

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA
ESCUELA DE (TECNOLOGÍA - GESTIÓN)

Propuesta de valor para el lanzamiento del servicio de turismo sustentable con innovación en movilidad para recorridos autoguiados en la ciudad del Calafate, Argentina

AUTOR: Azarola, Ivana Martina (Leg. N° 47283)

DIRECTOR DE TESIS: Krell, Gabriel

**TESIS PRESENTADA PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCION
ESTRATEGICA Y TECNOLOGICA**

BUENOS AIRES
PRIMER CUATRIMESTRE, 2021

Dedicatoria

A mi mama y hermana por su incondicional apoyo.

A mi novio por su paciencia, apoyo y esmero en no dejar que el universo en su sin fin de oportunidades me distraiga de terminar esta tesis.

Índice

Dedicatoria	2
Índice	3
Índice de Cuadros	6
Índice de Figuras	7
Resumen	9
Introducción	10
Relevancia	10
Definición y alcance del problema	11
Hipótesis	12
Articulación	12
1. Estrategia metodológica	14
1.1 Revisión bibliográfica	14
1.2 Objetivos de la investigación	14
1.2.1 Objetivo general	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Interrogantes de investigación	14
1.4 Limitaciones y restricciones	15
1.5 Descripción de los estudios realizados	16
1.6 Entrevistas con expertos	16
1.7 Estudios de mercado	17
1.8 Aplicación de técnicas estadísticas	18
2. Antecedentes	19
2.1 Turismo sustentable de características similares al uso de audioguías	19
2.1.1 Distintas modalidades de turismo sustentable en el mundo	19
2.1.1.1 Segway tour	19
2.1.1.2 Recorridos en bicicletas	20
2.1.1.3 Bus turístico	21
2.1.1.4 City tours	22
2.1.1.5 FreeTours o Walking tours	23
2.1.2 Análisis del turismo en Argentina	24
2.2 Sustentabilidad, ecología, y sostenibilidad turística y económica en el mundo	28

2.3 Sustentabilidad, ecología y sostenibilidad turística y económica en Argentina	30
2.4 Objetivos 2020 de la ONU	32
3. Investigación de mercado y análisis estratégico	34
3.1 Definiciones y requisitos para la prestación del servicio	34
3.1.1 Requisitos del perfil de la ciudad	35
3.1.2 Requisitos para los potenciales consumidores finales	35
3.1.3 Requisito para los potenciales socios estratégicos	36
3.2 Calafate en números	36
3.2.1 Generalidades y particularidades de la ciudad	36
3.2.2 Análisis de puntos de interés y de hospitalidad	37
3.2.3 Conectividad	39
3.2.4 Simulación de un recorrido realizado por un turista	42
3.3 Modelado de clusters de turistas	47
3.3.1 Variables a considerar	48
3.3.2 Supuestos	48
3.3.3 Confección de los clusters de turistas	49
3.3.4 Comportamiento de los viajeros	64
3.3.4.1 Traslados de turistas al centro de la ciudad respecto de la hospitalidad.	65
3.3.5 Compatibilidad de los clusters con el uso de una audioguía	68
3.4 La industria turística y la sustentabilidad, la ecología y la sostenibilidad turística y económica de la zona	69
3.4.1 Las agencias turísticas de El Calafate	69
3.4.2 La hospitalidad en el Calafate	73
3.5. Análisis FODA	75
3.6. Perfil de la ciudad	77
3.7. Perfil de los potenciales consumidores finales	78
3.8. Perfil de los potenciales socios estratégicos	78
3.9 Modelo de negocio	79
4. Plan de Marketing	81
4.1. Propuesta de valor	81
4.2 Estrategia de Marketing	83
4.2.1 Producto	83
4.2.2 Precio	83
4.2.3 Plaza	84
4.2.4 Promoción	84

4.3	Segmentación	84
4.4	Target	84
4.5	Posicionamiento	85
5.	Plan de Operaciones y Recursos Humanos	86
5.1.	Audioguía y vehículo sustentable	86
5.2.	Página web	86
5.3.	Mobiliario de oficina	86
5.4.	Organigrama	86
6.	Plan económico/financiero	88
6.1.	Estimación de la demanda	88
6.1.1	El comportamiento de la demanda	89
6.2.	Inversión inicial	90
6.3.	Ingresos	90
6.4.	Egresos	90
6.5.	Estado de resultados	92
6.6.	Flujo de fondos	93
6.7.	TIR y VAN	94
6.8.	Análisis de sensibilidad	94
7.	Conclusiones y reflexiones finales	96
	Bibliografía	101
	Anexos	107
	Anexo 1. Recolección de datos del sitio web de TripAdvisor	107
	Anexo 2. Recolección de datos de Google Maps	108
	Anexo 3. Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación	109

Índice de Cuadros

Cuadro 2.1: Los 10 destinos con mayor número de viajeros hospedados no residentes	21
Cuadro 3.1 Simulación de un recorrido por la ciudad	43
Cuadro 3.2 Comparativa de blogs de viajeros	50
Cuadro 3.3: Tipos de turistas identificados en los blogs de viajeros	53
Cuadro 3.4 Tarifas aproximadas tomadas como referencia para las excursiones contratadas por los viajeros	54
Cuadro 3.5: Resumen de datos encontrados a partir del análisis de los 10 blogs de viajeros	56
Cuadro 3.6: Comparativa de los atractivos turísticos del recorrido diseñado según las reseñas de los usuarios de TripAdvisor	57
Cuadro 3.7 Comparativa de los atractivos turísticos del recorrido diseñado según las reseñas de los usuarios de Google Maps	61
Cuadro 3.8 Modelado de turistas	63
Cuadro 3.9 Análisis FODA respecto de llevar a cabo el proyecto en la ciudad de El Calafate	75
Cuadro 3.10 Modelo de negocio	79
Cuadro 6.1 Estimación del tamaño de mercado	89
Cuadro 6.2: Ventas estimadas en dólares para el periodo 2023 – 2026	90
Cuadro 6.3: Tipos de gastos en los que incurre la empresa	91
Cuadro 6.4: Gastos totales expresados en dólares para el periodo 2023-2026	91
Cuadro 6.5: Estado de resultados expresado en dólares para el periodo 2023-2026	92
Cuadro 6.6: Flujo de fondos proyectado en dólares para el periodo 2023-2026	93
Cuadro 6.7: TIR y VAN	94
Cuadro 6.8: Análisis de sensibilidad	95

Índice de Figuras

Figura 2.1 Fotografía con la que se promociona el segway tour en la ciudad de Granada	15
Figura 2.2: Fotografía con la que se promociona el recorrido en bicicleta en la ciudad de Málaga	16
Figura 2.3: Fotografía con la que se promociona el bus turístico en la ciudad de Barcelona	17
Figura 2.4: Fotografía con la que se promociona el city tour en la ciudad de Tallin	18
Figura 2.5: Fotografía con la que se promociona el Walking tour en la ciudad de Jaipur	19
Figura 2.6: Fotografía con la que se promociona el turismo de aldea en Chão do Rio	23
Figura 2.7: Fotografía de la puesta en valor de un túnel histórico de tren abandonado en Taiwán	24
Figura 2.8: Fotografía de los distintos tipos de actividades que se pueden realizar en Werfenweng como parte del desarrollo de un turismo sustentable	25
Figura 3.1: Mapa de los puntos de interés turístico de El Calafate considerados en esta investigación	38
Figura 3.2: Sitio web de TripAdvisor identificando la cantidad de hoteles a menos de 2 km de Avenida Libertador	39
Figura 3.3 Mapa de cobertura para Claro Mobile	40
Figura 3.4 Mapa de cobertura para Movistar Mobile	40
Figura 3.5 Mapa de cobertura para Personal Mobile	41
Figura 3.6 Mapa de cobertura para el Operador Claro según web propietaria de El Calafate para la red 3G	41
Figura 3.7 Mapa de cobertura para el Operador Claro según web propietaria de El Calafate para la red 4G.	42
Figura 3.8: Gasto estimado en alojamiento y excursiones por persona en USD según los blogs de viajeros examinados	55
Figura 3.9 Tipo de turista de las personas categorizadas que dejaron reseñas	

en el sitio web de TripAdvisor	59
Figura 3.10: Reseñas de lugares de interés turístico incluidos o susceptibles de ser incluidos en el recorrido de la audioguía	60
Figura 3.11: Grado de interés en los atractivos incluidos en el recorrido diseñado de la audioguía según las reseñas en Google Maps	61
Figura 3.12: Descripción del itinerario de la excursión de Balcón de Calafate del sitio web de la agencia de turismo Zona Patagonia	65
Figura 3.13: Testimonio de un viajero tomando la Excursión de día completo al glaciar Perito Moreno con safari en barco	66
Figura 3.14 Testimonio de un viajero que tomó la excursión From El Calafate: Full-Day Tour to El Chaltén	67
Figura 3.15 Excursión “Recorrido por la ciudad de El Calafate”	68
Figura 3.16 Sitio web de la agencia de viajes “No Sul Turismo”	70
Figura 3.17 Sitio web de la agencia de viajes “Azules arte en turismo”	71
Figura 3.18 Sitio web de TripAdvisor de la oferta de excursiones a realizar en la ciudad de El Calafate	72
Figura 3.19 Hoteles en la ciudad de El Calafate que consiguieron certificaciones en el programa Hoteles Más Verdes	73
Figura A1.1: Filtros del sitio web de TripAdvisor	107
Figura A2.1: Reseñas de puntos turísticos de Google Maps	108
Figura A3.1: Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación	109

Resumen

En muchas ciudades turísticas del mundo, los turistas pueden contratar todo tipo de excursiones con el objetivo de conocer el lugar, la cultura local y vivir nuevas experiencias.

En este trabajo se evalúan las características necesarias para el lanzamiento de un servicio turístico sustentable en una ciudad turística de Argentina. El servicio que se pretende evaluar consiste en un servicio de audioguía en el formato de aplicación móvil que incorpora el uso de un vehículo unipersonal sustentable para recorridos autogestionados por la misma. Con esta investigación se espera identificar potenciales amenazas y oportunidades en relación al posible lanzamiento del servicio propuesto.

Como parte del análisis realizado en esta tesis, se selecciona una ciudad como potencial candidata para el lanzamiento del proyecto. La investigación de la industria turística se desarrolla en torno las siguientes dimensiones: la localidad, los potenciales consumidores finales del servicio, la industria turística local y, por último, la sostenibilidad económica, social y ambiental. Por tal motivo, se examinan:

- Distintos aspectos de la localidad claves para la prestación del servicio.
- Las características de quienes eligen vacacionar en la ciudad, teniendo en cuenta sus perfiles y comportamientos, a fin de identificar la compatibilidad de estos turistas con servicio que se pretende lanzar y el tamaño de mercado de potenciales usuarios del servicio.
- El ecosistema de la industria local con el objetivo de reconocer posibles socios estratégicos y las políticas locales de carácter gubernamental que pudieran fomentar la sustentabilidad y sostenibilidad turística y económica.

Se describe la formulación de un modelo de negocio y de la propuesta de valor acorde a las características de la ciudad, de su turismo receptivo y del ecosistema de la industria turística local. Como resultado del estudio realizado, se evalúa la viabilidad de la propuesta de negocio.

Introducción

Cuando se visita una ciudad en calidad de turista, una persona puede elegir distintos tipos de excursiones con el objetivo de conocer el lugar, la cultura de su gente y vivir distintas experiencias.

En Europa, los FreeTours se han vuelto una tendencia que crece cada vez más. Este tipo de recorridos se caracterizan por ser grupales, aptos para todo público, y tener una duración y horarios estipulados de antemano por la empresa que los ofrece.

Un tipo de turismo no tan popular pero en auge, son los recorridos a pie que emplean audioguías. Tradicionalmente, este tipo de excursiones se empleaban como herramienta para divulgar conocimiento en museos y exposiciones. En la actualidad, algunas ciudades Europeas cuentan con audioguías en el formato de aplicaciones móviles con el objetivo de brindar un servicio más al turista.

En la industria del turismo existe de esta forma un ecosistema de distintos tipos de audioguías. La utilización de un formato u otro condiciona el modelo de negocio y las características de la propuesta de valor.

Buses turísticos o city tours son las opciones más tradicionales y difundidas en destinos de la Argentina. En este documento se evalúan las características necesarias para el lanzamiento de un servicio de audioguía en el formato de aplicación móvil que incorpore el uso de un vehículo unipersonal sustentable. Este servicio estará orientado a los turistas que visiten el país y que se encuentran en el rango de los 16 a 60 años de edad.

Como vehículo para el desarrollo de esta investigación se elige arbitrariamente el monopatín eléctrico.

Este medio de transporte en conjunto con el servicio de audioguía permitirá realizar recorridos autogestionados en una ciudad turística. La integración de un vehículo al servicio de audioguía permitirá a los usuarios del mismo, visitar un mayor número de atractivos turísticos en un menor lapso de tiempo. De esta forma los viajeros podrán recorrer puntos de interés turísticos que se encuentren a una mayor distancia entre sí.

Relevancia

En la industria del turismo, las audioguías no se encuentran presente en la oferta turística de muchos de los destinos turísticos en Argentina. Los motivos que pudieran explicar esta ausencia pueden estar asociados entre otros, a uno o más de estos fundamentos:

- La incompatibilidad de este tipo de propuestas de valor con la oferta turística local.
- Los destinos turísticos por sus características geográficas o de infraestructura no son aptas para el desarrollo de actividades de este tipo.
- La falta de inversión en el sector.

- La escasez en la demanda o del volumen de la misma, ya que la cantidad de potenciales usuarios podría no ser un atractor para la prestación del servicio.
- El perfil de los turistas de la ciudad dista del público que actualmente emplean audioguías.
- Oportunidades de negocio que no están siendo aprovechadas.

Algunas de las razones anteriores podrían justificar la falta de adopción y de integración en la industria turística local.

Se espera que con esta investigación se puedan identificar potenciales amenazas y oportunidades en relación al lanzamiento de un servicio de audioguía con innovación en movilidad sustentable.

Definición y alcance del problema

Como parte del análisis cualitativo de esta tesis, se seleccionará una ciudad como potencial candidata para el lanzamiento del proyecto. Se estudiarán distintos aspectos de esta ciudad en cuanto a la infraestructura existente, el comportamiento de los vacacionantes durante su estadía y el ecosistema de la industria turística local. Este último aspecto será examinado con un enfoque dual. Por un lado, el abordaje de estos tópicos tendrá por objetivo contextualizar las características de la industria turística local en el marco de las políticas e iniciativas de los distintos niveles gubernamentales. Por otro lado, dadas las características del servicio que se pretende lanzar, el segundo enfoque está orientado a identificar programas afines con la sustentabilidad, la ecología y sustentabilidad turística y económica que alcancen la localidad. En este sentido, se busca indagar en la integración de estos programas con los actores presentes en el mercado.

Examinar la infraestructura de la ciudad permitirá identificar si la audioguía o el vehículo sustentable son incompatibles con las características de la ciudad. En el desarrollo de esta tesis, se validará la existencia de puntos de interés turísticos en la localidad, la cercanía entre los mismos, y la posibilidad de trazar un potencial recorrido por alguno de ellos. El análisis de estos aspectos podría eventualmente servir para identificar potenciales obras de infraestructura críticas para el desarrollo del proyecto en la ciudad seleccionada.

Conocer el perfil del consumidor de un producto es clave. Por tal motivo, se analizarán las características de los turistas que recibe la ciudad. Se buscará identificar la duración de su estadía, qué tipo de transporte emplean para arribar a la localidad, los lugares que visitan, su edad y la compatibilidad de los turistas con el uso de audioguías digitales. Comprender qué clase de servicios contratan los turistas e identificar su comportamiento en la ciudad permitirá identificar un modelo de negocio compatible con los potenciales usuarios del servicio y con la industria turística local.

El estudio del ecosistema de la industria local es necesario a fin de poder reconocer potenciales socios estratégicos y las políticas locales de carácter gubernamental que pudieran fomentar la sustentabilidad y sostenibilidad turística y económica.

Finalmente, si la ciudad tuviese potencial para el lanzamiento del servicio y fuese posible identificar las características que debería tener el servicio propuesto para la localidad, se realizará la formulación de la propuesta de valor y se analizará la viabilidad de la propuesta de negocio.

Hipótesis

Se elige un destino turístico como potencial candidato para el desarrollo del lanzamiento de un servicio de audioguía con integración de dispositivos de movilidad sustentable. Con ello, se busca identificar potenciales amenazas y oportunidades en relación a este tipo de propuesta de valor. A partir de aquí, la hipótesis principal del estudio sostiene que:

H No existen razones que impidan la comercialización de un servicio de audioguía con innovación en movilidad sustentable para recorridos autoguiados en el destino turístico elegido para el lanzamiento.

A efectos del análisis, en este estudio se desagrega la investigación en la ciudad en cuatro aspectos intrínsecamente relacionados entre sí. Estos cuatro componentes son: la localidad, los potenciales consumidores finales del servicio, la industria turística local y, por último, la sostenibilidad económica, social y ambiental.

La investigación subsecuente se desarrolla en función de estas dimensiones y de la hipótesis principal antes definida, tomando como ejes rectores las siguientes sub hipótesis:

H1 La rutina de actividades y el perfil del turista de los vacacionantes en el destino turístico candidato son compatibles con la propuesta de valor del servicio de audioguía y movilidad sustentable, así como también las condiciones geográficas de la ciudad.

H2 Existen potenciales socios estratégicos para el lanzamiento de la propuesta de valor comprometidos con la sustentabilidad, la ecología y la sostenibilidad turística y económica de la zona.

H3 Para facilitar la adopción de la propuesta de valor, las agencias turísticas que pudieran sentirse amenazadas por la sustitución del servicio podrían incorporarse como socios estratégicos en una relación ganar-ganar.

Articulación

Esta tesis se encuentra dividida en 7 capítulos. En el primer capítulo, Estrategia Metodológica, se precisan las características del análisis realizado y las fuentes empleadas para el mismo. Se definen los objetivos e interrogantes del estudio, el enfoque elegido para la investigación, los estudios de mercado y las técnicas estadísticas empleadas.

En el segundo capítulo, Antecedentes, se distinguen distintos tipos de excursiones turísticas que pudieran tener algún grado de semejanza al uso de audioguías y de vehículos sustentables. Se presenta el concepto de turismo sostenible y se examinan iniciativas turísticas sustentables a nivel mundial, las medidas tomadas en la Argentina en relación a esta temática y cómo se alinea el servicio que se pretende lanzar con los objetivos 2020 de la ONU.

En el tercer capítulo, Cuerpo Central, el abordaje de la investigación hace foco en los cuatro componentes: localidad, los potenciales consumidores finales del servicio, la industria turística local y, por último, la sostenibilidad económica, social y ambiental. En primer lugar, se estudia la localidad: Se define una ciudad candidata para el lanzamiento del servicio de audioguía y movilidad sustentable, y se examinan distintos aspectos claves para la prestación del servicio. En segundo lugar, se analizan los potenciales consumidores finales del servicio: Se estudian las características de la población de turistas, haciéndose un modelado del perfil de distintos tipos de estos. Este modelado se emplea a fin de identificar la compatibilidad de una población histórica de viajeros con el uso de audioguías. Adicionalmente, se examinan las dimensiones referidas a la industria turística local y la sostenibilidad económica, social y ambiental. Se distinguen los perfiles de la ciudad, de los potenciales consumidores finales y socios estratégicos identificando factores determinantes para el lanzamiento del servicio. Por último, se plantea un modelo de negocio para el servicio propuesto.

En el cuarto capítulo, Plan de Marketing, se enuncian las características del servicio propuesto en la ciudad candidata en relación a los cuatro componentes foco de la investigación antes mencionada y se presenta la estrategia de marketing a emplear para la prestación del servicio. Además, se identifica a quienes estarán dirigidos los esfuerzos publicitarios y el posicionamiento del producto en el mercado.

En el quinto capítulo, Plan de Operaciones y Recursos Humanos, se identificaran recursos y los gastos devenidos de la actividad de la empresa.

En el sexto capítulo, Plan económico/financiero, se diseña el plan comercial de la empresa que preste el servicio turístico propuesto con el objetivo de evaluar su rentabilidad.

En el séptimo capítulo, Conclusiones y reflexiones finales, se presentan algunas limitaciones encontradas y un conjunto de factores fuera del alcance de esta tesis, en los cuales se identifica la necesidad de un mayor análisis previo al lanzamiento del servicio. Adicionalmente, se presentan alternativas de expansión para la empresa.

1. Estrategia metodológica

En este apartado se detallan las características del estudio realizado en esta tesis. Se identifican las fuentes de información empleadas, como las mismas sirven a los efectos de alcanzar los objetivos de este trabajo. La utilización de estos recursos permitirá dar respuesta a los interrogantes de investigación que se proponen en este capítulo, delimitando el abordaje de los tópicos a tratar.

Asimismo, se detalla las particularidades del enfoque elegido para el desarrollo de la investigación, las especificaciones de los estudios de mercado y las técnicas estadísticas empleadas.

1.1 Revisión bibliográfica

Se consultaron los datos estadísticos oficiales de distintos organismos gubernamentales y sectoriales, e informes de organizaciones internacionales y de empresas de la industria del turismo.

A nivel de documentos digitales se accedió a diferentes portales de agencias de turismo, periódicos, blogs de turistas, además del uso de portales web especializados en cartografía y procesamiento de imágenes.

1.2 Objetivos de la investigación

Toda actividad comercial incipiente puede encontrarse con barreras y amenazas que impidan un desarrollo exitoso en el mercado en que espera insertarse. El lanzamiento de una actividad comercial orientada a la prestación de un servicio turístico como es el de audioguías, innovando en recorridos autoguiados al incorporar vehículos sustentables, no se encuentra exento de este tipo de riesgos.

A fin de indagar en estos tópicos se proponen los siguientes objetivos generales y particulares.

1.2.1 Objetivo general

- Analizar los elementos necesarios para la propuesta de valor del lanzamiento del servicio turístico de audioguías con movilidad sustentable en la ciudad candidata para este proyecto.

1.2.2 Objetivos específicos

- Indagar sobre el perfil del cliente del servicio propuesto en la ciudad candidata para el lanzamiento.
- Conocer sobre las características de los socios estratégicos del negocio.
- Identificar el perfil de la zona en cuanto a la sustentabilidad.
- Analizar un posible modelo de negocio compatible con el servicio.

1.3 Interrogantes de investigación

Como resultado del estudio de esta tesis se espera poder dar respuesta a un conjunto de preguntas. Las mismas se agrupan a continuación en dos grupos: Por un lado, aquellas correspondientes a las dimensiones

referidas a la localidad y a los potenciales consumidores finales. Por otro lado, se agrupan los interrogantes asociados a los componentes de la industria turística local y la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Interrogantes asociados a la localidad y a los potenciales consumidores finales del servicio:

- ¿Qué características tendría que tener la propuesta de valor del servicio de audioguía en la ciudad turística candidata, para proponer su lanzamiento?
- ¿Cuál es el perfil de los turistas en el destino candidato para el lanzamiento?
- ¿Cuál es el comportamiento de los turistas en la ciudad?
- ¿Qué características posee la ciudad turística candidata para lanzar el servicio?
- ¿Se adaptan las audioguías digitales a la infraestructura local y a la población turística de la localidad?
- ¿Es posible diseñar un recorrido por la ciudad que visite varios puntos de interés en distancias acordes al uso de vehículos sustentables unipersonales?

Interrogantes asociados a la industria turística local y la sostenibilidad económica, social y ambiental:

- ¿Quiénes podrían ser los socios estratégicos alineados con el fomento y desarrollo de un turismo sustentable?
- ¿Existen iniciativas gubernamentales favorables a la industria turística local?
- ¿Es posible identificar al menos un modelo de negocio compatible con el ecosistema turístico en la ciudad?
- ¿Existe en el mercado turístico local una oferta de actividades turísticas que pudieran sustituir o competir directamente con el servicio propuesto?

1.4 Limitaciones y restricciones

El desarrollo de esta investigación se realizó en el contexto de la pandemia de COVID-19.

Con motivo del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) que iniciara el 20 de marzo de 2020 y del Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DiSPO) que le siguió con medidas segmentadas territorialmente, la recolección de algunos datos de la industria turística y de testimonios de viajeros recientes a la localidad debieron desestimarse. Por tal motivo, los datos empleados a lo largo de este estudio para el análisis de la población de turistas corresponden a testimonios y reseñas de viajes previos a la reapertura de la ciudad al turismo del 5 de diciembre de 2020.

Asimismo, el estudio no se detendrá en el análisis de la normativa legal existente en la localidad pese a que la misma podría tener algún tipo de impacto negativo en el lanzamiento del servicio de audioguía con innovación en movilidad sustentable.

1.5 Descripción de los estudios realizados

La investigación que en este documento se presenta es de tipo cualitativa con un alcance exploratorio/descriptivo, transversal y de caso. El objeto de estudio se basa en la evaluación de una ciudad turística pasando por distintos aspectos de la misma y de su industria de cara al lanzamiento de un servicio turístico.

Para abordar dicho objeto de estudio, se analiza la información disponible de la Secretaría de Turismo de la ciudad candidata, obteniendo como resultado del mismo el modelado de clusters de turistas en relación a un conjunto definido de variables.

Asimismo, se busca identificar, mediante el análisis de diarios de viajeros, cuál es el comportamiento de los turistas que visitan la ciudad. Mediante la lectura de estos diarios de diversos sitios web, se intentará reconocer intervalos de tiempos en los que los viajeros podrían contratar el servicio que se propone.

El modelado de la población de turistas y su compatibilidad con el uso de una audioguía permite estimar el tamaño de mercado de potenciales consumidores finales existente en la ciudad candidata.

En tal contexto, se buscará también identificar las principales industrias turísticas de la zona, analizando los datos del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) teniendo en cuenta la industria turística de Argentina en general y de la localidad en particular. Una vez identificados, se analizarán las propuestas y acciones llevadas a cabo en favor de la sustentabilidad, la ecología y la sostenibilidad turística y económica de la zona.

Se confeccionará una matriz FODA, para abordar el estudio de la ciudad y de su industria turística. Adicionalmente, se estudian las 5 fuerzas de Porter (Logares, s.f.) con la finalidad de identificar potenciales oportunidades y amenazas del mercado en relación a un modelo de negocio compatible con el servicio.

En último lugar, se estudiarán los ingresos y costos, pudiendo determinarse de esta forma, el monto necesario de la inversión inicial. A partir de la confección del estado de resultados y del estudio del flujo de fondos de la empresa prestadora del servicio, se determinará la rentabilidad del negocio para ser comparada con otras opciones de inversión.

1.6 Entrevistas con expertos

Esta tesis de investigación se realiza en el marco de la pandemia de COVID-19 y del Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio dispuesto por el gobierno de la Argentina. En este contexto, se elige un enfoque descriptivo cualitativo e histórico en el análisis de las distintas fuentes de información. Con motivo de las disposiciones tomadas por el gobierno nacional que restringieron la circulación de los ciudadanos y el normal funcionamiento de las instituciones público/privadas, se encontraron dificultades para la realización de entrevistas con expertos.

En consecuencia, para este trabajo se supone como hipótesis implícita que los datos post pandemia con la vuelta a la normalidad serán parecidos a los que pudieran haberse generado de periodos anteriores a la pandemia. Ante la flexibilización de algunas restricciones, se decide ignorar los datos de viajeros y de instituciones público/privadas, debido a que por las características del turismo de ese momento (los cierres

de la cuarentena y la DISPO en la industria turística) se podrían generar resultados alejados de lo que era el normal funcionamiento de la industria.

Para el análisis se emplearán las siguientes herramientas de recolección de datos secundarias:

- Diarios de viajeros.
- Testimonios y comentarios de viajeros.
- Informes y estadísticas del INDEC.
- Informes de la Secretaría de Turismo de la localidad.
- Street view de Google.
- Google Maps.
- Mapas de cobertura de redes de wifi.
- Sitios web de agencias de turismo y de hoteles.
- Artículos periodísticos (La Nación).
- Artículos de la Cámara de Hotelería, Gastronomía, Comercio, Turismo, Industria y Actividades Afines de la localidad.
- Otros.

La utilización de diarios de viajeros permite conocer lo que experimentaron los vacacionantes durante sus travesías. A partir de la lectura de sus testimonios y comentarios se puede conocer su opinión acerca de un tema específico como ser: su grado de satisfacción con un punto de interés turístico. Estas fuentes de información serán empleadas como sustitutos de encuestas.

1.7 Estudios de mercado

La investigación realizada en esta tesis se lleva a cabo realizando una exploración cualitativa en tres dimensiones:

- Con motivo de indagar en las características de la ciudad elegida, se confecciona un recorrido por distintos puntos de interés turísticos y se realiza una simulación recorriendo cada uno de los atractivos presentes en el trayecto.
- Con la finalidad de conocer las vivencias de los viajeros durante su estadía en la ciudad, se estudia un conjunto de blogs.
- El análisis de algunos testimonios de viajeros permite conocer aspectos particulares que los viajeros no suelen incluir en sus blogs de viaje.

Como fuente de información se emplearon informes y estadísticas del INDEC. No se emplearon bases de datos formales, pero sí se extrajeron datos de sitios web de agencias de turismo y del Street view de Google. A partir de estos se realiza un análisis en profundidad con el objetivo de modelar una población de turistas.

1.8 Aplicación de técnicas estadísticas

Para modelar una población de turistas en la ciudad candidata para el lanzamiento del servicio, se emplean diversos recursos como fuente de información. La normalización de datos obtenidos a partir de formatos desestructurados permite analizar distintas características y comportamientos de una determinada muestra de turistas. En el estudio de la misma, se emplean gráficos de barras y circulares con el objetivo de presentar y analizar distintos aspectos de la muestra.

A partir del modelado de una población de turistas se infieren las características y comportamientos de una población en base a valores históricos de visitantes en la localidad correspondientes al año anterior a la pandemia de COVID-19.

2. Antecedentes

En este capítulo se examinan distintos tipos de turismo sustentable o de modalidades comparables al uso de audioguías y de vehículos sustentables.

A nivel mundial, se estudia el concepto de turismo sostenible y se presentan distintos casos de iniciativas galardonadas por su exitosa gestión como destinos turísticos sustentables.

A nivel local, se identifican las medidas tomadas y los objetivos del gobierno de la República Argentina en relación al turismo sustentable.

Por último, se analizan los objetivos 2020 de la ONU y su relación con el servicio que se pretende lanzar.

2.1 Turismo sustentable de características similares al uso de audioguías

El concepto de actividad turística está en permanente evolución. El uso de audioguías como complemento de recorridos turísticos es una práctica que se ha extendido alrededor del mundo. Una visita a un museo puede contar hoy con un servicio de audioguías como es el caso del Museo Nacional de Bellas Artes (App Audioguía del Bellas Artes, s.f.).

Algunas ciudades turísticas como Madrid cuentan con un servicio de audioguía sin cargo (Audioguía de Madrid gratis, s.f.), además de disponer de una aplicación móvil gratuita creada por la Oficina de Turismo del Ayuntamiento que ofrece consejos turísticos y una agenda actualizada (Madrid Destino Cultura Turismo y Negocio S.A., 2016). En una excursión tradicional, un guía turístico acompaña un contingente de turistas por un recorrido prefijado, siendo responsable durante la visita de coordinar al grupo e identificar el camino a seguir. Además de brindarle información sobre los distintos puntos de interés que se encuentran a lo largo del trayecto.

El uso de audioguías se ofrece como una variante para aquellos recorridos que tradicionalmente requerían de un guía turístico.

2.1.1 Distintas modalidades de turismo sustentable en el mundo

A continuación se describen algunas de las opciones turísticas más tradicionales y difundidas de turismo sustentable tanto en Argentina como en el resto del mundo.

2.1.1.1 Segway tour

Son tours urbanos, grupales y guiados, donde los turistas recorren distintos puntos de la ciudad en segways. Este tipo de tours se realiza en distintas ciudades del mundo como ser Austin (EEUU), Tallin (Estonia), Paris (Francia), entre otros.

A modo de ejemplo, se comentan las características de uno de estos segway tours que se realiza en la ciudad de Granada, en España. Los grupos son reducidos con no más de 6 personas. El promocionado con la Figura 1.1 tiene una duración aproximada de 1 hora partiendo de la Plaza de Cuchilleros de Granada, haciendo 3 paradas: Plaza Nueva, Fuente del Toro, Paseo de los Tristes, hasta retornar al punto de partida. Entre los servicios incluidos se encuentra un casco y el segway. El valor de la actividad es de 22 euros al 24 de Marzo de 2020 (Granada: tour panorámico en segway, s.f.).



Figura 1.1 Fotografía con la que se promociona el segway tour en la ciudad de Granada. Fuente: (Granada: tour panorámico en segway, s.f.)

2.1.1.2 Recorridos en bicicletas

En distintas ciudades existe también la posibilidad de realizar recorridos en bicicleta acompañados por un guía turístico. Esta actividad puede contratarse por ejemplo en las ciudades de Verona (Italia), Oslo (Noruega), Delhi (India), entre otras.

En la Figura 1.2, se observa la fotografía promocional de uno de estos tours que se ofrece en la ciudad de Málaga, España. El recorrido que se tomó de ejemplo tiene una duración aproximada de 3 horas, pasando por 9 paradas y recorriendo famosos monumentos históricos de la ciudad, como la Alcazaba, el Teatro Romano y la Catedral de Málaga. Entre los servicios incluidos se encuentra un casco, la bicicleta y una botella de agua. El valor aproximado de la actividad es de 31 euros al 24 de Marzo de 2020 (Recorrido en bicicleta por Málaga, s.f.).



Figura 1.2: Fotografía con la que se promociona el recorrido en bicicleta en la ciudad de Málaga. Fuente:(Recorrido en bicicleta por Málaga, s.f.)

2.1.1.3 Bus turístico

Algunas ciudades cuentan con un bus turístico que circula por las calles de la ciudad realizando paradas en puntos específicos. Tal es el caso las ciudades como San Antonio (EEUU), Roma (Italia), Berlín (Alemania), Alesund (Noruega).

El servicio consiste en un pase para el uso de esos buses, válido por uno o dos días. Dependiendo de las características del servicio contratado, se pueden incluir en algunos casos, el uso de auriculares que permiten disfrutar del relato de distintos aspectos de la ciudad.

En la ciudad de Barcelona, un viajero puede recorrer la ciudad contratando este servicio, abonando unos cuarenta euros. Así, puede utilizar los buses turísticos que recorren la ciudad teniendo la posibilidad de deslumbrarse con increíbles vistas. En vehículos como el de la Figura 1.3, recorren diferentes rutas turísticas entre las cuales se destacan las paradas en la Plaza de Cataluña, la Sagrada Família, el Camp Nou, la Pedrera, el Pueblo Español, la Casa Batlló, el Monasterio de Pedralbes o el Parque Güell (Barcelona Hop-On Hop-Off Bus, s.f.).



Figura 1.3: Fotografía con la que se promociona el bus turístico en la ciudad de Barcelona.
Fuente: (Barcelona Hop-On Hop-Off Bus, s.f.)

2.1.1.4 City tours

Un city tour es otro tipo de recorrido urbano que permite al viajero recorrer una ciudad. Se trata de una excursión en la cual un guía turístico y un contingente de pasajeros visitan distintos puntos de interés. Durante el recorrido, el trabajo de los guías es el de coordinar el pasaje y relatar información sobre las costumbres, la historia y la geografía de la localidad, entre otros. Los vehículos que se emplean para la prestación de este tipo de servicio son generalmente buses, camionetas tipo Traffic o camionetas 4x4.

En ciudades como Roma (Italia), Sevilla (España) o Paris (Francia), se puede contratar este tipo de paseo. Sin embargo, existen algunas variantes entre los servicios adicionales que ofrecen las agencias de turismo. En algunos casos, los city tours constan solamente de un recorrido por ciudad, incluyendo la visita a algún mirador. Otros combinan el recorrido por la ciudad con una visita a un museo o fábrica de chocolates u otro tipo de establecimiento que pudiera despertar algún tipo de interés en los turistas.

En la ciudad de Tallin, por ejemplo, se ofrece la posibilidad de recorrer la ciudad en un city tour. El mismo permite al turista visitar importantes hitos históricos como el convento de Santa Birgitta, el Complejo de Yates Olímpicos y el palacio de verano de Orlov, además de disfrutar de la hermosa vista panorámica desde la colina de Toompea, tal como se observa en la Figura 1.4. Entre los servicios incluidos se encuentran un vehículo con aire acondicionado y guía de habla inglesa. El valor aproximado de la actividad es de 59,2 dólares al 28 de Marzo de 2020 (Lo más destacado de Tallin y sus alrededores - Excursión por la costa desde Tallin, s.f.).



Figura 1.4: Fotografía con la que se promociona el city tour en la ciudad de Tallin. Fuente: (Lo más destacado de Tallin y sus alrededores - Excursión por la costa desde Tallin, s.f.)

2.1.1.5 FreeTours o Walking tours

Los FreeTours se han vuelto una tendencia que crece cada vez más. Este tipo de recorridos a pie se caracteriza por ser grupales, aptos para todo público, y tener una duración y horarios estipulados de antemano por la empresa que los ofrece. Este tipo de turismo nace en Europa como una actividad con costo a voluntad donde jóvenes con conocimientos en historia u arte ofrecían realizar un recorrido por la ciudad a los transeúntes.

En la actualidad, las agencias de turismo ofrecen actividades similares a esta a un costo fijo en ciudades como Marsella (Francia), Stavanger (Noruega) o Roma (Italia). En la Figura 1.5, se observa un contingente de turistas en la ciudad de Jaipur (India), donde un tour como este puede contratarse por 10,53 euros (Jaipur Walking Tour, s.f.).



Figura 1.5: Fotografía con la que se promociona el Walking tour en la ciudad de Jaipur.

Fuente: (Jaipur Walking Tour, s.f.)

2.1.2 Análisis del turismo en Argentina

En Argentina, muchas ciudades son destinos turísticos demandados los 365 días del año. Por tal motivo, cuentan con un mayor desarrollo de su industria turística y una gran capacidad hotelera.

En el Cuadro 1.1, pueden verse los destinos turísticos más demandados de acuerdo al número de plazas ocupadas en Argentina según la encuesta de ocupación hotelera de Diciembre de 2019 del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina [INDEC], 2020-a).

Según la encuesta, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la urbe que más turismo extranjero recibe. Algunos motivos por los que no se estudia en detalle la posibilidad de realizar el plan de negocio en esta ciudad son:

- El tamaño de la urbe es mucho mayor al de otras localidades turísticas, lo que supone que los lugares de interés turístico se encuentren más alejados. En el caso de una prueba piloto en la cual se emplearan vehículos eléctricos como por ejemplo monopatines eléctricos, la reducida autonomía de este tipo de vehículos podría comprometer la experiencia del usuario.
- Por el tamaño de la ciudad y el elevado número de turistas que recibe, el despliegue de marketing y de equipos que serían necesarios serían mucho mayores.

La CABA representa un desafío mayor a otras ciudades no sólo por su tamaño, sino también por la gran variedad medios de transporte con las que cuenta y el precio de los mismos. A saber:

- Este núcleo urbano cuenta con una amplia red de subtes que permiten a un turista visitar cualquier punto de interés por menos de 0,3 dólares (64.87 pesos argentinos=1 dólar al 5 de Abril de 2020).
- La ciudad dispone de colectivos con una buena frecuencia y gran cantidad de líneas y ramales, que permiten gran movilidad todos los días de la semana y a cualquier hora, muchas veces gracias al Metrobus. El valor aproximado del pasaje es de 0,3-0,4 dólares (64.87 pesos argentinos=1 dólar al 5 de Abril de 2020).
- Esta urbe ya posee una gran densidad de taxistas, choferes de plataformas como Cabify y de Uber. En la ciudad, también se pueden alquilar monopatines de las empresas Lime, Grin y Movo y bicicletas, como parte de una iniciativa del gobierno local.

El 16 de Diciembre de 2019 (1 USD = 59,7407 ARS), se publicó una nota en iProUp (2019), sobre los monopatines eléctricos. El costo inicial para desbloquearlos era de 0,25 dólares y cada minuto 0,20 dólares. En la nota, también se informaba que las cuatro empresas de alquiler de monopatines que la operan en la ciudad poseen flotas de hasta 860 unidades cada una.

- Buses turísticos que recorren la ciudad y las ofertas de las agencias de turismo locales.

Respecto de las 5 ciudades argentinas con mayor número de turistas no residentes, después de CABA, puede decirse que estas localidades poseen una oferta en medios de transportes mucho más reducida. Los turistas pueden recorrer la localidad a pie, alquilando un vehículo (típicamente una bicicleta o un auto), tomando remises, taxis y colectivos, o contratando excursiones en las agencias de turismo.

Cuadro 1.1: Los 10 destinos con mayor número de viajeros hospedados no residentes

Localidad	Pernoctaciones			Viajeros hospedados			Estadía promedio		
	Total	Residentes	No residentes	Total	Residentes	No residentes	Total	Residentes	No residentes
CABA	951.929	401.640	550.289	427.156	186.656	240.500	2,2	2,2	2,3
El Calafate	117.147	40.692	76.455	56.578	19.796	36.782	2,1	2,1	2,1
Puerto Iguazú	124.874	66.641	58.233	45.471	22.309	23.162	2,7	3,0	2,5
San Carlos de Bariloche	234.042	164.043	69.999	59.844	36.714	23.130	3,9	4,5	3,0
Ciudad de Mendoza	106.496	62.113	44.383	50.641	28.455	22.186	2,1	2,2	2,0
Ushuaia	77.307	32.805	44.502	33.462	13.968	19.494	2,3	2,3	2,3
Ciudad de Salta	77.498	58.824	18.674	39.973	29.987	9.986	1,9	2,0	1,9
Rosario	62.650	53.663	8.987	36.472	31.878	4.594	1,7	1,7	2,0
Ciudad de Córdoba	68.016	57.018	10.998	32.901	28.773	4.128	2,1	2,0	2,7
Valle de Uco	34.578	25.696	8.882	11.847	8.436	3.411	2,9	3,0	2,6

Elaboración propia. Extracto de la tabla de “Pernoctaciones, viajeros hospedados y estadía promedio por condición de residencia, según localidad de destino. Total del país. Diciembre de 2019” de la encuesta de ocupación hotelera del INDEC. En el cuadro que se muestra en el presente documento, se seleccionaron los 10 destinos con mayor número de viajeros hospedados no residentes. La encuesta del INDEC de 2019, no presentaba valores para la ciudad de Puerto Iguazú, dado que se trata de uno de los destinos turísticos de más relevancia para los turistas no residentes, se adicionaron los valores para este destino correspondientes a los datos de la misma encuesta del INDEC pero de Diciembre de 2018, ajustados por una variación porcentual para la región del Litoral del respecto a igual periodo del año anterior de -5,7 de Diciembre de 2019 (INDEC, 2020-a).

Debido a la gran demanda turística que tienen durante todo el año, estos destinos cuentan con gran cantidad de agencias turísticas, las cuales ofrecen actividades para todas las edades y todos los gustos. Estas compañías ya conocen el perfil de sus clientes, y tienen una trayectoria y una marca que los posiciona en el mercado.

Para ganar aún más mercado, muchas de estas agencias cuentan con alianzas comerciales entre ellas a nivel local. También se han asociado con agencias de viajes en línea como viajesfalabella.com.ar, civitatis.com, getyourguide.es, viajes.fravega.com, despegar.com o almundo.com. De esta manera, la contratación de excursiones puede hacerse en forma remota.

Las ciudades de El Calafate, Puerto Iguazú, San Carlos de Bariloche, Ciudad de Mendoza y Ushuaia cuentan con algunas de las actividades turísticas examinadas en la sección 1.1.1. La única opción turística que se ofrece en casi todas ellas es la de city tour.

Entre los destinos turísticos nacionales, la única urbe en la que no se encontró que se ofrecieran city tours fue San Carlos de Bariloche. Sin embargo, esta fue la única en la que se observó la oferta de walking tours. En esta localidad se ofrecen walking tours que consisten en un recorrido prefijado (Tour de historia de los pueblos indígenas de la Patagonia, s.f.).

Los city tours que las agencias de viajes ofrecen en sus páginas web cuentan con traslados desde y hacia los hoteles. El costo por hora de excursión en dólares para este mismo tipo de actividad, varía de acuerdo al destino y entre las operadoras turísticas.

Para una misma localidad, los recorridos que las distintas agencias ofrecen en sus sitios web pueden diferir en la ruta y los lugares de interés turístico visitados. Lo importante de estos recorridos es que incluyen puntos de interés dentro del destino turístico.

Según el índice de precios hoteleros publicado por Trivago en 2014, las dos ciudades que recaudaron más por precio de alojamiento fueron Ushuaia y El Calafate, por lo que puede decirse que fueron las localidades donde más dinero los turistas están dispuestos a pagar por servicios (Índice de Precios Hoteleros: Conocé los destinos nacionales e internacionales más y menos accesibles del mes de noviembre. s.f.).

En Ushuaia el precio de los city tours por hora en dólares es superior del que se pide por una actividad similar en El Calafate. Sin embargo, la cantidad de viajeros hospedados totales en El Calafate fue un 69% mayor que la que tuvo Ushuaia para el mismo año, tal como se observa en el Cuadro 1.1.

En 2019, según una nota publicada en el diario La Nación (Bianca Pallaro, 2019), el Parque Nacional Iguazú tuvo 1.520.743 visitas, convirtiéndose en el más visitado de la Argentina. Siendo el segundo más visitado el Parque Nacional los Glaciares, el principal punto turístico de El Calafate, el cual recibió unas 678.190 visitas. A este parque le siguió el Parque Nacional Nahuel Huapi con 417.873 visitas, en cuarto lugar, el Parque Nacional Tierra del Fuego con tan sólo 351.880 visitas (Bianca Pallaro, 2019).

El número de visitas en los Parques Nacionales, principales puntos turísticos de estas ciudades, permite estimar el volumen de turistas que reciben. La oferta habitacional en estas urbes no se limita a hoteles, sino que también incluye hostales y cabañas entre otros. Muchos de estos no se encuentran incluidos en la encuesta de ocupación hotelera del INDEC de Diciembre de 2019. Es decir, estos otros establecimientos habitacionales no están formalmente cuantificados por el organismo (INDEC, 2020-a).

2.2 Sustentabilidad, ecología, y sostenibilidad turística y económica en el mundo

Según el informe “Panorama del turismo mundial” de la Organización Mundial del Turismo (OMT), la industria del turismo es responsable por el 29% de exportaciones de servicios mundiales en 2018 (Organización Mundial del Turismo, 2019).

La Organización Mundial del Turismo define el turismo sostenible como «El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.» En donde, «Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.» (Organización Mundial del Turismo, s.f.).

En los últimos años, no sólo los gobiernos y organizaciones no gubernamentales se preocupan por que los destinos sean cada vez más turísticamente sostenibles, sino también los vacacionantes. Es por ello que muchas ciudades del mundo se interesan más y más por el ecoturismo. La fundación sin fines de lucro Green Destinations organiza cada año la Sustainable Destinations Top 100 Competition (Green Destinations, 2020). El objetivo de esta competencia es el de homenajear casos de éxito en la gestión de destinos y favorecer el intercambio de buenas prácticas. De esta forma, se busca hacer de los destinos lugares más sustentables, y mejores para su comunidad y para los viajeros.

El desarrollo de la industria turística genera interés por el potencial crecimiento económico y preocupación por parte de todos los actores involucrados como resultado de su impacto. A nivel mundial existen distintos tipos de iniciativas con foco en la sustentabilidad, la ecología y la sostenibilidad turística. A continuación se presentan algunos ejemplos:

Chão do Rio, Portugal, ubicado en Travancinha, a 12 km del Parque Natural de la Serra da Estrela ofrece como experiencia el turismo de aldea, tal como se observa en la Figura 1.6. Este destino se convirtió en Junio de 2018 en la primera unidad de Turismo Rural en Portugal en lograr la certificación de Turismo Responsable de la Biosfera. El turista puede disfrutar de la naturaleza y de un alojamiento sustentable. El establecimiento además facilita servicios y excursiones como “Observación de aves”, Excursiones en la montaña "Estrela", “Prácticas orientales en la naturaleza”, entre otras (Política de sustentabilidad, s.f.).



Figura 1.6: Fotografía con la que se promociona el turismo de aldea en Chão do Rio.

Fuente: (Política de sustentabilidade, s.f.)

Noreste y costa de Yilan, Taiwán, este destino turístico se quedó con el primer puesto de la categoría Best of Asia-Pacific de los Sustainable Destinations Awards 2020 (Green Destinations, s.f.). El galardón se otorgó tras llevar a cabo una obra de reutilización de un túnel histórico de tren abandonado que había sido construido entre los años 1921 y 1924. El área costera de Fulong solía ser una atracción popular hacia el año 1900. A medida que las instalaciones envejecieron, las llegadas de turistas comenzaron a disminuir año tras año. En la Figura 1.7, se observa la puesta en valor del túnel histórico que se transformaría en una bici senda. La obra realizada permitió conservar además un monumento que conmemora al diseñador original del túnel: Moshichiro Yoshiji. La iniciativa se convirtió en un modelo de conservación del patrimonio, reconociendo la herencia cultural e histórica, atrayendo nuevamente al turista y devolviéndole vitalidad a la economía local (neocoast nsa, 2020).



Figura 1.7: Fotografía de la puesta en valor de un túnel histórico de tren abandonado en Taiwán. Fuente: <https://cdn2.ettoday.net/images/1045/d1045053.jpg>

Werfenweng (<https://www.werfenweng.eu/EN/>): en esta localidad de Austria se ofrece a los turistas la oportunidad de disfrutar de unas vacaciones sin coche pero garantizando la movilidad a cualquier parte. Esta ciudad cuenta con un proyecto de movilidad sustentable que permite al visitante obtener la tarjeta SAMO a una tarifa reducida si cuenta con un hospedaje en la localidad. Con esta tarjeta, se pueden realizar conexiones en tren para llegar a la localidad, conexiones locales con vehículos eléctricos, carros de caballos, taxis y vehículos de bajas emisiones, además de la realización de excursiones o caminatas guiadas en forma gratuita. En la Figura 1.8, se observan algunas de las actividades que pueden realizar los vacacionantes gracias a la tarjeta SAMO (Matthias Mayerhofer, 2017).



Figura 1.8: Fotografía de los distintos tipos de actividades que se pueden realizar en Werfenweng como parte del desarrollo de un turismo sustentable. Fuente:

<https://destinet.eu/images/werfenweng-3-pictures-one.jpg>

Los esfuerzos por alcanzar en este destino turístico un desarrollo sustentable, amigable con la naturaleza y con foco en la movilidad le han merecido numerosas distinciones:

- Competition of the International Alpine Protection Commission, "FUTURE IN THE ALPS" 2005. Werfenweng gana el primer lugar de entre 570 proyectos, con el proyecto "Sustainable Mobility - Car Free Tourism".
- NETS AWARD 2004 /5. Se premia el proyecto "Sustainable Mobility - Car Free Tourism" por el servicio de movilidad y su contribución con la protección del medioambiente.
- SUSTAINABLE BUSINESS 2005. Se premian los proyectos "Sustainable Mobility - Car-free holidays" y "Energy patterns municipality as an energy region of the future" bajo el programa "Sustainable Development" del Ministerio de Transporte, Innovación y Tecnología austríaco. En esta competencia, las iniciativas relacionadas a las energías renovables fueron reconocidas a nivel regional como "Energy Systems of Tomorrow".
- EUROPEAN EURO SOLAR PRIZE 2003. La comunidad de Werfenweng fue reconocida en la categoría de "Towns and municipalities or public utilities" por EUROSOLAR (La Asociación de Energías Renovables Europea) con el European Solar Prize 2003 Euro por el proyecto "Sustainable Mobility, green tourism - on the way to energy self-sufficient community."
- ENERGY GLOBE 2007. El proyecto "Sustainable Mobility" fue el ganador de Austria en la categoría aire.

2.3 Sustentabilidad, ecología y sostenibilidad turística y económica en Argentina

El gobierno de la República Argentina, al igual que otros países del mundo, ha tomado medidas para garantizar la sostenibilidad turística a través de diversas políticas públicas. La Secretaría de Turismo de la Nación impulsa el "Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2025" (PFETS) incorporando sectoriales públicos, privados, académicos y asociaciones del sector (Ministerio de Turismo de La Nación, 2015).

Según Carlos Enrique Meyer, quien fuera el ministro de Turismo de la República Argentina en el periodo Julio 2010 a Diciembre 2015, PFETS "Es un Plan sustentable, que promueve la calidad como valor central

de la competitividad del sector y compromete a los actores firmantes con la conservación e incremento de las áreas naturales protegidas, en un marco de articulación institucional e integración regional.”

El PFETS 2025 identifica los siguientes como sus objetivos específicos (Ministerio de Turismo de La Nación, 2015):

- Políticos: “Sostener un modelo de desarrollo turístico participativo, equilibrado y federal, respetuoso de las organizaciones y entidades públicas, privadas y de las autonomías provinciales”.
- Ambientales: “Afianzar el modelo de desarrollo turístico respetuoso del ambiente natural, satisfaciendo las necesidades presentes, y resguardando los recursos para las generaciones futuras”.
- Socioculturales: “Contribuir a la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la República Argentina; fomentar las experiencias interculturales y garantizar el respeto a la cultura, la identidad y los valores de las comunidades anfitrionas”.
- De calidad: “Promover la competitividad a través de la mejora continua hacia la excelencia, basada en la innovación y actualización de los métodos de gestión y producción y en el compromiso de todos los actores”.
- Socioeconómicos: “Estimular la distribución equilibrada y equitativa de los beneficios generados por el turismo, creando oportunidades de desarrollo económico y social para las generaciones actuales y venideras”.

De esta forma, se evidencia cómo el gobierno de la República Argentina reconoce la importancia de la industria turística e intenta fomentar su desarrollo de manera sustentable. Como objetivo, se identifica entonces la necesidad de ampliar la oferta turística con propuestas innovadoras que propicien el desarrollo en los distintos destinos turísticos, además de buscar ampliar la oferta de productos y experiencias.

Desde las organizaciones sindicales, se destaca la participación de La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) en el Foro Mundial de Turismo Gastronómico de la OMT del 2 de Mayo de 2019. Con su participación en este tipo de eventos se busca propiciar entornos que promuevan el emprendimiento, la innovación y el desarrollo del turismo gastronómico y cultural. El turismo asociado a la gastronomía ha sido observado como una forma de exhibir la oferta local, para que el turista no sólo vuelva a visitar la Argentina sino que también demande productos argentinos en su propio país. (FEHGRA, 2019).

2.4 Objetivos 2020 de la ONU

La Asamblea General de la ONU plantea en una Agenda 2030 una lista de 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS). La Agenda propone un plan de acción definiendo 169 metas que involucran aspectos económicos, sociales y ambientales (Organización de Naciones Unidas [ONU], 2015).

La estrategia trazada en esta Agenda influirá hasta el 2030 en los programas de desarrollo de todos los estados parte.

Los 17 Objetivos, aprobados en la resolución por los Estados Miembro de las Naciones Unidas, ponen énfasis en los derechos de las personas, en proteger el planeta y en la búsqueda de la prosperidad, fortaleciendo la paz universal y la justicia. De la lista de objetivos se destaca el fin de la pobreza, reconociéndose el desarrollo sostenible como mecanismo para su erradicación (ONU, 2015).

Del listado de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible, al menos cinco pueden asociarse directamente al lanzamiento de un servicio de turismo sustentable con innovación en movilidad para recorridos autoguiados. A continuación, se presenta el listado con los 17 ODS destacándose a los afectados por el presente proyecto y las metas evidencia de este vínculo:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y Bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento

7. Energía asequible y no contaminante

Meta

“7.a De aquí a 2030, aumentar la cooperación internacional para facilitar el acceso a la investigación y la tecnología relativas a la energía limpia, incluidas las fuentes renovables, la eficiencia energética y las tecnologías avanzadas y menos contaminantes de combustibles fósiles, y promover la inversión en infraestructura energética y tecnologías limpias” (ONU, 2015, objetivo: 7, meta: 7.a)

8. Trabajo decente

Meta

“8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales” (ONU, 2015, objetivo: 8, meta: 8.9)

9. Industria, innovación y crecimiento económico

Meta

“**9.b** Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas” (ONU, 2015, objetivo: 9, meta: 9.b)

10. Reducción de las desigualdades

11. Ciudades y comunidades inteligentes

Meta

“**11.b** De aquí a 2020, aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles” (ONU, 2015, objetivo: 11, meta: 11.b)

12. Producción y consumos responsables

Meta

“**12.b** Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales” (ONU, 2015, objetivo: 12, meta: 12.b)

13. Acción por el clima

14. Vida submarina

15. Vida de ecosistemas terrestres

16. Paz, justicia e instituciones sólidas

17. Alianzas para lograr objetivos

La industria turística tiene la capacidad de contribuir con todos los Objetivos de forma directa o indirecta. Referencias a la importancia del turismo se encuentran en las metas propuestas para los Objetivos 8, 12 y 14, como consecuencia del desarrollo económico sostenible, la producción de bienes y servicios de forma sostenible y de la protección de los recursos naturales.

3. Investigación de mercado y análisis estratégico

A lo largo de este apartado se define una ciudad candidata para el lanzamiento del servicio de audioguía y movilidad sustentable. Se examinarán las condiciones geográficas de esta localidad claves para la prestación del servicio, como ser: puntos de interés identificables, distancias entre los mismos, conectividad y señalética en la urbe, entre otros.

Posteriormente se estudia a la luz de distintas fuentes las características de la población de turistas en la ciudad. Identificando variables y supuestos se modela una población de turistas a fin de poder examinar las características y comportamiento del potencial mercado de consumidores finales a conquistar. Para ello, se estudia la compatibilidad de la población modelada con el uso de audioguías.

Se examinan las dimensiones referidas a la industria turística local y la sostenibilidad económica, social y ambiental y, cómo las mismas conviven en la ciudad. Se analizan las actividades comerciales de las agencias de turismo en la zona que pudieran sustituir o competir directamente con el servicio propuesto, pero que también pudieran ser potenciales socios estratégicos.

Con el objetivo de abordar el estudio de la ciudad y de su industria turística se realiza un análisis FODA. Adicionalmente, se determina si los perfiles de la ciudad, de los consumidores finales y de los socios estratégicos son compatibles el lanzamiento del servicio propuesto.

Por último, se estudian las 5 fuerzas de Porter con la finalidad de identificar en el modelo de negocio que se presenta potenciales oportunidades y amenazas del mercado.

3.1 Definiciones y requisitos para la prestación del servicio

Se elige la ciudad de El Calafate como candidata para el lanzamiento de la propuesta de valor del servicio de audioguía y movilidad sustentable.

Estas son algunas de las razones que motivaron su elección:

- Es uno de los destinos turísticos donde más dinero los turistas están dispuestos a pagar por servicios (Índice de Precios Hoteleros: Conocé los destinos nacionales e internacionales más y menos accesibles del mes de noviembre. s.f.). Esta urbe es una de las ciudades argentinas que más turismo recibe, tal como se observó en el Cuadro 1.1.
- El Parque Nacional los Glaciares es el segundo parque nacional que más visitas recibió después del Parque Nacional Iguazú. Esto convierte a la ciudad de El Calafate en una tentadora candidata para el servicio que se propone por la gran cantidad de turistas que recibe (Bianca Pallaro, 2019).

El servicio propuesto consiste en un servicio de audioguía en el formato de aplicación móvil integrada al uso de un vehículo sustentable para recorrer distintos atractivos de la ciudad. Existe una gran variedad de vehículos unipersonales sustentables, entre los que se pueden identificar:

- Segways.
- Mini segways.
- Motocicletas eléctricas.
- Bicicletas.

- Bicicletas eléctricas.
- Cuatriciclos eléctricos.
- Monopatines.
- Monopatines eléctricos.
- Patinetas eléctricas.
- Patines o rollers.

De entre todos estos medios de transporte, se elige arbitrariamente el monopatín eléctrico para el desarrollo de esta investigación. Entre los motivos que propiciaron su elección se encuentran:

- En muchas ciudades, los turistas pueden alquilar bicicletas o monopatines pero no toda la población sabe andar en bicicleta. Se considera que de entre estos vehículos, el elegido requiere de un menor grado de conocimiento por parte del usuario para poder operarlo.
- El tamaño de este tipo de vehículo es menor al de algunos de los rodados mencionados anteriormente. Por ello, el espacio requerido para almacenar los mismos es menor.

La elección del monopatín eléctrico como vehículo para el lanzamiento del servicio propuesto no invalida la posibilidad de optar por la utilización de otro medio de transporte. Si ese fuera el caso, deberá evaluarse la autonomía del vehículo en contraposición con las características de la ciudad.

De cara a la prestación del servicio, se observa la necesidad de indagar en el conjunto de requisitos que se asumen necesarios para el desarrollo de las actividades comerciales. Estas exigencias se proponen respecto del perfil de la ciudad, de los potenciales consumidores finales y de los potenciales socios estratégicos con motivo de identificar la factibilidad del lanzamiento en El Calafate.

3.1.1 Requisitos del perfil de la ciudad

- La ciudad debe contar con cobertura de internet ante la posibilidad de que los dispositivos empleados en el lanzamiento del servicio de audioguía pudieran requerir de la misma.
- Es requisito que en un radio de pocos kilómetros se encuentre un gran número de puntos turísticos y en los cuales los vacacionantes muestren algún grado de interés por conocer.
- La ciudad debe contar con establecimientos de hospedaje en cercanías a los puntos de interés turísticos. Esto es para que los turistas puedan tener un fácil acceso a la contratación y utilización del servicio.
- Al circular por la ciudad no se deben encontrar grandes pendientes, sobre todo si los vehículos sustentables elegidos para el lanzamiento fueran bicicletas, monopatines, segways o similares.

3.1.2 Requisitos para los potenciales consumidores finales

- Los turistas no deben contar con un vehículo propio, de lo contrario probablemente no contratarían el servicio.
- Los turistas candidatos a contratar el servicio deben tener al menos 16 años para contratar el servicio.

- Los turistas deben dedicar parte de su tiempo en el destino a recorrer los atractivos que la ciudad dispone.
- Los turistas que contratan el servicio saben manejar celulares o dispositivos de similar complejidad.
- La ciudad debe ser receptora tanto de turismo local como de extranjero, para no depender únicamente del poder adquisitivo de los turistas locales.

3.1.3 Requisito para los potenciales socios estratégicos

- Interés por el desarrollo sostenible de su actividad.

3.2 Calafate en números

La ciudad de El Calafate se ubica a unos 80 kilómetros del glaciar Perito Moreno y es la puerta de acceso al Parque Nacional Los Glaciares, el segundo Parque Nacional más visitado de Argentina.

Estos son los datos turísticos numéricos más relevantes de la ciudad:

- El Parque Nacional los Glaciares, el principal punto turístico de El Calafate, recibió unos 678.190 visitantes en 2019. Según estadísticas oficiales de la Secretaría de turismo El Calafate, en ese mismo año el parque nacional recibió 486.308 visitantes, sin contemplar duplicaciones ni residentes locales. De los cuales el 56% correspondió a turistas extranjeros y el resto a nacionales (Municipalidad de El Calafate, s.f.).
- 117.147 pernотaciones, 56.578 viajeros con una estadía promedio de 2,1 días según la encuesta de Ocupación Hotelera del INDEC correspondiente al año 2019 (INDEC, 2020-a).
- El número de habitantes estimado para 2020 es de 28.378 personas (Population.city. s.f.).

3.2.1 Generalidades y particularidades de la ciudad

El Calafate cuenta con un aeropuerto internacional: el Aeropuerto Internacional Armando Tola. En el año 2019, este aeropuerto registró un récord histórico de 335.172 pasajeros embarcados según estadísticas oficiales de la Secretaría de turismo El Calafate.

Sin embargo, no toda la población de turistas que llega a la ciudad lo hace mediante este aeropuerto. La Secretaría de turismo de El Calafate publicó un informe para el periodo Septiembre 2017-Abril 2018, en el cual examinaron las características de los turistas que recibió la ciudad para el periodo en cuestión. La publicación analiza varios aspectos, entre ellos el tipo de transporte que utilizado. Los resultados respecto de la población considerada concluyen que el 62,67% llegó en avión, el 22,99% arribó a la ciudad en auto y el 14,37% utilizó un bus (Secretaría de Turismo de la Municipalidad de El Calafate, s.f.-b).

En el mismo informe de la Secretaría de Turismo para el periodo Septiembre 2017-Abril 2018 se observa un análisis de los visitantes en los mostradores de atención al cliente. Uno de los mostradores descritos, es el de atención al cliente de la Terminal de Ómnibus de la urbe. El mismo atendió en el periodo analizado unos 16018 turistas, de los cuales más del 84% fueron turistas extranjeros. Sin embargo, otro de los mostradores considerados (el del Centro de Informes de la Secretaría de Turismo) atendió para el mismo

periodo 20.719 turistas, de los cuales más del 63% fueron argentinos. Esto marca un comportamiento muy distinto entre el turista local y el extranjero en la ciudad.

En la misma publicación para el periodo Septiembre 2017-Abril 2018 se analizó la edad promedio de los visitantes a la ciudad. En los resultados se observa que los vacacionantes en los rangos etarios que van desde 0 a 15 años y más de 60 años representan menos del 19% de la población analizada. Poco más del 26% tienen entre 45 y 60 años, y los turistas en el rango de los 16 a 44 años representan casi el 55% del turismo de la ciudad para el periodo examinado.

3.2.2 Análisis de puntos de interés y de hospitalidad

La ciudad cuenta con varios atractivos turísticos en un radio de menos de 7 kilómetros. Solamente se consideraron para la investigación de campo algunos puntos de interés alcanzados en este radio.

El listado de los atractivos turísticos empleados en la investigación se observa a continuación:

1. Museo Regional Municipal de El Calafate.
2. Iglesia “Santa Teresita del Niño Jesús”.
3. Primera Vivienda de El Calafate.
4. Museo Argentino del Juguete.
5. Intendencia Parque Nacional Los Glaciares.
6. Centro de Interpretación Histórica CALAFATE.
7. Laguna Nimez Reserva Natural Municipal.
8. Playground el Calafate con vistas al Lago Argentino.
9. Plazoleta Héroe de Malvinas.
10. Plaza de Los Pioneros.
11. Mirador al Lago Argentino.

Un recorrido por todos los puntos seleccionados y en el orden especificado requiere que un turista haga unos 6,3 kilómetros.

Otros puntos de interés populares, como el Glaciarium Museo del Hielo Patagónico o Las Cuevas de Walichu, se encuentran más alejados, a 9.7 y 8.4 kilómetros de la Secretaría de Turismo de El Calafate respectivamente.

Dado que el vehículo sustentable que se emplea es el monopatín eléctrico, se asume como supuesto la utilización de equipos con una autonomía de unos 25 kilómetros, de características similares a los empleados por la empresa Grin para recorrer la ciudad de Buenos Aires (La Nación, 2019). Este tipo de dispositivos permitirían recorrer ida y vuelta el recorrido trazado en el mapa de la Figura 3.1.

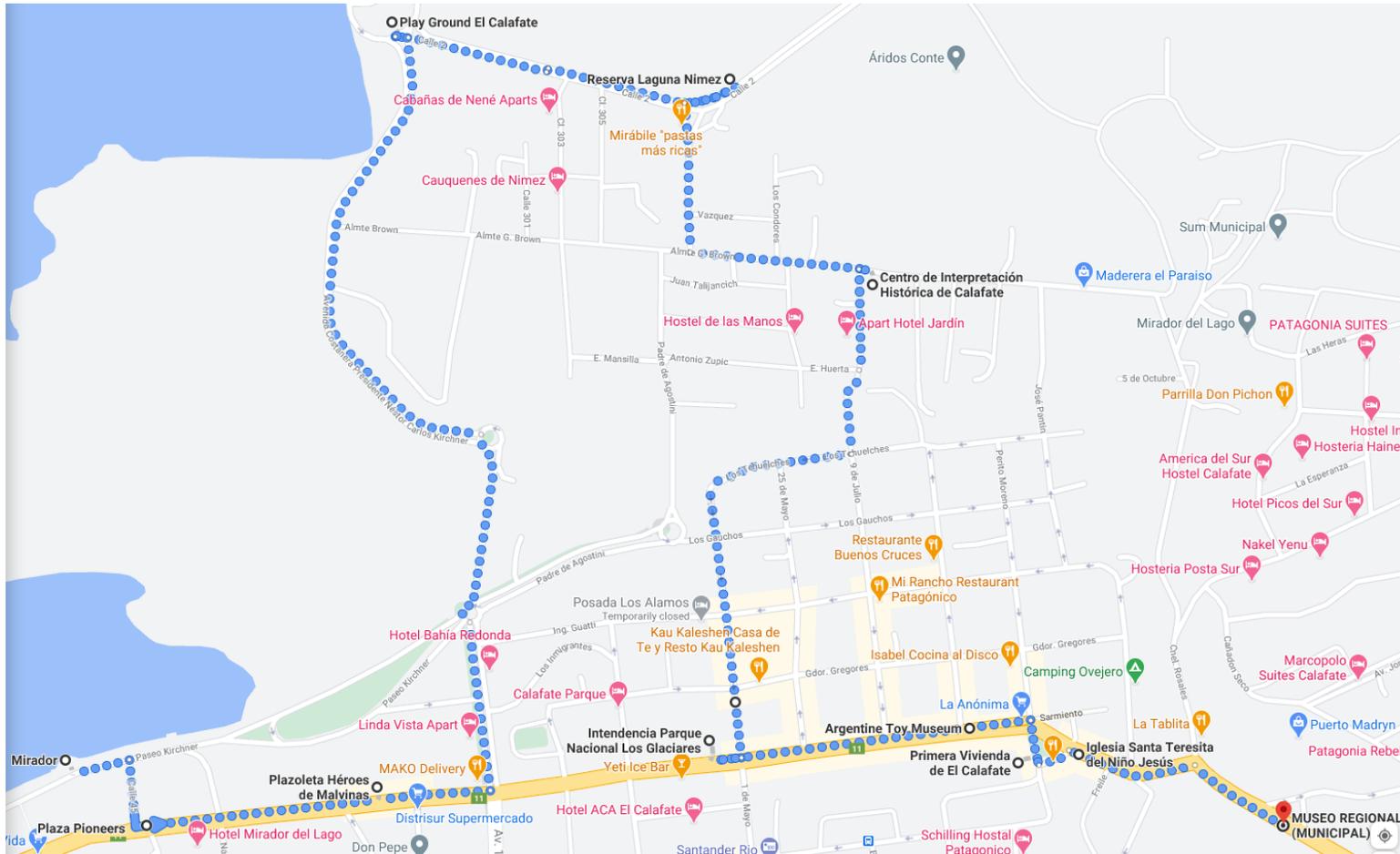


Figura 3.1: Mapa de los puntos de interés turístico de El Calafate considerados en esta investigación (confeccionado el 4 de Octubre de 2020). Elaboración propia. Fuente: Google Maps

El recorrido por los atractivos turísticos que se observa en el mapa de la Figura 3.1 bordea Avenida del Libertador. La misma es la principal avenida de la ciudad, y a lo largo de ella se ubican gran diversidad de comercios, entre los que destacan las agencias de turismo, hoteles, restaurantes y locales de venta de artesanías y souvenirs.

La ciudad del Calafate cuenta con más de 228 establecimientos registrados en TripAdvisor para brindar hospedaje, de los cuales 155 se encuentran a menos de 2 kilómetros de Avenida Libertador. Esto se puede observar en la Figura 3.2, tras realizar una búsqueda aplicando los filtros con los que el sitio web cuenta.

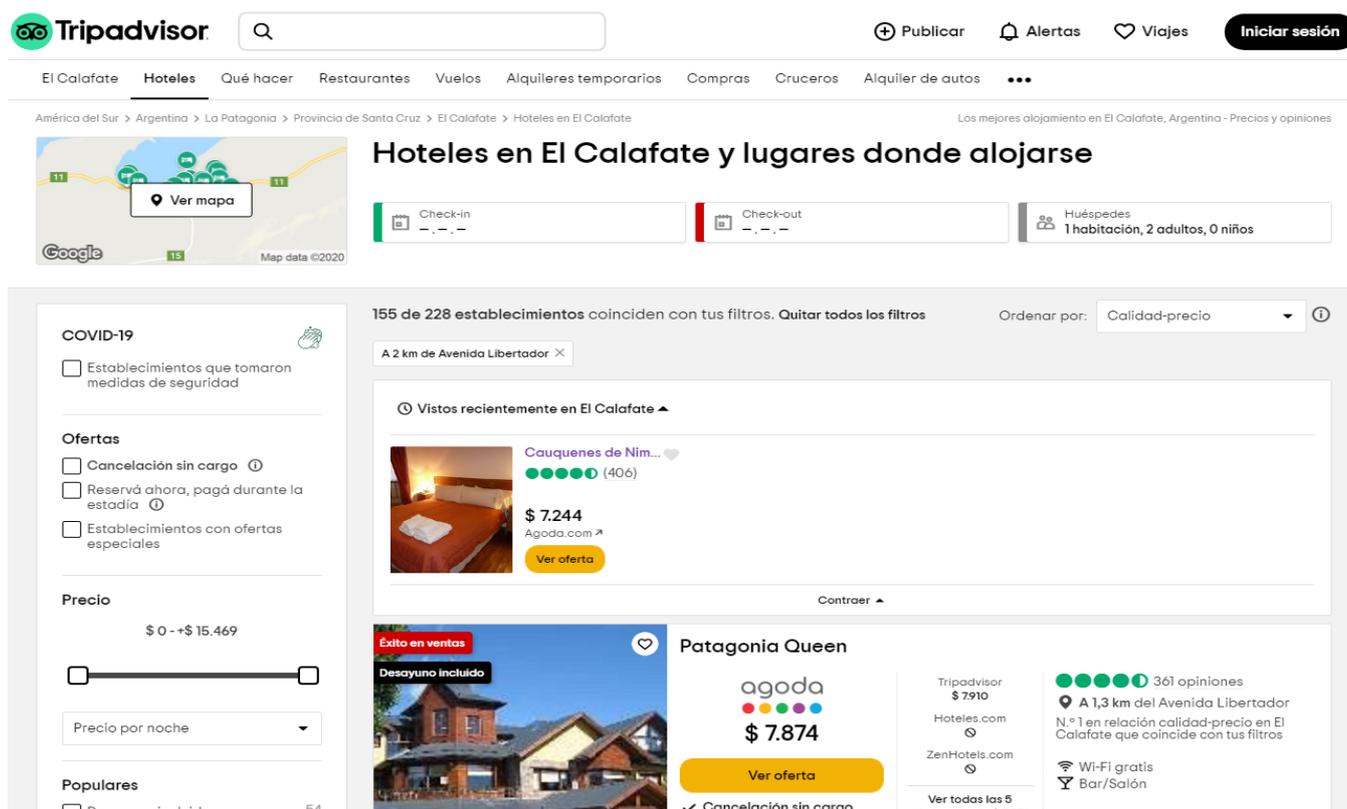


Figura 3.2: Sitio web de TripAdvisor identificando la cantidad de hoteles a menos de 2 km de Avenida Libertador- captura de pantalla realizada el 2 de Noviembre del 2020. Fuente:

<https://www.tripadvisor.com/>

3.2.3 Conectividad

En el marco de Tecnologías de la Comunicación, el concepto de conectividad hace referencia a la capacidad de un dispositivo para conectarse autónomamente a una red de telecomunicaciones. En este sentido, se investiga la cobertura de internet en la ciudad de El Calafate ante la necesidad de requerirla para proveer el servicio de la audioguía.

En Lyon Francia, una compañía desarrolló el test NPERF. Con este test online, se mide la calidad de las conexiones a internet. La aplicación web se encuentra accesible en <https://www.nperf.com/en/> o bien, para smartphones y tablets bajo el nombre de nPerf. Con esta herramienta se analiza la velocidad y latencia a fin de determinar las capacidades y calidad de las conexiones de internet de los usuarios. La empresa disponibiliza gratuitamente mapas de cobertura y rendimiento de redes móviles a nivel mundial.

En las Figuras 3.3, 3.4 y 3.5, se observan los mapas de cobertura para la ciudad de El Calafate para los operadores: Movistar Mobile, Claro Mobile y Personal Mobile.

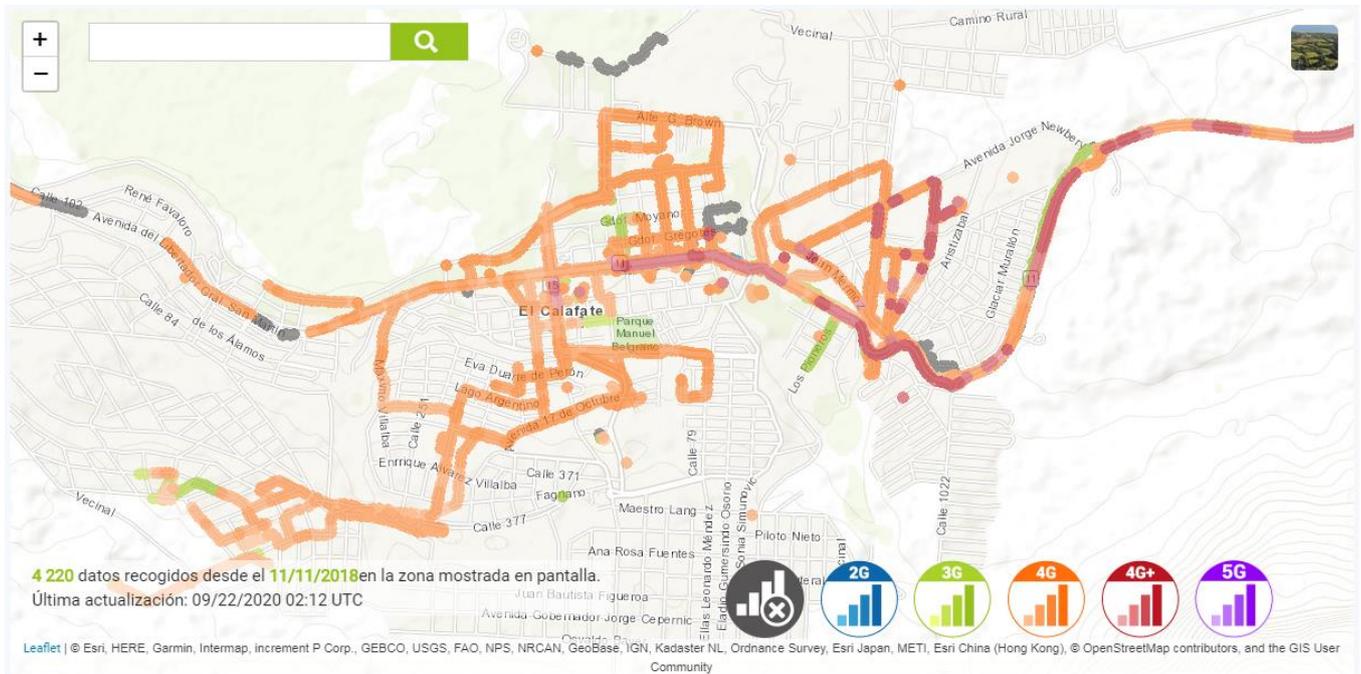


Figura 3.3 Mapa de cobertura para Claro Mobile - captura de pantalla realizada el 2 de Noviembre del 2020. Fuente: <https://www.nperf.com/en/map/AR/-/-/signal/?ll=-75.95223506623554&lg=-159.65332031250003&zoom=2>



Figura 3.4 Mapa de cobertura para Movistar Mobile - captura de pantalla realizada el 2 de

Noviembre del 2020. Fuente: <https://www.nperf.com/en/map/AR/-/-/signal/?ll=-75.95223506623554&lg=-159.65332031250003&zoom=2>

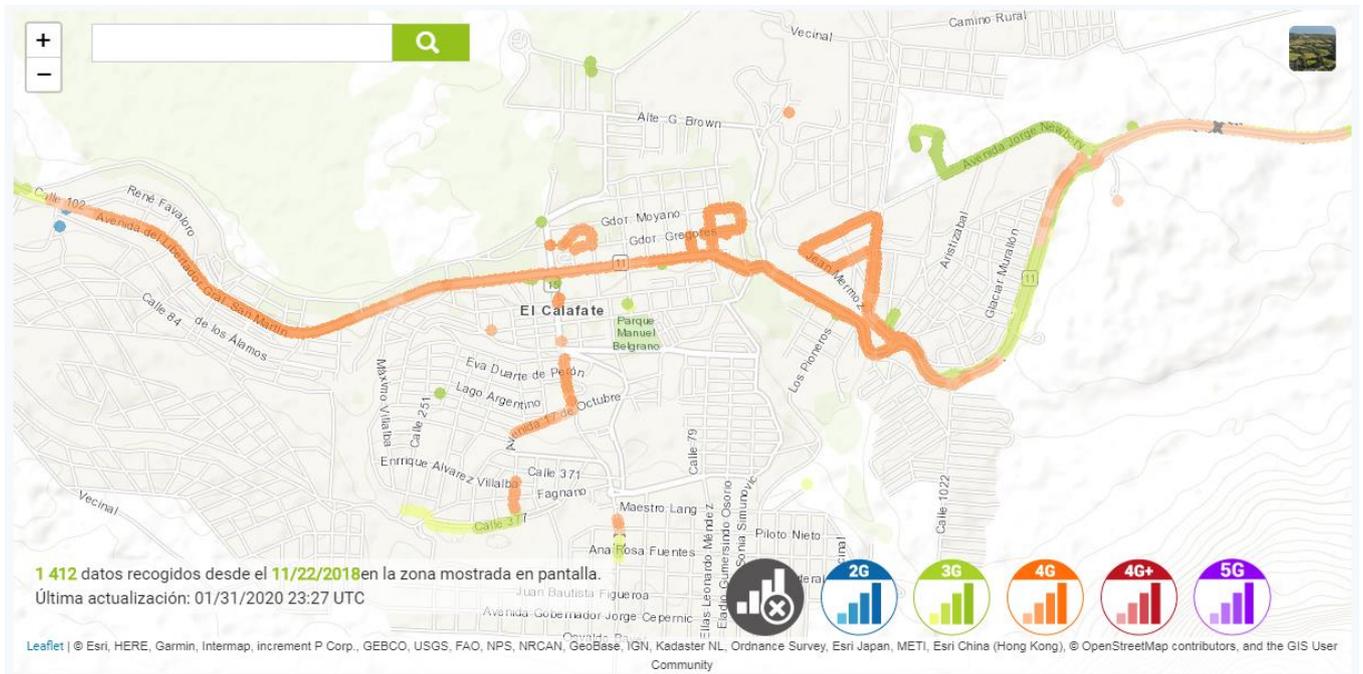


Figura 3.5 Mapa de cobertura para Personal Mobile - captura de pantalla realizada el 2 de Noviembre del 2020. Fuente: <https://www.nperf.com/en/map/AR/-/-/signal/?ll=-75.95223506623554&lg=-159.65332031250003&zoom=2>

Alternativamente, en las figuras 3.6 y 3.7, se consultó el mapa de cobertura del Operador Claro para las redes 3G y 4G elaborando capturas de pantalla para la ciudad de El Calafate.

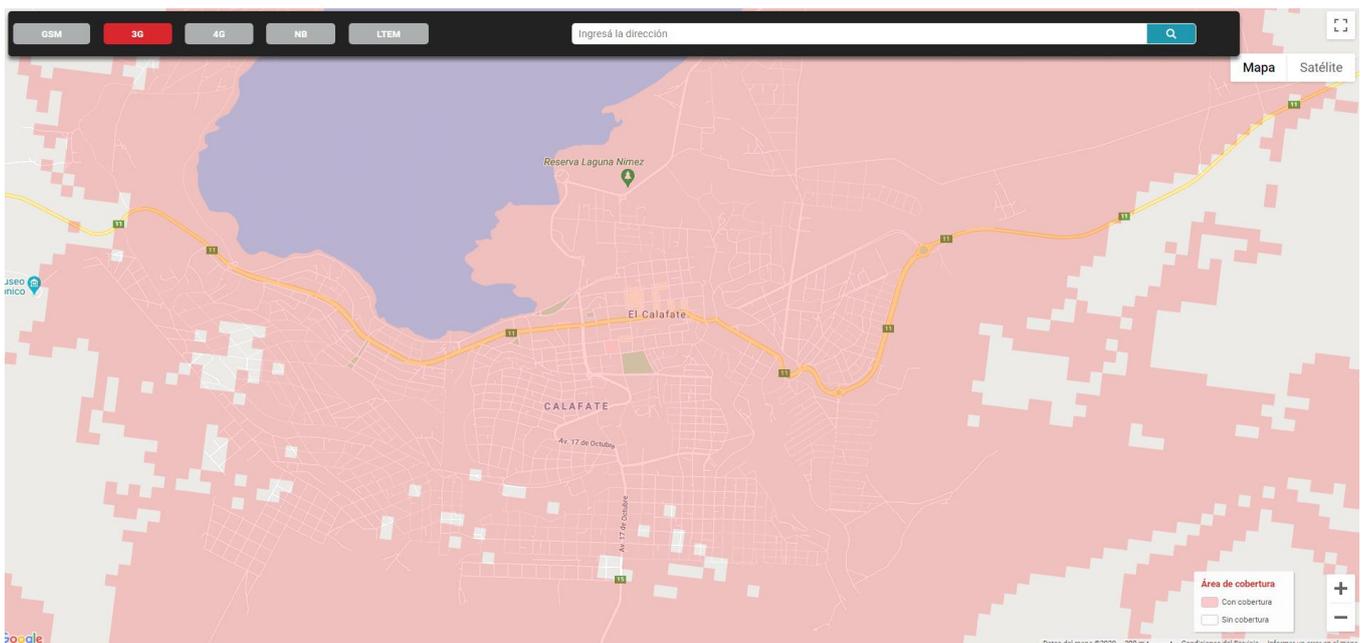


Figura 3.6 Mapa de cobertura para el Operador Claro según web propietaria de El Calafate para la red 3G - captura de pantalla realizada el 2 de Noviembre del 2020. Fuente: <https://clarovm2.eastus2.cloudapp.azure.com/claro-argentina-external-coverage/prod.html>

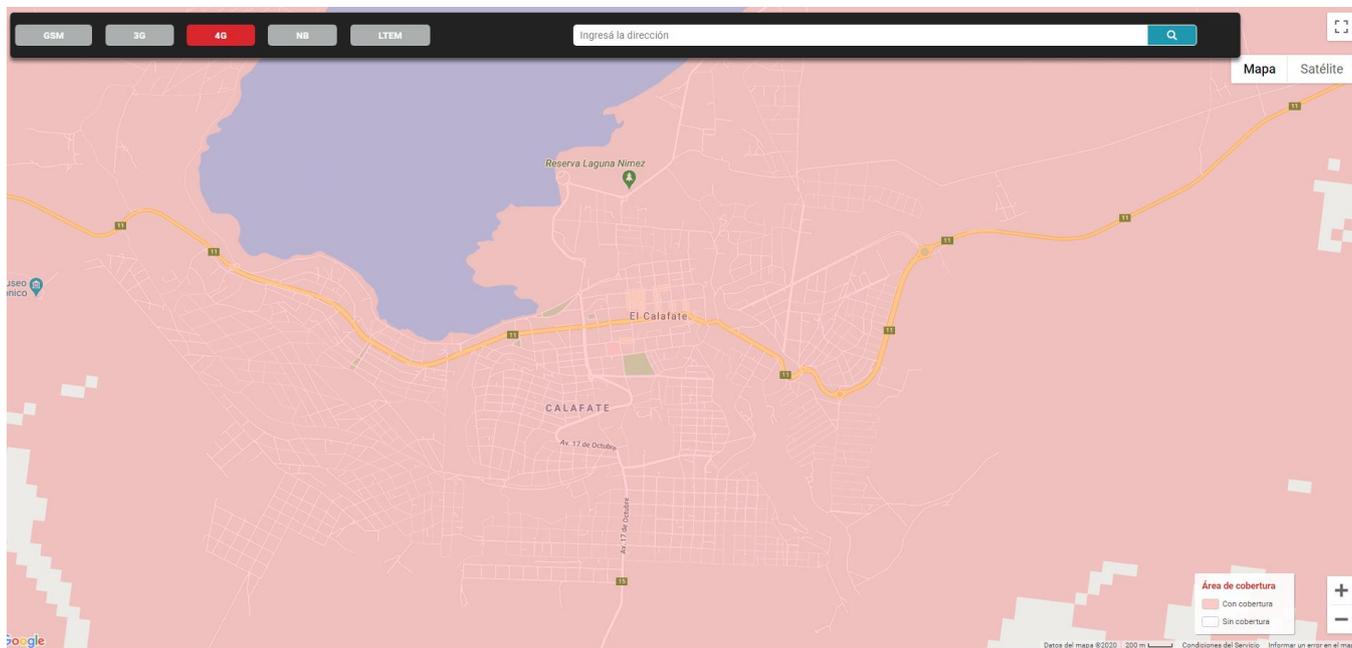


Figura 3.7 Mapa de cobertura para el Operador Claro según web propietaria de El Calafate para la red 4G - captura de pantalla realizada el 2 de Noviembre del 2020. Fuente: <https://clarovm2.eastus2.cloudapp.azure.com/claro-argentina-external-coverage/prod.html>

3.2.4 Simulación de un recorrido realizado por un turista

A continuación se examina la capacidad de la ciudad de El Calafate para ofrecer excursiones turísticas que emplearán dispositivos de movilidad personal sustentables como el monopatín eléctrico.

Al 6 de Noviembre de 2020, El Calafate no cuenta con bicisendas y ciclovías en el recorrido trazado de la Figura 3.1. Sin embargo, tomando como referencia la normativa implementada en CABA, se podría reglamentar una ley de características similares para la ciudad de El Calafate.

Según la ley 6164, publicada en el boletín oficial el 23 de Mayo de 2019, la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires permite el uso de monopatines eléctricos en territorio porteño en bicisendas y ciclovías, siempre que la velocidad máxima no supere los 25 kilómetros por hora y sean conducidos por mayores de 16 años. En aquellas partes de la ciudad donde estas trazas no existan, los conductores pueden ir por la calzada del lado derecho. Entre los puntos de la normativa se destaca que los conductores pueden ser multados si no llevan casco o en caso de circular agarrados a otro vehículo. En estos vehículos sólo puede viajar una persona (Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2019).

Con el objetivo de simular la experiencia de un turista recorriendo El Calafate en un dispositivo de movilidad unipersonal, se realizó una simulación usando Google Street View, expresado en el Cuadro 3.1. El recorrido es el trazado de la Figura 3.1 que recorre todos los atractivos turísticos de esta investigación. Para la simulación se partió desde Mirador al Lago Argentino con destino al Museo Regional Municipal de El Calafate.

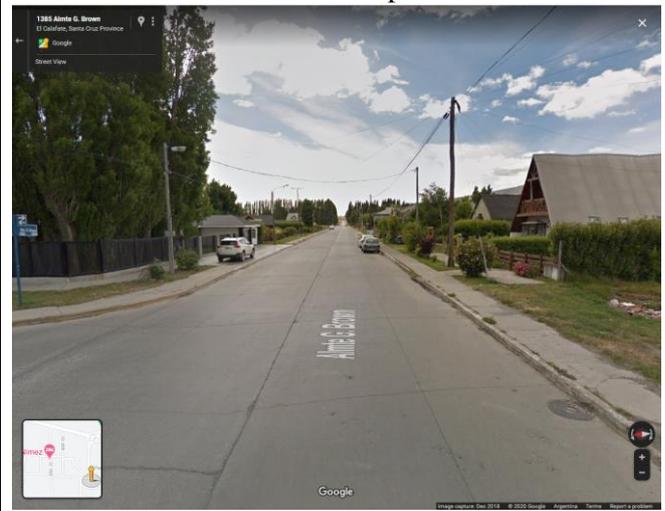
Cuadro 3.1 Simulación de un recorrido por la ciudad



7- Laguna Nimez Reserva Natural Municipal



8- De camino al Centro de Interpretación Histórica



9- Centro de Interpretación Histórica



10- Calle Guido Bonarelli



11- Desvío por la calle Eugidio Feruglio



12- Desvío por la calle Padre de Agostini



13- Continuación por calle Los Guachos

14- Retomando por la calle Ezequiel Bustillo



15- Intendencia Parque Nacional Los Glaciares

16- Av. Libertador camino al Museo del Juguete



17- Museo Argentino del Juguete

18- Primera Vivienda de El Calafate



19- Iglesia "Santa Teresita del Niño Jesús"

20- De camino al Museo Regional Municipal



21- De camino al Museo Regional Municipal



22- Museo Regional Municipal de El Calafate



Elaboración propia confeccionada tomando capturas de pantalla del recorrido simulado el 6 de Noviembre de 2020 visitando todos los atractivos turísticos identificados para esta investigación. Fuente: Google Street View

Durante la simulación, se encontró que la calle Guido Borarelli no se encuentra en condiciones aptas para la circulación de monopatines eléctricos: el pavimento se encontraba muy dañado y la vereda era muy estrecha. Por ese motivo, al iniciar el recorrido desde el Centro de Interpretación Histórica de Calafate hacia la Intendencia Parque Nacional Los Glaciares, se intentó el desvío más corto, por la calle paralela Egidio Feruglio, pero las condiciones de la misma tampoco son apropiadas para la circulación de este tipo de vehículos. Alternativamente, se retomó el recorrido por Almirante Brown hasta llegar a la calle Padre de Agostini donde una vez en la rotonda, se tomó por la calle los Gauchos hasta continuar el recorrido por la calle Ezequiel Bustillo.

A partir de esta simulación no se encontraron otros inconvenientes que pudieran obstaculizar la circulación de monopatines eléctricos. Sin embargo, se realizaron las siguientes observaciones:

- En la mayor parte del recorrido se encontró que las veredas son estrechas con capacidad para no más de 2 personas caminando lado a lado. Además, en algunos casos, las características rústicas de las mismas no son óptimas para el uso de monopatines eléctricos.
- Muchas veces las calles son amplias, y una ciclovía podría incorporarse a las mismas.
- La única parte del recorrido donde las veredas fueron notablemente más anchas, con capacidad para convertirse en bicisendas, es en la Avenida Costanera Presidente Néstor Kirchner.
- El proyecto requiere de la señalización del camino. Proporcionar un mapa con instrucciones sería de vital importancia para el excursionista a fin de que no termine atrapado en calles donde pueda tener dificultades para transitar debido a las características del pavimento.
- En el caso del puente techado debe analizarse por donde debería circular un usuario.
- Como limitante de la simulación no se puede tener precisión sobre el caudal vehicular de la calle, que pudiera ser contraindicada para el uso de vehículos de movilidad unipersonal sustentables, debiendo en ese caso considerar recorridos alternativos.
- Si desde la empresa prestadora del presente servicio se presentara un pedido para la construcción de ciclovías y bicisendas en la zona turística donde se desarrolla el proyecto, ha de tenerse en cuenta los lineamientos nacionales existentes para este tipo de obras. Tal como se indica en el Anexo V: Lineamientos generales Ciclovías y Bicisendas, correspondiente a la PLANIFICACIÓN RED DE CICLOVÍAS Y BICISENDAS, de la Secretaría de Planificación del Transporte, “el proceso de planificación de una red implica la acumulación de una serie de datos básicos, tales como: características de las arterias y de la población, viajes actuales y el uso de suelo, modos de transporte existentes y otros datos propios del lugar” (Ministerio de Transporte de La Nación, 2018).

Las instituciones gubernamentales de El Calafate deberán identificar recorridos apropiados para los turistas. Además se deberá contar con el apoyo del gobierno para la reglamentación y ubicación de los dispositivos de señalización. La municipalidad de El Calafate deberá relevar los atractores de viajes entre las distintas áreas y sus conexiones viales, además de definir cuáles son las arterias más apropiadas para las ciclovías y bicisendas.

3.3 Modelado de clusters de turistas

Para el modelado de clusters de turistas se examinan diez blogs de viajeros que visitaron la localidad de El Calafate. La selección de estos blogs se realiza teniendo en cuenta las siguientes restricciones:

- Quienes escriben el blog deben estar relatando su experiencia propia en un viaje por la ciudad.
- En el blog debe constar cuantos fueron los viajeros, cómo llegaron a la ciudad, y qué tipo de alojamiento y excursiones contrataron.

Asimismo, para el modelado de cluster se tiene en cuenta también las siguientes fuentes:

- La valoración de los atractivos turísticos de la web de TripAdvisor y los comentarios de viajeros en el mismo.
- La valoración de los atractivos turísticos del recorrido diseñado anteriormente por usuarios de Google Maps.

3.3.1 Variables a considerar

Para el modelado de clusters de turistas se definieron las siguientes variables de interés:

- Edad: Los rangos etarios considerados fueron: 0-15, 16-30, 31-44, 45-60, 60+.
- Tipo de turista: Se emplea la clasificación de tipo de turista que se usa en la web de TripAdvisor. En la misma, un viajero, dependiendo de las características de su viaje, puede pertenecer exclusivamente a uno de los siguientes cinco grupos: familia, pareja, amigos, solo y negocios. En este trabajo, se asume que quienes viajan por motivos de negocio son personas que viajan solas.
- Nacionalidad del viajero: argentino o extranjero.
- Nivel adquisitivo: Dado por el gasto aproximado en la contratación de alojamiento y excursiones por persona.
- Puntos turísticos visitados: Cantidad de lugares de interés turístico visitados del recorrido diseñado.
- Duración del alojamiento: Cantidad de noches que el viajero se aloja en la ciudad.

3.3.2 Supuestos

Para el análisis de potenciales consumidores finales del servicio propuesto, se modelan clusters de turistas. Se toman como válidos los siguientes supuestos:

- Los precios se calculan en dólares. Se considera insignificante el nivel de depreciación del dólar frente a otras monedas. Por lo tanto, los precios se presentan en esta moneda.
- Se asume en este documento que la distribución etaria de los visitantes a lo largo de un año no varía significativamente de la que presenta la Secretaría de turismo de El Calafate para el periodo Septiembre 2017-Abril 2018 (Secretaría de Turismo de la Municipalidad de El Calafate, s.f.-b).
- Se asume que la población de vacacionantes en la ciudad tiene una estadía de aproximadamente 2,1 días, valor tomado de la encuesta de Ocupación Hotelera del INDEC de 2019 (INDEC, 2020-a).
- Se asume que el 56% del turismo que recibe la ciudad corresponde a turistas extranjeros y el resto a nacionales. Estas fueron las características de la población de turistas que recibió el Parque Nacional los Glaciares en 2019, donde se toma como base la cantidad de unos 486.308 visitantes, sin contemplar duplicaciones ni residentes locales. De los cuales el 56% correspondió a turistas extranjeros y el resto a nacionales (Municipalidad de El Calafate, s.f.).
- Todos los turistas destinan al menos un día de su viaje para pasear por la ciudad.

Un viajero contrata una excursión una única vez durante su estadía en El Calafate.

- Respecto de los sitios web como TripAdvisor o Google Maps:
 - Se asume que el número de reseñas que recibe un punto turístico en estos sitios está asociado a su trascendencia. Asimismo, se asume que este valor se encuentra directamente relacionado al número de visitas que recibe el atractivo turístico.
 - La persona que deja una reseña en cualquiera de estas webs visitó el punto turístico al menos una vez.
 - Todos los individuos dejan una única reseña por atractivo turístico. En el caso de TripAdvisor, un individuo puede dejar más de una reseña por atractivo pero para ello debe haber pasado más de un mes desde que dejara la primera.

En el caso de Google Maps existe una restricción que no permite que un usuario deje más de una reseña en un atractivo.

Por simplicidad se decide asumir un individuo que visito estas webs deja tan solo una reseña por atractivo.

 - Las reseñas no categorizadas por tipo de turista se asume que tienen una distribución similar al del resto de la población.
- Todas las agencias de turismo ofrecen la misma excursión a la misma tarifa.
- Los niveles de uso de internet, computadora y celular se asumen similares para turistas nacionales y extranjeros, tomando de referencia los valores de la encuesta Permanente de Hogares del INDEC “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación” del Cuarto trimestre de 2019 (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, 2020-b).

3.3.3 Confección de los clusters de turistas

Los blogs de viajeros son formatos no estructurados por lo cual en la comparación de los relatos pueden encontrarse distintos niveles de detalle en relación a lo que el viajero experimentó durante la travesía.

En el Cuadro 3.2, se compilan algunos datos extraídos de los blogs analizados.

Cuadro 3.2 Comparativa de blogs de viajeros

ID	País	Edad	Tipo de viajero	# viajeros	Noches	Hotel/ hostería	Costo Hospedaje por persona por noche (USD)(*) (**)	Gasto en Alojamiento por persona (USD)	Tipo de transporte empleado para arribar a la ciudad	Puntos de interés	# Excursiones contratadas	Excursiones contratadas	Gasto en Excursiones por persona (USD) (***)
1	USA	45-60	amigos	8	3	Hostería Posta Sur	65	195	aéreo	Laguna Nimez	1	Pasarelas del Glaciar Perito Moreno	40.81
2	Argentina	31-44	pareja	2	3	Los Ponchos Apart Boutique	42.1	126.3	aéreo	Laguna Nimez	2	Mini Trekking, Estancia Cristina	476.71
3	Argentina	31-44	pareja	2	7	Hostel Buenos Aires	54	378	auto	Laguna Nimez	5	Balcones de El Calafate - Travesía en Kayak - Navegación por el Upsala y Spegazzini - Pasarelas del Parque Nacional Los Glaciares - Glaciarium	478.38
4	Francia	31-44	pareja	2	1	Lagos del Calafate	26.7	26.7	aéreo	-	1	Pasarelas del Glaciar Perito Moreno	40.81
5	India	16-30	pareja	2	2	-	42.1	84.2	bus desde una ciudad cercana	-	2	Alquilaron bicicletas para recorrer- Navegación al Perito Moreno	70.89

6	Argentina	45-60	negocio	1	2	Los Alamos	73	146	aéreo	Laguna Nimez	2	Mini trekking - Navegación por el Upsala y Spegazzini	498.13
7	Alemania	31-44	solo	1	2	Keu Ken Hostel	10	20	bus desde una ciudad cercana	-	2	City tour por la ciudad - Bus al parque nacional	103.05
8	USA	31-44	pareja	2	2	Camping Ovejero	16	32	bus desde una ciudad cercana	-	2	Mini trekking - Glaciaruim	315.40
9	USA	31-44	solo	1	2	Schilling Patagonia Travellers	42.1	84.2	aéreo	-	1	Pasarelas del Glaciar Perito Moreno	40.81
10	Argentina	31-44	solo	1	5	Airbnb	50	250	aéreo	Museo del Juguete - Laguna Nimez	3	Pasarelas del Glaciar Perito Moreno - Glaciarium - Visita a El Chaltén	81.37

Elaboración propia.

(*) Los precios que se indican como "aproximados", indican el valor de la noche en el alojamiento señalado por el viajero al 12 de Enero de 2021

(**) Para los casos donde no se especifica Costo de Hospedaje, el valor que se tomó fue el valor promedio del costo del hospedaje de los otros blogs: 42.1 dólares

(***) Valores estimados tomando como referencia el costo de las excursiones al 12 de Enero de 2021

Fuentes:

1) <https://bearfoottheory.com/things-to-do-in-el-calafate-argentina/>

<https://bearfoottheory.com/g-adventures-review-hiking-patagonia-in-depth/>

<https://www.gadventures.com/trips/hike-patagonia-in-depth/6677/itinerary/>

2) <https://imagineateaca.com/el-calafate-un-lugar-para-ir-y-volver/>

- 3) <https://lavidadeviaje.com/aventura-el-calafate/>
- 4) <https://lesdeuxpetitsbaroudeurs.com/el-calafate-comment-visiter-glacier-perito-moreno/>
- 5) <https://sandeepachetan.com/visit-patagonia-winter-el-calafate/>
- 6) <https://www.blogdeviajes.com.ar/2017/06/26/calafate-primera-visita/>
- 7) <https://www.bucketlistly.blog/posts/patagonia-2-weeks-itinerary-chile-argentina>
- 8) <https://www.ditchthemap.com/travel-blog/2015/11/25/3-days-in-el-calafate-argentina>
- 9) <https://www.theglobetrottingteacher.com/planning-a-trip-to-patagonia/>
- 10) <https://www.volemos.com.ar/blog/semana-en-el-calafate-por-350-dolares/>

Dentro de las dificultades encontradas para el modelado del perfil de los turistas en la ciudad se halló el hecho de que no se encontraron blogs donde los viajeros hubieran viajado en familia. Por tal motivo, a partir de los blogs no se logró caracterizar a los vacacionantes en el rango etario que va de los 0 a 15 años. Tampoco se encontraron blogs de viajeros que relataran su experiencia donde se identificara la presencia de personas de más de 60 años. En el Cuadro 3.3, se indican la cantidad de turistas que pertenecen a un tipo de turista para un rango etario.

Cuadro 3.3: Tipos de turistas identificados en los blogs de viajeros

Grupos Identificados en los blogs		Edad				
		0-15	16-30	31-44	45-60	60+
Tipo de turista	Amigos				1	
	Pareja		1	4		
	Familia					
	Solo			3		
	Negocio				1	

Elaboración propia.

Del total de los diez blogs analizados, cuatro corresponden a viajeros nacionales mientras que el resto a extranjeros. La población de viajeros nacionales está constituida por dos de los cinco grupos que viajan en pareja, un turista que viaja solo y quien viaja por negocios.

La cantidad promedio de pernотaciones en la ciudad fue de tres para las parejas, los amigos y para quienes viajan solos. Solamente quien viajó por negocios se alojó por solo dos noches.

Para determinar el poder adquisitivo de los viajeros, se observó que no se registraba en los blogs suficiente información acerca del costo del transporte empleado. Si bien la mayoría de los vacacionantes arribó a la ciudad de El Calafate en avión, otros lo hicieron en bus desde ciudades cercanas como parte de un tour con el que recorren distintas ciudades de la Argentina. Por esto, se decidió no tener en cuenta el costo del transporte para el arribo a la localidad turística.

Para identificar el poder de compra de los viajeros se examinaron en los blogs las referencias a las instalaciones donde se alojaron y el precio abonado. En algunos casos, los viajeros indican el precio de lo que pagaron por su estadía pero en otros sólo se indica el nombre del establecimiento. Para esos casos, se investigaron los precios en dólares para contratar una noche y se tomó ese valor como referencia para estimar el costo de alojamiento. En el Cuadro 3.2, se observa el gasto realizado por persona en concepto de hospedaje.

Algo similar sucede al analizar las excursiones contratadas. Los viajeros relatan las actividades que realizaron pero no explicitan con qué agencia las contrataron o los precios abonados por cada una de ellas. Se emplea el supuesto de que todas las agencias de turismo ofrecen la misma excursión a la misma tarifa, para estimar el monto abonado en cada caso. Se investigaron los valores de las excursiones que tomaron los bloggers en agencias de turismo. Las tarifas empleadas a modo de referencia se observan en el Cuadro 3.4.

Con la intención de evaluar el nivel adquisitivo de los viajeros, se elabora el gráfico comparativo de la Figura 3.8, donde se observa el gasto estimado en alojamiento y en excursiones para una visita promedio por tipo de turista por persona. La variación más grande en el nivel de gastos de los distintos tipos de turistas está dada por cuánto destinan a la contratación de actividades en las agencias de turismo y no tanto por el gasto en hospedaje. En este gráfico, se destaca que quien viaja por negocios fue quien más gastó en excursiones. En el segundo lugar se encontraron las parejas. Quienes viajaron solos y con amigos se ubicaron en tercer y cuarto lugar respectivamente.

Cuadro 3.4 Tarifas aproximadas tomadas como referencia para las excursiones contratadas por los viajeros

Excursión	Precio (USD)	Link de agencia empleada
Glaciarium	9.36	https://glaciarium.com/es/tarifas/
Pasarelas del Glaciar Perito Moreno	40.81	https://www.despegar.com.ar/actividades/d-PAM_FTE_719/excursion+al+glaciar+perito+moreno-en-el+calafate?currency=ARS&sorting=RELEVANCE
Mini trekking	306.04	https://www.despegar.com.ar/actividades/d-PAM_FTE_3481/mini+trekking+en+el+glaciar+perito+moreno-en-el+calafate?currency=ARS&sorting=RELEVANCE
Navegación por el Upsala y Spegazzini	192.09	https://www.despegar.com.ar/actividades/d-PAM_FTE_12007/glaciares+gourmet-en-el+calafate?currency=ARS&sorting=RELEVANCE
Estancia Cristina	170.67	https://www.tripadvisor.com/AttractionProductReview-g312851-d12463780-Sailing_to_Upsala_Glacier_and_Patagonia_Adventure_to_Estancia_Cristina-El_Calafate.html
Balcones de El Calafate	50.59	https://www.despegar.com.ar/actividades/d-PAM_FTE_4830/balcon+de+calafate-en-el+calafate?currency=ARS&sorting=RELEVANCE
Travesía en Kayak	185.53	https://www.despegar.com.ar/actividades/d-PAM_FTE_11986/perito+moreno+kayak+experience-en-el+calafate?currency=ARS&sorting=RELEVANCE
Visita a El Chaltén	31.20	https://www.despegar.com.ar/actividades/d-PAM_FTE_13702/visita+y+traslados+a+el+chalten-en-el+calafate?currency=ARS&sorting=RELEVANCE
Bus al parque nacional	29.25	https://www.plataforma10.com.ar/circuitos-y-traslados/buscar/3/el-calafate
Navegación al Perito Moreno	19.05	https://www.despegar.com.ar/actividades/d-PAM_FTE_7158/navegacion+frente+al+glaciar+perito+moreno-

		en-el+calafate?currency=ARS&sorting=RELEVANCE
City tour por la ciudad	73.80	https://www.tripadvisor.com/AttractionProductReview-g312851-d11450999-El_Calafate_City_Tour-El_Calafate_Province_of_Santa_Cruz_Patagonia.html
Alquiler de bicicleta (*)	51.84	https://www.viator.com/es-ES/tours/Buenos-Aires/A-different-Buenos-Aires-BIKE-TOUR/d901-30302P1

Elaboración propia. Fuentes en el cuadro. Los valores de las excursiones corresponden a los precios vigentes el día 12 de Enero de 2021.

(*)Valor estimado tomando como referencia una excursión de 4 horas en la ciudad de Buenos Aires. Valores provistos excepcionalmente para este único caso al 24 de Marzo de 2020

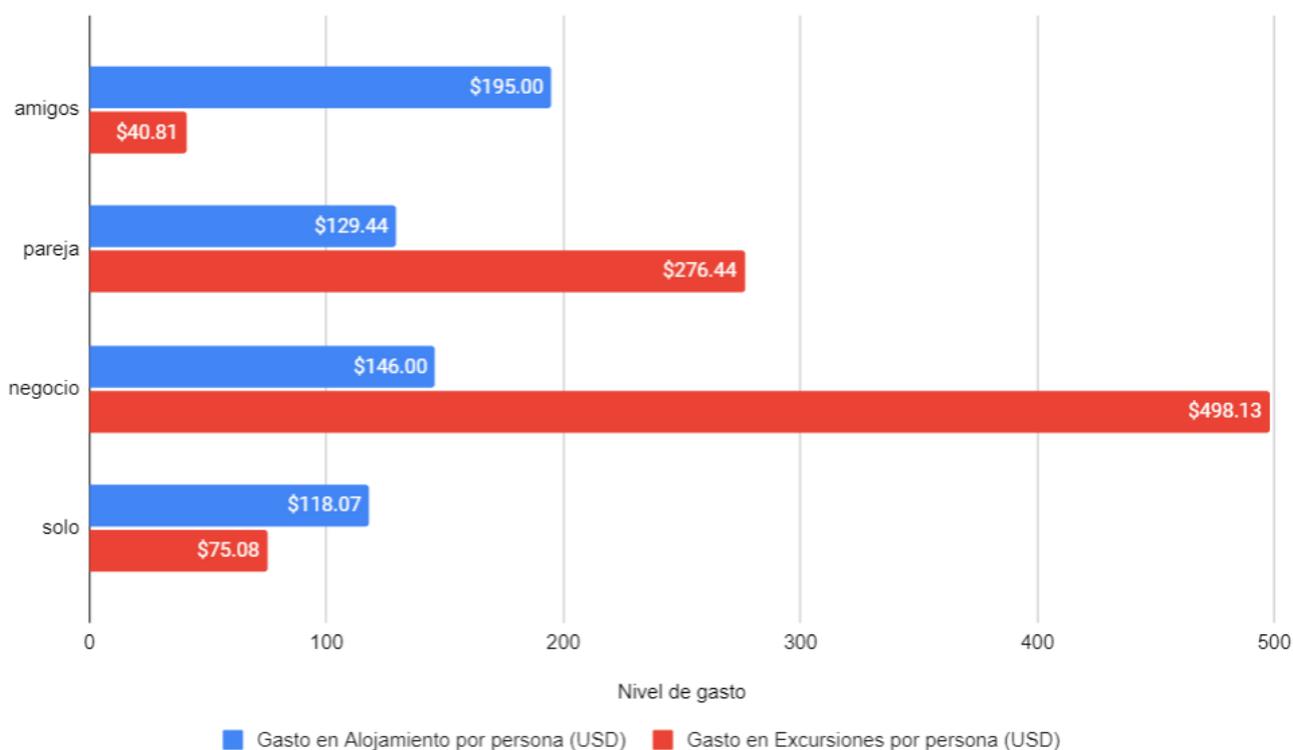


Figura 3.8: Gasto estimado en alojamiento y excursiones para una visita promedio por tipo de turista por persona en USD según los blogs de viajeros examinados. Elaboración propia.

El blogger que viajó en concepto de negocios, exhibe un gasto muy superior al promedio de las 5 parejas analizadas. Esta persona, de profesión periodista, publica artículos de turismo. Por ello como parte de su trabajo visita distintos atractivos. Su comportamiento podría considerarse atípico si se considera viajeros que trabajan en una industria que no es la del periodismo turístico. Por lo tanto, para un posterior modelado, se asume que quien viaja en concepto de negocio contrata una cantidad de excursiones y de un costo similar a quienes viajan solos.

En todos los blogs examinados, los viajeros realizaron al menos una excursión, siendo quienes viajan en pareja quienes más excursiones contrataron.

En el Cuadro 3.5 se presenta un breve resumen de la información expuesta a partir de los blogs analizados hasta el momento.

Cuadro 3.5: Resumen de datos encontrados a partir del análisis de los 10 blogs de viajeros

Tipo de turista		Amigo	Pareja	Familia	Solo	Negocio
		1	5	0	3	1
Edad	0-15					
	16-30		20%			
	31-44		80%		100%	100%
	45-60	100%				
	60+					
# Pernoctaciones promedio		3	3		3	2
Nacional			40%		33%	100%
Extranjero		100%	60%		77%	
Gasto estimado en excursiones (USD)		40,81	276,44		75,81	489,13
# Puntos turísticos visitados		1	0.40		0.67	1

Elaboración propia.

Para modelar el perfil de los turistas en esta localidad turística se analiza además el ranking de atractivos turísticos de la web de TripAdvisor y los comentarios de viajeros en el mismo. En el Cuadro 3.6, se observan algunos puntos de interés turísticos y las reseñas recibidas por parte de los distintos tipos de turistas.

A partir de la web de TripAdvisor se pudo extraer información acerca de los tipos de turistas que visitaron un atractivo. En el contexto de la pandemia de COVID-19, los datos obtenidos de la web se consideran pre pandemia al ser recabados en forma previa a la apertura de la ciudad de El Calafate al turismo. Según una publicación en la web Voy de Viaje del 3 de Diciembre de 2020 (Redacción Voy de Viaje, 2020), la reapertura de la ciudad al turismo receptivo se dio a partir del 5 de diciembre de 2020.

Cuando un turista quiere dejar un comentario en la web se TripAdvisor, debe indicar además de su grado de satisfacción con el atractivo, su idioma y de qué tipo de turista se trata. El Cuadro 3.6 muestra una comparativa confeccionada el 23 de Noviembre de 2020 a partir de las reseñas de dicha web. En la tabla se destaca la existencia de unos 22756 comentarios de usuarios para un listado de 28 atractivos turísticos. Este listado incluye 9 de los 11 atractivos turísticos incluidos en el recorrido diseñado en este documento, además de incluir otros 3 lugares de interés turístico que podrían ser susceptibles de ser incluidos en el recorrido por encontrarse en el área examinada.

Cuadro 3.6: Comparativa de los atractivos turísticos del recorrido diseñado según las reseñas de los usuarios de TripAdvisor

Puesto en el Ranking de TripAdvisor	Atractivo turístico	Total de reseñas	Susceptible de ser incluido en el recorrido	Idioma				Tipo de Turista					
				Español	Inglés	Portugués	Otro	Familia	Parejas	Solo	Negocio	Amigos	Sin Categoría
9	Glaciarium	4404	No	2772	535	831	266	1122	1786	257	19	704	516
2	Lago Argentino	4084	No	2386	385	875	438	853	1735	282	26	670	518
3	Glaciar Upsala	3430	No	2118	352	595	365	758	1465	199	19	565	424
13	Laguna Nimez Reserva Natural Municipal	2294	Incluido	1237	448	332	277	444	999	259	9	312	271
1	Pasarelas Perito Moreno	2254	No	1183	301	497	273	468	911	146	7	365	357
11	Avenida del Libertador	1661	Incluido	1016	99	463	83	410	684	134	8	248	177
4	Ríos de Hielo	1164	No	817	59	237	51	303	515	73	4	150	119
7	Centro de Interpretación CALAFATE	778	Incluido	520	77	139	42	193	322	77	4	95	87
30	Kayak Santa Cruz	372	No	153	175	15	29	29	121	84	0	57	81
15	Cuevas de Walichu	354	No	258	31	49	16	84	133	24	3	55	55
6	Estancia 25 de Mayo	289	No	158	34	65	32	75	107	10	0	39	58
8	Iglesia "Santa Teresita del Niño Jesús"	270	Incluido	191	9	58	12	82	110	13	1	33	31
5	Bosque petrificado La Leona	252	No	135	48	39	30	57	90	26	3	45	31

18	Museo Argentino del Jugete	201	Incluido	162	7	25	7	81	61	11	1	26	21
10	Glaciar Onelli	142	No	89	12	26	15	35	60	6	1	25	15
21	Plazoleta Héroos de Malvinas	128	Incluido	90	10	22	6	23	53	14	0	26	12
16	Plaza de Los Pioneros	114	Incluido	81	0	31	2	32	44	9	0	16	13
24	Casino Club	87	Sí	59	4	20	4	12	42	6	0	19	8
12	Navegación de Southern Spirit	80	No	49	12	9	10	26	24	9	1	11	9
29	Agencia de turismo Transporte Portal Calafate	80	No	64	6	5	5	23	17	6	0	26	8
14	Lago Roca	75	No	50	7	8	10	25	25	3	0	14	8
17	La Usina	64	No	46	2	12	4	10	27	1	0	12	14
19	Pesca en el Calafate	57	No	25	17	14	1	7	22	5	0	14	9
20	Parque Anfiteatro del Bosque	45	Sí	32	5	7	1	9	18	2	0	8	8
29	Paseo de Los Artesanos	36	Sí	21	6	7	2	8	12	5	0	9	2
22	Hoya del Chingue	28	No	25	0	3	0	10	10	1	0	5	2
25	Museo Regional Municipal de El Calafate	12	Incluido	7	1	3	1	3	4	2	0	2	1
26	Primera Vivienda de El Calafate	1	Incluido	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
27	Arte Aplicado	0	No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Punta Walichu	0	No	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Total de Reseñas	22756		13745	2642	4387	1982	5182	9397	1664	106	3551	2856
Visitas a atractivos incluidos o susceptibles de ser incluidos en el recorrido	5627						1297	2349	532	23	794	632
Porcentaje de personas que visitaron alguno de los atractivos incluidos o susceptibles de ser incluidos en el recorrido	24.73%						25.03%	25.00%	31.97%	21.70%	22.36%	22.13%

Elaboración propia. Datos del día 23 de Noviembre de 2020. Fuente: <https://www.tripadvisor.com/>.

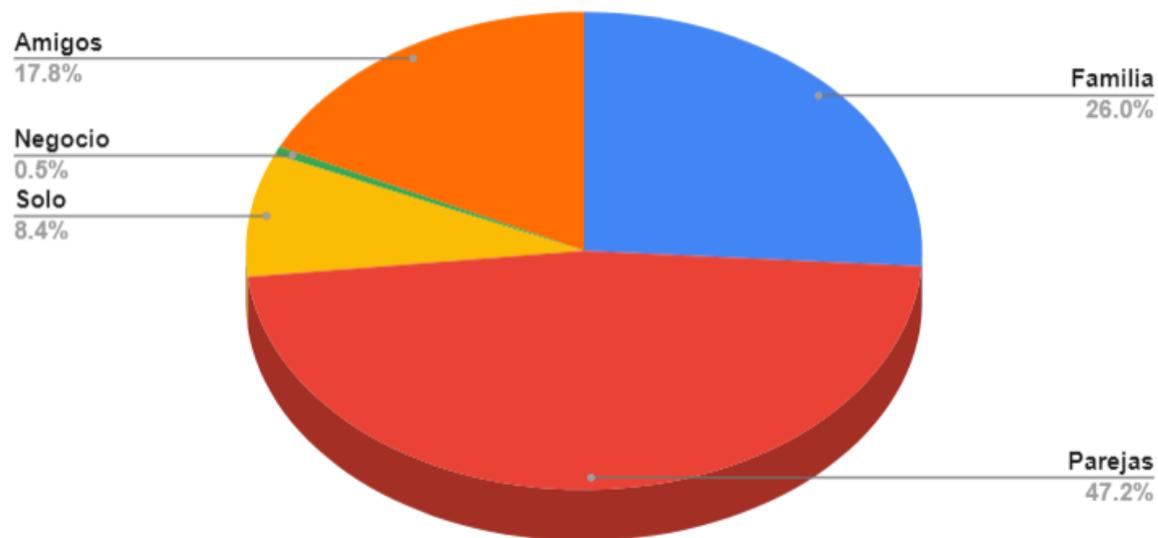


Figura 3.9 Tipo de turista de las personas categorizadas que dejaron reseñas en el sitio web de TripAdvisor. Elaboración propia

Como se observa en el Cuadro 3.6, el idioma predominante en la población de turistas que dejaron reseñas es el español con una representatividad del 60,40%, al cual le siguen el portugués con un 19,27%, el inglés con el 11,61% y otros el 8,72%.

De las reseñas de los turistas, 2856 no se encuentran categorizados por tipo de turista. Los viajeros que sí pudieron ser clasificados en amigos, pareja, familia, solo y negocios se observan en la Figura 3.9.

De los comentarios dejados por los viajeros en la web de TripAdvisor, el 24,73% corresponden a los atractivos turísticos incluidos o susceptibles de ser incluidos en el recorrido. No todos los tipos de turistas presentan el mismo nivel de interés por visitar estos atractivos. Estos son los valores obtenidos para las distintas categorías de turistas: 25,03% para quienes viajan en familia, 25% para las parejas, 31,97% para quienes viajan solos, 21,07% para los que viajan por negocios y 22,36% para los amigos.

Además, la popularidad de los puntos que componen el recorrido es muy desigual. En la Figura 3.10, se observa la cantidad de reseñas obtenidas por los distintos atractivos. Estas diferencias podrían estar asociados a la falta de difusión o a distintos grados de interés que cada lugar despierta en los vacacionantes, entre otros factores. De los puntos de interés incluidos o susceptibles de ser incluidos en el recorrido, la Laguna Nimez es el atractivo con mayor cantidad de reseñas. Asimismo se destaca que referencias a este atractivo se encontraron en 5 de los 10 blogs de viajeros analizados.

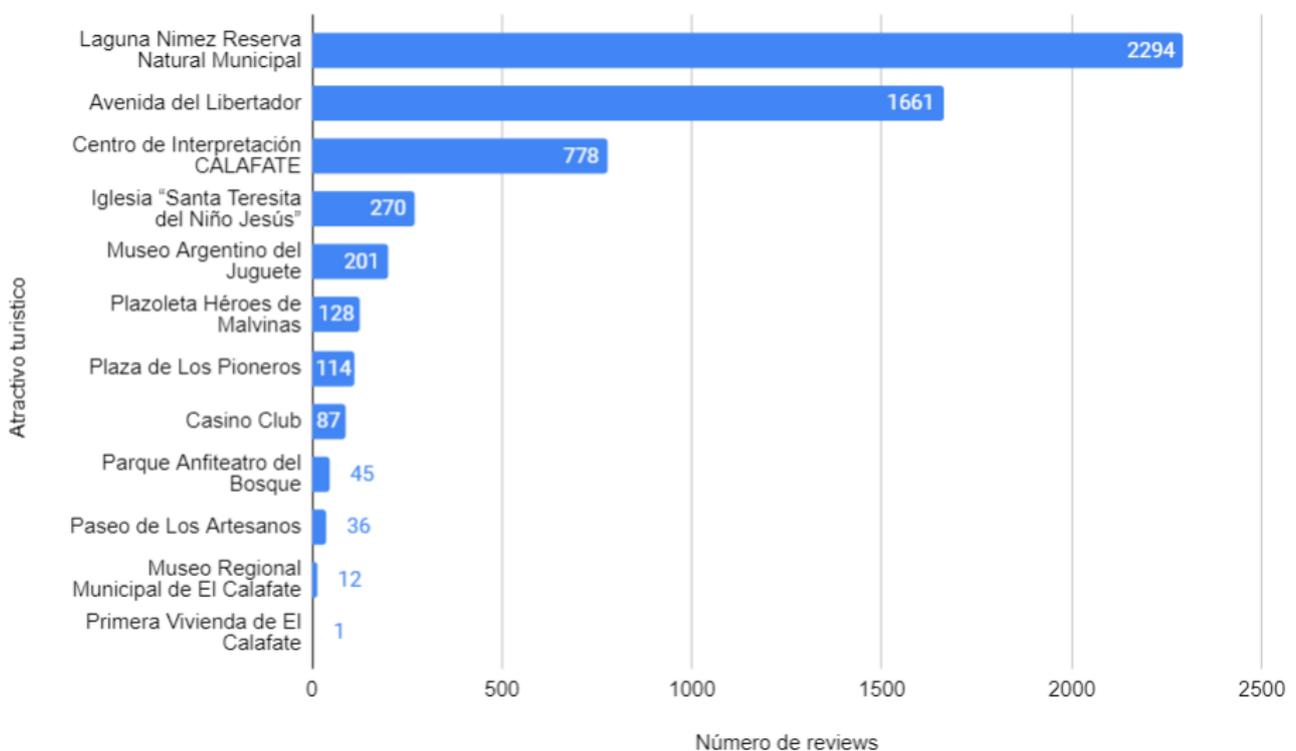


Figura 3.10 Reseñas en lugares de interés turístico incluidos o susceptibles de ser incluidos en el recorrido de la audioguía (de acuerdo a los datos recabados a partir del sitio web de TripAdvisor).

Elaboración propia.

En el Cuadro 3.7, se observa una comparativa de las reseñas dejados por los usuarios para los atractivos del recorrido diseñado de Google Maps. En el contexto de la pandemia de COVID-19, los datos obtenidos

se consideran pre pandemia al ser recabados en forma previa a la apertura de la ciudad de El Calafate al turismo del 5 de diciembre de 2020.

En la Figura 3.11, vuelve a observarse que no todos los puntos de interés incluidos en el recorrido diseñado en este documento presentan el mismo grado de interés en los viajeros. La Laguna Nimez es el atractivo con mayor cantidad de reseñas, mientras que la Primera Vivienda de el Calafate fue el atractivo que recibió la menor cantidad, tal como se observa en la Figura 3.10.

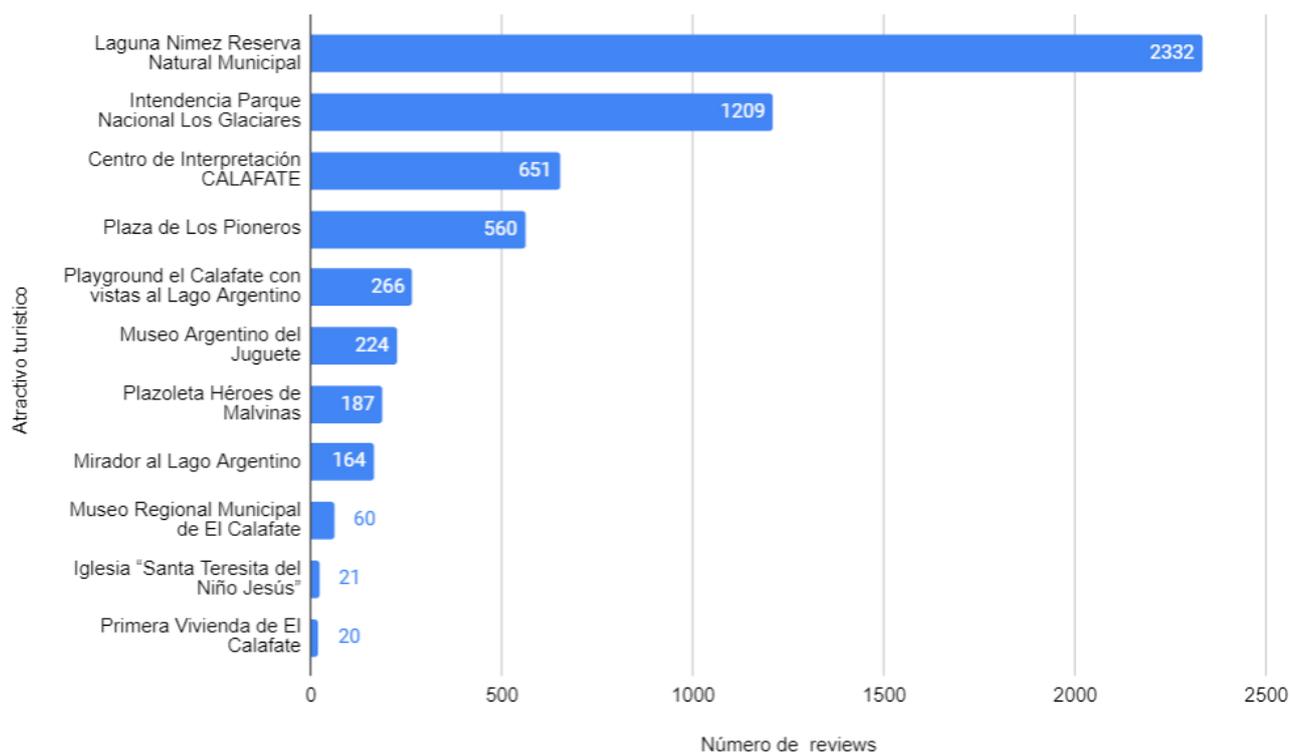


Figura 3.11: Grado de interés en los atractivos incluidos en el recorrido diseñado de la audioguía según las reseñas en Google Maps. Elaboración propia

Cuadro 3.7 Comparativa de los atractivos turísticos del recorrido diseñado según las reseñas de los usuarios de Google Maps

Atractivo turístico	Total de reseñas	Rating del viajero
Laguna Nimez Reserva Natural Municipal	2332	4.2
Intendencia Parque Nacional Los Glaciares	1209	4.6
Centro de Interpretación CALAFATE	651	4.3
Plaza de Los Pioneros	560	4.4
Playground el Calafate con vistas al Lago Argentino	266	4.5
Museo Argentino del Juguete	224	4.3

Plazoleta Héroes de Malvinas	187	4.2
Mirador al Lago Argentino	164	4.4
Museo Regional Municipal de El Calafate	60	4.0
Iglesia “Santa Teresita del Niño Jesús”	21	4.6
Primera Vivienda de El Calafate	20	3.6

Elaboración propia. Datos del día 23 de Noviembre de 2020. Fuente: Google Maps

A partir de la información analizada de las reseñas de TripAdvisor y de los supuestos de la sección 3.3.2, se estiman los datos faltantes para el tipo de turista “familia” a fin de completar el modelado de la población de turistas.

- Estimación del número de pernoctaciones:

El número de pernoctaciones promedio para los distintos tipos de turistas se calcula como un promedio de las noches de alojamiento registradas en los blogs de viajeros estudiados anteriormente. La encuesta de ocupación hotelera del INDEC indica una estadía promedio de 2,1 en 2019. Este valor se toma de referencia para aproximar la cantidad de pernoctaciones promedio para el caso de quienes viajan en familia, estimándose en 2 la estadía promedio de este tipo de turistas.

El conjunto de la población modelada tiene de esta forma una estadía promedio de 2,732. Este valor se calcula como un promedio ponderado entre la cantidad de pernoctaciones promedio para un tipo de turista y su porcentaje de representatividad en la muestra de TripAdvisor. Se observa que la estadía promedio obtenida excede el valor proveniente de la encuesta del INDEC en un 30% (“Pernoctaciones, viajeros hospedados y estadía promedio por condición de residencia, según localidad de destino. Total del país. Diciembre de 2019”).

- Estimación del turismo nacional / extranjero:

Como se señala en la sección 3.3.2, el 56% de los turistas que recibió el Parque Nacional Los Glaciares en 2019 eran extranjeros y el resto nacionales. A partir de esta premisa, se estima el porcentaje de viajeros extranjeros y nacionales que viajan en familia de manera que la población modelada a partir de los datos extraídos de la web de TripAdvisor cuente con una proporción de turistas extranjeros similar.

- Distribución etaria:

Otro de los supuestos de la sección 3.3.2 es que la distribución etaria de los visitantes a lo largo de un año no varía significativamente respecto de la informada en el informe de la Secretaría de Turismo de El Calafate para el periodo Septiembre 2017-Abril 2018 (Secretaría de Turismo de la Municipalidad de El Calafate, s.f.-b). Esta premisa permite estimar las características etarias de la población de turistas que viajan en familia. En el estudio de los blogs de viajeros no se encontraron casos donde se especificara que en la travesía hubieran participado individuos en los rangos etarios que van de 0 a 15 años o de más de 60 años. Como se mencionara en el informe anterior, la composición etaria de la población se distribuye de la siguiente manera:

- El 19% corresponde a individuos que tienen entre 0 y 15 años o más de 60 años.

- El 55% está dado por quienes tienen entre 16 y 44 años.
- El 26% son viajeros entre 45 y 60 años.

Tomando como base estas cifras y sabiendo que quienes viajan en familia representan el 26% del total de la población según los datos de TripAdvisor, se calcula la composición etaria de este grupo. Para ello, se asume que los rangos etarios no identificados en otros tipos de turistas se encuentran presentes en el grupo de quienes viajan en familia. De esta forma, se estima que aproximadamente el 73,08% de quienes viajan en familia se encuentra en los rangos 0-15 y 60+. De manera similar, se calcula para este tipo de turista que un 8.2% de los individuos tienen entre 45-60 años y, consecuentemente, un 18,72% de los mismos tienen entre 16 y 44 años.

- Estimación del gasto en excursiones:

En los blogs de viajeros analizados, hay sólo dos tipos de turistas que viajan acompañados: los amigos y las parejas. El único blog que pertenece a quienes viajan con amigos relata el viaje de ocho personas, lo que podría ser un ejemplo atípico incluso para quienes viajan con amigos. En cambio, los ejemplos de parejas que visitan El Calafate guardan mayor similitud entre sí. Por tal motivo se decide usar de referencia el comportamiento de las parejas para estimar el de las familias.

Se asume que una familia tipo de cuatro individuos, por lo tanto, tiene un nivel de gasto promedio proporcional al de dos parejas que pernoctan por dos noches en la ciudad. De forma similar, se calcula la cantidad promedio de puntos turísticos visitados por los turistas que viajan en familia a partir de los datos de quienes viajan en pareja.

En vista de los datos arriba analizados, se elabora el Cuadro 3.8. El mismo resume los datos de la población modelada de turistas.

Cuadro 3.8 Modelado de turistas

Tipo de turista		Amigo	Pareja	Familia	Solo	Negocio
Bloggers		1	5	0	3	1
Representatividad en la muestra de TripAdvisor		17.80%	47.20%	26%	8.40%	0.50%
Edad	0-15/60+			73.08%		
	16-30		20%	18.72%		
	31-44		80%		100%	100%
	45-60	100%		8.20%		
# Pernoctaciones		3	3	2	3	2
Nacional			40%	52%	33%	100%
Extranjero		100%	60%	48%	77%	
Gasto estimado en excursiones (USD)		40,81	276,44	552,88	75,81	489,13
Cantidad promedio de puntos turísticos visitados		1	0.40	0.26	0.67	1
Probabilidad de que visite estos puntos turísticos incluidos o susceptibles de ser incluidos en el recorrido		22.36%	25.00%	25.03%	31.97%	21.07%

Uso de celular e internet en la población de turistas	14.36%	38.79%	11.78%	6.78%	0.40%
---	--------	--------	--------	-------	-------

Elaboración propia.

3.3.4 Comportamiento de los viajeros

De los blogs analizados, el único turista que viaja en concepto de negocios, como parte de su condición laboral, se comporta como un turista de vacaciones. Por tal motivo, en este trabajo se referencia al conjunto de estos viajeros como vacacionantes.

El análisis de los 10 blogs de viajeros permite comprender el itinerario de los mismos en forma cualitativa.

De la lectura de estos documentos, se observa que todos los viajeros que visitan la ciudad de El Calafate contratan al menos una excursión. En la mayoría de los casos analizados, su itinerario incluyó al menos 2 excursiones. Esto indica que el turista que viaja a Calafate se encuentra dispuesto a contratar excursiones.

Todas las excursiones contratadas por los vacacionantes con excepción del ticket de bus al parque nacional o el alquiler de bicicletas, incluyen el servicio de recorrida por los hoteles. Este es un servicio que ofrecen las agencias de turismo donde se pasa a buscar a los viajeros por sus alojamientos, trasladan al contingente hacia el destino donde llevan a cabo la actividad contratada y, finalmente, los regresan a sus respectivos hospedajes. Con lo cual, un turista que contrata estas excursiones destina tiempo de sus vacaciones a hacer este recorrido por los hoteles.

En todos los casos, los vacacionantes destinaron un día para visitar el Parque Nacional Los Glaciares y en los días restantes en la ciudad contrataron alguna otra actividad o simplemente pasearon por la ciudad. Indicios de que los viajeros recorren la ciudad se encuentran reflejados en que muchos de los viajes analizados realizaron la excursión al Glaciarium. La misma tiene una duración de alrededor de dos horas según la web turística de “Azules arte en turismo” (Museo del hielo Glaciarium, s.f.). Un bus transporta a los pasajeros desde el centro de la ciudad hasta este museo y de regreso. La corta duración de este paseo les permite recorrer otros atractivos.

Del Cuadro 3.2, se observa que algunos turistas optaron por contratar un city tour o alquilar bicicletas para recorrer los alrededores. Esto indica que existe público dispuesto a pagar por un servicio que les permita conocer más lugares de interés turístico dentro de la ciudad.

Como testimonio de los recorridos que realizaron los turistas por la ciudad, se encontraron:

- Recomendaciones de distintos restaurantes y bares.
- Referencias a comercios de la zona como heladerías, locales de ropa de aventura, ferias de artesanos, chocolaterías y locales de venta de alfajores, además de agencias de turismo.
- Referencias a otros atractivos turísticos como el casino y un bar de hielo.
- Relatos de recorridos al Lago Argentino (aunque no se especificara la visita al Mirador incluido en el recorrido diseñado en este documento).

Tanto los blogs de viajeros como las reseñas en la web de TripAdvisor demuestran que los turistas visitaron algunos de los lugares del recorrido diseñado en este documento. Sin embargo, no todos estos lugares suscitan el mismo interés en los viajeros, tal como se observa de la comparativa de reseñas recibidas por los diferentes atractivos de la Figura 3.10.

Del recorrido diseñado en este documento para recorrer distintos puntos de interés en la ciudad, se encontró que sólo la mitad de los bloggers indicaron en su relato haber visitado la Laguna Nimez. En un único blog, uno de los viajeros indicó haber visitado además el Museo del Juguete. Para todos los tipos de turistas, con excepción de quienes viajaron en familia, se encontró alguna entrada en donde se describiera la visita a alguno de los atractivos incluidos en el recorrido diseñado.

A partir de la lectura de los blogs se pudieron reconocer las visitas a algunos de los puntos de interés identificados en el recorrido diseñado. Dado que para la mayoría de los atractivos del recorrido diseñado no se encontraron referencias, no fue posible establecer si los viajeros les realizaron una visita. Con el análisis de los relatos de los viajeros, se identifican otros atractivos susceptibles de ser incluidos en el recorrido tales como establecimientos de entretenimiento, gastronómicos y /o culturales. Por ello, para un lanzamiento de un servicio de audioguía y movilidad sustentable sería recomendable realizar un estudio más detallado acerca de qué considera el turismo receptivo de El Calafate como atractivo turístico, cuáles son los lugares que más le interesa visitar y la capacidad de los mismos para integrarse al circuito turístico.

3.3.4.1 Traslados de turistas al centro de la ciudad respecto de la hospitalidad.

Las excursiones que se realizan en las afueras de la ciudad de El Calafate incluyen el servicio de recogida de los turistas por sus respectivos hospedajes. Asimismo, esta prestación se incluye en las excursiones que realizan un City Tour por la ciudad. Una vez que todos los vacacionantes que contrataron el servicio se encuentran en el vehículo, típicamente un micro, se inicia el recorrido al destino correspondiente. A la finalización del mismo, los pasajeros son distribuidos en sus hospedajes según corresponda.

Según la web de la agencia de turismo Zona Patagonia, para la excursión Balcón de Calafate, estiman que el trayecto por los hoteles toma alrededor de 15 minutos ver Figura 3.12 (Balcón de Calafate, s.f.).



← → ↻ zonapatagonia.tur.ar/balcon-de-calafate ☆ 🔴 🌐 ⚙️



¿Dudas? Llamanos

Llamar

Detalle de la excursión:

Comenzamos el recorrido por los hoteles (este servicio puede tomar alrededor de 15 minutos) para luego completar un recorrido de aproximadamente 15 kilómetros hasta la base de la aerosilla del Balcón.

Ascendemos 350 metros de desnivel hasta llegar a la cima. Ya a una altura de 990 metros sobre el nivel del mar, nos encontramos con los Trekkers más nuestros guías y choferes para iniciar un recorrido de 1 ½ hora sobre la línea de los cerros situados detrás del pueblo. Esta travesía nos adentra por paisajes de estepa, alcanzando alturas de hasta 1050 mts sobre el nivel del mar.

Nuestra primera parada es en un mirador natural que ofrece una magnífica y única vista panorámica de El Calafate y del cuerpo central del Lago Argentino. El recorrido nos permite apreciar vistas hacia la Cordillera de los Andes y la zona de acumulación de los glaciares, hacia la Boca del Diablo (parte más estrecha del lago, rumbo al brazo Upsala). Si el clima nos acompaña y ante un cielo totalmente despejado veremos los cerros Fitz Roy y Torre en El Chaltén.

Continuando nuestro ascenso llegamos hasta el Laberinto de Piedras: formación del período Cretácico que data de 85 millones de años de antigüedad, toda este área alguna vez fue lecho de río lo que nos da la posibilidad de encontrar restos fósiles. Ya finalizando el recorrido, volvemos hacia el punto de retorno de la aerosilla, descendemos y tomamos las últimas fotos del imponente Lago Argentino.

Figura 3.12: Descripción del itinerario de la excursión de Balcón de Calafate del sitio

web de la agencia de turismo Zona Patagonia - captura de pantalla realizada el 8 de Noviembre del 2020. Fuente: <https://www.zonapatagonia.tur.ar/>

La duración de este recorrido concuerda en principio con el testimonio de la pasajera “Ana P” acerca de la “Excursión de día completo al glaciar Perito Moreno con safari en barco”, a la cual pasaron a buscar por su alojamiento a las 9.15 hs. Este testimonio puede observarse en la Figura 3.13 (Excursión de día completo al glaciar Perito Moreno con safari en barco Preguntas y respuestas, s.f.).

No obstante, en la web de getyourguide el testimonio de “Michael” un turista que tomara una excursión de día completo para visitar El Chaltén desde El Calafate, nos indica según su experiencia, que realizar el recorrido por los hospedajes puede llegar a tomar alrededor de media hora. Este testimonio puede observarse Figura 3.14 (From El Calafate: Full-Day Tour to El Chaltén, s.f.).

A modo de ejemplo, se observa en la Figura 3.15 como en TripAdvisor se ofrece la excursión “Recorrido por la ciudad de El Calafate” con una duración aproximada de 2 horas 30 minutos, en la cual se incluye el servicio de recogida y regreso del hotel. Dado que el recorrido por los hoteles se realiza a la ida y la vuelta y, de acuerdo a los testimonios analizados, la duración estimada para cada uno de los tramos es de entre 15 y 30 minutos, los proveedores del servicio destinarán desde 30 minutos a una hora a realizar este trayecto. Durante este itinerario, a la ida, el turista estará esperando que lo pasen a buscar por su hotel, o estará en el vehículo mientras se recoge al resto del pasaje. En cambio, a la vuelta, estará esperando su turno mientras se distribuye el contingente de pasajeros por sus respectivos hospedajes.

Tripadvisor [Publicar](#) [Alertas](#) [Viajes](#)

[El Calafate](#) [Hoteles](#) [Qué hacer](#) [Restaurantes](#) [Vuelos](#) [Alquiler Vacacional](#) [Compras](#) [Paquetes de Vacaciones](#) [Cruceiros](#) [...](#)

[América del Sur](#) > [Argentina](#) > [La Patagonia](#) > [Provincia de Santa Cruz](#) > [El Calafate](#) > [Qué hacer en El Calafate](#) > [Excursión de día completo al glaciar Perito Moreno con safari en barco](#) [Cuantas horas son desde qu](#)

Excursión de día completo al glaciar Perito Moreno con safari en barco Preguntas y respuestas

[Ver todas las preguntas](#)

●●●●● 306 opiniones

Cuántas horas son desde que nos recogen a las 9 am?
A qué hora se llega de vuelta al hotel?

hace más de un año [Responder](#)

1 respuesta

Ha opinado sobre este establecimiento

Hola.. nos buscaron 9.15, van pasando por los hoteles puede variar un poquito si alguien se demora pero son bastante puntuales, y volvimos tipo 17 aproximadamente.. porq despues van dejando en los hoteles de nuevo.

hace más de un año [Responder](#)

👍 -1 votos 👎

Haz una pregunta

Recibe una respuesta del personal y antiguos clientes de Excursión de día completo al glaciar Perito Moreno con safari en barco.

Hola, ¿qué te gustaría saber sobre esta atracción?

Recibir notificaciones de nuevas respuestas a tus preguntas.

[Preguntar](#) [Directrices de publicación](#)

Figura 3.13: Testimonio de un viajero tomando la Excursión de día completo al glaciar Perito Moreno con safari en barco - captura de pantalla realizada el 8 de Noviembre del 2020 del sitio web de

TripAdvisor. Fuente:(Excursión de día completo al glaciar Perito Moreno con safari en barco Preguntas y respuestas, s.f.).



The screenshot shows a web browser window with the URL getyourguide.com/activity/el-calafate-1544/from-el-calafate-full-day-hiking-tour-to-el-chaltn-t233572?utm_force=0. The page title is "From El Calafate: Full-Day Tour to El Chaltén". Below the title are navigation tabs: "Overview", "Key Details", "Highlights", and "Reviews". The review is rated 4.5 stars (four full stars and one half star). The text of the review reads: "The day is well timed but long. It allows you a choice of a short hike or a 8Km round trip with moderate to challenging track. The bus picks you up at your hotel or dwelling at about 9-9:30 am thence you travel the 220 Km to El Chaltén (with one stop) then arrive just after 12:30.pm The only downside is the lunch box provided - suggest yo get something more appealing and take it with you." Below the review text is a circular profile picture with the letter 'M' and the text "reviewed by Michael — Australia".

Figura 3.14 Testimonio de un viajero que tomó la excursión From El Calafate: Full-Day Tour to El Chaltén. Captura de pantalla realizada el 8 de Noviembre del 2020 del sitio web de getyourguide. Fuente:(From El Calafate: Full-Day Tour to El Chaltén, s.f.).

tripadvisor.com.ar/AttractionProductReview-g312851-d11450999-El_Calafate_City_Tour-El_Calafate_Province_of_Santa_Cruz_Patag...

Recorrido por la ciudad de El Calafate

Desde **\$ 5833,07** Verificar disponibilidad

Precios bajos garantizados

COVID-19 Descripción general **Destacados** Qué esperar Información importante Opiniones Preguntas y respuestas

Visita guiada a la ciudad de El Calafate.
 Aprende sobre la historia, cultura y flora y fauna local de la Patagonia.
 Participa en la observación de aves: ¡se proporcionan binoculares!
 Visita un huerto local y aprende sobre el cultivo de frutas frescas.
 Disfrute de las impresionantes vistas de El Calafate desde un famoso mirador
 Incluye guía bilingüe y transporte gratuito de ida y vuelta al hotel.

Qué esperar

Itinerario
 Este es el itinerario típico de este producto

Hacer una parada en: Laguna Nimez Reserva Natural Municipal, Av Costanera Presidente Nestor C Kirschner 2075 Av Costanera Presidente Nestor C Kirschner 2075, El Calafate 9405 Argentina

Hacer una parada en: Gray Line Argentina, El Calafate Argentina

Información importante

Punto de salida El Calafate, El Calafate, Province of Santa Cruz, Patagonia	Incluye:
Duración 2 h 30 m	<ul style="list-style-type: none"> • Paseo por la ciudad • Guía bilingüe • Recogida y regreso al hotel.

✓ Sin tarifas de reserva
 Padlock icon Pagos seguros
 Phone icon Soporte las 24 horas del día, los 7 días de la semana · Llamar:+1 855 275 5071
 Código del producto: 5239FTECITY

Figura 3.15 Excursión “Recorrido por la ciudad de El Calafate” - captura de pantalla realizada el 8 de Noviembre del 2020. Fuente: <https://www.tripadvisor.com/>.

3.3.5 Compatibilidad de los clusters con el uso de una audioguía

En la encuesta Permanente de Hogares del INDEC “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación” del Cuarto trimestre de 2019, se clasifica a una población de encuestados de 31 aglomerados urbanos en sexo, edad y uso de las Tecnologías de la Información y el Conocimiento. De esta forma, el INDEC mide la utilización de computadoras, celulares e internet. Ver la Figura A3.1, para más detalle (INDEC, 2020-b).

Bajo uno de los supuestos de la sección 3.3.2, los niveles de uso de internet, computadora y celular se asumen similares para turistas nacionales y extranjeros. A partir de este supuesto y del informe del INDEC antes mencionado se estima el uso de estas tecnologías en la población modelada.

En un escenario pesimista, se traza un paralelismo entre esta población de turistas y los datos de la encuesta del INDEC antes mencionada. El detalle de los supuestos y equivalencias asumidas se muestra a continuación, donde:

- La población de turistas en los grupos etarios de 0 a 15 años y de 60 años o más se mapeo al porcentaje más bajo recibido para las categorías: ‘4 a 12 años’, ‘13 a 17 años’ y ‘65 años y más’.
- Los turistas de 16-30 años se mapean a la categoría de ‘18 a 29 años’.
- Los turistas de 31-44 y de 45-60 se mapean a la categoría de ‘30 a 64 años’.

Con estas equivalencias, se calcula que aproximadamente el 78,69% de los turistas usa internet y un 86,17% de los viajeros usa celulares. Solamente el 72,12% usa internet y celulares.

3.4 La industria turística y la sustentabilidad, la ecología y la sostenibilidad turística y económica de la zona

Como se mencionó anteriormente, desde la Secretaría de Turismo de la Nación se impulsa “El Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2025” (PFETS), el cual pone en la agenda de los gobiernos provinciales y municipales esta temática.

La participación de representantes de la provincia de Santa Cruz en la capacitación denominada “UNWTO.QUEST Gobernanza para el desarrollo de un destino local” (Gobierno de la Provincia de Santa Cruz, 2018), que se realizó del 17 al 21 de septiembre de 2018, es evidencia del compromiso con la sustentabilidad y sostenibilidad de la Organización Mundial del Turismo.

A nivel regional, se encuentran distintas iniciativas comprometidas con sustentabilidad de la zona. La municipalidad de El Calafate presentó el 21 de Octubre de 2020 (Prensa El Calafate, 2020), el plan “El Calafate Sustentable” en el marco de la gestión de residuos sólidos y urbanos. El mismo se llevará a cabo gracias a la inversión del Ministerio de Medio Ambiente de la Nación.

La participación de los distintos gobiernos nacionales, provinciales y municipales en iniciativas en favor de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU demuestran el interés por la sustentabilidad en el orden de lo público.

A nivel privado, existen instituciones que llevan a cabo iniciativas vinculadas también a los ODS. Tal es el caso de la Fundación Banco Santa Cruz, que junto a las demás fundaciones que integran Fundaciones Grupo Petersen, realiza programas educativos, seleccionando e implementando proyectos sociales-sustentables (Nuevo día, 2020).

3.4.1 Las agencias turísticas de El Calafate

Al 2 de Febrero de 2021, había 58 agencias de turismo habilitadas en la ciudad de El Calafate (Secretaría de Turismo de la Municipalidad de El Calafate, s.f.-a).

De la visita de los sitios webs de estas agencias se encontraron dos casos en las cuales se manifiesta su interés por promover actividades de carácter sustentable.

- En “No Sul Turismo” indican en su visión su interés por desarrollarse manteniendo un balance a nivel socio-económico y ambiental para garantizar a las futuras generaciones el acceso a los mismos recursos con los que se cuenta en la actualidad (Nuestra misión, s.f.).

Respeto Cultural Turista Responsable

Ofrecemos a nuestros clientes visitas dentro del marco de pautas de respeto cultural y comercial definidos por el Código del Turista Responsable de la Organización Mundial de Turismo y del Pacto Global de las Naciones Unidas.

Trabajamos respetando los siguientes códigos >

Nuestra Visión

Queremos ser reconocidos por: Acompañar un entorno armonioso con los que trabajamos, construyendo alianzas, sin perder de vista la sostenibilidad de la empresa y las expectativas de nuestros clientes.

Y enfocarnos en mantener un balance adecuado a nivel socio-económico y ambiental para garantizar a las futuras generaciones el acceso a los mismos recursos que hoy disfrutamos.

- ✓ Código de conducta para la visita a áreas naturales protegidas
- ✓ Código de conducta para visitas a áreas naturales, patrimoniales, arqueológicas y comunidades originarias
- ✓ Código de conducta para la visita a sitios de interés patrimonial histórico cultural y arqueológico
- ✓ Protocolo para la Prevención de Conductas de Perjuicio Social
- ✓ Código de Conducta para la protección de niños.
- ✓ Protocolo de medidas a tener en cuenta contra COVID-19

Figura 3.16 Sitio web de la agencia de viajes “No Sul Turismo” donde se observa el compromiso con el desarrollo de un turismo sustentable - captura de pantalla realizada el 9 de Marzo del 2021. Fuente: (Nuestra misión, s.f.).

- La agencia de viajes “Azules arte en turismo” indica también en su web, como parte de la misión de la empresa, su compromiso en relación al turismo sustentable. De esta forma, desde la compañía señalan su interés por promover todas las formas de turismo procurando maximizar los beneficios ambientales, económicos, sociales y culturales disminuyendo sus impactos negativos a límites sostenibles en el tiempo (Quiénes somos, s.f.).



Figura 3.17 Sitio web de la agencia de viajes “Azules arte en turismo” donde se observa el compromiso con el desarrollo de un turismo sustentable - captura de pantalla realizada el 9 de Marzo del 2021. Fuente: (Quienes somos, s.f.).

Cuando un turista se encuentra en la ciudad de El Calafate tiene la posibilidad de contratar una amplia gama de excursiones. En la Figura 3.18, se observa el resultado obtenido al realizar una búsqueda por excursiones turísticas para contratar en la ciudad. En la búsqueda se encontraron 251 resultados, con distintos precios y características.

De esta forma, en el mercado de las actividades comerciales de las agencias de turismo se observa:

- Una oferta de excursiones amplia en variedad de precios y sus características.
- Un elevado número de oferentes de productos similares o potencialmente sustitutos.
- Un elevado número de consumidores donde la mayoría de los turistas contratan más de una excursión, como se observa del estudio de los blogs de viajeros.

En este trabajo, se considera que todas aquellas agencias turísticas que venden recorridos por la ciudad similares a los mencionados en la sección 1.1.1 configurarían la competencia del servicio propuesto.

En El Calafate ya existen alternativas de excursiones donde se realizan city tours, alquiler de bicicletas y la venta de excursiones en monopatín. Sin embargo, no se encontraron evidencias de un servicio de audioguía en la ciudad. La introducción de un servicio de audioguía es un diferencial de la propuesta de valor que se presenta a los turistas (El Calafate sobre ruedas, s.f.).

← → ↻ tripadvisor.com.ar/Attractions-g312851-Activities-c42-El_Calafate_Province_of_Santa_Cruz_Patagonia.html ☆ 🔍 ⚙️ 👤

AVISO DE VIAJE: Obtene más información sobre el COVID-19

Tripadvisor 🔍 Publicar Alertas Viajes Iniciar sesión

El Calafate Hoteles Qué hacer Restaurantes Vuelos Alquileres temporarios Compras Cruceros Alquiler de autos ...

América del Sur > Argentina > La Patagonia > Provincia de Santa Cruz > El Calafate > Actividades en El Calafate > Tours en El Calafate Mejores visitas turísticas en El Calafate

Visitas turísticas en El Calafate

¿Cuándo viajarás? 📅 Fecha de inicio 📅 Fecha de finalización Buscar

Todas las cosas que hacer Tours Escapadas de un día Actividades al aire libre Atracciones Comida y bebida Compras Más ▾

Encontramos **251 resultados** para vos en El Calafate 📍 Ver mapa Ordenar por: Predeterminado ▾ ?

Tours

- Tours en autobús 166
- Tours de naturaleza y vida silvestre 119
- Tours para vehículos todo terreno y 4 x 4 117
- Tours de varios días 82

Mostrar más ▾

Precio

- \$ 0,00 - \$ 2.500,00 4
- \$ 2.500,00 - \$ 4.500,00 11
- \$ 4.500,00 - \$ 9.000,00 41
- \$ 9.000,00 - \$ 25.000,00 89



Excursión de día completo al glaciar Perito Moreno con safari en barco

305 opiniones

Vea el glaciar Perito Moreno en una excursión de un día completo desde El Calafate que explora uno de los glaciares más espectaculares de la Patagonia ... Leer más

 Toman medidas de seguridad

 De 7 a 9 horas

Por: El Calafate Tours by Say Hueque

Popular: ¡reservado por 3.818 viajeros!

desde **ARS 9,858.01**

Reservar ahora

Figura 3.18 Sitio web de TripAdvisor de la oferta de excursiones a realizar en la ciudad de El Calafate - captura de pantalla realizada el 9 de Marzo del 2021. Fuente: <https://www.tripadvisor.com/>

3.4.2 La hospitalidad en el Calafate

La Cámara de Gastronomía, Hotelería, Comercio, Turismo, Industria y Actividades Afines de El Calafate publicó en su sitio web una nota el 25 de Septiembre de 2019, informando la firma de un convenio entre la Asociación Argentina de Hoteles y la Secretaría Municipal de Turismo. En el convenio, se acordó la implementación del programa "Hoteles más verdes" con el objetivo de promover la sustentabilidad y eco-eficiencia hotelera, fomentar un conjunto de buenas prácticas y la aplicación de un estándar de gestión sustentable. Dicho estándar fue reconocido por el Consejo Mundial de Turismo Sostenible (GSTC) y declarado de Interés Ambiental por la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, y de Interés Turístico por la Secretaría de Turismo de la Nación. (La Cámara de Gastronomía, Hotelería, Comercio, Turismo, Industria y Actividades Afines de El Calafate, 2019)

Desde el Calafate se busca incentivar la hotelería y el turismo otorgando beneficios a los hoteles que participen del programa de obtención de la Ecoetiqueta Hoteles Más Verdes. De esta forma los hoteles pueden participar en el concurso "Hotelería Sustentable – Argentina", organizado por Hoteles Más Verdes.

Al 6 de Noviembre del 2020, tal como se observa en la Figura 3.19, sólo 5 hoteles de la ciudad contaban con algún nivel de la certificación otorgada por Hoteles Más Verdes (Hoteles certificados. s.f.).



Figura 3.19 Hoteles en la ciudad de El Calafate que consiguieron certificaciones en el programa Hoteles Más Verdes -captura de pantalla realizada el 6 de Noviembre del 2020. Fuente: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

De los hoteles certificados, Imago Hotel & Spa y Xelena Hotel & Suites se encuentran a más de dos kilómetros del punto turístico de interés más cercano definido en esta investigación. Los otros hoteles se encuentran a menos de un kilómetro del atractivo turístico más inmediato.

Como parte de la investigación, se consultaron los sitios web de otros cinco hospedajes seleccionados aleatoriamente. Todos los establecimientos consultados se situaban a menos de un kilómetro de al menos uno de los atractivos turísticos del recorrido de la Figura 3.1. La consulta fue realizada para los siguientes establecimientos el 6 de Noviembre de 2020:

- Hostería Alto Verde, sitio web: <http://www.altoverdecalafate.com.ar/>
- Michelangelo Hotel Calafate, sitio web: <https://www.michelangelocalafate.com/>
- Apart Hotel Jardín, sitio web: <https://apart-hotel-jardin.negocio.site/>
- Folk Suites, sitio web: <https://folkhostel.com/>

- Hostería Austral, sitio web: <https://theaustralinn.com/>

En la misma, no se encontraron indicios de que estos hospedajes mostraran algún compromiso en la participación de actividades en favor del desarrollo de un turismo sustentable.

Se han encontrado varios campings cercanos a los atractivos turísticos señalados en el mapa de la Figura 3.1, entre los que se destacan Camping Ovejero (<http://www.campinglovejero.com.ar/index.php/camping>) y Camping El Niriguao (https://camping-el-niriguao.negocio.site/?utm_source=gmb&utm_medium=referral) por contar con un sitio web. Sin embargo, en los mismos al 6 de Noviembre de 2020 no se encontró evidencia de la práctica de un turismo sustentable.

3.5. Análisis FODA

Se emplea este tipo de análisis con el objetivo de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que podrían encontrarse de llevarse a cabo el proyecto en la ciudad de El Calafate. El análisis realizado se observa en el Cuadro 4.1.

Cuadro 3.9 Análisis FODA respecto de llevar a cabo el proyecto en la ciudad de El Calafate

Aspecto a evaluar	Fortalezas	Debilidades
Audioguía en formato de aplicación móvil	<ul style="list-style-type: none"> Una audioguía en este formato es capaz de integrar al recorrido todo tipo de puntos turísticos, permitiendo que los usuarios finales del servicio seleccionen como parte de su recorrido atractivos naturales, históricos, culturales, gastronómicos y de ocio. La audioguía hace uso de WIFI, una tecnología ampliamente difundida. 	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de cuáles podrían ser los atractivos turísticos a incluir en la audioguía. La aplicación de la audioguía deberá ser soportada por distintos tipos de dispositivos móviles, lo que se traduce en un producto de software más complejo.
Uso de vehículo sustentable	<ul style="list-style-type: none"> Los usuarios finales del servicio podrán visitar atractivos turísticos alejados entre sí en poco tiempo, gracias al uso de un vehículo sustentable integrado al servicio de audioguía. 	<ul style="list-style-type: none"> Se hace necesario indicar a los usuarios del servicio rutas alternativas para que eviten calles que pudieran encontrarse dañadas a fin de tengan una experiencia óptima recorriendo la ciudad.
Servicio turístico sustentable	<ul style="list-style-type: none"> La característica sustentable del servicio constituye un diferencial tanto para entidades gubernamentales como para comercios y turistas que buscan proteger el medio ambiente. Por tratarse de un servicio innovador y sustentable, el proyecto podría acceder a beneficios impositivos o de financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> Un esquema interno de precios elevados podría hacer que el proyecto se tornase no competitivo.
Integración con comercios	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de integración con todo tipo de comercios, especialmente con hoteles y agencias de turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de experiencia en la gestión de relaciones comerciales con gran cantidad de entidades.
	Oportunidades	Amenazas
Tendencias en el turismo	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la demanda de servicios turísticos cada vez más personalizados. Concientización mundial por el cuidado del medio ambiente. Los turistas buscan destinos sustentables. 	<ul style="list-style-type: none"> Consumidores exigentes que buscan calidad y precio.
Turismo local	<ul style="list-style-type: none"> La existencia de un plan estratégico para potenciar la economía local podría 	<ul style="list-style-type: none"> Un elevado número de conflictos gremiales podría tornar menos atractivo

	<p>traer aparejados beneficios a las empresas del sector. Como por ejemplo, reducción de cargas impositivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La existencia de iniciativas que favorezcan el turismo sustentable podría conllevar entre otros beneficios el acceso a crédito. 	<p>el destino turístico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Daños en las calles de la ciudad podrían impedir o dificultar la visita de algunos de los puntos de interés incluidos en el recorrido.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ● La oferta de excursiones que permitan recorrer la ciudad valida la existencia de un mercado para este tipo de servicios. ● Las agencias turísticas no cuentan con un servicio de audioguía, sino con profesionales especializados en las distintas excursiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dificultad para llegar al público objetivo por la fidelización del mismo a la competencia. ● Dependiendo de las características de la competencia y del público, podrían necesitarse campañas de publicidad más costosas y complejas. ● La existencia de alianzas comerciales entre actores ya consolidados en el mercado.
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> ● El público objetivo del proyecto son los turistas jóvenes que buscan hacer actividades de turismo aventura como la del servicio propuesto. Este tipo de turistas es el que atrae El Calafate por su cercanía al Parque Nacional Los Glaciares y a la ciudad de El Chaltén (capital argentina del trekking). En estos lugares se realizan excursiones de turismo aventura. ● La mayoría de los turistas llegan a la ciudad en avión, por lo que no cuentan con vehículo propio. ● Los turistas ya dedican tiempo y dinero para recorrer la ciudad: a pie o realizando excursiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se desconocen datos respecto de la cantidad de turistas dispuestos a contratar excursiones de turismo aventura. ● Se desconoce cuánto dinero están dispuestos a gastar los turistas para recorrer los atractivos de la ciudad.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ● La ciudad cuenta con gran cantidad de servicios atractores de turismo como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hoteles y campings. ○ Amplia oferta gastronómica. ○ Tiendas de artesanías. ○ Numerosa cantidad de agencias turísticas. ● Puntos de interés turístico: la reserva natural, museos, el casino, etc. ● La existencia de conexión a WIFI permite a los usuarios el uso de la aplicación de la audioguía en sus teléfonos móviles. ● El transporte público es deficiente en la ciudad. Por lo cual, la integración del servicio de audioguía con el uso de un 	<ul style="list-style-type: none"> ● La oferta de actividades turísticas se caracteriza por su diversidad tanto en precios como en las características de las actividades ofrecidas. Dentro de los productos comercializados por la competencia se encuentran servicios turísticos como city tours, alquiler de bicicletas y la venta de excursiones en monopatín. ● Algunas calles no están asfaltadas o se encuentran muy dañadas, lo que podría traer dificultades para la circulación de monopatines eléctricos. Se observa la necesidad de obras por parte del gobierno para contar con

	vehículo sustentable podría verse beneficiado.	bicisendas/ciclovías y su pertinente señalización.
Posibles aliados estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Se identificó el interés de distintos actores por el desarrollo de actividades en forma sustentable. Este es el caso de hoteles y agencias de turismo. ● El gobierno local también promueve iniciativas sustentables. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pocos establecimientos identifican su preocupación por desarrollar sus actividades sustentablemente.

Elaboración propia.

3.6. Perfil de la ciudad

Como resultado de la investigación realizada, se presenta a continuación las razones que permiten decir que la ciudad de El Calafate cumple con los requisitos expuestos en la sección 3.1.1.

Como parte del estudio de la ciudad se trazó un recorrido con 11 puntos turísticos de interés en un radio de menos de 7 km a la redonda. Solamente estos atractivos fueron considerados durante la investigación de campo. En toda la zona se observa cobertura de internet 3G y 4G.

Del análisis del sitio web de TripAdvisor y de los relatos en los blogs de viajeros, se identificaron otros atractivos turísticos que pudieran ser incluidos en el trazado de un recorrido por la ciudad. En las cercanías del recorrido se identifican además gran cantidad de alojamientos.

Según los datos de TripAdvisor, a partir de un listado de potenciales lugares de interés turístico ubicados en el área delimitada en este estudio, se encontró que entre un 21.07% y un 31.97% de la muestra visitó al menos uno de los puntos incluidos en el recorrido diseñado o susceptibles de ser incluidos en el mismo.

Se realizó la simulación de la experiencia de un turista recorriendo la ciudad en un dispositivo de movilidad unipersonal para el recorrido trazado de 11 paradas. Esta simulación permitió identificar la necesidad de obras de infraestructura necesarias para el lanzamiento del servicio con dispositivos de movilidad unipersonal.

Si bien durante el recorrido no se encontraron grandes pendientes, algunas calles se encontraban dañadas, pudiendo requerir la repavimentación de las mismas de incluirse como parte del recorrido sugerido a los visitantes. Para garantizar que los usuarios del servicio tengan una experiencia satisfactoria, bajo las condiciones observadas, resulta necesario sugerir rutas de paseo con el objetivo de evitarles dificultades transitando por la ciudad.

Adicionalmente, en algún caso podría ser necesario la reglamentación y ubicación de dispositivos de señalización. Para ello, el apoyo del gobierno local resulta indispensable.

En el trayecto recorrido no se encontraron bicisendas o ciclovías. Las mismas no son estrictamente necesarias para el lanzamiento del servicio, pero podrían restringir el uso de algunos tipos de vehículos en las calles de la ciudad.

Si desde el gobierno se decidiera la construcción de bicisendas y ciclovías, el mismo deberá relevar los atractores de viajes entre las distintas áreas y sus conexiones viales, además de definir cuáles son las

arterias más apropiadas. Según una nota publicada el 14 de Febrero de 2020 en FM DIMENSION, en otra zona de la ciudad ya se presentaron proyectos para la construcción de bicisendas en el marco del Plan Argentina Hace del gobierno Nacional. Un proyecto similar, para la construcción de bicisendas y ciclovías, podría presentarse para la zona turística del recorrido que podría traer aparejado la intensificación del desarrollo de la industria turística en las áreas más alejadas (Bicisendas y cordones en barrios altos de El Calafate, 2020) (Ministerio de Obras Públicas, s.f.).

3.7. Perfil de los potenciales consumidores finales

Como resultado de la investigación realizada, se presenta a continuación las razones que permiten decir que la población de turistas de El Calafate cumple con los requisitos expuestos en la sección 3.1.2.

Según el informe de la Secretaría de turismo de El Calafate publicado para el periodo Septiembre 2017-Abril 2018, más del 75% de los encuestados arribaron a la ciudad en avión o en bus por lo cual no cuentan con un vehículo propio para moverse por la ciudad. Asimismo, en el estudio de los blogs de viajeros no se encontraron referencias al alquiler de automotores. Tan solo un blogger comenta en su relato haber alquilado una bicicleta. (Secretaría de Turismo de la Municipalidad de El Calafate, s.f.-b)

En la misma publicación para el periodo Septiembre 2017-Abril 2018, el porcentaje de turistas en el rango etario que va de los 16 a los 60 años es de aproximadamente el 81%.

La ciudad atrae tanto al turismo local como al extranjero. Recordemos que el turismo receptivo que el parque nacional tuvo en 2019 se caracterizó por contar con un 56% de turistas extranjeros y el resto correspondió a nacionales. Para modelar la población de turistas que pasan por la ciudad se asume como supuesto que la población de turistas que recibiera el parque es similar a la que recibiera la ciudad (Municipalidad de El Calafate, s.f.).

Según los datos examinados anteriormente para una población similar a la modelada, en el peor caso, al menos uno de cada cinco turistas visita alguno de los atractivos turísticos incluidos en el recorrido o susceptibles de ser incluidos en el mismo. Dependiendo el tipo de turista que se trate, la visita de estos lugares va desde el 21,70% al 31,97%.

En la población modelada se estima que en principio un 86,17% de los viajeros usa celulares y al menos el 72,12% de los turistas usa celulares e internet.

3.8. Perfil de los potenciales socios estratégicos

Como resultado de la investigación realizada, se presenta a continuación los motivos que validan la existencia de potenciales socios estratégicos en El Calafate tal como se requiriera en la sección 3.1.3.

Como potenciales socios estratégicos se consideraron agencias de turismo, establecimientos de hospitalidad y los gobiernos provinciales y municipales. A continuación, se describen brevemente los datos sobresalientes encontrados para cada uno de estos potenciales socios estratégicos y su relación con la promoción de un turismo sustentable:

- Se identificaron algunas agencias de turismo que comunican en sus páginas web su interés por desarrollar un turismo responsable buscando un balance socioeconómico y ambiental. Asimismo,

como parte de la oferta de actividades ofrecidas en el mercado, ya se encuentran presentes el alquiler de bicicletas y la venta de city tours.

- En relación a los establecimientos de hospitalidad, se encontraron tres casos de hoteles que obtuvieron la certificación por la aplicación del estándar de Gestión Sustentable “Hoteles Más Verdes”. Estos establecimientos se encuentran ubicados a menos de un kilómetro del punto turístico más cercano para el recorrido diseñado. Del análisis de los sitios web de otros establecimientos consultados no se encontraron referencias al desarrollo o interés por realizar y promover iniciativas en el marco de un turismo sustentable.
- Entre las iniciativas del gobierno provincial y municipal de la localidad de El Calafate se identificaron eventos y programas cuyo objetivo es el de promover un turismo sustentable.

3.9 Modelo de negocio

A partir del estudio realizado anteriormente, se caracteriza el modelo de negocio en el Cuadros 4.4. Para comprender mejor el grado de competencia que puede encontrarse en el lanzamiento de un servicio turístico en la ciudad de El Calafate. En el cuadro, se estudian las cinco fuerzas de Michael Porter (Logares, s.f.). Se realiza este análisis con el objetivo de identificar potenciales oportunidades y amenazas del mercado para el modelo de negocio en relación a:

- El poder de negociación del cliente.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de nuevos competidores.
- La amenaza de servicios o productos sustitutos.
- La rivalidad de los competidores existentes.

La competencia está dada por las agencias de turismo que ofrecen city tours, alquiler de bicicletas y la venta de excursiones en monopatín. En este sentido, la estrategia de diferenciación recae en el marketing de la integración del vehículo sustentable con el servicio de audioguía.

Cuadro 3.10 Modelo de negocio

Modelo de negocio:	
Descripción	El servicio de audioguía es gratuito para todos los vacacionantes. Los ingresos de la empresa provendrán del alquiler del vehículo sustentable. El alquiler del mismo se realizará en los establecimientos de hoteles/agencias de turismo integrados a la propuesta.
Aspecto a evaluar	
<ul style="list-style-type: none"> • El poder de negociación del cliente 	La gran oferta de excursiones puede requerir una mayor inversión en marketing y publicidad a fin de diferenciar el producto lanzado del de la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • El poder de negociación del proveedor 	Podría ser beneficioso para el lanzamiento del nuevo servicio generar una amplia cartera de clientes/proveedores compuesta por hoteles y agencias de turismo como puntos estratégicos para el retiro y devolución de los

	vehículos sustentables. Cuantos más comercios estén involucrados, menor poder de negociación tendrán individualmente.
<ul style="list-style-type: none"> • La amenaza de nuevos competidores 	La generación de alianzas comerciales en el largo plazo con comercios podría funcionar como barrera de entrada para potenciales competidores.
<ul style="list-style-type: none"> • La amenaza de productos o servicios sustitutos 	<p>Una audioguía gratuito podría atentar con la capacidad de diferenciación del servicio respecto de la competencia. Por tal motivo sería necesario hacer énfasis en el valor adicional que provee la integración de la audioguía con el vehículo sustentable en cuestión u otros aspectos del servicio.</p> <p>El marketing puede ser esencial en la promoción de este tipo de turismo, especialmente para generar la necesidad de hoteles y agencias de brindar este servicio a sus clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La rivalidad entre los competidores existentes 	<p>Se incrementan las barreras de entrada de potenciales competidores debido a las alianzas estratégicas. De esta forma se le dificulta a la competencia el acceso a los canales de distribución. En el caso de que un nuevo competidor quisiera incorporarse al mercado, los comercios socios estratégicos podrían sentirse amenazados haciendo más difícil la entrada del mismo.</p> <p>Existe el riesgo de que otras empresas desarrollen su propia audioguía integradas a los servicios que ya ofrecen.</p>

Elaboración propia.

En el modelo de negocio que se presenta se integra a hoteles y agencias de viajes como parte del servicio de atención al consumidor. Esto permitirá que el nuevo servicio no sea visto como una competencia sino como una forma de diversificar la cartera de productos que actualmente se ofrecen. De esta forma se evitan potenciales tensiones comerciales, generando una relación ganar-ganar, con la participación en las ganancias obtenidas por las ventas realizadas.

4. Plan de Marketing

A partir de los datos analizados con anterioridad, en este capítulo se presenta la propuesta de valor y cuál será la estrategia de marketing de la empresa proveedora del servicio. Asimismo, se estudiara el conjunto de potenciales consumidores que existen en el mercado, eligiéndose cuales son los segmentos a los que conviene apuntar en primer lugar y se define bajo qué condiciones se comunicara el producto a la población.

4.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en un servicio de audioguía en formato de aplicación móvil con innovación en movilidad sustentable para realizar recorridos en ciudades turísticas. En este trabajo, se eligió y analizo a la ciudad de El Calafate para el desarrollo del lanzamiento del servicio.

En la actualidad, un turista puede recorrer distintos puntos turísticos de la ciudad durante su estadía. Algunos de estos puntos turísticos se visitan como parte del recorrido de los city tours que ofrecen las agencias de turismo local donde un guía turístico relata al pasaje información respecto del lugar visitado.

En otras ocasiones, el turista puede visitar los atractivos a pie, alquilando una bicicleta o un monopatín. Dependiendo de los atractivos que desea visitar, el turista tiene que recorrer varios kilómetros y no cuenta con un guía turístico que pueda compartirle su conocimiento sobre el lugar que se encuentra visitando. Además, si el viajero contrató el servicio de alquiler de vehículos, el mismo tiene una duración prefijada y acordada, por lo cual, la permanencia en los atractivos turísticos se encuentra condicionada.

El servicio que se pretende lanzar espera alcanzar más puntos turísticos que los incluidos en un city tour tradicional. Con el uso de la audioguía, los vacacionantes podrán diseñar un recorrido de unos pocos kilómetros por la ciudad, realizando paradas en los puntos turísticos que deseen. El recorrido por la ciudad estará disponible en varios idiomas. En principio, los idiomas a contemplar son el español, el inglés y el portugués, ya que según la población modelada en este trabajo, esto contempla al 91,28% de los turistas de la ciudad. Podrían agregarse más idiomas a futuro.

La propuesta innovadora en movilidad sustentable incorpora la utilización de vehículos sustentables, como por ejemplo monopatines eléctricos, bicicletas, segways u otro tipo de dispositivo de movilidad unipersonal. Para este trabajo de investigación se toma de referencia como vehículo sustentable el monopatín eléctrico, aunque esto no anula la utilización de otros medios de transporte para el lanzamiento. Dicho esto, el turista podrá alquilar un vehículo sustentable o monopatín eléctrico, que junto con el servicio de audioguía, le permitirá realizar el recorrido que desee hacer.

Este nuevo servicio les permitirá a los turistas realizar recorridos autoguiados. La propuesta le permitirá diseñar recorridos a medida pudiendo realizar ajustes sobre la marcha, otorgando de esta forma flexibilidad en los horarios de permanencia en cada parada y con esto modificar la duración total de la actividad. Así, el vacacionante que contrata el servicio evita las demoras ajenas y tiempos de espera en los que se incurre al contratar otras excursiones como se analiza en la sección 3.4.1. Con esto, evita esas situaciones no buscadas e innecesarias durante sus vacaciones, como es la espera al recoger el resto del pasaje.

La premisa es que el vacacionante pueda hacerse de la audioguía en forma gratuita y alquilar el vehículo sustentable en una red de distribución de los vehículos sustentables. Esta red se compone de agencias de turismo u hoteles asociados al programa. Entre las responsabilidades de las unidades pertenecientes a la red se encuentran:

- La entrega de los vehículos sustentables a los turistas.
- La recarga de las baterías de los vehículos sustentables eléctricos (si los hubiere).
- La recepción del equipamiento una vez que el consumidor del servicio haya finalizado la actividad.

Las empresas en el rol de socios estratégicos se espera que alcancen los siguientes beneficios:

- La posibilidad de brindar un servicio adicional a sus propios clientes.
- Integrarse a la red de distribución de vehículos a cambio de una comisión por su trabajo.
- Poseer una oferta adicional para viajeros interesados en turismo sustentable.

El lanzamiento de un servicio de audioguía que incorpora el uso de un vehículo unipersonal sustentable para recorridos autogestionados en ciudades turísticas es un proyecto que puede extenderse a otras ciudades del mundo. En este documento se eligió la ciudad del Calafate como potencial candidata para la implementación de la prueba piloto, lo que no descarta el potencial lanzamiento en otras ciudades argentinas o del mundo.

Cualquiera sea la ciudad donde se implemente la propuesta, se observa como condición necesaria que se satisfagan los requisitos del perfil de la ciudad exigidos en la sección 3.1.1. La ciudad de El Calafate cumple con los mismos, tal como se detalla en la sesión 4.2. Se observa la necesidad de sugerir rutas de paseo a los viajeros para evitarles inconvenientes durante sus recorridos como consecuencia de la falta de obras de infraestructura. Esta es la única restricción que se observa en cuanto a la realización del proyecto en la ciudad.

Como se estimó en este documento, en El Calafate existe un potencial mercado de consumidores finales y de socios estratégicos alineados con el desarrollo de un turismo sustentable. Estos factores en conjunto con las características antes mencionadas hacen de esta ciudad argentina una candidata para realizar el lanzamiento de un servicio como el propuesto.

Con motivo de la pandemia de COVID-19, el Ministerio de Salud de la Nación en el marco del “Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio” (DISPO) identifica los protocolos y recomendaciones a seguir por actividad. En relación al desarrollo de actividades turísticas en el contexto de esta pandemia, ante la apertura de las actividades se destaca que, por las características del servicio propuesto, el mismo se adapta fácilmente a los protocolos del DISPO (Ministerio de Salud, s.f.-a) (Ministerio de Salud, s.f.-b).

En tiempos de pandemia, algunos de los aspectos que permiten a los vacacionantes utilizar el servicio en este contexto son los siguientes:

- Los recorridos por la ciudad se realizan al aire libre.
- Los grupos comprenden en principio solo a miembros pertenecientes a la misma burbuja o unidad social, evitándose grandes contingentes de personas.

En este punto se entiende por burbuja social un conjunto reducido de personas que acuerdan socializar solamente entre sí en el contexto de la pandemia de COVID-19. En el contexto de este trabajo, cada uno de los tipos de turistas conformaría una unidad. Es decir, constituyen una burbuja una pareja, un grupo familiar, un grupo de amigos, quien viaja solo o quien viaja por negocios.

- Las características de la actividad permiten mantener una distancia mínima de 2 metros entre los usuarios, así como emplear tapabocas y otros elementos de protección personal.

4.2 Estrategia de Marketing

4.2.1 Producto

La empresa venderá horas de alquiler de monopatín. Por tal motivo es de vital importancia que los mismos estén en uso la mayor cantidad posible de horas. Bajo esta premisa se espera obtener ingresos por las ventas de alquileres de monopatines. El alquiler del monopatín le permitirá al usuario desbloquear funcionalidades adicionales en la audioguía.

Sn embargo, se observa que la integración de estos vehículos con el servicio de audioguía es el principal diferencial respecto de las actividades turísticas ofrecidas por la competencia. Como resultado del uso masivo de esta aplicación gratuita, la empresa podrá identificar cuáles son los atractivos que mayor interés despiertan en la población de viajeros en su conjunto y por segmentos de usuarios. Estos datos se emplearan para adaptar el recorrido sugerido de la aplicación, poniendo énfasis en los atractivos que coincidan con las preferencias de los usuarios de ese mismo segmento. Gracias a este análisis, se aspira lograr un alto grado de satisfacción en los clientes y mejoras los porcentajes de conversión de las ventas.

Complementariamente, se observa que a futuro, junto con el alquiler de un vehículo sustentable, podrían ofrecerse como servicios adicionales el alquiler o compra del casco a emplear durante el viaje y los auriculares a usar con la audioguía. La compra de este equipamiento como souvenir en los establecimientos parte de la red de distribución de los rodados podría ser otra oportunidad de negocio a evaluar a futuro.

4.2.2 Precio

En la ciudad de El Calafate, los turistas están dispuestos a pagar por actividades que les permitan conocer y disfrutar en sus vacaciones. Sin embargo, no existe en el mercado local un servicio turístico de audioguía que se integre a un vehículo sustentable. La competencia ofrece el alquiler de monopatines eléctricos pero en bloques de 30 minutos, 1 hora o 2 horas, a un precio de 0.163, 0.13 y 0.11 dólares por minuto respectivamente (1 dólar = 102.23 pesos argentinos, cotización del 25 de Diciembre del 2021). En esta actividad, al igual que otras excursiones que se puede contratar en la ciudad cuentan con una duración prefijada para realizar un circuito sugerido y definido de ante mano. Este tipo de actividad no cuenta con un audioguía y por sus características no permite la personalización de recorridos y ni su duración. Como resultado de las varias diferencias observadas, no se emplea para el lanzamiento del servicio el precio de los servicios turísticos ofrecidos en la ciudad como valor de referencia para fijar el precio del minuto de alquiler del servicio propuesto.

Por el contrario, cuando se analizan los servicios de alquiler de monopatín de la Ciudad de Buenos Aires, se observa que los mismos ofrecen menos restricciones en cuanto a la duración y a las características del

recorrido a realizar. Asimismo, se destaca que este servicio no se encuentra integrado a una aplicación de audioguía, pero cuenta con similitud al servicio propuesto. En virtud de esta condición, se toma de referencia el precio que tiene el alquiler de estos vehículos sustentables en CABA, tal como se menciona en la sección **2.1.2 Análisis del turismo en Argentina**.

Se toma la decisión de fijar el precio del minuto de alquiler del monopatín en 0.2 dólares. Este valor deberá ser suficiente para que una vez iniciada la prestación del servicio se cubran los costos de los vehículos, los gastos asociados a la prestación del servicio y además quede un margen de ganancia.

4.2.3 Plaza

Para el lanzamiento piloto, los vehículos sustentables se entregaran en un único establecimiento, el cual pudiera ser un hotel o una agencia de turismo. Se espera ir incorporando nuevos establecimientos con el objetivo de conformar una red de distribución para estos vehículos.

Con la elección de un único establecimiento para el lanzamiento del servicio se espera simplificar la logística en la prueba de concepto del producto en cuestión.

4.2.4 Promoción

El foco de la campaña de comunicación de la marca y del servicio estará en los siguientes pilares:

- El diseño y desarrollo de una página web donde se brinde información de la empresa y se exhiba su producto. Con la misma se buscará generar una imagen confiable y profesional a quienes la visiten.
- El diseño de dos gigantografías en el formato de banners de lona a ser colocadas en el aeropuerto y en el primer establecimiento de la futura red de distribución de los vehículos sustentables.
- Se confeccionaran unos 7500 folletos mensuales de 10cm x 21cm para distribuir entre los viajeros. El costo de los mismos es de 100 dólares.

4.3 Segmentación

La segmentación de los usuarios se hará por tipo de turista y rango etario. Esto permitirá orientar la estrategia de marketing, pudiendo sugerirse atractivos turísticos que se ajusten mejor al tipo de turista y de esta forma generar un mayor grado de satisfacción para con el servicio. Cuanto más usen los vacacionantes la audioguía gratuita, más se espera mejorar la tasa de conversión del alquiler de los monopatines.

4.4 Target

Con la aplicación de la audioguía se espera alcanzar a la mayoría de los turistas, por tal motivo la misma será gratuita. Por el contrario, el servicio de alquiler de monopatines se espera que alcance un público más reducido. Según la población modelada de turistas, el público objetivo para el alquiler de vehículos se caracteriza por reunir los siguientes requisitos:

- Se encuentra en el rango de edad de los 16 a 60 años: esto comprende al 65.9% del total de turistas.
- Usa celular e internet: esto comprende al 72,12% del total de viajeros.
- No cuenta con vehículo propio, ya que arriba a la ciudad en avión o en micro: Esto se traduce en aproximadamente el 77,04% del total de la población.

- Habla inglés, español o portugués: esto abarca al 91,28% de la población de viajeros.
- Visitan alguno de los puntos turísticos incluidos o susceptibles de ser incluidos en el recorrido: En este caso, dependiendo del tipo de turistas el porcentaje de personas que visitan esos lugares varía entre un 21,07% y un 31,97%.

En virtud de las características de la población modelada y de los criterios de segmentación esbozados anteriormente la estrategia de ventas estará orientada principalmente al tipo de turista que se encuentra en el rango de edad que va de los 16 a 60 años, que arriba a la ciudad en avión y que viaja en pareja, familia y con amigos.

4.5 Posicionamiento

Como se viera en el modelado de una población de turistas, el público objetivo para el alquiler de monopatines no solo es el más numeroso sino también es el que más gasta en excursiones. Asimismo, se menciona en la sección **2.1.2 Análisis del turismo en Argentina** que la ciudad de El Calafate es una de las ciudades que más dinero recauda en concepto de hospitalidad.

Para el lanzamiento del servicio propuesto se espera realizar conseguir ventas del servicio a un precio medio y una calidad media. Sin embargo, se espera que los turistas en esta ciudad estén dispuestos a pagar un mayor precio a cambio de un servicio de calidad media a excelente. De tener éxito la propuesta, una mayor inversión en la aplicación de la audioguía y de su contenido podría emplearse para mejorar la calidad del servicio.

5. Plan de Operaciones y Recursos Humanos

En este capítulo se identifican los recursos necesarios para que la empresa lleve a cabo sus actividades comerciales. En este sentido, se observaran los recursos tecnológicos, materiales y humanos.

5.1. Audioguía y vehículo sustentable

Para la puesta en marcha del lanzamiento del servicio en la ciudad de El Calafate es clave el desarrollo de la aplicación móvil de la audioguía y de su contenido. Se estima que una primera versión de este producto demorará unos 6 meses. El desarrollo de la aplicación de la audioguía será tercerizado y por la generación de contenido de la audioguía se le pagara a un licenciado en turismo un monto inicial de 1000 dólares.

Para el mantenimiento y las mejoras de la aplicación de la audioguía se destina un presupuesto de 500 dólares mensuales. Por el contrario, el contenido de la audioguía se actualizará cada 6 meses contándose con un presupuesto de 500 dólares para cada una de esas actualizaciones.

La audioguía de carácter gratuito para todos los turistas será un espacio para publicitar el alquiler del vehículo eléctrico y desbloquear el mismo para su uso. El precio de mercado de un monopatín para adultos con autonomía para recorrer unos 25km es de aproximadamente 350 dólares. Este tipo de vehículos tiene unas 480 horas de vida útil, lo que obliga a la renovación total una vez cumplida esta condición. Para posteriores cálculos se asumirá que todos los vehículos empleados para la prestación del servicio tienen un mismo nivel de desgaste.

5.2. Página web

Contar con una página web es fundamental para crear un lazo de confianza con los usuarios. El desarrollo de la web será tercerizado, teniendo un costo estimado en 500 dólares y un costo de actualizaciones y/o mantenimiento mensual de 50 dólares.

El precio del dominio de una página web es de 20 dólares anuales. El precio del hosting mensual para la demanda estimada es de 5 dólares mensuales.

5.3. Mobiliario de oficina

La empresa no contará con oficinas. La contratación de todos los empleados será bajo la modalidad de empleo remoto. Por tal motivo, la compañía le dará a cada empleado una computadora para que desarrolle sus actividades. El costo promedio de una de las computadoras a emplear es de 1000 dólares.

Dentro de los gastos iniciales a realizar por la empresa se considera la compra de un monopatín y de un celular para uso exclusivo del desarrollo y testeo de la aplicación de la audioguía.

Para la promoción del servicio propuesto se emplearan dos banners, uno en el aeropuerto y otro en el primer establecimiento de la red de distribución de los vehículos. El precio de uno de los banners de lona empleados para la promoción del servicio fue cotizado en 15 dólares.

5.4. Organigrama

La empresa tendrá en su estructura un total de 2 personas en modalidad full time. Una persona estará a cargo de la gerencia encargada de la parte administrativa y de las relaciones comerciales con los aliados

estratégicos de la empresa. Esta persona se incorporara desde el primer mes de vida de la empresa y tendrá un sueldo de 2000 dólares.

El segundo empleado se incorporará al sexto mes del inicio de actividades. Esta persona tendrá a su cargo la atención al cliente. Esta persona tendrá un mes para testear y familiarizarse con la aplicación de la audioguía previo lanzamiento del servicio. El sueldo de este empleado será de 1000 dólares.

6. Plan económico/financiero

A partir del análisis realizado en capítulos anteriores sobre las características de la ciudad, el perfil de los turistas y de potenciales socios estratégicos presentes en el mercado, se estudian otros factores de cara al lanzamiento del servicio propuesto. A continuación se estima la demanda del mercado de potenciales consumidores finales y se diseña el plan económico financiero de la empresa que preste el servicio turístico propuesto con el objetivo de evaluar su rentabilidad.

Para los cálculos que se realizan en este capítulo, se advierte la utilización de los costos y valores de venta en valores dolarizados. Los valores se expresan en dólares para el estado de resultados y el análisis de flujo de fondos. Se consideró que este enfoque además es el más apropiado dadas las características de la ciudad de El Calafate, la cual, como consecuencias del gran porcentaje de turismo extranjero que recibe, cuenta con los precios dolarizados de cara al turista.

6.1. Estimación de la demanda

Según los perfiles de la ciudad y de los potenciales consumidores finales y socios estratégicos analizados anteriormente, se identificó una única dificultad potencial para el lanzamiento de un servicio de turismo para recorridos autoguiados que empleen vehículos sustentables. El haber encontrado durante la simulación del recorrido que algunas calles no están asfaltadas o que las mismas se encuentran muy dañadas, indica la necesidad de sugerir rutas recomendadas a los viajeros.

El lanzamiento del servicio turístico no sólo debe ser factible, sino que además debe contar un volumen de potenciales consumidores finales a fin de eventualmente poder ser rentable. A continuación se estima el volumen de potenciales clientes en el periodo de un año:

1. Se asumen las características de la población de turistas modelada en este documento. En 2019, el número de visitantes en el parque nacional Los Glaciares recibió 486.308 visitantes, sin contemplar duplicaciones ni residentes locales. Se toma ese valor de referencia como la cantidad de turistas que recibe la ciudad en un año (Municipalidad de El Calafate, s.f.).
2. Como se indicara anteriormente, el público objetivo de este servicio son los turistas que se encuentran en el rango de los 16 a 60 años. Por tal motivo, se consideran por cada tipo de turista los individuos que se encuentran en este rango etario, que usan internet y celular. Se asume además que la probabilidad de que el turista pudiera contratar el servicio ofrecido es igual a la probabilidad de que visite alguno de los puntos turísticos incluidos o susceptibles de ser incluidos en el recorrido. Esto es elaborado en la tabla que se observa en el Cuadro 4.3.
3. De esta manera, los turistas que se encuentran en el rango de 16 a 60 años, que usan celular son 320.879 vacacionantes lo que equivale aproximadamente al 65.9% del total de la población. De los cuales, unos 80.604 viajeros serían potenciales consumidores finales del servicio por haber visitado alguno de los atractivos turísticos del recorrido.
4. Ese total de 80.604 viajeros, estaría arribando a la ciudad en avión, bus o auto. Si se asume que quienes cuentan con vehículo propio no contratarían el servicio propuesto, puede calcularse el volumen de clientes del servicio tomando como referencia el periodo Septiembre 2017-Abril 2018.

En ese periodo, el 77,04% de los viajeros arribó a la ciudad en avión o en bus. De esta forma el potencial mercado de consumidores finales se reduciría a 62.097 personas, es decir, el 12.77% del total del turismo receptivo de la ciudad (Secretaría de Turismo de la Municipalidad de El Calafate, s.f.-b).

- Si la audioguía estuviera disponible solo en español, inglés y portugués, el porcentaje de la población de turistas que podría emplearla sería equivalente al 91,28% del total de turistas. Tomando estos valores de referencia, el potencial mercado de consumidores finales se reduce a 56.682. Es decir, un 11.6% del total de la población de turistas conformaría el mercado de potenciales consumidores finales del servicio ofrecido en la propuesta de valor.

Cuadro 6.1 Estimación del tamaño de mercado

Tipo de turista	Amigo	Pareja	Familia	Solo	Negocio	Totales
Representatividad en la muestra de TripAdvisor	17.80%	47.20%	26%	8.40%	0.50%	
Probabilidad de que visite estos puntos turísticos incluidos o susceptibles de ser incluidos en el recorrido	22.36%	25.00%	25.03%	31.97%	21.07%	
Uso de celular e internet en la población de turistas	14.36%	38.79%	5.65%	6.78%	0.40%	
Cantidad de turistas que usan celular e internet	69850.8	188637.2	27466.3	32963.3	1962.1	320879.7
Cantidad de turistas que usan celular e internet y visitan puntos turísticos del recorrido	15618.6	47159.3	6874.8	10538.4	413.4	80604.5

Elaboración propia.

Aclaraciones respecto de la estimación del tamaño del mercado de potenciales consumidores finales del servicio propuesto:

- Se desconoce la proporción de cuantos turistas arriban en avión, bus o auto para cada uno de los tipos de turistas identificados en este trabajo. Por tal motivo, se asume para el cálculo anterior, que la proporción de turistas que arriban a la ciudad en estos medio de transporte es la misma entre los tipos de turistas.
- Debe aclararse que tal como se observó anteriormente en el estudio de los blogs de viajeros, que un turista puede visitar uno de los puntos del recorrido y no dejar reseñas en TripAdvisor (datos a partir de los cuales se modelo la población de turistas). Además, debe señalarse la existencia de puntos turísticos susceptibles de ser incluidos en el recorrido y que no se estuvieran incluyendo en el análisis del modelado de la población.
- Asimismo, que un turista que cuente con vehículo propio, no es una restricción para contratar el servicio. Un viajero podría interesarse por vivir la experiencia que se ofrece en el servicio que se pretende lanzar.

6.1.1 El comportamiento de la demanda

Para posteriores cálculos se asumen las siguientes características respecto del comportamiento de la demanda del servicio propuesto:

- El tiempo promedio de alquiler de un monopatín es de 2hs. Para esto, se tomó como referencia la duración de productos sustitutos como puede ser un city tour, los cuales suelen tener una duración de dos a tres horas.
- Las ventas de alquiler de monopatín se distribuirán uniformemente a lo largo del día.

En virtud de esto, como target del negocio se estima alcanzar con la propuesta el 10% del potencial mercado de consumidores finales estimado anteriormente. Es decir, que diariamente al menos unas 15 personas querrán alquilar el servicio.

Para atender esta demanda, se decide contar con una flota inicial de monopatines de 6 unidades distribuyéndose los mismos en el primer comercio de la red de distribución de vehículos sustentables. Con este número de unidades se espera poder brindar servicio simultáneamente a una pareja y a una familia, los dos grupos mayoritarios encontrados en el modelado de la población de turistas.

6.2. Inversión inicial

Con capitales propios se cubrirán los gastos correspondientes a las actividades de la empresa. Ya que la misma no cuenta con ingresos hasta el mes de Julio. El capital requerido asciende a unos 55,476.10 dólares.

6.3. Ingresos

Los ingresos de la empresa estarán dados exclusivamente por el alquiler de los vehículos sustentables. En el Cuadro 6.2 se observan las ventas estimadas para los primeros cuatro años de vida de la empresa, asumiendo que las características del mercado permanecen constantes.

Cuadro 6.2: Ventas estimadas en dólares para el periodo 2023 – 2026

2023	2024	2025	2026
67,041.11	134,064.00	134,064.00	134,064.00

Elaboración propia.

6.4. Egresos

En el Cuadro 6.3 se muestra el listado de gastos en los que incurre la empresa. Los gastos iniciales comprenden los primeros 6 meses vida de la empresa.

Para gastos administrativos varios como ser la asesoría legal y contable, mensajería u otros, se asume un gasto fijo de 100 dólares mensuales.

Como gasto trimestral se incluye la renovación de la flota de los vehículos a alquilar por los turistas. Esto se debe a que al cabo de tres meses se alcanza la vida útil de estos vehículos, considerándose conveniente la renovación de los mismos.

Cuadro 6.3: Tipos de gastos en los que incurre la empresa

Tipo de gasto	Concepto
	Monopatines para el piloto
	Computadoras para los empleados (**)
	Monopatín para pruebas
	Celular para pruebas
	Banners de lona
	Costo para construir la web
	Contenido de audioguía
Gastos iniciales	Costo para construir la audioguía
Gasto anual	Domino de internet
	Sueldos (*)
	Hosting mensual
	Mantenimiento de la web
	Mantenimiento de la aplicación de la audioguía
	Papelería: 7500 folletos
Gastos mensuales	Gastos administrativos varios
Gastos trimestral	Renovación de la flota de monopatines
Gasto semestral	Contenido de la audioguía

Elaboración propia. Se muestran los gastos en los que incurre la empresa al iniciar sus actividades. (*) Durante los primeros 5 meses, solamente se cuenta con el empleado administrativo con un sueldo de 2000 dólares. Al sexto mes se incorpora el segundo empleado con un sueldo de 1000 dólares. Siendo a partir de esa fecha el gasto en salarios de 3000 dólares mensuales. (**) La compra de estos equipos se realiza el mes en el que se incorpora el empleado que la va a utilizar.

La comisión por ventas del 15% abonada al establecimiento parte de la red de distribución es el único costo variable que se identifica.

En el Cuadro 6.4, se observan los gastos totales estimados a abonarse en el periodo 2023-2026.

Cuadro 6.4: Gastos totales expresados en dólares para el periodo 2023-2026

Concepto	2023	2024	2025	2026
Computadoras para los empleados	2000	0	0	0
Monopatín para pruebas	350	0	0	0
Celular para pruebas	500	0	0	0
Banners de lona	30	0	0	0

Costo para construir la web	500	0	0	0
Contenido de audioguía	1,000	0	0	0
Costo para construir la audioguía	30,000	0	0	0
Domino de internet	20	20	20	20
Sueldos	31,000	36,000	36,000	36,000
Hosting	30	60	60	60
Mantenimiento de la web	300	600	600	600
Mantenimiento de la aplicación de la audioguía	3,000	6,000	6,000	6,000
Actualización del contenido de la audioguía	500	1,000	1,000	1,000
Papelería 7500 folletos	600	1,200	1,200	1,200
Gastos administrativos varios	1,200	1,200	1,200	1,200
Renovación de la flota de monopatines	4,200	8,400	8,400	8,400
Comisión de ventas del 15% para el hotel/agencia de turismo	10,063	20,126	20,126	20,126
Totales	85,293	74,606	74,606	74,606

Elaboración propia.

6.5. Estado de resultados

A partir del estado de resultados que se observa en el Cuadro 6.5, se puede decir que se recupera la inversión a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa. Se distingue que si bien el resultado neto es positivo para el primer año, durante este periodo no se recupera la inversión inicial actualizada por inflación del capital aportado por los inversionistas.

Cuadro 6.5: Estado de resultados expresado en dólares para el periodo 2023-2026

USD	2023	2024	2025	2026
Ventas Netas	67,041	134,064	134,064	134,064
Costo de Ventas	-10,056	20,110	20,110	20,110
Margen Bruto	56,985	113,954	113,954	113,954
Gastos de Personal	-40,920	-47,520	-47,520	-47,520
Gastos Generales	-4,668	-7,600	-7,600	-6,046
Gastos de IT	-4,850	-7,600	-7,600	-7,600
Gastos de Marketing	-630	-1,200	-1,200	-1,200
Total Gastos	-51,068	-63,920	-63,920	-62,366
Resultado Operativo	5,917	50,034	50,034	51,589
Otros Ingresos / Gastos	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0

Gastos Extraordinarios	0	0	0	0
Impuesto a las ganancias	-2,071	-17,512	-17,512	-18,056
Resultado Neto	3,846	32,522	32,522	33,533

Elaboración propia.

6.6. Flujo de fondos

A lo largo de la vida de la empresa, el flujo de fondos nos brinda información sobre los ingresos y egresos, así como también puede emplearse para identificar los momentos de mayor demanda de dinero. En el Cuadro 6.6, se muestra el flujo de fondos proyectado en dólares. El mes de mayor requerimiento de dinero es Junio donde se abona la aplicación de la audioguía y del sitio web de la empresa, además de los correspondientes gastos mensuales.

Cuadro 6.6: Flujo de fondos proyectado en dólares para el periodo 2023-2026

USD	2023	2024	2025	2026
EBIT	5,917	50,034	50,034	51,589
Depreciaciones y amortizaciones	3,413	6,320	6,320	4,766
D Capital de Trabajo	- 276	0	0	0
Inversiones de Capital	- 37,080	- 8,400	- 8,400	- 8,400
Efecto financiero IVA	0	0	0	0
Impuesto a las ganancias	- 419	- 17,757	- 17,512	- 17,798
Flujo de Fondos Operativo	- 28,444	30,197	30,442	30,157
Dividendos	0	0	0	0
Contribución de capital	55,338	0	0	0
Flujo de Fondos Neto	30,157	30,157	30,157	30,157

Elaboración propia.

6.7. TIR y VAN

A partir del flujo de fondos podemos determinar la Tasa interna de Retorno (TIR), y el Valor Actual Neto (VAN).

Una TIR positiva indica rentabilidad. Asimismo, un valor positivo del VAN indica que en el periodo indicado, se recupera la inversión inicial y además se obtiene un mejor resultado que si se hubiera puesto el dinero en una inversión de un riesgo comparable.

Una alternativa de inversión libre de riesgo en la Argentina es un plazo fijo en dólares cuya tasa anual es menor a un 1%. El proyecto que se presenta es una inversión que conlleva riesgo. Por tal motivo, se asume que un rendimiento del 5% para una inversión en dólares es aceptable ya que este valor es mayor a la tasa libre de riesgo y contempla riesgo en la inversión. En virtud de lo expuesto, se muestra en el Cuadro 6.7 los resultados del cálculo de la TIR y del VAN donde se destaca que los valores obtenidos son positivos.

Cuadro 6.7: TIR y VAN

Capital (USD)	-55,338.00
2023 (USD)	26,876.84
2024 (USD)	30,197.36
2025 (USD)	30,442.36
2026 (USD)	30,156.89
TIR	37.88%
VAN	48,756.29

Elaboración propia.

6.8. Análisis de sensibilidad

A partir de un análisis de sensibilidad se busca identificar como una variación en el porcentaje de conversión de ventas impacta en la viabilidad y rendimiento del proyecto. Para ello se mantuvieron los costos fijos en valores contantes.

El porcentaje de conversión empleado hace referencia a los consumidores finales alcanzados. En el análisis desarrollado a lo largo de este capítulo, se evalúa la viabilidad del proyecto de alcanzarse aproximadamente el 10% del mercado de potenciales consumidores finales. Eso equivale a la venta de unas 982 horas mensuales de alquiler de monopatín y al resultado obtenido en el Cuadro 6.7.

Variaciones unitarias en el porcentaje de conversión de ventas mensuales de horas de alquiler permiten conocer de este proyecto resulta atractivo siempre que se alcance a un porcentaje mayor al 8% de la población estimada de potenciales consumidores finales. Es decir, que la rentabilidad del proyecto para los costos evaluados exige alcanzar un volumen de ventas mínimo de unas 746 horas de alquiler de monopatines para que realizar el proyecto tenga sentido. Esto se observa en el Cuadro 6.8.

Cuadro 6.8: Análisis de sensibilidad

	Caso 1	Caso 2
% de conversión	7%	8%
Capital (USD)	-57,516.56	-56,790.48
2023 (USD)	11,495.31	16,773.77
2024 (USD)	8,675.73	16,421.44
2025 (USD)	8,263.52	15,676.59
2026 (USD)	7,978.05	15,391.12
TIR	-16.89%	5.22%
VAN	-24,997.60	283.62

Elaboración propia.

7. Conclusiones y reflexiones finales

El desarrollo de esta tesis de investigación se realizó en el marco de la pandemia de COVID-19 y del Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio dispuesto por el gobierno de la Argentina. Por tal motivo, se optó por un enfoque descriptivo cualitativo e histórico en el análisis de las distintas fuentes de información. Por motivo de la pandemia, conseguir testimonios de viajes recientes se volvió una tarea imposible. Si bien tras varios meses la ciudad de El Calafate se reabrió al turismo, debido al contexto mundial y al impacto que tuvo la pandemia en el sector, se decidió no incorporar los testimonios más recientes.

Para este trabajo se supone como hipótesis implícita que los datos post pandemia con la vuelta a la normalidad serán parecidos a los que pudieran haberse generado de periodos anteriores a la pandemia. De emplearse datos originados durante el periodo de pandemia, sus características podrían llevar a distintas conclusiones debido al impacto que tuvieron los cierres de la cuarentena y la DISPO en la industria turística. Los cambios de conducta en la sociedad y la potencial toma de medidas adicionales necesarias para poder prestar el servicio propuesto son factores que pudieran requerir un análisis más profundo.

En este trabajo se presenta un servicio turístico para recorridos por la ciudad compuesto de una audioguía integrada a un vehículo sustentable. Se elige arbitrariamente para lanzamiento del servicio la ciudad de El Calafate y conjuntamente se fijan una serie de requisitos en cuanto al perfil necesario de la ciudad y de los potenciales consumidores finales y socios estratégicos. Estas condiciones se asumen necesarias para que sea factible la realización del proyecto cualquiera sea la ciudad donde se fuere a ofrecer el servicio que se presenta en este trabajo.

Para la implementación del proyecto se define el formato de la audioguía a emplear como el de una aplicación móvil. Por tal motivo se examinaron las características de conectividad observándose la conectividad de los operadores: Movistar Mobile, Claro Mobile y Personal Mobile.

Se diseñó un recorrido por la ciudad incluyendo 11 atractivos turísticos arbitrarios de carácter histórico, cultural o natural. Los mismos se encuentran en el área de cobertura de los operadores antes mencionados y cercanos a gran cantidad de establecimientos de hospitalidad. Para el desarrollo de la investigación de la ciudad se elige arbitrariamente como vehículo sustentable el monopatín eléctrico y se tiene en cuenta que la autonomía de este tipo de vehículos debe permitir realizar un recorrido que incluya todos los puntos turísticos del mismo.

La simulación del recorrido diseñado permite ahondar en las características urbanas de la ciudad. Como resultado de esta simulación, no se identifican bicisendas o ciclovías, pero sí se encontraron calles por las que los rodados elegidos tendrían dificultades para transitar. Esto obligó, durante la simulación del recorrido, a desandar camino y tomar otras arterias. Si bien este hallazgo no impide la realización del proyecto en la ciudad, sí genera la necesidad de proporcionar un mapa con rutas sugeridas a fin de evitar inconvenientes al usuario del servicio. No es esperable que los turistas conozcan el plano de la ciudad que visitan, y podría generarles frustración y, en consecuencia una mala experiencia al quedar atrapados en este tipo de calles.

Como limitante de la simulación realizada se encontró la imposibilidad de analizar el caudal vehicular en las arterias del recorrido. La congestión del tránsito en algunas vías podría apuntar la necesidad de

rediseñar los recorridos sugeridos por la audioguía. De esta forma, se garantiza una experiencia óptima a los usuarios de vehículos sustentables. Para ello sería conveniente un análisis más exhaustivo e in situ de estos aspectos con la vuelta a la normalidad.

Respecto al estudio del perfil de los potenciales consumidores finales del servicio se analizaron blogs de viajeros y reseñas de los mismos dejadas para distintos puntos turísticos. Se identificaron cinco tipos de turistas a estudiar durante este trabajo de investigación.

Del análisis cualitativo de los blogs, se observó que el turista de El Calafate viaja dispuesto a contratar excursiones. Éstas no corresponden sólo a actividades realizadas en el Parque Nacional Los Glaciares, sino también a excursiones o actividades que les permitan conocer la urbe donde se encuentran. En el caso de los blogs analizados, para los distintos tipos de turistas, el gasto total promedio en excursiones marca una tendencia más dispar que el gasto total promedio en alojamiento. Por tal motivo, un análisis exhaustivo respecto de cuánto gasta un turista en la contratación de excursiones sería conveniente.

Los turistas conocen la ciudad a través de excursiones o a pie, esto se explica en parte por la forma en que arriban a la ciudad. El 77,04% del turismo receptivo arriba en avión o bus, por lo que no cuentan con un vehículo propio con el que desplazarse por la ciudad.

De las reseñas en el sitio web de TripAdvisor, se analiza la representatividad de cada uno de los tipos de turistas, el idioma que hablan y los atractivos turísticos que visitan. A partir de estas reseñas, del conjunto con los blogs de viajeros y de datos estadísticos turísticos históricos de la ciudad se modela una población de viajeros con el objetivo de estimar el tamaño de mercado que se esperaría alcanzar con la propuesta.

Respecto de la audioguía, el relevamiento del idioma que hablan los viajeros permite identificar cuáles son los principales idiomas a considerar en la aplicación móvil. En este sentido, más del 90% de los turistas que arriban a El Calafate podrían ser alcanzados por la propuesta. La utilización de una audioguía móvil requiere además que el público objetivo del proyecto emplee celular e internet. Por tal motivo, estos aspectos se incluyeron como factores relevantes durante la estimación del tamaño de mercado desarrollado en la sección **6.1 Estimación de la demanda**.

El mayor diferencial de la propuesta de valor es la integración de la audioguía al uso de un vehículo sustentable. Dado que los turistas están dispuestos a pagar elevados precios cuando visitan la ciudad podría ser motivo de análisis futuro la posibilidad de invertir mayores montos de dinero con el objetivo de modificar el posicionamiento del producto. La mejora en la calidad y en el contenido de la audioguía permitiría vender las horas de alquiler a precios más altos. El estudio del rendimiento de esa inversión queda para futuras investigaciones.

Entre los objetivos de esta tesis se encontraba el investigar sobre el perfil del cliente y la rutina de actividades realizadas durante su estadía en la ciudad. Para ello, se tomaron dos enfoques distintos y complementarios.

Por un lado, se examinaron blogs de viajeros para estudiar el comportamiento de los turistas en la ciudad e identificar puntos ciegos como ser lugares que no hubieran sido incorporados en el recorrido diseñado por la ciudad. En sus relatos, los viajeros mencionan la visita a establecimientos gastronómicos, de

entretenimiento como el Casino o un Bar de Hielo, además de comercios orientados a la venta de productos artesanales y de turismo.

Por otro lado, se estudiaron las reseñas de viajeros dejadas en TripAdvisor y en Google Maps para distintos lugares de interés turístico en la ciudad. De las reseñas en TripAdvisor, se identificaron otros atractivos susceptibles de ser incluidos en un recorrido por la ciudad, a saber: el Casino Club, el Paseo de los Artesanos y el Parque Anfiteatro del Bosque. Del análisis de los puntos turísticos considerados, incluidos y susceptibles de ser incluidos en un recorrido por la ciudad, se observa una gran discrepancia en la cantidad de reseñas que reciben los mismos. En este trabajo, esto se asocia a la trascendencia de los atractivos y al número de visitas que reciben. Resulta notable que en este sentido las reseñas de ambas webs mostraran una tendencia similar, siendo la Laguna Nimez el atractivo que más reseñas ostenta y la Primera Vivienda de El Calafate la que menos recibiera.

Como resultado de ambos enfoques, se identifica la necesidad de que en futuras líneas de investigación se ahonde en la definición de qué tipo de puntos de interés deberían incluirse en la audioguía (de acuerdo a su popularidad y/o su nivel de importancia). Se observa que la inclusión de puntos intrascendentes para los viajeros podría generar como consecuencia que los mismos no se sintieran atraídos a contratar el servicio que se propone.

Pese al modelado del perfil de los turistas y del análisis cualitativo realizado, algunos interrogantes persisten a la espera de una respuesta como posibles líneas de futuras investigaciones. A saber, no se llegaron a identificar para cada uno de los grupos de turistas:

- Qué porcentaje de los mismos alquila automóviles al llegar a la ciudad.
- La condición física de la población que pudiera derivar en impedimentos para la utilización de algún tipo de vehículo unipersonal.
- Podría ser beneficioso estudiar qué tipo de vehículos sustentables prefiere y su nivel de experiencia en los mismos. A modo de ejemplo, si el vehículo preferido por los turistas fuera la bicicleta, debería estudiarse qué cantidad de viajeros no sabe andar en bicicleta.
- La utilización de un tipo de vehículo sustentable particular podría ser parte de la estrategia de marketing de diferenciación del servicio propuesto.

Para dar respuesta a estos interrogantes, sería necesario realizar encuestas junto con una profunda investigación a nivel usabilidad, tanto de la audioguía como de los vehículos sustentables candidatos a emplear en el lanzamiento de la propuesta de valor. Adicionalmente en un escenario de normalidad post COVID, debería considerarse la posibilidad de alteraciones en los hábitos de consumo de los turistas como resultado de la pandemia. Por lo cual, una revalidación de datos sería conveniente previa puesta en marcha del lanzamiento.

A nivel nacional, provincial y municipal se identificaron distintos tipos de iniciativas con el objetivo de fomentar la industria turística y la sustentabilidad. Para la implementación del lanzamiento, podría ser de utilidad investigar sobre nuevos planes o beneficios gubernamentales que pudieran potenciar el proyecto. En un escenario de normalidad post COVID podrían emerger nuevas iniciativas con el objetivo de fomentar la inversión en la industria del turismo y en proyectos de carácter sustentable.

El servicio que se presenta en este trabajo se encuentra alineado a cinco de los 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU en su agenda 2030. Por tal motivo, para el caso en el que debiera realizarse alianzas comerciales con socios estratégicos en la localidad, se busca validar la existencia de establecimientos turísticos comprometidos con el desarrollo de un turismo sustentable. En este sentido, se analizaron dos tipos de comercios: los establecimientos de hospedaje y las agencias de turismo. En el caso de los primeros, se observa la existencia de un programa “Hoteles Más Verdes” con el cual se busca incentivar la sustentabilidad y la eco-eficiencia hotelera. Sin embargo, son pocos los hoteles que cuentan con algún tipo de certificación por parte del programa. Existen cientos de hoteles en la ciudad y varias decenas de establecimientos se encuentran ubicados en la zona evaluada para el proyecto. La inspección de la web de algunos de los establecimientos no certificados por el programa antes mencionado no arrojó evidencia concluyente de que desarrollen sus actividades sustentablemente.

De igual manera, en el caso de las agencias de turismo se visitaron los sitios web de varios comercios, identificándose dos establecimientos que manifestaban entre su misión y visión su interés en concordancia con los ODS. En algunos casos, las agencias de turismo no son tan solo potenciales socios estratégicos sino que conforman la competencia del servicio propuesto. Esto se debe a la oferta de servicios sustitutos como ser city tours, la venta de recorridos en monopatín y el alquiler de bicicletas. En la ciudad no se encontró registro de la oferta de un servicio de audioguía, por lo cual, este servicio constituye el principal diferencial de la propuesta de valor para el usuario final del mismo.

Como parte de este trabajo se presentan un modelo de negocio compatible con el servicio. Se advierte como posible escenario la pérdida de la capacidad de diferenciación del servicio respecto de la competencia. Por tal motivo, deberá ponerse especial atención en el marketing del servicio realizando otro tipo de características diferenciales como la sustentabilidad del servicio, la integración con un vehículo sustentable, o la flexibilidad de horarios para la duración de la actividad, entre otros.

Se enunciaron los beneficios que obtendrían las empresas locales en relación a su integración en una red de distribución de vehículos sustentables respecto del servicio que aquí se presenta. En este sentido, se reconoce la necesidad de profundizar en futuras líneas de investigación en relación a la existencia de un potencial mercado para la venta de accesorios y souvenirs a los viajeros.

Durante el trazado del plan económico financiero se valida la rentabilidad del negocio. Sin embargo, en el mismo no se evaluó una variación en las ventas o un plan de expansión. Se advierte para este último dos alternativas.

En primer lugar, se identifica como alternativa de expansión el incremento en la cantidad de vehículos sustentables. Las unidades podrían incorporarse a la flota de monopatines ubicada en el establecimiento del socio estratégico o en nuevos establecimientos. En virtud de esto se requiere de un estudio sobre cuál sería el punto de saturación del mercado. Incorporar más vehículos de los necesarios no aumentaría la venta de horas de alquiler pero si lo costos de la empresa.

En segundo lugar, se reconoce como estrategia de expansión llevar el servicio propuesto a otras ciudades turísticas tanto argentinas como extranjeras. En este caso deberán estudiarse las cuatro dimensiones antes analizadas en relación a cada uno de los destinos en dónde se desee brindar el servicio.

En esta línea, los costos de la implementación en otra ciudad serán similares a los analizados en esta tesis con excepción de los relacionados al desarrollo de la audioguía. En este último caso deberá incorporarse contenido asociado a la localidad donde se preste el servicio y no será necesario hacer un nuevo desarrollo de la aplicación. Las características del público objetivo podrían ser distintas, para el desarrollo y soporte de los nuevos requerimientos se deberá contemplar el agregado de un costo adicional como parte del presupuesto.

Por último, para esta alternativa de expansión se distingue la posibilidad de optar por contar con una sucursal por ciudad o la posibilidad de vender franquicias. Queda para futuras investigaciones la tarea de evaluar la rentabilidad y conveniencia de las mismas según el caso.

En cuanto a la investigación y enunciación del modelo de negocio se incluyeron solamente hoteles y agencias de turismo, no se evaluaron otros comercios como los de venta de artesanías y souvenirs. Como futura línea de investigación, podría estudiarse la capacidad de este tipo de comercios para integrarse en la red de comercios del servicio propuesto.

En el contexto de la vuelta a la normalidad post COVID, todo tipo de cambios podrían verse reflejados en la ciudad. Tanto nuevas agencias de viajes y hoteles podrían instalarse en la ciudad, así como también podrían desaparecer o modificar la oferta de productos que brindan a los vacacionantes. Realizar encuestas cuantitativas a hoteles y agencias candidatos a integrarse en la prestación del servicio propuesto permitiría identificar su interés por la propuesta, sus necesidades y problemas a resolver. Con este tipo de estudio podrían identificarse otros modelos de negocio no contemplados en esta tesis.

Bibliografía

- App Audioguía del Bellas Artes. (s.f.). Museo de Bellas Artes. {Consultado 29, Abril, 2021}.
Recuperado de: <https://www.bellasartes.gob.ar/paginas/app-audioguia-del-bellas-artes/>
- Audioguía de Madrid gratis. (s.f.). Civitatis. {Consultado 29, Abril, 2021}. Recuperado de:
<https://www.disfrutamadrid.com/audioguia/>
- Balcón de Calafate. (s.f.). Zona Patagonia. {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de:
<https://www.zonapatagonia.tur.ar/balcon-de-calafate>
- Barcelona Hop-On Hop-Off Bus. (s.f.). Civitatis. {Consultado 24, Marzo, 2020}. Recuperado de:
<https://www.civitatis.com/en/barcelona/barcelona-sightseeing-bus>
- Bianca Pallaro, 17 de septiembre de 2019. Disparidad: algunos parques nacionales reciben un millón de visitantes por año y otros, 23. *La Nación*. {Consultado 29, Abril, 2021}. Recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/disparidad-algunos-parques-nacionales-reciben-millon-visitantes-nid2288449>
- Bicisendas y cordones en barrios altos de El Calafate. 14 de febrero de 2020.FM DIMENSION.
{Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de: <https://fmdimension.com.ar/nota/13064/bicisendas-y-cordones-en-barrios-altos-de-el-calafate>
- El Calafate sobre ruedas. (s.f.). Despegar. {Consultado 9, Mayo, 2020} Recuperado de:
https://www.despegar.com.ar/actividades/d-PAM_FTE_25102/el+calafate+sobre+ruedas-en-el+calafate?currency=ARS&sorting=RELEVANCE
- Excursión de día completo al glaciar Perito Moreno con safari en barco Preguntas y respuestas. (s.f.).
TripAdvisor. {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de:
https://www.tripadvisor.es/FAQ_Answers-g312851-d11987921-t7726901-Cuantas_horas_son_desde_que_nos_recogen_a_las_9.html
- FEHGRA. 2 de Mayo de 2019. FEHGRA participa en el Foro Mundial de Turismo Gastronómico de la OMT. {Consultado 29, Abril, 2021}. Recuperado de: <http://www.fehgra.org.ar/archivos/6745>

- From El Calafate: Full-Day Tour to El Chaltén. (s.f.) Get your guide. {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de: https://www.getyourguide.com/activity/el-calafate-1544/from-el-calafate-full-day-hiking-tour-to-el-chaltn-t233572?utm_force=0
- Granada: tour panorámico en segway. (s.f.). Viator. {Consultado 24, Marzo, 2020}. Recuperado de: <https://www.viator.com/es-ES/tours/Granada/Granada-Panoramic-segway-tour/d554-181777P1>
- Green Destinations. Noviembre de 2020. 2019 Sustainable Destinations Top 100 unveiled {Consultado 29, Abril, 2021}. Recuperado de: <https://greendestinations.org/wp-content/uploads/2020/11/2019-SD-Top100-Press-Release.pdf>
- Green Destinations. (s.f.). Top 100 sustainable destinations awards @ ITB 2020. {Consultado 29, Abril, 2021}. Recuperado de: <https://greendestinations.org/2020-top-100-awards-itb-berlin/>
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 23 de Mayo de 2019. “Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires” {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de: <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/469164>
- Gobierno de la Provincia de Santa Cruz. 21 de Septiembre de 2018. “CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE UN DESTINO LOCAL” {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de: <https://www.santacruzpatagonia.gob.ar/institucional/prensa-turistica/item/900-capacitacion-para-el-desarrollo-de-un-destino-local>
- Hoteles certificados. (s.f.). Hoteles Más Verdes. {Consultado 6 de Noviembre, Abril, 2020} Recuperado de: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/hoteles-certificados/>
- Índice de Precios Hoteleros: Conocé los destinos nacionales e internacionales más y menos accesibles del mes de noviembre. (s.f.). Trivago. {Consultado 29, Abril, 2021}. Recuperado de: <https://www.region.com.ar/productos/semanario/archivo/1158-pdf-fotos/indice-precios-hoteleros.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. 2020-a. Encuesta de ocupación hotelera Diciembre de 2019, vol. 4, núm. 4. [Archivo de datos]. Disponible en el sitio Web del INDEC, https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_02_20F8938C3A2E.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Mayo de 2020-b. encuesta

Permanente de Hogares del INDEC “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación” Cuarto cuatrimestre de 2019, vol. 4, núm. 1. [Archivo de datos]. Disponible en el sitio Web del INDEC,

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf

iProUp. 16 de diciembre de 2019. “Monopatines eléctricos: tras seis meses de su debut en Capital Federal se afianzan como medio de traslado” En: iProUp [Sitio Web] {Consultado 29, Abril, 2021}. Recuperado de: <https://www.iproup.com/innovacion/9868-buenos-aires-lime-grin-Monopatines-electricos-se-afianzan-como-medio-de-traslado>

Jaipur Walking Tour. (s.f.). Viator. {Consultado 24, Marzo, 2020}. Recuperado de: <https://www.viator.com/es-ES/tours/Jaipur/Free-Walking-Tour-jaipur/d4627-73045P2>

La Cámara de Gastronomía, Hotelería, Comercio, Turismo, Industria y Actividades Afines de El Calafate. 25 de Septiembre de 2019. “Hoteles Más Verdes para el Calafate”. [Sitio Web] {Consultado 6, Noviembre, 2020}. Recuperado de: <https://www.camaracalafate.com.ar/single-post/2019/09/25/hoteles-m%C3%A1s-verdes-para-el-calafate>

Lo más destacado de Tallin y sus alrededores - Excursión por la costa desde Tallin. (s.f.). Viator. {Consultado 24, Marzo, 2020}. Recuperado de: <https://www.viator.com/es-ES/tours/Tallinn/Tallinn-Highlights-and-Surroundings-Shore-Excursion-from-Tallinn/d4147-175103P3>

Madrid Destino Cultura Turismo y Negocio S.A. 2016. Welcome to Madrid guide (1.2.2)[Aplicación móvil]. Play Store. Recuperado de: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.esmadrid.md_bam

Matthias Mayerhofer. 26 de Septiembre de 2017. “GO GREEN: sustainable tourism concept Werfenweng”. [Diapositiva de PowerPoint]. Alpine pearls. {Consultado 29, Abril, 2021}. Recuperado de: https://www.alpine-pearls.com/projects/wp-content/uploads/2018/10/Wefenweng_TVB_samo_2017_english_Oktober-2017_TVB.pdf

Ministerio de Obras Públicas. (s.f.). Argentina Hace {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/argentina-hace>

Ministerio de Transporte de La Nación. 19 de Diciembre de 2018. “Anexo V: Lineamientos generales

Ciclovías y Bicisendas”. {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de:
<https://www.transporte.gob.ar/UserFiles/boletin/ANEXOS-RESOLUCION-RS-23-2018-SECPT/ANEXO%20V%20RES%2023-2018-SECPT.pdf>

Municipalidad de El Calafate. (s.f.). “Estadísticas oficiales - Secretaria de turismo El Calafate” [Sitio Web] {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de: <https://www.elcalafate.gov.ar/estadisticas-oficiales-secretaria-de-turismo-el-calafate>

Museo del hielo Glaciarium. (s.f.). Agencia de turismo: “Azules arte en turismo”. [Sitio Web] {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de:
<http://www.calafatefull.com.ar/excursiones/tradicional/museo-del-hielo-glaciarium#:~:text=La%20visita%20tiene%20una%20duraci%C3%B3n,se%20comporta%20un%20glaciar%20y>

neocoast nsa. 12 de Marzo de 2020. **【東北角舊草嶺隧道保存活化】-舊火車隧道變身腳踏車道** [Archivo de Video]. YouTube. {Consultado 29, Abril, 2021}. Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=gRecxdMJVJ4>

Nuestra misión. (s.f.). No Sul Turismo.[Sitio Web] {Consultado 9, Marzo, 2021}. Recuperado de:
<https://www.nosulturismo.tur.ar/>

Nuevo día, 30 de octubre de 2020. “Iniciativas Sustentables 2020: Fundación Banco Santa Cruz seleccionó 22 proyectos y capacitará a más de 350 participantes”. El diario nuevo día. [Sitio Web] {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de: <https://www.eldiarionuevodia.com.ar/locales/info-general/2020/10/30/iniciativas-sustentables-2020-fundacion-banco-santa-cruz-selecciono-22-proyectos-capacitara-mas-de-350-participantes-128387.html>

Organización de Naciones Unidas, 25 de Septiembre 2015. La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible [Sitio Web] Bogotá D.C. CO. Sec. Inicio. {Consultado 29, Abril, 2021}. Recuperado de:<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/#:~:text=%C2%ABEstamos%20resueltos%20a%20poner%20fin,empoderamiento%20de%20las%20mujeres%20y>

Organización Mundial del Turismo. 2019. Panorama del turismo internacional Ed. 2019. [Archivo de

datos]. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>

Organización Mundial del Turismo. (s.f.). Desarrollo Sostenible. {Consultado 29, Abril, 2021}.

Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

Política de sustentabilidade. (s.f.). Chão do Rio. {Consultado 29, Abril, 2021}. Recuperado de:

<https://www.chaodorio.pt/politica-de-sustentabilidade>

Population.city. (s.f.). “El Calafate población” [Sitio Web]{Consultado 18, Abril, 2020}. Recuperado

de: <http://poblacion.population.city/argentina/el-calafate/>

Prensa El Calafate. 21 de Octubre de 2020. “El Calafate presentó un plan ambiental integral” En

Energías Patagónicas. [Sitio Web]{Consultado 18, Abril, 2020}. Recuperado de:

<https://www.energiaspatagonicas.com/ambientales/el-calafate-presento-un-plan-ambiental-integral/>

Quienes somos. (s.f.). Agencia de turismo: “Azules arte en turismo”. [Sitio Web] {Consultado 9, Marzo,

2021}. Recuperado de: <http://www.calafatefull.com.ar/quienes-somos>

Ministerio de Salud. (s.f.-a). Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio. {Consultado 9, Mayo,

2021}. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/distanciamiento>

Ministerio de Salud. (s.f.-b). Protocolos y recomendaciones. {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado

de: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/protocolos>

Ministerio de Turismo de La Nación. 2015. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable.

{Consultado 19, Octubre, 2020}. Recuperado de:

<https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf>

Recorrido en bicicleta por Málaga. (s.f.). Viator. {Consultado 24, Marzo, 2020}. Recuperado de:

<https://www.viator.com/es-ES/tours/Malaga/Malaga-Bike-Tour/d956-5508MALAGABIKE>

Redacción Voy de Viaje.3 de Diciembre de 2020.Voy de Viaje. [Sitio Web]{Consultado 18, Abril,

2020}. Recuperado de: <https://www.voydeviaje.com.ar/argentina/calafate-habilita-turismo-nacional-este-fin-de-semana>

Secretaría de Turismo de la Municipalidad de El Calafate. (s.f.-a). Agencias de viajes de El Calafate {Consultado 2, Febrero, 2021}. Recuperado de: <https://www.elcalafate.tur.ar/agencias-de-viajes-de-el-calafate.htm?pag=1>

Secretaría de Turismo de la Municipalidad de El Calafate. (s.f.-b). Informe Estadístico Temporada Septiembre 2017 a Abril 2018. {Consultado 9, Mayo, 2021}. Recuperado de: <https://www.elcalafate.tur.ar/img/varios/ESTADISTICAS/informes%20pdf/INFORME18.pdf>

Tour de historia de los pueblos indígenas de la Patagonia. (s.f.). Get your guide. {Consultado 5, Abril, 2020}. Recuperado de: <https://www.getyourguide.com/san-carlos-de-bariloche-1531/bariloche-stories-walking-city-tour-t74828/>

Anexos

Anexo 1. Recolección de datos del sitio web de TripAdvisor

En la Figura A1.1, se observan los filtros del sitio web de TripAdvisor empleados para la confección del Cuadro 3.6. La aplicación de estos filtros permitió identificar la cantidad de reseñas por cada uno de los puntos turísticos de acuerdo a los distintos tipos de turista: familia, parejas, solo, negocios y amigos.

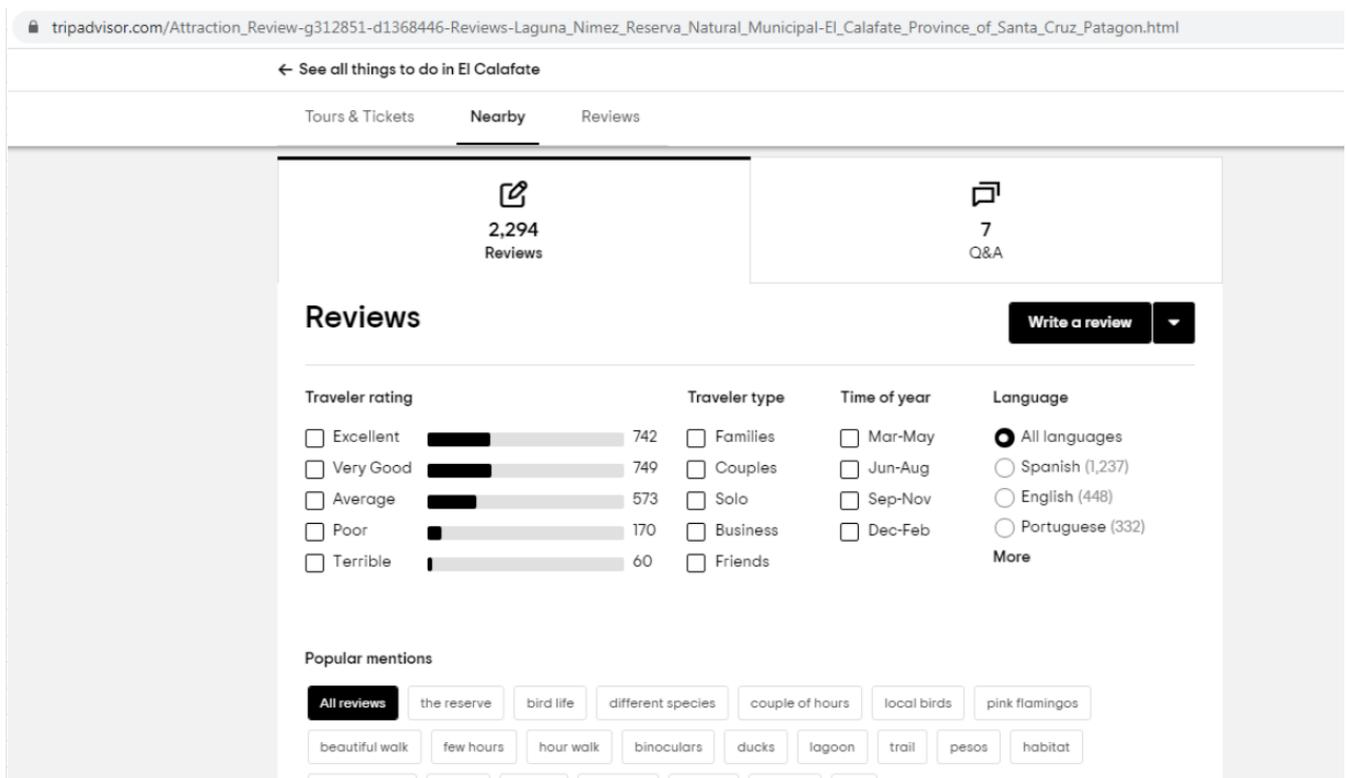


Figura A1.1: Filtros del sitio web de TripAdvisor- captura de pantalla del 23 de Noviembre de 2020.
Fuente: <https://www.tripadvisor.com/>.

Anexo 2. Recolección de datos de Google Maps

A continuación, en la Figura A2.1 se incluye una recopilación de capturas de pantallas para distintos puntos turísticos empleados para la confección del Cuadro 3.7. Se observa en la figura la cantidad de reseñas obtenidas al 23 de Noviembre de 2020 por cada uno de los puntos turísticos del recorrido diseñado de la Figura 3.1

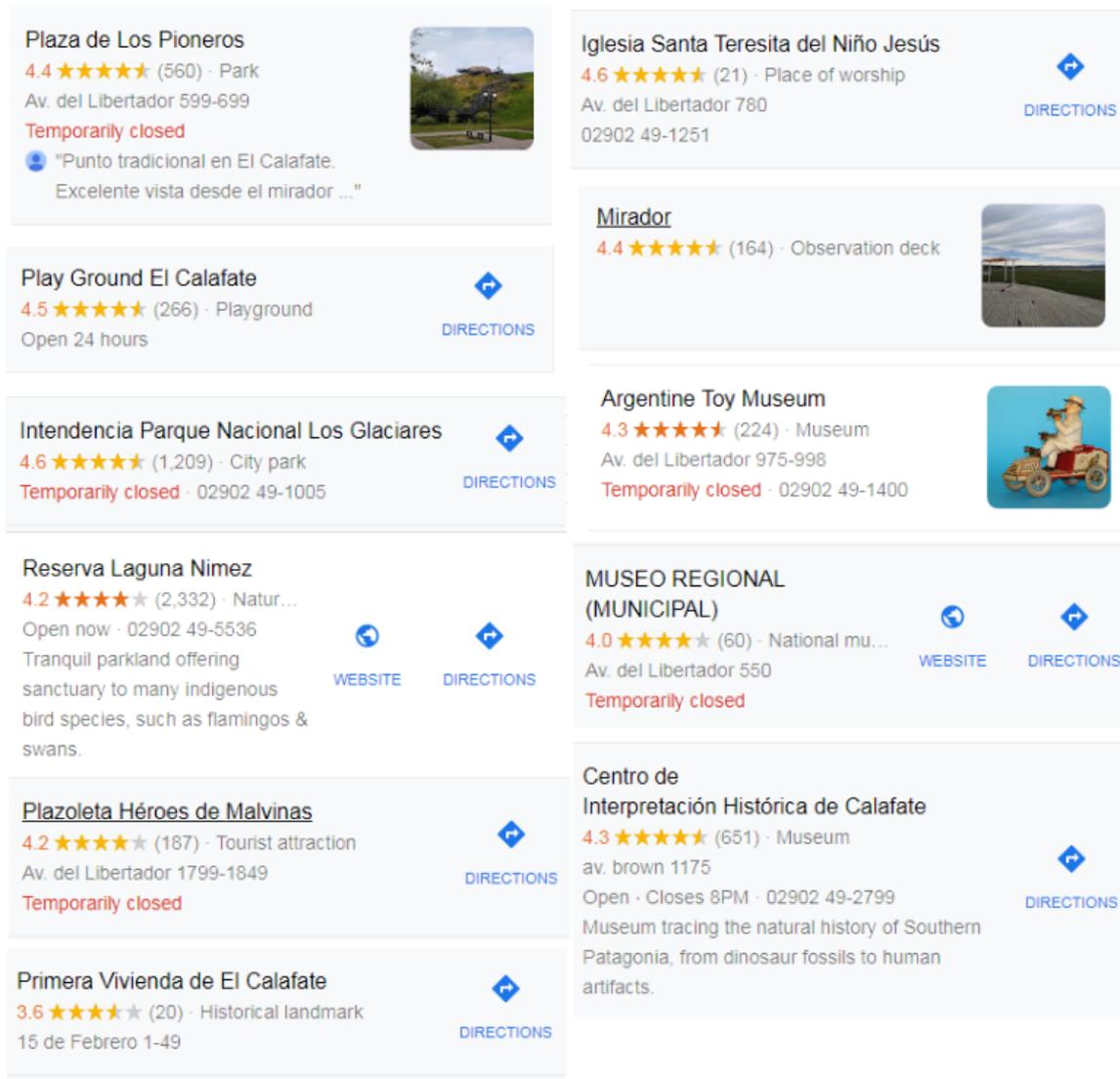


Figura A2.1: Reseñas de puntos turísticos de Google Maps – recopilación de capturas de pantalla del 23 de Noviembre de 2020. Fuente: Google Maps.

Anexo 3. Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación

A continuación se incluye el cuadro de la Figura A3.1, que muestra la población de 31 aglomerados urbanos clasificados en sexo, edad y uso de las TIC. Este cuadro se utiliza en este documento para el estudio de la compatibilidad de los clusters con el uso de una audioguía.

Cuadro 1.3 Población de 4 años y más en hogares, por utilización de bienes y servicios de las TIC (celular, computadora o internet), según sexo y grupo de edad. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2019

Grupo de edad y sexo	Total	Uso de las TIC								
		Internet			Computadora			Teléfono celular		
		Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr
Porcentaje										
Total	100,0	79,9	20,0	0,1	41,4	58,5	0,1	84,3	15,7	0,0
Sexo										
Varones	100,0	80,7	19,2	0,1	41,7	58,2	0,1	84,4	15,6	0,0
Mujeres	100,0	79,3	20,7	0,0	41,1	58,8	0,1	84,2	15,8	0,0
Grupo de edad										
4 a 12 años	100,0	72,1	27,8	0,1	36,9	63,0	0,1	50,1	49,8	0,1
13 a 17 años	100,0	90,7	9,2	0,1	56,0	43,9	0,1	88,0	11,9	0,1
18 a 29 años	100,0	91,9	8,0	0,1	50,7	49,1	0,1	95,9	4,1	0,0
30 a 64 años	100,0	85,3	14,7	0,0	43,1	56,9	0,1	94,6	5,4	0,0
65 años y más	100,0	47,7	52,3	0,0	19,0	81,0	0,0	67,7	32,2	0,0

Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

Figura A3.1: Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. Fuente: la encuesta Permanente de Hogares del INDEC “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación” del Cuarto trimestre de 2019 (INDEC, 2020-b).