



Trabajo Final de Integración - Plan de Marketing

“Los Viajeros”

Autor: Ramiro Benedetti Bobadilla

C.I.: 4.410.134 / 7

Tutor: Nicolás Creixent

Buenos Aires, Argentina

Febrero, 2022

Agradecimientos

Cada uno de mis logros, en cualquiera de los órdenes de la vida, estuvo acompañado de algún familiar o amigo que, dependiendo del resultado, estaba ahí para celebrar conmigo o, en su defecto, para aconsejarme y darme fuerzas.

Por eso, y por muchos otros motivos, quiero aprovechar este momento para agradecerles -una vez más- a todas las personas que me acompañaron y, desde su perspectiva y rol, aportaron a la realización de este trabajo.

En primer lugar, a mi hermana, mis padres y mis abuelos, cuyo apoyo y cariño va más allá de cualquier obstáculo y situación. Sin ellos, nada sería posible.

A Florencia, quien no solo es parte fundamental de este proyecto, sino de todos los aspectos de mi vida. Su empuje y su compañía fueron claves para poder llevar adelante este trabajo.

A mis compañeros de carrera y todo el cuerpo docente de la Universidad de San Andrés, quienes contribuyeron especialmente a la formación de mi perfil como futuro magíster en Marketing y Comunicación.

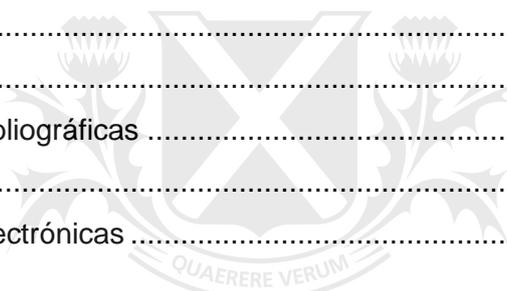
A mi tutor, Nicolás Creixent, que me acompañó con su profesionalismo y conocimiento desde una multiplicidad de aristas. Su experiencia y sus aportes contribuyeron a la producción de un trabajo a la altura de mis expectativas.

A todos ellos, muchas gracias.

Índice

1. Resumen ejecutivo	5
2. Presentación.....	6
2.1. Introducción	6
2.2. Eje rector del trabajo.....	7
3. Marco teórico	8
3.1. Marketing de servicios	9
3.2. Marketing turístico.....	10
3.3. Aspectos generales del turismo	11
3.3.1. Algunas definiciones	11
4. Análisis Estratégico.....	13
4.1. Compañía - La idea	13
4.2. Contexto:	15
4.2.1. El impacto del COVID-19 en el turismo.....	15
4.2.2. El turismo en Uruguay	16
4.2.3. Breve historia del turismo en Uruguay	16
4.2.4. Algunas consideraciones claves	18
4.2.5. Análisis PESTEL.....	19
4.2.6. Análisis de mercado.....	28
4.3. Análisis de la competencia.....	34
4.3.1. Sectorial.....	34
4.3.2. Competencia específica.....	37
4.3.3. Otras alternativas.....	39
4.3.4. 5 Fuerzas de Porter (del sector turístico):	39
4.4. Análisis del consumidor	41
5. Análisis estratégico	50
5.1. Análisis FODA	50
5.2. Síntesis del Análisis Estratégico	55
6. Análisis STP (Segmentación - Targeting - Posicionamiento)	57
6.1. Segmentación y mercado objetivo	57
6.2. Buyer Persona	60
6.3. Posicionamiento	64
6.4. Construcción de marca	66
6.5. Evaluación del posicionamiento	69
7. Objetivos y metas	71

8. Marketing Mix	73
8.1. Producto	73
8.1.1. Marca	73
8.1.2. Niveles de servicio	73
8.1.3. Los servicios turísticos	74
8.1.4. Etapas del viaje	76
8.2. Precio	78
8.2.1. Política de descuentos	82
8.3. Plaza	83
8.4. Promoción	85
8.4.1. Evento de lanzamiento:	87
8.4.2. Otras acciones promocionales	89
9. Análisis económico - financiero	94
10. Conclusiones finales	97
11. Referencias	99
11.1. Referencias bibliográficas	99
11.2. Entrevistas	99
11.3. Referencias electrónicas	100
12. Anexos	106
12.1. Tipos de turismo	106
12.2. Clasificación de la demanda turística	107
12.3. Regulación clave	108
12.4. Algunos planes existentes	111
12.5. Turismo en números	113



Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

El siguiente plan de marketing se elaboró para el emprendimiento Los Viajeros, una proyectada (y anhelada) organización de una joven pareja uruguaya.

Con el objetivo de evaluar su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo, así como que efectivamente se estuviera dando respuesta a una necesidad e inquietud de los clientes proyectados, el autor trabajó -de forma simultánea y profunda- sobre distintas aristas que permitieran la comprensión cabal de la situación.

De hecho, la confección del proyecto supuso un profundo análisis del contexto (sectorial y a nivel país) y, especialmente del cliente: los adultos mayores. Sus intereses; sus motivaciones; su realidad actual; el impacto de la pandemia; sus temores... La comprensión de esas variables permitió entender algunos aspectos claves, donde el principal fue la diversidad existente dentro del segmento: ni “todos son viejitos”, ni todos desean las mismas cosas.

Por ello, Los Viajeros -empresa del sector servicios que se propone entregar experiencias turísticas superiores a los adultos mayores- tiene, dentro de su propuesta de valor, la personalización y la cercanía, esperando convertirse en atractiva y con un proyecto que resulte rentable en el tiempo. Todos los planteos están profundamente arraigados en la observación del mercado, el análisis situacional y la investigación cualitativa y cuantitativa que se desarrolló, potenciado a partir de fuentes secundarias de información.

Los Viajeros contará con una inversión familiar de USD 18.000, que estarán destinados, en su amplia mayoría, a aumentar la notoriedad de la ignota marca, así como a la confección de material promocional y la puesta en marcha de un sitio web que buscará apalancar su rápido crecimiento en el mercado local. Tanto la inversión, como los resultados, estarán bajo supervisión permanente, a través de métricas claves -a nivel *online* y *offline*-.

Según las proyecciones realizadas, en base al plan propuesto, Los Viajeros obtendría una situación de *break-even* para el segundo año, y ganancias para el tercer año (libres de impuestos), por un monto aproximado de USD 27.664, con un ROMI de 69%.

2. Presentación

2.1. Introducción

Durante el proceso de investigación previa, se identificó que existe un segmento de la población con disponibilidad horaria y un buen pasar económico –dentro de los jubilados y pensionistas, mayores a 60 años--, que está dispuesto a invertir en nuevas experiencias, donde se incluyen particularmente al ocio y el tiempo libre.

Desde ese punto de partida, surgió la oportunidad de pensar en un servicio de viajes que pueda atender dicha necesidad, incluso en el contexto sanitario y económico que está atravesando la región.

Así, el objeto de estudio del presente Proyecto Final es Los Viajeros, un proyecto turístico y familiar liderado por Florencia Peña (31) y Ramiro Benedetti (30), una pareja de jóvenes uruguayos.

Para poder tener una mirada amplia y lograr una aproximación exhaustiva al objeto de estudio, se procurará utilizar diferentes métodos de investigación. En relación con las fuentes primarias, que surgen como el producto del trabajo de campo, se priorizará la utilización de herramientas de corte cuantitativo -fundamentalmente el sondeo de opinión-, así como de la metodología cualitativa -donde la entrevista en profundidad y la observación participante aparecen como las herramientas claves-. Dada la naturaleza incipiente de la organización, el foco de la investigación estará puesto en actores externos a ella, principalmente de tipo regulatorio, sectorial, normativo y, fundamentalmente, de potenciales clientes.

Este doble abordaje (cuantitativo y cualitativo) permitirá tener una mirada completa, holística, del sector, así como de las principales características del entorno, sus actores y sus puntos neurálgicos. Dentro de las fuentes secundarias, se destaca la utilización de libros generales y específicos; material audiovisual; estadísticas e

informes de organizaciones referentes, tanto del ámbito local, como regional e internacional. A su vez, se utilizarán notas de prensa -impresas y digitales-, leyes, versiones taquigráficas, documentos e informes que permitan comprender la realidad social y legislativa del sector, y de las empresas que forman parte de él.

Por otra parte, en lo que respecta a las motivaciones para la elección del objeto de estudio, cabe destacar el desafío y la dificultad de emprender para quien no posee experiencia previa, o formación específica en el desarrollo de nuevos negocios. A su vez, se trata de una organización incipiente, sin experiencia, dentro de una rama de actividad (turismo) que generalmente tiene amplia notoriedad pública. Ambos aspectos, por su naturaleza inexplorada para quien suscribe, son de las principales motivaciones profesionales para la confección de este Trabajo Final Individual.

También se debe considerar la motivación personal del autor, de efectivamente poder llevar adelante el proyecto en el corto-mediano plazo, dado su interés en el sector turístico nacional, así como el desarrollo de un proyecto en el marco de la creciente “economía plateada”, que atañe al desarrollo de productos y servicios pensados para la población de más de 60 años.

Por lo comentado anteriormente, y atendiendo a la nueva realidad del sector, se entiende imprescindible la confección e implementación de un Plan de Marketing que permita un comienzo ordenado y responsable de la naciente organización.

2.2. Eje rector del trabajo

Si bien en las carillas subsiguientes nos ocuparemos de referir al marco teórico del sector turístico y sus principales acepciones y elementos a considerar, se entiende pertinente sentar las bases teóricas sobre las que se construye este Proyecto Final. El autor de referencia para la construcción de este trabajo, así como de los Proyectos Finales en general -de esta y otras casas de estudio- es el que recopila y plantea el profesor Robert J. Dolan en *Notes on Marketing Strategy* (Harvard Business School, 1997).

Concretamente, su planteo define al marketing como el proceso por el cual una empresa crea valor para sus consumidores objetivo, para capturar una parte de ese valor a través del precio de sus productos o servicios. A su vez, para ser viable, este proceso de generar y capturar valor debe realizarse de forma sostenida en el tiempo. Y, según se recoge en el artículo, el plan por el que se puede crear valor de forma sostenida es, precisamente, la estrategia de Marketing, cuya formulación se da en tres pasos.

En primer lugar, la toma de decisiones de Marketing se sustenta en un análisis estratégico de una serie de variables que incluyen: el contexto de la organización, los competidores, las características del mercado y de la propia compañía, el desempeño y motivación de los colaboradores y, fundamentalmente, las necesidades y motivaciones de los clientes.

Una vez concluido el análisis estratégico, debe identificarse y seleccionar el segmento objetivo y delinear un posicionamiento adecuado para dar respuesta a las necesidades de esos consumidores. Finalmente, la elaboración de un plan de Marketing para poder alcanzar el posicionamiento previsto -generalmente conocido como las 4 P del Marketing-, es lo que permitirá llevar a la práctica el posicionamiento de marca, creando valor para el consumidor y capturándolo parcialmente para la compañía a través del precio.

A partir de esta perspectiva, este Trabajo Final Integrador se regirá, en primera instancia, en el análisis de dichas variables, que permitan definir una estrategia de Marketing precisa y orientada a los consumidores para, en consecuencia, obtener la preferencia y la fidelización del público objetivo en el largo plazo (lo que se traduce en utilidades y rentabilidad).

3. Marco teórico

Si bien desde una observación general se constata que el conocimiento que circula respecto del universo del turismo (como sector de actividad) se ha incrementado en

los últimos tiempos, es importante arrojar luz sobre algunas de las principales definiciones y ejes temáticos, y principalmente de aquellas promovidas por los organismos rectores, tanto locales como internacionales.

Asimismo, se comenzará este apartado haciendo alusión a los principales ejes teóricos del marketing de servicios, y específicamente del turístico, en el que se enmarcará el presente proyecto.

3.1. Marketing de servicios

El presente proyecto requerirá de la mirada exhaustiva sobre el marketing de servicios, que a pesar de mantener diferencias con el de productos, también posee otras que le son más específicas. Según Hoffman y Bateson en *Fundamentos de marketing de servicios* (2002), se pueden identificar cuatro fundamentales. A saber:

- Intangibilidad: es “la madre de todas las diferencias”, pues los servicios, más allá de que tenga algún componente “físico” -el avión y el *voucher* de un pasaje en el marco del servicio de volar de un destino a otro-, son inmateriales por definición, por lo que traen consigo otras implicancias, diferentes a las de los bienes (ejemplo: la posesión).
- Heterogeneidad: hay cierta “variabilidad inherente” a su prestación, dado que nunca uno podrá ser exactamente igual a otro, dado que -a pesar de que el público y el proveedor sea el mismo-, hay elementos del entorno y de la interacción entre ellos que lo modifican. Esto también hace a la dificultad de mantener una calidad uniforme en su prestación.
- Inseparabilidad: refiere a que su producción y su consumo se dan de forma simultánea, al mismo tiempo. En buena medida, por eso el servicio no puede prepararse con anticipación, ni inspeccionar o garantizar su calidad una vez ofrecido. A su vez, en la medida que producción y consumo son simultáneos, muchas veces hay interacción humana entre el proveedor y el cliente, lo que lleva a que éste sea parte de la producción -a la vez que puede incidir o verse influenciado por el servicio ofrecido a otros-.
- Son perecederos: a diferencia de los bienes, los servicios no pueden almacenarse ni inventariarse. Una vez que el servicio no se ofrece, éste se transforma y se pierde la oportunidad. Esto, vale destacar, tiene impacto en las

expectativas y respuestas de los clientes (ofrecer el servicio en tiempo y forma esperado).

Por lo expresado, se puede inferir que, nuevamente en comparación con la producción y venta de bienes, en las organizaciones dedicadas a los servicios, el rol de los colaboradores, el espacio en el que se ofrecen y otras áreas cobren importancia superlativa, lo que dinamiza y complejiza el vínculo con los distintos públicos (y especialmente los consumidores).

De hecho, esto se pone de manifiesto a partir del planteo de Kotler (2013), que lo ratifica, y va más allá, introduciendo el concepto de cadena de utilidades del servicio. El autor explica que, a la hora de hablar de servicios, los clientes y los empleados interactúan para su concreción, por lo que la eficacia de su interacción está sujeta a las habilidades de los empleados de primera línea, así como de los procesos de soporte.

En base a eso, afirma que “las empresas de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Ellos entienden la cadena de utilidades del servicio que vincula las ganancias de la empresa de servicios con la satisfacción del empleado y el cliente” (ob.cit., p.210). Someramente, mencionaremos que la cadena, para Kotler (2013), posee cinco eslabones (conectados entre ellos, uno como consecuencia del otro): calidad de servicio interno, empleados de servicios productivos y satisfechos, mayor valor del servicio, clientes leales y satisfechos; saludables ganancias y crecimiento por el servicio.

3.2. Marketing turístico

Desde la perspectiva de Philip Kotler, autor de referencia de la disciplina –incluso en lo específico al turismo-, el Marketing “es la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables” (Kotler, P. et al, 2011, p.13); que, en este caso, deben entenderse como turistas rentables.

La relevancia del marketing de cara al turismo, pero aplicable al sector servicios en general, está dada fundamentalmente por su foco sobre el cliente, más que ninguna otra especialidad o área de las organizaciones. De hecho, según Kotler, la clave del

marketing en el sector turístico pasa por “la creación de valor y la satisfacción de los clientes son el corazón del marketing del sector turístico” (ob.cit., p.6).

Así, poner al cliente en el centro (lo que hoy se conoce como una estrategia de *Customer Centricity*) aparece para los autores como una de las claves del éxito de las empresas del sector. De no seguir ese camino –dejando de lado la satisfacción del cliente y priorizando los beneficios a corto plazo-, para Kotler “esa actitud arruina a una empresa a medio y largo plazo, ya que esta se encuentra con menos clientes que repiten y se enfrenta cada vez más a comentarios negativos” (ob.cit., p.8).

Por esto, de acuerdo con los expertos, el sector en general –y particularmente el de viajes-, “va a requerir profesionales de marketing que comprendan la globalidad y que puedan responder a las necesidades cambiantes de los consumidores mediante estrategias creativas basadas en unos conocimientos de marketing sólidos” (ob.cit., p.13).

3.3. Aspectos generales del turismo

3.3.1. Algunas definiciones

Más allá del conocimiento popular respecto de los principales términos que hacen a la actividad turística, es importante dejar por sentado los conceptos de mayor relevancia, a efectos de tener un punto de partida único y claro.

A nivel internacional, el turismo está regido por la Organización Mundial del Turismo (OMT), que se autodefine como un organismo especializado de Naciones Unidas. Es una organización supranacional que establece las “reglas de juego” del sector a nivel internacional, a la vez que señala buenas prácticas y ofrece información de relevancia para todos los actores (fundamentalmente organismos públicos, como Ministerios, operadores turísticos y países miembros).

De allí la relevancia de saber que la OMT define al turismo como:

Un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o

excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico.¹

Es menester detenerse en el concepto de “triple impacto” (social, cultural y económico) que el turismo genera, puesto que ahí se pone de manifiesto la amplitud del término, con una mirada superadora al promedio, y a la sencilla suposición de que se trata, únicamente, de personas desplazándose de un lugar a otro por motivos de ocio.

La actividad turística supone, directa e indirectamente, “un aumento de la actividad económica en los lugares visitados (y más allá de estos) fundamentalmente debido a la demanda de bienes y servicios que deben producirse y proveerse” (op. cit). También es social, en la medida que incluye a las personas, involucrando comportamientos (desplazamientos, consumo, interacción) y evidenciándose a través de su conducta, individual y colectiva. Finalmente, el impacto cultural refiere al intercambio que se genera a partir del conocimiento de las formas de vivir de determinados lugares (los “visitados”), así como de sus usos y costumbres, formas de comunicarse, manifestaciones y su identidad en términos generales. Es habitual que este último factor se manifieste a partir de símbolos o íconos de cada sociedad y cada cultura: a modo de ejemplo, en Uruguay podríamos mencionar el mate, el asado, el vino Tannat (bebida nacional), el tambor (por el candombe), el tango, el carnaval y las tortas fritas.

De hecho, la realidad uruguaya se encuentra alineada con la propuesta del organismo rector, e incluso contempla el triple impacto. Así, la Ley N° 19.253 de septiembre de 2014 (sobre la que se referirá en más de una ocasión), referente a la actividad turística, señala que por el concepto de turismo se entiende al:

Conjunto de actividades lícitas de esparcimiento, ocio, recreación, negocios u otros motivos, desarrolladas por personas o grupos de personas fuera del lugar de su residencia habitual, con las notas de temporalidad y voluntariedad, siendo turista la persona que desarrolla dichas actividades.²

¹ Organización Mundial de Turismo (s.f.). Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

² Centro de Información Oficial – IMPO (2014). Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes-originales/19253-2014/4>

A su vez, la misma Ley señala a la actividad turística, concretamente, como una actividad clave, de interés nacional y como “un trascendente factor de desarrollo cultural, económico y social, tanto para las naciones como colectivos cuanto para los individuos en particular” (ob.cit.).

En sintonía con este punto, también es relevante destacar que Uruguay es el único país en América que reconoce por Ley al turismo como un derecho humano. Según la ex ministra de Turismo, Liliam Kechichian (2018)³, la actividad turística tiene, al igual que la salud o la educación, la capacidad de cambiar la vida de la gente.

Por más información sobre los tipos de turismo existentes, y la clasificación de la demanda turística, visitar anexos.

4. Análisis Estratégico

Siguiendo el planteo de Dolan, descrito anteriormente, se comenzará con el planteo de las 5 C's (que en este contexto serán 4, puesto que se obviará la de colaboradores, por ser una empresa en formación). A saber: compañía, contexto, competidores y consumidores.

4.1. Compañía - La idea

A cuenta de lo que se presentará más adelante en el análisis, es pertinente presentar y situar al lector respecto de la idea original de la naciente compañía que se tenía a la hora de comenzar con este proyecto.

Puntualmente, la idea de Los Viajeros surge del interés y de las ganas de sus creadores para que más personas conozcan el Uruguay. Esto es; aportar información y propiciar la visita a lugares turísticos que, hasta ahora, resultan desconocidos para muchas personas. No porque estos no sean atractivos o estén preparados para recibir más visitantes que los que reciben actualmente, sino por falta de promoción propia - y de las intendencias donde estos sitios se ubican-, como de oferta por parte de

³ Agencia EFE. (10 de diciembre de 2018). Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/conosur/cronicas/uruguay-destaca-turismo-como-derecho-humano-que-cambia-la-vida-de-gente/50000803-3838400>

agencias de viajes. Esta situación se reconoce, incluso, en habitantes de los mismos departamentos donde los atractivos se encuentran. En el plano promocional, a pesar de que ha habido esfuerzos por diversificar la oferta, el grueso de la población se continúa volcando hacia los principales balnearios y ciudades del país (Punta del Este, Salto, Colonia, y la costa Atlántica).

Paralelamente, también se recogieron dos elementos que, de cierta forma, aparecen como complementarios: por un lado, las personas viven y permanecen en actividad deportiva, social y laboral por más tiempo, con los indicadores de esperanza de vida creciendo a nivel mundial, y, por el otro lado, el ahora reconocido fenómeno de la economía plateada, que supone las oportunidades de negocio que surgen a partir del entendimiento de los problemas, intereses y necesidades de las personas mayores de 50 años, a los que no se les está hablando con suficiente especificidad. Según la magíster Claudia Sirlin, de la asociación civil sin fines de lucro Xeniors, que busca mejorar la calidad de vida de ese grupo poblacional,

En Uruguay existe una ventana de oportunidad muy importante para el desarrollo de la economía plateada, dado que es el país más envejecido de América Latina y el tema no se encuentra abordado en su real dimensión y potencial para la economía y bienestar de este segmento de población⁴.

De esta forma, Los Viajeros propone -al menos en esta etapa preliminar del Trabajo Final- convertirse en un proyecto que ofrecerá excursiones turísticas en todo el Uruguay, con el foco de atención puesto en los adultos mayores (de forma exclusiva, ya que comparten intereses, gustos, y comportamientos). El servicio ofrecido tendrá como diferencial la alta calidad y la alta personalización -característica que, al momento, no se encuentra en el mercado local- contemplando los intereses particulares de cada individuo en todas las etapas del viaje: preparación, desarrollo y cierre.

El foco de atención estará puesto en aquellos adultos mayores con alto poder adquisitivo, que se entiende serán los que podrán hacer frente a un proyecto con las

⁴ Uruguay Emprendedor. (19 de junio de 2021). Recuperado de: <https://www.uruguayemprendedor.uy/noticia/economia-plateada-un-sector-con-potencial-y-poco-explorado/>

características antes mencionadas: además de la disponibilidad de tiempo y recursos económicos, están ávidos por encontrar nuevas experiencias, y especialmente en un momento de restricciones sanitarias a causa de la pandemia por COVID-19.

Así, Los Viajeros buscará generar oportunidades de desarrollo a distinto nivel - potenciando a los desarrolladores de todo el país, durante todo el año-, a la vez que genera redes de contacto entre ese grupo -muchas veces “olvidado”, no solo por empresas y Gobiernos, sino también por sus propias familias-, ya sea por la cotidianidad o por no considerarlo atractivo o rentable.

4.2. Contexto:

4.2.1. El impacto del COVID-19 en el turismo

Más allá de la conceptualización y caracterización realizada, que se entienden necesarias para comprender al sector en su totalidad, resulta igualmente importante situar al sector en el marco de la pandemia mundial que se está atravesando.

En ese sentido, “el brote mundial de COVID-19 ha llevado al mundo a su paralización, y el turismo ha sido el más afectado de todos los grandes sectores económicos”⁵, según lo expresado por la OMT en uno de los tantos reportes publicados sobre la pandemia, en agosto de 2020. Este impacto tuvo múltiples aristas, pues repercutió en la economía, medios de vida, servicios públicos y oportunidades en los cinco continentes.

A pesar de la crisis, las autoridades supranacionales están llamando a la recuperación con una perspectiva doble; es decir que, además de reconstruir el sector y mantener los medios de vida de sus trabajadores, la recuperación debería ser vista como una oportunidad para construir comunidades y empresas más resilientes, mediante la innovación, digitalización, la sostenibilidad y las asociaciones (Naciones Unidas, 2020)⁶.

⁵ Biblioteca CEPAL (s/f). Recuperado de: <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=1041476&p=7573808>

⁶ Naciones Unidas (agosto de 2020). Recuperado de: <https://unsdg.un.org/es/resources/informe-de-politicas-covid-19-y-la-transformacion-del-turismo>

A modo de resumen, la OMT estima que, en este contexto, hay aproximadamente 100 a 120 millones de empleos turísticos directos en situación de riesgo. En la misma línea, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), señala que “la pandemia del coronavirus podría causar una pérdida de más de 4 billones de dólares en el PIB global durante los años 2020 y 2021”.⁷

4.2.2. El turismo en Uruguay

Luego de la primera sección, donde se abordó al turismo desde una perspectiva más genérica y global, a partir de ahora -y durante todo el apartado que procede- el foco estará puesto en la delimitación de los principales aspectos del turismo a nivel nacional.

4.2.3. Breve historia del turismo en Uruguay

La necesidad de regulación y de contralor ante el crecimiento de la actividad turística en Uruguay comienza a visualizarse a partir de la década del 30. Según Maronna, para ese entonces “ya había madurado en Uruguay la noción de industria turística alentando las expectativas acerca de las posibilidades de crecimiento de este sector” (2012, p.569).

Desde ese punto de partida, el relato de este apartado se corresponde, con mayor precisión, a la visión “institucional” del desarrollo del sector en el país. En la medida que la práctica antecede a la regulación -tal como sucede en distintos sectores de actividad-, aquí nos centraremos en los reguladores y su evolución a lo largo del último siglo, aproximadamente. A modo de adelanto, se puede precisar que, lejos de la linealidad, el relato supone idas y vueltas, el intercambio de la autoridad de un organismo a otro, para que, ya sobre el fin del siglo XX, la situación tomara un rumbo que, según entienden los expertos, ahora goza de mayor estabilidad.

Según lo indicado por el Ministerio de Turismo (s/f.) en su sitio web, el “primer hito en lo referido a la gestión pública del turismo, (es) la creación de la Comisión Nacional

⁷ Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (30 de junio de 2021). Recuperado de: <https://unctad.org/es/press-material/la-economia-mundial-podria-perder-mas-de-4-billones-de-dolares-por-el-impacto-del#:~:text=Emitido%20conjuntamente%20por%20la%20UNCTAD,los%20a%C3%B1os%202020%20y%202021.>

de Turismo en 1933 y presidida por el Ministerio de Relaciones Exteriores”⁸. Su integración era mixta (representantes públicos y privados) y su función se limitaba a la unificación, control y fiscalización de los precios, así como “el fomento de la formación profesional y la elaboración de estadísticas del sector” (ob.cit).

Luego de ese primer mojón, dicha comisión fue absorbida en 1967 por el entonces creado Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Turismo. Para los efectos del sector turístico, es pertinente mencionar que también se crea -en dicho marco- la Dirección Nacional de Turismo, cuyas competencias comprendían “la política nacional de turismo; la regulación, coordinación y contralor de la actividad; el fomento del turismo receptivo e interno; el desarrollo de la industria hotelera y afines; y zonas turísticas” (ob.cit.).

Siete años después, en 1974, las “competencias en materia turística pasan al Ministerio de Industria y Energía” (ob.cit.). Además de ese cambio, en ese mismo año sucede otro de los principales hitos del sector: el 23 de diciembre se aprueba la primera Ley de Turismo, N°14.335. Si bien el foco normativo será atendido a continuación, es menester adelantar que, según dicha norma, el turismo pasa a ser entendido como “una actividad de interés público y como factor de desarrollo económico y social” (ob.cit.).

Pocos años más tarde, y a partir de la restauración de la democracia (la dictadura en Uruguay se extendió entre 1973 y 1985), en 1986 se creó el Ministerio de Turismo (MINTUR), en base a la Ley de Rendición de Cuentas, N°15.851, por la que se le asignan presupuesto y cometidos fundamentales. Además de convalidar su actuación, también se marcan sus competencias claves, a saber:

La política nacional del turismo; el fomento de las industrias del turismo; el régimen, coordinación y contralor del turismo; el fomento del turismo hacia el país y dentro de él; la infraestructura turística, el fomento, régimen y registro de prestadores de servicios turísticos. (ob. cit.)

El próximo salto histórico remonta a 2005, cuando se genera una instancia de revisión en el Poder Ejecutivo y se determina que las áreas de Turismo y Deporte deben

⁸ Ministerio de Turismo. (s/f). Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/institucional/creacion-evolucion-historica>

encontrarse dentro de la misma órbita, por lo que se crea el Ministerio de Turismo y Deporte, a partir de la Ley N°17.866 del 21 de marzo de 2005.

En 2014, y a cuarenta años de la aprobación de la primera Ley de Turismo, la normativa sufre una actualización, con la aprobación de la Ley N°19.253.

Sin embargo, luego de una década, y de otra revisión, la fusión anteriormente mencionada -entre Turismo y Deporte- da marcha atrás, dada la importancia que ambos temas estaban teniendo en el país, y el turismo vuelve a ser regido por un ministerio de forma exclusiva: el Ministerio de Turismo, organismo que rige la actividad en la actualidad a nivel nacional. Paralelamente, el deporte pasa a depender de Presidencia de la República, a partir de la Secretaría Nacional de Deporte.

Por más información sobre la regulación clave del sector turístico, visitar Anexos.

4.2.4. Algunas consideraciones claves

Más allá de los aspectos regulatorios e históricos anteriormente destacados, para comprender la dimensión turística de Uruguay, es necesario hacer algunas precisiones de relevancia, a modo orientador:

- Estacionalidad: a pesar de los esfuerzos que se han llevado adelante, y de ciertas mejoras, Uruguay posee una clara estacionalidad en el sector turístico. Dadas sus condiciones naturales, el grueso de visitantes que llegan al país, así como la actividad turística en general, está delimitada por la temporada estival.
- Dependencia relativa: al igual que lo señalado en el punto anterior, y de los esfuerzos por diversificar la demanda, Uruguay continúa dependiendo en amplia medida de los visitantes provenientes de sus dos países limítrofes: Argentina y Brasil. La mayoría de los visitantes que ingresan al país por este concepto, provienen de esos sitios.
- La oferta turística uruguaya, a pesar de que se ha ampliado y diversificado en los últimos años, continúa concentrándose -en infraestructura, servicios y oferta de distinta índole- en algunas ciudades y balnearios de renombre: Punta del Este, Colonia del Sacramento, Piriápolis, Montevideo, Salto y Rocha.

- A pesar de que para la década del 30 ya se comienza a observar la necesidad de regular el sector, se observa un sector que aún continúa en desarrollo, con un ente regulador que posee algo más de tres décadas de actividad.
- En contrapartida con el último punto, es menester destacar que ha habido, en las últimas décadas -y particularmente a partir de 2001, con la creación de la Marca País Uruguay Natural, unidad y continuidad en la conducción, así como claridad y mirada a largo plazo a la hora de diseñar políticas públicas.
- En los últimos años, Uruguay se ha posicionado como un *rara avis* para turistas de perfil internacional, e incluso regional, que buscan lugares poco conocidos y alejados de los principales destinos a nivel mundial.

Por más información sobre los planes existentes a nivel turístico, así como los principales números del sector, visitar Anexos.

4.2.5. Análisis PESTEL

Las organizaciones, así como las personas, son elementos dinámicos y en constante interacción, dado que -lejos de estar aisladas- se enmarcan y conviven en un contexto que las involucra, las impacta y las condiciona, positiva o negativamente, en el cumplimiento de sus objetivos de negocio.

Este contexto, también entendido como entorno, puede ser general o específico. Si bien ambos son relevantes, en este apartado nos centraremos en el primero, el entorno general, que es entendido como “las fuerzas que pueden tener influencia sobre la organización, pero su importancia y la magnitud de tal influencia no es totalmente clara” (Grunig en Capriotti, 2009, p. 162). No obstante, de aquí se desprende que el entorno general puede impactar sobre el específico, y éste sobre la organización o sector en cuestión.

Una de las herramientas de mayor utilidad -por su simpleza y practicidad- para el entendimiento de este entorno es el análisis PESTEL, o PEST, según el autor que se aborde y lo pormenorizado del análisis deseado. Esos acrónimos hacen referencia a los distintos factores “políticos”, “económicos”, “sociales”, “tecnológicos”,

“ambientales” (por *environmental*) y “legales” que pueden incidir en el entorno de una empresa.

Así, a continuación se presenta un análisis detallado de la situación, así como un cuadro que simplifica la información proporcionada para el caso de Los Viajeros.

- **Factores económicos:**

- a. La situación económica del país es de relativa estabilidad: si bien la economía, a partir de que se instaló la Emergencia Sanitaria por el COVID-19 ha sufrido un impacto importante, éste ha sido uno de los más atenuados de la región – “la economía uruguaya se contrajo 10,6% en relación al mismo período del año anterior. En términos desestacionalizados, la variación del PIB respecto al trimestre anterior fue de 9%”⁹- y de hecho, los “motores” de la economía nacional nunca llegaron a detenerse por completo puesto que no fue decretada la cuarentena obligatoria (a diferencia de lo sucedido en Argentina, por ejemplo). A pesar de la situación actual, “la economía uruguaya ha experimentado tasas de crecimiento positivas desde 2003, con un promedio anual de 4,1% entre 2003 y 2018”, según recoge el Banco Mundial¹⁰.
- b. Paralelamente, e incluso desde antes de la pandemia, las tasas de empleo, desempleo y actividad venían mostrando una performance decreciente, “a la baja”, desde 2015. A modo de ejemplo, la tasa de empleo promedio de 2018 se ubicó en 57,4%, mientras que en julio de 2020 marcó 53,7%, según datos del Ministerio de Economía y Finanzas (2019)¹¹. En la misma línea, la tasa de desempleo, luego de llegar a menos de 6% en el último trimestre de 2014, en julio de 2020 se encuentra en 10,6% (la tasa de desempleo promedio de 2018 se ubicó en 8,7%)¹², según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

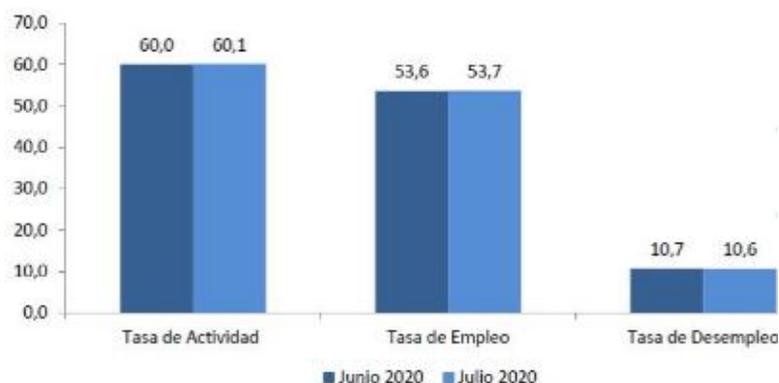
⁹ *La Diaria Economía*. (18 de septiembre de 2020). Recuperado de: <https://ladiaria.com.uy/economia/articulo/2020/9/cuentas-nacionales-el-pib-cayo-106-en-el-segundo-trimestre/>

¹⁰ Banco Mundial. (1 de octubre de 2021). Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>

¹¹ Ministerio de Economía y Finanzas. (23 de octubre de 2019). Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/institucional/informacion-economica/empleo-desempleo>

¹² Instituto Nacional de Estadística (diciembre 2021). Recuperado de: https://www3.ine.gub.uy/boletin/Informe_MT_Diciembre_2021.html

Gráfico 1. Tasas de actividad, empleo y desempleo. Total país en julio 2020.



Fuente: OPP

- c. En sintonía con lo que sucede de forma extendida a nivel mundial, en Uruguay se están presentando importantes desafíos en materia de seguridad social. De hecho, el flamante Gobierno instaló un comité de expertos (técnicos y políticos) para delinear cambios importantes en este sentido, fundamentalmente orientados a volverlo viable y sostenible para las próximas décadas. Dicho comité comenzó a sesionar en noviembre de 2020.
- d. Según una nota publicada en El País en marzo de 2019, existe “una clara disparidad” en el cobro de las jubilaciones, puesto que hay aproximadamente 130.000 personas que reciben la jubilación mínima (\$12.150 en ese momento) y 1.173 personas que perciben por encima de \$200.000, para ese entonces. Si se amplía el espectro, la información de la Dirección General Impositiva (recogida por El País) señala que hay casi 18.000 personas que cobraron más de \$100.000 por concepto de jubilación¹³.
- e. El aumento del Índice de Precios al Consumo (IPC), que en el acumulado de 2019 cerró en 8,79%, y en el acumulado a agosto de 2020 se encuentra en 7,99% (según los datos del INE)¹⁴, puede afectar al turismo en un doble eje. Por un lado, porque aumenta los costos (y gastos) de hoteles, restaurantes,

¹³ *El País*. (17 de marzo de 2019). Recuperado de: <https://negocios.elpais.com.uy/finanzas/cuanto-jubilacion-cobran-efectivamente-pasivos.html>

¹⁴ Instituto Nacional de Estadística. (s/f). Disponible en: <http://www.ine.gub.uy/web/guest/ipc-indice-de-precios-del-consumo>

bares y otros sitios de interés; y, por el otro lado, en tanto que reduce la intención de viajar de los potenciales turistas.

- f. En Uruguay, aproximadamente el 95% de las empresas son pequeñas y medianas (PYMES). En adición a esto, existen distintos indicadores a nivel internacional (incluso en países desarrollados) que señalan que al menos el 50% de este tipo de empresas cierran antes de llegar al tercer año. En el contexto latinoamericano, este indicador seguramente sea más pesimista.
- g. El salario real de los uruguayos (poder de compra) ha crecido más de un 60% entre 2004 y 2018, según el ex subsecretario de Economía y Finanzas, Pablo Ferreri¹⁵.
- h. Los Viajeros es una organización regida por la actividad privada y de capitales propios, lo que le da autonomía para la toma de decisiones y, fundamentalmente, realizar inversiones.
- i. Importancia del turismo en el PIB uruguayo: 7,1% en 2015, según datos de Uruguay XXI¹⁶.
- j. Si bien el total de turistas que llegaron a Uruguay viene en descenso desde 2017 (año histórico), el número ha aumentado en las últimas décadas. En total, en 2019 ingresaron a Uruguay 3.220.602 turistas, que representaron USD 1.753 millones en divisas, según datos del MINTUR¹⁷.
- k. El Coronavirus, a pesar de los desafíos que le presenta al sector turístico en términos amplios, supone una oportunidad para el surgimiento de un proyecto de pequeña escala vinculado al turismo interno, y con una fuerte posibilidad de personalización, así como de cumplimiento de los protocolos dispuestos por las autoridades nacionales, fundamentalmente en materia de salud pública.
- l. Está en crecimiento el número de extranjeros que se radican en Uruguay para vivir la tercera edad; generalmente, este segmento cuenta con buen nivel adquisitivo.

¹⁵ LR21. (29 de enero de 2018). Disponible en: <https://www.lr21.com.uy/economia/1358369-salario-tarifas-publicas-ministerio-economia>

¹⁶ Uruguay XXI. (s/f). Recuperado de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/turismo/>

¹⁷ Ministerio de Turismo. (14 de enero de 2020). Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/noticias/2019-ingresaron-uruguay-3220602-turistas-us-1753-millones-divisas>

- m. Campaña del Gobierno para atraer inversiones y personas físicas que tengan posibilidades de invertir y radicarse en nuestro país (flexibilización de la residencia fiscal).
- n. Corriente migratoria creciente hacia Uruguay (aunque, aparentemente, la mayoría de los que llegan no concuerdan con el público objetivo de Los Viajeros, ya que vienen en búsqueda de empleo y mejores condiciones de vida).
- o. El Gobierno Nacional suele ofrecer beneficios impositivos para turistas nacionales y extranjeros para que visiten Uruguay. Generalmente, exoneración de peajes o reintegros por concepto de IVA.
- p. De las entrevistas y charlas realizadas con empresarios del sector turístico (y otros) se desprende que sostener una PYME es un aspecto “complejo y poco rentable”, principalmente por concepto de impuestos y personal empleado.

Síntesis económica:

Se puede denotar una situación de crecimiento a mediano y largo plazo, así como la estabilidad macroeconómica y de la industria en particular, más allá de las complicaciones -evidentes e inevitables- que trajo la pandemia por el COVID-19. Los expertos hablan de una recuperación en forma de “V” en lugar de una más prolongada (forma de “U”).

- Factores tecnológicos

- a. El cada vez más generalizado acceso a Internet y las redes sociales.
- b. Particularmente, uno de los segmentos de mayor crecimiento en el acceso a internet y redes sociales se está dando en los mayores de 60 años. Según una encuesta de la consultora Cifra publicada el 31 de agosto de 2021¹⁸, el 78% de los mayores de 60 años utiliza WhatsApp; el 53% usa Facebook; el 18% Instagram y el 9% Twitter.

¹⁸ Cifra. (31 de agosto de 2021). Disponible en: <https://www.cifra.com.uy/index.php/2021/08/31/el-uso-de-las-redes-sociales-en-uruguay/>

- c. Las nuevas tecnologías, y fundamentalmente las redes sociales, cambiaron la forma de comunicarse y conectar con los clientes. A su vez, permiten conocer mejor a los clientes, segmentarlos según intereses y adaptar la propuesta a las necesidades personales de sus clientes. Además de la posibilidad de personalización en los mensajes emitidos, el costo por contacto es menor al de otras vías.
- d. La tecnología revolucionó la forma de viajar, tanto en la planificación (por la cantidad de información a la que se puede acceder sobre los lugares a visitar, así como la posibilidad de reservar de forma instantánea y en cualquier horario), como la ejecución (uso de mapas, notificaciones *push* según georreferenciación) y la evaluación posterior (ofertas vía mail para próximos viajes, evaluación de servicios, entre otras acciones).
- e. Mayores facilidades para que los usuarios organicen sus propios viajes, sin intermediarios o facilitadores.

Síntesis tecnológica:

La “revolución tecnológica” parece haber alcanzado a prácticamente todos los ciudadanos, sin distinción. En ese sentido, los adultos mayores son los que más crecen en el uso de la tecnología y las redes sociales. Es prácticamente inexistente un proceso de compra en el sector que no tenga ningún elemento virtual (búsqueda de información, proceso de compra, comparación de propuestas, etc.). La virtualidad también brinda una oportunidad de comunicación segmentada con el público objetivo, que tal vez no era alcanzable de un modo eficiente en el pasado.

- Factores Políticos-Legales

- a. Existe una amplia normativa vigente en materia turística en Uruguay, cuando se está próximo a cumplir 50 años de la aprobación de la primera Ley de Turismo del país (1974). Esa norma fue actualizada en 2014, donde, entre otros cambios, se reconoce al Turismo como un derecho humano, se busca promover la accesibilidad, la diversificación y descentralización de las propuestas, así como también se pone de manifiesto la importancia de lograr

un destacado posicionamiento de la marca Uruguay Natural en el mercado internacional, a partir de alianzas entre públicos y privados.

- b. Desde la creación de la Comisión Nacional de Turismo en 1933, hasta la actualidad, la gestión pública del Turismo ha sufrido numerosos vaivenes, que incluyeron -entre otros- la participación del Ministerio de Relaciones Exteriores, de Transporte y Obras Públicas y de Presidencia de la República. A pesar de las modificaciones en su nombre, desde 1986 dicha gestión está en manos del Ministerio de Turismo.
- c. La promulgación de la Ley de Urgente Consideración, una “ley omnibus” con 476 artículos, y uno de los ejes temáticos de la campaña del ahora presidente Luis Lacalle Pou. Luego de una campaña de recolección de firmas -impulsada por la oposición y los principales sindicatos del país-, hay 135 artículos de esa Ley que serán sometidos -el próximo 27 de marzo de 2022- a referéndum por parte de la población.
- d. Decisión gubernamental de reducir en 15% el presupuesto en áreas no centrales, con el objetivo de reducir el déficit fiscal y mantener el grado inversor.
- e. Los diferentes decretos presidenciales que estipulan (de forma parcial o total) el cierre de fronteras con Argentina, que rigió desde el 17 de marzo de 2020. Al momento de entrega de este proyecto, si bien las fronteras están abiertas, hay requerimientos extraordinarios para ingresar al país -resultado negativo en prueba de antígenos o PCR-.
- f. Uruguay, único país en América que reconoce por ley al turismo como un derecho humano¹⁹, considera que la actividad tiene, al igual que la salud o la educación, la capacidad de "cambiar la vida de la gente", ya que brinda nuevas experiencias a los sectores más vulnerables de la población.
- g. Existe coordinación y un espacio de trabajo entre la Cámara Uruguaya de Turismo (CAMTUR) y el Ministerio de Turismo (MINTUR).
- h. Existencia de una “hoja de ruta” para el sector: Plan Nacional de Turismo 2050
- i. La Organización Mundial de Turismo propuso a Uruguay como promotor del turismo sostenible en América Latina.

¹⁹ Centro de Información Oficial – IMPO (2014). Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes-originales/19253-2014/4>

Síntesis político-legal:

Si bien la situación se enmarca en una política de austeridad desde la gestión pública (se busca reducir el costo del Estado, menor contratación de funcionarios, entre otras decisiones), hay un especial convencimiento de que el crecimiento y la recuperación económica se debe impulsar a partir del sector privado. En ese sentido, los gobernantes han demostrado un especial acercamiento a proyectos de inversión -aún más si resultan sustentables-, tanto en Montevideo, como en el interior del país. Con el objetivo de impulsar el empleo y la actividad económica, se han tomado decisiones políticas -decretos- que facilitan a las empresas en su etapa inicial.

- Factores socioculturales

- a. Como se observó en el marco teórico, de las declaraciones de las autoridades se puede notar que el sector turístico en general (a nivel local, pero también a nivel internacional) está atravesando un período difícil, principalmente por la falta de actividad y de ingreso de turistas extranjeros a raíz de la pandemia ocasionada por el COVID-19.
- b. Envejecimiento de la población, no solo en Uruguay (donde este fenómeno se nota particularmente), sino en toda América Latina. No obstante, el envejecimiento viene de la mano de una mayor expectativa y calidad de vida. Esto puede traer nuevas oportunidades postpandemia.
- c. El turismo es entendido por la legislación uruguaya como un derecho humano.
- d. Tendencia internacional para viajar y conocer lugares nuevos. De igual manera, el gasto por concepto de turismo está en aumento (sin tomar como referencia la situación actual).
- e. Ante la falta de poder viajar regional e internacionalmente, el público se ha volcado masivamente hacia el turismo interno, logrando ocupaciones cercanas al 100% en los principales destinos uruguayos.
- f. Surgimiento de distintos proyectos locales con diferentes propuestas turísticas: *trekkings* nocturnos, excursiones a bodegas, viajes por el día a un lugar determinado, etc.
- g. El turismo permite quebrar barreras culturales al conocer otras ciudades y pueblos, sus formas de vida, lenguaje y tradiciones, lo que eleva el nivel de

tolerancia, respeto y conocimiento general de ambas partes (visitantes y visitados).

- h. Mayor concientización respecto de los impactos negativos de la actividad turística (contaminación de distinta índole, altera la demografía, cambios urbanísticos, mayor delincuencia, entre otros).

Síntesis sociocultural:

El envejecimiento de la población -sumado a su mejor calidad de vida- marca una de las proyecciones del sector para los próximos años. A su vez, esto se complementa con el creciente gusto y disponibilidad económica para realizar viajes -la oferta también ha aumentado en los últimos años-. Las restricciones y la inseguridad llevan a que las personas (y especialmente los adultos mayores) tiendan a permanecer más cerca de sus hogares y familiares, lo que puede potenciar el turismo interno.

- Factores ambientales

- a. El artículo 291 de la Ley N°19.889 de julio de 2020²⁰ supuso la creación del Ministerio de Ambiente, con competencias exclusivamente ambientales.
- b. Uruguay está comprometido -en términos amplios, pero también a nivel turístico- con el desarrollo sostenible. A modo de ejemplo: presentó un Plan Nacional de Turismo Sostenible; su marca país es Uruguay Natural y ha realizado campañas de comunicación en este sentido (uno de los *claims* fue: “Adoptá una actitud responsable. Viajar seguirá siendo un placer”)²¹.
- c. A nivel formativo, se está impulsando (desde la Universidad de la República) distintas carreras que tienen que ver con el factor ambiental. A modo de ejemplo, hoy se promueve la Maestría en Gestión y Economía del Turismo Sustentable.
- d. El marco legal uruguayo apoya tendencias globales en materia de Desarrollo Sostenible, un concepto que se promovió a partir de la Cumbre de Río, en

²⁰ Centro de Información Oficial – IMPO. (2020). Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19889-2020>

²¹ Ministerio de Turismo (s/f). Recuperado de: <https://turismo.gub.uy/index.php/dia-internacional-del-turismo-sostenible>

1992. De igual manera, Uruguay suscribió a un importante número de tratados internacionales para el cuidado de los ríos y del medio ambiente en general.
- e. Desde el Gobierno se promueve la generación de energía a partir de fuentes renovables, fundamentalmente solar (paneles) y eólica (instalación de molinos de viento). De hecho, en 2019, la matriz energética uruguaya estuvo compuesta en un 98% por energías renovables.
 - f. Uruguay busca posicionarse, en su plan hacia 2050, como un “destino verde, sostenible y accesible” (Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2019, p.50)²².

Síntesis ambiental:

Se observa creciente conciencia social respecto de este punto. Existe tolerancia cero, no solo desde el Gobierno (con la creación del Ministerio de Ambiente y la elaboración de un Plan de Turismo Sostenible), sino también desde la ciudadanía, que impulsa proyectos enfocados en ciudades más verdes, con especial atención al reciclaje. Parece inviable el surgimiento de proyectos de negocios que no tengan, en mayor o menor medida, presente estos elementos.

4.2.6. Análisis de mercado

Tendencias

Una de las tendencias que ya puede visualizarse en la mayoría de los países -y especialmente en aquellos que están comenzando el camino de recuperación luego de la pandemia causada por el COVID-19- es la del fortalecimiento del turismo interno. Esto se ratifica y compone de tres elementos sustanciales.

En primer lugar, porque los propios visitantes -limitados e inciertos respecto de los viajes al exterior- desean y exigen poder seguir teniendo espacios de recreación y ocio. En segundo lugar, porque los distintos países están llevando adelante distintas campañas de promoción y estímulo de la actividad turística a nivel local, principalmente con el objetivo de reducir el impacto negativo en el sector (uno de los que genera mayor empleo y genera más divisas al país, como se observó

²² Disponible en: https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2019-06/13_Estudio%20prospectivo%20en%20Turismo.pdf

anteriormente), a la vez que aumenta el bienestar general de la población que accede a momentos de descanso y disfrute. Y, en tercer lugar, la propia Organización Mundial del Turismo (OMT) comenta que:

Los destinos de todo el mundo se centran en el creciente turismo interno, ofreciendo incentivos al mismo... El turismo interno regresará más rápidamente que los viajes internacionales, lo que representa una oportunidad para que tanto los países desarrollados como los países en desarrollo se recuperen de las repercusiones sociales y económicas de la pandemia de COVID-19.²³

La respuesta de cada país para estimular la demanda interna de turismo es muy variada, ya que incluye vacaciones gratuitas para trabajadores, *vouchers*, descuentos en noches de alojamiento y exoneraciones impositivas a proveedores de bienes y servicios, entre otros.

En el caso de Uruguay, el (ahora) exministro de Turismo²⁴, Germán Cardoso, había destacado, en febrero de 2021, que -en esa sintonía- había una serie de departamentos que habían logrado aumentar la captación de turismo interno en alojamientos turísticos registrados a partir de “medidas de estímulo generadas desde el sector público y privado tanto nacional como departamental”²⁵. En esa lista aparecen Cerro Largo, Colonia, Maldonado y Salto, lo que, según Cardoso, “demuestra el efecto de las estrategias promocionales y de gestión de los destinos” (ob.cit.).

Aunque, en relación directa, la otra tendencia que se observa es la de priorizar la seguridad, exigiendo a los sitios que se visitan el cumplimiento de los protocolos sanitarios vigentes. En ese sentido, se aprecia -a distintas esferas y ámbitos- que hubo una preocupación y dedicación superlativa para poder cumplir con estas exigencias (que surgen de los Gobiernos, pero que se exigen por parte de un consumidor tan exigente como preocupado).

²³ Organización Mundial del Turismo (14 de septiembre de 2020). Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/news/la-omt-destaca-el-potencial-del-turismo-interno-para-ayudar-a-impulsar-la-recuperacion-economica-de-los-destinos-en-todo-el-mundo>

²⁴ Renunció a su cargo el 20 de agosto de 2021.

²⁵ Ministerio de Turismo. (5 de febrero de 2021). Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/noticias/mintur-presento-datos-oficiales-del-turismo-enero-2021-creacion-del>

Así, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, de acuerdo con sus siglas en inglés), representante a nivel global del sector privado de viajes y turismo creó un “Sello de Viajes Seguros”, con el objetivo de “restaurar la confianza de los viajeros y reactivar”²⁶ la industria turística.

Para marzo de 2021, a diez meses de su lanzamiento, ese sello ya había sido adoptado por 250 destinos mundiales, entre los que destacan varios países de América Latina (Argentina, México, Costa Rica, Paraguay, Colombia y Perú, entre otros) y el resto del mundo (Reino Unido, Portugal, Egipto, Filipinas, Arabia Saudita, e Indonesia, por ejemplo), así como otras ciudades de relevancia a nivel internacional, como Madrid y Barcelona.

“El sello, ahora reconocido a nivel mundial, permite a los viajeros de negocios y de placer distinguir destinos en todo el mundo que han adoptado los protocolos estandarizados de salud e higiene para que puedan experimentar viajes seguros”²⁷, precisó WTTC.

Los protocolos del WTTC se generaron en base a los lineamientos de la OMS y del Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), a la vez que están respaldados por más de 200 CEO’s de grandes grupos empresariales del sector turístico a nivel mundial.

La misma postura ha sido expresada por los parlamentos europeos y del Mercosur, en distintos momentos. Según un informe aprobado por los eurodiputados el 25 de marzo, “el turismo post coronavirus tendrá que ser más ecológico, seguro y sostenible”²⁸. Entre varias propuestas de carácter comunitario, como la creación de un certificado de vacunación regional, se destacó también la de crear un sello de certificación de la Unión Europea que garantice el cumplimiento de las normativas sanitarias para la prevención y el control del COVID-19.

²⁶ BBC (15 de octubre de 2020). Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54546247>

²⁷ El Espectador. (2 de marzo de 2021) Disponible en: <https://www.elespectador.com/turismo/250-destinos-mundiales-ya-tienen-el-sello-de-bioseguridad-del-wttc-article/>

²⁸ Parlamento Europeo (19 de marzo de 2021). Recuperado de: <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20210311STO99736/los-eurodiputados-demandan-un-turismo-mas-seguro-y-sostenible-tras-la-pandemia>

Más reciente en el tiempo, el Parlamento del Mercosur (PARLASUR) organizó un *webinar* titulado “Turismo Seguro en tiempos de Pandemia”²⁹, en el que participaron autoridades de todos sus países miembros, con el objetivo, también, de encontrar soluciones y respuestas comunes a dificultades y desafíos de la región.

En el caso de Uruguay, si bien de momento no adhirió al sello del WTTC, sí desarrolló su propio sello local, vinculado al concepto de “Turismo Responsable”, y que se entrega a aquellos emprendimientos y organizaciones que adhieran y cumplan el “Protocolo Nacional para la reactivación de la Actividad Turística”. Este protocolo, así como las campañas publicitarias llevadas adelante por el regulador, el Ministerio de Turismo -en coordinación con el Ministerio de Salud Pública (MSP)- se basan en dos pilares: seguridad y beneficios.

Los buenos resultados de este plan, así como de la gestión sanitaria en general - durante buena parte del período- le valieron distintos reconocimientos a nivel internacional. A modo de ejemplo, la agencia Turlane, dedicada a viajes y turismo, destacó a Uruguay como el “quinto destino más seguro del mundo para realizar turismo”³⁰.

Dimensionamiento del mercado

De acuerdo con el último *Informe de Turismo Interno* del Ministerio de Turismo (2019), en niveles prepandemia, el turismo interno en Uruguay supuso más de 8 millones de viajes, “con una estadía media de 2,8 días y un gasto total que superó los 1.586 millones de dólares corrientes” (p.4), lo que muestra la potencial atraktividad del sector.

Dentro de los principales motivos de viaje, el 84% estuvo destinado a paseo / vacaciones y visita a familiares o amigos, siendo, también, los motivos que generaron estadías más largas y mayor proporción del gasto total.

²⁹ Canal de YouTube del PARLASUR (28 de junio de 2021). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=TVQBI70ecc8>

³⁰ Ministerio de Turismo. (3 de setiembre de 2020). Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/noticias/uruguay-considerado-quinto-destino-seguro-del-mundo-para-realizar-turismo>

De la cifra total de viajes, si bien es muy pareja en su cuantía -ya que ningún grupo poblacional se lleva más del 19%-, la población mayor de 60 representó el 16% (1.322.161 viajes).

Es importante destacar que -a raíz de la situación sanitaria-, este es el último año completo en el que se presentó este informe.

Para la selección del mercado potencial se parte de la población total uruguaya, que según los últimos datos del Banco Mundial (2020), se encuentra en 3.473.727 personas³¹.

Si consideramos únicamente la población mayor de 60 años -edad en la cual uno está habilitado a jubilarse-, un informe de República AFAP publicado en El Observador destaca que “hay 678.291 personas de 60 o más años, casi el 20% de la población total del país, es decir una de cada cinco”³².

En base a los datos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Dirección General Impositiva (DGI), recogidos por La Red 21³³, si se identifican las diferencias según el nivel socioeconómico, se observa que el 18% pertenece a la “clase baja”, el 75% a la “clase media” y el 6% a la “clase alta” (208.424 personas, según los datos del Banco Mundial).

Si se contemplan únicamente a aquellas personas que, además de pertenecer al segmento de “clase alta”, sean mayores de 60 años, estamos frente a un mercado potencial de 18.000 personas, aproximadamente, según los datos de la DGI publicados por *El País*³⁴. Este grupo poblacional está caracterizado por percibir jubilaciones por encima de los \$100.000, aproximadamente³⁵.

A partir de esta información podemos deducir que, si bien se trata de un público de nicho, hay una oportunidad en el mercado para el proyecto en cuestión. Más allá de

³¹ Banco Mundial (s/f). Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=UY>

³² El Observador (2 de agosto de 2018). Disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/uruguay-tiene-el-indice-de-envejecimiento-mas-alto-de-la-region-201882500>

³³ La Red 21 (5 de julio de 2019). Disponible en: <https://www.lr21.com.uy/economia/1404916-clase-media-rendicion-cuentas-economia>

³⁴ El País (17 de marzo de 2019). Disponible en: <https://www.elpais.com.uy/negocios/finanzas/cuanto-jubilacion-cobran-efectivamente-pasivos.html>

³⁵ Aproximadamente, USD 2.300 al tipo de cambio de noviembre de 2021.

los distintos aspectos sanitarios (a nivel sociedad, principalmente por la pandemia) y de salud (individual, de cada viajero) a atender, los adultos mayores podrán encontrar, en las diferentes propuestas, un grupo que le proporcione recreación, compañía y un sentido diferente a esa etapa de su vida.

Síntesis:

En una primera aproximación, parece que -a pesar de no ser un público masivo- es un segmento interesante y de alto poder económico, para un proyecto que no busca masividad sino ser rentable y generar beneficios amplios en el entorno y la sociedad. A su vez, se prevé considerar -para una etapa más avanzada del proyecto- la consideración de un público que esté en los años previos al retiro, para comenzar a acercarlo al proyecto, a efectos de ampliar los potenciales consumidores.

¿Cómo es el mercado turístico en Uruguay?

En los primeros días de febrero de 2021, el exministro de Turismo, Germán Cardozo, y actual subsecretario de esa cartera, Remo Monzeglio, presentaron las estadísticas turísticas de cómo se estaba desarrollando la temporada estival en el país, a la vez que anunciaron la creación del Observatorio Turístico Nacional.

En ese marco, Cardozo (2021) destacó al turismo interno nacional, que había funcionado de “colchón” frente a la merma del turismo receptivo del exterior. Y, así, también enumeró algunas características que hacen a la esencia de este tipo de turismo en el país:

- Familiar
- De proximidad
- Está atento a la seguridad sanitaria
- Responde a los estímulos, la promoción y gestión de los destinos.
- Está en búsqueda de experiencias diferentes, naturales, alejadas de las aglomeraciones y la masividad.
- Son fieles a los servicios que ya utilizaba, como por ejemplo el alojamiento turístico.³⁶

³⁶ Ministerio de Turismo (5 de febrero de 2021). Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/noticias/mintur-presento-datos-oficiales-del-turismo-enero-2021-creacion-del>

4.3. Análisis de la competencia

El análisis de este punto no implica solo una mirada específica y particular (respecto del sector de los viajes y turismo), sino también una amplia y general, que abarque productos y servicios sustitutos, así como todas las distintas opciones existentes para satisfacer una necesidad (motivación) del público objetivo.

Es que la competencia, entendida por la Real Academia Española como “una disputa o contienda entre dos o más personas³⁷ sobre algo”³⁸, implica que no hay una única forma de responder a una motivación o necesidad. A modo de ejemplo, y en línea con lo abordado anteriormente, si una persona tiene la necesidad de sentirse acompañada, para satisfacerla cuenta con una pluralidad de opciones, que van desde mirar la televisión, hasta anotarse en un club deportivo, pasando por realizar un viaje o ir a visitar a un familiar o amigo. Por ende, y más allá de la diferenciación entre competencia directa e indirecta, se planteará aquí una mirada anti-miopía, partiendo de una definición amplia de competencia, como se mencionó líneas atrás.

4.3.1. Sectorial

En lo referido al sector de viajes y turismo, y tal como se puede apreciar en el análisis de las 5 fuerzas de Porter (en las páginas subsiguientes), se trata de un rubro altamente desarrollado, maduro y competitivo. Debido a sus bajas barreras de ingreso, y el creciente impacto del turismo en la actividad económica nacional (y también global), se destaca el ingreso de numerosos competidores al mercado.

En este sentido, se puede diferenciar a las agencias de viaje de acuerdo con su perfil, según sean más “tradicionales” (con experiencia acumulada en el mercado) o “modernas” (fundamentalmente, aquellas constituidas en la última década, bajo una modalidad que prioriza -aunque no necesariamente sea exclusiva- la venta y atención *online*).

³⁷ NDR: léase también organizaciones.

³⁸ Real Academia Española (2021). Disponible en: <https://dle.rae.es/competencia>

Se describen, brevemente, algunas de las principales agencias de viajes del país, que poseen alcance nacional, y que aparecen nucleadas en la Asociación Uruguaya de Agencias de Viaje (AUDAVI):

- **TocToc Viajes:** TocToc Viajes es parte de 5M TravelGroup, un *holding* de agencias de turismo con más de 50 años de experiencia en viajes, y que se lanza al mercado como la primera agencia de turismo *online* del Uruguay.
- **Hiperviajes:** surgió en 2008 como una nueva línea de negocio del Grupo Disco Casino (propietarios de una importante cadena de supermercados en Montevideo y zona Metropolitana que funciona con las marcas Disco, Devoto y Géant), con el objetivo de “ofrecer al mercado uruguayo un portal de viajes donde los clientes encontrarán propuestas de calidad al mejor precio del mercado”³⁹. Actualmente poseen tanto venta *online* como física (en 10 sucursales dentro y fuera de los supermercados), y un equipo de más de 100 colaboradores en Montevideo e interior del país. Tienen el objetivo de seguir creciendo en sucursales y “nuevas formas de relacionamiento” (ob.cit) con sus clientes.
- **Guamatur:** agencia de viajes fundada hace prácticamente 30 años (1992), que ofrece “servicios integrales a sus clientes”⁴⁰, incluyendo lo respectivo a pasajes, hotelería, cruceros, alquiler de autos, a nivel individual y familiar, como corporativo. Priorizan la atención en base a las necesidades de cada cliente, tanto tradicional como online (web y redes sociales).
- **EGA:** se trata de una de las agencias de viaje pioneras, fundada en 1982. A diferencia de las anteriores empresas mencionadas, el foco de EGA está en el transporte terrestre local y regional. Cubre el traslado regular de pasajeros por una ruta de Uruguay, y ofrece excursiones a distintos puntos de interés de Argentina, Brasil, Chile y Paraguay.
- **Jetmar:** una de las agencias con mayor notoriedad del rubro. Se autodefine como “la agencia líder de nuestro país y nos apasiona mantenernos en ese

³⁹ HiperViajes (s/f). Recuperado de: <https://www.hiperviajes.com.uy/contenidos/quienessomos>

⁴⁰ Guamatur (s/f). Recuperado de: <https://www.guamatur.com/nosotros/>

lugar”⁴¹, priorizando la “innovación, calidad y negociaciones que garanticen los mejores precios y servicio” (ob.cit.). Posee 150 colaboradores incluyendo 10 sucursales, venta online, redes sociales, y atención todos los días del año. Atienden tanto a personas físicas como a empresas, en viajes de relax, como temáticos o corporativos.

- **ANDA Turismo:** se trata de una asociación civil sin fines de lucro con amplia trayectoria en el mercado (surge en 1933). Posee más de 272.000 socios en todo el país, y un total de 464.000 beneficiarios, ya que abarca al núcleo familiar. Se trata de una organización “multi-servicios”, ya que ofrece a sus afiliados: préstamos, tarjeta de crédito, servicio médico, pago de pasividades, servicio fúnebre, garantía de alquiler, asistencia odontológica y asesoramiento jurídico, entre otros. Si bien su dedicación al sector turismo tiene aproximadamente 20 años, recién en los últimos dos años comenzaron a dedicar recursos (económicos y humanos), por lo que -dado su caudal social y los precios competitivos que posee- se espera que obtenga crecimiento en el corto-mediano plazo.

Si bien el rol de AUDAVI -y sus empresas socias- es clave en el mercado de viajes a nivel nacional, no se puede pasar por alto el hecho de que hay muchas empresas que no conforman esta organización. Sin ir más lejos, el Ministerio de Turismo -ente que regula el sector y otorga los permisos y habilitaciones para operar- cuenta con más de 650 agencias de viaje registradas⁴².

Otro elemento a considerar en este apartado es que hay, también, un conjunto amplio de guías turísticos independientes, que ofrecen servicios diversos, generalmente en el entorno de una zona determinada (ejemplo: situados en Colonia del Sacramento, tienen distintos recorridos que engloban todas las localidades y pueblos del departamento de Colonia). Dada la división por regiones que posee el Ministerio de Turismo, otro ámbito de influencia de los guías turísticos es el regional. Así, hay guías

⁴¹ Jetmar (s/f). Recuperado de: <https://jetmar.com.uy/nosotros>

⁴² Esta cifra es real, obtenida de www.mintur.gub.uy; no obstante, hay empresas como Abitab -que opera también como red de cobranzas en todo el país, con más de 40 locales-, y cada local es a su vez una empresa contemplada ahí, dado que funcionan como locales independientes. Por lo tanto, no se trata de 650 marcas diferentes ofreciendo los servicios.

turísticos especializados en la región denominada “Corredor de los Pájaros Pintados” (conformada por el litoral del país, limítrofe con Argentina, abarcando los departamentos contiguos al Río Uruguay desde Colonia hasta Artigas).

Siguiendo con el análisis de la competencia, tampoco se puede desconocer la existencia -como en tantos otros sectores- de la actividad informal, que ofrecen servicios sin contar con una agencia o con el permiso de guía para operar como tal.

Finalmente, es menester destacar que hay otro grupo, muy difícil de estimar en cuanto a su dimensión, que realiza viajes turísticos de forma independiente. De forma individual, o en grupos, recorren uno o más sitios del país a través de los distintos medios de transporte disponibles -fundamentalmente transporte público o vehículo privado, ya sea propio o rentado-.

4.3.2. Competencia específica

Se mencionará particularmente el antecedente de Jubilatur, una empresa de viajes creada por Daniel González en 2006, con foco -al igual que Los Viajeros- en el adulto mayor.

Sin embargo, para la fecha de redacción de estas líneas (comenzado el segundo semestre de 2021) se observa que la empresa dejó de funcionar a partir de marzo de 2020. Al menos, sus páginas en redes sociales dejaron de ser actualizadas y, en base a algunos comentarios de sus seguidores, los viajes fueron cancelados o postergados.

Jubilatur se planteaba como un Club de viajes para adultos mayores, con el característico formato de excursión, y con una propuesta que hacía énfasis en el precio (económica) y la atención personalizada de su propietario.

El medio de transporte era en ómnibus, con capacidad estimada de 40 personas cada uno, y los destinos eran cambiantes de acuerdo con la época del año. Había propuestas para pasar dos o tres días en un destino (Termas, por ejemplo), así como

otras que suponían visitar un lugar en particular y un almuerzo compartido, y volver en el mismo día (en la reserva Talice, o en la ciudad de Minas).

Previo a la llegada de la pandemia por el COVID-19, la empresa se aprestaba a comenzar con viajes regionales (Cataratas, Florianópolis, Buenos Aires, Camboriú). De hecho, su última publicación en redes sociales -donde anunciaba un viaje al departamento de Flores, a desarrollarse los primeros días de abril- es del jueves 12 de marzo de 2020, un día antes de declarada la Emergencia Sanitaria en Uruguay.

Su inclusión en este apartado responde, fundamentalmente, a la posibilidad de que, una vez superada la pandemia, la empresa retome sus actividades habituales, ajustando -probablemente- sus protocolos y propuestas.

En el gráfico a continuación se diagrama, a grandes rasgos, cómo se posiciona en la actualidad cada uno de los competidores, así como el posicionamiento deseado de Los Viajeros, como norte para su construcción de marca y oferta de servicios.

Imagen N°1. Mapa de posicionamiento.



Fuente: elaboración propia.

4.3.3. Otras alternativas

Como se mencionó, este apartado busca responder también a las distintas alternativas con las que cuenta la población mayor a la hora de responder al sentimiento de soledad. Aquí las opciones son sumamente diversas, como se adelantó; no obstante, se referirá a algunas de ellas (las que guarden mayor relación con el objeto de estudio, desde el punto de vista de corresponder con actividades grupales y/o al aire libre).

- Salida con familiares y/o amigos a comer
- Asistir a espectáculos públicos
- Participar de un grupo de *footing* o similar
- Cocinar con amigos

4.3.4. 5 Fuerzas de Porter (del sector turístico):

1era fuerza: amenaza de nuevos competidores:

- Las barreras de entrada al sector turístico nacional (de cara al mercado interno) no son muy elevadas, sino todo lo contrario.
- A su vez, la cantidad de consumidores del sector -exceptuando la pandemia- es sumamente considerable.
- No obstante, la “torta”, en este caso, se reparte entre muchos competidores, ya que el sector, como se mencionó anteriormente, posee un largo número de empresas que compiten.

2da fuerza: poder de negociación con los proveedores

- Los proveedores tienen poder de negociación medio, ya que se dan dos particularidades en el mercado doméstico, fundamentalmente.
- Por un lado, los proveedores -tanto en lo referido a alojamientos, como servicios gastronómicos y actividades turísticas- suelen hacer esfuerzos para captar a los grupos de turistas, ya que -dado el volumen- les vale la pena resignar un porcentaje de su margen.

- Y, por otro lado, hay una serie de proveedores que disfrutan de cierta “exclusividad” en algunos sitios turísticos de relevancia, lo que lleva a que las empresas contratantes tengan menor margen de negociación, dado que en algunos lugares hay escasez de opciones.

3ra fuerza: poder de negociación de los clientes

- Los clientes poseen un poder de negociación medio, ya que no es característico del sector que los clientes tengan la posibilidad de bajar (regatear) los precios unilateralmente. Sí poseen, en algunos casos (contratación de grupo, baja temporada, alta frecuencia), la capacidad de negociar ligeramente los precios. No obstante, dado el nivel de servicios involucrado y los costos asociados a ello, los proveedores también tienen su cuota parte de poder en la negociación.
- El poder de negociación de los clientes varía, también, dependiendo a qué público apunte la empresa en cuestión, ya que no será igual la capacidad de negociación de una empresa que apunte a servicio masivo, que una empresa de nicho.

4ta fuerza: productos sustitutos

- El nivel de productos sustitutos a una excursión es elevado, dado que se trata de una industria con una amplísima variedad de ofertas y de proveedores disponibles.
- Si bien las posibilidades de replicar la oferta exacta de Los Viajeros son bajas, la posibilidad de acceder a experiencias similares es alta.
- En ese sentido, Los Viajeros deberá esforzarse especialmente para poder construir *equity* y diferenciarse, en una industria donde el “producto” es difícil de controlar.

5ta fuerza: rivalidad de la industria

- La rivalidad es alta, lo que queda demostrado por la cantidad de empresas que integran el sector, a la vez que -en muchos casos- apuntan al mismo público objetivo.
- La diferenciación está dada, fundamentalmente, por el nivel de servicio, la experiencia previa (personal o ajena), las facilidades de pago, obtención de millas o similar, o promociones puntuales (ejemplo: cierto descuento pagando con una tarjeta determinada).

4.4. Análisis del consumidor

Para analizar el comportamiento del consumidor, se tomará como eje central la realización de dos entrevistas en profundidad a Ricardo Alberti, sociólogo y gerontólogo social del Ministerio de Salud Pública (MSP) y a Amparo Alonso, psicóloga y musicoterapeuta que trabaja con adultos mayores (a la vez que integra este grupo poblacional). A su vez, se complementará este abordaje con bibliografía específica sobre la temática y un estudio cuantitativo con potenciales consumidores.

Un error frecuente al analizar a los adultos mayores -incluso más que a otros grupos- es pensar que existe universalidad de intereses, de preocupaciones y de motivaciones. Ambos entrevistados destacaron reiteradamente que se trata de un segmento diverso como cualquier otro, y que “no todos los adultos mayores son iguales”. En esa línea, Amparo destacó que:

Un gran error es pensar que `esto es bueno para los adultos mayores`... es como que yo diga `esto es bueno para las personas que tienen veintinueve años, veintiocho años`, y te traigo un balero. Genial, está lindo pero a mí no me gusta y otro capaz que se muere. (...) Primera cosa, estamos hablando de diversidad, la gente odia que la pongas en una categoría y nuestra sociedad siempre nos vive poniendo en categorías. `¿Qué edad tenés?` 65 años. Ah, tenemos un paseo precioso con gente que los trata como si fuera mongólico, que le habla despacio, que le hace teatro como si fueran niños. Y vos ahí tenés tu abuelo bancario y tu abuela directora, que las cabezas andan a mil, y también tenés a alguien que en realidad tuvo una vida difícil y poco desafiante y tiene poco desarrollo, o tenés al que en realidad no le importa nada... O sea, tenés una variedad grandísima.⁴³

⁴³ Benedetti. (21 de septiembre de 2021). Entrevista realizada a Ricardo Alberti [inédita]. Ver anexo.

Otro elemento por destacar es cómo ha cambiado la percepción sobre los adultos mayores: “ya no es el viejito... hay que desmitificar, porque no son pobrecitos”⁴⁴, de acuerdo con lo señalado por Amparo. Se destaca, en ese sentido, que estamos en una época de relaciones intergeneracionales, donde “abuelos conviven con los nietos, donde hay abuelos jóvenes y activos: que hacen gimnasia, que salen, que se enamoran...” (ob.cit.). Sobre este factor, los avances tecnológicos y de la medicina, fundamentalmente, tienen una importante cuota de responsabilidad. A su vez, los adultos mayores adquirieron mayor capacidad de adaptación al contexto. De acuerdo con Alberti, “hay un 10%, 12%, que son los que tienen algún tema severo, pero el resto tiene cuerda... la diferencia es entre estar sano y no estarlo, porque tienen mucho potencial si están bien”⁴⁵. Y eso, según cuenta, tiene un impacto importante sobre la expectativa de vida (en el sentido de qué se espera de la vida, y no solo en términos de edad hasta la que se espera vivir).

En este mismo sentido, Alberti (2021) señala que vale la pena detenerse en el concepto de felicidad, que es una variable independiente (dado que no está afectada directamente por otro elemento, sino por una conjunción de ellos), y donde tiene mucho que ver el propósito de vida, es decir, “qué es lo que te hace levantar de la cama” (ob.cit.). Es que la jubilación, para muchas personas, es un momento trascendental para las personas, puesto que es la primera vez que no poseen ninguna obligación formal, lo que afecta de distintas maneras a las personas. Hay algunos que lo aceptan mejor -e incluso se preparan para cuando llegue ese momento, o se cargan de actividades (“animales de rutina”, según Alberti)-, mientras que otros pueden sentirse vacíos.

Entender al consumidor, en los tiempos que corren, supone comprenderlo en el marco de la pandemia generada por el COVID-19, que en Uruguay comenzó oficialmente el 13 de marzo de 2020, a partir de la promulgación del Decreto N° 93/020, que declara la Emergencia Sanitaria en todo el territorio nacional.

⁴⁴ Benedetti. (22 de septiembre de 2021). Entrevista realizada a Amparo Alonso [inédita]. Ver anexo.

⁴⁵ Benedetti. (21 de septiembre de 2021). Entrevista realizada a Ricardo Alberti [inédita]. Ver anexo.

Si bien en una primera aproximación se resaltan únicamente las connotaciones negativas de este período (que a la fecha de redactar estas líneas se mantiene vigente), cuando se profundiza y se dialoga con los expertos, también se pueden obtener algunos elementos positivos, y especialmente para el grupo que se estudia en el presente proyecto.

En primer lugar, se debe mencionar que los adultos mayores estaban, en términos generales, más preparados (en comparación con los jóvenes y adultos) para enfrentarse a un contexto de aislamiento, restricciones y distanciamiento social. “Eran las más equipadas para manejar los fenómenos de la pandemia, el encierro, el aislamiento y la soledad” (ob.cit.), apuntó Alberti.

En segunda instancia, la pandemia fue el momento en el que, paradójicamente, vencieron miedos y aprendieron exponencialmente: “abrió su cabeza a las cosas nuevas, que es el gran impedimento que tenemos las generaciones mayores... vos sos un tipo que está acostumbrado a abrir tu cabeza a cosas nuevas, pero a una persona que no está acostumbrada...” (ob.cit), comentó Alberti. La pandemia acortó enormemente estos procesos y, según el experto:

Los puso en una encrucijada metafóricamente: sigo con mis vínculos que tanto quiero, y los valoro, cosa que nada me va a impedir que yo los mantenga (con nietos, con hijos, con la iglesia, con lo que sea), ¿o me encierro y me quedo acá? Bueno, muchos tomaron la opción aunque eso suponía aprender y vencer unas cosas que venían de mucho tiempo, y empezaron a manejarlo con errores, te decían que no encontraban el micrófono, se ríen de sus errores, pero se conectaron, le perdieron el miedo...no te olvides que son generaciones que a la tecnología le tienen un miedo atroz porque piensan que se rompe, porque cuando eran chicos el televisor lo manejaba el padre.⁴⁶

En el caso de las abuelas, fundamentalmente, la encrucijada suponía decidir entre hiper cuidarse o seguir vinculada a sus nietos, por lo que la expresión típica fue “no importa, metemos alcohol cuando entran pero los sigo cuidando... y hubo muchísimas cosas así, porque no todo el mundo hizo pandemia. Las abuelas decían `yo me arriesgo pero no me saques a los gurises`” (ob.cit.). Según explica, eso fue lo que

⁴⁶ Benedetti. (21 de septiembre de 2021). Entrevista realizada a Ricardo Alberti [inédita]. Ver anexo.

sucedió con una amplia cantidad de familias, fundamentalmente en aquellas vinculadas a la salud, que no tenían con quién dejarlos.

A su vez, el tercer elemento a enumerar es su posición en la sociedad. “Los hicimos sentir hiper valorados, y eso no es poco (...) Empezaron a hacer⁴⁷ protocolos, no los que mandábamos desde acá, sino auto-protocolos... fabricaban cosas de nylon incluso antes que vinieran todas esas cosas, empezaron a cambiarse antes de ingresar...” (ob.cit.). En la misma línea, a nivel familiar:

Estamos completamente pendientes, llamándolos... y también el sistema de salud dijo: `ojo, son los más vulnerables` ... Si bien hay parte de esto que se puede perder, los hicimos sentir verdaderamente importantes... Pero, ojo, siempre hay que ver los promedios, porque siempre está el viejo difícil, el independiente, el que era como Bolsonaro y que pensaba que esto era un bolazo...⁴⁸

De hecho, el gerontólogo del MSP redactó un *paper* en el que utiliza el término de “superhéroes” para referirse a los adultos mayores durante la pandemia, puesto que:

Cuando todos esperábamos que se atrincheraran, perdieron el miedo, se conectaron, aprendieron, se rieron de sus errores y, fundamentalmente, se quedaron cuidando y apoyando a las familias en un montón de cosas, venciendo lo que te contaba de la tecnología, porque para ellos era realmente imposible el tema tecnológico... y te hablo de `viejas de parroquia`, eh, que lo más tecnológico que tenían era un teléfono de línea.⁴⁹

Sobre este punto, es menester realizar una breve mención al concepto de economía encubierta que, si bien en Uruguay no está cuantificada, “suele asombrar en todos lados. Es lo que a vos, como joven, te ahorran los veteranos” (ob.cit.). Según cuenta, esto incluye el cuidado de los nietos, prestarte una propiedad, ayudarte cuando no te alcanza la plata, o cuando te preparan una vianda. “Si esto lo fueras a pagar, sería un porcentaje importante del Producto Interno Bruto (PIB). Nadie lo mide, y dicen `ah, los abuelitos`, sí, pero estás viviendo en una casa que te prestaron ellos” (ob.cit.).

⁴⁷ NDR: en los residenciales

⁴⁸ Benedetti. (21 de septiembre de 2021). Entrevista realizada a Ricardo Alberti [inérita]. Ver anexo.

⁴⁹ Ob.cit.

Son gente que está aportando mucho económicamente desde la economía encubierta, y que además están aportando tremendamente desde el punto de vista cultural. Hoy tenemos abuelos que están criando a sus nietos, por lo que estas generaciones reciben el aporte de sus padres, más el de sus abuelos, que son hasta más ricos culturalmente... Además, tienen una visión de envejecimiento que yo no la tengo. Yo tengo un recuerdo de mi abuelo muy, muy viejito... Ahora, mis hijos tuvieron una abuela que los crió, que paseaba con ellos, que salían... un concepto de envejecimiento que no lo tenemos nosotros y que es muy bueno para cuando ellos envejezcan: no es el viejito deteriorado que yo tengo en mi cabeza, sino el de una abuela que me generó mucho afecto.⁵⁰

En lo que refiere al turismo en la tercera edad, la disponibilidad de tiempo libre y la ausencia de otras personas en el hogar (fundamentalmente los hijos, y el fenómeno de “nido vacío”) son las características que sobresalen a primera vista. La ausencia de obligaciones importantes a nivel profesional y familiar permiten -aunque sujeto a otros factores- un mayor aprovechamiento del tiempo libre. Por eso, según Patterson (2006), los adultos mayores realizan viajes más prolongados y en distintos momentos del año (no necesariamente en temporada alta).

No obstante lo mencionado, es pertinente precisar que la mayor disponibilidad no significa libertad total para los adultos mayores, ya que suelen tener otras actividades -tareas domésticas, cuidado personal, voluntariado, responsabilidades familiares, entre otras-, además de que hay una “cuota de realidad” que muchas veces supera las expectativas.

La primera fantasía es `me quiero jubilar para viajar`, que es una de las premisas que siempre tienen... Y yo me encargo, no de destruirla, pero sí de bajarlos a la realidad, porque todos la tenemos. Porque si vos me decís: `¿te querés jubilar para viajar?`, te voy a decir `obviamente`. Ahora, este viaje hay que descomponerlo... porque es linda la experiencia de viajar para vos que sos joven, y si tenés plata, es precioso... Pero, primero: no podés viajar los 365 días, ¿no? Es biológico, porque si no hasta tu realidad biológica cambia. Y, segundo: económicamente es imposible. Entonces ahí tenés que descomponer el viaje con algo que creo que vos manejas bien, que es la preparación del viaje. La expectativa y el manejo de la expectativa. Acordate del sentido de vida. Vos vas pensando:

⁵⁰ Benedetti. (21 de septiembre de 2021). Entrevista realizada a Ricardo Alberti [inérita]. Ver anexo.

dónde vamos a ir, ver los precios, esto y lo otro, averiguar dónde ir... bien racional, pero es más la expectativa que vas creando.⁵¹

Complementariamente, se debe mencionar, más ampliamente, que hay determinadas barreras que afectan al ocio de los adultos mayores, y generalmente tienen que ver con la salud (intrapersonal), la situación económica (estructural) y la falta de compañía (interpersonal)⁵². Otras fuentes destacan que la edad y el género, en tanto variables “objetivas”, también tiene impacto sobre el consumo de turismo en la tercera edad.

Sobre el género, y con el objetivo de seguir presentando al consumidor de la tercera edad, aparece conveniente hacer algunos comentarios. Es que, más allá de las diferencias biológicas, uno de los elementos más recurrentes al analizar el ocio en la tercera edad, es el componente fuertemente femenino que participa en ellas. Para Alberti, es una pregunta difícil, puesto que:

Sé a qué se debe pero no a qué responde... El hombre es lo que hace, por ejemplo, vos sos bancario, y cuando te jubilás, sos un bancario jubilado... si sos militar, sos un militar jubilado... mientras que la mujer es lo que es. Si es bancaria, llega a su casa, se pone zapatillas, se cambia de ropa y empieza a cocinar, o a cuidar a los nietos, y no le cuesta pasar de un rol a otro: no se le cae nada. (...) La mujer tiene más flexibilidad, pasa de un rol a otro... Ahora los hombres ya estamos mucho más, pero antes no cambiábamos ni siquiera los pañales.⁵³

Según narra, cuando los hombres están por jubilarse y van a algún taller, en la mayoría de las ocasiones se debe a que su pareja es la que se encarga:

Averiguó, se fijó los horarios, le paga la cuota, lo lleva como un niño de jardinera y lo deja ahí... Y lo fue a buscar y le dijo “¿te gustó? - Bueno, más o menos.... Y si no le gustó, lo hace ir de vuelta, y en serio te lo digo: parece una caricatura pero es así. (ob.cit)

⁵¹ Benedetti. (21 de septiembre de 2021). Entrevista realizada a Ricardo Alberti [inédita]. Ver anexo.

⁵² Pepsic (2019). Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692019000200011

⁵³ Benedetti. (21 de septiembre de 2021). Entrevista realizada a Ricardo Alberti [inédita]. Ver anexo.

Al ser consultado sobre si era innato o aprendido, el experto del MSP destaca que “un poco de cada cosa” (ob.cit.), ya que hay una buena parte de innato pero también hay otra importante del proceso de socialización: cómo aprendemos.

Ojo, nuestras generaciones son diferentes, la mía un poco menos diferente que la tuya, pero somos diferentes. Ya cambiamos pañales, nos ocupamos de tal cosa, nos dimos cuenta de que disfrutamos la limpieza, que somos buenos cocinando... Y a la inversa también sucede, porque ves muchachas trabajando en el taxi o estaciones de servicio, que no era habitual hasta hace pocos años atrás. (ob.cit.)

Retomando con las anteriores variables, y además de las “objetivas”, también se le debe incorporar otras de tipo “subjetivas”, que tiene que ver con los valores y las actitudes personales (Bódalo, 2003). En otras palabras, los intereses y la personalidad de cada uno, lo que refuerza el concepto de diversidad y heterogeneidad planteado anteriormente.

Para el acceso al turismo (Losada et al, 2015), propiamente dicho, la edad, el nivel de educación y los problemas de movilidad son factores importantes para su participación en el turismo y conforme envejecen los mayores, las limitaciones a la participación en el ocio turístico actúan de forma diferente.

La participación en actividades recreativas genera, a su vez, diversos beneficios para el adulto mayor. Estos beneficios están asociados a la prevención y retardo de las consecuencias negativas del proceso de envejecimiento, pero también a la mejora de condiciones y situaciones de la persona e incluso a la búsqueda de satisfacción vital a través de una experiencia gratificante.⁵⁴

En base a toda la información recogida, y para lograr una mejor comprensión de las necesidades de los adultos mayores, y su vinculación con el servicio a ofrecer, se realizó una encuesta (no probabilística, muestreo por `bola de nieve`) a 50 adultos mayores de 60 años de todo el país.

⁵⁴ Pepsic (2019). Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692019000200011

Los principales resultados del estudio, realizado en el segundo semestre de 2021, pueden observarse a continuación:

- Prácticamente todas las personas encuestadas (96%) indicaron “paseo y viajar” como una de las actividades que realizan en su tiempo libre.
- A pesar del contexto de pandemia, solo 10% de los consultados realizó menos de cinco viajes en los últimos tres años (período establecido para poder contemplar también el período prepandemia). El 60% de los participantes realizó más de 10 viajes en igual período.
- Sobre el total, el 88% viajó dentro de Uruguay en los últimos tres años (54% solo viajó dentro de Uruguay, y 34% viajó tanto localmente como hacia el exterior).
- Seis personas (12%) no tienen intenciones de viajar dentro del país dentro de los próximos 12 meses, más allá de que las condiciones sanitarias lo permitan.
- Al momento de viajar, la mayoría de los consultados pernocta dos noches fuera de su hogar (38%), en promedio -considerando sus últimos viajes-. 22% respondió tres noches, y 16% más de cuatro noches. El 24% promedia una noche fuera de su hogar recientemente.
- Sobre las motivaciones principales de viaje (respuesta única), las respuestas fueron variadas (orden de mención): 12% sol y playa; 36% conocer; 20% descanso; 22% visitar familia y amigos; 4% religión, 6% turismo de compras.
- El momento de “preparación” de los viajes (ya sea organizado por uno, su entorno, o un tercero) se desarrolla de uno a dos meses antes de la fecha de partida para el 60%. El 18% lo resuelve en menos de un mes, mientras que el 14% comienza más de tres meses antes.
- A la hora de organizar un viaje, consultamos cuál era la frase que mejor representaba su situación personal, y los resultados fueron: “viajo a través de una agencia / operador turístico / guía” (46%); “lo organizo por mis propios medios” (8%); “lo organiza un amigo o familiar” (28%), “contrato solo transporte y alojamiento” (6%) y “modo colaborativo, con distintas personas organizando” (12%).
- En las preferencias de alojamiento, la preferencia hacia el hotel (84%) fue la predominante, en comparación con la casa (16%), destacándose que las otras

opciones (hostels, albergues, campings, *bed and breakfast*) no tuvieron menciones.

- Respecto del transporte preferido y habitual, la mayoría declaró “camioneta u ómnibus contratado” (52%), seguido por el “auto” (34%).
- Consultados sobre quiénes los acompañan en los viajes (respuesta múltiple), 72% señaló “amigos”; 68% mencionó “familiares”; 64% la “excursión o grupo”; 62% la pareja, y solo dos personas declararon viajar solas.
- A la hora de contratar un servicio u organizar un viaje, los aspectos más relevantes para los consultados son: precio (56%), calidad (80%), seguridad / confianza / respaldo (92%), atención personalizada (90%), destino a visitar (60%) y experiencia previa (78%).
- Los posibles destinos y/o ofertas de viajes las reciben o visualizan a través de distintos canales: redes sociales e internet (60%), comentarios de amigos, pareja o familiares (50%), televisión (72%), vía pública (10%), prensa escrita (32%) y radio (26%).
- Consultados sobre la conformidad con la oferta de servicios turísticos para adultos mayores de 60 años, el 68% mencionó estar disconforme.
- Y, finalmente, al preguntar respecto de la predisposición a contratar a una empresa nueva en el mercado, si la propuesta fuera lo suficientemente atractiva y confiable, el 78% respondió afirmativamente.

A partir de lo presentado en esta sección, se pueden extraer algunas conclusiones de importancia para la definición del segmento objetivo. En primer lugar, existe una gran diversidad existente dentro del segmento cuando es definido demográficamente. Coexisten en entre el grupo de mayores de 60 años personas con diferentes grados de actividad, autonomía y actitudes: no son todos “viejitos”. Hay adultos mayores -y quizás en la etapa previa a jubilarse- que disponen de un buen pasar económico, que buscan valor en las experiencias, que se sienten activos y que buscan “reencontrarse” con la aventura, pero desde otro lugar: más confortable y seguro.

Por otra parte, se puede inferir que, al menos desde un punto de vista del consumidor, hay buena disposición para conocer más sobre nuevas ofertas. Más allá de que las experiencias previas demostraron ser un factor importante a considerar, las respuestas en relación a la falta de opciones para el grupo poblacional, así como la

apertura a evaluaciones de otras alternativas, parecen presentar una oportunidad para Los Viajeros. Más aún, si se observa la predominancia de otros indicadores a la hora de tomar decisiones, como la atención personalizada, que se plantea como uno de los ejes centrales del emprendimiento naciente.

Esto cobra aún más sentido si, citando a *El País de Madrid*, se esboza que:

El futuro es humano, digital y plateado, y la economía plateada será clave para la innovación, la creación de nuevos empleos y el crecimiento económico. Así que no debemos esperar mucho más para crear ecosistemas adecuados y promover en nuestras sociedades una forma positiva de ver a las personas mayores.⁵⁵

5. Análisis estratégico

5.1. Análisis FODA

Una vez presentado el contexto, la competencia, y la visualización de la oportunidad, el diagnóstico estratégico permitirá sentar las bases del Plan de Marketing. En ese sentido, la herramienta de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una de las más prácticas y aceptadas dentro del ámbito corporativo. Así, se presentan, a continuación, los principales hallazgos a partir de su utilización:

Tabla N°1. Análisis FODA.

	Negativo	Positivo
Interno	<u>Debilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> - Faltan locales fijos para atención al público - Marca ignota - Posibilidades de inversión limitadas - Parte del servicio depende de otros - Costos iniciales 	<u>Fortalezas</u> <ul style="list-style-type: none"> - Especialización - <i>Know how</i> - Manejo de proveedores - Vínculos claves - Empresa naciente y de pequeña escala - Alta personalización del servicio - Baja inversión y costos fijos

⁵⁵ El País de Madrid (30 de septiembre de 2020). Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2020/09/29/planeta_futuro/1601369922_060412.html

	<p>elevados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta formación específica 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención online se complementa con presencial
Externo	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura vial de baja calidad - Oferta de servicios y hotelería es oscilante según la zona - Costo de vida alto - Situación económica compleja (por COVID) - Inseguridad de adultos para viajar de nuevo - Cantidad de jugadores en el sector (alta competitividad) - Precio del dólar aumentó más de 20% en menos de dos años - Calidad del servicio depende de proveedores externos - Aún hay amplio grupo por fuera del “ecosistema digital” 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor actividad de adultos mayores - Turismo interno creciente - Adopción digital de adultos mayores - Experiencia previa digital en el sector - Clientes buscan personalización - Espacio inexplorado en el mercado (más por más) - Apoyo gubernamental y departamental a emprendedores e iniciativas - Estabilidad política y económica (seguridad jurídica) - Esfuerzos del Poder Ejecutivo para captar inversiones y atraer extranjeros de alto nivel socioeconómico - El sentimiento de soledad que atraviesa un conjunto amplio de adultos mayores - El “post-COVID”, que también supone una revalorización del esparcimiento como salud - Se redujo la cantidad de competidores a raíz del impasse generado por COVID.

Objetivo: lanzamiento al mercado de Los Viajeros

Realizado por: Ramiro Benedetti

Fecha: segundo semestre 2021

Fortalezas:

Las fortalezas hacen referencia a aquellos elementos de carácter interno y que destacan a la organización en relación con sus competidores, y frente a las vicisitudes del entorno. Así, se destacan:

- La especialización es una de las principales fortalezas de la naciente marca. Salvo contadas excepciones, la mayoría de las empresas del sector tienen productos y servicios “para todos”, con el objetivo de ganar la mayor porción de mercado posible, lo que las lleva a perder foco.
- El *know how* probado -a través de reconocidas universidades, pero también en la práctica- de los fundadores a la hora de planificar y organizar viajes y eventos en general. Igualmente, los emprendedores poseen experiencia trabajando en marketing de servicios, así como en comunicación organizacional en sentido amplio (prensa, redes sociales, relaciones públicas, desarrollo de material institucional, etc.).
- Amplio conocimiento de proveedores (tanto de transporte y hotelería, como de actividades de recreación y alimentos y bebidas).
- Vinculación estrecha con organizaciones que trabajan directamente con el adulto mayor, como por ejemplo: Rotary Club Internacional, la Universidad para la Tercera Edad (UNI 3), el Centro Interinstitucional de Colaboración con el Adulto Mayor (CICAM), entre otros.
- Los Viajeros, como empresa naciente (*start-up*) y de pocos colaboradores, debería verse favorecida de mayor adaptabilidad al entorno, y a poder entregar soluciones de forma más ágil y coordinada a sus clientes.
- La posibilidad de alcanzar una alta personalización del viaje para cada uno de los viajeros aparece como un elemento fundamental, que resulta viable solo en la pequeña y mediana escala, a diferencia de lo ofrecido por otras empresas del sector.
- Los Viajeros -en este primer análisis, que luego se ahondará en el capítulo correspondiente-, en tanto empresa de servicios, no requiere de una inversión significativa en activos, y tampoco posee elevados costos fijos, pues muchos de los ítems a contratar dependerán de la cantidad de servicios contratados.

- En sintonía con la situación sanitaria del país, así como para aprovechar el crecimiento de la población mayor de 60 a Internet y redes sociales, Los Viajeros -al menos en la primera etapa del proyecto- canalizará su venta a partir de los canales digitales, así como a través de reuniones informativas -dado que el contacto físico sigue siendo un punto crucial para el segmento- que tendrán lugar en hoteles, restaurantes, etc.

Debilidades:

También son internas pero, a diferencia de las primeras, éstas debilitan y afectan la probabilidad de éxito de una estrategia empresarial. En este caso se observa:

- No disponer de locales de atención presencial “fijos”, dado que sigue siendo (a pesar de los cambios mencionados anteriormente) un punto de interés para quienes van a realizar un viaje.
- Ser una marca ignota para el mercado de viajes, que posee un número importante de actores, incluidos varios jugadores fuertes y de larga trayectoria.
- Posibilidades de inversión limitadas, ya que se trata de un emprendimiento personal, que no cuenta con el apoyo de otros capitalistas.
- Que el servicio no sea ofrecido en su totalidad por personal de la compañía.
- Mientras que el proyecto gana en notoriedad y notabilidad, los costos per cápita pueden ser más elevados, lo que puede afectar la rentabilidad del proyecto.
- Falta de formación específica en tercera edad, más allá de la experiencia que los emprendedores poseen en servicios y en el trato con adultos mayores propios de la actividad profesional.

Oportunidades

Dentro del análisis del escenario externo, éste puede derivar en situaciones o factores que sean favorables para la empresa, permitiéndole desarrollar ventajas competitivas. En este sentido, se detallan las siguientes:

- Mayor nivel de actividad de los adultos mayores.
- Crecimiento del turismo interno a raíz de la pandemia por el COVID-19.

- El segmento de adultos mayores (+60) está creciendo en adopción digital (tanto de Internet como de redes sociales). El auge del *e-commerce* acompaña esta tendencia.
- Varios jugadores ya basan su estrategia comercial en los canales digitales, por lo que no es una novedad para los consumidores (en términos amplios), que ya están acostumbrados a adquirir pasajes o similares bajo esta modalidad.
- Según se aprecia de las entrevistas con expertos, los clientes buscan cosas diferentes a la hora de viajar, y también aprecian sentirse importantes, valorados, a la vez que disfrutan de formar parte del proceso de planificación del viaje.
- Hay un espacio inexplorado respecto de una propuesta que se enfoque en la alta personalización y el alto precio (más por más) en turismo, en general, y aun especialmente que se enfoque en adultos mayores.
- El Ministerio de Turismo posee una amplia trayectoria apoyando a organizaciones de emprendedores (como por ejemplo Uruguay Emprendedor, y la Asociación Nacional de Desarrollo -ANDE-).
- Existen diferentes fondos concursables, becas y capacitaciones a cargo del Ministerio de Turismo, así como de las direcciones de Turismo de las intendencias departamentales.
- Estabilidad política y económica para las empresas, dada por la seguridad jurídica que ofrece el país desde hace décadas.
- Los esfuerzos llevados adelante por el Poder Ejecutivo para captar inversiones y que extranjeros de alto poder adquisitivo (muchos en edad de jubilación) obtengan su residencia en Uruguay para disfrutar de esa etapa.

Amenazas

La contracara de las oportunidades son las amenazas, puesto que el entorno también puede suponer desventajas u otros factores que afecten su viabilidad, rentabilidad o permanencia en el mercado. Por ello, es clave su identificación, para poder reducirlas o mitigarlas. En este caso, se consideran:

- Falta de infraestructura vial de calidad para transporte terrestre en todo el país.

- La oferta de servicios y hotelería es oscilante según el destino y el departamento. En las zonas más turísticas y desarrolladas hay amplitud de opciones, mientras que en otras, se observa carencia de productos y servicios de alta calidad.
- El costo de vida en Uruguay en términos generales (y especialmente comparativo con la región) es elevado.
- La situación económica que atraviesa el país es multifactorial, pero se ha complejizado a partir de la llegada de la pandemia por el COVID-19.
- Inseguridades de los adultos mayores respecto de viajar, fundamentalmente ligado a cuestiones sanitarias.
- La importante cantidad de organizaciones en el sector (muchas con décadas de experiencia), lo que deriva en alta competencia y tendencia de precios a la baja.
- El precio del dólar, que aumentó más de 20% en menos de dos años.
- La calidad del servicio de Los Viajeros está influenciada por proveedores externos, que no necesariamente manejan los mismos estándares de calidad y profesionalismo.
- Si bien las tendencias parecen irreversibles, aún hay un gran grupo de consumidores mayores de 60 años que no forma parte del “ecosistema digital”, ni navega en Internet, ni es usuario activo de alguna red social.

5.2. Síntesis del Análisis Estratégico

Habiendo realizado un análisis estratégico de consumidor, competencia y contexto, así como de las oportunidades y desafíos que se presentan, es oportuno realizar una síntesis de las principales conclusiones alcanzadas hasta el momento.

En primer lugar, está claro que existe un grupo objetivo con características más o menos definidas y en pleno crecimiento: los adultos mayores con un alto nivel de actividad y recursos, que están en búsqueda de experiencias estimulantes. En este grupo, si bien la edad constituye un factor de segmentación clave, no es taxativo ni uni-variable. Debe considerarse también el componente actitudinal: es un adulto pleno, curioso, saludable y con total dominio de su agenda.

El mejor entendimiento del consumidor nos permite realizar algunos ajustes a la idea inicial:

- La edad de comienzo para “pertenecer” a Los Viajeros. Si bien en todo momento se hace referencia a adultos mayores -entiéndase mayores de 60 años-, se desprende del análisis la importancia de, mínimamente, comenzar a hablar antes con este público. Esto no solo puede aumentar el *lifetime value* de cada cliente, sino que también funciona como aspiracional (para los que actualmente son mayores de 60 años). Es más fácil comunicarle el estilo de vida de alguien de 55 años, a una persona de 65, que viceversa. Dicho esto, si bien el foco del proyecto, al menos en una primera etapa, se focalizará en +60 años, se utilizará una figura más joven -aunque cercana- para comunicar vivacidad, curiosidad y plenitud.
- La idea inicial estaba enfocada plenamente en los viajes. No obstante, se entiende conveniente involucrar aspectos más “experienciales”. Dado el público de nicho al que se apunta, parece poco atractivo desarrollar un negocio con márgenes típicos de agencias de viaje (entre 5% y 10% según fuentes del sector). Por eso, se entiende prioritario desarrollar un producto más enfocado en la experiencia, donde Los Viajeros sea un compilador de experiencias y proveedores, donde el resultado final sea mayor a la suma de las partes, y que no pueda accederse a través de otra agencia o plataforma (diferenciación).
- En el mismo sentido, la propuesta -el producto que se ofrece- deberá también tener un componente sensorial importante. Si la experiencia y la estimulación es lo importante: ¿por qué no hablar de cómo se sentirá el viajero en el lugar de destino?

En segundo lugar, hay un contexto que presenta desafíos y oportunidades. Desde los desafíos podemos mencionar la pandemia de COVID-19, que limitó la movilidad de los adultos mayores; la existencia de una competencia, quizás no específica, pero sí consolidada; y, la falta de credenciales de la empresa naciente. Pero, al mismo tiempo, existen oportunidades para solventar estos desafíos: hay una demanda reprimida luego de un largo aislamiento, se han reducido en número la cantidad de competidores, y la pandemia ha permitido al público objetivo focalizarse en el turismo interno -dado que ofrece mayor seguridad y menor probabilidad de imprevistos-, así

como adentrarse en lo digital, lo que permitiría a una empresa como Los Viajeros comunicarse y vender por dicho medio, sin la necesidad de una fuerte estructura comercial presencial.

El proyecto podría ofrecer una atención personalizada en el mundo digital como factor diferenciador. Con el objeto de ser efectivos y generar una clientela fiel y recurrente, deberá limitarse el radio de acción a lo local.

6. Análisis STP (Segmentación - Targeting - Posicionamiento)

Tal como se definió con anterioridad, se continuará con el planteo estratégico propuesto en *Note on Marketing Strategy* (Nolan, 2000), que supone la presentación de la segmentación utilizada, la elección del *target*, o segmento objetivo, para concluir con la declaración de posicionamiento deseado.

Al concluir el análisis de corte estratégico, el trabajo se enfocará en los elementos tácticos, y esencialmente, se ahondará en lo relativo a las “4P” del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción. Allí se explicitarán las principales acciones y lineamiento según cada uno de los puntos.

6.1. Segmentación y mercado objetivo

La demanda es, por naturaleza, heterogénea. Las personas difieren en sus intereses, preocupaciones, deseos y comportamientos. Y, también, desean cosas diferentes en base a su propia personalidad y la influencia de su entorno sobre sus deseos (fundamentalmente los grupos, la familia y la cultura).

Así, segmentar es, concretamente, **identificar** esas diferencias. Si bien la diferencia parece sutil, esto marca un cambio en el paradigma respecto del enfoque que define a la segmentación como **dividir** un mercado según determinadas características o variables. Y, la realidad, es que ese mercado no lo “divide” la organización, puesto

que esas diferencias son preexistentes; lo que se hace desde las organizaciones -y quienes se desempeñan en Marketing- es la identificación de esas diferencias.

Lógicamente, y -ahora sí- siguiendo el planteo de Kotler, “no existe una forma única para segmentar un mercado. Un mercadólogo debe probar diferentes variables de segmentación, solas y combinadas, para encontrar la mejor manera de determinar la estructura del mercado” (2013, p.165).

Donde sí hay mayor coincidencia es en la importancia de la segmentación como aspecto estratégico central, puesto que refiere, sencillamente, a cómo se está mirando el mercado (qué segmentos se identifican). Esa identificación supone una ventaja (o desventaja, si no se hace) estratégica muy importante; de hecho, las organizaciones invierten grandes sumas de dinero para entender los mercados y cuáles son los diferentes segmentos que existen. Conocer, interpretar el mercado mejor que nadie (y especialmente mejor que la competencia) no solo permite elegir a quién se va a apuntar, sino también dirigir mejor los esfuerzos (comunicacionales, humanos y económicos).

En relación con Los Viajeros, y teniendo en consideración que el foco estará puesto en los adultos mayores, se definió -para la primera etapa del emprendimiento- ofrecer el servicio de forma directa a potenciales consumidores (B2C) de las quince ciudades con mayor densidad poblacional del país.

Así, para poder abordar mejor esta estrategia, se presentarán a continuación las variables definidas para realizar la segmentación de los clientes. Es menester destacar que se utilizarán tanto variables perdurables (aquellas que se mantienen para todas las categorías de productos y servicios) como dinámicas (las que tienen cambios dependiendo del producto o servicio que se trate; típicamente, también se las conoce como variables conductuales o blandas).

- **Edad:** se contemplará, como se viene considerando en todo el trabajo, primariamente a aquellos adultos mayores de 60 años. Si bien el análisis comienza a arrojar elementos para ampliarlo, esto se podrá comenzar a

trabajar paulatinamente desde la comunicación y en una segunda etapa del proyecto.

- **Ubicación:** la primera etapa del emprendimiento se focalizará, como se mencionó anteriormente, en las 15 ciudades más pobladas del país. Éstas son (de mayor a menor población): Montevideo, Salto, Ciudad de la Costa, Paysandú, Maldonado, Rivera, Las Piedras, Tacuarembó, Melo, Artigas, Mercedes, Minas, San José de Mayo, Durazno y Florida.
- **Ingresos:** se tomará en cuenta al segmento ABC1, según las jubilaciones percibidas. Hay 18.000 personas, aproximadamente, en esta situación en todo el país.
- **Proceso de compra:** si bien se buscará educar a los consumidores y se preferirán las compras y pagos online, se entiende la importancia que aún tiene el pago presencial y físico, especialmente para adultos mayores.
- **Características personales (del comprador):** se busca que aprecien el cuidado de los detalles, y que están haciendo un buen uso de su dinero, porque el servicio lo vale (a pesar de tener un precio más elevado que otros de plaza). Es ideal (aunque no excluyente) que haya tenido anteriores experiencias en viajes grupales, para tener un punto de referencia.
- **Beneficio buscado:** amplio, dado que algunos buscan conocer lugares nuevos, mientras que otros viajan para estar en contacto con pares, así como otros para divertirse.
- **Actitud hacia el servicio turístico:** distintos comportamientos, desde algunos que son proactivos en relación con los viajes, hasta otros con conductas más displicente, que lo hacen sin total convencimiento, o por acompañar a otra persona que lo solicita.
- **Tasa de uso:** se busca atraer a un grupo de consumidores fieles, con el objetivo de generar relaciones a largo plazo, además de la recomendación entre pares (bola de nieve). También se tiene en consideración que, cuanto más tarde sea la edad de comienzo, menos años tendrá la relación para desarrollarse (más allá del aumento en la expectativa y la mejoría en la calidad de vida de los adultos).

6.2. Buyer Persona

Luego de especificadas las distintas variables consideradas, se profundizará en el estereotipo, en el consumidor “ideal” de Los Viajeros, donde se describirán tanto lo referido a las variables perdurables, como a las no perdurables.

- **Elementos sociodemográficos:** Carmen tiene 65 años y vive junto a su marido, Carlos (69), en un apartamento en Pocitos, cerca de la rambla de Montevideo. Juntos, tienen dos hijos: María Constanza y Felipe. Ambos son mayores de edad, profesionales y sin dependencia económica respecto de sus padres. Desde hace unos años, tienen a Ruffo, su mascota, que adoptaron en un refugio cuando el segundo de sus hijos se independizó.
- **Intereses:** disfruta de juntarse con sus amigas a charlar, tanto a la tarde -donde suele tomar té- como a la noche -cuando organizan cenas y toman una copa de vino-. A veces, éstas instancias también las comparte con su marido y otras parejas de amigos. También le gusta mucho escuchar música, el diseño de interiores y el arte contemporáneo, a pesar de no ser experta en ninguna de ellas. Es amante de la lectura, donde suele elegir libros de no ficción. Normalmente, aprovecha a leer los fines de semana, y especialmente cuando se van a su propiedad en Punta Colorada, un pequeño balneario ubicado entre Piriápolis y Punta del Este.
- **Educación y trabajo:** se recibió de arquitecta en la Universidad de la República, profesión que ejerció durante toda su vida. Si bien en sus primeros años se desempeñó en empresas privadas de distintos rubros, y llegó a tener su propio estudio como profesional independiente, los últimos 20 años de su carrera profesional los pasó en el sector público, en la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), y específicamente trabajando en el nivel secundario.
- **Turismo:** su perfil inquieto, sumado a la buena situación económica de su familia, la han llevado a conocer muchos lugares de la región, e incluso a nivel internacional. Entre sus preferencias están los destinos que cuentan con museos y sitios históricos importantes para visitar: Roma, El Cairo y Atenas son sus lugares predilectos. A nivel interno, conoce los lugares “clásicos”, más populares (como Colonia del Sacramento, Salto y los principales balnearios de

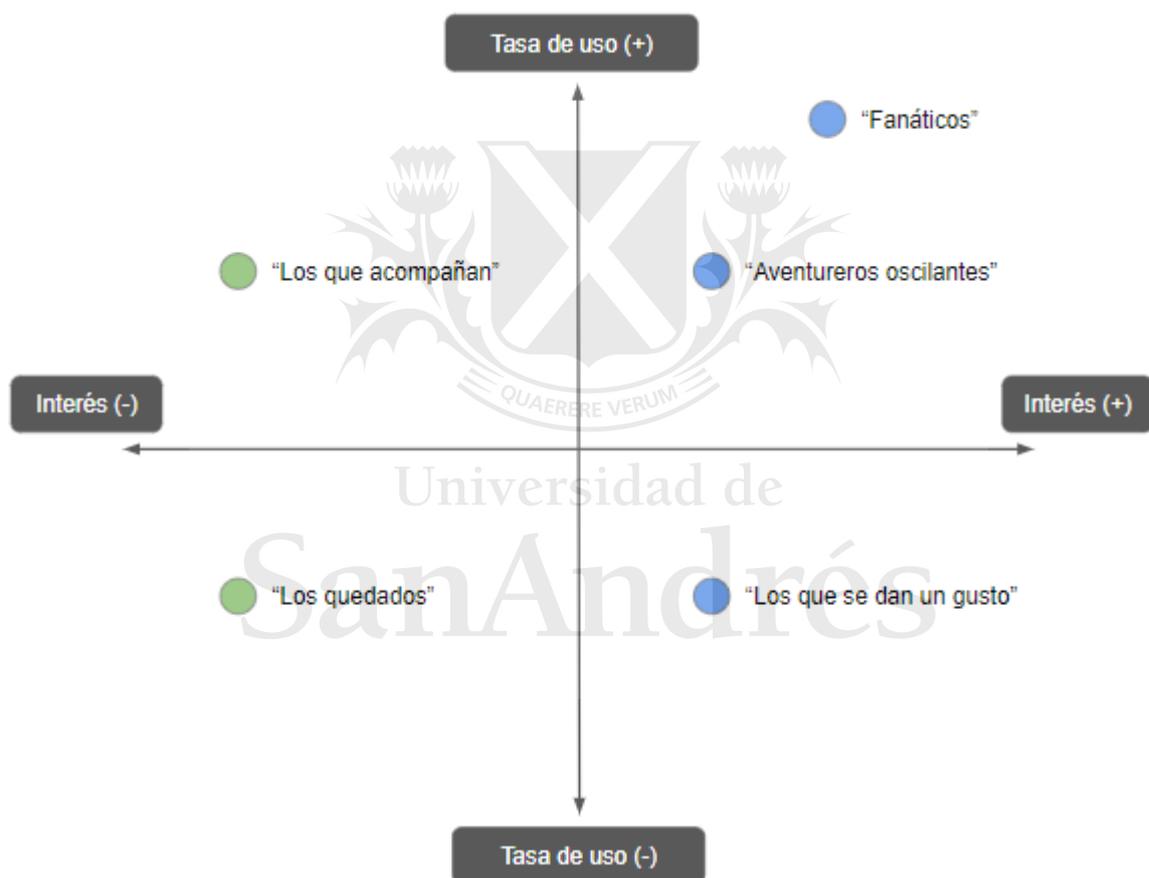
Rocha), además de toda la zona que queda cerca de Punta Colorada. Siente que es uno de sus pendientes conocer otros lugares del país. La pandemia por el COVID-19 y las limitaciones a los viajes internacionales hizo que comenzaran a obtener más información sobre destinos, propuestas y tarifas.

- **Pensamiento y valores:** su profesión tuvo una fuerte incidencia sobre su forma de pensar y actuar. Se considera muy detallista y ordenada, en todos los órdenes de su vida. Le gusta tener todo bajo control y planificado con anterioridad: tanto las comidas que harán en la semana, como los viajes a realizar, y los eventos o compromisos a los que irán. Si bien creció en un hogar conservador, con padres muy estrictos y exigentes, ella se considera liberal, moderna y de mente abierta. Posee un perfil social muy fuerte, que cultivó desde joven con acciones de voluntariado, y que luego, como profesional, la llevaron a estar vinculada a proyectos educativos de liceos en contexto crítico. Cree en la igualdad de oportunidades, en la meritocracia, y dedica parte de su tiempo en ayudar a quienes lo necesitan. Los valores que predominan en el perfil son la responsabilidad, el respeto, la solidaridad y la empatía.
- **Perfil psicológico:** Carmen es segura de sí misma; siente que las cosas suceden por algo y que, por tanto, está capacitada para enfrentarse a cualquier reto o situación adversa. A su vez, esa seguridad le permite manifestarse con total libertad, incluso en temas ríspidos, sin preocuparse por el qué dirán sobre ella. Es extrovertida y dice lo que piensa, frontalmente, “sin pelos en la lengua”. Si bien esto habla de una mujer muy transparente, eso a veces le ha generado situaciones incómodas con otras personas más introvertidas. Su principal preocupación sigue siendo sus hijos, más allá de que tiene la conciencia tranquila respecto de que hizo todo lo mejor que pudo. Luego de jubilarse, comenzó a ocupar su tiempo en tareas que le produzcan felicidad y la motiven a superarse; intenta no hacer cosas por compromiso, más allá de que, a veces, no tiene tantas alternativas.

Luego de partir del total de la sociedad uruguaya (3.400.000 personas, aproximadamente), el trabajo se enfocará en los 18.000 adultos mayores que perciben más de \$100.000 de ingresos mensuales. Sobre ellos se aplicarán las variables mencionadas anteriormente, con el objetivo de identificar los diferentes segmentos existentes, y determinar cuál es la mejor manera para alcanzarlos.

Así, en función de las entrevistas y encuestas realizadas, así como las distintas conversaciones con profesionales del área, se realizó un mapa perceptual para poder entender, con mayor detenimiento, las diferencias existentes dentro del grupo. Para eso, se tomó como referencia las variables de tasa de uso y el interés en los servicios turísticos en específico, resultando en cinco segmentos, que permitirá clasificar e identificar los públicos objetivo de Los Viajeros.

Imagen N°2. Segmentación de Los Viajeros.



Fuente: elaboración propia.

- **"Los fanáticos"**: aquellos que se autodefinen como "amantes de los viajes"; lo entienden prácticamente como una forma de vida. Además de no tener mayores responsabilidades de índole familiar, tampoco tienen problema alguno con estar varios días fuera de su hogar, ya que están acostumbrados a ello (debido a su etapa profesional), por lo que no extrañan, y pueden delegar

la manutención de sus propiedades a otra persona. Las etapas que más disfrutan de los viajes son la planificación y el reencuentro con amigos y familiares, donde pueden contar las anécdotas generadas. Tienen una vida social muy activa y buscan ser parte de grupos que estén en la misma sintonía.

Son el principal público objetivo de Los Viajeros.

- **“Los aventureros oscilantes”**: se trata de parejas que disfrutan ampliamente de viajar y conocer, pero que también disfrutan de quedarse varios días más tranquilos, en su “casa de balneario” -que a partir de su jubilación se redefinió como su segundo hogar-. Conservan varios vínculos de amistades fuertes y una vida social relativamente activa, aunque con menor energía que el primer público. Por ende, suelen disfrutar más de la etapa de viaje en sí mismo, sin preocuparse en demasía por la planificación previa. **Son un público objetivo para Los Viajeros.**
- **“Los que se dan un gusto”**: típicamente, son aquellos que todavía disfrutan de viajar, pero que ya comienzan a hacerlo con menor frecuencia. Poseen un buen estilo de vida, pero son más cuidadosos con el dinero, por lo que separan de forma meticulosa, mes a mes, lo correspondiente para poder realizar uno o dos viajes al año. Les importa especialmente la seguridad -más aún en este contexto-, y que todo salga de acuerdo a lo previsto. Les gusta concurrir a lugares que no hayan ido con anterioridad, para poder conocer las características y peculiaridades de cada pueblo. **Son *target* para Los Viajeros.**
- **“Los que acompañan”**: dentro de los grupos de amigos, son aquellos que nunca tienen algo negativo para decir, ni levantan la voz en una conversación, pero que son incondicionales y siempre están para sumar desde donde les toque. En lo relativo a las actividades que se realizan (turísticas, culturales, gastronómicas, etc.), no son quienes llevan la voz cantante, ni toman las decisiones, pero acompañan en cualquier circunstancia que el grupo decida. Son individuos sencillos, humildes, de trato agradable, y que siempre ponderan los aspectos positivos de todo. **No son un *target* para Los Viajeros.**

- **“Los quedados”**: poseen un perfil mucho más sedentario que todos los anteriores descritos. Si bien poseen algo de vida social, ésta se reduce a actividades familiares o alguna salida esporádica en pareja. Disfrutan especialmente de estar en su hogar, con sus cosas, ya que es donde se sienten seguros: su zona de confort. Sus principales actividades diarias son: algunas tareas del hogar (cocinar, ordenar y limpiar), hacer mandados, descansar (dormir siesta), mirar televisión y leer. **No son público objetivo de Los Viajeros.**

6.3. Posicionamiento

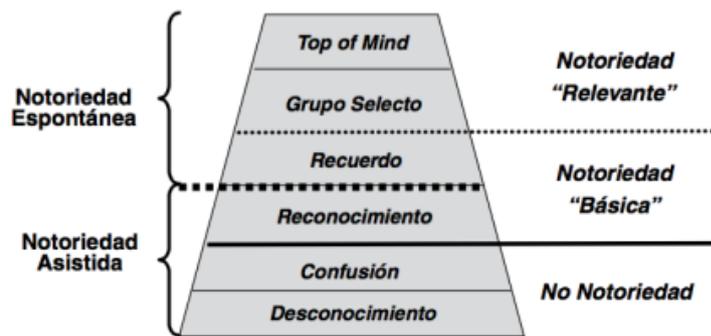
El concepto de posicionamiento hace referencia al lugar que ocupa la marca en la mente de los competidores, en relación con los competidores identificados. En esa línea, Kotler plantea algo similar, al afirmar que la posición se refiere al “complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen sobre los productos en comparación con los productos competidores” (2013, p.182).

En este punto, se entiende pertinente realizar una precisión que no es menor: posicionamiento no es lo mismo que posicionamiento deseado. Mientras que en el primero se hace referencia a la situación actual de una marca, producto o servicio, en la segunda se atañe a lo que deseamos que suceda desde la organización. El objetivo es que haya coincidencia entre ambos, pero ello no siempre sucede.

Este comentario no es menor, puesto que Los Viajeros es una organización naciente, que -hasta el momento- no tuvo interacciones con los potenciales consumidores, por lo que no la conocen. Tomando como referencia el esquema de niveles de notoriedad⁵⁶ elaborado por Paul Capriotti en Branding Corporativo (2009), se puede afirmar que Los Viajeros estaría incluida dentro de la categoría de “No Notoriedad”, e incluso en el “desconocimiento”. Esto incluso teniendo en cuenta que para varios de los consultados podría caer en la confusión, dado lo descriptivo del nombre de la empresa.

⁵⁶ Entendida como el grado de conocimiento que posee un grupo determinado sobre una organización, producto o servicio.

Imagen 2. Niveles de notoriedad.



Fuente: Capriotti, P.

Si bien esto puede verse como una oportunidad, dado que no hay sesgos ni preconcepciones sobre la marca, también supone un desafío, en la medida que plantea construir desde cero, lo que llevará mucho trabajo y recursos (tanto en tiempo como en dinero).

Y esto tiene especial consideración, incluso antes de la determinación de la estrategia, si tenemos en consideración que Los Viajeros se encuentra dentro de un mercado con alto nivel de competencia, con jugadores fuertes y con mucha experiencia. Por tanto, la idea, lejos de querer replicar la de los competidores, Los Viajeros apunta a un nicho de mercado que hoy se observa como inexplorado, con el objetivo de ser especialistas y líderes dentro de ese segmento en particular.

Con ese objetivo, Los Viajeros apunta a una estrategia general de posicionamiento de "más por más" que, de acuerdo con Kotler (2013), supone la entrega de un producto o servicio más exclusivo, pero que a la vez permite cobrar un precio más alto, que cubra los (también elevados) costos. Según el autor, además de ofrecer una oferta de mercado de mayor calidad, esta estrategia traerá mayor prestigio al comprador, dado que "simboliza estatus y un estilo de vida elevado" (ob.cit., p.187).

En línea con esto, se establecerá un enfoque que tiene dos ejes claves, que funcionan a la par, generando sinergias entre sí: **el cliente y el servicio**. Por un lado, la mirada *customer centric* supone la comprensión profunda de las necesidades, motivaciones y deseos de los clientes, con el objetivo de captar, y retener clientes a partir de la

entrega de satisfactores que superen sus expectativas. Por otro lado, el enfoque en el servicio supone colocarlo en una posición destacada, donde no se pueda renegar la mantención de su calidad. Es que, así como los clientes, el servicio, y concretamente la creación de experiencias turísticas personalizadas, supone entenderlo como foco de crecimiento del negocio.

A partir de lo manifestado en las líneas que anteceden respecto de lo estratégico, Los Viajeros se apoyará en las siguientes ventajas competitivas para lograr el reconocimiento y la diferenciación respecto de sus competidores

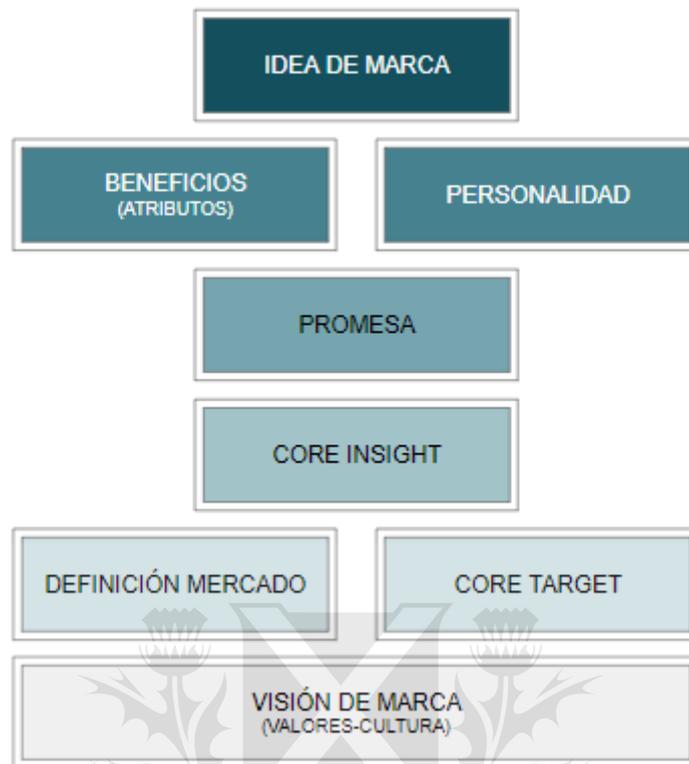
- **Personalización:** dado que todas las personas tienen intereses distintos, las propuestas de actividades, sus duraciones y los lugares a visitar en cada destino o recorrido estarán sujetas a los intereses de los anotados. Si bien la personalización no puede ser tan abierta como personas haya, el *staff* de Los Viajeros se asegurará de tener al menos dos contactos antes de viajar, y hacerlos partícipes del diseño de la experiencia, ya que eso aumenta el involucramiento y mejora los ratios de satisfacción con el servicio.
- **Cercanía:** este atributo se compone de una doble interpretación puesto que, por un lado, el *staff* de Los Viajeros estará presente (a través de distintas vías) en todo momento, y no solo mientras dure el viaje, sino también en su preparación, y en la etapa posterior. Esta es una de las claves para que perdure en la memoria.

En base a estos dos puntos fuertes, se espera poder lograr una relación que, no solo sea a largo plazo, sino que también facilite -a través de la recomendación- la llegada de nuevos usuarios del servicio.

6.4. Construcción de marca

Para el trabajo de posicionamiento de la marca Los Viajeros, tomaremos como punto de partida el *Brand Positioning Template*, que posee los siguientes elementos:

Imagen N°3. Brand Positioning Template



Fuente: elaboración propia en base a Prof. Pablo Schcolnik (UDESA)

Elemento	Explicación	Los Viajeros
Visión de marca	¿Cuál es nuestro propósito? ¿Para qué existimos? Es el norte, lo que mueve y motiva a la organización.	Para todos aquellos que quieran reencontrarse con la aventura.
Definición de mercado	¿Cuál es nuestro mercado? ¿Con quién competimos?	<p>El mercado está dado por adultos mayores que deseen sentirse acompañados y busquen experiencias inigualables de viaje.</p> <p>La competencia directa son otras agencias de viaje (sin importar su porte), así como guías independientes o emprendedores que tengan circuitos o recorridos en Uruguay.</p> <p>La competencia indirecta está dada por otras opciones que hagan sentirse acompañados y</p>

		vivir una experiencia enriquecedora para los adultos mayores.
Core target	¿A quiénes queremos llegar? ¿Qué características tienen? Desde todo punto de vista.	<p>El público objetivo son adultos mayores en búsqueda de compañía y experiencias de alta personalización vinculadas al sector turístico.</p> <p>El <i>buyer persona</i> es una mujer, de 65 años de edad, que vive en un apartamento de amplias dimensiones en un barrio costero de Montevideo. Profesional, de vasta experiencia en el sector público y privado.</p> <p>Se define como inquieta y liberal. Tiene una vida social muy activa, y aprovecha su tiempo libre para viajar, leer y escuchar música. La pandemia limitó sus pretensiones de viajar, pero sigue en búsqueda de experiencias que la desafíen y motiven.</p>
Core insight	<p>¿Qué se descubrió sobre el consumidor, que antes no sabíamos, y que nos lleva a movernos?</p> <p>¿Existe un <i>ajá moment</i>?</p>	<p>“Los adultos mayores necesitan sentirse especiales” - como cualquier otra generación, muestran cierta molestia ante la propuesta de un producto o servicio que los pueda satisfacer a todos por igual. Ejemplo: “a todos los adultos mayores les gusta dormir la siesta”.</p> <p>“Los adultos mayores tienen más potencial del que ellos mismos creían” - Existe una redefinición del auto-concepto sobre su capacidad, y del rol que cumplen en la sociedad. La jubilación, lejos de una “muerte prematura”, supone un “nuevo comienzo”.</p>
Promesa	<p>¿Qué hace la marca por el consumidor?</p> <p>¿A qué se compromete?</p>	“Los Viajeros me harán sentir experiencias irrepetibles, a la vez que soy parte de algo aún mayor”.
Beneficios (atributos)	No solo funcionales, sino también emocionales. ¿En qué se sostiene la promesa de la marca?	<p>Funcionales: experiencias <i>all inclusive</i> en todo el país, de alta calidad de servicio y alto valor, adaptadas a los intereses de cada pasajero, con el fin de mejorar la experiencia individual y colectiva.</p> <p>Emocionales: sentir que está todo bajo control, y que no hay que preocuparse por nada más allá del disfrute y pasar un buen momento con otras personas.</p>

Personalidad	¿Cómo se le habla al consumidor? ¿En qué tono?	El tono hacia el cliente es cálido, cordial y con respeto. Tiene que ser fácilmente comprensible por todos, pero sin resultar vulgar. Se debe demostrar alto nivel cultural y profesionalismo.
Idea de marca	El posicionamiento en una frase	Para los eternos caminantes, Los Viajeros es un servicio que ofrece experiencias únicas e irrepetibles que te permitirán reencontrarte con la aventura, alcanzar el balance y lograr sentido de pertenencia, ya que planifica los viajes en base a los intereses de sus participantes, con el máximo confort.

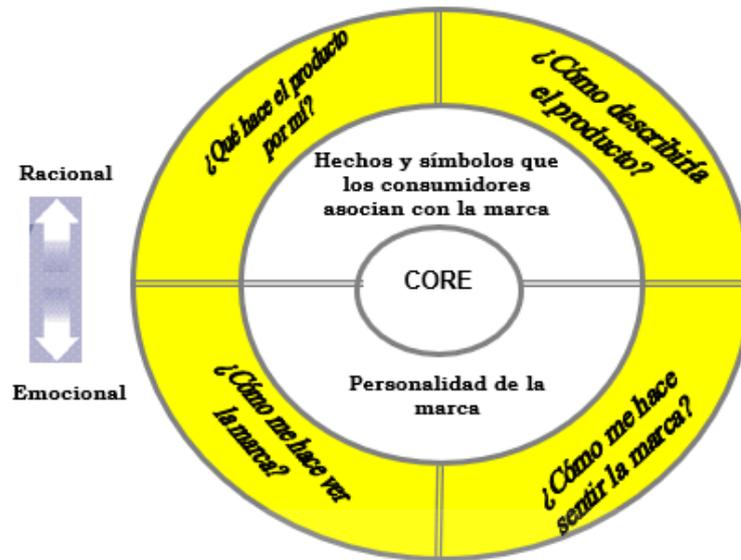
6.5. Evaluación del posicionamiento

El Marketing moderno, al menos cuando es llevado adelante de forma profesional, es inconcebible sin la medición, puesto que solo así es posible la mejora constante y el efectivo uso de los (normalmente escasos) recursos disponibles del área. Y esto tiene especial relevancia en un emprendimiento naciente como Los Viajeros, donde los fondos no abundan.

Por eso, a efectos de poder evaluar el posicionamiento (actual en relación al deseado) y la conformidad general con los servicios ofrecidos por la empresa, utilizaremos dos herramientas que consideramos claves.

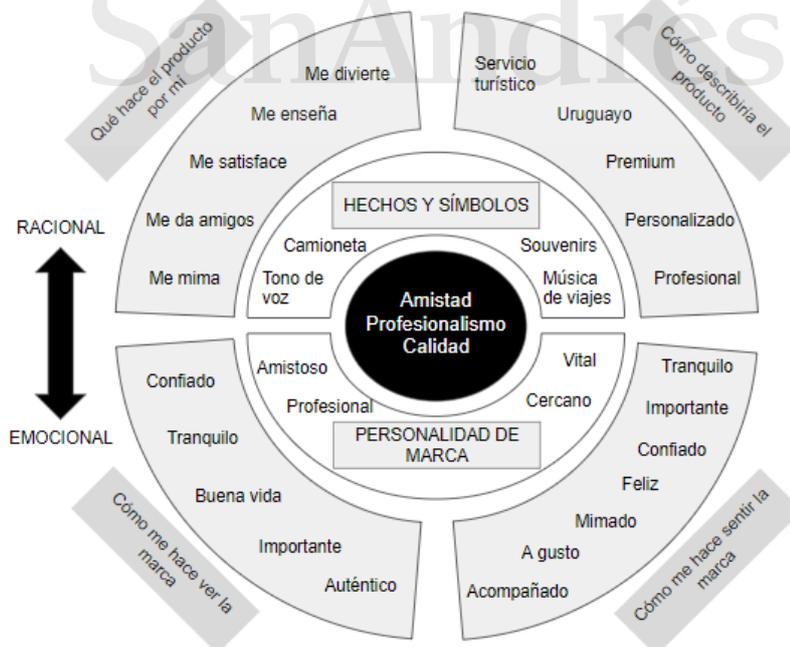
En primer lugar, presentaremos la Rueda de Esencia de Marca de Los Viajeros. Creada en 1995 por Bates Worldwide Inc., una reconocida agencia de publicidad a nivel mundial, con 185 oficinas en 65 países, la herramienta permite obtener un registro de los hechos y sensaciones claves que definen a la marca en la mente de los consumidores. A través de distintas preguntas, de las más racionales hacia las más emocionales, los investigadores pueden completar la Rueda, hasta llegar al Core, en su centro, obteniendo así los valores que esa marca representa en la sociedad. Vale destacar que el Core es la única pregunta que no es contestada por los consumidores, dado que es de una complejidad muy alta; por eso, los valores que representa la marca son inferidos por éstos a partir de los dicho por los consumidores en las seis preguntas anteriores.

Imagen N° 1. Rueda de esencia de marca original.



Dado que aún no es posible hacerle estas preguntas a los consumidores, porque no tienen elementos para hablar sobre la marca, a continuación presentaremos el escenario ideal -la Rueda de Esencia de Marca deseada- para Los Viajeros a mediano plazo. En otras palabras, la síntesis de lo que se espera que los clientes respondan dentro de 5 años, aproximadamente.

Imagen N° 2. Rueda de esencia de marca deseada.



Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, semestralmente llevaremos adelante una encuesta de satisfacción a quienes hayan utilizado el servicio, para poder medir la conformidad en términos generales, así como para detectar oportunidades de mejora (y así será comunicado). Dentro de las preguntas, uno de los indicadores que tendremos en especial consideración es el correspondiente al Net Promoter Score (NPS), en tanto es un mecanismo simple -incluso para aquellos no familiarizados con la tecnología-, que nos permite medir rápidamente la probabilidad de recomendación de nuestro servicio a un familiar o amigo (lo que resume, de cierta manera, cuán conformes están los clientes).



7. Objetivos y metas

Dado que se trata de una marca nueva en el mercado, los objetivos se desglosan entre los de corto y mediano plazo. De esta forma, para el primer año, se espera:

- Convertirse en una marca reconocida en el mercado, y especialmente dentro del público objetivo. Alcanzar el nivel de reconocimiento, dentro del esquema de “notoriedad básica” de Capriotti. Esto es: que no haya dudas cuando se pregunte sobre la organización.
- Ser percibidos como una empresa de alto valor, aspiracional, que ofrece servicios altamente personalizados y exclusivos.
- Lograr posicionar a todas las regiones turísticas por igual, logrando ventas similares entre todas, para generar confianza en todos los servicios ofrecidos y mayor *awareness* de marca.

- Completar, como mínimo, la capacidad de una camioneta para 15 pasajeros (además del staff) a cada destino ofrecido.
- Medir la satisfacción de los clientes y lograr un indicador de NPS mayor a 90 puntos.
- Generar una red de proveedores (entendidos como socios estratégicos) en los 19 departamentos del país.
- Generar una base de datos actualizada con al menos 500 contactos.
- Realizar acuerdos con líderes de opinión del rubro para contribuir al posicionamiento de la marca.

Por su parte, los objetivos a mediano plazo (tres años) son:

- Ser reconocidos en el *top of mind* al momento de pensar en turismo para adultos mayores.
- Mejorar 50% los indicadores de notoriedad espontánea.
- Que las asociaciones más fuertes de la marca sean: personalización, calidad, profesionalismo y cercanía.
- Tener cobertura en todo el país -sin perder el foco en las 15 localidades de mayor densidad poblacional-.
- Obtener el Premio Compromiso de Calidad con el Turismo, entregado por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL). También presentarse al Premio Mipyme del Año, que reconoce a destacadas pequeñas y medianas empresas de distintos sectores de actividad, y que es ofrecido por la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).
- Elaborar y estudiar un plan de desarrollo para el canal corporativo (ejemplo: como parte de planes de retiros para el *management* de las compañías).
- Completar un ómnibus doble piso (60 personas) para cada destino ofrecido.
- Mejorar la satisfacción de los clientes y que el indicador NPS sea superior o igual a 95 puntos.
- Alcanzar 90% de recompra -para todos aquellos que viajaron en los dos primeros años-.
- Lograr acuerdos promocionales y de comunicación con entidades financieras (perfil *black* y *platinum*)

- Ampliar la base de datos a 3.000 contactos en todo el país (nacionales y jubilados residentes).

8. Marketing Mix

Este punto se refiere al conjunto de acciones tácticas que, desde la organización, se llevan adelante para lanzar y dar a conocer un producto o servicio en el mercado. Típicamente conocido como las “4P de Marketing”, refieren a todos los componentes del producto, el precio, la promoción y la plaza, y son los elementos que se presentan a partir de ahora.

8.1. Producto

8.1.1. Marca

Como se viene presentando desde el comienzo del trabajo, el nombre de la marca es Los Viajeros. Se trata de un concepto que cumple todos los requisitos sugeridos a la hora de pensar en *namings*: es corto, sencillo y fácil de recordar.

A su vez, es descriptivo de la actividad que abarca la empresa y es fácilmente traducible a otros idiomas, como el inglés, italiano, francés y portugués. Asimismo, y de forma bastante explícita, la marca habla en plural, lo que da sentido de pertenencia y de grupo, que es parte importante de los objetivos a lograr.

Finalmente, no es menor el hecho de que se trata de un dominio que está disponible para su registro en el territorio nacional (e incluso, a nivel digital, se puede optar entre “.com.uy” y el que solo incluye “.uy”).

8.1.2. Niveles de servicio

De acuerdo con el planteo de Kotler (2013), al pensar en servicios (y aplica también para productos), se debe hacer en tres niveles, donde cada uno que se agrega le proporcionará más valor para el cliente. Así, los tres niveles son: el valor esencial para el cliente (que busca responder qué es lo que verdaderamente está adquiriendo el consumidor en realidad; ¿qué problema se está resolviendo?); el servicio real (es

decir, cómo ese valor esencial se transforma en un servicio o producto en concreto, con determinadas características, funcionalidades, etc.) y el servicio aumentado (los beneficios y servicios adicionales que se le van a ofrecer a los clientes).

Desde este punto de partida, se identificó cuáles son los valores esenciales para el cliente, para luego diseñar la mejor opción de servicio real y aumentado, que genere la mejor experiencia para los clientes, en sintonía con el posicionamiento deseado y el objetivo esencial de marketing: generar relaciones redituables con los clientes.

Así, los tres niveles de servicio de Kotler para Los Viajeros se expresarían:

Imagen nº3: niveles de servicio.



Fuente: elaboración propia.

8.1.3. Los servicios turísticos

Los Viajeros ofrecerá distintas experiencias turísticas, con alta dosis de personalización, en base a una dinámica que se explicará en el siguiente apartado. Respecto de los servicios turísticos a ofrecer, está previsto que haya dos líneas de

acción: unas temáticas y otras que dependerán de la sensación con la que cada uno de los participantes se quiere reencontrar.

Así, en el primer año de operación se ofrecerán doce planes de viaje, uno por mes, alternando los ejes antes mencionados:

- Sensaciones:
 - Paz
 - Aventura
 - Amistad
 - Comunidad
 - Nostalgia
 - Esparcimiento

- Destinos temáticos:
 - La vida y el enoturismo
 - Almazaras y olivares
 - La ruta del queso
 - Destino: Termas
 - Ruta histórica
 - Avistamiento de aves y ballenas

De cara al segundo y tercer año, se sumarán otras propuestas de distintas características, como por ejemplo: Ruinas Jesuitas, sitios del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, proyectos mineros, colonias de distinta procedencia presentes en Uruguay (alemana, suiza, rusa, entre otras).

El hecho de no sobrecargar la agenda de actividades atañe al punto de que se trata de una marca naciente, de pequeña estructura, y que se apunta a un público de nicho, por lo que todos los esfuerzos estarán concentrados, durante una importante cantidad de tiempo, en que cada una de las actividades salga de forma inmejorable - colaborando con el posicionamiento deseado de la marca-. A medida que vaya pasando el tiempo, y el esquema de trabajo se nutra de *feedback*, el boca a boca y

las propias experiencias, la idea es poder agregar más propuestas y colaboradores, hasta llegar a tener opciones semanales (parte de los objetivos a tres años).

8.1.4. Etapas del viaje

Pre-viaje

- Información a los interesados, evacuación de consultas - diálogo fluido online, telefónico, WhatsApp, mail, etc.
- Si es la primera vez que viaja, contarle del proyecto y pactar una entrevista en profundidad para conocer acerca de sus intereses y gustos, pero también sus preocupaciones, miedos y cualquier otro tema que pueda ser de relevancia. Toda la información proporcionada será tratada con la máxima confidencialidad, y quedará solo registrada en su ficha individual de Viajero a efectos de este propósito. Dado el contexto, se hará especial énfasis en las cuestiones sanitarias (certificados de vacunación, datos de contacto de familiares, entre otros).
- Elaboración de un mínimo de dos reuniones informativas previas a cada viaje, opcionales, para poder dar información a quienes lo necesiten, y que se empiecen a conocer entre ellos.
- Se recoge información e intereses de todos los que confirman participación, y se esboza un plan que contemple, en la mayor medida posible, los comentarios de todos.
- Habrá elementos que se dan por confirmados en el armado, y otros paseos o visitas -en función de cada destino o tema- quedan en reserva para sorprender a los participantes.

Viaje

- A cada uno de los viajeros se los pasará a buscar en vehículos de última generación por sus respectivos hogares, en caso de que estén dentro del departamento de Montevideo, o bien en los otros departamentos, siempre y cuando esto no suponga alejarse en demasía del lugar de destino. En caso contrario, se los pasará a buscar por la terminal de Tres Cruces, en

Montevideo, que es el lugar a donde llegan todos los transportes interdepartamentales.

- La duración de cada viaje está sujeta a la distancia y la cantidad de actividades que haya para realizar en cada destino. De cualquier manera, el mínimo siempre serán tres noches (en hoteles de la mejor calidad disponibles en destino), a efectos de garantizar tiempos de descanso, considerando el público con el que se está trabajando.
- Están previstas las cuatro comidas para todos los pasajeros, a la vez que habrá servicio de agua, café y té durante los trayectos.
- Todos los integrantes (*staff* y pasajeros) contarán con seguro de asistencia durante el viaje, más allá de la mutualista o sistema de salud al que pertenezcan. Se usará un sistema similar al que utilizan los ómnibus de transporte público.
- De igual manera, se incluyen en el precio todos los paseos y actividades propuestas por la organización. Quedan únicamente por fuera del servicio aquellas compras individuales y los regalos que cada uno de los participantes quiera realizar.
- Ninguna de las actividades será obligatoria. No obstante, en la medida que éstas se prepararon en función de lo manifestado por todos los participantes, se espera una alta participación, a pesar de que habrá momentos en que el grupo pueda separarse en función de los intereses manifestados. A modo de ejemplo: si existe un grupo interesado en hacer playa por la tarde, y otro manifestó que no le parece atractivo, el *staff* se dividirá a efectos de hacer otra actividad de interés con quienes no quieran ir a la playa.
- También se fomentarán actividades de integración entre los participantes, como ser: karaoke, cartas, juegos de mesa, *footing* y bailes.

Post viaje

- Al igual que a la ida, al regreso todos los viajeros serán llevados a sus hogares, o en su defecto a la terminal de Tres Cruces, desde donde podrán ir hasta sus destinos finales.
- Durante el viaje de regreso, se les pedirá a los participantes que den su devolución sobre la experiencia -tanto los puntos más altos, como aquellos a

mejorar-, y que cuenten alguna anécdota que les haya quedado. Con eso, más las fotografías que se hayan tomado durante el viaje, el *staff* creará una “bitácora de ruta” que, luego, enviará digitalmente a cada uno de los participantes vía correo electrónico o celular.

- A su vez, se les hará entrega de un souvenir sobre el destino o el tema del que participaron.
- Al día siguiente de terminado el viaje, se enviará una encuesta de satisfacción, donde se pedirá -ahora de forma más anónima- *feedback* y que señalen la probabilidad de recomendar el servicio a un familiar o amigo (NPS).
- Una semana después de finalizado el viaje, se realizará una breve llamada telefónica a cada uno de los participantes, con la finalidad de saber si se recuperaron positivamente del viaje, que hayan recibido correctamente la bitácora (para ayudarlos a acceder a ella, en su defecto), y para quedar a disposición por cualquier consulta o comentario de mejora.

8.2. Precio

El precio es una variable trascendental en el éxito o fracaso de un producto o servicio, y aún más si se considera el segmento al que apunta Los Viajeros y el contexto actual, de crisis económica y sanitaria.

Desde un punto de vista contable, el precio es la única variable del marketing mix que, en vez de un egreso, genera ingresos para la compañía. A su vez, “como parte de la propuesta de valor general de la empresa, el precio desempeña un papel clave en la creación de valor y la construcción de relaciones con el cliente” (Kotler, 2013, p. 257). Dado su impacto a nivel inconsciente y psicológico, es importante que el precio fijado esté alineado al valor percibido por parte de los clientes. Es que, en reiteradas oportunidades de compra, el precio supone la única información disponible (comprobable) que tienen los consumidores, por lo que se convierte en una importante referencia de la calidad de un producto o servicio.

Los precios, en términos generales, deberán fijarse dentro de lo que se denomina “banda de precio rentable”; es decir, por encima de un mínimo en el cual no existen

utilidades para la empresa, y por debajo de un máximo en el que no existe la demanda. Fijarlo más cerca de un extremo o de otro, depende de varias variables, que se analizan en particular para el caso de Los Viajeros, y que toma como referencia varios aspectos de la empresa, así como las tres grandes líneas estrategias para la fijación de precios: en base a los costos, en base a la competencia, y en base al valor percibido.

- **Competidores:** si bien no existe un servicio que, en su especificidad, sea igual a Los Viajeros, se tendrá fundamentalmente en cuenta a dos competidores que ofrecen excursiones en Uruguay (y no solo paseos por el día, que también existen). La idea bajo esta consideración es poder fijar un precio por encima de ellos, dado que se quiere posicionar como el mejor servicio de plaza (que debe ir acompañado de un precio que también lo demuestre, siguiendo el posicionamiento de más por más). Se toman en cuenta dos opciones que, aproximadamente, están a similar distancia respecto de Montevideo (en el entorno de los 500 kilómetros), y ambas con una propuesta gastronómica similar a la ofrecida por Los Viajeros.
 - ANDA Turismo: ofrece una excursión a un *resort* en las Termas del Arapey, de tres noches, con régimen *all inclusive* (el hotel lo ofrece), a un total de \$16.320 en base doble (USD 370 dólares, aproximadamente).
 - Yoruqua viajes: una de sus propuestas está dirigida hacia la zona del norte del país, a recorrer algunas de las quebradas y cascadas existentes, alojándose en un establecimiento rural de buena calidad. Son tres noches de alojamiento, también con régimen de pensión completa, y el precio es \$16.900 en base doble (USD 384 dólares, aproximadamente).

A partir de las propuestas de dos competidores, puede apreciarse que el precio por noche para un pasajero, en base doble y con pensión completa, para un recorrido de larga distancia (teniendo en cuenta las distancias en Uruguay) ronda los USD 125.

- **Valor percibido:** deberá haber cierta alineación entre el precio fijado por la empresa, y la percepción de valor de los consumidores.
- **Tipo de cliente:** más allá de que todos los clientes tendrán la misma tarifa, habrá diferencias en caso de contratar bajo la modalidad single, doble, triple o cuádruple, dado que eso tiene repercusión directa sobre los costos variables. Por fuera de eso, no hay “diferentes tipos de servicio”: es siempre *full* y *all inclusive*.
- **El servicio ofrecido:** si bien habrá un rango de precios por noche y por persona, éste dependerá en buena medida de las opciones disponibles en cada destino, tanto de alojamiento, como de actividades, además de las distancias a recorrer.
- **Estructura de la organización:** el hecho de que Los Viajeros sea una organización naciente, liviana de costos fijos elevados, contribuye a tener menores costos, lo que da espacio para una mejor propuesta hacia los clientes, y mayor rentabilidad para la compañía.
- **Elasticidad de la demanda:** en este caso, hay cierta inelasticidad en la demanda, dado que no hay tanta sensibilidad frente a cambios en los precios. Los consumidores saben y valoran un precio alto dada la exclusividad del servicio y el alto valor entregado.
- **Estructura de costos:** al menos para su primera etapa, Los Viajeros evitará quedar atada a costos fijos elevados, por lo que trabajará con un equipo reducido, que tenga control total de la experiencia del grupo de viaje y haga - aún más- personalizado el viaje. En sintonía con esto, el precio de venta deberá ser tal que permita, simultáneamente, cubrir los costos de la prestación del servicio y permitir obtener rentabilidad para el negocio, sin perder la competitividad en el mercado. Lógicamente, el costo con mayor incidencia en el precio de venta serán aquellos relacionados a la prestación del servicio, como las noches de alojamiento y la gastronomía, por ejemplo. No obstante, esto se atenderá con mayor precisión, pudiendo identificar costos directos e

indirectos, habiendo (dentro de ellos), algunos que son fijos y otros que son variables.

Gráfico 2: estructura de costos

	Costos directos (incurridos en la prestación del servicio)	Costos indirectos (incurre la empresa en el ejercicio de su actividad)
Fijos	Seguro de asistencia de viaje Salario de quienes integran el <i>staff</i>	Dominio web Mantenimiento de redes sociales y web Impuestos Asesor contable
Variables	Noches de alojamiento Combustible, peajes Gastronomía Souvenirs / obsequios Actividades (ingresos, visitas especiales, etc.)	Energía, internet Gastos de marketing y publicidad Alquiler de sala de reuniones

Fuente: elaboración propia

Siguiendo con los lineamientos de Kotler, Los Viajeros fijará sus precios en base al valor agregado, que supone entregar más valor y mejores servicios “para diferenciar las ofertas de la empresa a la vez que ésta cobra precios más altos” (2013, p.260). En ese sentido, la propuesta del emprendimiento es tener un precio *premium* que esté alineado con la calidad del servicio ofrecido. De hecho, el precio es uno de los principales “filtros” para poder llegar al segmento objetivo, que es acotado, reforzando la idea de aspiracional. Este tipo de fijación de precios, si bien suele admitir mayores beneficios económicos para la marca, puede hacer también que el público objetivo sea más reducido, lo que no supondría un problema, ya que la masividad no es un objetivo perseguido; sin ir más lejos, el primer año el objetivo es completar 15 cupos por viaje (uno por mes).

Este tipo de fijación de precios no es admitido para todas las categorías, aunque sí en aquellos productos o servicios que tengan propuestas originales y únicas, como se demostró en el caso de Los Viajeros y el espacio inexplorado al que apunta.

Así, y teniendo como punto de partida todos los puntos mencionados anteriormente, y en especial las propuestas de los dos competidores referenciados, Los Viajeros cobrará una tarifa promedio por noche 20% superior. Es decir, USD 150 en base doble, con pensión completa y en un viaje que supone la misma distancia estimada (500 km de Montevideo).

8.2.1. Política de descuentos

La política de descuento y beneficios propuesta por Los Viajeros tiene el objetivo de aumentar la notoriedad, atraer e incentivar la contratación del servicio, pero sin perjudicar la percepción de valor por parte del público, donde el precio cumple un rol clave -además del componente aspiracional que se pretende lograr-.

En ese sentido, habrá una política clara que dejará previstos todos los escenarios para el primer año de funcionamiento:

- **Tarifas según base:** como se acostumbra en el sector a nivel mundial, hay diferencias en las tarifas según éstas sean en base *single*, doble, triple o cuádruple. Aquellos que viajen en base *single* deberán abonar 20% más que los que lo hagan en base doble. En contrapartida, quienes contraten en base triple o cuádruple, abonarán 10% menos que aquellos en base doble.
- **Viajero frecuente:** con el objetivo de generar mayor fidelidad, se ofrecerá un descuento del 10% sobre el total a aquellos que contraten (en el mismo pago) dos o más viajes. En caso de adquirir seis o más experiencias (indistintamente si es de las temáticas o por regiones), el descuento será del 20%.
- **“Un Viajero, un Amigo”:** se trata del sistema de recomendación de Los Viajeros, que potencia y reconoce el marketing boca a boca, la recomendación entre pares. Dado que se trata de un servicio de nicho, es altamente probable que cualquiera de los consumidores tenga algún amigo (de su círculo social) o conocido al que pueda contarle de la propuesta y que también comience a

viajar con la empresa. A su vez, se trataría de una inclusión “probada”, con la que se espera mejorar el relacionamiento intragrupo. Esto, también, colaboraría a aumentar la notoriedad de la empresa respecto de su *target*, que es uno de los objetivos de la primera etapa del plan. Por esto, si alguno de los integrantes de Los Viajeros presenta a un amigo, y éste contrata el servicio, ambos se verán premiados con un descuento del 10% sobre el precio total.

8.3. Plaza

En una primera etapa, Los Viajeros buscará consolidarse como una empresa de *business to consumer* (B2C). El canal es directo e híbrido, en la medida que supone tanto venta *online* -cuyo tráfico se captará a partir de la presencia de la marca en redes sociales, buscadores y/o anuncios en sitios web y redes sociales- como otra más “tradicional” -telefónica o presencial, en las reuniones informativas-, que será desarrollada básicamente por los fundadores de la empresa.

Para el primer año, al menos, no está previsto que Los Viajeros posea una oficina fija de atención presencial, sino que se concentrará en el desarrollo del negocio a través de distintas plataformas *online*, y fundamentalmente redes sociales. El foco estará puesto en esta modalidad dado el crecimiento exponencial que está teniendo el canal *online*, y especialmente en el segmento de adultos mayores, lo que supone reducción de costos operativos y una oportunidad de negocios interesante.

Dado el carácter naciente y el argumento de ser una empresa atendida por sus propios dueños, el canal de consultas *online*, así como los mensajes privados vía redes sociales, también será atendido por Florencia y Ramiro, al menos en una primera etapa -donde la afluencia de éstos no sería tan elevada como para quitar tiempo de otras responsabilidades-.

En relación con el tipo de distribución, en base a la cantidad de distribuidores, se puede denotar que será exclusiva, ya que solo se podrá acceder a los servicios (al menos en esta primera etapa) de forma directa, contactándose con la organización. De hecho, los contactos comerciales serán realizados por los fundadores de la

empresa, a la vez que se harán varias acciones a nivel digital para atraer a más interesados. Se harán campañas de anuncios en Facebook, Instagram y GoogleAds.

En un futuro -medio plazo- se evaluará la instalación de vendedores regionales *part time*, que tengan conocimiento del sector y particularmente de adultos mayores, para ofrecer los servicios de forma más proactiva.

Asimismo, se considerará el desarrollo del canal corporativo, tanto en lo referido a acuerdos con instituciones financieras que ofrezcan -a través de los programas de beneficios de sus tarjetas *premium*- el servicio a sus clientes, así como también en conversaciones con los departamentos de Recursos Humanos de organizaciones de distinto porte, que pueden obsequiar distintas experiencias de Los Viajeros a aquellos que se retiran o jubilan de la actividad profesional.

En el caso de aquellos clientes que compran *online*, a través de la web, recibirán una confirmación automática respecto de que su cupo fue asignado, y que integrantes del equipo se estarán contactando con ellos para coordinar todos los detalles.

El trabajo de forma predominantemente *online* tiene como objetivo, además de aprovechar las tendencias comentadas, ganar en agilidad y reducir la movilidad (por cuestiones sanitarias y que aún rige el Estado de Emergencia en todo el territorio nacional), especialmente al considerar el *target* de la empresa. A su vez, hay otras dos cuestiones que no pasan desapercibidas: la reducción de costos (tanto para Los Viajeros como para los clientes), así como una mejora desde el punto de vista de la sustentabilidad (menor papel para trámites, reducción de la huella de carbono, etc.). En caso de que los clientes deseen el envío de documentación física, éste se realizará a su cargo.

Resta definir, respecto de la ampliación hacia el segmento *business to business* (B2B), si ésta también será mediante canal directo o indirecto. Una de las opciones que se evalúa es la utilización de vendedores corporativos (como si fueran visitantes médicos) que ofrecen distintos programas turísticos a quienes están próximos a la edad de retiro.

- Estrategia y evaluación del canal

A la hora de evaluar los resultados del canal, habrá ciertos indicadores, *key performance indicators* (KPI's) que se tomarán en consideración, tanto desde la perspectiva del marketing, como de ventas.

- **Marketing:** cantidad de reuniones informativas realizadas, *Net Promoter Score* (NPS), cantidad de seguidores (en cada una de las plataformas), *engagement rate*, visitantes únicos al sitio web, tasa de abandono y tiempo de permanencia en promedio, *Return On Investment* (ROI), costo de adquisición de cada cliente, tasa de recompra orgánica, menciones en medios de comunicación y redes sociales.
- **Ventas:** margen, tasa de conversión, carritos abandonados, ticket promedio, cantidad de servicios vendidos, número de propuestas enviadas.

Más allá de estas métricas, de corte fundamentalmente cuantitativo, será de trascendental importancia el *feedback* espontáneo y verbal que ofrezcan los consumidores antes, durante y una vez finalizado el viaje. Esas expresiones y comentarios deberán sistematizarse, tomar como oportunidades de mejora, así como para incluir en la página web y redes sociales de la empresa, como parte de los *reviews* generales de los clientes -siempre y cuando éstos lo autoricen-.

8.4. Promoción

A través de la promoción se apunta a que Los Viajeros pueda hacer llegar a su *target*, de forma clara, coherente y persuasiva, su propuesta de valor, con el objetivo de generar y sostener, a largo plazo, relaciones redituables con ellos.

Con ese fin, se plantea un doble abordaje, híbrido, que supone acciones *offline* y *online*, dado que se trata de un público que, aunque cada vez más adepto al ecosistema digital, conserva y valora el mundo "físico" y sus elementos tangibles.

No es menor, también, señalar la situación respecto de los competidores, pues se observa (y se confirman) algunos de los patrones mencionados con anterioridad: al

igual que con la oferta, no hay especificidad en su estrategia de comunicación, sino que se les habla “a todas las personas que desean o pueden tener interés en viajar”.

En ese sentido, se logran identificar tres tipos de contenidos:

- “Aspiracional”: consumidor generalmente joven, aventurero, en determinados contextos y situaciones específicas (solo o con amigos).
- “Descriptivo”: se presentan paisajes y se entrega información sobre distintos lugares del mundo a los que la empresa ofrece servicios.
- “Comercial”: las distintas agencias presentes en el mercado alternan los dos tipos de contenidos anteriores, con las ofertas vigentes en la empresa. Algunos ejemplos típicos son el *black friday* o el *cyber monday*, pero también hay otras puntuales en función del destino o lugares disponibles en determinadas fechas a determinados lugares.

Para la estrategia comunicacional de Los Viajeros, se utilizarán los ejes aspiracionales y descriptivos, aunque con algunas diferencias de enfoque que se detallarán durante este apartado. El aspecto comercial no formará parte de la estrategia de contenidos ni *online* ni *offline*, ya que se buscará todo el tiempo comunicar el valor ofrecido por la empresa.

Dado el re-enfoque de Los Viajeros hacia la generación de experiencias, la comunicación apuntará a reforzar estos conceptos. Si bien parte de los contenidos tendrán descripción e información sobre algunos lugares del país, el foco estará puesto sobre la experiencia que es posible generar en cada uno de ellos. Es decir: el cómo lo harán sentir. A modo de ejemplo, si se quiere compartir una foto de La Quebrada de los Cuervos (zona natural y turística, ubicada en el departamento de Treinta y Tres, que integra el Sistema Nacional de Áreas Protegidas), se incluirá información sobre el sitio, así como que el sitio, dada su diversidad, forma parte de la experiencia “Relax” y de la experiencia “Aventura”, ambas ofrecidas con distintos objetivos.

Para los contenidos audiovisuales, se trabajará con un diseñador que hará las veces de fotógrafo. La idea es que, para comenzar, se haga una sesión fotográfica en

distintos destinos, y que, una vez que el proyecto comience a funcionar, las fotos a promocionar sean elegidas de las que toman los clientes y el personal del *staff* en cada viaje, con o sin intervención del diseñador, según corresponda.

Así, a continuación, se presentarán una serie de acciones (a nivel *offline* y *online*) previstas para lograr el reconocimiento del mercado, y apuntar a la captación de prospectos y nuevos clientes. En la etapa inicial, y fundamentalmente los primeros años del proyecto, se requerirá de una inversión de mayor envergadura, a efectos de llegar a resultados más optimistas. Luego del evento de lanzamiento (que tendrá sus acciones específicas previstas) y las acciones previstas para el primer año, Los Viajeros mantendrá un presupuesto sostenido -e incluso ligeramente más alto- en los primeros cinco años, con la intención de seguir ganando notoriedad y notabilidad, sustentados en la propuesta de alto valor y el marketing boca a boca.

A continuación, se presenta el detalle de actividades a desarrollar, comenzando por el evento de lanzamiento y continuando por las acciones *offline* y *online* previstas para el lustro⁵⁷:

8.4.1. Evento de lanzamiento:

Éste se presenta de forma aislada dada su condición de “inauguración” y puesta en funcionamiento, con el carácter único e irrepetible que poseen los eventos. La propuesta para el lanzamiento es que los asistentes vivan “una tarde de experiencias”, multifacética, donde convivan los elementos lúdicos, informativos (educativos) y sensoriales. De cierta forma, se busca, desde el primer motivo, mostrar lo que la organización es y ofrece. Es que, además de la presentación oficial, la instancia busca ser, también, un catalizador de interacciones entre los invitados, incluyendo: prospectos, medios de comunicación, amigos, organizaciones cercanas y referentes del sector turístico y líderes de opinión del *target*.

⁵⁷ No todas se realizarán el primer año, sino que éstas serán organizadas de forma que pondere -de la mejor manera posible- las oportunidades del entorno y tenga en consideración la situación sanitaria. A su vez, se priorizarán, también, las acciones que supongan alto impacto y baja inversión. A modo de ejemplo: oportunidades ganadas en medios, o la posibilidad de ser invitados como *speakers* a un evento que hable del sector.

Éstos serán invitados -de forma individual o institucional, según corresponda- a través de diferentes vías, pero fundamentalmente mediante una llamada telefónica y posterior envío de correo electrónico con recordatorio de la información conversada e invitación de agenda (se enviará link de acceso en caso de que la persona finalmente no pueda asistir presencialmente). Si bien hay importantes diferencias entre una u otra, se espera poder narrar -desde un lugar más cercano y cálido- de qué va el proyecto, y comprometer al invitado para que asista.

Además de esa convocatoria personal e institucional, se hará pauta en redes sociales y puntualmente en algunos medios de comunicación (prensa escrita y radio, fundamentalmente), así como campaña de Google Ads, especialmente para el público del interior del país -que podrá sumarse de forma remota-.

Una vez en el evento, la dinámica será simple pero disruptiva, pues será diferente a otras presentaciones de productos o servicios:

- **Recepción:** los dueños de la empresa reciben a los invitados, explican la dinámica del evento y quedan a disposición ante cualquier duda o consulta. Mientras tanto, se sirven bocados fríos y calientes, conjuntamente con bebidas con y sin alcohol.
- **Presentación oficial:** con el objetivo de cumplir con los medios de comunicación que asistan, la presentación oficial y formal del proyecto se realizará a los 30 minutos de la hora pactada en la invitación. Se contará sobre el proyecto, se planteará las necesidades insatisfechas que se observaron en el mercado, y cuáles serán las propuestas diferenciales con las que Los Viajeros buscará atender al segmento.
- **Charla turística:** luego de la presentación del proyecto, se buscará que los asistentes comiencen a sentir la experiencia de viajar, incluso desde el salón donde se realiza el evento. Para eso, habrá una charla de presentación de un destino turístico uruguayo no-tradicional, en la que -mediante material audiovisual- y su narración, contará la historia del sitio, los principales hitos a visitar allí, sus peculiaridades, así como los motivos que hacen que no sea parte del circuito habitual de los turistas uruguayos. Este espacio se acompañará con una degustación de platos y bebidas típicas de esa zona. A

modo de ejemplo, si se hablara de San Javier (localidad en el departamento de Río Negro, conocida por ser una colonia rusa), se ofrecerán a los invitados platos típicos de la gastronomía local, y que no son encontrados de forma frecuente fuera de esa región.

- **Espacio lúdico:** se dispondrán, aprovechando las distintas salas del hotel Dazzler de Punta Carretas (donde se realizará la actividad) varias “estaciones” con propuestas de recreación, donde cada uno de los invitados podrá elegir la que más le guste e, incluso, rotar entre ellas. Algunas de las atracciones que habrá: karaoke, jenga, juegos de cartas y trivia de preguntas y respuestas sobre el turismo en Uruguay. Para aquellos que estén conectados vía Zoom, se hará sesión de grupos y se pondrán distintas dinámicas que logren divertir y fomentar la interacción entre los participantes.
- **Cierre:** entre todos los que participen de la instancia final, se sortearán *vouchers* de descuento exclusivos (dado que solo éste día se entregarán, y no forma parte de la estrategia de promoción de la empresa). Asimismo, se dará un breve discurso de fin de jornada en la que los propietarios agradecerán a los participantes por el tiempo, y quedarán a disposición por cualquier consulta o comentario.

El éxito del evento estará dado por varios indicadores, entre los que destacan:

- **Cantidad de asistentes:** tanto a nivel *online*, como *offline*.
- **Comentarios e impresiones de los participantes** recogidos durante el evento y posteriormente (se enviará proactivamente, mail de evaluación de la experiencia)
- **Notas de prensa** generadas
- **Consultas sobre las distintas propuestas** de Los Viajeros
- **Reservas efectivamente realizadas**
- **Variación en visitas a la web** las 72 hs. posteriores al evento

8.4.2. Otras acciones promocionales

Como se mencionó oportunamente, y dado el público al que se quiere apuntar, las actividades promocionales de Los Viajeros ofrecerán un mix entre aquellas *offline* y

las *online*. De hecho, dado el tipo de servicio -que puede denominarse como una venta consultiva-, no sería recomendable focalizarse 100% en acciones *online*, ya que muchas veces es requerida la intervención de uno de los propietarios de la empresa, para interiorizar al interesado en la propuesta (al menos en la etapa inicial del proyecto, donde puede haber cierta desconfianza o desconocimiento).

Por ello, ambos tipos de acciones tienen sus beneficios particulares, y ofrecen la posibilidad de acceder -en cierta medida- a todo el espectro que se desea alcanzar. Dado que se trata de un servicio nuevo en el mercado, se desarrollarán acciones promocionales y comerciales con el objetivo de generar notoriedad y notabilidad en el mercado, a efectos de captar nuevos clientes.

A continuación, se presentarán las acciones pensadas, que se realizarán en el curso de los cinco primeros años del proyecto. La mayoría de las acciones fueron ideadas teniendo en consideración que se trata de un proyecto familiar de capitales limitados (sin contar con inversores extranjeros o privados), lo que lleva a explotar las relaciones y vínculos interpersonales, a maximizar la creatividad y a evaluar en profundidad su costo-beneficio.

Actividades *online*:

- Se invertirá en una página web que cumpla con todos los requerimientos estéticos y técnicos (adaptabilidad a cada una de las plataformas y navegadores) para funcionar como el eje y soporte de la estrategia digital de la empresa. En ese sentido, deberá tener distintas secciones claves: información sobre la empresa y el proyecto; beneficios ofrecidos; blog y bitácoras de viajes; galería de imágenes; e-commerce; todas las ofertas disponibles; opiniones y comentarios de los viajeros; vinculación con las redes sociales y formulario de contacto. En cuanto a su estructura, deberá armarse de modo tal que permita una navegación sencilla, intuitiva, y pensando en palabras claves (*keywords*) que faciliten el posicionamiento orgánico en buscadores (SEO).

- Se crearán perfiles de la compañía en redes sociales, tal como fuera comentado anteriormente, en YouTube, Facebook e Instagram, a la vez que se trabajará activamente con GoogleAds. La creación de contenido propio, original y enfocado será una de las principales tácticas de Marketing a utilizar. Para eso, se trabajará de forma *freelance* con un diseñador y *community manager*.
- En ese mismo sentido, se generarán pequeñas campañas publicitarias - anuncios simples, con foco en imágenes o videos breves-, enfocadas (de nicho), buscando llegar al *target* deseado. Idealmente, se promocionarán imágenes que hayan tomado los propios viajeros, lo que permite conectar mejor con los usuarios, al mismo tiempo que transmite mayor naturalidad y cercanía. El objetivo de estos anuncios irá en sentido de favorecer los dos ejes detallados anteriormente: aspiracional y descriptivo.
- *Influencers* y líderes de opinión (*key opinion leaders*): para impulsar el crecimiento de la marca en redes sociales, se trabajará con dos figuras públicas reconocidas por el target y estar asociadas a la alta calidad. A su vez, éstas figuras deben cumplir con el rol de ser aspiracionales para ellos, y no estar vinculadas con sentimientos negativos. En ese sentido, se proponen a Hugo Soca (reconocido chef nacional, propietario de un restaurante alta gama y de un programa en televisión de alcance nacional) y a María Noel Riccetto (figura vinculada al mundo de las artes escénicas de nivel internacional⁵⁸). Es de notar que los personajes elegidos están próximos a los 50 años (ninguno tiene connotación de “joven”), por lo que cumplen un triple rol: están asociados al “ser uruguayo”, son reconocidos en todo el territorio (es importante que no sea una figura reconocida solo en la capital del país), y poseen cierta cuota de aspiracional por parte del público objetivo.
- Se organizarán webinars con distintas temáticas, que tendrán como eje rector al turismo nacional, pero que abordarán también otros temas de interés para los adultos mayores (y que, de cierta manera, puedan aplicar o ser funcionales a las experiencias de Los Viajeros, ya sea porque son de aplicación para los

⁵⁸ Riccetto, ex primera bailarina del Ballet Nacional del Sodre, fue la primera uruguaya en lograr el premio a la mejor bailarina en el Benois de la Danse, el galardón más prestigioso de la danza clásica a nivel mundial. Para tomar dimensión, Julio Bocca fue uno de los ganadores de este premio, en 1990 (primer año que se entregó).

viajes, a la vez que pueden generar mayor cohesión entre los distintos participantes). A modo de ejemplo: cómo mantener hábitos saludables; medicina preventiva; actividad física con poco espacio; expresión corporal y cocina *express*. Vale destacar que para el dictado de los talleres y *webinars* se recurrirá (en algunos casos) a colaboradores externos a la organización, que pueden ser contratados especialmente, o a través de acuerdos con la UNI3, el Rotary Club, u otra organización afín.

- A partir de los contactos generados en redes sociales, las personas que enviaron su consulta a la página web y miembros de organizaciones afines, se realizarán campañas de envíos de *mailing*. La idea es ganar notoriedad, presentar la oferta de la compañía, y demostrar cercanía. Además, los emails tendrán la opción de visitar la web con todos los detalles de las experiencias, así como la posibilidad de agendar una reunión informativa.

Actividades offline:

- En la víspera de cada viaje, así como cuando algún grupo numeroso lo requiera, se realizarán reuniones informativas en salas de hoteles y *co-works* a definir (según intereses de los propios participantes)
- Se participará activamente en eventos de terceros; especialmente aquellos que guarden relación con el sector turístico, aunque también otros vinculados al emprendedurismo y la promoción de Uruguay. Dependiendo del evento y las diferentes cotizaciones, se evaluará si ocupando el rol de auspiciante -con presencia de marca o con un espacio y stand propio- o como *speakers* de la actividad. A modo de ejemplo, actualmente se realiza la Expo Viajes, el congreso GHT (gastronomía, hotelería y turismo), la Expo Hotel Uruguay, la feria MUy (Mostrar Uruguay) y el evento Uruguay Emprendedor.
- Asimismo, se buscará especialmente la participación como *speakers* en eventos de marketing (de nicho, marketing para la tercera edad, marketing de servicios), siendo un rubro que no está muy desarrollado en el mercado local. Esto colaboraría para que los propietarios de Los Viajeros se posicionen como referentes en el segmento.

- Para los eventos anteriormente mencionados, así como para las reuniones informativas, se desarrollará folletería, *brochures* institucionales y tarjetas personales de los dueños, a efectos de entregar -limitadamente- en esas instancias. Se recuerda que la entrega de material impreso será excepcional, y ante el requerimiento del público, puesto que se apunta a reducir el impacto ambiental y potenciar el uso de las plataformas digitales de Los Viajeros.
- En los primeros meses, se realizarán acciones de difusión del proyecto a través de prensa escrita y radio, en programas y medios de prensa escrita sujetos a los intereses del target, con el objetivo de ganar notoriedad y complementar las acciones llevadas a cabo de forma virtual.
- Se realizarán reuniones en organizaciones vinculadas a los adultos mayores, y que fueron mapeadas a lo largo del proyecto: Universidad de la Tercera Edad (UNI3), Rotary Club International, Club de Leones, entre otras.
- Dado su compromiso con la promoción del país, Los Viajeros realizará los trámites correspondientes para ingresar al grupo de organizaciones que poseen el respaldo de la Marca País Uruguay Natural, lo que supone determinado nivel de servicios y de calidad ofrecida.
- Se realizará gestión de prensa de manera activa, con el objetivo de lograr espacios ganados en los medios de comunicación y poder transmitir los mensajes claves de la organización de forma más espontánea y con mayor grado de credibilidad (comparativamente con una pieza publicitaria).
- A mediano plazo, se realizarán reuniones informativas *in-company*, con departamentos de Recursos Humanos y *C-Level*, si la empresa es de mediano o pequeño porte, con el objetivo de promocionar los servicios incluso antes de la llegada del momento del retiro.

No es menor destacar que varias de las acciones propuestas en esta sección estarán delimitadas y marcadas por el presupuesto disponible, que estará determinado por el equipo directivo de la empresa, apoyado por un contador independiente (tercerizado).

9. Análisis económico - financiero

Como se viene detallando desde el comienzo, dada la dinámica de la organización, y la imposibilidad de realizar cuantiosas inversiones en activos, se buscará mantener - al menos en la etapa inicial- una empresa ligera de activos. El objetivo es concentrar las inversiones en aquellos elementos trascendentales, que permitan transitar los primeros meses sin sobresaltos, a la vez que priorizar en aquellos que sí o sí requerirán de inversiones significativas para lograr el reconocimiento de Los Viajeros como empresa de servicios y asociada a la generación de experiencia con adultos mayores.

A estos efectos, las inversiones más importantes al comienzo serán las destinadas a la generación del sitio web, los honorarios de los profesionales involucrados, las actividades promocionales y la pauta publicitaria. Esto será financiado a partir de un aporte de capitales de los fundadores, generados en base a ahorros personales, por lo que no se recurrirá a financiación de entidades bancarias o crediticias.

Para conocer el costo unitario de un viaje estándar, se realizó un ejercicio de costos partiendo de la base de un viaje para 15 pasajeros (a lo que se agregan dos personas de *staff*), de tres noches de alojamiento, y un total de 1.000 kilómetros recorridos.

Si bien los proveedores a nivel local cotizan, mayoritariamente, en pesos uruguayos, a efectos de clarificar se tomará al dólar estadounidense como divisa para toda la sección (USD 1 = 45 pesos uruguayos).

Ítem	Costo unitario	Cantidad de días	Cantidad de personas	Total (USD)
Tres comidas diarias (s/desay)	UY 1500	3	17	1.700
Alojamiento (base doble c/ desay incl)	USD 40	3	17	2.040
Asistencia médica durante el viaje	USD 50	3	17	150

Alquiler de camioneta tipo Sprinter sin chofer	USD 100	3	17	300
Paseos	USD 20	3	17	1.020
Souvenirs / Obsequios	USD 5	-	15	75
Combustible, peajes	USD 190	-	-	190
Imprevistos	USD 150	-	-	150
Total				5.625

Así, el costo total de una experiencia promedio será de USD 5.625, para una experiencia de viaje de 17 personas, contemplando dos personas de *staff*. Si se toma en consideración que el *staff* no abona sus propios tickets, y que ello es asumido entre todos los demás pasajeros, el costo unitario del viaje son USD 375 dólares.

Al costo total del viaje, se le deben sumar los gastos de marketing correspondientes a la gestión de la comunicación y la inversión publicitaria, que fueron presentados en el apartado anterior. Dada la importancia de estos ítems en el crecimiento de la marca, durante el primer ejercicio se realizará una inversión más significativa, que estará en el entorno de los USD 15.000, e incluirá no solo la construcción del sitio web a medida -con un desarrollador *freelance* y con costo único de USD 1.000-, sino también el material promocional para los primeros meses y la pauta en medios tradicionales y online. A partir del segundo año, el gasto por este concepto se reducirá 33,3%, para quedar en USD 10.000 anuales.

Además, se registrará la marca ante la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial (DNPI), que posee un costo único de USD 120, así como en el sitio DominiosUy, que es el registro para los dominios *online* de la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), la empresa estatal de telefonía, que posee un costo anual de USD 18. En ese sentido, se optará por el dominio *losviajeros.uy*.

Si bien no se alquilará una oficina para el trabajo del día a día y las tareas administrativas, ya que para eso se utilizará la propiedad de los dueños de la organización, se generará un acuerdo con una reconocida cadena hotelera para las reuniones con prospectos. Cada reunión tendrá un costo fijo de USD 50, por la

utilización del espacio, materiales y limpieza, mientras que el servicio de catering (bocados fríos, calientes, servicio de agua y café), adicionará USD 8 por persona. El evento de lanzamiento, que no entra en el régimen de reuniones con prospectos -ya que incluye diferentes variables ya comentadas-, tiene un costo estimado de USD 1.500.

En cuanto a los recursos humanos, no está prevista la contratación de personal estable dentro del staff de la compañía, sino que se trabajará -como se ha venido detallando- con un equipo freelance y con profesionales que dan apoyo en tareas específicas. De esta forma, el equipo se reforzará en función de las necesidades del proyecto. A modo de ejemplo, a partir del tercer año, se prevé que los viajes comenzarán a ser en unidades para 45 pasajeros; en ese momento, Los Viajeros no solo rentará un ómnibus de primera línea, sino que también contratará a un chofer para que los propietarios puedan atender -con mayor grado de dedicación- a los participantes.

A modo de conclusión, se puede afirmar que para la etapa de lanzamiento se requerirá de USD 17.638 -inversión publicitaria, producción de sitio web, dominio, registro de marca y evento de lanzamiento; no se incluyen salarios en este cálculo-, que a estos efectos se redondeará en USD 18.000 para facilitar el análisis.

A continuación se comparten las proyecciones realizadas. En las mismas puede observarse que el proyecto alcanza una rentabilidad positiva en el Año 2 de operación, y genera un flujo de caja positivo a partir del Año 3. Asimismo, muestra una Tasa Interna de Retorno del 44% y genera un Valor Actual Neto de USD 69 mil en los primeros 5 años de operación, utilizando una tasa de descuento apropiada para su perfil de riesgo.

Análisis Económico Financiero

Los Viajeros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Concepto							
Inversión inicial	-\$ 18,000						
Cientes objetivo		18,000	18,360	18,727	19,102	19,484	
Participación (% de clientes captados)		0.50%	2%	3%	4%	5%	
Frecuencia de viaje		1	1	1.2	1.2	1.5	
Costo del ticket		\$ 375.00	\$ 401.25	\$ 429.34	\$ 459.39	\$ 491.55	
Margen (%)		30%	30%	30%	30%	30%	
Ticket Promedio		\$ 487.50	\$ 521.63	\$ 558.14	\$ 597.21	\$ 639.01	TOTAL
Ventas		USD 43,875	USD 191,541	USD 376,286	USD 547,571	USD 933,779	USD 2,093,051
Costo		USD 30,713	USD 134,078	USD 263,400	USD 383,300	USD 653,645	USD 1,465,136
Margen Bruto		USD 13,163	USD 57,462	USD 112,886	USD 164,271	USD 280,134	USD 627,915
Salarios y honorarios profesionales externos (contador, diseñador)		USD 16,800	USD 27,000	USD 36,000	USD 45,000	USD 60,000	USD 184,800
Gastos de marketing - promoción y publicidad		USD 15,000	USD 30,000	USD 40,000	USD 50,000	USD 60,000	USD 195,000
Total (Utilidad Operativa - EBIT)	-\$ 18,000	-USD 18,638	USD 462	USD 36,886	USD 69,271	USD 160,134	USD 248,115
IRAE (25%)			USD 116	USD 9,221	USD 17,318	USD 40,033	USD 66,688
Utilidad neta	-\$ 18,000	-USD 18,638	USD 347	USD 27,664	USD 51,953	USD 120,100	USD 181,427
ROMI		-124%	1%	69%	104%	200%	93%

Capital Trabajo	USD 0	USD 2,605	USD 7,962	USD 14,142	USD 19,929	USD 32,235
Variación del Capital Trabajo		-USD 2,605	-USD 5,357	-USD 6,180	-USD 5,787	-USD 12,306
FREE CASH FLOW (Utilidad + Variación Capital)	-USD 18,000	-USD 21,242	-USD 5,010	USD 21,484	USD 46,166	USD 107,794

VAN 5 Años	69,842
TIR	44%

Cálculo del Costo de Capital para el VAN

Componente	Fuente	Valor
Tasa de Libre Riesgo	10 Year Treasury Bond Yield - Junio 2022 - St. Louis Fed.	3.1%
Prima de Riesgo de Capital	Implied Equity Risk Premium - Aswath Damodaran - Release Julio 2022	5.69%
Beta	Unlevered Beta - Industria Recreacion - Aswath Damodaran - Release Julio 2022	1.07
Riesgo País Uruguay	EMBI Plus Uruguay - Fuente Ivenomica.com.ar	1.54%
Tasa de Descuento	Tasa Libre Riesgo + Prima de Riesgo de Capital * Beta Industria + Riesgo País Uruguay	10.8%

10. Conclusiones finales

A nivel global, el sector turístico está atravesando una de sus crisis más importantes. No solo por las restricciones sanitarias ocasionadas por la pandemia del COVID-19, que dificultan -o impiden, mínimamente- el normal desplazamiento de las personas dentro y fuera de sus territorios, sino también por las complicaciones económicas que ésta trajo consigo.

En simultáneo, se observa la resignificación de algunos aspectos que, hoy, dado el contexto, adquieren otro valor: el cuidado de los adultos mayores, la importancia de atender a los adultos mayores, de la salud, el contacto físico, y de “lo local”.

Con la intención de ofrecer soluciones a varios de esos elementos, y potenciado por el paulatino envejecimiento poblacional en toda la región, y el auge de la economía plateada, Los Viajeros se presenta como un emprendimiento familiar y turístico que ofrece experiencias en todo el territorio nacional y con una propuesta que se basa en

la personalización, la cercanía y la alta calidad. A diferencia de la mayoría de las empresas competidoras, que ofrecen -por defecto- experiencias “para todos”, Los Viajeros le hablará y atenderá exclusivamente a los adultos mayores de alto poder adquisitivo, con una propuesta acotada y de nicho.

Así, el presente Trabajo Final presenta el análisis interno y externo -competencia, consumidores, entorno macro y micro, etc.- de la organización naciente para atender las oportunidades generadas, en un plan de acción a cinco años, que sienta las bases de una posible expansión al mercado corporativo (B2B), y que incorpora muchos de los conceptos trabajados a lo largo de toda la Maestría en Marketing y Comunicación.

Se plantea un recorrido completo, basado en la generación de experiencias y en cómo se quiere hacer sentir al consumidor, que está ávido por reencontrarse con sensaciones que creía perdidas, así como descubrir otras.

Aunque vasto, el plan propuesto es liviano de activos y costos fijos, apuntando a la creatividad y al máximo aprovechamiento del costo-beneficio, dado el carácter familiar y basado en recursos propios de la naciente organización. Por ello, así como para aprovechar las tendencias en el plano digital, varias de las acciones y estrategias propuestas guardan estrecha vinculación con la generación de contenido en redes sociales, la participación en eventos propios y de terceros, y el e-commerce.

Según los cálculos y proyecciones realizadas, existe un mercado potencial inicial (para la primera etapa) de 18.000 personas, que cumplen con los criterios de segmentación previstos. Así, se proyecta que con una inversión inicial de USD 18.000, y el desarrollo del plan detallado, la empresa obtendría una situación de break-even para el segundo año, y ganancias para el tercer año (libres de impuestos), por un monto aproximado de USD 27.664, con un ROMI de 69%.

A su vez, analizando el *free cash flow*, y contrastando la tasa del costo de oportunidad para Uruguay -del 10,8%, considerando riesgo país de Uruguay, más tasa de bono del tesoro en EEUU, y una prima de riesgo de capital-, con los resultados de este proyecto, se observa la conveniencia del segundo, dada que tiene una TIR superior (44%) y un VAN positivo (USD 69.842).

Se agrega, adicionalmente, que no es necesario establecer el flujo de perpetuidad porque se considera satisfacción con los ingresos proyectados para el período considerado en el trabajo.

En esa misma sintonía, se espera que, con una inversión sostenida, el aumento de la notoriedad y la generación de experiencias memorables para los clientes, los números de la organización mejoren sustancialmente en el plazo de cinco años.

11. Referencias

11.1. Referencias bibliográficas

- Bódalo, E. (2003). *Los Mayores y el Consumo: un estudio sociológico*. Murcia, España: Ediciones de la Universidad de Murcia.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa
- Dolan, Robert J. (1997). *Note on Marketing Strategy*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Background Note 598-061.
- Hoffman, D. & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. Ciudad de México, México: Cengage Learning.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Kotler, P. et al. (2011). *Marketing turístico*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Maronna, M. (2012). *Las representaciones del Uruguay turístico en 1930*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
- Patterson, I. (2006). *Growing Older: Tourism and Leisure Behaviour of Older Adults*. Wallingford, United Kingdom: CABI.

11.2. Entrevistas

Benedetti. (21 de septiembre de 2021) Entrevista realizada a Ricardo Alberti [inédita].

Benedetti. (22 de septiembre de 2021). Entrevista realizada a Amparo Alonso [inédita].

11.3. Referencias electrónicas

ABC Mundial. (14 de octubre de 2020). *Argentina obtiene el sello "Viaje Seguro" del WTTC*. [En línea]. Recuperado el 7 de noviembre de: <https://abcmundial.com/2020/10/14/argentina/turismo/argentina-obtiene-el-sello-viaje-seguro-del-wttc>

Agencia EFE. (10 de diciembre de 2018). *Uruguay destaca turismo como derecho humano que "cambia la vida de la gente"*. [En línea]. Recuperado el 8 de abril de: <https://www.efe.com/efe/cono-sur/cronicas/uruguay-destaca-turismo-como-derecho-humano-que-cambia-la-vida-de-gente/50000803-3838400>

Banco Mundial. (1 de octubre de 2021). *Uruguay: panorama general*. [En línea]. Recuperado el 20 de diciembre de: <https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>

Banco Mundial. (s.f). *Población, total - Uruguay*. [En línea]. Recuperado el 1 de agosto de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=UY>

BBC. (15 de octubre de 2020). *Covid-19 y turismo: qué son los Sellos de Viaje Seguro (y qué países de América Latina los han recibido)*. [En línea]. Recuperado el 29 de julio de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54546247>

BBC. (28 de setiembre de 2020). *Contagio de coronavirus: 4 pasos para volver a viajar minimizando los riesgos infección, según la Organización Mundial del Turismo*. [En línea]. Recuperado el 29 de julio de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54303027>

Biblioteca de la CEPAL. (s/f). *Presentación*. [En línea]. Recuperado el 9 de noviembre de: <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=1041476&p=7573808>

BID. (1 de julio de 2019). *La economía plateada, un mercado de nuevas oportunidades*. [En línea]. Recuperado el 20 de noviembre de: <https://blogs.iadb.org/salud/es/economia-plateada/>

Campodónico, R. (mayo de 2019). *Turismo en Uruguay – Evolución a partir de 1990*. [En línea]. Recuperado el 2 de junio de: <https://www.redalyc.org/journal/1807/180762690015/html/>

Centro de Información Oficial – IMPO (14 de julio de 2020). *Ley N° 19889*. [En línea]. Recuperado el 11 de abril de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19889-2020>

Centro de Información Oficial – IMPO (9 de septiembre de 2014). *Ley N° 19253*. [En línea]. Recuperado el 15 de abril de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes-originales/19253-2014/4>

- Centro de Investigaciones Económicas (CINVE). (2018). *Nivel y Heterogeneidad de las Jubilaciones y Pensiones del Sistema de Seguridad Social en el Uruguay*. [En línea]. Recuperado el 5 de agosto de: <https://www.observatorioseguridadsocial.org.uy/phocadownload/Informe%20Ingresos%20Seg%20Social.pdf>
- Cepal. (16 de noviembre de 2017). *El proceso de envejecimiento demográfico en el Uruguay y sus desafíos*. [En línea]. Recuperado el 6 de junio de: <https://www.cepal.org/es/enfoques/proceso-envejecimiento-demografico-uruguay-sus-desafios#:~:text=El%20Uruguay%20es%20un%20pa%C3%ADs,1%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20total>
- Cifra. (31 de agosto de 2021). *El uso de las redes sociales en Uruguay*. [En línea]. Recuperado el 9 de octubre de: <https://www.cifra.com.uy/index.php/2021/08/31/el-uso-de-las-redes-sociales-en-uruguay/>
- El Observador. (14 de noviembre de 2021). *Las oportunidades de negocio que traen "los nuevos viejos" uruguayos*. [En línea]. Recuperado el 15 de noviembre de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/las-oportunidades-de-negocio-que-traen-los-nuevos-viejos-uruguayos-2021111317170>
- El Observador. (2 de agosto de 2018). *Uruguay tiene el índice de envejecimiento más alto de la región*. [En línea]. Recuperado el 17 de julio de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/uruguay-tiene-el-indice-de-envejecimiento-mas-alto-de-la-region-201882500>
- El Observador. (20 de abril de 2021). *Reforma jubilatoria: cuál es la jubilación máxima en cada caja y cómo llegar al mayor reemplazo según el sistema actual*. [En línea]. Recuperado el 5 de agosto de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/cual-es-la-jubilacion-maxima-en-cada-caja-y-como-llegar-al-mayor-ingreso-202141919170>
- El País de Madrid. (14 de noviembre de 2019). *Soy viejo y hago lo que quiero*. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de: https://elpais.com/elpais/2019/11/11/planeta_futuro/1573468271_778974.html?rel=mas
- El País de Madrid. (30 de septiembre de 2020). *¿Estamos listos para la 'economía plateada'?*. [En línea]. Recuperado el 9 de septiembre de: https://elpais.com/elpais/2020/09/29/planeta_futuro/1601369922_060412.html
- El País. (17 de marzo de 2019). *¿Cuánto de la jubilación cobran efectivamente los pasivos?* [En línea]. Recuperado el 18 de agosto de: <https://www.elpais.com.uy/negocios/finanzas/cuanto-jubilacion-cobran-efectivamente-pasivos.html>

- El País. (2 de agosto de 2021). *La actividad económica recuperaría niveles pre-COVID-19 en 2022, según CPA Ferrere*. [En línea]. Recuperado el 15 de noviembre de: <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/actividad-economica-recuperaria-niveles-pre-covid-cpa-ferrere.html>
- Facebook del Ministerio de Turismo. (20 de noviembre de 2020). *Campaña “En este año particular, te invitamos a disfrutar tu país con #Seguridad y #Beneficios”*. [En línea]. Recuperado el 30 de octubre de: <https://www.facebook.com/watch/?v=387421865910562>
- France 24. (14 de junio de 2020). *Viajar después del Covid-19: la pandemia le cambia la cara al turismo*. [En línea]. Recuperado el 3 de agosto de: <https://www.france24.com/es/20200613-pandemia-cambia-cara-turismo>
- Grupo BID. (agosto de 2020). *La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*. [En línea]. Recuperado el 18 de octubre de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-economia-plateada-en-America-Latina-y-el-Caribe-El-envejecimiento-como-oportunidad-para-la-innovacion-el-emprendimiento-y-la-inclusion.pdf>
- Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. (agosto de 2020). *Informe de políticas: COVID-19 y la transformación del turismo*. [En línea]. Recuperado el 8 de octubre de: <https://unsdg.un.org/es/resources/informe-de-politicas-covid-19-y-la-transformacion-del-turismo>
- Gub.uy. (25 de octubre de 2020). *Beneficio para extranjeros jubilados que obtengan residencia permanente*. [En línea]. Recuperado el 12 de noviembre de: <https://www.gub.uy/tramites/beneficio-extranjeros-jubilados-obtengan-residencia-permanente>
- Instituto Nacional de Estadística (diciembre de 2021). *Boletín Técnico - Actividad, Empleo y Desempleo*. [En línea]. Recuperado el 7 de febrero de: https://www3.ine.gub.uy/boletin/Informe_MT_Diciembre_2021.html
- Instituto Nacional de Estadística (s/f). *Índice de Precios del Consumo*. [En línea]. Recuperado el 17 de mayo de: <http://www.ine.gub.uy/web/guest/ipc-indice-de-precios-del-consumo>
- Intendencia de Montevideo. (s.f.). *Personas mayores*. [En línea]. Recuperado el 18 de septiembre de: <https://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/personas-y-ciudadania/personas-mayores>
- La Diaria Economía. (18 de septiembre de 2020). *Cuentas nacionales: el PIB cayó 10,6% en el segundo trimestre*. [En línea]. Recuperado el 29 de mayo de:

<https://ladiaria.com.uy/economia/articulo/2020/9/cuentas-nacionales-el-pib-cayo-106-en-el-segundo-trimestre/>

La Diaria. (19 de octubre de 2020). *Turismo todo el año, en todo el país y para todas las personas*. [En línea]. Recuperado el 30 de octubre de: <https://ladiaria.com.uy/economia/articulo/2020/10/turismo-todo-el-ano-en-todo-el-pais-y-para-todas-las-personas/>

La Diaria. (27 de setiembre de 2021). *Día Mundial del Turismo*. [En línea]. Recuperado el 2 de octubre de: <https://ladiaria.com.uy/opinion/articulo/2021/9/27-de-setiembre-dia-mundial-del-turismo/>

La Red 21. (29 de enero de 2018). *El salario real de los uruguayos ha crecido más de un 60% entre 2004 y 2018*. [En línea]. Recuperado el 30 de mayo de: <https://www.lr21.com.uy/economia/1358369-salario-tarifas-publicas-ministerio-economia>

La Red 21. (5 de julio de 2019). *El 75% de la población uruguaya pertenece a la clase media, según informe del Gobierno*. [En línea]. Recuperado el 4 de julio de: <https://www.lr21.com.uy/economia/1404916-clase-media-rendicion-cuentas-economia>

Ministerio de Economía y Finanzas. (23 de octubre de 2019). *Empleo y Desempleo*. [En línea]. Recuperado el 9 de mayo de: <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/institucional/informacion-economica/empleo-desempleo>

Ministerio de Turismo. (2019). *Informe de Turismo Interno Año 2019*. [En línea]. Recuperado el 30 de octubre de: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/sites/ministerio-turismo/files/2020-08/Informe%20de%20Turismo%20Interno%202019.pdf>

Ministerio de Turismo. (5 de febrero de 2021). *MINTUR presentó los datos oficiales del turismo en enero 2021 y la creación del Observatorio Turístico Nacional*. [En línea]. Recuperado el 19 de agosto de: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/noticias/mintur-presento-datos-oficiales-del-turismo-enero-2021-creacion-del>

Ministerio de Turismo. (s.f.). *Estadísticas*. [En línea]. Recuperado el 28 de octubre de: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/datos-y-estadisticas/estadisticas>

Ministerio de Turismo. (s/f). *Creación y evolución histórica*. [En línea]. Recuperado el 5 de abril de: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/institucional/creacion-evolucion-historica>

Ministerio de Turismo. (s/f). *Día internacional del Turismo Sostenible*. [En línea]. Recuperado el 16 de noviembre de: <https://turismo.gub.uy/index.php/dia-internacional-del-turismo-sostenible>

- Nielsen, K. (s/f). *El turismo de la tercera edad en los destinos turísticos consolidados: el caso de la Costa del Sol*. [En línea]. Recuperado el 16 de octubre de: <https://core.ac.uk/download/pdf/29403979.pdf>
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (abril de 2019). *Estudio prospectivo en turismo a 2050*. [En línea]. Recuperado el 30 de octubre de: https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2019-06/13_Estudio%20prospectivo%20en%20Turismo.pdf
- Organización Mundial de Turismo. (s/f). *Glosario de términos de turismo*. [En línea]. Recuperado el 6 de abril de: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Organización Mundial del Turismo. (14 de septiembre de 2020). *La OMT destaca el potencial del turismo interno para ayudar a impulsar la recuperación económica de los destinos en todo el mundo*. [En línea]. Recuperado el 10 de noviembre de: <https://www.unwto.org/es/news/la-omt-destaca-el-potencial-del-turismo-interno-para-ayudar-a-impulsar-la-recuperacion-economica-de-los-destinos-en-todo-el-mundo>
- Plantur. (s.f.). *Tendencias del Turismo*. [En línea]. Recuperado el 30 de octubre de: http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=35
- Portal Horeca. (5 de septiembre de 2021). *UADE presentó su encuesta sobre turismo en pandemia*. [En línea]. Recuperado el 31 de octubre de: <https://argentina.ladevi.info/uade/uade-presento-su-encuesta-turismo-pandemia-n33574>
- Portal Uniao. (29 de junio de 2020). *PARLASUR realiza Webinario "Turismo Seguro en tiempos de Pandemia"*. [En línea]. Recuperado el 31 de julio de: <https://www.jornaluniao.com.br/noticias/geral/parlasur-realiza-webinario-quotturismo-seguro-en-tiempos-de-pandemiaquot/>
- Portal Uruguay Emprendedor. (19 de junio de 2021). *Economía plateada: un sector con potencial y poco explorado*. [En línea]. Recuperado el 27 de noviembre de: <https://www.uruguayemprendedor.uy/noticia/economia-plateada-un-sector-con-potencial-y-poco-explorado/>
- Portal Uruguay Emprendedor. (3 de julio de 2019). *Economía plateada, un mercado de nuevas oportunidades*. [En línea]. Recuperado el 27 de noviembre de: <https://www.uruguayemprendedor.uy/articulo/economia-plateada-un-mercado-de-nuevas-oportunidades/>
- Revisa Subjetividades. (2019). *Prácticas de ocio en complejos habitacionales para adultos mayores en Montevideo*. [En línea]. Recuperado el 7 de septiembre de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692019000200011

- Revista Galega de Economía. (diciembre de 2014). *Aproximación al perfil y comportamiento del turista senior*. [En línea]. Recuperado el 5 de mayo de: <https://www.redalyc.org/pdf/391/39138754004.pdf>
- Scielo. (enero de 2015). Análisis de los determinantes de la decisión de viajar de los senior españoles. [En línea]. Recuperado el 8 de septiembre de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322015000100001&script=sci_arttext
- Tecno Hotel News. (4 septiembre 2017). *Algunas claves para atraer al turismo de la tercera edad*. [En línea]. Recuperado el 12 de julio de: <https://tecnohotelnews.com/2017/09/04/claves-atraer-turista-tercera-edad/>
- Telesur TV. (2 de marzo de 2021). *Logran sello de viaje seguro 250 destinos turísticos del mundo*. [En línea]. Recuperado el 7 de noviembre de: <https://www.telesurtv.net/news/logran-sello-viaje-seguro-destinos-turisticos-mundo-20210302-0035.html>
- Universidad de la Empresa. (s/f). *Movilidad humana en Uruguay en tiempos de Covid-19*. [En línea]. Recuperado el 31 de octubre de: <https://ude.edu.uy/movilidad-covid19/>
- Universidad de la República (2020). *El turismo en Uruguay en tiempos de coronavirus*. [En línea]. Recuperado el 30 de octubre de: https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/25614/1/Aportes_2_Al_tmark_Turismo.pdf
- Universidad de la República (noviembre de 2020). *Turismo interno como amortiguador del impacto de la pandemia en la actividad turística en Uruguay*. [En línea]. Recuperado el 30 de octubre de: https://iesta.fcea.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2020/11/nota_tecnica_8.pdf
- Universidad ORT Uruguay. (25 de marzo de 2021). *Estrategias y tendencias del turismo de la pospandemia*. [En línea]. Recuperado el 30 de octubre de: <https://www.ort.edu.uy/novedades/estrategias-y-tendencias-del-turismo-de-la-pospandemia-108436>
- Uruguay XXI. (marzo de 2017). *“Oportunidades de inversión - Turismo”*. [En línea]. Recuperado el 14 de abril de: https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/Informe%20Turismo%20Marzo%20-%202017%20-%20Uruguay%20XXI_ES-4.pdf

12. Anexos

12.1. Tipos de turismo

Si bien el término “turismo”, entendido en sentido amplio, abarca a toda la actividad, es necesario enunciar y diferenciar algunos conceptos claves, ya que no es lo mismo el turismo que se realiza dentro de las fronteras del propio país, que el que se realiza fuera de ellas, por ejemplo. Por eso, uno de los primeros pasos es categorizarlos, para lo que se tomará como base el planteo de la Prof. Eva Aguayo (s.f.), de la Universidad de Santiago de Compostela⁵⁹.

- a. Turismo interno: involucra a los residentes del país, que viajan únicamente dentro de él.
- b. Turismo receptor: realizado por los no residentes, viajando dentro de un país determinado.
- c. Turismo emisor: los residentes de un país, viajando a otro.

A su vez, y siguiendo con el planteo de Aguayo (ob.cit.), de la combinación de estas tres formas de turismo surgen otras, obteniendo una clasificación más exhaustiva y precisa. A saber:

- a. Turismo interior: abarca al turismo interno y al turismo receptor, dentro de un lugar determinado.
- b. Turismo nacional: incluye tanto al turismo interno como al turismo emisor (es decir, todas aquellas personas de un país viajando).

⁵⁹ Aguayo, E. (s/f). Recuperado de: <https://www.usc.gal/economet/Guia-tema3-turismo.pdf>

- c. Turismo internacional: comprendido por el turismo receptor y el emisor.

Así como existe esa clasificación más general y abstracta, existen otras tipologías más específicas y referidas a la práctica de hacer turismo per se. Esta puede llegar a contener más de 50 o 60 tipos de turismo, pero con el fin de sustentar la idea sin agobiar al lector, se enuncian simplemente algunos de los tipos de turismo más conocidos popularmente:

- a. Aventura
- b. Sol y playa
- c. De nieve
- d. Enoturismo (vinculado a la visita a bodegas y el sector del vino)
- e. De montaña
- f. Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transgénero (LGBT)
- g. De compras
- h. De cruceros

12.2. Clasificación de la demanda turística

Continuando con el planteo de Aguayo (s.f.), que se sustenta en varios documentos de la OMT, se observa que hay distintos motivos por los que las personas hacen turismo y se desplazan de un sitio a otro.

Sin embargo, la clasificación que se presenta a continuación dista de ser la única existente, a la vez que se entiende que, en más de una ocasión, la demanda turística puede ser multicausal, surgiendo por más de un motivo simultáneo. De cualquier manera, los principales motivos para las distintas formas de turismo son:

- a. Ocio, recreación y vacaciones.
- b. Visitas a familiares y/o amigos
- c. Negocios u otros motivos profesionales (capacitaciones, congresos)
- d. Tratamientos de salud
- e. Religión, peregrinaciones
- f. Otros motivos (cualquiera no contemplado en los anteriores)

12.3. Regulación clave

Si bien ya se comenzaron a delinear algunos puntos vinculados a la normativa en materia de Turismo, aquí se ahondará de forma específica en los principales aspectos regulatorios. En este sentido, es preciso destacar que Uruguay posee un amplio y exhaustivo marco regulatorio para el sector, comenzando por algunas breves menciones en la Constitución de la República, así como también normativas específicas para cada tipo de actor del sector (hoteles, agencias de viajes, turismo aventura, etc.).

La primera alusión al tema, como se mencionó anteriormente, data de la Constitución de la República, donde en el artículo 85, ordinal noveno, se establece que la Asamblea General podrá “declarar de interés nacional zonas turísticas, que serán atendidas por el Ministerio respectivo”⁶⁰.

La primera ley de Turismo -N°14.335- a nivel nacional data de la época de la dictadura, habiéndose aprobado en 1974, con vigencia a partir de 1975. Allí se estableció el marco general que pasaría a definir y regular la actividad del sector. Así, se convenía al turismo “como factor de desarrollo económico y social”⁶¹, así como “una actividad de interés público” (ob.cit.). De igual manera, se definía al turismo como el desplazamiento voluntario y temporal de personas o grupos de personas, fuera del lugar de su residencia habitual y sin fines de lucro, dejando de lado los viajes de trabajo, negocios u otros motivos afines.

En la misma línea, esa Ley establecía que era competencia del Estado “la orientación, el estímulo, la promoción, la reglamentación, la investigación y el control del turismo y de las actividades y servicios directamente conectados al mismo” (ob.cit.).

A su vez, concretamente, se establecían las siguientes competencias:

1. Fijar y dirigir la política nacional
2. Planificar y promover el mejoramiento de la infraestructura turística, en general y la realización de las obras públicas complementarias.
3. Aprobar los proyectos y programas de desarrollo turístico.

⁶⁰ Centro de Información Oficial – IMPO. (2 de febrero de 1967). Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/constitucion/1967-1967/85>

⁶¹ Centro de Información Oficial – IMPO. (2 de enero de 1975). Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-ley/14335-1974>

4. Celebrar los acuerdos y convenios nacionales e internacionales necesarios para el desarrollo del turismo.
5. Declarar zonas prioritarias de desarrollo turístico entre las determinadas de interés nacional por ley.
6. Instalar centros de información turística en el exterior, cuando lo estime conveniente para el incremento del turismo receptivo.
7. Otorgar concesiones en bienes de propiedad del Estado con fines de explotación turística.
8. Decidir la participación en congresos y reuniones relacionados con la materia turística, designando, a tal fin, los representantes que en cada caso corresponda.
9. Crear registros de prestadores de servicios turísticos cuando la considere conveniente.
10. Otorgar prioridad a los egresados de los cursos respectivos de la Universidad del Trabajo del Uruguay, y de los institutos privados instalados o a instalarse, para la capacitación y adiestramiento en profesiones, oficios o actividades destinados a la atención del turismo en todos sus niveles.
11. Establecer regímenes preferenciales en favor de los turistas provenientes del exterior y facilitar la realización en el país de eventos internacionales de interés turístico. (ob.cit.)

En la medida que en este apartado se citarán las principales regulaciones, no se puede pasar por alto la Ley N°15.851⁶², de 1986, donde se define la creación del Ministerio de Turismo, ofreciéndole al país el marco institucional correspondiente. Según datos de la época, para ese entonces, el sector comenzaba a tener una importancia superlativa en la vida política, social y económica de Uruguay. De igual manera, el marco era sugerido por “varias de las recomendaciones de las numerosas asesorías nacionales e internacionales que actuaron a partir de esta década”⁶³.

Las competencias del ministerio naciente estaban establecidas en el artículo 84 de dicha ley, e incluían:

La política nacional del turismo; las cuestiones atinentes al turismo y lo que se relaciona con ellos en materias atribuidas a otros Ministerios; el fomento de las industrias del turismo; el régimen, coordinación y contralor del turismo; el fomento del turismo hacia el país y dentro de él; la infraestructura turística; el fomento, régimen y registro de hoteles, pensiones y afines, organizaciones promotoras y demás prestadores de servicios turísticos; las cuestiones atinentes a la atención del turista; las zonas turísticas; los congresos, conferencias, cursos, exposiciones, ferias y concursos referentes a su

⁶² Centro de Información Oficial – IMPO. (31 de diciembre de 1986). Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/15851-1986>

⁶³ Campodónico, R. (mayo de 2019). Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/1807/180762690015/html/>

especialidad y promoción y estímulo de su realización; y las relaciones con los organismos internacionales de su especialidad. (Ob.cit.)

A pesar de las vicisitudes de los años posteriores, donde se incluyó al Deporte, y luego se lo quitó, los hechos parecen haber demostrado que la importancia del sector amerita una mirada exclusiva y priorizada.

Retornando al plano normativo, es de destacar que la Ley de 1974, conocida ampliamente como la “primera ley de turismo”, fue suplantada por la “Nueva Ley de Turismo”, N°19.253, del 28 de agosto de 2014, bajo la presidencia del Sr. José Mujica.

Con un enfoque diferente, la nueva regulación definía al turismo como:

Una actividad de interés nacional, por ser un factor de desarrollo cultural, económico y social para el país y sus individuos, una manifestación del derecho humano al esparcimiento, al conocimiento y a la cultura, una contribución al entendimiento entre los más diversos individuos y un ámbito para demostrar el equilibrio entre el desarrollo de una actividad económica y la protección del medio ambiente.⁶⁴

Es importante poner énfasis en que la nueva normativa va en concordancia con la propuesta de la Organización Mundial del Turismo, donde se reconoce al Turismo como un derecho humano.

Según lo expresado en el sitio web de Marca País, el objeto de esta nueva normativa es “establecer los principios y conceptos fundamentales de la actividad turística”⁶⁵, declarándose como:

Una actividad de interés nacional y facilitando al Ministerio de Turismo y Deporte la participación en diversos ámbitos en los cuales se abordan aspectos relacionados con el turismo, como la planificación territorial, promoción de inversiones, temas medioambientales, de descentralización y generación de empleo, así como atender los aspectos relacionados con la accesibilidad de todos al disfrute de la recreación y el turismo. (Ob.cit.)

En la normativa, también se incorporan:

⁶⁴ Centro de Información Oficial – IMPO. (9 de septiembre de 2014). Recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19253-2014>

⁶⁵ Marca País Uruguay Natural. (29 de agosto de 2014). Recuperado de: <https://marcapaisuruguay.gub.uy/uruguay-tiene-una-nueva-ley-de-turismo/>

Una serie de modificaciones de procedimientos, tendentes a facilitar trámites administrativos y la desburocratización de gestiones, tanto para los operadores turísticos como para la gestión cotidiana del Ministerio. Definiendo sus características, la Ley establece la denominación de las distintas modalidades del turismo: Receptivo, Emisivo, Turismo Interno e Internacional. (ob.cit.)

Asimismo, la normativa se encarga de articular tanto las competencias, como los cometidos del Poder Ejecutivo y del Ministerio de Turismo y Deporte. De hecho, establece que es la Dirección Nacional de Turismo, del MINTUR, aquella a la que le corresponde establecer “los objetivos contenidos en la política nacional de turismo, favoreciendo el fomento y desarrollo del sector” (ob.cit.).

De esta forma, se “persigue el objetivo de constituir un marco normativo que regule, promueva y jerarquice la actividad turística” (ob.cit.), teniendo en cuenta la accesibilidad total para el disfrute de las actividades recreativas y turísticas.

Finalmente, la nueva Ley manifiesta la voluntad y el compromiso de cara a trabajar para lograr un fuerte e importante posicionamiento internacional del país asociado con la marca Uruguay Natural en cooperación con múltiples actores del Estado y entidades privadas, entre los que se mencionan al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), y la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA).

12.4. Algunos planes existentes

Además de las consideraciones antes realizadas, es igualmente importante destacar que en materia turística existían, y existen, en Uruguay, algunos planes que distintos organismos (públicos, fundamentalmente), vienen llevando adelante desde hace más de una década.

Como se expresó, Uruguay posee la concepción del turismo como derecho, lo que lo llevó a impulsar una política de Turismo Social -que comenzó en 2006, bajo la primera presidencia de Tabaré Vázquez- con el objetivo de facilitar y acercar a un mayor número de ciudadanos, el disfrute del tiempo libre y el ocio.

La iniciativa de Vázquez “implicó que el turismo social se ejecutara como política pública por primera vez en la historia”⁶⁶, siendo uno de los hitos de la política turística nacional.

La democratización del turismo venía de la mano de posibilitar un viaje turístico a precios accesibles, combinando un sistema de acuerdo de precios con representantes privados, así como subvencionar diferencialmente a las personas que no podían hacerle frente a esos costos.

Si bien esta acción se quiso llevar adelante a partir de la gestión privada, la falta de emprendedores interesados (en parte explicado por el hecho de la cantidad de visitantes extranjeros que recibe el país, en apariencia más atractivos que promover el turismo social interno) llevó a que el propio Estado ocupara ese rol.

Así, con mensajes como el de “Un país de todos, lo disfrutamos todos”, la propuesta de turismo social comenzó a funcionar y a diferenciarse con el paso del tiempo. Si bien en un principio comenzaron ofreciendo propuestas amplias a los sectores “vulnerables”, luego redefinieron algunos criterios y continuaron ofreciendo - simultáneamente- distintas propuestas: “Turismo para Trabajadores” (públicos y privados), “Turismo para Quinceañeras” (para jóvenes que cobraban asignaciones familiares), “Turismo Estudiantil” (enfocado en estudiantes del último año de liceo), “Turismo Joven” (adolescentes fuera de la educación formal y vinculados a ONG) y “Turismo para Adultos Mayores” (para jubilados y pensionistas de bajos recursos). En todos estos casos, se trataba de una propuesta que incluía distintas opciones de alojamiento, traslados y servicios gastronómicos, dependiendo de la propuesta y el contratante.

También es menester destacar que en 2017 surgió otra propuesta, denominada “Paseo por el Día”, para quienes no querían -o no podían- pernoctar lejos de sus hogares.

Por fuera del Ministerio de Turismo, que es la organización responsable de estas propuestas, el único plan existente (y que antecede al Plan de Turismo Social) es el que desarrolla el Banco de Previsión Social (BPS), a partir de un concepto similar. El

⁶⁶ Schenkel, E. (14 de agosto de 2019). Recuperado de: <https://www.albasud.org/noticia/es/1130/uruguay-sistema-nacional-de-turismo-social>

organismo público, responsable del principal sistema previsional y de seguridad social de Uruguay, ofrece distintas opciones de paseos y turismo interno para jubilados y pensionistas.

Generalmente, son “estadías en distintos centros vacacionales del país con precios accesibles o sensiblemente inferiores a los habituales y en cuotas mensuales, en general, en baja temporada”⁶⁷. Sus beneficiarios son “jubilados, pensionistas y personas con discapacidad, en general, integrados a organizaciones en la red de instituciones adheridas al Registro Nacional de Instituciones del BPS” (ob.cit.).

12.5. Turismo en números

De cara a la entrega del presente documento, se entendió necesario hacer un desglose de algunos de los principales números que rodean al sector, y que sustentan varias de las consideraciones previas (como ser la importancia del sector en la economía nacional).

En base al Plan Nacional de Turismo Sostenible Horizonte 2030, presentaremos algunos indicadores que, si bien no responden a la “nueva normalidad” dictada por la pandemia del COVID-19, ilustran ciertamente el peso y el pulso del sector en materia social, cultural y laboral.

En primer lugar, es menester destacar que, anualmente, Uruguay recibe prácticamente la misma cantidad de visitantes que su población. A modo de ejemplo, y si bien los datos de 2019 no son los más favorables de los últimos años -dada la situación coyuntural en los países vecinos, Argentina y Brasil-, en el último año cerrado ingresaron 3.220.602 turistas, lo que supone un descenso de 13,2% en comparación con los datos de 2018⁶⁸. Estas cifras, vale precisar, no contemplan el turismo de cruceros ni aquellos turistas brasileños que ingresan al país por frontera seca sin realizar trámites migratorios.

En segundo término, las cifras de divisas siguieron una suerte similar, pues durante 2019 ingresaron USD 1.753 millones, mostrando un deterioro de 18,6% en

⁶⁷ Banco de Previsión Social. (27 de diciembre de 2021). Recuperado de: <https://www.bps.gub.uy/10286/estadias-vacacionales.html>

⁶⁸ Ministerio de Turismo. (14 de enero de 2020). Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/noticias/2019-ingresaron-uruguay-3220602-turistas-us-1753-millones-divisas>

comparación con el año anterior. Es decir: además de venir menos personas, éstas gastaron menos. El promedio de estadía, por su parte, fue de 5,5 días y el gasto per cápita, de USD 544,6, un 6,2% menor al año anterior (ob.cit.).

A pesar de esos datos, la balanza turística del país fue positiva en USD 553.310.408, a la vez que se incrementaron los visitantes uruguayos, norteamericanos, europeos y de otros países de América.

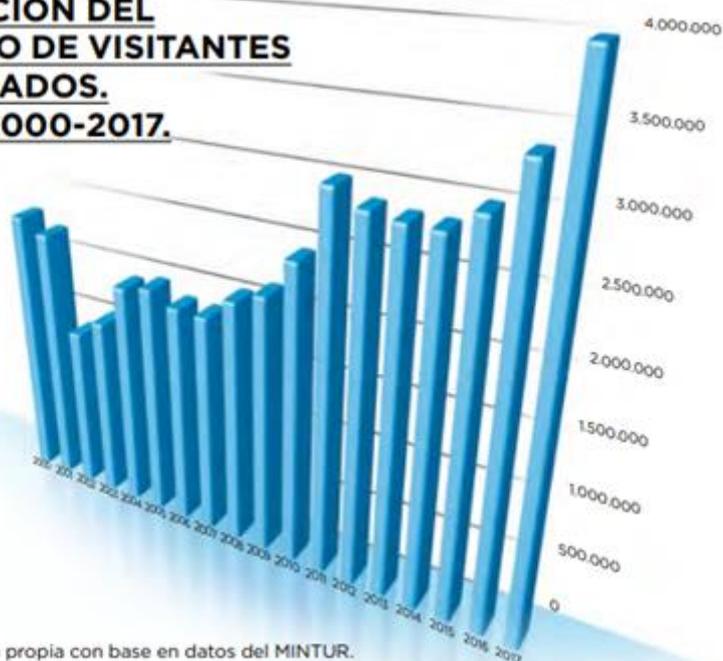
Los visitantes que mayor caída tuvieron fueron los argentinos, que decrecieron 24,8% en comparación con 2018; en 2019 ingresaron un total de 1.744.643 personas (ob.cit.).

En lo respectivo a los rubros en los que se repartió el gasto, vale destacar a los alojamientos, con USD 534.148.770 (30,5% sobre el total del gasto), alimentación con USD 471.953.729 (significando 26,9 %) y compras con USD 243.277.422 (el 13,9 % sobre el total del gasto)⁶⁹.

En la perspectiva histórica, es importante destacar la tendencia creciente en el número de turistas que recibe el país, puesto que, desde la crisis del 2002, la tendencia es prácticamente siempre en crecimiento.

⁶⁹ Ob.cit.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE VISITANTES INGRESADOS. AÑOS 2000-2017.



Fuente:
Elaboración propia con base en datos del MINTUR.

22 | H2030 | PLAN NACIONAL DE TURISMO SOSTENIBLE

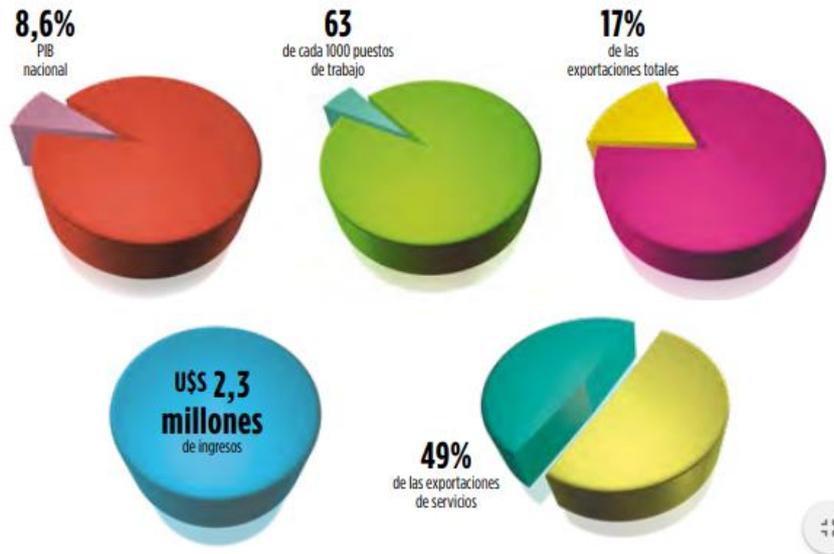
Fuente: Ministerio de Turismo

Dentro de los datos a destacar, la incidencia laboral es otra de las más relevantes. Según los datos del MINTUR, presentados en el Plan Nacional de Turismo Sostenible (2019), el sector era responsable del 6,34% del total de empleos en el país. No es menor destacar la estacionalidad de este punto, puesto que allí se incluye un porcentaje de trabajos zafrales con motivo de la temporada estival.

Según el mismo reporte, el sector también es responsable del 17% de las exportaciones totales del país, y del 49% de las exportaciones en materia de servicios.

A pesar de la relevancia local de estas cifras, es importante ubicarse por un instante en el plano regional, donde Uruguay supuso el 1,8% del total de llegadas internacionales de las Américas y el 10% de las llegadas a América del Sur en 2017. Esto lo posiciona “como el sexto destino de la región”⁷⁰.

⁷⁰ Ministerio de Turismo (2019). Recuperado de: https://www.gub.uy/ministerio-turismo/sites/ministerio-turismo/files/documentos/publicaciones/min_lib_Plan2030_WEB-10MB_abr2019_2.pdf



Fuente: Ministerio de Turismo