntuales).
- Aumentar seguidores y notoriedad regional: objetivo inicial sugerido = +25–40% de seguidores en el primer año, con foco geográfico en San Juan, Mendoza y Córdoba.
- Generar contenido orientado a mostrar la calidad del alojamiento (testimonios, fotos profesionales, videos de experiencias) y posicionar a la finca como uno de los mejores alojamientos por calidad en la región.
- Implementar mensajes automáticos y plantillas (para Instagram, Facebook y WhatsApp Business) para garantizar respuesta rápida y uniforme.
- Realizar un análisis mensual de métricas (alcance, impresiones, CTR, conversiones, origen geográfico, mejor contenido) y reportes trimestrales para ajustar la estrategia. No solo nos enfocaremos en lo cualitativo, sino que lo cuantitativo tendrá un rol fundamental, ya que al medir podemos traducirlo a decisiones (qué formatos funcionan, qué audiencias convierten, cuándo impulsar pautas).

Se evaluará la incorporación de TikTok como canal adicional para audiencias más jóvenes, con producción de videos cortos (experiencias, recorridos, micro-tours) y pruebas piloto los primeros 6 meses para medir ROI de alcance vs. conversión.

b) CRM — objetivos y beneficios operativos

Se realizará un proceso de búsqueda y selección de proveedores de CRM orientado a turismo, que ofrezcan:

- Integración (channel manager) con OTAs (Airbnb, Booking, etc.) y con la web propia para evitar sobre-ventas y sincronizar disponibilidad.
- Centralización de comunicaciones (WhatsApp Business, email, mensajes de OTAs) para reducir re-trabajo administrativo.
- Automatizaciones (mensajes pre-check-in, post-check-out, recordatorios, promociones para fidelización).

Informes analíticos para segmentar huéspedes y diseñar campañas.

El objetivo operativo del CRM es disminuir el tiempo administrativo que hoy se emplea en bloquear fechas en múltiples plataformas, editar mensajes y manejar reservas descentralizadas. Esto permitirá reasignar horas a atención al cliente y actividades de valor (experiencias, control de calidad).

Como complemento operativo, se creará un número telefónico exclusivo para la cabaña y se habilitará WhatsApp Business, lo que permitirá:

- Respuestas automáticas y catálogos.
- Estadísticas de interacción y tags por cliente.
- Canal directo para reserva y seguimiento (y para cumplir la meta de reservas directas).

c) Web propia — criterios funcionales y tracking

La web deberá ser sencilla y funcional, pensada para maximizar la conversión a reserva. Requerimientos clave:

- Integración con el CRM (motor de reservas y sincronización con OTAs).
- Galería y descripciones claras de servicios y actividades.
- Sección de testimonios y blog que cuenten las diferentes actividades a hacer desde el alojamiento.
- Implementación de tracking de comportamiento (ej.: Microsoft Clarity u otra herramienta similar) para analizar cómo usan la plataforma los usuarios (heatmaps, sesiones, puntos de fuga).

- Política de cookies y consentimiento para utilizar datos en campañas publicitarias (segmentación, retargeting).

La meta será aumentar progresivamente la proporción de reservas directas; objetivo sugerido: alcanzar 60–70% de reservas por web + WhatsApp Business en 3 años y reducir la dependencia de OTAs a 30% o menos.

d) Marketing colaborativo y microinfluencers

Se planean campañas con microinfluencers regionales (perfil travel / lifestyle / gastronómico) y colaboraciones con emprendimientos locales para generar contenido auténtico y con alcance segmentado. Se priorizarán acuerdos con métricas claras (alcance, interacciones y clicks a la web) y campañas de bajo costo por prueba inicial.

e) Revenue Management — aplicación y beneficios

La aplicación de prácticas de *Revenue Management* en la cabaña busca consolidar una estrategia de precios más profesional y orientada a datos. Actualmente, las tarifas se determinan considerando dos fuentes principales: el monitoreo constante de los precios de la competencia en la zona y las recomendaciones automáticas que realiza la plataforma Airbnb según la demanda y el comportamiento del mercado. Este método empírico ha permitido mantener precios competitivos y actualizados, pero su formalización dentro de una estrategia de *Revenue Management* permitirá una toma de decisiones más sistemática y medible.

El *Revenue Management* consiste en gestionar estratégicamente precios, disponibilidad y canales de venta con el objetivo de maximizar los ingresos por unidad disponible. En el contexto del alojamiento, su implementación se apoyará en herramientas ya utilizadas, principalmente Airbnb, y en los datos provenientes del CRM, para equilibrar ocupación, rentabilidad y visibilidad en los diferentes canales de venta.

Objetivos específicos:

- Optimizar las tarifas de acuerdo con la competencia y las recomendaciones dinámicas de Airbnb.

- Ajustar precios según temporada, anticipación, tipo de canal y comportamiento de la demanda.
- Implementar diferentes políticas de precio según el origen de la reserva (OTAs o directas).
- Incrementar la ocupación en temporadas medias y bajas sin afectar la rentabilidad.
- Maximizar el ingreso por cabaña disponible (*RevPAR*) y aumentar la proporción de reservas directas.

Metodología de implementación:

1. Análisis comparativo continuo: se mantendrá un seguimiento sistemático de los precios de alojamientos similares en la región, considerando ubicación, servicios, nivel de ocupación y valor percibido.
2. Uso de recomendaciones dinámicas de Airbnb: se adoptarán los valores sugeridos como referencia principal, ajustándolos según la estrategia del alojamiento y la respuesta del mercado.
3. Políticas de precios diferenciadas: se establecerán tarifas preferenciales para reservas directas (web ó WhatsApp Business), incentivando la venta sin intermediarios y fortaleciendo la relación con el huésped.
4. Calendario de demanda y contexto: se elaborará un calendario anual con los principales feriados, fines de semana largos y eventos regionales (como festividades o competencias), que servirá para anticipar picos de demanda y ajustar los precios en consecuencia.
5. Integración con CRM: el sistema permitirá registrar la evolución de tarifas y medir su impacto sobre la ocupación, la conversión y los distintos canales de venta.
6. Evaluación y ajustes trimestrales: la dirección revisará los reportes del CRM junto a los datos de Airbnb para realizar ajustes y definir estrategias promocionales específicas.

Tabla 17. Cronograma de implementación Eje 1

Acción	Plazo	Responsable	Indicador clave
--------	-------	-------------	-----------------

Definir brief y contratar Community Manager (o agencia)	0–2 meses	Dirección	CM contratado; calendario editorial a 3 meses
Auditoría de redes actuales + plan TikTok piloto	0–2 meses	Community Manager + Dirección	Informe auditoría; 4 publicaciones piloto en TikTok
Relevamiento y reuniones con 3 proveedores CRM	0–3 meses	Dirección / Asesor IT	Propuestas comparadas (costos, plazos para implementación)
Selección CRM e inicio de implementación (sincronización OTAs)	3–6 meses	Dirección / Proveedor CRM	Integración canal manager; reducción parcial de errores
Contratación de teléfono exclusivo + WhatsApp Business	1–3 meses	Dirección	Número activo; respuestas automáticas configuradas
Relevamiento presupuestos para diseño web	1–4 meses	Dirección / Asesor IT	3 cotizaciones obtenidas
Diseño y desarrollo web + integración CRM	4–12 meses	Proveedor web / Proveedor CRM	Web online; motor reservas integrado

Implementación tracking (Clarity) y cookies	Al lanzamiento web	Proveedor web	Reports de comportamiento activos
Lanzamiento campaña digital de presentación (ads + microinfluencers)	Web live + 0–3 meses	CM / Dirección	Conversiones / seguidores
Seguimiento y optimización: análisis mensual de métricas	Desde mes 1 y continuo	CM / Dirección	Dashboard mensual con KPIs
Implementación de Revenue Management (definición de políticas tarifarias, calendario de demanda y revisión trimestral)	0–12 meses y continuo	Dirección / Proveedor CRM	Reporte trimestral de tarifas y ocupación; precios diferenciados por canal implementados

Fuente: Elaboración propia

Eje 2: Experiencia del Cliente y Fidelización

Para mejorar la experiencia del cliente y fomentar su fidelización, se implementará un conjunto de acciones estratégicas que buscan generar vínculos emocionales con los huéspedes, aumentar el número promedio de noches de pernocte. Estas acciones se centran en tres ejes principales: el desarrollo de un programa de fidelización que premia a los clientes recurrentes, la creación de actividades turísticas complementarias que enriquezcan la estancia y conecten a los visitantes con la cultura y el entorno local, y la mejora continua de la calidad del servicio y la

hospitalidad, garantizando atención personalizada y altos estándares de confort. Cada uno de estos ejes se articula para ofrecer una experiencia integral que potencie la satisfacción del huésped y fortalezca la reputación del alojamiento.

a) Programa de fidelización — objetivos y acciones

Objetivo: Incentivar los clientes leales y fortalecer la relación con los huéspedes, transformando a los clientes en promotores del alojamiento y del destino.

Acciones detalladas:

- Diseño de programa de puntos o recompensas: Cada reserva directa acumulable otorgará puntos canjeables por descuentos o experiencias exclusivas, fomentando reservas fuera de OTAs.
- Beneficios exclusivos para huéspedes leales: Se establecerán categorías de fidelización (Chañar, Jarilla, Algarrobo) con beneficios crecientes según la frecuencia de visitas o el número de noches alojados.
- Comunicación personalizada: Estrategia multicanal (email, WhatsApp, CRM) para informar a los huéspedes sobre beneficios, promociones y experiencias disponibles, reforzando la relación con cada cliente.
- Promoción del programa: Incentivos iniciales como descuentos en la primera reserva directa o experiencias complementarias para atraer nuevos miembros y generar engagement.

Beneficios esperados:

- Aumento de la retención y de reservas repetidas.
- Promoción del alojamiento mediante recomendaciones boca a boca.
- Construcción de una comunidad de clientes leales y vinculados emocionalmente al alojamiento.

b) Actividades turísticas complementarias — diseño y ejecución

Objetivo: Enriquecer la estancia del visitante mediante experiencias auténticas, generando recuerdos memorables y fomentando la extensión de la permanencia.

Acciones detalladas:

- Experiencias gastronómicas locales: Clases de cocina, degustaciones de productos regionales y menús temáticos que involucren al huésped en la cultura alimentaria jachallera.
- Talleres rurales y actividades de campo: Participación en huerta, elaboración de productos artesanales, como dulces de membrillo y otras actividades que conecten al huésped con la vida rural de la zona.
- Caminatas interpretativas y rutas guiadas: Itinerarios guiados por el entorno natural y cultural, incluyendo flora, fauna, historia y tradiciones locales.
- Paquetes combinados: Integración de alojamiento + actividades para incentivar reservas más largas y mejorar la planificación de la capacidad.

Beneficios esperados:

- Mayor duración de la estancia y aumento del gasto promedio por huésped.
- Diversificación de la oferta del alojamiento, mejorando la propuesta de valor frente a la competencia.
- Generación de experiencias que refuercen la identidad de marca de la finca y la fidelización.

c) Calidad de servicio y hospitalidad — evaluación continua

Objetivo: Mantener altos estándares de atención y confort, asegurando la satisfacción del cliente y la reputación positiva de la finca.

Acciones detalladas:

- Capacitación constante del personal: Formación en atención al cliente, protocolo de hospitalidad, resolución de conflictos y personalización del servicio.
- Evaluación del cliente: Encuestas de satisfacción, comentarios en plataformas y seguimiento de métricas de experiencia (como Net Promoter Score).
- Mejora continua: Ajustes periódicos en servicios, instalaciones y atención según feedback recibido; implementación de protocolos de calidad para garantizar consistencia.

- Atención personalizada: Registro de preferencias de huéspedes recurrentes (ej.: actividades favoritas, horarios) para ofrecer experiencias más personalizadas en futuras visitas.

Beneficios esperados:

- Incremento de la satisfacción general y la fidelización.
- Mejora de la reputación en redes sociales y plataformas de reserva.
- Generación de huéspedes promotores que recomiendan la finca y regresan en múltiples ocasiones.

Tabla 18. Cronograma de implementación Eje 2

Acción	Plazo	Responsable	Indicador clave
Diseño de programa de fidelización (puntos, categorías y beneficios)	0–3 meses	Dirección / CRM	Programa definido; categorías y beneficios implementados
Implementación del programa de fidelización (reserva directa y comunicación personalizada)	3–6 meses	Dirección / CM	Número de huéspedes registrados; % de reservas recurrentes
Promoción inicial del programa de fidelización	4–6 meses	Dirección / CM	Participación de nuevos miembros; engagement en canales
Diseño de actividades turísticas complementarias (gastronomía, talleres, caminatas)	1–4 meses	Dirección / Proveedores locales	Número de actividades diseñadas; disponibilidad para reservas
Implementación de actividades turísticas	4–12 meses	Dirección / Proveedores locales	Nº de actividades realizadas; asistencia de huéspedes
Creación de paquetes combinados alojamiento + actividades	5–12 meses	Dirección / CM	Nº de paquetes vendidos; duración promedio de estancia

Capacitación constante del personal en atención y hospitalidad	Desde mes 1 y continuo	Dirección / RRHH	Nº de sesiones realizadas; evaluación de desempeño
Evaluación de satisfacción del huésped	Desde mes 2 y continuo	Dirección / CM	Resultados de encuestas; Net Promoter Score
Ajustes periódicos en servicios según feedback	Desde mes 3 y continuo	Dirección / Personal	Mejoras implementadas; satisfacción promedio
Atención personalizada para huéspedes frecuentes	Desde mes 4 y continuo	Dirección / Personal	Nº de huéspedes con historial registrado; feedback positivo

Fuente: Elaboración propia

Eje 3: Alianzas y Desarrollo Local

El desarrollo turístico sostenible se fundamenta en la articulación entre actores públicos, privados y comunitarios, promoviendo procesos colaborativos que generen beneficios económicos, sociales y ambientales dentro del territorio. Según Francisco Albuquerque (2004), el desarrollo local se sustenta en la movilización de recursos endógenos y en la cooperación entre organizaciones, favoreciendo el fortalecimiento de las capacidades productivas locales y la creación de empleo.

En el caso de destinos emergentes como Jáchal, la construcción de redes entre prestadores turísticos resulta esencial para mejorar la competitividad, la innovación y la visibilidad del territorio. Buarque (2003) sostiene que dichas redes permiten superar limitaciones estructurales y fomentar un crecimiento equilibrado, asegurando que los beneficios derivados de la actividad turística se distribuyan dentro de la comunidad.

Asimismo, la gobernanza turística, que se entiende como la gestión compartida del destino entre instituciones, empresas y sociedad civil, es un pilar fundamental para la planificación estratégica (Bramwell & Lane, 2011). Bajo esta perspectiva, el alojamiento Finca El Oasis asume un rol activo en la creación de alianzas estratégicas con organismos del sector, emprendedores gastronómicos,

proveedores de servicios y entidades vinculadas al turismo rural, orientando sus acciones hacia una hospitalidad sustentable y socialmente responsable.

La participación en espacios de intercambio y promoción, como la Feria Internacional de Turismo (FIT) y eventos provinciales, se alinea con esta visión, favoreciendo el posicionamiento del establecimiento en un mercado competitivo y la ampliación del alcance comercial. De este modo, este eje contribuye a consolidar un modelo de desarrollo turístico inclusivo, donde el crecimiento del emprendimiento va acompañado del fortalecimiento del destino en su conjunto, la valorización de la identidad local y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Tabla 19. Cronograma de implementación Eje 3

Objetivo específico	Acciones	Responsable	Plazo	Indicador clave
Relevar oportunidades de colaboración y fortalecer vínculos institucionales	-Realizar entrevistas con actores estratégicos: Presidente de la Cámara de Turismo de Jáchal, emprendedores gastronómicos, organizadores de eventos y productores locales. -Identificar predisposición a alianzas, servicios complementarios y necesidades del destino	Dirección	Corto plazo (0–3 meses)	-Mínimo 4 entrevistas realizadas -Informe diagnóstico de alianzas

Integrar proveedores y emprendedores locales en la oferta de la finca	-Seleccionar socios según calidad y profesionalismo - Diseñar paquetes conjuntos de servicios (catering, productos regionales)	Dirección	Mediano plazo (3–6 meses)	-3 proveedores integrados -Paquetes complementarios disponibles para clientes
Posicionar a la finca dentro del ecosistema turístico territorial	- Participar ferias provinciales y espacios de networking (redes de turismo rural) - Generar material promocional conjunto	Dirección	6–12 meses	-Participación en al menos 2 eventos sectoriales/año -Incremento de consultas desde nuevos canales
Fortalecer la economía local mediante la circulación de servicios del territorio	- Priorizar compras a proveedores locales -Establecer acuerdos de precios y contratos anuales	Dirección	Largo plazo (12 meses)	-5–10% reducción de costos -70% de proveedores Jachalleros

Fuente: Elaboración propia

Eje 4: Gestión Interna y Sustentabilidad

El fortalecimiento interno del emprendimiento constituye la base para garantizar una ejecución efectiva y sostenida del plan estratégico. Una gestión organizada con la sostenibilidad permite optimizar los recursos disponibles y mejorar la competitividad a largo plazo.

Se priorizará la capacitación continua del personal en temáticas vinculadas a la atención al cliente, la gestión operativa y las buenas prácticas ambientales. La formación constante es clave para elevar la calidad del servicio, aumentar la motivación del equipo y generar sentido de pertenencia.

De manera complementaria, se implementarán acciones de gestión ambiental, tales como la separación de residuos, el uso racional de agua y energía, la incorporación de energías renovables y el empleo de productos biodegradables. Estas prácticas no solo reducen el impacto ambiental, sino que también responden a una demanda creciente de los viajeros que buscan alojamientos responsables.

Por último, se promoverá la optimización de la gestión financiera y administrativa, incorporando herramientas digitales para el control de ingresos y egresos, presupuestos y seguimiento de resultados. Una administración eficiente permitirá destinar recursos a la innovación y al mantenimiento de la calidad, garantizando la continuidad del proyecto.

Tabla 20. Cronograma de implementación Eje 4

Objetivo específico	Acciones	Responsable	Plazo	Indicador clave
Mejorar la calidad del servicio y la eficiencia interna.	Capacitación en atención al cliente y gestión operativa	Dirección. Consultores externos.	Corto plazo (1–3 meses).	-Número de capacitaciones realizadas. -Evaluación del desempeño del personal.

Incorporar hábitos sostenibles y reducir el impacto ambiental.	Capacitación en buenas prácticas ambientales	Dirección	Corto-mediano plazo (2-6 meses).	-Implementación de protocolos ambientales. -Disminución del consumo de agua y energía.
Reducir residuos enviados a disposición final y fomentar el reciclaje.	Implementación de separación de residuos	Personal, Dirección.	Corto plazo (1-2 meses).	-Cantidad de residuos separados. -Funcionamiento del sistema de reciclaje.
Optimizar recursos y disminuir costos operativos.	Uso racional de agua y energía	Personal, Dirección.	Mediano plazo (3-6 meses).	-Reducción en consumos mensuales.
Avanzar hacia un modelo energético más sostenible.	Incorporación progresiva de energías renovables	Dirección; Proveedores externos.	Mediano-largo plazo (6-18 meses).	-Porcentaje de energía renovable utilizada.
Mejorar el control y seguimiento del emprendimiento.	Digitalización de la gestión administrativa y financiera	Administración, Dirección.	Corto-mediano plazo (3-6 meses).	-Registro actualizado de ingresos/egresos. -Informes mensuales generados.

Asegurar la calidad continua del servicio y prolongar la vida útil de las instalaciones.	Programa de mantenimiento preventivo de instalaciones	Personal operativo; Dirección.	Permanente.	-Tareas de mantenimiento realizadas a tiempo. -Reducción de incidentes operativos.
--	---	--------------------------------	-------------	---

Fuente: Elaboración propia

Recursos Necesarios

La implementación del plan estratégico requiere identificar y asignar adecuadamente los recursos que permitirán llevar a cabo las acciones propuestas en cada uno de los ejes.

Estos recursos se clasifican en:

- Humanos
- Financieros
- Materiales/tecnológicos

Dichos recursos representan los insumos fundamentales para garantizar la sostenibilidad y el funcionamiento eficiente del emprendimiento.

Recursos Humanos

Las personas, son uno de los pilares centrales para la ejecución del plan estratégico. El alojamiento cuenta actualmente con una estructura básica conformada por personal de limpieza y mantenimiento, el dueño, encargado de la recepción de huéspedes y coordinar a los proveedores. Y por último, una encargada de manejar las OTAs. Ésta última será la responsable de gestión y organización turística, además coordinará la implementación general del proyecto, la supervisión operativa y la articulación con los distintos actores involucrados.

A partir de esta base, se detallan los recursos humanos necesarios para cada uno de los ejes del plan, diferenciando entre personal existente, personal a contratar de manera permanente y consultores o personal eventual.

Recursos Humanos por Eje

Eje 1: Comercialización, Marketing y Fidelización

Personal existente:

- Responsable de gestión y organización turística (supervisión y coordinación estratégica).

Consultores / Personal esporádico (contratación externa):

- Empresa de marketing encargada de:
 - Gestión integral de redes sociales.
 - Estrategias de tráfico hacia la web.
 - Diseño y ejecución de campañas publicitarias.
 - Monitoreo y análisis de métricas digitales.
- Diseñadores gráficos, creadores de contenido o fotógrafos cuando la empresa de marketing lo requiera.

Eje 2: Fortalecimiento de la Oferta Turística

Personal existente:

- Responsable de gestión y organización turística (coordinación general de actividades y experiencias).

Personal a contratar (eventual):

- Asistente operativo para apoyo logístico en actividades, experiencias temáticas y eventos en meses de temporada alta.

Consultores:

- Guías especializados en astronomía, naturaleza, fauna y flora y turismo rural.
- Profesionales gastronómicos sanjuaninos para experiencias específicas.

- Fotógrafos o videógrafos según demanda.

Eje 3: Alianzas Estratégicas y Vinculación Territorial

Personal existente:

- Responsable de gestión y organización turística, encargada de liderar reuniones, articular con instituciones locales y coordinar alianzas estratégicas.

Consultores:

- Facilitadores externos para encuentros o talleres.
- Especialistas en desarrollo territorial o turismo para asesorías puntuales.

Eje 4: Fortalecimiento Interno del Emprendimiento

Personal existente:

- Personal de limpieza y mantenimiento.
- Responsable de gestión y organización turística, con funciones de supervisión operativa y administrativa.

Personal a contratar (estable):

- Administrativo-contable para el registro financiero, elaboración de presupuestos y seguimiento de indicadores.

Consultores / Personal esporádico:

- Capacitadores en atención al cliente, calidad de servicio y sostenibilidad.
- Técnicos especializados en eficiencia energética, energías renovables o digitalización.
- Asesores tecnológicos para implementación de software de gestión.

Recursos Financieros

La ejecución del plan estratégico implica inversiones destinadas a:

- Capacitaciones internas y externas.
- Acciones de sostenibilidad (contenedores diferenciados, productos biodegradables, señalética, mejoras de eficiencia energética).
- Contratación de la empresa de marketing.
- Adquisición e implementación de software de gestión.
- Gastos en mantenimiento, mejoras edilicias y equipamiento funcional.
- Inversiones en tecnologías de energías renovables.

Se busca que los recursos financieros se consigan a través de ingresos propios, reinversión de utilidades, programas de apoyo que brinda el gobierno provincial de la mano del Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte y/o líneas de financiamiento específicas para proyectos sustentables.

Recursos Materiales y Tecnológicos

Los recursos materiales contemplados para la implementación del plan de acción en Finca El Oasis se seleccionan con el fin de garantizar un funcionamiento eficiente, sostenible y orientado a la mejora continua de la experiencia turística. A continuación, se detallan los principales tipos de recursos y el motivo de su incorporación.

1. Equipamiento operativo (mobiliario, herramientas y utensilios para eventos):

Estos recursos resultan fundamentales para asegurar el desarrollo adecuado de las actividades turísticas y de los servicios ofrecidos. El mobiliario apropiado contribuye a brindar comodidad y seguridad a los visitantes, mientras que las herramientas y utensilios permiten realizar eventos, talleres y actividades recreativas de manera profesional y organizada. Su adquisición mejora la calidad de la experiencia del visitante y optimiza la capacidad operativa del establecimiento.

Entre los principales elementos a incorporar se contemplan:

- Mesas y sillas para actividades al aire libre.
- Sombrillas o gazebos para espacios de descanso.
- Vajilla y utensilios para degustaciones o eventos gastronómicos.
- Equipamiento básico para talleres o experiencias turísticas (por ejemplo, bandejas de degustación, manteles, utensilios de servicio).

2. Elementos para aplicar prácticas ambientales (contenedores diferenciados, productos sustentables, cartelería informativa):

La incorporación de estos elementos responde al compromiso del proyecto con la sostenibilidad. Los contenedores diferenciados facilitan una correcta gestión de residuos, los productos sustentables disminuyen la huella ambiental del funcionamiento cotidiano y la cartelería educativa promueve conductas responsables entre los visitantes. Conjuntamente, estos recursos fortalecen la imagen de la finca como un espacio alineado a estándares de turismo responsable y ambientalmente consciente.

Entre los recursos previstos se incluyen:

- Contenedores diferenciados para separación de residuos (orgánicos, reciclables y no reciclables).
- Cartelería informativa sobre prácticas sustentables, cuidado del entorno natural y recomendaciones para los visitantes.
- Productos de limpieza ecológicos y reutilizables para el mantenimiento del establecimiento.
- Dispensers o envases reutilizables para reducir el uso de plásticos descartables.

3. Equipos tecnológicos (Software de gestión, sistemas de reservas, dispositivos de control):

Los recursos tecnológicos permiten profesionalizar la administración y mejorar los procesos internos. Software especializado facilita la organización operativa, la gestión de inventarios, la administración de datos y la elaboración de reportes. Los sistemas de reservas agilizan la atención al visitante y aseguran un manejo eficiente de la capacidad y disponibilidad. Estos elementos son esenciales para garantizar una gestión moderna, ágil y orientada a la eficiencia.

Se prevé la incorporación de:

- Software de gestión de reservas o channel manager, que permita centralizar desde una única plataforma las reservas provenientes de plataformas digitales como Airbnb y Booking.com, evitando superposición de reservas y facilitando el control de disponibilidad.

- Computadora destinada a la administración y gestión operativa del establecimiento.
- Dispositivo móvil de apoyo (tablet o smartphone) para la coordinación de actividades y consulta de reservas en tiempo real.

Cabe destacar que el establecimiento ya cuenta con conexión a internet, red Wi-Fi para visitantes, sistema de cobro electrónico y cámaras de seguridad, los cuales complementan el funcionamiento tecnológico del proyecto.

4. Equipos de eficiencia energética y energías renovables:

La adopción de tecnologías como paneles solares, luminarias de bajo consumo o sistemas de control energético contribuye a reducir el impacto ambiental y los costos operativos del establecimiento. Además de representar un ahorro a mediano plazo, estos recursos posicionan a la finca como un proyecto comprometido con la sustentabilidad y alineado a tendencias globales que promueven el uso responsable de la energía.

5. Infraestructura de apoyo (iluminación eficiente, climatización, redes eléctricas internas)

Este tipo de infraestructura constituye la base física necesaria para el adecuado funcionamiento de todas las actividades planificadas. La iluminación eficiente asegura visibilidad y ahorro energético; los sistemas de climatización permiten brindar confort térmico en distintas épocas del año; y las redes eléctricas internas garantizan el funcionamiento seguro y estable de los equipos tecnológicos. En conjunto, estos recursos sostienen la calidad operativa y la seguridad del espacio.

Entre los recursos contemplados se encuentran:

- Paneles solares para complementar el consumo energético.
- Luminarias LED de bajo consumo en espacios interiores y exteriores.
- Sensores de movimiento para iluminación en áreas de menor circulación.
- Temporizadores o sistemas de control para optimizar el uso de la energía.

Tabla 21. Recursos materiales y tecnológicos previstos para la implementación

Recurso	Cantidad estimada	Finalidad
Mesas para eventos y actividades	6	Brindar espacios para degustaciones, talleres y actividades con visitantes
Sillas para visitantes	30	Garantizar comodidad durante eventos, talleres y experiencias turísticas
Gazebos o sombrillas	2	Generar espacios de sombra y descanso en áreas exteriores
Vajilla y utensilios para degustaciones	20 unidades aprox.	Utilizar en experiencias gastronómicas, degustaciones y eventos
Contenedores diferenciados para residuos	3	Facilitar la separación de residuos y promover prácticas ambientales
Cartelería informativa ambiental	6	Informar a los visitantes sobre prácticas sustentables y normas del espacio
Productos de limpieza ecológicos	Kit inicial	Reducir el impacto ambiental de las tareas de mantenimiento
Software de gestión de reservas (channel manager)	1	Centralizar reservas provenientes de plataformas como Airbnb y Booking.com

Computadora para administración	1	Gestionar reservas, redes sociales, correos electrónicos y tareas administrativas
Tablet o smartphone de gestión	1	Consultar reservas y coordinar actividades en tiempo real
Luminarias LED de bajo consumo	10	Reducir el consumo energético en espacios interiores y exteriores
Sensores de movimiento para iluminación	4	Optimizar el uso de energía en zonas de menor circulación
Paneles solares	2	Complementar el consumo energético del establecimiento

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de evaluación

Con el fin de evaluar la efectividad del plan de acción y medir el impacto de las estrategias implementadas en Finca El Oasis, se establecen una serie de indicadores que permitirán realizar un seguimiento periódico del desempeño del emprendimiento turístico. Estos indicadores facilitarán la toma de decisiones y la mejora continua del servicio ofrecido.

Aumento del nivel de ocupación (%)

Este indicador permitirá medir el grado de utilización de las unidades de alojamiento disponibles en la finca. El incremento del porcentaje de ocupación reflejará una mayor demanda turística y una mejora en la comercialización del establecimiento.

Incremento del tiempo de pernocte promedio

Este indicador busca analizar la duración promedio de la estadía de los visitantes. Un aumento en el tiempo de permanencia indicará que los turistas encuentran mayor valor en la oferta de experiencias y servicios del establecimiento.

Crecimiento en ingresos (% anual)

Permite evaluar la evolución económica del emprendimiento a partir del incremento anual de los ingresos generados por alojamiento, actividades turísticas y eventos. Este indicador contribuye a determinar la sostenibilidad financiera del proyecto.

Número de clientes recurrentes

Este indicador mide la cantidad de visitantes que regresan al establecimiento en más de una ocasión. Un mayor número de clientes recurrentes suele estar asociado a experiencias positivas y a un alto nivel de satisfacción con el servicio brindado.

Nivel de satisfacción del cliente (encuestas)

Se evaluará mediante encuestas aplicadas a los visitantes luego de su estadía o participación en actividades. Este indicador permitirá conocer la percepción del servicio, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la calidad de la experiencia turística ofrecida.

Tabla 22. Indicadores de evaluación del plan de acción

Indicador	Método de medición	Frecuencia de evaluación
Nivel de ocupación (%)	Registro de reservas y noches ocupadas en relación con la capacidad total disponible	Mensual
Tiempo de pernocte promedio	Cálculo del promedio de noches que permanecen los visitantes por estadía	Trimestral
Crecimiento de ingresos (% anual)	Comparación de ingresos generados por alojamiento, actividades y eventos respecto al año anterior	Anual

Número de clientes recurrentes	Registro de visitantes que regresan al establecimiento en más de una ocasión	Semestral
Nivel de satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción realizadas al finalizar la estadía o actividad turística	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Conclusión

El plan estratégico desarrollado en este capítulo constituye la síntesis operativa de todo el trabajo diagnóstico previo, traduciendo los hallazgos de los capítulos anteriores en un conjunto de acciones concretas, medibles y factibles para Finca El Oasis. Los cuatro ejes propuestos —Comercial y Marketing Digital, Experiencia del Cliente y Fidelización, Alianzas y Desarrollo Local, y Gestión Interna y Sustentabilidad— responden de manera integral a los principales desafíos identificados: el bajo promedio de pernocte en el departamento de Jáchal, la necesidad de profesionalizar la gestión comercial y la importancia de consolidar una propuesta de valor diferenciada en un destino en crecimiento. La articulación entre estos ejes no es casual, sino que refleja una lógica sistémica en la que el fortalecimiento de uno potencia a los demás.

La propuesta se sustenta en un enfoque progresivo que combina acciones de corto plazo —como la contratación de un Community Manager, la implementación del WhatsApp Business y el diseño del programa de fidelización— con inversiones estructurales de mediano y largo plazo orientadas a la digitalización de la gestión, la incorporación de energías renovables y el desarrollo de experiencias turísticas complementarias. Esta secuencia permite generar resultados tempranos que validen el plan y sostengan la motivación para avanzar en las etapas de mayor complejidad e inversión. Asimismo, la identificación detallada de recursos humanos, financieros y materiales garantiza que cada acción cuente con el soporte necesario para su

implementación efectiva, contemplando tanto el personal existente como las incorporaciones y consultorías previstas.

Finalmente, el sistema de indicadores de desempeño definido —nivel de ocupación, tiempo de pernocte promedio, crecimiento de ingresos, clientes recurrentes y satisfacción del huésped— dota al plan de una dimensión evaluativa indispensable para su sostenibilidad en el tiempo. Más allá de los resultados cuantitativos esperados, el plan estratégico aspira a posicionar a Finca El Oasis como un referente de hospitalidad sustentable en la región, contribuyendo simultáneamente al desarrollo del destino Jáchal y al fortalecimiento del tejido turístico local. En este sentido, el crecimiento del emprendimiento y el desarrollo del territorio se conciben no como objetivos contrapuestos, sino como procesos complementarios y mutuamente reforzados.

Conclusiones finales

La presente tesis tuvo como propósito central realizar un análisis comercial integral del alojamiento turístico Finca El Oasis y diseñar un plan estratégico de desarrollo orientado a incrementar sus ingresos y fortalecer la fidelización de sus clientes en un horizonte de mediano plazo. A lo largo de los tres capítulos que estructuran el trabajo, se recorrió un camino que va desde el diagnóstico del entorno hasta la propuesta de acción concreta, pasando por la evaluación interna del establecimiento. Las conclusiones que se presentan a continuación sintetizan los hallazgos más relevantes de cada etapa y articulan una visión de conjunto sobre el estado actual del emprendimiento y sus perspectivas de desarrollo.

El diagnóstico turístico realizado en el Capítulo 1 permitió identificar que el departamento de Jáchal enfrenta una problemática estructural de fondo: los visitantes lo perciben predominantemente como un lugar de paso, lo que se traduce en un promedio de pernocte significativamente inferior al de otros departamentos de la provincia. Esta situación limita las posibilidades de generación de ingresos para los emprendimientos locales y condiciona el desarrollo sostenido del sector. Sin embargo, el análisis también reveló un conjunto de oportunidades concretas: la proximidad al Parque Provincial Ischigualasto, la cercanía al paso internacional Agua Negra, la riqueza patrimonial y cultural del departamento, y una oferta de atractivos naturales que permanece subexplotada. Estos recursos constituyen una base sólida sobre la cual es posible construir una propuesta turística diferenciada, siempre que se desarrollen las condiciones necesarias para retener al visitante y prolongar su estadía.

El análisis económico y legal desarrollado en el Capítulo 2 confirmó la viabilidad del emprendimiento, al tiempo que evidenció áreas críticas que requieren atención estratégica. Desde el plano financiero, los indicadores de gestión hotelera —tasa de ocupación, ADR, RevPAR, GOPPAR y CPOR— mostraron un desempeño positivo en los meses de alta demanda, con picos de rentabilidad destacados en julio, septiembre y abril de 2024, y un crecimiento excepcional en los primeros meses de 2025. No obstante, la marcada estacionalidad, la erosión del valor real de las tarifas en un contexto inflacionario, la alta dependencia de plataformas externas y las pocas unidades para comercializar configuran debilidades que comprometen la

estabilidad económica del establecimiento en el mediano plazo y hace que sea poco sustentable. Por su parte, el análisis legal identificó los requisitos normativos aplicables y diseñó un cronograma de adecuación progresiva que permite ordenar el cumplimiento regulatorio sin comprometer la operatividad del alojamiento.

El plan estratégico presentado en el Capítulo 3 constituye la respuesta articulada a los desafíos identificados en el diagnóstico. Sus cuatro ejes —Comercial y Marketing Digital, Experiencia del Cliente y Fidelización, Alianzas y Desarrollo Local, y Gestión Interna y Sustentabilidad— conforman un sistema integrado de acciones que se potencian mutuamente. La profesionalización de la gestión digital y la implementación de herramientas de revenue management apuntan a mejorar la captación y la rentabilidad; el desarrollo de experiencias auténticas y programas de fidelización busca extender la estadía y construir una comunidad de clientes leales; las alianzas con actores locales contribuyen a fortalecer la oferta del destino en su conjunto; y la gestión sustentable sienta las bases para una operación eficiente y responsable en el largo plazo. La combinación de acciones de corto plazo con inversiones estructurales de mediano plazo garantiza que el plan genere resultados tempranos sin perder de vista los objetivos de crecimiento sostenido.

En términos más amplios, este trabajo permite concluir que el desarrollo de un emprendimiento turístico en un destino emergente como Jáchal no depende exclusivamente de la calidad del servicio ofrecido, sino de la capacidad de articular ese servicio con el entorno territorial, las tendencias del mercado y un modelo de gestión profesionalizado. Finca El Oasis cuenta con los recursos, la reputación y el potencial necesarios para posicionarse como un referente de hospitalidad sustentable en la región. La implementación del plan estratégico propuesto, acompañada de un monitoreo continuo mediante los indicadores definidos, representa el camino más sólido para alcanzar ese objetivo y contribuir, al mismo tiempo, al fortalecimiento de la oferta turística del departamento de Jáchal y de la provincia de San Juan.

Bibliografía

Aeropuertos Argentina 2000. (s.f.). *San Juan – Transporte*. Recuperado de <https://www.aa2000.com.ar/sanjuan/Transporte>

Airbnb. (2024–2025). *Informe de desempeño de la propiedad Finca El Oasis* [Datos internos].

Airbnb. (s.f.). *Reseñas y valoraciones de huéspedes: Finca El Oasis* [Plataforma digital]. Recuperado de <https://www.airbnb.com>

Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (82), 157–171.

Booking.com. (2024–2025). *Panel de gestión de ingresos y ocupación: Finca El Oasis* [Datos internos].

Booking.com. (s.f.). *Reseñas y puntuaciones de huéspedes: Finca El Oasis* [Plataforma digital]. Recuperado de <https://www.booking.com>

Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>

Buarque, S. C. (2003). *Metodología y técnicas de construcción de escenarios*. ILPES/CEPAL.

Caminos Culturales. (s.f.). *La Ciénega: Paraíso natural y arqueológico en el departamento sanjuanino de Jáchal*. Recuperado de <https://www.caminosculturales.com.ar/la-cienega-paraíso-natural-y-arqueológico-en-el-departamento-sanjuanino-de-jachal/>

Destino San Juan. (s.f.). *Pasleam Jáchal: Desconocido y mágico*. Recuperado de <https://destinosanjuan.com.ar/pasleam-jachal-desconocido-y-magico/>

Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM). (s.f.). *Accesos a banda ancha y banda angosta por provincia*. Recuperado de <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/dataviews/240974/accesos-a-banda-ancha-y-banda-angosta-por-provincia/>

Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM). (s.f.). *Velocidad media de bajada de internet fijo por provincia*. Recuperado de <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/dataviews/263127/velocidad-media-de-bajada-de-internet-fijo-por-provincia/>

García, I. (23 de abril de 2018). *Consumidor*. Economía Simple. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/consumidor>

Gobierno de Argentina. (s.f.). *Plan estratégico de ordenamiento territorial de la región programática de San Juan*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_estrategico_de_ordenamiento_territorial_de_la_region_programatica_de_san_juan_jicvf.pdf

Gobierno de San Juan. (2021). *Caracterización San Juan versión 2021*. Recuperado de <https://planestrategico.sanjuan.gob.ar/wp-content/uploads/2021/03/Caracterizacion-San-Juan-Version-2021.pdf>

Google. (s.f.). *Reseñas y valoraciones de usuarios: Finca El Oasis* [Plataforma digital]. Recuperado de <https://www.google.com/maps>

Instituto Nacional de Estadística de España (INE). (s.f.). *Datos estadísticos* [Base de datos]. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23995>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). *Estadísticas de turismo*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-55>

Inversiones San Juan. (s.f.). *Turismo en San Juan*. Recuperado de https://www.inversionessanjuan.gov.ar/?page_id=92

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for hospitality and tourism* (7.^a ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson.

Legislatura de San Juan. (s.f.). *Ley Provincial N.º 208-T. Ley provincial de alojamientos turísticos*. Legislatura de San Juan, Argentina.

Legislatura de San Juan. (s.f.). *Ley Provincial N.º 2400-T. Norma provincial sobre turismo y alojamiento*. Recuperado de <https://minio.legsanjuan.gob.ar/normasconsolidaciones/76568/LP-2400-T.pdf>

Medlik, S., & Ingram, H. (2000). *The business of hotels* (4.^a ed.). Butterworth-Heinemann.

Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte de San Juan. (2023). *Anuario turístico 2023* [Informe del Observatorio Turístico].

Organización Mundial del Turismo. (2021). *Tourism for development* (Vol. 2). OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284422913>

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.

República Argentina. (2004). *Ley Nacional N.º 25.997. Ley Nacional de Turismo*. Boletín Oficial de la República Argentina.

República Argentina. (2015). *Código Civil y Comercial de la Nación*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación* (1.ª ed.). Prentice Hall/Pearson.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1989). *Preparación y evaluación de proyectos* (3.ª ed.). McGraw-Hill.

TripAdvisor. (s.f.). *Reseñas y puntuaciones de viajeros: Finca El Oasis* [Plataforma digital]. Recuperado de <https://www.tripadvisor.com>

Turismo San Juan. (s.f.). *Camping La Ciénega*. Recuperado de <https://www.sanjuan.tur.ar/donde-me-quedo/989-camping-la-cienaga>

Universidad de Palermo. (s.f.). *Trabajo de alumnos* [Documento académico]. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/3452_2971.pdf

Anexos capítulo 2

● Anexo 1. Cronograma de aplicación de la normativa vigente

Etapas/Actividades	Meses																				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Corto plazo (0-6 meses)																					
- Inscripción en Registro Prov.																					
- Libro de registro de huéspedes																					
- Adecuación de publicaciones digitales																					
- Cumplimiento fiscal																					
Mediano plazo (6-12 meses)																					
-Protocolos administrativos/fiscales																					
- Manual de procedimientos																					
- Capacitación del personal																					
- Sistema de monitoreo de calidad																					
Largo plazo (12-24 meses)																					
-Plan de protección de datos																					
- Participación en certificaciones																					
- Acceso a incentivos y fondos																					
- Auditorías internas periódicas																					

Fuente: Elaboración propia

● Anexo 2. Cash Flow detallado

Disponible en hoja de cálculo:

[Cash Flow – Finca El Oasis](#)

● Anexo 3. Tabla de costos fijos y variables desagregados

○ [Costos variables](#)

Items	#	enero 2024	#	febrero 2024	#	marzo 2024	#	abril 2024	#	mayo 2024	#	junio 2024	#	julio 2024	#	agosto 2024	#	septiembre 2024	#	octubre 2024	#	noviembre 2024	#	diciembre 2024
Salario	\$	35,887.50	\$	26,680.00	\$	25,375.00	\$	25,375.00	\$	7,250.00	\$	14,500.00	\$	16,240.00	\$	12,180.00	\$	47,850.00	\$	13,050.00	\$	30,450.00	\$	18,560.00
Amenities	\$	12,300.00	\$	8,050.00	\$	7,200.00	\$	6,120.00	\$	2,160.00	\$	5,200.00	\$	6,400.00	\$	3,010.00	\$	15,480.00	\$	2,150.00	\$	8,640.00	\$	6,720.00
Art de limpieza	\$	44,000.00	\$	33,200.00	\$	29,050.00	\$	29,400.00	\$	8,400.00	\$	18,000.00	\$	18,000.00	\$	13,500.00	\$	52,800.00	\$	14,400.00	\$	33,600.00	\$	20,000.00
Servicio de gas	\$	2,000.00	\$	2,000.00	\$	2,125.00	\$	2,125.00	\$	2,125.00	\$	2,125.00	\$	2,125.00	\$	2,125.00	\$	2,187.50	\$	2,187.50	\$	2,187.50	\$	2,187.50
Infusiones (desayuno)	\$	8,200.00	\$	4,600.00	\$	4,600.00	\$	3,910.00	\$	900.00	\$	1,920.00	\$	1,920.00	\$	1,440.00	\$	5,500.00	\$	1,500.00	\$	3,500.00	\$	2,080.00
Limpieza blancos	\$	70,000.00	\$	42,500.00	\$	37,800.00	\$	29,700.00	\$	10,800.00	\$	12,000.00	\$	48,000.00	\$	21,000.00	\$	115,200.00	\$	16,000.00	\$	57,600.00	\$	49,000.00
Mantenimiento	\$	20,000.00	\$	-	\$	-	\$	-	\$	27,000.00	\$	-	\$	-	\$	-	\$	35,000.00	\$	-	\$	-	\$	-
Jardinería	\$	3,000.00	\$	3,500.00	\$	4,000.00	\$	4,500.00	\$	5,000.00	\$	5,500.00	\$	6,000.00	\$	6,500.00	\$	7,000.00	\$	7,000.00	\$	7,000.00	\$	7,000.00
Fumigaciones	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	22,500.00	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Compra de blancos	\$	60,000.00	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Booking	\$	20,196.21	\$	43,096.76	\$	22,473.56	\$	19,722.63	\$	15,465.82	\$	5,317.79	\$	22,617.49	\$	13,140.87	\$	17,368.36	\$	45,074.49	\$	55,317.16	\$	7,732.50
Luz (costo variable)	\$	15,000.00	\$	16,700.00	\$	25,000.00	\$	25,600.00	\$	22,300.00	\$	24,500.00	\$	15,000.00	\$	15,340.00	\$	23,600.00	\$	22,450.00	\$	23,440.00	\$	17,809.00
Total	\$	290,583.71	\$	180,326.76	\$	157,623.56	\$	146,452.63	\$	101,400.82	\$	111,562.79	\$	136,302.49	\$	88,235.87	\$	321,985.86	\$	123,811.99	\$	221,734.66	\$	131,089.00

enero 2025	febrero 2025	marzo 2025	abril 2025	mayo 2025	junio 2025	julio 2025	agosto 2025	septiembre 2025	octubre 2025	noviembre 2025	diciembre 2025
\$ 13,920.00	\$ 18,560.00	\$ 20,300.00	\$ 15,225.00	\$ 15,225.00	\$ 10,440.00	\$ 26,100.00	\$ 10,440.00	\$ 16,095.00	\$ 0.00	\$ 16,095.00	\$ 26,825.00
\$ 7,500.00	\$ 6,000.00	\$ 6,500.00	\$ 6,050.00	\$ 7,200.00	\$ 4,800.00	\$ 12,350.00	\$ 2,600.00	\$ 6,500.00	\$ 0.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
\$ 15,000.00	\$ 20,000.00	\$ 22,000.00	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00	\$ 11,000.00	\$ 30,000.00	\$ 12,000.00	\$ 18,000.00	\$ 0.00	\$ 19,500.00	\$ 32,500.00
\$ 2,187.50	\$ 2,187.50	\$ 2,187.50	\$ 2,187.50	\$ 2,340.00	\$ 2,340.00	\$ 2,340.00	\$ 2,340.00	\$ 2,340.00	\$ 0.00	\$ 2,445.00	\$ 2,445.00
\$ 1,560.00	\$ 2,080.00	\$ 2,200.00	\$ 1,650.00	\$ 6,600.00	\$ 4,800.00	\$ 11,400.00	\$ 2,400.00	\$ 6,300.00	\$ 0.00	\$ 7,560.00	\$ 7,560.00
\$ 52,500.00	\$ 52,500.00	\$ 49,400.00	\$ 41,800.00	\$ 45,600.00	\$ 32,000.00	\$ 76,000.00	\$ 16,000.00	\$ 43,000.00	\$ 0.00	\$ 51,600.00	\$ 51,600.00
\$ 47,000.00	\$ -	\$ -	\$ 27,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,000.00	\$ 0.00	\$ 20,000.00	\$ -
\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,700.00	\$ 7,700.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00	\$ 13,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
\$ -	\$ -	\$ 13,400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,500.00	\$ -	\$ -	\$ 0.00	\$ 20,000.00	\$ -
\$ 120,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 67,000.00	\$ -	\$ -
\$ 9,456.58	\$ 17,520.94	\$ 38,632.13	\$ 10,406.86	\$ 9,236.85	\$ -	\$ 10,346.85	\$ -	\$ 10,197.72	\$ 10,852.62	\$ -	\$ 55,854.06
\$ 17,990.00	\$ 34,500.00	\$ 33,400.00	\$ 35,600.00	\$ 36,000.00	\$ 23,500.00	\$ 23,650.00	\$ 46,900.00	\$ 47,000.00	\$ 30,203.00	\$ 32,980.00	\$ 25,600.00
\$ 294,614.08	\$ 160,848.44	\$ 195,719.63	\$ 164,119.36	\$ 145,701.85	\$ 95,880.00	\$ 217,686.8	\$ 104,680.00	\$ 202,432.72	\$ 120,055.62	\$ 190,580.00	\$ 222,784.06

○ [Costos fijos](#)

Items	enero 2024	febrero 2024	marzo 2024	abril 2024	mayo 2024	junio 2024	julio 2024	agosto 2024	septiembre 2024	octubre 2024	noviembre 2024	diciembre 2024
Internet	\$ 8,201.34	\$ 8,201.34	\$ 8,201.34	\$ 9,694.25	\$ 11,130.03	\$ 12,019.47	\$ 12,813.94	\$ 13,660.92	\$ 14,595.00	\$ 15,000.00	\$ 15,225.00	\$ 15,630.00
Agua	\$ 16,700.00	\$ 35,660.00	\$ 36,500.00	\$ 24,590.00	\$ 23,500.00	\$ 25,000.00	\$ 25,400.00	\$ 31,040.00	\$ 32,500.00	\$ 30,890.00	\$ 29,640.00	\$ 54,300.00
Pileta (productos)	\$ 11,387.97	\$ 12,681.48	\$ 14,121.92	\$ 15,725.97	\$ 16,588.57	\$ 17,666.21	\$ 18,288.00	\$ 18,623.22	\$ 19,460.00	\$ 20,000.00	\$ 20,300.00	\$ 20,840.00
Impuestos municipales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 65,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 36,289.31	\$ 56,542.82	\$ 58,823.26	\$ 50,010.22	\$ 51,218.60	\$ 54,685.68	\$ 56,501.94	\$ 63,324.14	\$ 66,555.00	\$ 65,890.00	\$ 65,165.00	\$ 90,770.00

enero 2025	febrero 2025	marzo 2025	abril 2025	mayo 2025	junio 2025	julio 2025	agosto 2025	septiembre 2025	octubre 2025	noviembre 2025	diciembre 2025
\$ 15,864.45	\$ 16,245.20	\$ 16,488.87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 54,300.00	\$ 55,278.00	\$ 56,700.00	\$ 57,290.00	\$ 32,584.00	\$ 32,489.00	\$ 35,300.00	\$ 43,590.00	\$ 43,590.00	\$ 36,500.00	\$ 34,490.00	\$ 42,390.00
\$ 21,152.60	\$ 21,660.26	\$ 21,985.17	\$ 22,556.78	\$ 22,895.13	\$ 23,261.45	\$ 23,703.42	\$ 24,153.79	\$ 24,661.02	\$ 25,228.22	\$ 25,858.93	\$ 26,582.98
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 78,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
\$ 91,317.05	\$ 93,183.46	\$ 95,174.04	\$ 79,846.78	\$ 55,479.13	\$ 55,750.45	\$ 59,003.42	\$ 67,743.79	\$ 68,251.02	\$ 61,728.22	\$ 60,348.93	\$ 68,972.98

- Anexo 4. Registro de ingresos obtenidos vía Airbnb, Booking y particulare

[Registro de ingresos](#)

Ministerio de Turismo
Cultura y Deporte

ESTE DOCUMENTO TIENE VALIDEZ DE DECLARACIÓN JURADA

MINISTRO DE TURISMO, CULTURA Y DEPORTE

Dr. Guido Romero

S _____ / _____ D

Sin otro particular, saludamos a Usted atentamente.

Denominación del Establecimiento:		
Domicilio Comercial (ubicación del Establecimiento):		
Localidad:	Departamento:	CP:
Teléfono:	Celular:	
Email:		
Web:		

Razón Social:		Carácter:
Domicilio Legal:		
Localidad:	Departamento:	CP:
Teléfono:	Celular:	
Email:		

Nombre del Propietario o Titular:		
Tipo de Documento:	Número:	Clase:
Domicilio Real:		
Localidad:	Departamento:	CP:
Teléfono:	Celular:	

Firma

Aclaración

DNI

Firma y sello de autoridad interviniente:
(Si corresponde)



La solicitud debe acompañarse de la siguiente documentación:

a) Acreditar titularidad del establecimiento según corresponda:

- Copia de Escritura en el caso de ser propietario
- Copia de Contrato Social en el caso de ser una sociedad
- Copia del Contrato de Arrendamiento/Comodato en el caso de ser locatario/inquilino

b) Fotocopia del DNI de/los titular/titulares del establecimiento

c) Constancias de Inscripción en AFIP e Ingresos Brutos

d) Copia legalizada del Decreto de Habilitación Municipal

e) Copia del Certificado Final de Obra con juegos de planos del edificio aprobados por autoridad competente (Dirección de Planeamiento y Desarrollo Urbano)

f) Certificados de Factibilidad de Uso de Suelo e Informe de Habitabilidad, emitidos por autoridad competente (Dirección de Planeamiento y Desarrollo Urbano)

g) Certificado Final del Servicio de Protección contra Incendios (Bomberos), emitido por autoridad competente (Dirección de Bomberos, División Siniestros)

h) Certificado de Salud Pública emitido por autoridad competente – Ministerio de Salud Pública– (Solo si el establecimiento ofrece servicios gastronómicos)

i) Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil, Robo e Incendio

j) Seis fotografías como mínimo del establecimiento: habitaciones, sala de estar, comedor, fachada, etc.

**El Trámite se dará inicio por Mesa de Entrada del Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte (Centro Cívico - 3° Piso, Núcleo 4) mediante nota dirigida al Sr. Ministro de Turismo, Cultura y Deporte, Dr. Guido Romero, adjuntándose la documentación arriba detallada.*

** No es necesario presentar la totalidad de la documentación para dar inicio al trámite. Se puede iniciar con aquellos documentos que se tengan en ese momento, y luego se pueden ir adjuntando el resto al expediente.*