



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing**

**“ITINERANTE”**

**Alumno: Jeanette Rodríguez**

**DNI: 36.501.140**

**Mentor: Mercedes Gerding**

**Buenos Aires, Mayo 2022**

# Índice

1. Introducción **(página 2)**
2. Resumen Ejecutivo **(página 5)**
3. Marco teórico:
  - 3.1. Enfoque motivacional del comportamiento del consumidor **(página 8)**
  - 3.2. Marketing experiencial:
    - 3.2.1. Del marketing tradicional al experiencial **(página 10)**
    - 3.2.2. La “Esfera de la experiencia” de Pine & Gilmore **(página 11)**
    - 3.2.3. La matriz experiencial de Schmitt **(página 13)**
    - 3.2.4. Los eventos como herramientas de experiencias **(página 16)**
  - 3.3. Experiencias gastronómicas *pop-up* **(página 17)**
  - 3.4. Turismo gastronómico **(página 19)**
    - 3.4.1. El turista gastronómico **(página 21)**
4. Análisis de la situación:
  - 4.1. Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL **(página 24)**
  - 4.2. Análisis del entorno: Análisis del mercado **(página 33)**
  - 4.3. Análisis de la competencia: Las 5 Fuerzas de Porter **(página 42)**
  - 4.4. Análisis interno: Las “7 S” de McKinsey **(página 52)**
  - 4.5. Análisis FODA **(página 57)**
  - 4.6. Análisis del consumidor:
    - 4.6.1. Tendencias del consumidor **(página 65)**
    - 4.6.2. Trabajo de campo: entrevistas en profundidad **(página 67)**
    - 4.6.3. Recapitulación de las respuestas más frecuentes y destacadas **(68)**
5. Segmentación del mercado
  - 5.1. Criterios clave de la segmentación de mercado **(página 75)**
  - 5.2. Mercado Objetivo **(página 76)**
  - 5.3. Mapa de empatía del *buyer* persona **(página 77)**
6. Propuesta de valor **(página 80)**
7. Objetivos del Plan de Marketing **(página 82)**
8. Plan de acción: Marketing Mix
  - 8.1. Producto **(página 83)**
  - 8.2. Precio **(página 85)**
  - 8.3. Plaza **(página 88)**
  - 8.4. Promoción **(página 89)**
9. Análisis económico financiero **(página 92)**
10. Conclusiones **(página 96)**
11. Bibliografía consultada **(página 98)**
12. Anexos **(página 101)**

# 1. Introducción

*“Cuando uno piensa en compartir, quizás lo primero que se le viene a la cabeza es compartir un plato, compartir la mesa; pero en realidad, el compartir se empieza antes. Y llegamos hasta acá, siendo quienes somos como cultura, porque compartimos en la cocina...”*

Narda Lepes (2021)<sup>1</sup>

Itinerante es una mezcla de gastronomía, viajes y encuentros. Es “experiencias para el disfrute”, conexión con los placeres de la vida, movimiento e historia. El significado de su nombre hace alusión a aquello que lo motiva: la adrenalina de moverse de un lugar a otro para encontrar ese estímulo que despierta los sentidos, y hace descubrir nuevas culturas y sabores. Lo representa la unión, un círculo de momentos compartidos (figura que está presente en el logotipo de la marca<sup>2</sup>) y los espacios con buena compañía.

El proyecto nace del sueño de tres amigas- Victoria, Micaela y Jeanette-, que motivadas por la misma pasión de viajar y adentrarse en el mundo de la gastronomía desde su cultura, su estética y sus tradiciones, decidieron pensar la forma en que sus hobbies favoritos- cocinar, anfitriónar reuniones y planificar pequeños eventos e itinerarios para sus viajes- se conviertan en un negocio atractivo, rentable y adaptado al joven consumidor de esta era, mucho más interesado en recolectar memorias y experiencias valiosas, que meros productos almacenables. Una de esas soñadoras es quien escribe este trabajo, y quien busca darle forma a partir de los recursos que éste le brinda.

El emprendimiento tuvo su primera actuación el 26 de noviembre del 2021 con “Mesa Chica”, un pop-up gastronómico a puertas cerradas, que presentaba un menú y locación sorpresa para 12 personas. Los platos se disponían al centro de la mesa y estaban pensados para compartir, teniendo en cuenta las restricciones alimentarias de los participantes, quienes eran reclutados personalmente por las creadoras del evento, pero que en su mayoría no se conocían entre sí.

En su momento, las socias no tenían suficientes ingresos para alquilar un lugar donde “jugar a ser un restaurante”- como ellas mismas lo definían-, ni tampoco la certeza total de que su idea funcionaría, por lo que decidieron organizarlo en el

---

<sup>1</sup> Stella Artois Ar (21 de mayo 2021). *Recetas compartidas- con @nardalepes y @vika.cocina*. [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=ZuQWC1tjhhk>

<sup>2</sup> Ver anexo 1.

departamento familiar de una de ellas, que contaba con una cocina separada del comedor principal (esencial para facilitar su comodidad y administrar mejor los tiempos y presentaciones de sus platos) y una decoración sumamente cautivadora, con una impronta de diseño minimalista muy armoniosa y vistas alucinantes al corazón de la Ciudad de Buenos Aires desde el living y el comedor. Ninguna de las socias proviene del ámbito de la gastronomía ni realizó más que algunos cursos cortos de cocina, pero consideran que el rubro no demanda más libros que creatividad, curiosidad y práctica.

La primera edición de “Mesa Chica” fue un éxito, y los amigos que no habían podido asistir les pedían que lo repitan para poder experimentar esa noche. Así fue que, con vacaciones de verano mediante, se realizaron 3 pop-ups más, en los que algunos de los clientes que ya habían ido, volvieron a participar y lo recomendaron.

Hoy en día, la demanda crece y las ilusiones de formar un emprendimiento que contenga aquello que este grupo de amigas más disfruta en su vida- reunirse, viajar, cocinar, comer y nutrirse de nuevas personas, lugares y culturas- bajo un mismo paraguas, que es el disfrute, se profundizan. **El desafío se encuentra en la propuesta y la clave, en la experiencia.**

En relación a esta cuestión se observa que al momento de planear desde una simple salida a un restaurante, hasta un viaje de fin de semana por placer, muchos jóvenes no sólo quieren salir de la rutina y conocer nuevos lugares, sino también que éstos puedan brindarles una experiencia que transforme su mirada y les aporte algún contenido valioso para recomendar o compartir.

Basados en esta forma de conceptualizar y vivir el disfrute, y conforme a un visible interés de jóvenes adultos (20-40 años) por conocer, registrar y compartir los sitios, experiencias y platos que más los atraen, este plan de marketing tendrá como objetivo presentar la propuesta de Itinerante y plasmar una estrategia de negocios que lo lleve a posicionarse en el mercado en el que recién se inserta, explotando su diferencial y encontrando, así, un lugar único y distinto dentro de las alternativas que conviven en industrias competitivas y muy saturadas, como la de los viajes y la gastronomía.

De este modo, para lograr que el emprendimiento crezca y supere las barreras que se le presentan en su etapa inicial, a continuación se desarrollará un análisis de su macro y microentorno para identificar las necesidades e insights que manifiesta el segmento al que apunta la propuesta, y finalmente plantear un plan de acción que

logre que la clientela perciba las promesas de la marca, convirtiendo al negocio en algo más que un sueño compartido.



Universidad de  
**San Andrés**

## 2. Resumen ejecutivo

El presente trabajo consiste en desarrollar un plan de marketing para Itinerante, un emprendimiento creado por tres amigas que fusiona el mundo de la organización de eventos con el del turismo a partir de la misma premisa: la gastronomía.

La empresa ofrece dos servicios: “Mesa Chica”, una experiencia gastronómica que reúne a 12 comensales alrededor de una mesa compartida para degustar alrededor de 15 platos a ciegas; e “Iti.nerarios”, basados en recorridos de viaje pensadas para un público *foodie*, que quiere salir de lo usual y conocido para descubrir locaciones exclusivas, productores locales y momentos culinarios inolvidables.

Por la etapa prematura en la que se encuentra el proyecto, Mesa Chica nace como un pop-up en el que la locación y el menú van variando en cada edición, pero manteniendo los conceptos que la distinguen de un restaurante a puertas cerradas: el secreto, la mesa en común, el movimiento, el banquete y la mirada joven, moderna y disruptiva. Y si bien la idea de itinerar por distintos espacios es una de sus características distintivas, el hecho de no contar con un lugar físico estable limita muchas veces su eficiencia y gestión administrativa.

Ahora bien, con el fin de tener un mayor entendimiento de la posición en la que se encuentra Itinerante en el mercado, se ha desarrollado un análisis del macroentorno a partir de la herramienta PESTEL, y del microentorno con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para finalmente compilarlos en la matriz FODA.

Los resultados obtenidos del análisis PESTEL presentan oportunidades en lo que respecta a la posibilidad de viajar- con estímulos económicos como el programa PreViaje- y de invertir en el rubro gastronómico, tras el incremento del consumo en este sector, junto al de Hotelería y Turismo. A esta situación se suman: el creciente interés del segmento joven por experimentar nuevas propuestas “out-of-home”; la tecnología aplicada a los restaurantes y viajes para mejorar los servicios, ampliar información y ser más sustentables; y la intención de crear una sociedad un poco más “verde”, que al tiempo de cuidar el medioambiente ayude a generar mejores hábitos alimenticios y mayor conocimiento del origen de los productos y su elaboración.

Por otra parte, al observar puntualmente el entorno local se nota un efecto de “gasto postergado” producto de la cuarentena, que se exacerbó con los avances de la

vacunación. Estos gastos hacen referencia a los consumos de productos y servicios que estuvieron restringidos durante el aislamiento preventivo, como los eventos sociales, los restaurantes, bares y discotecas. No obstante, también existe una realidad económica que separa al consumidor argentino en dos: los que tienen margen para consumir productos y servicios para el ocio y entretenimiento, y los que les cuesta llegar a fin de mes. En este sentido, la brecha socioeconómica se hizo más notoria tras la pandemia, y pertenecer a la clase pudiente, capaz de permitirse más gastos en indumentaria de marca, salidas y entretenimiento, hoy implica percibir un salario igual o mayor a \$250.0000 (a la fecha actual de mayo 2022).

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los resultados arrojaron un atractivo medio de la industria, siendo la propensión del cliente a sustituir el servicio (por ser una experiencia que quizás elijan de vez en cuando si no están fidelizados), las amenazas de integración hacia atrás de los clientes y de los proveedores (tras la posibilidad de ser ellos mismos quienes coordinen sus actividades de viaje o eventos gastronómicos), y el crecimiento del sector los factores de mayor incidencia. Para el análisis interno de la empresa se utilizó el modelo de las "7 S" de McKinsey, que al identificar las variables duras y blandas del emprendimiento, pudo hacer más visibles los inconvenientes con los que se encuentra Itinerante al momento de llevar una administración adecuada, incrementar sus ganancias y delimitar el rol de las dueñas-operarias. No obstante, a continuación de esta sección se desarrolla un análisis FODA que detalla las estrategias que pueden desarrollarse para aprovechar las fortalezas de Itinerante en el contexto donde se sitúa, y minimizar sus debilidades.

El mercado objetivo de Itinerante es un nicho de hombres y mujeres jóvenes (entre 25 a 40 años) que tienen un poder adquisitivo alto y viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Según algunas de las firmas más prestigiosas en investigación de mercado, existe un alto potencial de clientes que buscan satisfacción en experiencias compartidas que los hagan olvidar sus problemas cotidianos y se salgan de lo convencional, ya sea al momento de planificar un viaje o hacer alguna actividad con amigos. En base a esta premisa, para conocer mejor qué piensa y cómo actuaría el target de Itinerante, se han realizado entrevistas en profundidad a informantes clave que han participado en Mesa Chica y a personas de su entorno, a la vez de un mapa de empatía que describe al buyer persona.

Itinerante presenta una propuesta diferenciada de la competencia a través de un menú pensado para compartir en una mesa comunal repleta de una variedad de platos, al estilo banquete oriental. El *misterio* que se mantiene en cada edición de Mesa Chica, la *cercanía* con el cliente y la garantía de encontrar el mejor plan de viaje y el mejor evento gastronómico en un mismo lugar, lleva a Itinerante a posicionarse como la mejor opción para organizar una escapada única o asistir a un evento memorable.

Para ello, los objetivos que persigue este plan de marketing son, principalmente, aumentar el conocimiento de la marca, para posicionarla en el mercado de las experiencias, y la gastronomía, y crear vínculos con colegas y proveedores de ambas industrias (turismo y gastronomía), para ser mejor referenciados, aprender el know-how de otras empresas y reducir los costos de los insumos. Se proyecta incrementar el número de ediciones de Mesa Chica e Itinerarios recién en el tercer año de su desarrollo, puesto que los primeros dos se hará más foco en una estrategia de branding que apunte al conocimiento de la marca a través de la promoción boca en boca y contenidos en redes sociales (ya sea propio como generado por los usuarios y clientes que participaron de algún evento).

Dado este propósito, el análisis económico financiero con el que culmina este trabajo considera las ventas y los gastos (operativos y capitalizables) de este proyecto desde el 2022 (su primer año de vida) hasta el 2024. Como se podrá observar en el desarrollo de esta sección, los costos de los insumos disminuyen a partir del segundo año, aunque aumentan los gastos operativos por un community manager más activo y el alquiler de una locación para eventos. A su vez, con el incremento proyectado del número de Mesas Chicas (de 4 a 8 mensual) y de las ventas de los itinerarios (de a 2 unidades cada año) en 2024, el VAN da negativo el primer y segundo año (por las inversiones requeridas), pero se revierte el tercero, que es cuando la empresa recupera lo invertido y, además, gana dinero. En este punto, la TIR alcanza un 19%, que supera la tasa de descuento establecida (15%), elevando el atractivo del proyecto.



## 3. Marco teórico

### 3.1. Enfoque motivacional del comportamiento del consumidor: Hedonismo y utilitariedad

Los modelos teóricos del enfoque motivacional se basan en explicar el comportamiento del consumidor conforme a los factores intrínsecos (como la teoría de la pirámide de necesidades de Maslow) y extrínsecos que los influyen. Suelen ser utilizadas por los especialistas de marketing para preparar su plan comercial, diseñar el producto, fijar los precios, tomar decisiones sobre los canales de distribución y lanzar campañas publicitarias, anticipando la recepción que obtendrán del público.

Por cierto, el comportamiento del consumidor ha sido tema de estudio para muchos: ¿qué lo conduce a obtener ciertos productos? ¿Qué lo lleva a decidir qué y cuándo comprar? ¿Qué sensación quiere sentir al adquirir bienes de consumo? En primera instancia, se podría afirmar que las personas ejecutan una compra cuando surge una necesidad, con referencia a los objetos o experiencias que se les ofrecen, pero en realidad no es tan simple: algunos compran productos que no disponen ninguna utilidad, mientras que otros lo hacen sólo para satisfacer sus deseos, por autocomplacencia o por prestigio social (Chaves & Rodríguez González, 2013). De esta manera, la motivación tiene cada vez mayor importancia en el campo del consumo y el comportamiento del consumidor, brindando información sobre las razones que impulsan a los individuos a reaccionar de determinadas formas, ya sea por factores internos (se encuentra bajo el control del sujeto) o externos (proviene del medio ambiente o contexto). En efecto, los motivos por los cuales alguien decide consumir un producto se pueden describir según sus necesidades (Solomon, 2008):

- **Motivos primarios:** son los que ayudan a satisfacer las necesidades básicas de supervivencia, como la alimentación, la estabilidad corporal y fisiológica, y el espacio de vivienda.
- **Motivos secundarios:** están relacionados al hábito de compra de una marca particular por asociarla con algún valor personal.

- **Motivos racionales:** se basan en el raciocinio o la lógica de la situación del cliente, siendo éste totalmente consciente de lo que está adquiriendo.
- **Motivos emocionales:** son motivaciones de percepción o sentimiento que tiene un consumidor al comprar una marca.

Por otra parte, también existen otros tipos de motivaciones que logran el mismo efecto, pero que se relacionan con el utilitarismo y el hedonismo. Según Crandall (1979), la idea de la motivación utilitaria tiene origen en las teorías filosóficas que afirmaban que el placer debe lograrse de manera consciente y bajo el autocontrol del individuo. Por el contrario, Hirschman y Holbrook (1982) señalan que la motivación hedónica tiene una vinculación con los niveles multisensoriales de las personas, en las que existen aspectos emocionales y fantasiosos. Pero a pesar de su significado opuesto, las motivaciones hedónicas y utilitarias son complementarias en el momento de compra (Bhat y Reddy, 1998). El valor funcional y el emocional se unen y transforman la conducta del consumidor, potenciando su intención de compra, ya que el individuo reacciona, por una parte, de manera consciente ante la búsqueda de su felicidad (previendo la posible función del producto y el aporte que éste hace a sus necesidades básicas), y por la otra, de manera irracional, individual y subjetiva.

La motivación hedónica se refiere, entonces, a que el motor para conseguir lo que se desea se encuentra en el placer, el goce o la fantasía que se produce al autorecompensarse. Los consumidores hedonistas están más dispuestos a dedicar tiempo a la satisfacción de sus placeres, impulsados por múltiples sensaciones imaginarias que vivencian desde la experiencia de compra, como la diversión, el disfrute y las ganas de escapar del mundo en el que viven. En este orden de ideas, la experiencia que el consumidor pretende tener no parte de la adquisición del producto ni de lo que pueda hacer- en términos funcionales- con él, sino de las sensaciones experienciales que llegan a ser memorables y que los incentivan a repetir la acción. Este tipo de motivación centrada en lo emocional podría considerarse un paso previo a las gratificaciones que predisponen al consumidor a valorar tanto la experiencia de compra como a la marca en sí misma. Y a pesar de que la preferencia por un producto o marca no implica directamente su compra, la

motivación hedónica está constituida además por un elemento muy importante en esta instancia del *funnel* comercial, que es el aspecto social. En este sentido, las experiencias compartidas que surgen de la interacción social hacen que los individuos tengan incentivos externos en común, que ayudan a satisfacer lo que continuamente buscan: saciar sus placeres exaltando todos sus sentidos.

## 3.2. Marketing experiencial

### 3.2.1. Del marketing tradicional al experiencial

Con la llegada del nuevo milenio, Philip Kotler (2000) aseguró que el marketing tiene que evolucionar, como lo había hecho hasta entonces, pero en una dirección más acorde con nuestra época, en donde el verdadero poder está en el consumidor y en cómo este atraviesa sus experiencias con la marca y sus productos. Dejando de lado el marketing tradicional, que sólo encuentra sus bases en la lógica transaccional del comercio (venta-rentabilidad), ha surgido el denominado marketing experiencial, centrado plenamente en el cliente y en conectar con él de forma emocional a través de una acción memorable, que genere un lazo fiel y duradero con la marca.

En su libro *Experiential Marketing* (1999), Bernd Schmitt explica que el marketing experiencial está constituido por cuatro características clave que lo diferencian del marketing tradicional:

1. El enfoque en las experiencias del cliente y la gratificación que éstas pudiesen brindarles para conectarse con la marca desde otro lugar (en oposición al antiguo modelo, basado en el carácter funcional del marketing).
2. La concepción de que los clientes son individuos racionales y emocionales, que no obstante hacen la mayor parte de sus decisiones de compra desde un ámbito irracional, influenciados por sus sensaciones y sentimientos.
3. El consumo visto como una vivencia holística. En otras palabras, se cree que el cliente no evalúa o adquiere el producto sólo por sus características y funcionalidades, sino que además estudia la experiencia que le aporta el consumo del mismo. A comparación del marketing tradicional, que concebía su relación con el cliente a corto plazo, como la forma de llegar a un fin (vendiendo y ganando dinero),

el marketing experiencial trata al cliente como la propia meta, tratando de conseguir su lealtad en todas las fases del proceso de consumo.

4. Los métodos y herramientas del marketing experiencial son eclécticos, pudiendo aplicar teorías neurocientíficas, psicológicas o sociológicas, sin limitarse a un método concreto de investigación.

Finalmente, el punto más importante del marketing experiencial es la idea de que el factor emocional prevalece sobre el racional ante cualquier decisión de compra, ya que como afirma José Manuel Sánchez (2016): “nuestro cerebro tiene una importante base emocional. La neurociencia nos dice que las emociones están en la base de la toma de decisiones. Si queremos elegir de una manera más libre, tenemos que aprender a gestionar mejor nuestro mundo emocional”.

### 3.2.2. La “Esfera de la experiencia” de Pine & Gilmore

En su libro *Experience economy* (1999), Pine y Gilmore también hicieron hincapié en este tema, explicando sus puntos de vista acerca del marketing experiencial. Según los autores, este concepto nace de una época económica que se caracteriza por un tipo de consumidor que quiere experimentar sensaciones, emociones y sentimientos que le generen un recuerdo. En palabras de Joseph Pine (1999): “los productos son tangibles, los servicios intangibles y las experiencias memorables”. Visto de esta forma, las experiencias son sucesos que involucran a los individuos de forma personal, y pueden estar determinadas por dos dimensiones:

1. **Dimensión en el eje horizontal:** mide el grado de participación del cliente y muestra dos valores: **participación activa** (cuando el individuo es parte protagonista del desarrollo de la experiencia) o **participación pasiva** (cuando el grado de protagonismo de la persona no influye en el desarrollo de la experiencia).
2. **Dimensión en el eje vertical:** mide el grado de conexión o relación con el entorno a partir del **grado de absorción** (el cliente experimenta el evento pero no lo altera) y el **grado de inmersión** (el sujeto participa en la experiencia, se involucra y la altera de forma directa).

En la figura que exponemos a continuación se ilustra la Esfera de la Experiencia que materializa el modelo de Pine & Gilmore:

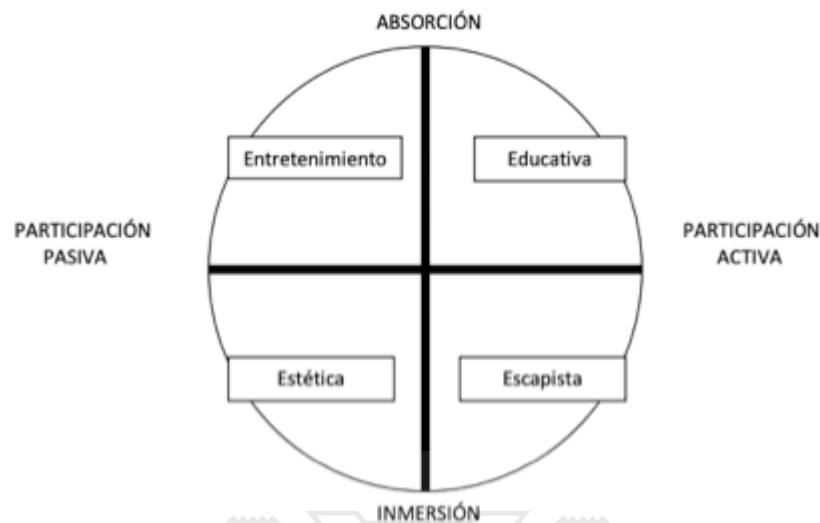


Figura 1. Esfera de la experiencia. Fuente: "Experience Economy" (Pine & Gilmore, 1999)

Como puede observarse, en esta figura aparecen los cuatro tipos de experiencias que se despliegan en relación a las dos dimensiones anteriores:

- Entretenimiento: se realiza una absorción pasiva de las experiencias a través de los sentidos.
- Educativa: involucra la participación activa de la persona, en la que ésta aprende y amplía sus conocimientos.
- Escapista: participación más activa en la que el sujeto está completamente inmerso en la experiencia.
- Estética: participación a partir de la observación y el disfrute del lugar.

En definitiva, la esfera de la experiencia nos puede brindar información acerca de qué podrá hacer el cliente en cada una de las experiencias que se le presenten: en la experiencia de "entretenimiento" desarrollará sus sentidos, en la "educativa" deseará aprender, en la "escapista" querrán llevar a cabo alguna acción y en la "estética" simplemente disfrutarán del entorno como observadores.

### 3.2.3. La matriz experiencial de Schmitt

El concepto de Marketing Experiencial nace en los trabajos de Berndt Schmitt *Experiential Marketing* (1999) y *Customer Experience Management* (2003), en los cuales afirma la importancia de fijar la atención no sólo en la satisfacción y retención del cliente, sino además en la necesidad de involucrar al consumidor emocional y/o físicamente durante el proceso de adquisición del producto.

La idea central radica en lo que el autor denomina “experiencias de consumo”; consideradas como un conjunto de interacciones entre el cliente y un producto que originan un suceso o una reacción agradable en el sujeto. Se trata, en otras palabras, de enfatizar la ventaja competitiva de la empresa a través de la implicación emocional de los clientes y la creación de experiencias ligadas a sus productos.

Según Schmitt (2003), existen cinco tipos de experiencias posibles o “módulos estratégicos de experiencias” que las empresas pueden gestionar para construir la satisfacción que el cliente desea encontrar:

- Sensaciones: la experiencia del consumidor parte de estímulos sensoriales percibidos a través de los cinco sentidos (vista, oído, tacto, gusto y olfato). El objetivo es generar un impacto sensorial en el individuo.
- Sentimientos: apela a los sentimientos y emociones más íntimos e interiorizados de los clientes. El objetivo es crear vínculos afectivos entre la marca y el sujeto, que pueden ir desde simples estados de ánimo positivos hasta fuertes emociones.
- Pensamientos: pretende generar una compra inteligente en la cual el consumidor resuelve su problema reflexionando. Involucra al consumidor a través de sorpresas, de intrigas y de provocaciones.
- Actuaciones: son experiencias que involucran al consumidor para que cambie su manera de hacer las cosas con el fin de modificar desde su comportamiento hasta su modo de vida.. Estas experiencias son de índole más motivadoras, inspiradoras y espontáneas.
- Relaciones: es un conjunto de todos los primeros módulos que va un poco más allá tomando en cuenta no solamente la personalidad del

consumidor sino la manera en que él quiere ser percibido por su entorno. De hecho, intenta relacionar el cliente a la imagen que quiere transmitir a los otros, según el principio de identidad.

Experiencias sensoriales	Experiencias de sentimiento	Experiencias de pensamiento	Experiencias de actuación	Experiencias de relaciones
Percibir	Sentir	Pensar	Actuar	Relacionarse
Colores	Estados de ánimo	Pensamiento analítico y	Conductas	Grupos de referencia
Figuras	Emociones	convergente	Estilo de vida	Roles sociales
Formas		Pensamiento divergente	Acciones valoradas	Valores culturales
Sonidos			Percepciones personales	Identidad
Olores			Interacciones	Categoría
Texturas				Influencia social

Figura 2. Módulos Experienciales Estratégicos

Los módulos de experiencia estratégicos administran las experiencias diseñadas por las empresas para trasladar información a los clientes, conseguir que interactúen con la marca y reflexionen sobre el mensaje. Los “**proveedores de experiencias**”- como los denomina Schmitt (2003)- son las herramientas que se utilizan para convertir en acciones concretas a los módulos estratégicos experienciales y son los siguientes:

- Comunicaciones (publicidad, promociones, boletines, informes)
- Identidad visual de la marca (nombre, logotipo, colores, música, etc.)
- Presencia del producto (diseño del producto, empaquetado, distribución, puntos de venta, etc.)

- Co-gestión de la marca (patrocinios, alianzas, colaboraciones con otras compañías)
- Entornos espaciales (infraestructura de la empresa, espacios comerciales)
- Sitios web y otros medios electrónicos (además de suministrar información deben estimular la comunicación con los internautas a través del entretenimiento)
- Personal de la empresa

Ahora bien, el punto más importante para Schmitt es la matriz experiencial, que recoge a los módulos experienciales estratégicos en el eje vertical y a los proveedores de experiencias en el horizontal, a modo de poder ver cómo combinar estrategias y tácticas para crear mejores experiencias.

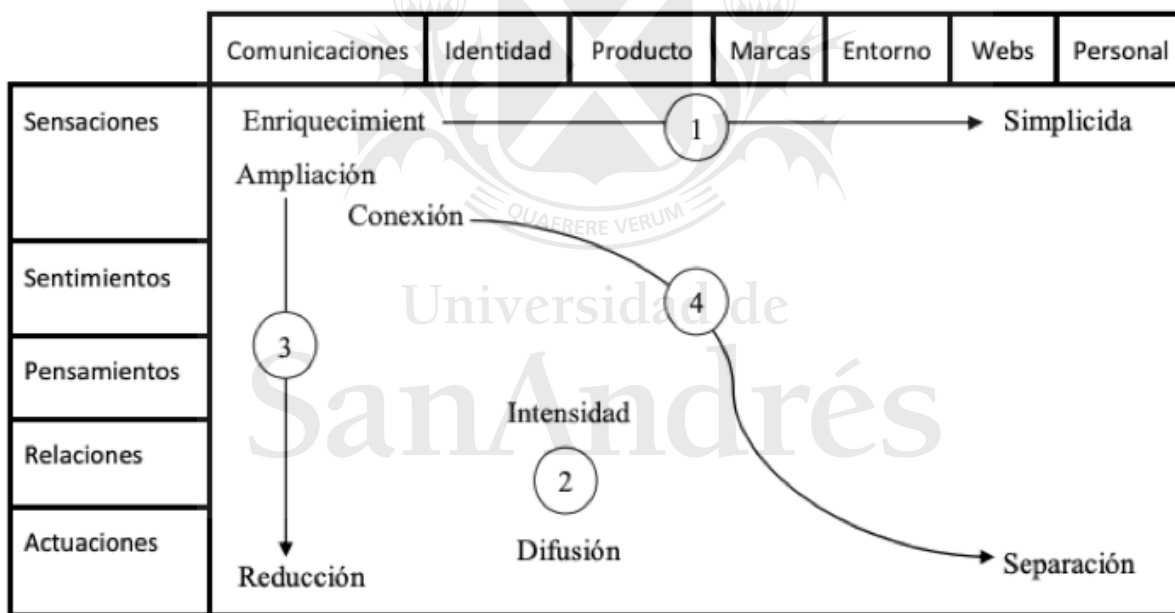


Figura 3. Matriz experiencial de B. Schmitt

Las marcas deben tomar varias decisiones relacionadas con el nivel de intensidad de los proveedores de experiencia (intensificar o difundir); enriquecer o simplificar la experiencia usando varios proveedores de experiencia o solo uno; decidir si se usa varias experiencias o enfocarse en una sola (ampliar o enfocar) y finalmente, conectar todas las experiencias entre ellas o separarlas para que tenga más sentido (conectar o separar).



Concretizando, podemos decir que el marketing experiencial trae beneficios tanto para el consumidor como para la empresa, en tanto la compañía logre mayor identificación con su marca, definir su ventaja competitiva, aumentar la cantidad y calidad de recomendaciones de los usuarios y generar más engagement; y los clientes puedan experimentar nuevas vivencias y aventuras, y elevar su poder frente a la marca, comunicándose directamente y manteniendo un rol activo en las decisiones que tome la compañía.

### 3.2.4. Los eventos como herramientas de experiencias

Los eventos tienen una relación directa con el marketing experiencial, puesto que se basan en la emoción y la acción para lograr una conexión entre marca y cliente. En la década de los 90, Getz y J.J. Goldblatt (1990) fueron los primeros académicos en tratar el tema de los eventos en el ámbito de la comunicación empresarial, definiéndolos como hechos distintivos, únicos y alejados de la cotidianidad. Los eventos son una herramienta de comunicación clave para facilitar el conocimiento de los productos y servicios de la marca, al mismo tiempo de hacer partícipe al consumidor en la comunicación, cautivando sus sentidos, emociones y pensamientos.

Wood y Masterman (2006) identifican siete requisitos necesarios para garantizar el éxito de un evento:

1. Involucración: la experiencia ha de involucrar al consumidor de forma emocional con la marca y el evento.
2. Interacción: han de desarrollarse interacciones positivas entre el consumidor, los demás asistentes y la marca.
3. Inmersión: los asistentes al evento han de participar en la experiencia con todos los sentidos, logrando que se aislen de otros mensajes.
4. Intensidad: el evento ha de ser único, memorable y con gran impacto.
5. Individualidad: la experiencia ha de ser apreciada como única y debe aprovecharse la relación cara a cara para gestionar los mensajes y experiencias de forma distinta.

6. Innovación: Se debe hacer uso de la creatividad para lograr los objetivos del evento.
7. Integración: Los asistentes y consumidores han de ver la experiencia como algo positivo, auténtico, valorable y proveedor de beneficios.

### 3.3. Experiencias gastronómicas *pop-up*

Las experiencias gastronómicas llamadas pop-up son proyectos culinarios que se instalan y operan por un día, un par de semanas o algunos meses. Según Euromonitor, una consultora internacional que realiza análisis de mercado e investigaciones sobre la conducta de los consumidores, una propuesta pop-up se basa en cuatro características principales: **flexibilidad, espontaneidad, rapidez y temporalidad** (Velarde, 2017). A éstas se podrían agregar también la calidad de la experiencia del cliente, la exclusividad, la capacidad de sorprender a los participantes y la socialización- puesto que los comensales no suelen conocerse previamente entre sí (CG, 2020).

Los pop-ups se convirtieron en una tendencia que habla de un cambio de perspectiva con respecto al consumo masificado y tradicional de la gastronomía, y que apuesta por la experimentación, la música, el diseño y el encuentro de varias personas. En este punto, el componente “clandestino” y temporal resulta uno de los mayores atractivos de la experiencia, además del hecho de probar menús que probablemente no vuelvan a realizarse.

En general, los restaurantes pop-up son aprovechados por chefs reconocidos o jóvenes promesas que quieren dar a conocer su trabajo bajo este formato de caducidad. En el caso de algunos, la necesidad de ahorrar en costos fijos ingenió una nueva forma de disfrutar de una cena especial en lugares insólitos: desde casas particulares, sótanos y terrazas, hasta estaciones de tren abandonadas, jardines secretos o locales de decoración.

Los sentidos y las percepciones de los comensales cobran más sentido en los pop-ups, ya que su fugacidad hace que la huella que deben dejar en el público sea igual de rápida en impactar, pero no tan efímera en olvidar. Por cierto, las personas que van a un restaurante pop-up usualmente van en busca de aventura gastronómica, el descubrimiento de algo nuevo, único y creativo, que sea muy

diferente a la típica escena de un restaurante. El marketing sensorial cumple un papel muy importante en este punto, al ayudar a que la experiencia de los comensales se potencie con la música o las performances que formen parte del evento.

Mero Mole, una empresa mexicana de consultoría estratégica para la industria de alimentos y bebidas, ha identificado una clasificación de restaurantes itinerantes, de acuerdo a su origen y propósito (Velarde, 2017):

- *Los que son una prueba al mercado:* existe el concepto de que los restaurantes pop-up sirven para probar una idea ante el mercado, antes de poner toda la inversión sobre la mesa. Sin embargo, a pesar de que parece una opción más viable y económica que abrir un negocio definitivo, el riesgo sigue siendo muy alto. Al tener una vida más corta, el nivel de atención a los detalles se vuelve más prioritario, teniendo que planear la ubicación, el mobiliario, la presentación, el menú, el servicio y los precios constantemente. Además, es menos probable que el comensal repita la experiencia, por lo que existe sólo una oportunidad para hacer bien las cosas. Y a pesar de que si la ejecución es exitosa, la recompensa también es grande, el nombre del chef y el concepto de la experiencia está tan en juego como en un restaurante fijo.
- *Los que evolucionan su propia propuesta:* uno de los motivos que ha causado la creación de restaurantes pop-up fue reinventar algunos lugares y conceptos exitosos y bien posicionados, de modo que se mantengan vigentes y resulten más atractivos. Un ejemplo de este tipo es el de la hamburguesería Shake Shack, cuando participó en el festival de música Coachella con un menú y punto de venta adaptados para la ocasión.
- *Los siempre itinerantes:* este tipo es el que nace siendo pop-up. En otras palabras, buscan la espontaneidad e incluso la clandestinidad como eje de su concepto. Su intención es siempre sorprender y crear experiencias únicas, contando una historia a través de la comida. Se trata de estimular todos los sentidos y lograr que el evento permanezca en la memoria de los participantes de manera especial.

### 3.4. Marketing turístico

Antes de la llegada del boom turístico de los años 60, que surgió producto de la expansión económica en Europa y Estados Unidos, no podemos hablar de turistas, sino de emigrantes: personas que viajan meramente por necesidad. En este sentido, el concepto de turismo, tal y como lo conocemos hoy en día, se generalizó recién a partir de estos años, cuando viajar se convirtió en una actividad recreativa, asociada a recorrer un país o zona geográfica por puro placer.

Con la popularización del turismo llegó la necesidad de promocionar el producto turístico, y con ello nació el concepto del marketing turístico. En 1995, Philip Kotler—reconocido como uno de los padres del marketing —publicó un libro titulado “Marketing for Hospitality and Tourism”, que en su edición española se conoce por “Marketing turístico”. En él se define el marketing como: “la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables” (en este caso, turistas).

Con una concepción similar, Witt y Moutinho (1995) definen al marketing turístico como el proceso en el que tanto las empresas involucradas y el turista alcanzan sus metas y satisfacción mediante el ofrecimiento de productos turísticos de valor a nivel local, regional e internacional.

De esta manera, podríamos concluir que el marketing turístico es la acción de promocionar lugares por parte de las empresas de sectores hoteleros, agencias de viajes, transporte y otras entidades afines, con el fin de brindarle al turista una experiencia completa que pueda recordar.

Ahora bien, a diferencia de otras corrientes del marketing, el turístico es un marketing de servicios que se distingue por tres características clave:

1. **Intangibilidad:** el cliente utiliza el servicio solamente cuando se encuentra en el lugar y el momento donde éste sucede.
2. **Temporalidad:** los productos o servicios están disponibles en fechas determinadas, y luego el cliente no puede acceder más a ellos. Por ejemplo, las reservas de vuelos, hoteles, restaurantes.
3. **Estacionalidad:** esta característica hace referencia a la estacionalidad de las condiciones naturales, de las que nacen las famosas temporadas altas y bajas de precios.

El marketing turístico se vuelve cada vez más experto en conocer a los turistas actuales, que son mayormente digitales y mucho más exigentes, conforme a estar más informados y capacitados para adquirir todos los servicios de hotel, restaurantes y demás paquetes turísticos por su cuenta. El marketing especializado en este sector sirve, entonces, para utilizar todas las herramientas digitales que hacen posible ofrecer el mejor servicio al nuevo turista, y obtener los mejores resultados para la empresa.

Por último, a raíz de estos puntos que hemos señalado y debido a que en el marketing turístico convergen muchas organizaciones, resulta importante mencionar cuáles son, a modo de reconocer quiénes se involucran y qué medidas se pueden aplicar:

- Marketing de destinos: su principal motor es un organismo público, y su principal objetivo es definir y atraer al tipo de turista objetivo, para que visite algún país o región.
- Marketing hotelero: se encarga de desarrollar estrategias para promocionar, fortalecer y aumentar el número de clientes en sus instalaciones.
- Marketing de restaurantes/gastronómico: se basa en diversas estrategias para promocionar y destacar establecimientos de productos alimentarios, bebidas o restaurantes, usando las herramientas del marketing digital y promociones.
- Marketing para agencias de viajes: profundizan en la experiencia que le otorgan al cliente desde que son contratados.
- Marketing de turismo rural: es el más experimental, ya se trata de que el cliente conecte con la naturaleza mediante un tour de uno o varios días.

### 3.4.1. El turista gastronómico

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define a los turistas como aquellas personas que viajan a un destino principal ajeno a su lugar de residencia habitual por motivos de ocio o negocios, y que tienen una estancia mínima de una noche en dicho lugar.

La clasificación de los tipos de turistas se puede basar de la misma manera en la cantidad de tipos de turismo que existan, por sus expectativas, grado de adaptación u otras variables. Sin embargo, en esta sección nos centraremos en el tipo de turista gastronómico de nuestra época, que es el que atañe el principal foco de este trabajo.

Por un lado, Boyne, Hall y Williams (2003) propusieron la siguiente tipología respecto del turista gastronómico:

- Un tipo de turista gastronómico es aquel que considera que la gastronomía es un elemento fundamental de la experiencia turística. Es por ello que busca, de manera activa, información respecto del patrimonio culinario de la región incluyendo los productos que se elaboran de manera local y los lugares que ofrezcan comida de calidad.
- Otro tipo de turista gastronómico es el que considera que la gastronomía es importante, pero para que su motivación principal sea la gastronomía necesitan de publicidad. Es decir, se trata de un tipo de turista que no busca información sobre la culinaria local por su cuenta, pero la toma en cuenta si se les ofrece información al respecto.
- Un tercer tipo de turista gastronómico es aquel que no considera a la gastronomía como un elemento importante en su experiencia. Aun así, durante su estadía en el destino, disfruta de la experiencia gastronómica que se le ofrece y es probable que busque repetir dicha experiencia durante su estancia.

Por otra parte, Hjalager (2002) distingue los siguientes tipos:

- **Existencial:** se trata de un tipo de turista que busca una experiencia gastronómica en la que exista un componente de aprendizaje. Para este tipo

de turista, el consumo de comidas y bebidas no tiene por finalidad, únicamente, satisfacer una necesidad vital sino que, también, busca obtener información sobre aquellos alimentos y bebidas que son propios del lugar que visita. Sin embargo, suele evitar aquellos restaurantes típicamente turísticos así como franquicias y lugares caros pues consideran que tanto los productos, el servicio y la atención son una “puesta en escena artificial” creado para el turista. Prefiere ir a aquellos lugares donde comen cotidianamente los locales. Se trata de un tipo de turista al que le gusta visitar granjas, bodegas, viñedos y, también, participar en los procesos de producción y recolección, cocinar con sus productos y llevarse muestras de alimentos y bebidas de los lugares que ha visitado. Suele buscar información en blogs y revistas especializadas, pero evita los folletos de las agencias de viajes.

- **Experimental:** se trata de un tipo de turista que busca simbolizar su forma y estilo de vida en lo que come y bebe, por lo que sigue las últimas tendencias mundiales en gastronomía. Suele frecuentar restaurantes, bares y cafeterías de diseño innovador con propuestas creativas desde el punto de vista culinario. Se trata de un tipo de turista muy bien informado respecto de las últimas tendencias en ingredientes, técnicas de cocción, recetas, utensilios y todo aquellos que forma parte del mundo de la gastronomía. El consumo que este tipo de turista hace de comidas y bebidas constituye parte de su personalidad y suele estar basada en el estilo de vida de los famosos. Compra suvenires vinculados a la cocina, en la forma de libros –sean de recetas o no- utensilios de cocina, vajilla y cubertería de diseño.
- **Recreacional:** se trata de un tipo de turista gastronómico cuyo estilo es conservador. Durante su estancia de vacaciones, busca comida y bebida como la que come cotidianamente; incluso suele llevarse, desde su lugar de origen, su propia comida, o al menos sus ingredientes, y los prepara cuando sale de excursión. No le gusta la comida que se ofrece en el extranjero, a no ser que ya la conozca en su lugar de origen. Tampoco le gusta los restaurantes caros ni lujosos, ni los platos de vanguardia o complejos. Se trata de un tipo de turista que suele alquilar un departamento con cocina para

realizar almuerzos y cenas en familia. De este modo, la gastronomía no es un elemento importante al momento de elegir un destino.

- **De distracción:** es un tipo de turista que busca relajarse y escapar de sus rutinas cotidianas, entre ellas, hacer las compras y cocinar. No le interesa la comida exótica y prefiere los restaurantes familiares, de franquicia en los que pueda hablar, los platos sean sencillos y el personal cercano. No le interesa demasiado la calidad de la comida. Para este tipo de turista, lo importante es compartirla con otros. Suele buscar información en agencias de viajes o folletos turísticos.



Universidad de  
**San Andrés**



# 4. Análisis de la situación

## 4. 1. Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL

### Política

El ministro de Turismo y Deportes, Matías Lammens, destacó este miércoles el "récord" de la temporada de verano, con gran protagonismo del turismo receptivo, y adelantó que presentarán una nueva edición del programa Previaje "por sus logros satisfactorios" con especificaciones distintas a los dos primeros. El programa de preventa turística que reintegra el 50% del valor de tu viaje en crédito, para viajar y disfrutar de todos los destinos de Argentina para la reactivación de los sectores hoteleros y gastronómicos, fue un gran motor para la economía Argentina en tiempos de pospandemia.

Como adelantó Lammens, la nueva fase tendrá un formato distinto a los dos anteriores, como el de implementarlo para las "contratemporadas", lugares no masivos y no muy conocidos para fortalecer otros destinos que tiene Argentina.

Primero se presentará en marzo al Congreso un proyecto de ley para promover el empleo y las inversiones para la actividad turística, con distintos beneficios como créditos blandos para las empresas de turismo y la exención de impuestos.

Dentro de ese proyecto está el programa Previaje 3 para la temporada baja y media. Los meses incluidos son mayo, septiembre y octubre, pero se sumarán otros meses a la temporada media. Asimismo, los destinos emergentes tendrán un mayor reintegro para volver a utilizar para fomentar a otros puntos del país.

Para ser aprobado, debe ser tratado en el parlamento y lograr su aval. Esta es la principal diferencia con respecto a las versiones anteriores del Previaje (1 y 2).

### Economía

La última información que fue difundida por la Dirección General de Estadística y Censos porteña (Dgeyc), revela que una familia de cuatro integrantes que vive en la ciudad de Buenos Aires requirió de recursos de por lo menos \$124.250 para ser de clase media.

A diferencia de la medición del Indec, la Dgeyc reconoce seis estratos sociales: en situación de indigencia, en situación de pobreza no indigente, no pobres vulnerables, sector medio frágil, sector medio "clase media" y sectores acomodados.

- En situación de indigencia: hasta \$42.747,48 mensuales.
- En situación de pobreza no indigente: entre \$42.747,49 y \$79.988,04 por mes.
- No pobres vulnerables: entre \$79.988,05 y \$99.400,20 al mes.
- Sector medio frágil: entre \$99.400,21 y \$124.250,25.
- Sector medio "clase media": desde \$124.250,26 a \$397.600,83 por mes.
- Sectores acomodados: \$397.600,84 al mes o más.

Con relación al turismo, la información relevada por el Ministerio de Turismo y Deportes muestra cómo la primera quincena de febrero consolida la temporada récord para el sector. Destinos de todo el país tuvieron excelentes niveles de ocupación en lo que va del verano, gracias al impulso del programa PreViaje. En la provincia de Buenos Aires se destacan el Partido de la Costa (93%), Mar del Plata (más del 85%), Villa Gesell (93%), Pinamar (93%) y Tandil (80%). Pero lo concreto es que la ocupación alcanza su totalidad en los centros turísticos de todo el país.

El gasto a precios constantes, es decir, quitando el efecto inflación, fue casi el doble que en el verano pasado y 20% mayor que en 2020. Si se suman además los excursionistas (quienes visitaron pero no pernoctaron en destino), en los dos meses y medio del verano, se hicieron 66,8 millones de viajes, con un desembolso total de \$635.920 millones. Solo en el feriado de Carnaval viajaron 6,2 millones de ambas categorías (turistas y excursionistas) que gastaron \$53.100 millones. El mayor gasto diario se observó en febrero, con \$4.200 por persona. Esto se debe al aumento en los precios de la gastronomía y algunos servicios recreativos, y por otro lado, al feriado de Carnaval que incrementó la proporción de personas que abonaron entradas a las celebraciones.

En materia de precios, el tipo de cambio hizo que la Argentina fuera competitiva frente a opciones como Uruguay, Brasil y Chile. Y el Pre-Viaje acentuó esas diferencias, especialmente en los sectores de ingresos medios que fueron los grandes usuarios de ese programa.

Por otra parte, la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (Came) emitió un informe días atrás en el cual se reveló que entre las últimas dos semanas de diciembre de 2021 y los primeros diez días de 2022, un total de 9,9 millones de argentinos viajaron a lo largo y ancho del territorio nacional gastando unos \$151.764 millones de pesos a la economía.

Al observar estas cifras junto a los números del IPC, se explica porqué “Restaurantes y hoteles” y “Transporte” se encuentran entre los sectores que más aumentaron a fin de año, y durante todo el 2021. La ecuación es simple, a mayor demanda de estos servicios, la oferta se ve comprimida y los precios suben.

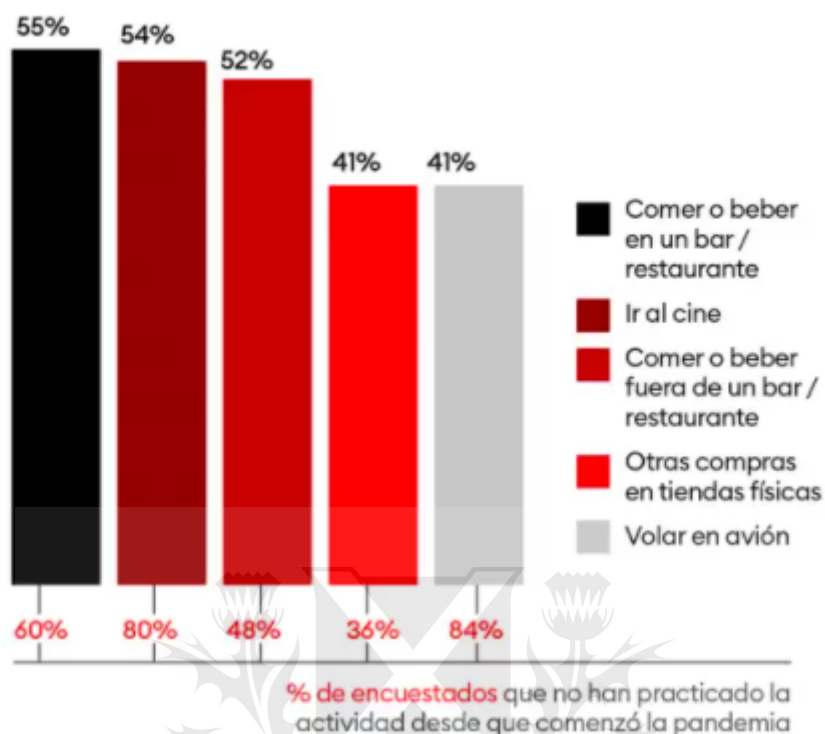
Otro punto importante para destacar es un informe de CAME que revela el crecimiento en términos interanuales de la participación de las pymes en el financiamiento al sector privado, que ascendió al 22,9 por ciento en noviembre último. Es decir, está creciendo el crédito y el financiamiento pyme.

## Sociedad

Igual que ocurre en el mundo de la moda, cada inicio de año, las principales consultoras internacionales en el ámbito de la gastronomía lanzan sus previsiones sobre las novedades y tendencias que se impondrán en los meses que siguen. Pero hay algunas líneas, como la apuesta por lo vegetal para comer de forma más saludable y sostenible, o como el papel, cada vez más importante, de la tecnología en la relación entre restaurantes y clientes, que llevan repitiéndose suficientes años como para poder considerarse, más que moda, una tendencia.

Según un relevamiento de Bain & Company (Raidici, Noviembre 2021), una de las principales claves de “la nueva normalidad” es el renacimiento del “out-of-home” para algunos hábitos y consumos. En este sentido, los consumidores incorporaron actividades domésticas o al aire libre que no pretenden abandonar, pero también desean recuperar algunas costumbres pre-Covid, como ir a bares/restaurantes, al cine y las compras físicas. Además, cuando el riesgo por el contagio ya no sea relevante, los argentinos anticipan gastar más en viajes, salir a comer y darse “algunos pequeños lujos”.

¿Cuál de estas actividades ansían más volver a realizar una vez liberadas las restricciones?



“Cinco claves del consumo post pandemia” (Noviembre 2021).

Fuente: Forbes Argentina

Universidad de

San Andrés

Por otra parte, durante la pandemia se ha evidenciado una revalorización de la labor del productor, el héroe anónimo de la alta gastronomía. Se espera que el agradecimiento y el reconocimiento a los encargados de surtir las cocinas con los ingredientes de primera calidad sea cada vez mayor. Esto podría incluir menciones en los menús, páginas web o redes sociales de los restaurantes. Incluso, en España se estrenó una serie dedicada enteramente a los productores de algunos de los mejores restaurantes.

En cuestión de oferta gastronómica, existe un fuerte crecimiento de los *concept stores*: un tipo de tienda que se caracteriza por mezclar en un mismo espacio diferentes propuestas de moda, arte, restauración o cultura, creando una experiencia única en cada comercio. La calidad es uno de los principales motores en las propuestas, y ésta resuena en todos los detalles: los cafés son de especialidad con blends especialmente creados para reflejar la identidad de las marcas, los chefs de categoría, los vinos boutique, con listas de reproducción y

desarrollos decorativos que ayudan a reproducir la armonía y estética de las marcas de indumentaria detrás. La idea es generar una vivencia única en cada una de las tiendas, mostrando los productos de forma creativa para que el cliente, además de comprar, pueda disfrutar de la visita.

Finalmente, en materia de viajes y turismo, se pueden destacar 2 tendencias, que según Infobae, están cambiando la forma de hacer turismo en la era post covid:

- **Flexibilidad:** tanto las aerolíneas, como los alojamientos y otros prestadores de servicios para el turista, comenzaron a incluir la palabra “flexibilidad” en sus reservas, pudiendo modificar el contrato por distintos motivos, sin aplicar cargos extra o penalidades. Esta posibilidad surge a partir de que el país de destino, o el de origen, pudiesen llegar a imponer nuevas restricciones que impidan viajar, que el viajero contraiga Covid y deba permanecer aislado, o incluso que la aerolínea se vea obligada a cancelar el vuelo por no contar con el suficiente personal sano para operar.
- **Especialización:** cada vez más viajeros buscan opciones alternativas a los destinos más clásicos, en busca de evitar cruzarse con tantos turistas. Esta tendencia es positiva para los destinos que no cuentan con una economía turística fuerte, ya que pueden aprovechar la oportunidad para promocionarse, atraer visitantes y posicionarse como una alternativa más. No es que la gente haya perdido el interés por los grandes atractivos del mundo, pero sí ha desarrollado un miedo justificado a las grandes aglomeraciones de personas, antes no era nada raro estar rodeado de miles de turistas tratando de observar la Mona Lisa en el Louvre, pero hoy en día la idea de estar en un espacio cerrado, con mucha gente alrededor se vuelve un poco extraña y hasta incómoda.

A su vez, un informe presentado por Google sobre las principales tendencias que están redefiniendo la forma de viajar de los argentinos durante 2022 reveló lo siguiente:

- En el país, Google identifica tres grandes tendencias de viajes: en primer lugar, reconoce a viajeros cada vez más demandantes. Más que nunca los argentinos priorizan vivir nuevas experiencias y momentos de descanso.
- La importancia del precio al momento de elegir una aerolínea: un 34% de los argentinos mencionó seleccionarla según su costo por sobre otras cuestiones como la marca, los adicionales incluidos o la conveniencia de la ruta de viaje.

- A la hora de optar por un hospedaje, el 21% de los encuestados eligió casa de amigos/familiares en su último viaje. De hecho, la preferencia por departamentos y/o casas de alquiler se equiparó a la de los hoteles tradicionales.
- En Argentina, también se destaca la tendencia hacia viajes más espontáneos. “En la actualidad, los viajes son más espontáneos: el nuevo hábito que se instala para tener más control ante posibles eventualidades. Por ejemplo, a partir de un estudio que realizamos en 2021, observamos que en promedio 2 de cada 10 argentinos no planifica sus viajes. Y el interés de búsqueda de frases como “vuelos y tarifas de último minuto” crecieron un 48% en el país (vs. agosto-octubre 2020)”, justifica Carolina Battista, directora comercial para la Industria de Viajes y Turismo para Hispanoamérica (Ámbito, marzo 2022).
- Respecto a los motivos de los viajes, el 38% de los argentinos se motiva a viajar con el fin de descansar y desconectarse, mientras que el 20% quiere tener nuevas experiencias. De cara al 2022, los viajeros planifican viajes de 6 días si son nacionales, prefiriendo en primer lugar la playa, seguido por una ciudad y finalmente un pueblo. Y 14 días si son internacionales: a lugares fuera de Latinoamérica y en segundo lugar dentro de la región.
- Hay una etapa de investigación cada vez más compleja. El mundo digital es la fuente principal al momento de planificar el viaje. Tal es así que el 38% de los viajeros argentinos investiga en Internet. Mientras que el celular se posiciona como un dispositivo clave: el 71% de los viajeros de Argentina busca en Google desde su smartphone.

## Tecnología

Recomendaciones de platos basadas en los últimos pedidos realizados por un cliente, pagos a través del móvil, menús con códigos QR, pedidos remotos, reservas online, uso de las redes sociales para estar en contacto con los clientes: el mundo gastronómico es un lugar cada vez más tecnológico.

Para ilustrar este hecho, se puede mencionar el caso de bares automatizados, donde un robot toma el pedido, lo prepara, pone la bebida, incluso tirando cervezas,

cobra y sirve. Los robots automatizados y drones empiezan a sustituir a los 'riders' en empresas de reparto a domicilio.

Por su parte, existen embalajes inteligentes en los que las etiquetas de vino se autotraducen a distintos idiomas por medio de realidad aumentada, y vídeos que muestran el origen de la materia prima o el proceso de elaboración mediante códigos QR y apps para móviles. En este sentido, los restaurantes se esmeran cada vez más en explicar al comensal de dónde viene lo que come.

La pandemia apresuró el traslado de los clientes hacia el entorno online y esto contribuye a que la transformación digital para los restaurantes sea una prioridad. Trabajar más rápido, conseguir un ahorro de costos y un aumento de la rentabilidad, mejorar la experiencia demandada por los consumidores y brindar un servicio con el menor contacto posible son solo algunas de las ventajas de utilizar la tecnología en las operaciones diarias del negocio.

Respecto al turismo, la situación es la misma, cada vez hay más aplicaciones y sitios de internet para poder gestionar las reservas de un viaje. Ya no se acude al teléfono sino que, a través de una interfaz, es posible seleccionar todas las preferencias que se quiera sobre el destino, desde qué tipo de alojamiento se busca, hasta cuánto tiempo durará el viaje. En la actualidad los consumidores se ven influenciados por los medios sociales de diferentes maneras a la hora de planificar sus vacaciones. Al comienzo los canales digitales sirven de inspiración para alguien que está soñando en hacer un viaje, cuando la inspiración toma forma, esos canales se convierten en herramientas de planificación.

Por otra parte, a la hora de hacer un viaje al exterior, los buscadores de vuelos o las empresas de asistencia al viajero ofrecen mapas interactivos donde el viajero podrá visualizar las restricciones y requisitos de ingreso para tal o cual destino. Revisar e informarse sobre este tipo de cosas se ha vuelto indispensable, y las herramientas digitales ofrecen formas prácticas y rápidas.

Otra de las transformaciones que produjo el coronavirus, es la aparición de todo tipo de telecomunicaciones. Ya sea en el trabajo, en los estudios e incluso a la hora de tener una cita médica. Días atrás, en comunicación con Infobae, fuentes de las principales aseguradoras de viajeros de Argentina, indicaron que en sus coberturas Covid-19 comenzaron a ofrecer servicios de telemedicina en casos de contagios durante el viaje.



## Ecología

La conciencia climática de la gente está despertando y cada vez es más importante para los viajeros que se respete la biodiversidad a la par de que se realiza un viaje. Por ello, aparecen más opciones sustentables para vacacionar. Desde agencias de viaje especializadas, hasta ofertas especiales en destinos naturales donde se pregona el cuidado del medioambiente.

Por otra parte, si hablar de la importancia de tener una causa ya era importante antes del Covid-19, en la actualidad se ha vuelto imprescindible. La presión sobre los recursos del planeta se hace cada vez más patente y esto está llevando a los consumidores a revisar sus hábitos de consumo. Los restaurantes deben ayudar a evitar el despilfarro alimenticio, mientras que los consumidores son cada vez más conscientes de los problemas que plantean los envases y residuos alimentarios, y esperan que los fabricantes también adopten medidas para su reducción.

Existen aplicaciones móviles que permiten llevar un inventario actualizado de lo que tienen los usuarios en la heladera y cuándo se estropea, y movimientos como 'To good to go', donde restaurantes y tiendas ofrecen a precios muy ventajosos los productos con riesgo de caducar, para ayudar a reducir el desperdicio de comida (y, además, sus costos).

Por otra parte, en algunos países también se comenzó a incorporar packaging comestible. De esta manera, se logra sustituir el plástico de los envoltorios por envases, cucharas, pajitas, palillos, tazas o cuencos comestibles. McDonald's ya las tiene en algunos países.

Los incentivos que incorporó la industria para impulsar el cuidado del planeta han sido varios. Por mencionar un ejemplo, la Guía Michelin ha consolidado sus Estrellas Verdes como forma de distinguir aquellos establecimientos que destacan por su compromiso con el medio ambiente. Y lo hacen porque los consumidores lo demandan. En 2022, más que nunca, el reto parece consistir en conjugar placer gastronómico con una actitud de cuidado hacia el propio cuerpo, el entorno inmediato y el planeta.

A su vez, las terrazas de edificios, muros y espacios urbanos en desuso se están convirtiendo en toda Europa y algunos lugares de América Latina en huertos e incluso pequeñas explotaciones ganaderas. Los restaurantes y particulares pueden cultivar sus propios alimentos con solo aprovechar espacios muertos.



## Legal

AFIP estableció un nuevo régimen de **Percepción** del 35% a partir del 16 de septiembre del 2020. La nueva percepción se suma al 30% de **Impuesto PAIS** ya existente desde el 23 de diciembre del 2019. Aplica a las siguientes operaciones con viajes a destinos internacionales:

- Compra con modalidad Prepaga de reservas turísticas.
- Adquisición de vuelos y cruceros.
- Compra con Pago en Destino. En este caso, el 35% se paga a la tarjeta de crédito al momento de concluir el pago.

A diferencia del impuesto PAIS, la nueva percepción del 35% es el pago a cuenta de los impuestos y, en el caso de imposibilidad de cómputo, permite la devolución por parte de AFIP. De esta manera, los Monotributistas o aquellas personas que no están inscriptas en Ganancias, podrán usarlo como pago a cuenta de Bienes Personales; y los que están inscriptos en Ganancias, podrán usarlo como pago a cuenta del impuesto.

En línea con esta cuestión, el Banco Central prohibió la compra de pasajes al exterior en cuotas con tarjetas de crédito, una medida que abarca también a otros servicios de turismo como alojamientos, excursiones y alquiler de transporte. A través de un comunicado oficial, el Banco Central expresó: “Las entidades financieras y no financieras emisoras de tarjetas de crédito no deberán financiar en cuotas las compras efectuadas mediante tarjetas de crédito de sus clientes –personas humanas y jurídicas– de pasajes al exterior y demás servicios turísticos en el exterior (tales como alojamiento, alquiler de auto, etc.), ya sea realizadas, en forma directa con el prestador del servicio o indirecta, a través de agencia de viajes y/o turismo, plataformas web u otros intermediarios” (Blanco Gómez, 2021).

Ahora bien, en lo que concierne al ámbito gastronómico, surgen cuestiones como los requisitos de **habilitación de restaurantes** porteños, y leyes que regulan el consumo como la **Ley de Alcoholemia** al manejar. El caso de los restaurantes a puertas cerradas ha llegado a categorizarse como la “*uberización* de la gastronomía” (*aludiendo a la empresa Uber*), según lo sostuvo la presidenta de la Cámara de Restaurantes de la Ciudad de Buenos Aires, Verónica Sánchez, en diálogo con Clarín (Andrade, 2017). En otras palabras, los restaurantes a puertas cerradas no existen dentro del rubro gastronómico para la Agencia Gubernamental

de Control porteña y, por ende, no tienen ningún código de habilitación que los limite ni someta a inspecciones regulares (como no son lugares de acceso público, hace falta una orden judicial para que las autoridades puedan realizar un eventual ingreso a estas viviendas).

Martín Villar, director general de Desarrollo Gastronómico del Gobierno porteño, coincide con la visión de los empresarios del rubro. “Estamos a favor de la generación de empleo, pero dentro de las normas y de la igualdad de condiciones. A diario trabajamos con la Asociación de Hoteles Restaurantes, Confeiterías y Cafés (AHRCC) para una mejor calidad de las prestaciones gastronómicas y la capacitación del personal y claramente los locales a puertas cerradas quedan afuera. No es mucho lo que podemos hacer y somos conscientes de que el control es complejo, porque se trata de domicilios particulares” (Andrade, 2017).

## 4. 2. Análisis del entorno: Análisis del mercado

### El efecto “gasto postergado”

Aunque aún no podamos hablar de la culminación de la pandemia a nivel mundial, la recuperación del consumo de los productos y servicios que estuvieron restringidos durante el aislamiento preventivo va cada vez más en alza. De hecho, tras la disminución de la ansiedad por la vacunación y los casos de contagio, algunos de dichos consumos fueron los eventos y todo aquello en relación al turismo y el esparcimiento en sitios cerrados, como restaurantes, bares y discotecas.

Observando algunos datos, una encuesta global realizada por UNWTO (United Nations World Tourism Organization) reveló que los turistas estaban dispuestos a consumir servicios turísticos hasta un 60% más en 2022, mientras que otro informe de Deloitte aseguraba que un 68% de los entrevistados ya se sienten seguros de regresar a sus lugares de trabajo habituales (Durán, 2022).

Según explica Aquiles Sojo, propietario de la productora Ake Music, en diálogo con Clarín: “Hay muchas ganas contenidas después de tanto tiempo de inactividad para la industria del espectáculo, el entretenimiento y la cultura”, y eso se ve reflejado en

la alta demanda de los conciertos en vivo, a pesar de que la crisis, la recesión y la pérdida del poder adquisitivo limitan las posibilidades de crecer a mayor ritmo (Kantor, 2022).

Lo que nos señala esta tendencia es que la pandemia, lejos de poner fin a actividades ligadas al contacto social y la circulación de personas, catalizó el deseo de los consumidores por volver a practicarlas. En este sentido, la publicidad y el contenido conservador que estimulaban la seguridad y la protección individual frente al virus ya no es igualmente recibido en 2022. Las personas están predispuestas a vivir emociones más intensas y, por lo tanto, encuentran más atractivos los comerciales y marcas que plantean un perfil alegre, descontracturado y colorido (Durán, 2022).

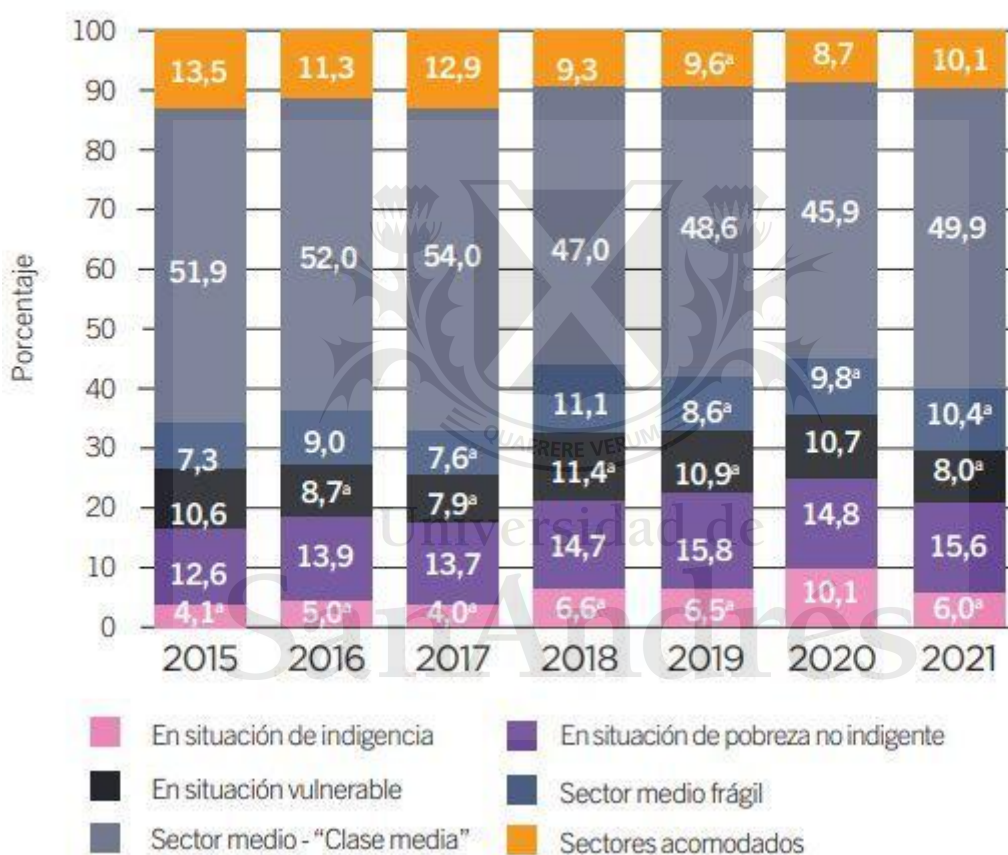
### Consumo e inflación: una Argentina totalmente segmentada

Según un artículo publicado el 22 de mayo de 2022 en El Diario Ar (Torres Cabrerros, 2022), la disparidad entre los sectores sociales en Argentina se profundiza tras una inflación cada vez más acelerada, que lleva a los que tienen cierto dinero extra a gastarlo rápidamente. En el país conviven dos grandes realidades: la de aquellas personas que tienen margen para consumir y salir a comer a los restaurantes, y la de aquellas familias a las que les cuesta llegar a cubrir los \$95.300 que cuesta una canasta básica (que es cerca del 40% de los argentinos).

Para la economista Marina Dal Poggetto, directora de la consultora económica y financiera Eco Go, existen, por un lado, los trabajadores informales o bajo alguna vertiente híbrida, que encabezan el ranking de la pérdida de poder adquisitivo en los últimos años; y por el otro, los asalariados del sector formal, que tienen paritarias y que en los últimos meses pudieron acompañar los ritmos de la inflación, con cierta capacidad de ahorro. En los términos de Dal Poggetto, en Argentina no hay mecanismos para trasladar el ahorro a las inversiones en el mercado de capitales o en los bancos, por lo que se está consumiendo mucho más efectivo. A su vez, agrega que la dispersión en el consumo se explica no solo por el impacto de la crisis sanitaria en los distintos sectores de la economía, sino por la baja nominalidad del salario y la creciente inflación.

Observando los distintos puntos del país, como el NEA, se destacan datos que confirman un fuerte incremento en el consumo de productos suntuarios y un estancamiento, o incluso decaimiento, en los de primera necesidad. De acuerdo con el director de Polítikon Chaco, en las calles de Resistencia hay comercios llenos de personas y un movimiento gastronómico y cultural muy fuerte, impulsado por los sectores más pudientes.

## Población por estrato de ingresos (%). 4to. trimestre de 2015/2021



Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos. Disponible en:

[https://www.eldiarioar.com/economia/consumo-e-inflacion-paises-llena-restaurantes-no-llega-mes\\_1\\_9011358.html](https://www.eldiarioar.com/economia/consumo-e-inflacion-paises-llena-restaurantes-no-llega-mes_1_9011358.html)

Mientras, en el otro extremo, se advierte un recorte de gastos al que se vieron obligados los sectores de menores ingresos, sobre todo en lo que respecta al consumo de carnes en los supermercados, que cayó un 6,7% en relación a diciembre de 2019.

Gonzalo Alderete Pagés, dueño del restaurante Santa Evita, en el barrio de Palermo, afirma que desde que se comenzaron a aliviar las restricciones sanitarias, las ventas subieron sustancialmente, se empezaron a abrir muchos restaurantes y existe una alta demanda de empleados (mozos y cocineros) en el rubro de gastronomía; aunque la brecha sea evidente, y el número de personas en situación de calle que le piden un plato de comida fue creciendo durante los últimos meses.

Según un informe de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires correspondiente al cuarto trimestre de 2021, la clase media está desde 2017 por debajo del 50% del total de la población porteña, y en los últimos 4 años se contrajo 4 puntos porcentuales. Entre 2017 y 2021 el segmento de la clase media “frágil” y en “situación vulnerable” registró tendencia contraria y creció casi 3 puntos, del mismo modo que el de “pobres” e “indigentes”, que aumentó 3 puntos.

Por su parte, otro elemento que empuja el consumo de los sectores más sensibles a los aumentos es la falta de expectativas de poder volcar su dinero a proyectos de mediano plazo, como comprar un auto o pagar un crédito para acceder a una vivienda propia. En este contexto, Dal Poggetto explica que con la aceleración de la inflación, existe una explosión de gastos que desde el punto de vista económico son “consumos”, pero que para la clase media pueden ser una forma de ahorro, como consumo no inmediato: ropa, electrodomésticos, congelados, café, aceite, vinos, entre otros.

Según el consultor Marcelo Solzana, director de Surreal Marketing, también hay muchos gastos de personas que solían comprar en el extranjero pero todavía no reanudaron sus rutinas de viaje o ya no pueden sostener ese nivel de vida y, en consecuencia, consumen en su país. De acuerdo a los datos presentados por Travel Services, en abril mejoraron las ventas de vuelos internacionales un 30% respecto de enero-marzo, aunque la recuperación aún sea lenta y los números se mantengan por debajo de los previos a la eliminación de las cuotas sin interés, en noviembre pasado.

Otro aspecto importante que agrega Solzana es el aumento de la cantidad de gente que frecuenta shoppings de primera línea de Buenos Aires, como el Paseo Alcorta o el Patio Bullrich (60% más que antes de la pandemia). Desde su punto de vista, el sector más acomodado creció, al mismo tiempo que existen muchos trabajadores cuyo salario no le alcanza para mantener el nivel de vida que le impone su propia rutina laboral en términos de ropa, salidas, consumo. En este sentido, en la

actualidad, pertenecer a una cierta parte de la sociedad puede ser extremadamente “caro”, lo cual implica percibir un salario que parta de los \$250.000.

El resurgimiento del sector turístico, hotelero y gastronómico tras la flexibilización de las normas de circulación

Un informe elaborado por Abeceb en 2022 indica que una gran número de sectores muy castigados por la crisis del Covid-19- como el turismo, la gastronomía, el cine, la hotelería y los recitales- ha vuelto a resurgir ampliamente. En el último mes de febrero, no sólo los destinos tradicionales para la temporada veraniega, como la Costa Atlántica o Córdoba, registraron niveles de ocupación similares a los de la prepandemia, sino también otros menos frecuentados en dicha época (Bariloche, Salta, Puerto Madryn, Jujuy, Ushuaia, San Juan, Neuquén, entre otros) mantuvieron sus plazas agotadas por la cantidad de turistas que recibieron durante el fin de semana largo de carnavales.

Un estudio de la consultora Invecq apunta que la hotelería y la gastronomía fueron los sectores que más han sufrido la crisis por la pandemia en comparación al resto de la economía, habiendo experimentado hasta más de un 80% de recesión y el cierre de alrededor 12.000 establecimientos, entre alojamientos y locales de comida. Y a pesar de que se estima una suba del 30% para este 2022, aún no es suficiente para compensar el impacto que causaron las cuarentenas- el nivel de actividad está 40% por debajo del 2019. No obstante, el gran rebote económico que comenzó a partir de la flexibilización de las normas de circulación es innegable al ver nuevamente los estadios, los cines y los restaurantes repletos (Durán, 2022).

Volviendo la mirada a las estadísticas publicadas por el INDEC, en febrero de 2022 el Estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró un incremento de 1,8% respecto a enero en la medición desestacionalizada, y de 9,1% en la comparación interanual. Respecto al mismo mes de 2021, 14 de los sectores de actividad que conforman el EMAE registraron subas, destacándose el alza de Hoteles y Restaurantes (31,9%), Transporte y Comunicaciones (14,5%) y Explotación de minas y canteras (14,1%).



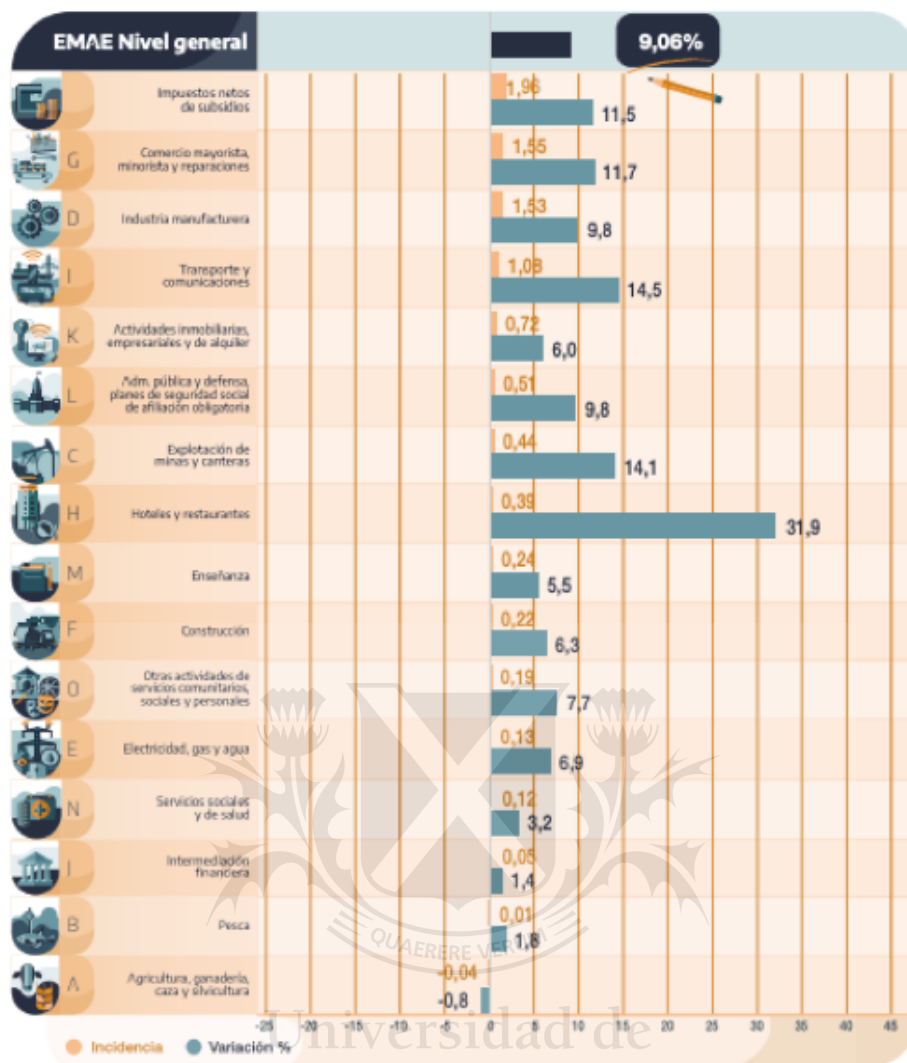


Figura 1. Estimator mensual de actividad económica por sector de actividad económica, variaciones anuales e incidencias. Febrero de 2022. Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

Un aspecto importante a destacar se encuentra en la oportunidad económica de aprovechar los servicios que ofrece la industria en cuestión. Para los extranjeros, viajar a Argentina equivale a una experiencia muy accesible en términos monetarios, dada la cotización del dólar. Y para los residentes, existen programas de preventa turística impulsados por el gobierno, como PreViaje, que incentivan el consumo y la promoción de la industria mediante el reintegro del 50% del valor del viaje en crédito para futuros consumos dentro del sector (como gastronomía, excursiones o pasajes).

Por cierto, en un comunicado publicado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) en abril de 2022, el último feriado de Semana Santa viajaron alrededor de cinco millones de personas (2.612.000 turistas y 2.350.800

excursionistas) por todo el país, dejando un impacto económico directo de \$45.101,3 millones en total. Según señala el informe, los alojamientos llenaron su capacidad a pesar del aumento en la oferta para-hotelera del último año, y se activaron al 100% los eventos y festividades, con el regreso del turista internacional (la mayoría proveniente de países vecinos como Brasil, Chile, Uruguay y Paraguay). Asimismo, de acuerdo con el Ministerio de Turismo y Deporte, 300 mil personas viajaron con PreViaje.

Con una estadía media de 3,3 días y un gasto diario per cápita de \$4.610, en comparación al 2021, el consumo a precios constantes subió 107,7%, incluyendo hospedaje, transporte, comida y otros gastos. Cabe señalar que en casi todas las ciudades turísticas se cumplió un mismo patrón: los alojamiento de mayor categoría trabajaron al 100%, y fueron los primeros en cubrirse.

Balance de "Semana Santa"	Año 2019	Año 2021	Año 2022	Variación 2022/2021
Turistas que se desplazaron por el país	2.100.000	1.900.000	2.612.000	37,5%
Estadía promedio (en días)	3,1	3	3,3	10,0%
Gasto promedio diario por turista (en \$)	\$ 1.250	\$ 2.000	\$ 4.610	130,5%
<b>Gasto Total estimado (en millones de \$)</b>	<b>\$ 8.137,5</b>	<b>\$ 11.400,0</b>	<b>\$ 39.736,4</b>	<b>248,6%</b>
Excursionistas que se desplazaron por el país	2.600.400	2.318.000	2.350.800	1,4%
Gasto promedio diario por excursionista (en \$)	\$ 550	\$ 1.150	\$ 2.282	98,5%
<b>Gasto Total de excursionistas (en millones de \$)</b>	<b>\$ 1.430,2</b>	<b>\$ 2.665,7</b>	<b>\$ 5.364,9</b>	<b>101,3%</b>
<b>Total de Turistas + Excursionistas</b>	<b>4.700.400</b>	<b>4.218.000</b>	<b>4.962.800</b>	<b>17,7%</b>
<b>Gasto Total Turistas + Excursionistas</b>	<b>\$ 9.567,7</b>	<b>\$ 14.065,7</b>	<b>\$ 45.101,3</b>	<b>220,6%</b>

Figura 2. Semana Santa 2022: Turistas y Excursionistas que viajaron por Argentina. Fuente: Red CAME, Abril 2022.

## Los nuevos hábitos de consumo y la generación que marca tendencia

A pesar de que las cuarentenas podrían haber reducido el gasto en alimentos, bebidas, comunicaciones, electrónica y entretenimiento, en un reciente estudio titulado "South America Consumer Sentiment 2021" de Boston Consulting Group (BCG), los consumidores afirmaron que su gasto en estas áreas ya había alcanzado los niveles previos a la pandemia. Dentro de los principales hallazgos se encontró que en Latinoamérica, el 57% del total de los encuestados aseguraron que sus hábitos de consumo cambiaron para siempre, y el 40% de los *zennials*



establecieron que ni la vacunación hará que regresen a sus antiguas prácticas pre pandémicas.

En palabras de Cristian Carafí, Managing Director & Partner de BGG: “varios de los consumidores recién vacunados se encuentran tomando decisiones a raíz del encierro, y muchos esperan volver a las actividades presenciales; pero, aún así, buscan continuar algunas de ellas desde su casa, ya que disfrutaban de la comodidad de la vida digital”. El reporte identificó que se esperan dejar los viejos hábitos debido a preocupaciones sobre el bienestar, y además porque se han adoptado nuevas y mejores maneras de actuar. Algunos de los comportamientos que serán cada vez menos frecuentes son consumir comida rápida y comprar artículos electrónicos en grandes almacenes, supermercados e hipermercados. En contraste, las encuestas revelaron una tendencia del consumidor argentino a orientar sus gastos en viajes, turismo, seguros, indumentaria, belleza y entretenimiento fuera del hogar, tras la necesidad que dejó la pandemia por disfrutar de los espacios y despejarse de la rutina.

En el artículo “7 grandes tendencias de consumidores y consumo en 2022” publicado en el portal PYMES World (Durand, 2022), se enfatiza la incidencia que tendrá la Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012) en el consumo global. De hecho, estos compradores se encuentran camino hacia los 30 años de vida, y sólo en Estados Unidos representan el 40% de los consumidores, con un poder adquisitivo de U\$S 143 mil millones, según estima la empresa de consultoría Barkley Inc.

En línea con esta cuestión, el portal de noticias News Week Argentina emitió un artículo (Renzulli, 2022) donde explica las cinco formas en las que la Generación Z está cambiando radicalmente el mundo de la ventas y las marcas:

1. La redefinición de las compras de calidad: Los *zentennials* buscan marcas que tengan un mensaje auténtico y que apoyen causas sociales importantes (como la igualdad racial y la protección del medioambiente). A comparación de los demás adultos, este grupo de jóvenes clasifica mucho más alto la autenticidad como factor en su decisión de compra, confiando más en una compañía que utilice imágenes de clientes reales en su publicidad que “imágenes perfectas”.

2. La adquisición de una marca, no un producto: Según Jasmine Enberg, analista principal de la consultoría Insider Intelligence, la Generación Z no sólo compra un producto, sino que quiere sentir una identificación más profunda con éste a través de los valores que transmite la marca. En este sentido, espera que las compañías desapruében activamente a todos los malos actores y sean transparentes en cuanto a sus propias prácticas laborales, por medio de narrativas visuales e historias en redes sociales.
3. Comprar vía redes sociales e *influencers*: De acuerdo a una encuesta realizada por McKinsey, alrededor del 40% de la Generación Z dice que las plataformas sociales son los que más influyen en sus decisiones de compra. Mientras que los *millennials* prefieren consultar a la comunidad en línea en general, familiares, amigos o reseñas de medios especializados, los *zennials* tienden a buscar las opiniones de individuos particulares en quienes confían.
4. La fusión de las experiencias digitales con las tiendas físicas: el salto entre tiendas digitales y físicas pone presión a las marcas para que sean igual de dinámicas. A los compradores de la Generación Z les gusta escanear los códigos QR de los productos con sus teléfonos cuando están en una tienda para saber más de una marca o recibir descuentos y cupones personalizados. En efecto, quieren que la experiencia en las tiendas se fusione perfectamente con la de sus celulares, pero también desea encontrar más de lo que pueden conseguir en línea. Consideran que las compras son una salida social y prefieren empresas que les puedan ofrecer experiencias inmersivas. Para Mónica Deretich, asesora de ventas para CM Group, “las compañías con locales físicos tendrán que reasignar espacio de su piso de ventas a experiencias digitales tales como paredes para *selfies* y experiencias de realidad aumentada” (Renzulli, 2022).
5. Nuevas formas de pago: la Generación Z no sólo está comprando de una manera distinta, sino también pagando. Usan con más frecuencia aplicaciones financieras como Mercado Pago para transferir dinero a

familiares y amigos de forma gratuita. Actualmente, estos métodos de pago sin contacto y casi siempre basados en el uso de códigos QR aparecen en las cajas de los comercios y restaurantes más modernos.

### 4. 3. Análisis de la competencia: Las 5 Fuerzas de Porter

La crisis derivada de la pandemia por COVID-19 ha tenido un fuerte impacto en las empresas. Basta con observar algunos datos del Banco Mundial,

donde expone que la crisis sanitaria ha hecho que las ventas desciendan un 50% en una cuarta parte de las compañías de todo el mundo. En efecto, se trata de un detalle que muestra cómo muchas organizaciones han sufrido efectos negativos, aunque también existen ejemplos de negocios que han sabido transformarse y adaptar su estrategia a la situación. Tal es el caso de muchos restaurantes que incorporaron la fórmula Delivery o “foodie box” para sobrevivir y entrar en las casas de sus clientes, cuando éstos no podían ir a ellos.

Y es que ante cambios en la demanda o con la entrada de nuevos competidores, resulta fundamental- sobre todo en situaciones de crisis- realizar un análisis de la competencia y ver de lejos qué está ocurriendo en el mercado. En nuestro caso de estudio, el benchmark está marcado por restaurantes tradicionales a la calle, restaurantes a puertas cerradas, influencers de *lifestyle* y agencias de viaje, que si bien no conforman un grupo de competidores directos (puesto que no hay ninguna alternativa en el mercado local que se dedique a eventos y a viajes en simultáneo), son opciones que pueden sustituir el negocio de Itinerante.



Dentro del rubro gastronómico, según un relevamiento que hemos realizado a alrededor de 20 empresas e influencers que tienen cuentas de Instagram<sup>3</sup>, los grandes ejes de su comunicación con el cliente son digitales y se pueden resumir en cinco puntos clave:

1. La **estética**: se prioriza mucho lo aspiracional, el feed ordenado, la paleta de colores consistente. Cada empresa tiene una identidad bien marcada.
2. Lo **espontáneo**: se muestra el detrás de escena, clientes y al equipo de trabajo haciendo sus tareas habituales, riendo, conversando, a través de fotografías tomadas con teléfonos celulares en el momento, sin filtro, con luz natural (pero al mismo tiempo estéticas).
3. El **boca en boca**: en los restaurantes más privados se observa una promoción del boca en boca más acentuada.
4. La **unilateralidad**: los restaurantes tradicionales se suelen quedar en lo relacionado a las ventas (el menú, el espacio, los horarios y la etiqueta de vinos que poseen) sin ir mucho más hacia la interacción con sus seguidores.
5. La **poca claridad**: los eventos o restaurantes más experimentales no suelen explicar (o lo hacen muy poco) en qué consiste su propuesta. Se quedan en lo misterioso y no dan demasiada información en sus publicaciones.

Las tendencias que se observan en este sector son los concept stores, la elección de vinos de bodegas boutique, la preferencia por los productos orgánicos, el formato de platitos y tapas en las cartas, y el veganismo.

Por su parte, en el rubro turístico se destacan los itinerarios grupales y/o temáticos (mindfulness, gastronomía, retiros de yoga, entre otros), y la promoción de experiencias distintas y culturales (contacto directo con productores y ciudadanos locales). A diferencia de los gastronómicos, las empresas de turismo suelen hacer más contenido en la plataforma Tik Tok (además de Instagram), mostrando contenido aspiracional propio y de otras cuentas afines. Las conclusiones a las que

---

<sup>3</sup> Los perfiles son: @sumabuenosaires; @matterbsas; @clandestinobsas; @entretostadas; @malevamag; @buenospaladares; @decopasybrochas; @ceramicayvino; @diviino; @noscopa; @atelierseptember; @glouglou.ba; @apollo\_bar; @olicafe\_; @themakers.co; @el.banquete.del.bosque; @laofi.ba; @casa.veintitres; @blancadecocafe; @club.hoy; @saboresdestacion.

hemos llegado a partir del análisis de 13 perfiles<sup>4</sup> de redes sociales dedicadas al rubro son:

1. La importancia de la **comunidad**: las empresas suelen interpelar a sus seguidores en cada una de sus publicaciones y siempre hay un *call to action*, testimonios o fotos de los clientes en destino.
2. Son pocas las cuentas que tienen un atractivo visual y estético.
3. Tanto los influencers como las agencias tienen muchos clientes **fidelizados**, que repiten y recomiendan sus experiencias.
4. La información que comunican no apunta sólo a las ventas, sino también a las **recomendaciones**. Se posicionan como referentes en el mundo de los viajes.

Teniendo esto en consideración, a continuación utilizamos la herramienta de Las 5 fuerzas definidas por Michael Porter en su libro “Estrategia competitiva”, para estudiar la competitividad de Itinerante en el ámbito donde se encuentra.

#### 4.3.1. Amenazas de nuevos competidores

En términos generales, Michel Porter sostiene que la amenaza de nuevos entrantes juega un rol fundamental en la empresa y en el ambiente cambiante de las industrias, por lo que si existen grandes amenazas de nuevos competidores y bajas barreras de entrada, las probabilidades de que en un futuro se reduzcan las utilidades de una empresa son altas. De esta manera, si más competidores pelean por la misma cuota de mercado, las ventas se reducirían y los esfuerzos de marketing serían más costosos, afectando así al precio y calidad de los productos o servicios que ofrezca la firma en cuestión.

- ❖ **Barreras de entrada:** Las barreras de entrada para emprender un negocio a puertas cerradas es relativamente bajo, debido a que no deben cumplirse todos los requisitos legales que se le exigen a las empresas gastronómicas

---

<sup>4</sup> Las cuentas de instagram son: @deturista.argentina; @turismofelgueres; @arrivalexperience; @towertravel; @babiaviajes; @claritacao; @chicasdeviaje\_; @pasaje.en.mano; @giannicersosimo; @tupisaravia; @rpirovano; @cicor\_viajes; y @locasxporel mundo.

para funcionar oficialmente como negocio, ni tienen que soportar costos fijos muy elevados. Sin embargo, se debe contar con un espacio adecuado para desarrollar la actividad, lo cual implica buena ventilación, apropiada distribución de los ambientes para la circulación y los accesos, aseos y una cocina segura.

Por otro lado, adentrarse en la industria turística requiere de un alto grado de conocimiento acerca de los destinos seleccionados, licencia de idoneidad para emitir pasajes y paquetes turísticos de otras empresas (dicha licencia se adquiere por antigüedad de la agencia de viajes o título académico en turismo), y capacitación de los sistemas de reserva para agencias de viajes y turismo (como SABRE).

- ❖ **Economías de escala:** No se justifican economías de escala en estas industrias, puesto que los negocios quedan limitados a su capacidad en lo que respecta a su producción.
- ❖ **Altas inversiones de capital:** Depende del énfasis que la empresa le quiera dar a su negocio. Los principales requerimientos se encuentran en el alquiler de los espacios donde se realicen los eventos (cuando no se consiguen prestados), el equipamiento (mobiliario de cocina, mesas, sillas, refrigeradores), el personal, los utensilios, vajilla, copas, blanquería, accesorios de mesa, equipos musicales y traslados.  
Las agencias de viaje requieren, por su parte, computadoras y sistemas tecnológicos para gestionar las reservas y acceder a mayor información. Además, las que cuentan con una infraestructura más grande y mayor antigüedad en el mercado, generalmente necesitan personal capacitado y un espacio donde realizar su actividad y disponer sus instrumentos de trabajo.
- ❖ **Ventaja de los actores establecidos:** Dada la experiencia y el tiempo que llevan algunos negocios en el mercado, éstos pueden obtener ventajas que un emprendimiento nuevo, no. En otras palabras, la trayectoria, la agilidad que aporta la práctica laboral y el vínculo generado con los clientes hacen que varias de las empresas con algo de historia cuenten con un reconocimiento y prestigio ya construido en la mente del consumidor.

- ❖ **Acceso a los canales de distribución:** Este punto se refiere a los sitios a través de los cuales los productos o servicios llegan a los clientes. En el caso de los restaurantes, el canal de distribución son los espacios dedicados a la atención de los clientes, y si éstos son fijos (en una misma locación siempre) o cambiantes (varían la locación en cada presentación). Los restaurantes fijos, ya sean a puertas cerradas o a la calle, tienen la ventaja de tener mayor estabilidad respecto a dónde ser contactados por sus clientes, conocer la capacidad con la que cuentan para almacenar sus equipos y productos, y adecuar todos sus espacios según sus necesidades. No obstante, deben sujetarse con más rigurosidad a los requisitos legales para negocios gastronómicos y mantener sus gastos fijos para sostenerse. Itinerante es flexible en este aspecto, aunque el no contar con un lugar seguro repercute muchas veces en la (baja) frecuencia de sus eventos.

#### 4.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son las empresas que venden sus productos a nuestro negocio y que utilizan las empresas como insumos. Su poder afecta la estructura de costos y calidad de los productos obtenidos, por lo que también influye en el precio y distinción del producto final.

- ❖ **Concentración del número de proveedores versus el número de empresas:** Los proveedores en el área de gastronomía y bebidas son varios, aunque para acceder a precios más bajos, generalmente se necesita comprar en grandes cantidades. Para lo chico que resulta aún el negocio de Itinerante en términos de consumo y frecuencia de compra, el poder de los proveedores es mayor al momento de exigir requisitos para beneficios y descuentos.
- ❖ **Nivel de dependencia de los proveedores al sector para sus ingresos:** Este punto implica qué tan importante resulta para un proveedor en su estructura de ingresos el atender una industria. Al no trabajar con proveedores fijos por el momento ni representar un cliente fuerte para



ninguno, Itinerante no es significativo para los proveedores, ni aún para aquellos que ofrecen productos o sitios estacionales.

- ❖ **Costo de cambio de proveedor:** Puede deberse a que la relación entre el proveedor y la empresa requiera de ciertas tecnologías, canales o acuerdos que suman costos. Para Itinerante, el costo monetario es nulo si decide cambiar de proveedores de insumos, aunque tiene más confianza con algunos más que otros. En este sentido, en materia de calidad, existe un costo elevado en cambiar el proveedor de alimentos con el que suelen trabajar cuando éste les da buenos y constantes resultados (con ingredientes más Premium y seleccionados, como son las carnes y las bodegas boutique).
- ❖ **Productos diferenciados:** Este punto se relaciona en cierta medida con el anterior, e involucra a la calidad como uno de los factores más importantes por los cuales los dueños de los negocios estarían dispuestos a pagar un mayor precio. Por su parte, el nivel de pre-elaboración y la presentación de los productos también juegan un papel destacado. En el caso de Itinerante, los insumos que utilizan para sus recetas muchas veces varían, por lo que no tienen una relación especial con ningún proveedor.
- ❖ **Amenaza e integración hacia delante de los proveedores:** Esto implica que los proveedores pasen a realizar el mismo proceso de producción que sus compradores, como pudiera ser el caso de que comercialicen platos elaborados o que los hoteles vendan tours gastronómicos por la ciudad. Respecto a lo primero, la amenaza es muy baja, debido a que los platos que se realizan en Mesa Chica son recetas reversionadas con una impronta muy alta de estética y presentación, y no están pensadas para ofrecerse en formato delivery o *take away*, ya que perderían parte de su concepto (la sorpresa y la elaboración en el momento). Y por lo segundo, las amenazas son más elevadas, teniendo en cuenta que generalmente el personal que trabaja en un hotel sabe asesorar qué ver en la ciudad y dónde salir a comer, y pueden armar experiencias exclusivas y personalizadas.

### 4.3.3. Poder de negociación de los clientes

En ciertas industrias, el poder de los clientes se hace presente de acuerdo al nivel de organización que tienen entre ellos, o debido a que el negocio no es suficientemente significativo en la cuota de mercado, por lo cual los clientes pueden fácilmente trasladarse a su competencia. Mientras mayor es el poder de los clientes, más exigirán en términos de calidad y precios.

- ❖ **Concentración del número de clientes versus el número de compañías:**  
Si bien las industrias gastronómicas y turística representan una cuota de mercado considerable, la concentración de los clientes es baja, debido a sus múltiples gustos y preferencias, y puesto que no se requiere un nivel de organización formal, al no ser una necesidad indispensable el salir a comer afuera (distinto a la necesidad de alimentarse) o viajar.
- ❖ **Productos sustitutos existentes:** Este punto hace referencia al hecho de que la empresa no resulte indispensable para los clientes, por lo que estos pueden darse el gusto de elegir cualquier otra marca. En el área gastronómica existen una gran cantidad de sustitutos, porque además de suplir una necesidad fundamental como lo es alimentarse, muchos tienen en cuenta la experiencia que invita a los clientes a elegirlos. En este sentido, no sólo existen sustitutos de otros restaurantes, deliverys o caterings a domicilio, sino también servicios de experiencias que presenten algo lúdico e interactivo, además de comida. En Buenos Aires existen propuestas como “Locas x el mundo” (viajes temáticos), “Cerámica y Vino”, “El Banquete del Bosque”, catas de vino en locaciones especiales y hasta talleres exclusivos de cocina donde se puede aprender y conocer gente.
- ❖ **Costo de cambiar de empresa:** En ambos sectores- turístico y gastronómico-, el costo monetario de cambiarse de negocio es nulo para el cliente, aunque se pueda considerar como un tipo de costo el trato especial que pueda haber recibido de parte de la empresa que abandonó. En este punto, existen clientes que son fieles a un negocio porque les gusta lo que

sirven y su nivel de atención, y otros que a pesar de haber quedado satisfechos, les gustan experimentar distintos negocios.

- ❖ **Importancia del producto o servicio en la estructura de necesidades del cliente:** Una necesidad es fisiológica, como la de alimentarse, y las demás son de afiliación, reconocimiento y autorrealización, como la de conocer lugares exclusivos y personas que compartan los mismos intereses. Y si bien no representan el mismo nivel de urgencia o satisfacción, las necesidades de orden superior pueden considerarse más importantes ahora que años anteriores, tras el período de aislamiento obligatorio y la variedad de propuestas originales que surgieron en consecuencia.
- ❖ **Amenaza de integración hacia atrás de los clientes:** Indica la posibilidad de que el cliente auto sustente su necesidad, como producir sus propias experiencias gastronómicas y organizar sus recorridos turísticos. Esta amenaza está muy presente, aunque el costo de tiempo, conocimiento y producción es muy elevado para ellos.

#### 4.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma finalidad o una similar al de nuestro negocio, ante una determinada necesidad.

- ❖ **Propensión del comprador a sustituir:** Como se mencionó anteriormente, existe una amenaza siempre presente en el grupo de consumidores que no son fieles a ningún negocio y que les gusta experimentar en distintos lugares.
- ❖ **Relación calidad/precio de los productos sustitutos:** La competencia es alta y variada, por lo que los ratios de calidad/precio son muy distintos entre sí. Generalmente, lo que aumenta el valor son los servicios complementarios que ofrecen los negocios, y el reconocimiento del chef o guía que protagonice el evento.

- ❖ **Costo o facilidad de cambio del comprador:** Nuevamente, no existe un costo monetario para los clientes al cambiarse de negocio, sino que se encuentran implicados otros factores como el servicio, la atención, la relación cliente-marca, la ubicación geográfica, la disponibilidad de horarios, la capacidad del lugar (en caso de realizar un viaje con varias personas o acudir a un evento gastronómico con un grupo grande de amigos), el tipo de actividades complementarias o cualquier otra cuestión que pueda caer en esta categoría.
- ❖ **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** Las experiencias que sustituyen a las de Itinerante son tan o más accesibles como lo son las de la propia empresa. No obstante, dependerán mucho de lo que busque el cliente.

#### 4.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Este punto analiza los negocios similares en el rubro al de la empresa estudiada, y considera factores como cuotas de mercado, capacidad de captación y retención de clientes.

- ❖ **Número de competidores:** Según el último listado de restaurantes, bares y cafeterías de la Ciudad de Buenos Aires que publicó el Gobierno de la Ciudad en su sección Dataset, existen alrededor de tres mil establecimientos gastronómicos. Por su parte, según el Observatorio Económico de Agencias de Viajes de la República Argentina, en 2019 había más de 5000 agencias de viajes y turismo. Y a pesar que las restricciones impuestas por el COVID-19 acabó con muchas de ellas, hoy en día las empresas de turismo en Argentina presentan una fuerte recuperación.

Ahora bien, no existe una empresa que se dedique a crear eventos gastronómicos e itinerarios de viaje. Lo que sí pueden encontrarse son *influencers* de redes sociales que exponen sus recomendaciones respecto a dónde ir y qué hacer en ambas industrias, y crean contenido para su comunidad y el resto de los usuarios que ven sus cuentas. A su vez, a partir de la pandemia, las cocinas colaborativas, los vínculos creativos y la fusión

multidisciplinaria entre cocineros y artistas, se adueñaron de la escena gastronómica con eventos “pop-up” (itinerantes). A continuación nombraremos algunos de los más populares:

- We Are Ona (@we.are.ona): viaja por diferentes ciudades del mundo, descubriendo locaciones secretas con cocineros y menús.
- The Makers Co. (@themakers.co): diseñan, producen, dirigen y organizan distintos proyectos, desde picnics, campings y casamientos, hasta viajes y recorridos por la ciudad para extranjeros.
- El banquete del bosque (@el.banquete.del.bosque): cocina por pasos en la naturaleza y locaciones secretas.
- Argenta (@argenta.ft): música maridada con gastronomía.
- Nómade Lab (@nomadelab\_): experiencias innovadoras.
- Club Hoy (@club.hoy): cenas mensuales en distintas casas de Buenos Aires.
- Kurhaus Studio (@kurhaus.studio): arquitectura, arte y gastronomía.
- Cerámica y Vino (@ceramicayvino): confección de piezas de cerámica en el momento, vino y actividades extra en distintas locaciones.
- Glou Glou (@glouglou.ba): cocina a puertas cerradas todos los lunes. Se reserva con anticipación, son pocos lugares (10 comensales) y el menú es sorpresa, aunque consta de 6 pasos y 6 vinos.

❖ **Crecimiento del sector:** Los restaurantes a puertas cerradas y *concept stores*, que aúnan distintos rubros y actividades dentro de un mismo espacio y tiempo, han proliferado gracias al creciente interés de los jóvenes por lo distinto, sensorial y memorable, además de sus ganas de salir y hacer planes sociales. En lo que respecta al turismo, las mejoras en las estadísticas y las expectativas del sector se vuelven notables a pesar de que el país presenta una actualidad compleja en materia económica, que incluye un cepo cambiario, la falta de financiación y la caída de poder adquisitivo ante una inflación vertiginosa. Lo que es más, tras un último fin de semana largo con buenos resultados (Semana Santa 2022), el sector ya registra consultas para las vacaciones de invierno y el Mundial de Fútbol en Qatar.

- ❖ **Costos fijos involucrados:** Las empresas que cuentan con una infraestructura más sólida y manejan empleados, como es el caso de los restaurantes a puertas cerradas, las empresas de experiencias gastronómicas (como el Banquete del Bosque, por tomar un ejemplo) o los *concept stores* (como la cafetería SUMA o los eventos de Cerámica y Vino), tienen una estructura de gastos fijos más elevada que la de Itinerante, que incluyen alquileres, insumos y personal. La situación es parecida en el caso de las agencias de viajes y turismo.
  
- ❖ **Barreras de salida:** Este punto depende en gran medida del capital invertido en cada caso (material y humano) y de la infraestructura. Sin embargo, a menos que tengan muchos años en el mercado y se vean involucrados lazos emocionales con el negocio o despidos muy costosos, éstos se pueden vender fácilmente, debido a que el nivel de especialización no es muy alto en la gran mayoría de casos, y pueden ser usados para otros fines.

#### 4. 4. Análisis interno: Las “7 S” de McKinsey

En esta sección se aplicará el modelo de las “7 S” de McKinsey para realizar un análisis interno de nuestro emprendimiento y poder determinar las brechas e inconsistencias que existen entre su estado actual y futuro.

Las “7 S” de la estructura organizativa fueron mencionadas por primera vez en “El Arte de la Administración Japonesa” de Richard Pascale y Anthony Athos en 1981. Dichos autores habían estado investigando cómo la industria japonesa había logrado ser tan exitosa; mientras, casi en simultáneo, Tom Peters y Robert Waterman, quienes en ese momento eran parte de la consultora estratégica más importante del mundo, McKinsey & Company, exploraban qué es lo que hacía a una compañía excelente. El Modelo de las “7 S” nació de un encuentro entre estos cuatro autores en 1978, y se convirtió en una propuesta formal cuando dos años más tarde, la consultora lo publicara en su libro “En busca de la excelencia”.

La premisa de la herramienta se basa en la necesidad de alinear 7 factores que hacen al éxito de una organización. Dichos elementos se representan en un

diagrama compuesto por 7 esferas conectadas entre sí, de tal forma que al descuidarse uno, se generan implicaciones sobre las demás.

Las 7 esferas tienen la siguiente división:

- ❖ **Esferas duras:** Estrategia (**Strategy**), Estructura (**Structure**) y Sistema (**System**). Su identificación es más sencilla que las esferas blandas y suele ser más fácil su administración.
  
- ❖ **Esferas blandas:** Estilo (**Style**), Personal (**Staff**), Habilidades (**Skills**) y Valores Compartidos (**Shared Values**). En contraste con las esferas duras, son menos tangibles y más difusas, por lo que su administración resulta más difícil. Sin embargo, representan la base de la organización y es más probable que logren crear una ventaja competitiva.

Como modelo es muy utilizado para la planificación estratégica de la organización a nivel interno porque facilita el cambio organizacional y ayuda a implementar una estrategia. Dispuestos a obtener estos beneficios, a continuación detallaremos cada uno de las esferas en Itinerante:

#### I. Estructura

Este factor hace alusión a la forma en que las actividades se dividen, organizan y coordinan, y a las relaciones de autoridad y responsabilidad que existen en la organización. En el caso de la empresa analizada en este trabajo, son tres las personas que tienen la autoridad para tomar decisiones en su rol de socias, y las que ejecutan todas las actividades que se realizan: desde la comunicación, el menú y la puesta en escena de cada evento, hasta la contabilidad y la compra de insumos. Generalmente, siempre se trata de la misma persona la que organiza las finanzas, o quien diseña las invitaciones de las cenas privadas. Sin embargo, la dinámica de trabajo es 100% colaborativa. Una vez que se aprueba el menú, se asignan los platos que realizará cada una y los materiales en los que los mismos se presentarán en la mesa.

Actualmente no cuentan con un lugar específico para almacenar todos sus materiales, teniendo que guardarlos en sus viviendas particulares. En ciertos eventos, la dueña de la propiedad pone a disposición su vajilla, cubiertos, vasos y



copas; pero cuando eso no ocurre, el grupo se encarga de proveerlo, utilizando algunos utensilios propios y otros en los que invirtieron (como platos, vasos y copas).

Las buenas relaciones personales que existen en el grupo facilitan la fluidez de la comunicación, logrando que la mayor parte de las decisiones se puedan implementar rápidamente cuando hay consenso. En este punto resulta de suma importancia respetar una agenda ordenada de reuniones grupales (ya sean virtuales o presenciales) para tratar todos los temas que involucran sus actividades y omitir el desacuerdo o la falta de información que pudiese llegar a surgir.

Finalmente, si bien no cuentan con empleados fijos para efectuar las tareas principales, frecuentemente trabajan con una agencia de comunicación freelance, que les brinda asesoría personalizada y contenido para su cuenta de Instagram.

## II. Estrategia

La estrategia es la forma en que se intenta alcanzar la ventaja competitiva. En otras palabras, son las acciones que una organización toma para ganar una primacía sustentable sobre la competencia, asignando los recursos que dispone, en un plazo determinado.

En una primera instancia, la estrategia a nivel corporativo de Itinerante es penetrar en el mercado de las experiencias epicúreas donde se insertan el turismo y la gastronomía, llegando a cada vez más personas interesadas en vivir momentos únicos en compañía. Sobre la base de este concepto descansan componentes como el factor sorpresa, el misterio, la cercanía, el compartir, lo novedoso- a pesar de lo clásico-, y el híbrido entre la intimidad de una casa y la oportunidad de conocer gente y lugares nuevos con buena gastronomía mediante.

Particularmente, el hecho de que los ciclos de Mesa Chica no cuenten con una locación fija contribuye al asombro que pudiese causar en los consumidores el no saber dónde se realizará el evento. Por su parte, la disposición de los comensales en una única mesa en común sustenta la idea de un encuentro más íntimo, pero participativo y poco convencional a la vez. El disfrute se comienza a sentir desde que la persona decide sumergirse en una experiencia que aún desconoce del todo. En este punto, la calidad e innovación gastronómica es un aspecto fundamental, siendo el ancla que une las experiencias que crea Itinerante para sus clientes.

### III. Sistema

Esta categoría es la de todos los procedimientos, formales e informales, que permiten que una organización funcione diariamente, como el presupuesto de capital, la capacitación, los sistemas de contabilidad, la medición de performance y sistemas de recompensa, entre otros.

En su corto tiempo de actividad comercial, Itinerante no cuenta con más de un documento de excel donde se vuelcan los gastos, las ganancias, los detalles del menú, la asignación de tareas, los recursos utilizados en cada edición y los puntos destacados de cada itinerario de viaje. No existe un seguimiento de la performance en redes sociales ni encuestas de satisfacción al cliente luego de los eventos. En efecto, puede decirse que la organización presenta una mala gestión con respecto a los procesos propios de su actividad, y uso insuficiente de sistemas de información que puedan contribuir a mejoras en el ámbito de procedimientos internos. A futuro, además de implementar sistemas de evaluación de los procesos, debería optimizar el sistema de reservas para Mesa Chica y administrar los medios de pago.

### IV. Valores compartidos

Este factor se refiere a los conceptos guías, a los valores y a las aspiraciones que unen a una organización alrededor de un propósito común. Con frecuencia se enuncian en la expresión de motivos o en la misión de la organización, ya que crean un sentido de identidad y fijan lineamientos para implementar las prácticas, políticas y procedimientos de la misma.

Itinerante basa sus prácticas cotidianas en la confianza mutua, la cooperación, el respeto, el trabajo en equipo, el disfrute, el agasajo y, sobre todo, en el compartir. Puede creerse que este último criterio aparece únicamente durante el desarrollo de los eventos, cuando se sirven los platos, los comensales se sientan en la misma mesa o los viajeros recorren los mapas gastronómicos acompañados de pareja, amigos u otras personas. Sin embargo, el compartir en Itinerante comienza desde el principio de su creación, como un proyecto pensado en conjunto y dedicado a unir distintas industrias, culturas, recetas y sensaciones.

### V. Habilidades

Este punto hace referencia a las capacidades distintivas de la organización en su totalidad, que pueden ser prácticas administrativas, aptitudes humanas, sistemas

y/o tecnología. En este orden de ideas, estos atributos representan las competencias características que una organización posee en el curso de los años, y no la de los individuos en particular.

Como hemos hecho mención anteriormente, Itinerante aún lleva poco tiempo en el mercado y sus capacidades distintivas carecen de la madurez suficiente. No obstante, se destaca su gran manejo del factor sorpresa en la previa y el durante de sus eventos, así como la capacidad de reversionar recetas tradicionales con creatividad, espontaneidad y simpleza. Por otra parte, el hecho de que las integrantes del equipo provengan de la rama de la comunicación y la economía resulta, según su mirada, ciertamente ventajoso, al permitirles tener una perspectiva más amplia del trabajo que realizan y transformar el concepto gastronómico en algo que va más allá del producto.

Sin embargo, la empresa necesita incorporar habilidades administrativas más ágiles y efectivas para mejorar su gestión contable, y poner mayor foco en la optimización de sus redes sociales para alcanzar sus objetivos y hacerse conocida.

## VI. Personal

El personal son las personas que ejecutan la estrategia, y caracteriza el número y tipo de empleados dentro de la organización. En la administración del personal es muy importante el proceso de reclutamiento, basado en la búsqueda y atracción de candidatos capacitados para cubrir puestos de trabajo vacantes en un momento determinado.

Itinerante está conformado por sólo tres integrantes que son la mente y corazón de la empresa. Éstos realizan capacitaciones constantes en el ámbito del protocolo, los vinos y la cocina para seguir agregando recetas a su repertorio y vincularse con referentes del rubro, ya que sus carreras universitarias y profesionales son Comunicación y Economía Empresarial. Y si bien consideran necesaria la incorporación de un empleado de limpieza en sus eventos y un community manager, prefieren reclutarlos momentáneamente en forma puntual, sin relación de dependencia, para minimizar gastos.

## VII. Estilo

El estilo capta cómo se lleva a cabo realmente el trabajo dentro de la organización. En otras palabras, no se trata de cómo pudieron haber sido establecidas las formas

de comportarse en la empresa según los miembros del equipo gerencial, sino lo que sucede- a pesar de la norma- en el día a día.

El estilo de Itinerante es esencialmente participativo, colaborativo e informal. Las integrantes mantienen un tono amigable en sus conversaciones cotidianas, y si bien hay libertad en la toma de decisiones, suelen consultar todos los temas en equipo, priorizando el consenso. El trato descontracturado, cercano y directo entre estas líderes se traslada a la comunicación con sus clientes y seguidores de redes sociales.

En base a los puntos señalados en cada esfera del modelo de las 7 S de McKinsey, podemos concluir lo siguiente:

- Itinerante no cuenta con una agenda de objetivos específicos a cumplir ni políticas de trabajo, por lo que su estrategia a veces se vuelve difícil de definir.
- La inexistencia de un lugar físico donde situarse dificulta la gestión y control de los recursos (insumos de cocina, vajilla, copas).
- Tanto los procedimientos internos, como sistemas y tecnología, deben formar parte del planeamiento estratégico para que se articulen con los objetivos de la empresa. Itinerante deberá poner más foco en las herramientas de gestión administrativa para llevar un mejor control de sus finanzas y la performance de sus trabajos.
- Falta generar vínculos con posibles colaboradores para potenciar las experiencias, promocionarse y captar nuevos clientes. En este sentido, falta articular el personal con la estrategia.
- Las esferas blandas, que son las más difíciles de administrar y distinguir, muestran más solidez que las duras, donde aún queda mucho por ajustar.

#### 4. 5. Análisis FODA

El análisis FODA evalúa la situación actual de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de planificar

una estrategia a futuro. Esta herramienta fue propuesta por el consultor de gestión estadounidense Albert S. Humphrey en la década de los 70, a partir de un estudio del Instituto de Investigaciones de Stanford, cuyo objetivo era revelar las fallas de las organizaciones corporativas.

A continuación detallaremos cada una de las siglas que componen este modelo en Itinerante, según su naturaleza interna o externa a la empresa.

Factores Internos:

**Fortalezas:**

- Flexibilidad en los costos: Por el momento no existen costos fijos que sostener, lo cual no produce deudas y gastos excesivos en las finanzas de la empresa.
- El diferencial está en las experiencias: Itinerante no vende paquetes de viaje ni menús fijos, como la mayoría de las empresas del rubro.
- Intimidad y exclusividad.
- Personalización y flexibilidad: Capacidad de adaptación a las necesidades de cada cliente, y los lugares donde se organiza Mesa Chica. Se toma en consideración las restricciones alimentarias de cada comensal, y los hoteles o locaciones que desean incluir obligatoriamente en sus viajes.
- Buen manejo de la estética: desde los contenidos gráficos hasta los platos y la decoración.
- Las experiencias generan dinámicas interactivas, donde se pueden conocer personas y entablar relaciones.
- Buen clima interno.
- Impronta joven: mirada fresca, descontracturada, creativa e informal.
- Vínculo cercano y directo con los clientes: negocio atendido por sus propias dueñas.
- Cocina casera y creativa, donde se buscan generar emociones y sensaciones a través del uso de nuevos ingredientes o la reversión de recetas tradicionales.
- Una de las dueñas de la empresa tiene relación familiar con los dueños de “Costantino Viajes”, una agencia de viajes consagrada en el mercado que

se dedica a la venta de pasajes y reservas de estadías en todo el mundo. Este vínculo es una gran ventaja para contar con sus servicios sin costo, cobrar una comisión y ofrecerles más facilidades a sus clientes, en caso de que lo requieran (cabe aclarar que los costo de los itinerarios de viaje son independientes de contratar este servicio).

- Conocimiento en vinos.

#### **Debilidades:**

- Poca comunicación en sus canales de promoción: Falta presencia en sus redes sociales y crear más contenido de calidad e interés para sus audiencias.
- Muy débil en área de marketing y publicidad, valiéndose en su mayoría del sistema de boca a boca y perdiendo oportunidades de captación a través de otros canales.
- Poca agilidad en procesos internos de administración.
- Falta de interacción más frecuente con los usuarios de redes sociales para generar *engagement* y fidelización.
- Falta de medición de resultados y encuestas de satisfacción.
- Falta integrar más el universo del turismo y la gastronomía en las experiencias gastronómicas, para elaborar un concepto de la marca más claro, integral y coherente.
- Falta de experiencia en organización de viajes para terceros.
- Dependencia del negocio respecto a las dueñas, debido a que el emprendimiento no es considerado como el trabajo principal.
- El aprovisionamiento de insumos se realiza vía particular, por lo que no existen canales que conecten directamente con los proveedores y eso ocasiona un riesgo en casos de imprevistos (si se acaba algún ingrediente clave, por ejemplo).
- Falta de un espacio en común donde almacenar insumos y materiales necesarios en cada evento gastronómico.
- Falta de vínculos con actores clave, como Airbnb y colaboradores especiales para ediciones de Mesa Chica.

Factores Externos:

**Oportunidades:**

- No existen otras empresas en el mercado que creen experiencias gastronómicas exclusivas e itinerarios de viaje con temática *foodie* al mismo tiempo.
- La tendencia “*made in* felicidad”, que remite a la idea de que a raíz de la pandemia, se intensificó el deseo de celebrar momentos de “microfelicidad” que reconforten a las personas, aunque sea de manera temporal. Buscan escapar de la realidad incierta y estresante. Las firmas que parten con ventaja son aquellas que ofrecen productos y servicios relacionados con el placer o el bienestar.
- Búsqueda de la reciprocidad y personalización por parte de los clientes (sobre todo los jóvenes). El consumo local y de proximidad refuerza el sentido de comunidad. Durante la situación de crisis que atravesaron los comercios durante el aislamiento social obligatorio, los consumidores se han volcado a ayudarlos, y están dispuestos a seguir haciéndolo en busca, también, de un trato más cercano. En este sentido, el usuario ya no es sólo defensor de la marca, sino de una relación más personalizada y humana.
- El éxito de Tik Tok como plataforma para seducir al público joven y difundir contenido aspiracional o de su interés. Influye el hecho de que aún no se encuentra saturado por la industria gastronómica y turística, y que sus publicaciones se vuelven rápidamente virales.
- Crecimiento de la tendencia de concept stores: tiendas multimarca donde el arte, la cultura y el comercio se mezclan sin normas establecidas. Ejemplos tradicionales son las cafeterías que tienen un sector de venta de productos de decoración, librerías, joyas o indumentaria.
- Accesibilidad y desarrollo de tecnologías como el QR, que además de generar un ahorro económico (menos impresiones en papel), es más ecológico.



- Posibilidad de extender las unidades de negocio de la empresa, con la venta y cata de vinos, eventos privados, ediciones especiales con colegas de rubros afines (decoración, música, arte, por ejemplo).
- Mucha cantidad de proveedores en el mercado, que en conjunto con otros factores, disminuye el poder que puedan ejercer en el rubro.
- Recuperación económica de los sectores de gastronomía, viajes y turismo tras la crisis por la pandemia de Covid-19. En Argentina, los cinco sectores donde más impulso de consumo hay para el 2022 serán viajes, turismo, seguros, entretenimiento, ropa, belleza y cuidado personal.
- Según un reciente estudio del Boston Consulting Group (BCG), los consumidores argentinos están más entusiasmados con los viajes de placer y el entretenimiento fuera del hogar que el resto de los consumidores de Latinoamérica.
- Tendencia hacia lo “sin filtro”, natural, espontáneo. Se relaciona con el regreso a los orígenes, a lo básico y simple.

#### **Amenazas:**

- Nuevos competidores que organicen experiencias gastronómicas similares a Mesa Chica, con chefs y referentes del rubro.
- Ola de nuevos contagios y restricciones a la circulación.
- Jóvenes que arman sus propias experiencias e itinerarios sin contratar empresas especializadas.
- Gran cantidad de ofertas gastronómicas y de experiencias en la ciudad de Buenos Aires.
- Leyes que han afectado al rubro, como la Ley de alcoholemia al volante, que reduce el consumo de estos productos durante los eventos.
- Alto requerimiento en calidad y servicio de los clientes, que los ha vuelto más exigentes.
- Aumento creciente de los precios de los alimentos, pasajes y hoteles.
- Planes de financiación más limitados en el rubro gastronómico y turístico.
- Escasez de vuelos y pasajes aéreos con precios muy elevados.

Estrategia: Matriz FODA cruzado

En esta matriz se agrega la dimensión estratégica, contrastando los factores internos de la organización contra los factores externos dados por el entorno. Para ello, se identificarán los puntos necesarios para enfrentar o solidificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, que pueden ser **ofensivas** (estrategia fortalezas-oportunidades), **preventivas** (estrategia fortalezas-amenazas), **proactivas** (estrategia debilidades-oportunidades) o **defensivas** (estrategia debilidades-amenazas).

❖ *Estrategia ofensiva: cómo se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades:*

- Diferenciándose del mercado como una opción única y distinta a la competencia por sus características principales: la exclusividad y lo versátil.
- Demostrando que son expertas organizadoras. Itinerante está todo el tiempo organizando múltiples cosas, por lo que transmitir su grado de *expertise* en el tema puede abrirle nuevos caminos en el ámbito de los eventos.
- La comunicación unilateral que mantienen la gran mayoría de los establecimientos gastronómicos y agencias de viaje hacen que un negocio se destaque aún más si logra armar una comunidad y entablar una relación fluida con su audiencia. En efecto, por la naturaleza de las experiencias que realiza Itinerante, podría aprovechar ese vínculo directo que tiene con sus clientes para promocionarse más y retener a quienes lo conocen. Asimismo, Mesa Chica brinda la posibilidad de construir comunidad virtual en el momento, etiquetando a los participantes y siguiendo el vínculo a través de las redes sociales luego.
- Potenciando la emoción que quieren sentir los jóvenes al vivir cada experiencia a través del factor sorpresa.
- Enfatizando la frescura que aporta su mirada joven en cada receta, la selección de los vinos (etiquetas boutique, poco conocidas, con etiquetas atractivas y visuales) o juegos interactivos (utilizando cartas, cuestionarios divertidos, dados, entre otros). Deben demostrar que en su posición de

personas jóvenes, pueden crear situaciones vanguardistas y distintas a lo cotidiano.

- Sumando conceptos y colaboradores a sus ediciones de Mesa Chica y/o viajes, para alinearse a la tendencia de los concept stores más modernos.
- Enfatizando su lado estético en las redes sociales, donde la mayoría de las empresas de viaje aún no han encontrado su lugar.
- Comenzando a utilizar Tik Tok para llamar la atención del segmento joven y generar contenido que se viralice más fácil y rápido.

❖ *Estrategia preventiva: cómo se utilizan las fortalezas para enfrentar las amenazas:*

- Estando informado de los precios de la competencia.
- Aprovechando el carácter amistoso de la empresa y las propuestas de valor para satisfacer la alta exigencia de servicios que tienen los clientes.
- Informando y promoviendo los servicios adicionales del negocio (como los itinerarios de viaje y la venta de vinos, por nombrar algunos ejemplos).
- Desarrollando sistemas de control de las tareas que se realizan en Mesa Chica y la satisfacción de los clientes.
- Considerando las distintas opciones en gustos para el cliente (en alimentos, bebidas y destinos), a modo de hacer más personalizada la experiencia.

❖ *Estrategia proactiva: cómo se superan las debilidades, aprovechando las oportunidades:*

- Mejorando y llevando una mejor organización en los procedimientos que se repiten.
- Desarrollando e incorporando nuevos medios de publicidad y contacto.
- Desarrollando e incorporando colaboradores estratégicos en los viajes y Mesa Chica.
- Fidelizando a los clientes a través de beneficios exclusivos, “loyalty cards”, premios por volver a elegirnos, souvenirs (una foto polaroid con sus amigos en el evento, por ejemplo), invitaciones a demás eventos, pre-venta de entradas para Mesa Chica u ocasiones afines, guías o

mapas para hacer un recorrido *foodie* por barrios determinados, precios más accesibles de vinos, entre otros.

- Publicando contenido audiovisual en las redes sociales donde se muestre el detrás de escena de cada edición, y los consumidores logren valorar la experiencia, junto a la dedicación y detalle que se le presta.
- Armandando un *storytelling* de quiénes están detrás del proyecto y de qué se trata el emprendimiento.
- Buscando alianzas comerciales con proveedores que tengan precios más competitivos (sobre todo en productos como vinos y hospedajes).
- Posicionándose como referentes del rubro, dando recomendaciones e información útil a los usuarios.

❖ *Estrategia defensiva: cómo evitar las amenazas que pueden impactar en las debilidades:*

- Creando mensajes de promoción del negocio que expliquen los diferenciales respecto a la competencia
- Informando acerca de la experiencia, aunque manteniendo el misterio para sostener el factor sorpresa.
- Creando un universo que vaya más allá del producto que se vende. En otras palabras, haciendo que Itinerante sea como un estado de ánimo, un sentimiento, una idea tal como “la pasión por los placeres de la vida”, “el disfrute”, “filosofía epicúrea”. Este es el paraguas que abarca todas las actividades que realiza Itinerante, desde la gastronomía, los eventos y los viajes, hasta el arte, la cultura y el diseño.
- Replanteando el vínculo con otras empresas (emprendedoras o viejas) del sector, para que no sean competidores, sino colegas que puedan llegar a aportar algo al negocio, e Itinerante al suyo.

#### Recomendaciones extraprogramáticas

Como se ha hecho referencia, en la empresa son las dueñas las mismas personas que operan todas las tareas y gestionan los gastos. En varias oportunidades, el hecho de no contar con un espacio donde almacenar todos sus insumos, y de tener que ser quienes depositan su propio dinero para suplir las compras necesarias para

los eventos, hace que se genere una confusión en la administración del presupuesto. Por lo tanto, se recomiendan dos tácticas que pueden implementarse para mejorar esta situación:

- Considerar como costos del negocio, los gastos de los viajes que se realizan para la compra de productos y el traslado a los eventos.
- Diferenciar y documentar las compras destinadas como insumos del negocio de las de consumo propio, para mantener un orden en los costos y la contabilidad en general.

## 4. 6. Análisis del consumidor

### 4.6.1. Tendencias del consumidor

Entender dónde se sitúa el consumidor actual, sus necesidades y las tendencias que cada generación está buscando frente a momentos de gran disrupción, ha llevado a la agencia regional independiente de comunicación Another a investigar e identificar los comportamientos y actitudes del consumidor, ante nuevas formas de desarrollo cultural. Según la directora de Estrategia de Another, Mariana Carreón, “el consumidor está buscando una nueva era de conexión, donde la colaboración y el cuidado colectivo formen parte de un planteamiento de los ciudadanos que se consideran a sí mismos como consumidores conscientes, responsables y auténticos. Las emociones del consumidor han cambiado, una característica del consumidor del futuro se basa en desarrollar nuevamente este poder de asombro y fascinación ante lo que existe en el exterior” (Forbes, 2022).

En esta línea de ideas, otro informe elaborado por el área de Consumer Engagement de LLYC distinguió las 10 tendencias más relevantes del 2022 a partir de un análisis de Big Data a nivel global, y subrayó que el impacto emocional que dejó la pandemia se traduce en un aumento de la incredulidad sobre el discurso del propósito, en la búsqueda de marcas que impulsan la felicidad y el confort y, al mismo tiempo, en una crítica a los positivismo tóxicos (Total Medios, 2022).

Según apunta este reporte, la tendencia “*made in* felicidad” hace hincapié en el deseo de celebrar momentos de micro-felicidad que reconforten a las personas,

aunque sea de manera temporal, para escapar un rato de la realidad incierta y estresante. En consonancia con esta cuestión, actualmente los consumidores son más conscientes de la importancia que tiene el bienestar, la salud mental, el equilibrio social y el medioambiente (Total Medios, 2022).

De acuerdo con diferentes estudios realizados por la División Insights de Kantar, existen 7 factores que determinan el comportamiento del consumidor en 2022:

1. **Simplicidad:** 84% de los encuestados busca más maneras de simplificar los problemas cotidianos de su vida.
2. **Indulgencia:** para el 72% de los encuestados, el disfrute y la diversión son muy importantes. Las interacciones entre marca y cliente deben ser fluidas y, además, la empresa tiene que trabajar en enfatizar los aspectos memorables que lleva consigo.
3. **Cercanía:** 55% de las respuestas de la encuesta coinciden en que se priorizan las relaciones con los grupos a los que ya se pertenece (familia, comunidad, amigos). En un mundo incierto, las personas se aferran más a lo conocido.
4. **Urgencia:** el 60% de los consultados está más enfocado en cómo cubrir sus actuales gastos que planificando a largo plazo.
5. **Conveniencia:** el 86% de los encuestados presta más atención a los precios que antes de la pandemia (a nivel LATAM este porcentaje es de 70%, y global 70%)
6. **Empoderamiento:** 69% de los consultados afirma que con sus acciones y decisiones puede hacer una diferencia en el mundo circundante; y 65% considera que las empresas tienen que comprometerse a construir una sociedad mejor.
7. **Consciencia:** el 82% de los encuestados valora cuando las empresas dejan en claro lo que las destaca y se mantienen fieles a sus valores; y el 48% manifestó que dejó de comprar ciertas marcas por su impacto en la sociedad o el ambiente.

#### 4.6.2. Trabajo de campo: entrevistas en profundidad

Para la realización del trabajo de campo, fueron realizadas diez entrevistas en profundidad a 5 hombres y 5 mujeres, de entre 25 a 34 años, representantes de un espectro socioeconómico ABC y ABC1<sup>5</sup>.

La estrategia implementada para reunirlos fue mixta, en tanto seleccionamos aleatoriamente a algunos de los sujetos a través de la base de datos de Itinerante, y a otros mediante la técnica “bola de nieve”, en la que distintos informantes clave congregaban a otros individuos que cumplieran con nuestro criterio sistemático (género, edad, nivel socioeconómico, gusto por la gastronomía). Las entrevistas se llevaron a cabo por videollamada y la plataforma Zoom, y tuvieron una duración aproximada de 40 minutos.

Los temas abarcados iban de una mayor generalidad a una mayor especificidad, comenzando con preguntas relacionadas con el disfrute, y concluyendo con aquellas vinculadas a las conductas y creencias que sostenían al momento de consumir productos y servicios destinados a tal fin.

El cuestionario, compuesto por 25 puntos, se compuso de los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuán importante es el disfrute en tu vida?
2. ¿Cuánto valor tiene en tu vida los viajes y la gastronomía?
3. ¿Te gusta salir a comer?
4. ¿Con qué frecuencia lo haces?
5. ¿Te gusta pedir delivery?
6. ¿Preferís salir a comer afuera o pedir delivery?
7. ¿Qué es lo que te gusta de salir a comer?
8. ¿Qué es lo que más valoras de los lugares donde salís a comer?
9. ¿Preferís menú de pasos o a la carta? ¿Por qué?
10. ¿Mirás la carta antes de ir a comer al lugar que elegiste para saber qué platos pedir?

---

<sup>5</sup> Al tratarse de una investigación con diseño cualitativo, la muestra seleccionada no debe confundirse con el concepto estadístico. De hecho, en este caso, la muestra estructural no tiene representatividad estadística, por lo que los resultados que se obtengan no presentarán ningún proceso de inferencia, sino distintos perfiles de personas que van a “representar” a su grupo o población de referencia.



11. ¿Te gustan las experiencias “a ciegas”, donde no sabes qué vas a encontrar en el menú? ¿Por qué?
12. ¿Seguís cuentas de influencers que publican dónde salir a comer?
13. ¿Cuán importante es su opinión al momento de decidir si probar o no un restaurante o evento gastronómico que no conoces?
14. ¿Cuánto influye la experiencia que te ofrecen los restaurantes o eventos gastronómicos para que los elijas?
15. ¿Qué factores influyen para que quieras volver a un lugar?
16. ¿Qué factores influyen para que NO quieras volver más a un lugar?
17. ¿Te gusta tomar vino durante la comida?
18. ¿Cuánto te importa que el vino combine con lo que estás comiendo?
19. ¿Te gusta ser quien elige qué vino tomar cuando estás en una comida entre amigos/familiares/conocidos?
20. ¿Qué tipo de etiquetas solés elegir?
21. ¿Qué es lo que más valor tiene al momento de decidir qué botella comprar: precio/ prestigio de la bodega/ variedad de uva/ diseño de la etiqueta/ popularidad?
22. ¿Cuánto gastas en promedio cuando salís a comer?
23. Si viajas, ¿lo haces más por placer o por trabajo?
24. Si viajas por placer, ¿vas con el itinerario armado o lo vas armando en el momento?
25. ¿Cuánto pagarías por que te armen un itinerario del destino con experiencias exclusivas y reservas en los mejores restaurantes?

#### 4.6.3. Recapitulación de las respuestas más frecuentes y destacadas

- **El disfrute es una de los aspectos más importantes de la vida:**

*“Es fundamental el disfrute de la vida en todo contexto, en lo personal y lo laboral. Siempre es importante estar disfrutando los procesos y los resultados” (Emilia, 25 años).*

*“Es igual o más importante que las responsabilidades. Me parece que es importante disfrutar; es lo que uno se merece después de trabajar. Es lo que le da sentido a todo”* (Valentina, 30 años).

- **La gastronomía y los viajes son de las cosas que más placer les genera, y creen que van de la mano.**

*“Para mí tiene mucho valor, más que nada está bueno cuando uno viaja, está bueno entender qué comen los locales, qué hacen, sus tradiciones. Me parece super clave. Entonces siempre que viajo, la comida es parte del budget. Si está caro y no se si voy a poder ir a comer afuera, no se si viajo”* (Marlene, 26 años).

*“Amo viajar y amo la gastronomía, son ambas prioridad y además se complementan muy bien. Conocer cada lugar con su comida típica, o comer en lugarcitos lindos y comer bien me influye un montón. De hecho los destinos donde no como bien, no la paso bien y me terminan pareciendo no tan lindos”* (Victoria, 28 años).

- **Tienen gran preferencia por salir a comer afuera, y lo hacen todas las semanas (1 vez como mínimo).**

*“Me gusta salir a comer, pero me gusta que sea ocasional y ya sea probando nuevas propuestas o en lugares habituales, que sea un programa y no sólo ir por el simple hecho de alimentarse”* (Agustín, 34 años).

- **La mayoría confiesan pedir delivery de vez en cuando, aunque lo hacen por comodidad y no por preferencia.**

*“Es una gran opción pero hay lugares que me gustan y no puedo pedir delivery porque sé que llega mal. Pero bueno, la comodidad del delivery la banco”* (Miguel, 30 años)

- **El compartir la comida con alguien es un factor importante a la hora de decidir si pedir delivery o salir a comer.**

*“Lo que tiene que me genera el delivery es que estoy cómoda en mi casa, y puedo tener una cena más larga con mis amigas, puedo estar 3 horas, 4. En*

*un restaurante, entre el ruido, los mozos... me parece una mejor juntada ponele el delivery” (Sofía, 27 años).*

- **Probar experiencias distintas y compartirlas con otras personas es un factor que incide en la preferencia por salir a comer afuera.**

*(¿Qué es lo que te gusta de salir a comer afuera?) “Varias cosas: 1) me distiendo un montón, tiene que ver con el disfrute, 2) conocer nuevos lugares, abrirme a nuevos platos... nada, relajarme, disfrutar, compartir con amigos y no estar pendiente yo de qué hacer, simplemente disfrutar” (Victoria, 28 años).*

*“Depende la ocasión, puede ser el hecho de comer cosas que en casa no cocinaría, puede ser no preocuparme por nada o incluso el hecho de conocer un nuevo lugar / experiencia” (Agustín, 34 años).*

- **El servicio encabeza la lista de cosas que más valoran de un lugar, tanto al momento de elegirlo, como para decidir volver o no volver más. En segundo lugar puede ubicarse el ambiente, y en tercero, la calidad y creatividad de la comida. El precio influye más cuando la experiencia es mala.**

*“La atención, la calidad de los productos, la presentación también, que el lugar sea cálido (hace que quiera volver a un lugar y lo recomiende). Lo más importante es la atención y la calidad de la comida. Si el lugar es un bodegón, pero comí super bien, tipo unas gambas al ajillo, en un bodegón español y me atendió un super mozo, y el lugar era un 10, me encanta” (Emilia, 25 años).*

*“Mala atención, mala comida, exorbitantemente caro, un lugar sucio o no acorde hacen que no quiera volver más a un lugar” (Agustín, 34 años).*

*“Mal servicio y considerar que el precio no estaba acorde, el sentirme robada, es lo que hace que no vuelva más a un lugar” (Sofía, 27 años).*

- **Les gustan las experiencias que no saben qué comerán ni con qué se encontrarán, aunque como ocasión especial y no como rutina. Su entorno influye en su decisión de hacer una experiencia semejante.**

*“Me gusta la experiencia de a ciegas como una experiencia, no se si lo haría siempre, pero me parece que es un plan y es algo diferente, y te saca de la zona de confort y te lleva al entregarte a lo que el otro te va a proponer, y me parece que es divertido y está bueno” (Marlene, 26 años).*

*“No me gustan mucho a ciegas. Prefiero leer la carta. Solo haría la excepción a ciegas si mucha gente de mi entorno me está recomendando el lugar” (Santiago, 30 años).*

- **Los lugares que ofrecen menús de paso también se consideran como ocasiones distintas y especiales. La mayoría no está dispuesta a repetirlo con mucha frecuencia porque prefieren hacer sus propias elecciones, pero dependiendo del lugar, la comida y el chef, se dejarían llevar por la propuesta.**

*“Generalmente voy a restaurantes con menú a la carta, pero me gusta el menú de pasos. Suelen ser muy originales y te “obliga” a probar ingredientes nuevos, además es un poquito de todo, con pausas, cada plato se disfruta” (Miguel, 30 años).*

*“Depende el lugar, pero suelo preferir a la carta porque me suele pasar con menú de pasos que hay cosas que quizás no me gustan- ejemplo lo ahumado” (Sofía, 27 años).*

- **Confían más en las recomendaciones de sus conocidos que en la de los influencers que siguen en redes sociales. Consideran más importante hacer su propia experiencia.**

*“No, no sigo a ninguna cuenta de influencer foodie. Siento que eso es muy personal y creo que depende mucho de la experiencia de cada uno. Hay veces que voy a un restaurante y como bien, y vuelvo y como mal. Creo que hay días y días para esas cosas. Pero no sigo recomendaciones y eso porque no confió mucho” (Marlene, 26 años).*

*“Depende de cuál de las influencers que siga aumenta más o menos mi valorización. Hay veces que me quiero sacar la duda y no importa lo que digan y quiero ir yo a probarlo, y yo decidir si me gustó o no. O sea lo evalúo, lo tengo en cuenta, pero no define 100% si ir o no a un lugar” (Victoria, 28 años).*

*“Es más importante la opinión de un conocido que de una cuenta de influencer. Y sino me dejo llevar por mi intuición después de leer la carta” (Valentina, 30 años).*

*“Para mi ahí es clave preguntarle directamente a alguien que conozco si fue y si me conviene ir o no, qué comió, si le gustó, qué no le gustó. Me parece eso lo más importante, la opinión de gente que ya haya ido. El precio obvio es importante, pero si vos me decís que es caro y comí espectacular, no me importa. Ahora es caro, y comí como el or&%... lo tache y nunca más vuelvo a pensar en ese lugar. Entonces creo que son las dos cosas, la experiencia de otros y el precio” (Emilia, 25 años).*

- **La experiencia que ofrecen los restaurantes es un diferencial que se valora mucho e incide directamente sobre la decisión de elegir un lugar.**

*“Siento que la experiencia que te ofrecen es parte de lo gastronómico. No se, el día que fui al curso de Toti Quesada, tipo un curso gastronómico, no sé, no cocino. Pero me dijeron que iba a comer esto y el otro y ah, bueno, dale. Es una oferta más completa. Y sino también: “che, anda a comer a Nare que te atiende el chabón en la barra, y te pone los platitos chiquitos, de pasitos, y te explica”, tipo el tipo de ritual que lleva el restaurante o como te vende la comida es re importante” (Emilia, 25 años).*

- **A la mayoría le gusta tomar vino cuando realiza una comida, y prefieren que sea otro el que lo elija por ellos porque se consideran “poco entendedores” del tema y prefieren delegar en personas que saben más. Siguen algunas reglas básicas al momento de elegir un vino por su cuenta (como el plato que están comiendo), pero puede influir más el diseño de la etiqueta que el tipo de uva. El precio es importante, en tanto no conocen mucho el valor del producto.**

*“Me gusta que combine, pero sólo me fijo si es tinto, blanco o rosado, y para qué ocasiones. Si me decís ‘me gusta que combine esta entraña con el naranjo de la cosecha no se cuanto’, no, no llego a tanto” (Marlene, 26 años).*

*“No me gusta elegir el vino, siento que no se. Solo me gusta decir “tomamos tinto, blanco o rosado”, y hasta ahí. Generalmente, si hay uno raro, me gusta probar el más raro, pero no me gusta elegirlo” (Emilia, 25 años).*

*“Me gusta elegir pero me gusta también probar distintas recomendaciones”*  
(Santiago, 30 años).

*“La etiqueta, basic. Me gusta el diseño de la etiqueta. La bodega conozco 3 así que no me dice nada. La variedad de uva me copa, me gusta tener algo distinto. El precio si me importa. Si me vas a vender una uva re buena y que se yo pero sale una fortuna, y... no, no lo compro. Chequeo si el precio está acorde”* (Sofía, 27 años).

- **Gastan un promedio de \$5.500 cuando salen a comer afuera.**
- **Viajan por placer y la mayoría va con una idea de qué hacer en el destino, aunque terminan de definirlo en el momento. Si hay lugares que quieren conocer particularmente y saben que tienen alta demanda, realizan sus reservas con anticipación.**

*“Voy con el itinerario un poco armado, pero no 100%, no sé que voy a hacer día por día. En los lugares que tienen buena gastronomía me gusta reservar con anticipación”* (Victoria, 28 años).

*“Depende el viaje. A veces voy con armado y a veces me dejo llevar por lo que me ofrece el lugar y las ganas. Generalmente si es poco tiempo voy con armado y si es mucho tiempo dejo que fluya”* (Valentina, 30 años).
- **Si viajan a lugares que no conocen son más propensos a contratar un servicio que les facilite qué hacer y dónde ir. Sin embargo, si conocen el destino, sólo pagarían por las experiencias exclusivas y no por un paquete armado, ya que prefieren hacer el viaje a su ritmo.**

*“No sé cuánto pagaría un servicio de viaje porque tengo que ver si estoy dispuesta a hacer excursiones todo el día... Primero tengo que organizarme bien y ver si quiero salir todos los días o qué. No se si soy tan a full de hacer actividades todos los días, o sea, hay días que me gusta descansar. Por ahí para pagar las 3 o 4 reservas con las que yo voy a cada viaje... no sé. Depende el destino. Lo que más me gustaría es que me digan qué must hay. El must lo compro, pero tampoco se tanto porque depende el destino. Por ahí Madrid pagaría más que un Bariloche”* (Marlene, 26 años).

“Pagaría solo por las experiencias. No mas de 100 dólares, pero depende el destino” (Santiago, 30 años).



Universidad de  
**San Andrés**



# 5. Segmentación del mercado

Al momento de lanzar un nuevo producto, o a comienzos del camino emprendedor de iniciar un nuevo negocio, un error muy común es pensar en el mercado al que nos dirigimos sin antes analizarlo demasiado. Esta sección es un proceso profundamente analítico, en el que describiremos a qué mercado se enfoca Itinerante, cuál es la situación socioeconómica que lo rodea, qué variables influyen en el consumo de determinado artículo o servicio y qué estrategias emplear al respecto.

## 5.1. Criterios clave de la segmentación del mercado

Siguiendo los criterios utilizados por Kotler & Keller (2006), hemos realizado la siguiente clasificación de clientes según las siguientes características:

### **Geográficas:**

Residentes de la zona norte de la Ciudad Autónoma y Provincia de Buenos Aires.

### **Demográficas:**

Hombres y mujeres jóvenes, de entre 25 a 40 años; solteros o en pareja (de novios o casados); con estudios universitarios y/o magistrados; que armaron su propia familia, viven solos o están a punto de independizarse de sus hogares familiares. Están insertos en el mercado laboral desde un tiempo y realizan viajes por placer con frecuencia, ya sea al exterior como al interior del país.

Son creyentes de alguna religión, aunque por tradición y no por práctica. Hablan más de un idioma, entre los cuales el inglés es esencial. Fueron a colegios privados y sus niveles de ingresos son medios-altos, conformando el grupo ABC1 de la región.

**Psicológicas:** personas proactivas, que les encanta experimentar productos y situaciones nuevas. Les gusta viajar, solos o acompañados, y conocer los mejores lugares. Demuestran gran interés por el arte, el diseño, la cultura, la gastronomía, la música, el teatro, los vinos y el deporte.

Disfrutan de ambientes exclusivos, con atención cálida y familiar. Les gusta rodearse de gente que comparten sus mismos intereses y costumbres.

Son exigentes con el servicio y la originalidad de las propuestas que les ofrecen las empresas de experiencias. No les importa gastar su dinero si es para ellos. Les gusta que los atiendan y salen a menudo a comer, aunque también disfrutan de ser buenos anfitriones en sus casas.

Le dan un gran uso y valor a los dispositivos tecnológicos, las plataformas web y a las aplicaciones móviles. Viven comunicados a través de su celular, y comparten contenido con los demás en redes, informándose a través de ellas y publicando sus opiniones. Compran online por comodidad, pero también en tiendas físicas.

Investigan dónde ir y qué platos pedir cuando salen a comer. Prestan mucha atención a los comentarios de *influencers*, conocidos y especialistas.

**Conductuales:** Personas que se encuentran en la etapa de consideración, informándose al respecto de los servicios que ofrece Itinerante y observando las experiencias que describen y registran de sus clientes. También hay clientes que recomiendan y quieren repetir las experiencias.

## 5.2. Mercado objetivo

Aunque existen varios segmentos relevantes en el rubro, Itinerante se centrará solamente en uno de ellos, ante la incapacidad de poder satisfacer a todos ellos de forma correcta en su etapa inicial. Es por esto que en base a las descripciones que hemos realizado, se ha identificado un nicho de mercado que cuenta con las siguientes características:

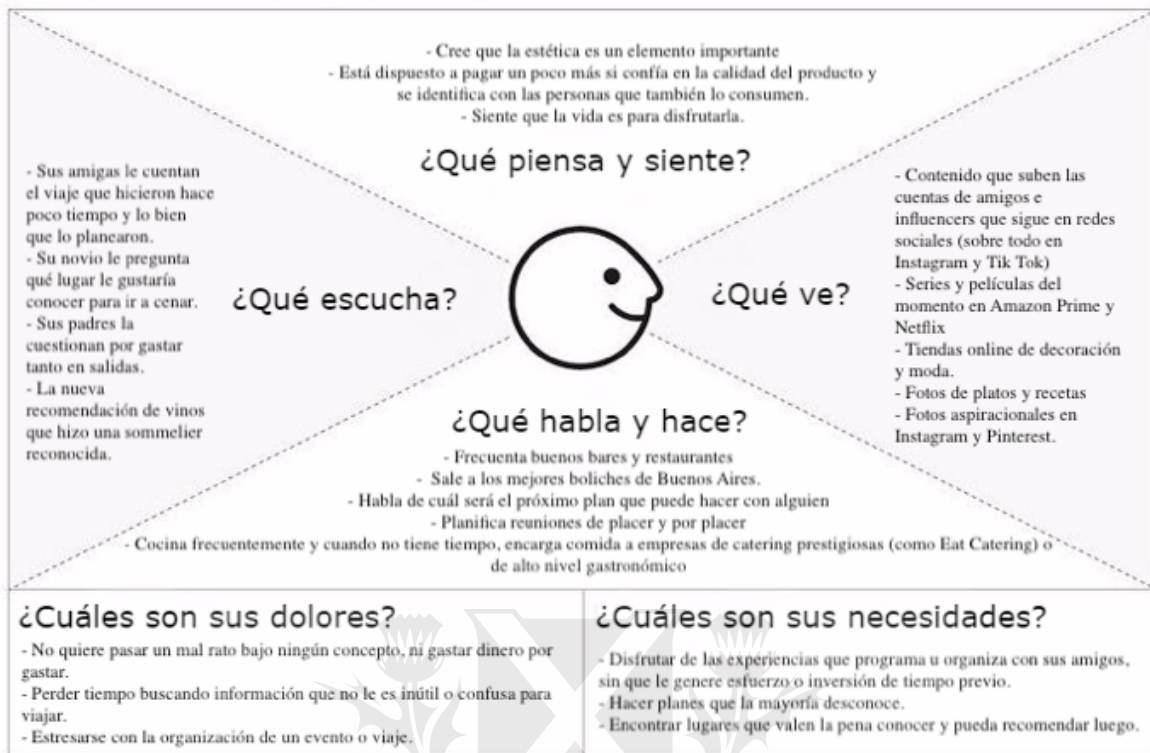
- Mujeres y hombres de entre 25 a 40 años que viven en Capital Federal y la Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires.
- Nivel socioeconómico AB (alto) y ABC1 (medio-alto).
- Les interesa la gastronomía, viajes, moda, cultura, arte y fotografía.
- Siguen cuentas en redes sociales de *influencers foodies*. Se informan a través de las redes y viven conectados con los demás a través de ellas compartiendo contenido, comentando o reaccionando ante las publicaciones que les llamaron la atención.

- Apoyan el veganismo, pero no necesariamente son veganos.
- Publican en sus cuentas contenido que les resulta visualmente atractivo.
- Les gusta sentirse turistas en su ciudad.
- Prefieren las experiencias más desconocidas y evitan consumir productos y eventos masivos.
- Pueden llegar a comprar un vino porque les gustó el diseño de su etiqueta.
- Se dejan influenciar por quienes respetan.
- Quieren conocer personas parecidas a ellos, con intereses y gustos similares.
- Confían más en las recomendaciones de personas de su edad.
- Les gusta que les pregunten dónde ir y qué hacer, y sentir que aportan contenido.
- Publica fotos de lo que come o dónde sale.
- Disfruta haciendo planes con amigos y/o pareja.
- Les gusta saber qué pasa detrás de escena, cómo se elaboran los productos y quienes son los creadores de un proyecto.

### 5.3. Mapa de empatía del *buyer* persona

En este apartado aplicamos la herramienta del mapa de empatía introducida por Dave Gray, autor y fundador de XPLANE, una firma consultora que utiliza modelos visuales para potenciar la visión estratégica de sus clientes. Para el Design Thinking, la empatía es el primer paso para conocer la personalidad, entorno, visión, necesidades, deseos y dolores del consumidor, y saber brindarle una propuesta de valor acorde.

El mapa de empatía consiste en un plano dividido en cuatro cuadrantes y con un círculo en el centro que representa al cliente. En los cuadrantes se detalla lo que la persona piensa, siente, ve, oye, dice y hace, en el ámbito de las necesidades que la empresa intenta satisfacer con su servicio. El diagrama se completa con dos columnas en la parte inferior que responden a las preguntas: ¿cuáles son sus dolores? (*pains*) y ¿cuáles son sus beneficios? (*gains*).



○ *¿Qué piensa y siente?*

Cree que la estética es un elemento importante

Está dispuesto a pagar un poco más si confía en la calidad del producto y se identifica con las personas que también lo consumen.

Siente que la vida es para disfrutarla.

○ *¿Qué escucha?*

Sus amigas le cuentan el viaje que hicieron hace poco tiempo y lo bien que lo planearon.

Su novio le pregunta qué lugar le gustaría conocer para ir a cenar.

Sus padres la cuestionan por gastar tanto en salidas.

La nueva recomendación de vinos que hizo una *sommelier* reconocida.

○ *¿Qué ve?*

Contenido que suben las cuentas de amigos e *influencers* que sigue en redes sociales (sobre todo en Instagram y Tik Tok)

Series y películas del momento en Amazon Prime y Netflix

Tiendas online de decoración y moda.

Fotos de platos y recetas

Fotos aspiracionales en Instagram y Pinterest.

○ *¿Qué habla y hace?*

Frecuenta buenos bares y restaurantes

Sale a los mejores boliches de Buenos Aires.

Habla de cuál será el próximo plan que puede hacer con alguien

Planifica reuniones de placer y por placer

Cocina frecuentemente y cuando no tiene tiempo, encarga comida a empresas de catering prestigiosas (como Eat Catering) o de alto nivel gastronómico.

○ *¿Cuáles son sus dolores?*

No quiere pasar un mal rato bajo ningún concepto, ni gastar dinero por gastar.

Perder tiempo buscando información que no le es inútil o confusa para viajar.

Estresarse con la organización de un evento o viaje.

○ *¿Cuáles son sus beneficios?*

Disfrutar de las experiencias que programa u organiza con sus amigos, sin que le genere esfuerzo o inversión de tiempo previo.

Hacer planes que la mayoría desconoce.

Encontrar lugares que valen la pena conocer y pueda recomendar luego.

## 6. Propuesta de valor

La propuesta de valor es la razón de existir de una empresa y, por lo tanto, su manera de satisfacer las necesidades del cliente. Itinerante busca diferenciarse del resto de los restaurantes a puertas cerradas, eventos gastronómicos, *influencers* y agencias de viaje a través de siete conceptos clave:

1. El secreto. El componente misterioso, el factor sorpresa de cada edición de Mesa Chica y de los lugares poco conocidos que integran los recorridos de viaje. Este elemento incluye desde el menú de comida y bebidas alcohólicas (que además de secreto debe ser delicioso y sorprendente) hasta la locación del evento y el cierre del mismo (cuando generalmente se ofrecen galletas de la fortuna para sumar un momento divertido y descontracturado).
2. La mesa en común. Alude al concepto de compartir y envuelve la oportunidad de conocer personas nuevas, que comparten intereses, actividades y círculos sociales.
3. El híbrido. El mix entre comer en un ambiente íntimo y exclusivo como lo puede ser un hogar, con lo gourmet de un restaurante. A su vez, como ya se ha subrayado varias veces, Itinerante no es una agencia de viajes ni un restaurante. En él conviven dos universos- el de los viajes y la gastronomía-, que a pesar de tener lenguajes distintos, encuentran un mismo sentido a partir del disfrute.
4. El toque joven. Experiencias novedosas y distintas, más allá de lo clásico. Frescura, espontaneidad, estética y situaciones “instagrameables”<sup>6</sup>.
5. La cercanía. Una empresa atendida por sus dueñas. Permite que exista un diálogo directo entre ellas y sus clientes o interesados, a la vez de promover la difusión del negocio de boca en boca.
6. El movimiento. Desde su nombre, Itinerante se ancla a la idea de algo que no está fijo, que es dinámico y se va readaptando. Por cierto, Mesa Chica no es un chef, un lugar, una cocina, sino varios. El ambiente es activo, hacendoso y creativo.

---

<sup>6</sup> Alude al hecho de poder hacer de una experiencia, un contenido para compartir y comentar.

7. El banquete. La gastronomía, por supuesto, que no es un tema menor. La producción de las mesas que diseña Itinerante en cada uno de sus eventos plantea variedad, abundancia y celebración.

Al fin y al cabo, Itinerante presenta una propuesta de comunicación distinta, que busca posicionarse como un espacio de convergencia de los placeres de la vida donde, además de vender, se aporte valor a la comunidad.



Universidad de  
**San Andrés**



# 7. Objetivos del Plan de Marketing

En términos generales, lo que busca el negocio es atraer a una mayor cantidad de clientes, dar a conocer sus propuestas y así aumentar sus ventas y posicionamiento en la mente de los consumidores. En las próximas líneas se describirán los objetivos cuali y cuantitativos para el plan de marketing de los próximos doce meses:

## Objetivos cualitativos:

- Aumentar el conocimiento de la marca y posicionarla en el mercado de experiencias y gastronomía.
- Dedicar esfuerzos en lo que respecta al marketing y promoción del negocio, mejorando la gestión de redes sociales y los contenidos que se crean en ellos.
- Fidelizar a los clientes.
- Incentivar la compra de los productos y servicios ligados al negocio principal (como la venta de vinos y eventos especiales).
- Crear vínculos comerciales y colaborativos con colegas de rubros gastronómicos, artísticos, musicales, y del turismo y la hospitalidad.

## Objetivos cuantitativos:

- Realizar entre 2 a 4 ediciones de Mesa Chica al mes.
- Reducir los costos de insumos en un 10%, tras alianzas y vínculos con proveedores y productores locales, e incrementar las ganancias.
- Aumentar un 20% mensual el engagement en redes sociales y el número de seguidores.
- Incrementar el número de clientes que quieran realizar viajes con la empresa a 5 durante el primer año.

# 8. Plan de acción: Marketing Mix

## 8.1. Producto

### Nombre de la marca

Según la Real Academia Española, Itinerante significa “ambulante, que va de un lugar a otro”. La empresa hizo de este adjetivo un nombre propio, para aunar en una misma palabra aquello que la motiva: la búsqueda constante de los placeres de la vida. ¿Y qué mejor que la metáfora de trasladarse para encontrar lo que les apasiona?

En su personalidad curiosa se destaca la juventud, lo casero, original, experimental, exclusivo, auténtico, íntimo, hedonista y misterioso; el gusto por el movimiento, el recorrer y el descubrir.

### Servicios

Itinerante ofrece dos servicios principales:

- **“Mesa Chica”**: es su servicio insigne y se trata de un encuentro donde los participantes deben dejarse llevar, experimentando la sensación que genera la intimidad de una cena a puertas cerradas y la impronta que dicta que “no es una comida más”. Un espacio que celebra las reuniones en escenarios efímeros, y da pie a interactuar con las mentes creativas que están detrás de cada detalle.

El menú y la locación son secretos hasta último momento, y los comensales (que son generalmente 12) se sientan alrededor de una mesa en común para compartir platos de distintos tamaños y sabores, degustar diversos vinos y tejer nuevos vínculos.

Los alimentos son de gran calidad y cocinados en el momento. No se trata de un menú de pasos, sino de un menú “por momentos” maridado, en el que se presenta un banquete compuesto por 5 platos de menor tamaño al principio (en su mayoría fríos), 5 platos más grandes luego (en su mayoría calientes), 4 variedades de postres y 5 etiquetas de vinos. El servicio, la decoración, ambientación, comida y

bebidas son cuidadosamente escogidos, con mantelería de tela y copas de cristal.

Mesa Chica se realiza casualmente una vez por mes por las noches, y sus cupos son limitados (según la capacidad de la mesa y la cantidad de sillas que se dispongan). Las reservas se efectivizan una vez abonada la totalidad del cubierto vía transferencia bancaria, y se gestionan a través del correo electrónico de la empresa, mensaje privado de Instagram o el número de whatsapp de alguna de las dueñas.

- **“Itinerarios”**: con su espíritu hedonista, Itinerante se adueña del concepto de esta palabra (el nombre hace alusión a esta apropiación) planificando recorridos personalizados y centrados en experiencias gastronómicas distintas: una cena en un restaurante en medio de la montaña, un curso de la mano de locales para aprender sobre la cultura, un alojamiento boutique secreto... No importa el destino, la empresa brinda asesoramiento y gestiona las reservas a los hoteles que son tendencia en la zona, los restaurantes más destacados, y las experiencias más memorables, con productores locales, cocineros y artistas. El servicio incluye traslados, experiencias exclusivas (al menos 2 en un viaje de 4 días), comidas (almuerzo y cena) y estadía. Los aéreos corren por cuenta del cliente, aunque si deciden comprarlos a través de Costantino Viajes, tienen un descuento especial.

El plan del recorrido se presenta pre-elaborado, aunque con la posibilidad de adaptar algunas visitas según las necesidades del cliente.

Las ramas que se desprenden de estos negocios incluyen la organización de “Mesa Chica” privada y/o exclusiva para otro segmento (como adultos mayores de 40 años), catas de vino con sommelier profesional (donde se degustan los vinos que estuvieron presentes en las ediciones de Mesa Chica o bodegas del estilo), venta de cajas de vinos seleccionados por Itinerante y eventos especiales (como cumpleaños o despedidas).

## 8.2. Precio

### Modelo de monetización y estrategia

Las primeras ediciones piloto de Mesa Chica tuvieron un valor monetario de \$5.000 por persona, que incluía el menú (abrebocas, platos pequeños, platos fuertes, postres), agua sin gas ilimitada, una copa de vino y un cocktail de bienvenida. La carta de vinos que se ofrecía además del menú variaba en cada edición, con botellas entre los \$1.500 (mil quinientos pesos) y \$3.500 (tres mil quinientos pesos). No obstante, tras los errores que identificaron las dueñas en su balance de costos por no incluir los vinos en el precio del menú (el gasto que incurrieran en la compra de las botellas de vino no llegaba a amortizarse en los eventos, porque les sobraba mucho stock y las ganancias eran ínfimas), este plan de marketing propone una estrategia de precios segmentados según:

1. **Menú sin maridaje: \$5.000**
2. **Menú con maridaje (5 copas de vino de distintas etiquetas): \$7.600**
3. **Menú con descorche (precio del menú + \$1.500 de descorche por persona): \$6.500**

Como se ha hecho referencia anteriormente, uno de los objetivos que persigue la empresa es enfocarse en su comunicación y dar respuestas de valor a sus clientes. Es por esto que para poder competir en dimensiones diferentes al precio, primero es necesario que los consumidores conozcan los atributos diferenciadores que tiene itinerante en comparación al resto- como la cantidad de platos de calidad que se sirven en cada edición de Mesa Chica, la mesa en común para compartir y el factor sorpresa.

Debido a su etapa de vida introductoria, la estrategia de precios estará orientada a la penetración en el mercado para que sus servicios se vuelvan más conocidos, aunque tomando como referencia, por un lado, sus costos operativos; y por el otro, los precios que establecen las demás empresas de experiencias para lograr posicionarse y capturar valor.

Por su parte, los itinerarios de viaje son a medida del cliente y dependen de la cantidad de días (no será lo mismo una escapada de fin de semana que un viaje de más de 5 días), las experiencias exclusivas que estén disponible (según destino y época del año) y de los servicios que éste quiera agregar. Sin embargo, como criterio estándar se considera el 30% del costo de los productos y servicios que se incluyen (noches de hotel, menús en restaurantes, traslados privados, visitas exclusivas- como clases de cocina, fábrica de productores locales, shows de astronomía, talleres de arte con artistas del lugar, *wine makings*, entre otros).

### Costos y márgenes de contribución

Hasta la fecha, los costos que tiene que afrontar la empresa se componen de una pequeña inversión inicial de utensilios de mesa (platos, copas, cubiertos, mantel, servilletas de tela), community managing, branding (logo, perfil de redes sociales), combustible de automóviles, personal de limpieza freelance, computadora, objetos decorativos (velas, flores, candelabros) y de los insumos que utilizan en los menús de cada edición de Mesa Chica y en sus reuniones de trabajo (café, alimentos).

Al no tener infraestructura ni personal asalariado, el precio de los eventos no tiene que absorber gastos fijos. Sin embargo, los problemas que se presentan en esta instancia son tres: 1) limitar el aumento de los precios de sus servicios al de la competencia, hasta lograr mayor consideración y reconocimiento por parte del cliente; 2) no tener vínculos de ningún tipo con sus proveedores para reducir sus costos variables; y 3) la imposibilidad de comprar muchos de sus productos en tiendas mayoristas por falta de espacio de almacenamiento y la poca frecuencia de sus eventos, que aumenta el riesgo de que caduquen al momento de utilizarlos nuevamente.

Las primeras veces, los márgenes de contribución que ha obtenido por la venta de los menús en Mesa Chica han sido alrededor del 20% y 30% de su facturación (porcentaje que debía dividirse entre las 3 socias de la empresa). Por su parte, los vinos que conformaban la carta tenían un mark-up de \$1.000 más sobre su precio de lista en el mercado, y un costo para la empresa del 20% menos que el precio al que se vendían por unidad (debido a los descuentos que brindaba la tienda especializada por comprar más de seis botellas). No obstante, conforme a sus objetivos, con la mayor frecuencia de sus eventos podrá hacer rendir mejor sus

insumos, y comprar en mayoristas o tiendas que les ofrezcan descuentos por cantidad de productos, aumentando así sus ganancias.

Finalmente, en lo que respecta a los “itinerarios”, el costo se constituye de los productos y servicios que se contraten para armar el plan de viaje (alojamientos, menús de restaurantes, traslados, tiempo de trabajo, experiencias exclusivas) y gastos transaccionales que apliquen los bancos. El margen de contribución, como ya se ha mencionado anteriormente, será un 30% de los costos.

### Competencia

Itinerante toma en consideración lo que cobran sus competidores y lo que sus clientes están dispuestos a pagar por ciertos platos o experiencias, y define precios un poco inferiores al resto. En general, los restaurantes a puertas cerradas y “pop-ups” con impronta gastronómica que ofrecen un menú de pasos, se encuentran en un rango de precios entre \$8.000 (ocho mil pesos) a \$20.000 (veinte mil pesos). Su importe depende de los colaboradores que participen, las locaciones elegidas, los productos del menú y el cupo de personas.

### Clientes

En esta etapa, el cliente de Itinerante se distingue como un “comprador de valor”, que busca un producto diferenciado, pero evalúa en detalle todas las alternativas de las que dispone. Demuestra alta sensibilidad al precio en tanto no conoce de qué se trata la experiencia y hasta qué punto la disfrutará. Siguiendo los objetivos que propone este plan de acción, y como ya se ha hecho mención en la estrategia de precios, Itinerante deberá centrarse en comunicar sus diferenciales para crear valor, y luego capturarlo.

### Políticas de descuento

Para cumplir con los objetivos, es posible establecer un precio especial por fidelización, que conste de un descuento del 10% hasta un 20% en la compra de la próxima entrada de Mesa Chica, cajas de vino especiales, itinerarios de viaje o los próximos eventos que organice la empresa. A su vez, contratando el servicio que

presta uno de sus socios clave, Costantino Viajes, cada cliente podrá acceder a un descuento especial.

### 8.3. Plaza

El negocio actualmente posee medios principalmente digitales para tener contacto directo con los clientes, y uno presencial que ocurre el día que se realiza una edición de “Mesa Chica” en una locación particular. De esta manera, los puntos de contacto más destacados son su cuenta de Instagram y correo electrónico, a través de los cuales se envía información de los eventos y presupuestos solicitados, y se responde a las consultas pertinentes.

Cuando el vínculo con los comensales que participan en Mesa Chica es amistoso o familiar, se establece el contacto directamente mediante Whatsapp, y se utiliza para enviar el flyer del evento y los comprobantes de pago de las reservas.

Por su parte, los viajeros que contratan “Itinerarios” tienen contacto frecuente con una de las dueñas a través de su teléfono celular, para recordar sus reservas y poder hacerle preguntas en caso que necesite ayuda. A su vez, las entrevistas para armar los programas de viaje pueden ser virtuales o presenciales (en un lugar a convenir), a preferencia del cliente.

Las locaciones de Mesa Chica son un elemento distintivo de la firma, y varían mucho entre cada edición. Sin embargo, el criterio que debe cumplir es que sean accesibles (en términos de distancia), garanticen la seguridad del cliente y permita adaptar los ambientes al estilo de Itinerante, con su iluminación, música, colores y objetos decorativos.

Como posibles incorporaciones para mejorar sus canales de contacto con el público se destacan la plataforma Tik Tok (donde se encuentra principalmente el público joven) y una web oficial (donde volcar contenido fotográfico más profesional, preguntas frecuentes, venta online de vinos o productos afines, entre otros).



## 8.4. Promoción

La promoción constituye uno de los aspectos más importantes a desarrollar para cumplir con los objetivos propuestos, y posicionar mejor a la empresa en el mercado. En este punto, el mensaje debe ser claro y explícito, reemplazando los términos ambiguos que utilizó en un principio- como “cocina intuitiva”- por categorías más sencillas que sirvan para clasificarlos en la mente del consumidor- como “experiencias gastronómicas exclusivas” e “itinerarios *foodie*”. Este período de la marca es para informar quiénes son las mentes creativas que están detrás del proyecto, cómo se definen a sí mismos, el origen de su nombre y cómo es su universo. Desde este punto de partida y considerando las metas planteadas en esta sección, el mix de comunicación es el siguiente:

### Publicidad

Se hace gran hincapié en la publicidad orgánica: el boca en boca, la difusión de contenido generado por los usuarios y los algoritmos de redes sociales (los hashtags, etiquetas e interacciones sirven para viralizar contenido).

Por otro lado, una cuestión a tener en cuenta a futuro es comprar pauta en *Airbnb Experiences* (Mesa Chica y recorridos exclusivos para turistas en Buenos Aires) y TIKTOK, y formar parte de las listas que proponen empresas como bigbox o revistas digitales como Maleva, que en mayo del 2022 lanzó “Colección Maleva”: una plataforma para que el usuario descubra, reserve y disfrute de los mejores planes de Buenos Aires, como cenas exclusivas en los mejores restaurantes, *brunchs* en los cafés más *trendies*, recorridos por espacios de arte, *rooftops* sensacionales, ubicaciones secretas, pop-ups y ciclos *foodies*. Ejecutar estas acciones dependerá del presupuesto disponible en la empresa en el corto plazo.

### Promociones de venta

La creación de una membresía puede servir en este caso para fidelizar a los clientes que participaron de las primeras ediciones de Mesa Chica y los que realizaron viajes con Itinerante. A través de la misma, podrían acceder a descuentos exclusivos en vinos e itinerarios, o pre-venta de entradas para ediciones especiales o Mesa Chica.

## Relaciones Públicas

Invitar a participar de Mesa Chica a *influencers* gastronómicos que recomiendan lugares donde salir a comer y las experiencias más originales de la ciudad resulta una buena manera de atraer al público joven, y sumar contenido que hable del servicio, desde una perspectiva genuina y muy visual. El caso también aplica a periodistas especializados en *lifestyle*, que publican contenido en medios gráficos importantes o en sus cuentas personales de redes sociales, y *tiktokers*. Pueden ser invitados individualmente a participar de una cena tradicional de Mesa Chica, con clientes desconocidos, como también a una edición privada y muy especial con otros referentes del rubro. Esta oportunidad podría luego repetirse cuatrimestral o semestralmente, con el fin de mantener los vínculos o premiar a quienes hayan conseguido atraer mayores clientes.

Por otra parte, se pueden organizar ediciones especiales con chefs destacados, productores de alimentos (en particular con los que ejerzan sus profesiones en sitios que se puedan ir a visitar luego para generar más contenido en los itinerarios; y los que podrían proveer insumos a los menús, para construir mejores vínculos con proveedores), *sommeliers* de bodegas boutique de Argentina (que sirvan también como un vínculo al momento de viajar a conocer las fincas y regiones de las que provienen), entre otros.

## Marketing Directo y Digital

La difusión de los flyers de Mesa Chica se realizan a través de historias de Instagram y por Whatsapp (a conocidos y amigos), buscando que el evento se comparta entre personas del mismo círculo y poder recibir su *feedback*. Oportunamente, una ventaja significativa con la que cuenta Itinerante en este punto es que al ser una empresa atendida por sus dueñas, éstas pueden comenzar una relación con el cliente durante el evento y continuarla al finalizar el mismo, a través de medios digitales, como redes sociales, Whatsapp o e-mail marketing.

El aporte de contenidos de interés en redes sociales- como tips para armar una mesa especial, recetas originales y la apertura de nuevos locales gastronómicos-

debe ser promovido con regularidad para alcanzar el posicionamiento anhelado y volverse un referente importante del universo sibarita.

Antes de terminar este sub-apartado, es preciso señalar la importancia de monitorear cada una de estas acciones y llevar una medición de la eficacia de la comunicación (ROMI) constante, para observar resultados y analizar qué cambios deben implementarse en consecuencia.



## 9. Análisis económico financiero

En esta sección se desarrollará el análisis económico financiero que ilustra la rentabilidad del proyecto en un período desde el 2022 hasta el 2024. Las ventas, costos, gastos, utilidades, VAN, TIR y ROMI se calcularon en base a la sumatoria de los eventos e itinerarios que se realizarían el primer, segundo y tercer año de vida de la empresa (Planilla 1), pero se puede ver el detalle de cada servicio en la planilla del anexo 2 (ver sección “Anexos”).

Los números están ajustados a un supuesto incremento del dólar del 50% cada año, a partir del 2023.

Análisis Económico					
Ventas		2022	2023	2024	Total
Ventas Brutas		USD 23.475	USD 64.919	USD 137.698	
Ventas Netas		USD 19.401	USD 53.652	USD 113.800	USD 186.854
Unidades Vendidas		588	600	1.176	2.364
Precio Promedio Neto		USD 33	USD 89	USD 97	USD 79
Descuentos Comerciales					USD 0
<b>Facturación Total Neta</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 19.401</b>	<b>USD 53.652</b>	<b>USD 113.800</b>
<b>Costos</b>					
Producto		USD 29.280	USD 45.792	USD 65.376	USD 140.448
<b>Total Costos</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 29.280</b>	<b>USD 45.792</b>	<b>USD 140.448</b>
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 0</b>	<b>-USD 9.879</b>	<b>USD 7.860</b>	<b>USD 46.406</b>
<b>Gastos</b>					
Comercialización		USD 437	USD 437	USD 1.312	USD 2.187
Administración		USD 3.573	USD 6.779	USD 9.027	USD 19.379
Logística		USD 810	USD 810	USD 2.430	USD 4.050
Depreciaciones	3,00	USD 49	USD 64	USD 187	
Marketing		USD 492	USD 643	USD 1.924	USD 3.059
<b>Total Gastos Operativos</b>		<b>USD 5.361</b>	<b>USD 8.734</b>	<b>USD 14.880</b>	<b>USD 28.675</b>
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>-USD 15.240</b>	<b>-USD 874</b>	<b>USD 33.544</b>	<b>USD 17.430</b>
Impuesto a las Ganancias (30%)		-USD 4.572	-USD 262	USD 10.063	USD 5.229
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-USD 19.812</b>	<b>-USD 1.137</b>	<b>USD 43.607</b>	<b>USD 22.659</b>
CAPEX		USD 1.780	USD 15	USD 123	USD 138
<b>FREE CASH FLOW</b>		<b>-USD 1.780</b>	<b>-USD 19.812</b>	<b>-USD 1.152</b>	<b>USD 20.742</b>
<b>VAN</b>	15%	<b>-USD 1.780</b>	<b>-USD 17.228</b>	<b>-USD 871</b>	<b>USD 28.592</b>
<b>TIR</b>					<b>19%</b>
<b>ROMI</b>					<b>1213%</b>

### Ventas

En el primer año, se calcularon 576 cubiertos anuales, considerando que se efectuarán 4 Mesas Chicas por mes a un precio de \$5.000 por persona. Los vinos se contabilizaron aparte, dada la segmentación de precios explicada en la

Subsección “Precio” del Marketing Mix (\$2.600 por persona el maridaje de 5 vinos). Para el segundo año, los precios se ajustaron según el aumento estimado del precio del dólar (50%), mientras que en el tercero se supone un incremento de la frecuencia de los eventos (8 por mes) y del precio del cubierto (a \$13.000 por persona) y el maridaje (\$5.000 por persona), dada la trayectoria de la empresa en el mercado y el objetivo de asemejarse más a la competencia.

Con respecto a los Itinerarios, se calcularon las ventas de 5 paquetes de experiencias durante el primer año, 6 durante el segundo y 8 durante el tercero. Como se ha explicado anteriormente, el precio de los mismos fue fijado en base a un mark-up del 30% sobre los costos estimados de un viaje nacional y los gastos operativos (OPEX) de la empresa.

Planilla Mesa Chica							
Tipo de Cambio				200	300	400	
Venta- Mesa Chica	Mensual	2022 ARS	2023 ARS	2024 ARS	2022 USD	2023 USD	2024 USD
COMENSALES	48	576	576	1.152	576	576	1.152
PRECIO	240.000	2.880.000	4.032.000	14.976.000	\$ 14.400	\$ 13.440	\$ 49.920
VINOS	124.800	1.497.600	1.728.000	5.760.000	\$ 7.488	\$ 5.760	\$ 19.200
Total	364.800	4.377.600	5.760.000	20.736.000	\$ 21.888	\$ 19.200	\$ 69.120

Planilla Iti.nerario							
Venta- Viajes	Mensual	2022 ARS	2023 ARS	2024 ARS	2022 USD	2023 USD	2024 USD
Paquete de experiencia (30%)	\$ 63.498,50	\$ 817.492,50	\$ 13.715.676,00	\$ 27.431.352,00	\$ 1.587	\$ 45.719	\$ 68.578

Planilla Mesa Chica + Iti.nerario							
Ventas Totales Mesa Chica					\$ 21.888	\$ 19.200	\$ 69.120
Ventas Totales Iti.nerario					\$ 1.587	\$ 45.719	\$ 68.578
Ventas Totales					\$ 23.475	\$ 64.919	\$ 137.698

## Costos

En el caso de Itinerante, los costos son variables (por el momento no hay fijos) y se componen de los costos estimados de los insumos utilizados para la realización de Mesa Chica (ingredientes y vinos) y de los servicios contratados en los paquetes de experiencias por 3 noches y 4 días (menú de restaurantes: \$5.000 por persona- \$10.000 por día considerando almuerzo y cena-; alojamiento: \$300.000 por noche; traslados: \$10.000 por día por persona; experiencia exclusiva: \$20.000 por persona).

Se estima que los costos bajarán a través de los años, en tanto se acuerden beneficios y descuentos particulares con proveedores del rubro de bebidas y alimentos, por lo que la suba de precios está vinculada solamente al aumento del precio del dólar.

COSTOS							
INSUMOS PARA EL MENÚ	2022 ARS	2023 ARS	2024 ARS	2022 USD	2023 USD	2024 USD	
VINOS	112.000	1.344.000	1.344.000	4.032.000	\$ 6.720	\$ 4.480	\$ 13.440
Total	168.000	2.016.000	2.217.600	6.652.800	\$ 10.080	\$ 7.392	\$ 22.176

COSTOS								
Restaurantes	\$ 60.000	\$ 720.000	\$ 2.160.000	\$ 3.240.000	\$ 3.600,00	\$ 7.200,00	\$ 8.100,00	
Hoteles	\$ 180.000	\$ 2.160.000	\$ 6.480.000	\$ 9.720.000	\$ 10.800,00	\$ 21.600,00	\$ 24.300,00	
Traslados	\$ 40.000	\$ 480.000	\$ 1.440.000	\$ 2.160.000	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00	\$ 5.400,00	
Experiencia exclusiva	\$ 40.000	\$ 480.000	\$ 1.440.000	\$ 2.160.000	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00	\$ 5.400,00	
<b>Total</b>	<b>320.000</b>	<b>3.840.000</b>	<b>11.520.000</b>	<b>17.280.000</b>	<b>19.200</b>	<b>38.400</b>	<b>43.200</b>	

Costos Totales Mesa Chica	\$ 10.080	\$ 7.392	\$ 22.176
Costos Totales Itinerario	\$ 19.200	\$ 38.400	\$ 43.200
<b>Costos Totales</b>	<b>\$ 29.280</b>	<b>\$ 45.792</b>	<b>\$ 65.376</b>

## Gastos operativos (OPEX)

Para los gastos operativos de marketing se considera a un community manager que realice el contenido y perfil de la cuenta de Instagram y Tik Tok durante los tres años, aunque el primer año con la mitad de frecuencia que el segundo y tercero, por contar con un margen relativamente bajo aún y la necesidad de invertir, además, en el diseño del logo y el branding de la marca.

La logística se centra especialmente en los eventos de Mesa Chica- ya que no es esencial en el servicio de Itinerarios-, y para calcularlo se estimó un aproximado de 1 tanque de nafta (\$4500) mensual, a un precio de \$130 el litro. Por lo tanto, en el primer año se estima un gasto anual de \$13.500 entre la nafta de los autos de las 3 socias; en el segundo año un incremento por el alza del dólar; y en el tercero, un aumento por el precio del dólar y la cantidad de Mesas Chicas que se suman (8 eventos por mes).

Los gastos de comercialización se componen del polvo para lavar ropa delicada, los objetos de decoración de los eventos que deben reponerse con frecuencia (velas, flores), utensilios de limpieza y códigos QR del menú de vinos.

Finalmente, los gastos de administración corresponden a la suscripción a la plataforma de diseño CANVA para crear flyers, el personal de limpieza para los eventos, los insumos alimentarios que se compran para acompañar las reuniones (café, productos de almacén), utensilios de limpieza para el personal, los gastos transaccionales de las entidades bancarias, las horas de trabajo y el alquiler de un lugar donde organizar Mesa Chica (que recién aparece el segundo año, con más certezas del negocio y un poco más de ingresos disponibles).

OPEX									
COMMUNITY MANAGER	Marketing	46.800	46.800	140.400	421.200	\$ 234	\$ 468	\$ 1.404	
INFLUENCERS	Marketing		20.000	35.000	104.000	\$ 100	\$ 175	\$ 520	
BRANDING LOGO	Marketing	31.500	31.500	-	-	\$ 158	\$ -	\$ -	
LOGÍSTICA AUTOMOVIL	Logística	13.500	162.000	243.000	729.000	\$ 810	\$ 810	\$ 2.430	
ALQUILER DEL LUGAR	Administración	60.000	-	90.000	270.000	\$ -	\$ 300	\$ 900	
PERSONAL DE LIMPIEZA	Administración	4.000	48.000	72.000	216.000	\$ 240	\$ 240	\$ 720	
Lavado Ropa Delicada	Comercialización	2.500	30.000	45.000	135.000	\$ 150	\$ 150	\$ 450	
Reunión de equipo	Administración	2.500	30.000	45.000	67.500	\$ 150	\$ 150	\$ 225	
Velas	Comercialización	750	9.000	13.500	40.500	\$ 45	\$ 45	\$ 135	
Flores	Comercialización	4.000	48.000	72.000	216.000	\$ 240	\$ 240	\$ 720	
Utensilios de Limpieza	Administración	3.000	36.000	54.000	162.000	\$ 180	\$ 180	\$ 540	
Codigo Menu QR	Comercialización	40	480	720	2.160	\$ 2	\$ 2	\$ 7	
Suscripción CANVA	Administración	1.200	14.400	14.400	14.400	\$ 72	\$ 48	\$ 48	
<b>Total</b>		<b>169.790</b>	<b>476.180</b>	<b>825.020</b>	<b>2.377.760</b>	<b>\$ 2.381</b>	<b>\$ 2.808</b>	<b>\$ 8.099</b>	

OPEX									
Gastos transaccionales (mantenimiento de la cuenta y transferencias - 3%)	Administración	\$ 13.845	\$ 166.140	\$ 498.420	\$ 747.630	\$ 830,70	\$ 1.661,40	\$ 1.869,08	
Horas trabajo		28	336	672	672				
Precio horas de trabajo		\$ 1.250	\$ 15.000	\$ 45.000	\$ 67.500				
Trabajo	Administración	\$ 35.000	\$ 420.000	\$ 1.260.000	\$ 1.890.000	\$ 2.100,00	\$ 4.200,00	\$ 4.725,00	
<b>Total</b>		<b>48.845</b>	<b>586.140</b>	<b>1.758.420</b>	<b>2.637.630</b>	<b>2.931</b>	<b>5.861</b>	<b>6.594</b>	

## Gastos capitalizables (CAPEX)

Entre los gastos capitalizables se encuentra una computadora, vajilla, copas, cubiertos, manteles y servilletas de tela, candelabros y delantales. Con excepción de la computadora (que se cambiaría al quinto año o más adelante) y los delantales (que se cambiarían al menos una vez por año), el período de uso de los elementos se estima en 3 años. Por lo tanto, implican una inversión en el primer año, que se deprecia en- por lo menos- 3.

CAPEX									
VAJILLA		45.000	45.000	-	-	\$ 225	\$ -	\$ -	
COPAS		27.000	27.000	-	-	\$ 135	\$ -	\$ -	
CUBIERTOS		60.000	60.000	-	-	\$ 300	\$ -	\$ -	
MANTEL & SERVILLETAS		15.000	15.000	-	30.000	\$ 75	\$ -	\$ 100	
CANDELABROS		6.000	6.000	-	-	\$ 30	\$ -	\$ -	
DELANTAL		3.000	3.000	4.500	6.750	\$ 15	\$ 15	\$ 23	
<b>Total</b>		<b>156.000</b>	<b>156.000</b>	<b>4.500</b>	<b>36.750</b>	<b>\$ 780</b>	<b>\$ 15</b>	<b>\$ 123</b>	

CAPEX									
Computadora		\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000	\$ -	\$ -	
<b>Resultado Neto</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (2.343)</b>	<b>\$ 39.858</b>	<b>\$ 61.984</b>	

## Análisis de rentabilidad: VAN, TIR, ROMI

Los resultados demuestran que el proyecto es rentable a partir del tercer año de actividad, en tanto los gastos capitalizables se reducen notablemente, los costos de los insumos alimenticios y bebidas se eficientizan (acuerdos con proveedores y uso más eficiente de los productos por mayor frecuencia de los eventos), y el precio de los servicios que ofrece la empresa se equiparan más a los de la competencia (y no sólo a la inflación). En efecto, con una tasa de descuento del 15%, el VAN da negativo el primer y segundo año (U\$S 17.228 y U\$S 871 de pérdida respectivamente)- junto al CAPEX-, pero se revierte el tercero, recuperando lo invertido y ganando U\$S 8.714.

Por su parte, la tasa interna de retorno (TIR) alcanza un 19%, que al superar el 15% de la tasa de descuento, eleva el atractivo del proyecto. La tasa de retorno sobre la inversión en marketing (ROMI) es alta (1.213%) dado que, como se ha señalado anteriormente, el gasto en marketing (community manager, branding e influencers) no es muy elevado en los primeros años (por falta de presupuesto), pero aún así la empresa gana dinero.



## 10. Conclusión

A partir de los puntos destacados en el plan de marketing para Itinerante, se recomienda hacer hincapié en una comunicación clara, pero al mismo tiempo atractiva e indicativa de la metáfora que envuelve su identidad: el afán de moverse y crear espacios gastronómicos colmados de disfrute y de personas que vibren en la misma frecuencia. En este sentido, el core del proyecto parte de ser una entidad donde convergen el placer de reunirse con buena gastronomía mediante, y el de descubrir experiencias culinarias en distintos destinos.

En la primera instancia de vida de la marca, es muy importante que ésta logre acaparar la atención de los jóvenes a los que se dirige, explicándoles en qué consiste el negocio y las soluciones que proporciona al momento de viajar, organizar un evento o planear un programa diferente. Para ello, es preciso implementar una estrategia de branding orientada al **conocimiento** del cliente respecto de quiénes son las creadoras, qué es lo que proponen y por qué son diferentes al resto.

No obstante, vale considerar que las inversiones en capital que deben solventar las dueñas los primeros dos años- sin obtener ganancias y en un contexto de incertidumbre por la respuesta de los clientes y la situación del país-, reprimen considerablemente el gasto en comunicación de redes sociales (publicidad paga en Instagram y Tik Tok, community manager, acciones con influencers) hasta impulsar más sus ventas y comenzar a ganar dinero. Aunque esto no se traduce en un inconveniente total. En otras palabras, el carácter “misterioso” que distingue a Itinerante apoya la idea de promocionar sus eventos a través de sus clientes, ya sea con el boca en boca o con el “reposteo” de los contenidos que publican en sus redes sociales. Esta acción, además de generar más interacción en sus perfiles de Instagram y llegar a más personas del círculo de sus seguidores, puede elevar su legitimidad y mostrar su aspecto más humano y real.

Una sugerencia que se puede agregar en materia de comunicación en redes sociales es que, sobre todo en esta etapa del proyecto, Itinerante aporte contenido de interés a sus seguidores (tips, sitios recomendados, recetas originales, aperturas de nuevos locales gastronómicos, noticias relacionadas al mundo sibarita, hotelero y turístico) para poder convertirse en un referente en el ámbito donde se ubica y

comience a ser considerado por la audiencia al momento de consultar dónde ir y qué hacer.

Por otra parte, en lo que respecta al análisis interno, el negocio depende estrictamente de sus dueñas en temas de experiencia y conocimiento del área, por lo que se aconseja que éstas se involucren plenamente a este para aumentar su capacidad de trabajo y cumplir el pronóstico del análisis económico financiero, que arroja resultados positivos. Es necesario que en este proceso realicen una separación ordenada y detallada de los insumos que utilizan de sus propios hogares, para tener una noción más exacta de los costos implicados en cada evento y evitar su subestimación. Por lo mismo es que para que se demuestre la factibilidad del negocio, el flujo de caja debe ser completado y controlado con rigurosidad.

Junto con lo anterior, se recomienda también crear y promover eventos privados de Mesa Chica, que resuelven la búsqueda de locación (ya que los dueños de los hogares son más propensos a recibir comensales que conocen, que a quienes no) y elimina los esfuerzos de promocionar el encuentro para que las personas reserven.

Al fin y al cabo, la industria tiene un atractivo de nivel medio, según el estudio de las cinco fuerzas de Porter que muestra la cantidad de oferta gastronómica y turística existente, e implica un gran desafío demostrar que Itinerante no es un restaurante ni una agencia de viajes, sino un universo que va más allá del producto que ofrece. Así, la idea de este *branding* es centrar el foco en un cliente que no va en busca de un simple plato de comida para calmar su hambre ni de un viaje tranquilo para salir de su entorno cotidiano, sino de un estado de bienestar lo más abstraído de sus preocupaciones diarias, que se traduzca en una experiencia colmada de disfrute y de personas que lo quieran compartir en un momento infinito.

# 11. Bibliografía consultada

Banco Mundial (Abril, 2021). Argentina. Panorama General. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Bessière, Jacinthe; Poulain, Jean Pierre; Tibère, Laurence (2013). "L'alimentation au coeur du voyage: Le role du tourisme dans la valorisation es patrimoines alimentaires locaux". In: Espaces, tourisme et loisirs, Actes du colloque AsTRES /2013. Publications ESPACES. Paris

Bhat, S. y Reddy, S.K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), 32 – 43.

Boyne, S.; Hall, D.; Williams, F. (2003): "Policy, support and promotion for foodrelated tourism initiatives: a marketing approach to regional development. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14 (3), pp.131-154

CG cultura gourmet, V., 2020. ¿Qué son los Restaurantes Pop-Up?. [online] CG Cultura Gourmet. Disponible en: <https://cgculturagourmet.wordpress.com/2020/01/09/que-son-los-restaurantes-pop-up/#:~:text=Es%20una%20tendencia%20que%20habla,en%20definitiva%2C%20la%20experiencia%20gastron%C3%B3mica>

Chaves, S. R. N., y Rodríguez-González, L. (2013). Consumo simbólico: una perspectiva sociocultural en la comprensión del comportamiento del consumidor. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 6(2), 27-34.

Crandall, R. (1979). Social interaction affect and leisure. *Journal of Leisure Research*, 11(3), 165-181

Cronista.com. 2022. Cuánto hay que ganar para ser de clase media en la Ciudad de Buenos Aires. [online] Available at: <https://www.cronista.com/economia-politica/cuanto-hay-que-ganar-para-ser-de-clase-media-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>

Durán, J., 2022. 7 grandes tendencias de consumidores y consumo en 2022. [online] PYMESWORLD. Disponible en: <https://pymesworld.com/consumo-2022/>

Elias Pastor, Luis Vicente (2006). "El turismo del vino: Otra experiencia de Ocio". La Universidad de Deusto. Bilbao. Fontana, Andrea; Frey, James 2005. "The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement". In: Denzin, Norman; Lincoln, Yvonna (Eds.). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks. California.

Fondo Monetario Internacional (26 de febrero, 2021). El turismo en el mundo tras la pandemia. Artículos de actualidad. Disponible en: <https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/02/24/na022521-how-to-save-travel-and-tourism-in-a-post-pandemic-world>

GOLDBLATT, J. J. (1990). Special events: The art and science of celebration. Van Nostrand Reinhold.

Hirschman, E.; Holbrook, M. (1982). —Hedonic consumption: emerging Concepts, methods and propositions. Journal of marketing, vl. 48 (summer), pp. 92-101.

Hjalager, A.M.(2002): "A typology of gastronomy tourism." In Hjalager, A.; Richards, G. (Eds.): Gastronomy and tourism. New York: Routledge.

Jeambey, Zeinab (2016). Rutas Gastronómicas y Desarrollo local: un ensayo de conceptualización en Cataluña. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 14(5),1187-1198. [fecha de Consulta 29 de Agosto de 2021]. ISSN: 1695-7121. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88147717009>

Kantar, D., 2022. Consumo 2022: los perdedores de la pandemia van por la revancha. [online] Clarín. Accesible en: <[https://www.clarin.com/economia/consumo-2022-revancha-perdedores-pandemia\\_0\\_oGudHf3bR1.html](https://www.clarin.com/economia/consumo-2022-revancha-perdedores-pandemia_0_oGudHf3bR1.html)>

Kotler, Philip (2011). Marketing Turístico. Pearson Educación.

Mercado. (15 de diciembre, 2021). [online] Disponible en: <<https://mercado.com.ar/management-marketing/tendencias-y-las-nuevas-fronteras-del-consumo/#:~:text=En%20Argentina%2C%20los%20cinco%20sectores,y%20belleza%20y%20ciudad%20personal.>>

Organización Mundial del Turismo (OMT) (s.f.): Entender el turismo: glosario básico. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Porter, M. 1999. "Porter's Five Forces Analysis", Competitive Intelligence Magazine, mayo-junio de 2003, p. 57.

Radici, F., 2021. Las cinco claves del consumo pospandemia. [online] Forbesargentina.com. Disponible en: <https://www.forbesargentina.com/negocios/las-cinco-claves-consumo-pospandemia-n9680>.

Redcame.org.ar. (17 de abril, 2022). Semana Santa: 2,6 millones de turistas viajaron por la Argentina y gastaron \$39.736 millones. [online] Accesible en: <https://www.redcame.org.ar/novedades/11986/semana-santa-26-millones-de-turistas-viajaron-por-la-argentina-y-gastaron-39736-millones>

Renzulli, K., 2022. Cómo compra la Generación Z: entre el capricho y la responsabilidad social - NEWSWEEK ARGENTINA. [online] NEWSWEEK ARGENTINA. Disponible en: <https://www.newsweek.com.ar/uncategorized/como-compra-la-generacion-z-entre-el-capricho-y-la-responsabilidad-social/>

Rodríguez, Pako (10 de febrero, 2021). Las 9 tendencias del turismo post-covid. Blog Ideas for Change. Disponible en: <https://www.ideasforchange.com/es/blog-futuros-que-molan/9-tendencias-turismo-post-covid>

Singerman & Makón, Economía y Turismo (Junio, 2021). Reportes de tendencias económicas. Disponible en:  
<https://singerman-makon.com/reporte-de-tendencias-economicas-junio-2021/>

Singerman & Makón, Economía y Turismo (Octubre, 2020). Desafíos del turismo en Argentina. El día después de la pandemia. Disponible en:  
[https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-11/Proposal-AM-Virtual-Corner\\_SINGERMAN-MAKoN.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-11/Proposal-AM-Virtual-Corner_SINGERMAN-MAKoN.pdf)

Tresserras, Jordi; Medina, Xavier, Matamala, Juan Carlos (2007). “El patrimonio gastronómico como recurso en las políticas culturales y turísticas en España: el caso de Cataluña”. In: Tresserras, Jordi; Medina, Xavier. (Eds.). Patrimonio gastronómico y turismo cultural en el Mediterráneo. IBERTUR, Colección Turismo Cultural. Barcelona.

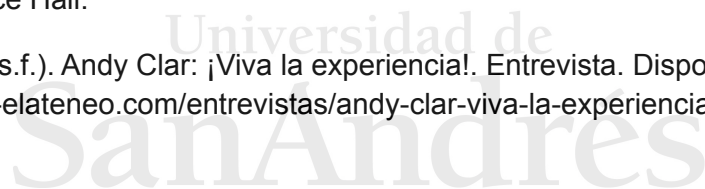
UNWTO 2012. [27 Abril 2014] “Global Report on Food Tourism AM Resorts: Volume 4.” Disponible en:  
[http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/global\\_report\\_on\\_food\\_tourism.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/global_report_on_food_tourism.pdf)

Velarde, M., 2017. Restaurantes pop-up o itinerantes: una tendencia global de experiencias gastronómicas. [online] Animal Gourmet. Disponible en:  
<HTTPS://WWW.ANIMALGOURMET.COM/2019/05/06/RESTAURANTES-POP-UP-EXPERIENCIAS-GASTRONOMICAS/>

Vieille, Karine; Grard, Jean Michel (2006). “Le tourisme redécouvre les vertus du terroir et de la bonne chère”. In: Espaces, tourisme et loisirs, 242 /2006. Publications ESPACES. Paris.

Witt, Stephen; Moutinho, Luiz, (1995). Tourism Marketing and Management Handbook, 2nd Edition. Ed: Prentice Hall.

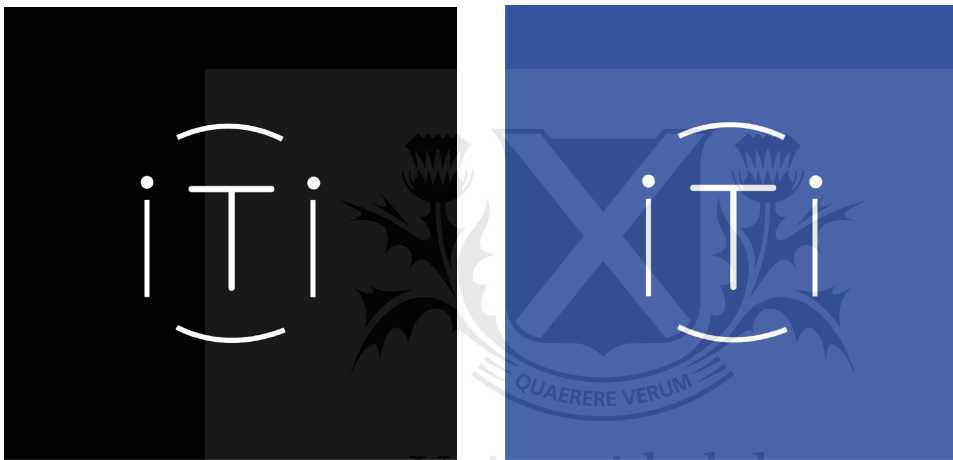
Yenny- El Ateneo (s.f.). Andy Clar: ¡Viva la experiencia!. Entrevista. Disponible en:  
<https://www.yenny-elateneo.com/entrevistas/andy-clar-viva-la-experiencia/>



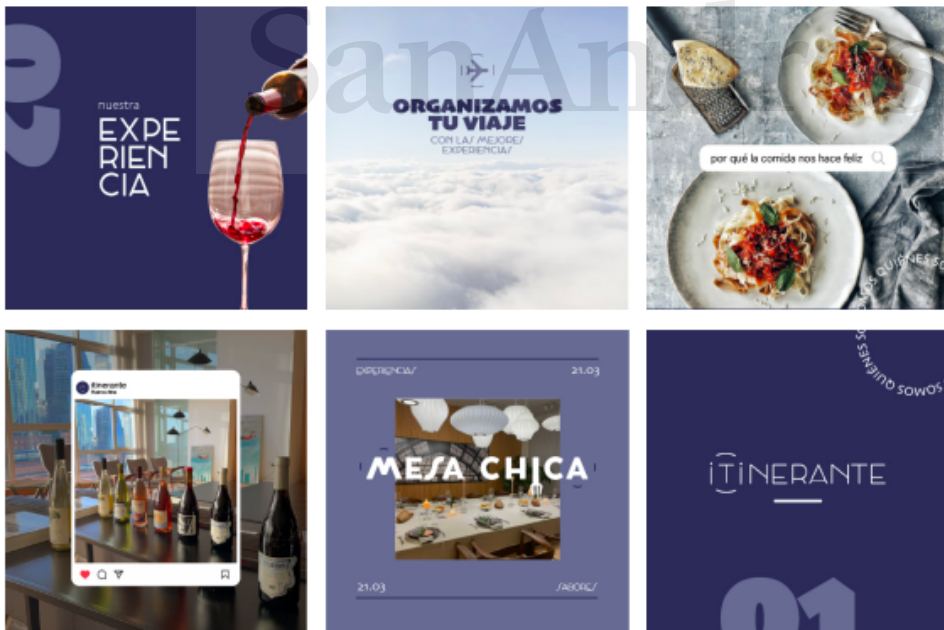
# 13. Anexos

## Anexo 1: Identidad de la marca

iTiNERANTE



Universidad de



Anexo 2: Detalle de la Planilla 1 del análisis económico financiero de Itinerante

Planilla Mesa Chica				200	300	400		
Tipode Cambio	Mensual	2022 ARS	2023 ARS	2024 ARS	2022 USD	2023 USD	2024 USD	
<b>Ventas- Mesa Chica</b>								
COMENSALES	48	576	576	1.152	576	576	1.152	
PRECIO	240.000	2.880.000	4.032.000	14.976.000	\$ 14.400	\$ 13.440	\$ 49.920	
MFNOS	124.800	1.497.600	1.728.000	5.760.000	\$ 7.488	\$ 5.760	\$ 19.200	
<b>Total</b>	<b>364.800</b>	<b>4.377.600</b>	<b>5.760.000</b>	<b>20.736.000</b>	<b>\$ 21.888</b>	<b>\$ 19.200</b>	<b>\$ 69.120</b>	
<b>COSTOS</b>								
<b>INGRESOS PARA EL MENU</b>								
MFNOS	112.000	1.344.000	1.344.000	4.032.000	\$ 6.720	\$ 4.480	\$ 13.440	
<b>Total</b>	<b>108.000</b>	<b>2.016.000</b>	<b>2.217.600</b>	<b>6.052.800</b>	<b>\$ 10.080</b>	<b>\$ 7.392</b>	<b>\$ 22.176</b>	
<b>OPEX</b>								
COMUNITY MANAGER	Marketing	46.800	46.800	140.400	421.200	\$ 234	\$ 468	\$ 1.404
INFLUENCERS	Marketing		20.000	35.000	104.000	\$ 100	\$ 175	\$ 520
BRANDING LOGO	Marketing	31.500	31.500	-	-	\$ 158	\$ -	\$ -
LOGISTICA AUTOMOVIL	Logística	13.500	162.000	243.000	729.000	\$ 810	\$ 810	\$ 2.430
ALQUILER DEL LUGAR	Administración	60.000	-	90.000	270.000	\$ -	\$ 300	\$ 900
PERSONAL DE LIMPIEZA	Administración	4.000	48.000	72.000	216.000	\$ 240	\$ 240	\$ 720
Lavado Flap de Cade	Comercialización	2.500	30.000	45.000	135.000	\$ 150	\$ 150	\$ 450
Reunión de equipo	Administración	2.500	30.000	45.000	67.500	\$ 150	\$ 150	\$ 225
Velas	Comercialización	750	9.000	13.500	40.500	\$ 45	\$ 45	\$ 135
Floras	Comercialización	4.000	48.000	72.000	216.000	\$ 240	\$ 240	\$ 720
Utensilios de Limpieza	Administración	3.000	36.000	54.000	162.000	\$ 180	\$ 180	\$ 540
Costeo Menu QI	Comercialización	40	480	720	2.160	\$ 2	\$ 2	\$ 7
Suscripción CANVA	Administración	1.200	14.400	14.400	14.400	\$ 72	\$ 48	\$ 48
<b>Total</b>	<b>169.790</b>	<b>476.180</b>	<b>825.020</b>	<b>2.377.760</b>	<b>\$ 2.381</b>	<b>\$ 2.808</b>	<b>\$ 8.099</b>	
<b>CAPEX</b>								
VAJILLA		45.000	45.000	-	-	\$ 225	\$ -	\$ -
COPAS		27.000	27.000	-	-	\$ 135	\$ -	\$ -
CUBERTOS		60.000	60.000	-	-	\$ 300	\$ -	\$ -
MARTEL & SERVILLETAS		15.000	15.000	-	30.000	\$ 75	\$ -	\$ 100
CANDELABROS		6.000	6.000	-	-	\$ 30	\$ -	\$ -
DELANAL		3.000	3.000	4.500	6.750	\$ 15	\$ 15	\$ 23
<b>Total</b>	<b>156.000</b>	<b>156.000</b>	<b>4.500</b>	<b>36.750</b>	<b>\$ 780</b>	<b>\$ 15</b>	<b>\$ 123</b>	
<b>Resultado Neto</b>		<b>1.729.420</b>	<b>2.712.680</b>	<b>11.668.690</b>	<b>\$ 8.647</b>	<b>\$ 9.043</b>	<b>\$ 38.896</b>	
<b>Planilla Itinerario</b>								
Ventas- Itinerario	Mensual	2022 ARS	2023 ARS	2024 ARS	2022 USD	2023 USD	2024 USD	
Pago de deoperación (30%)	\$ 63.498,50	\$ 317.492,50	\$ 13.715.676,00	\$ 27.431.352,00	\$ 1.587	\$ 45.719	\$ 68.578	
<b>COSTOS</b>								
Restaurantes	\$ 60.000	\$ 720.000	\$ 2.160.000	\$ 3.240.000	\$ 3.600,00	\$ 7.200,00	\$ 8.100,00	
Hoteles	\$ 180.000	\$ 2.160.000	\$ 6.480.000	\$ 9.720.000	\$ 10.800,00	\$ 21.600,00	\$ 24.300,00	
Transporte	\$ 40.000	\$ 480.000	\$ 1.440.000	\$ 2.160.000	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00	\$ 5.400,00	
Suplemento a exequiva	\$ 40.000	\$ 480.000	\$ 1.440.000	\$ 2.160.000	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00	\$ 5.400,00	
<b>Total</b>	<b>320.000</b>	<b>3.840.000</b>	<b>11.520.000</b>	<b>17.280.000</b>	<b>19.200</b>	<b>38.400</b>	<b>\$ 43.200</b>	
<b>OPEX</b>								
Gastos transaccionales (transferencia de cuenta y transferencias - 3%)	Administración	\$ 13.845	\$ 166.140	\$ 498.420	\$ 747.630	\$ 830,70	\$ 1.661,40	\$ 1.869,08
Horas trabajo		28	336	672	672			
Precio hora de trabajo		\$ 1.250	\$ 15.000	\$ 45.000	\$ 67.500			
Trabajo	Administración	\$ 35.000	\$ 420.000	\$ 1.260.000	\$ 1.890.000	\$ 2.100,00	\$ 4.200,00	\$ 4.725,00
<b>Total</b>	<b>48.845</b>	<b>586.140</b>	<b>1.758.420</b>	<b>2.637.630</b>	<b>2.931</b>	<b>\$ 5.861</b>	<b>\$ 6.594</b>	
<b>CAPEX</b>								
Computadora	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000	\$ -	\$ -	
<b>Resultado Neto</b>					<b>\$ 0.343</b>	<b>\$ 39.858</b>	<b>\$ 61.984</b>	
<b>Planilla Mesa Chica + Itinerario</b>								
Ventas- Total Mesa Chica					\$ 21.888	\$ 19.200	\$ 69.120	
Ventas- Total Itinerario					\$ 1.587	\$ 45.719	\$ 68.578	
<b>Ventas- Total</b>					<b>\$ 23.475</b>	<b>\$ 64.919</b>	<b>\$ 137.698</b>	
<b>COSTOS</b>								
Costos- Total Mesa Chica					\$ 10.080	\$ 7.392	\$ 22.176	
Costos- Total Itinerario					\$ 19.200	\$ 38.400	\$ 43.200	
<b>Costos- Total</b>					<b>\$ 29.280</b>	<b>\$ 45.792</b>	<b>\$ 65.376</b>	
<b>OPEX</b>								
OPEX Marketing					\$ 492	\$ 643	\$ 1.924	
OPEX Logística					\$ 810	\$ 810	\$ 2.430	
OPEX Administración					\$ 3.573	\$ 6.779	\$ 9.027	
OPEX Comercialización					\$ 437	\$ 437	\$ 1.312	
<b>OPEX Total</b>					<b>\$ 5.312</b>	<b>\$ 8.670</b>	<b>\$ 14.693</b>	
<b>CAPEX</b>								
Capex Total					\$ 1.780	\$ 15	\$ 123	
<b>Resultado Neto</b>					<b>\$ -12.896</b>	<b>\$ 10.442</b>	<b>\$ 57.507</b>	