

Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Rosario

Carrera: Lic. en Comercialización

Trabajo Final de Carrera Título:

Evaluación de factibilidad del desarrollo de un emprendimiento de diseño y construcción de domos

Alumna: Michelle Carina Aranda Schimpf michelleschimpf2@gmail.com

Tutor de Contenidos: Prof. Dr. Rubén Pavetto

Tutor Metodológico: Esp. Ps. Laura M. Berizzo

Octubre 2021

Agradecimientos

Quiero empezar mi Trabajo Final de Carrera expresando un poco de la inmensa gratitud que siento hacia las personas que me acompañaron en diferente medida y me permitieron llegar hasta este punto hoy.

En primer lugar, me gustaría mencionar a mis padres, Fernando y Sonia, quienes me enseñaron con su ejemplo a esforzarme, a desafiarme a mí misma y a ser perseverante. Sin lugar a duda puedo decir que su apoyo incondicional es uno de los grandes pilares que me permitieron elegir la carrera universitaria que estoy por concluir.

Me gustaría también agradecer a mi abuela Elva, por estar presente durante toda mi vida, acompañarme en cada etapa, y demostrarme que al final, todo esfuerzo tiene su recompensa.

Gracias a mi hermano, Martín, demás familiares y amigos, por hacer de los momentos de ocio situaciones de aprendizaje, de relajación y poder renovar energías para seguir adelante.

A mis profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UAI, por compartirnos no solo el resultado de sus esfuerzos académicos y laborales, sino también sus lecciones de vida. Les agradezco enormemente por toda la paciencia que demostraron tener cada día en las aulas, y por el esfuerzo extra de los últimos meses de la carrera, que fueron a través del cursado virtual. Gracias a mis tutores del TFC, Laura y Rubén, por conducirme durante este largo proceso, por animarme y ayudarme a lograr este objetivo.

No quiero dejar de mencionar a Yair Adaro y a todo el equipo de la agencia de marketing Proyecto Beta, con quienes tuve la oportunidad de trabajar y aprender más sobre mi futura profesión. Gracias por enseñarme tanto y alentarme a terminar mi carrera.

Por último, pero no menos importante, gracias a mi compañero de vida, Fede, por llevarme a “bajar” los conceptos teóricos a la práctica, por acompañarme durante tantas horas de estudio, por incluirme siempre en sus proyectos y demostrarme lo mucho que se puede aprender si nos animamos a intentar. Gracias por creer en mí.

¡A todos ustedes, de todo corazón, gracias! Michelle.

Resumen Ejecutivo

Palabras claves: emprendimiento, construcción, domos, glamping, turismo, sustentabilidad.

El presente Plan de Negocios tiene como principal objetivo evaluar la viabilidad de desarrollar una nueva Unidad Estratégica de Negocios (UEN) dentro de la empresa de diseño y fabricación de muebles Klass, de la ciudad de Rosario, Santa Fe.

Actualmente la empresa se encuentra en crecimiento y tiene cierta capacidad ociosa en las áreas de oficina (diseño, administración y marketing) por lo que se encuentra en búsqueda de un nuevo negocio que le permita aprovechar la estructura, diversificarse y generar otros ingresos.

Analizando el mercado global, se ha observado el crecimiento del turismo sostenible, rural y de la naturaleza, donde los hospedajes del estilo glamping son cada vez más populares y elegidos por los viajeros. El glamping consiste en acampar con comodidades de lujo, por lo que puede presentarse bajo distintas modalidades (domos, tiendas de campaña, carpas yurta, etc). La "nueva normalidad" ocasionada por el COVID-19, acentúa aún más la búsqueda de experiencias que permitan apreciar el entorno natural y brinden independencia a las personas.

Teniendo en cuenta esto, se propone la creación un nuevo emprendimiento orientado al asesoramiento, construcción y diseño de domos para turismo glamping. Para comercializar estos servicios se creó la marca EKO - Desarrollos y se agruparon los servicios en dos unidades básicas, Domo Basic y Domo Plus, más una serie de servicios opcionales. De esta manera logra conformar la única propuesta integral del mercado nacional. El principal público son las pymes y emprendedores turísticos de Argentina, así como el Estado a través de sus reservas naturales y parques nacionales, por lo que el plan comercial está enfocado en lograr un buen posicionamiento web de la marca, a través de publicidad digital y la generación de contenido en redes sociales.

Gracias a la estructura de Klass, se necesita únicamente una inversión inicial de $143.000 para comenzar la actividad y se puede obtener después del primer año de actividad una ganancia de $1.116.706. Los indicadores de viabilidad demuestran una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 726% y el Valor Actual Neto (VAN) de $2.243.605, en el plazo de 3 años.

Tabla de contenido

Agradecimientos **1**

Resumen Ejecutivo **2**

Introducción: la empresa y el negocio **4**

1.1 El negocio 5

1.2 Historia de la empresa 5

1.3 Actualidad de la empresa 7

1.4 EKO - Desarrollos 11

1.5 Factores críticos del éxito 13

Propuesta de valor **15**

2.1 Descripción de la propuesta de valor 15

2.2 Proceso de servucción 19

2.3 Necesidades a cubrir 19

2.4 Estado actual del desarrollo 21

2.5 Pasos a realizar para salir al mercado 22

Análisis en investigación de mercado **23**

3.1 Segmentación 23

3.2 Análisis del entorno general 24

3.2.1 Análisis PESTEL 24

3.2.2 Perfil estratégico del entorno 28

3.3 Tendencias del sector 29

3.3.1 Turismo de la naturaleza 29

3.3.2 Hospedajes alternativos 30

3.3.3 Construcciones con bajo impacto ambiental 34

3.4 Competencia 35

3.4.1 Fabricación 36

3.4.2 Fabricación + Instalación 37

3.4.3 Fabricación + Instalación + Diseño (parcial) 37

3.4.4 Instalación + Diseño + Asesoramiento 38

3.4.5 Asesoramiento 38

3.5 Análisis del atractivo de la industria 38

3.6 Entrevista de profundidad 40

3.7 Análisis FODA 44

El equipo **48**

4.1 Organigrama 48

4.2 Caracterización de los puestos de trabajo 48

Plan Comercial 51

5.1 Marketing Mix 51

5.1.1 Producto 51

5.1.2 Precio 52

5.1.3 Comunicación 55

5.1.4 Distribución 56

5.2 Presupuesto de Comunicación 56

Factibilidad Económica y Financiera 58

6.1 Presupuesto 58

6.2 Punto de equilibrio 59

6.2.1 Estimación de demanda 59

6.2.2 Cálculo del punto de equilibrio 60

6.3 Flujo de Fondos 60

6.3.1 Indicadores 61

Plan de puesta en marcha 63

7.1 Diagrama de Gantt 63

Conclusión 64

Bibliografía 65

Introducción: la empresa y el negocio

1.1 El negocio

A partir de la empresa en funcionamiento Klass, dedicada al diseño y fabricación de muebles en la ciudad de Rosario, se buscará desarrollar una nueva Unidad Estratégica de Negocios (UEN) con el objetivo de comercializar los servicios relacionados a la construcción de domos geodésicos en todo el país. Este tipo de estructuras son cada vez más comunes no solamente como invernaderos o carpas para eventos, sino como hospedajes del estilo glamping y hasta incluso los podemos encontrar como burbujas en los patios de algunos restaurantes en la ciudad de Buenos Aires.

Figura 1: Hospedaje de Domos Glamping en Esquel, Chubut, Argentina



Fuente: Sitio web www.glampinghub.com . Hospedajes en Argentina. 2021.

1.2 Historia de la empresa

Actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Rosario la empresa Klass, dedicada al diseño y fabricación de muebles de madera y hierro. En el 2017, comenzó como un emprendimiento de Federico Klos, quien, habiendo trabajado en el exterior en la remodelación de cadenas de hoteles, se encontraba ahora en Rosario, transitando la carrera de Arquitectura. Con las herramientas mínimas necesarias, pero con ingenio y ganas de trabajar,

comenzó a realizar el amoblamiento a medida de algunos locales comerciales, como Globolandia, en calle San Luis y más adelante realizó todo el mobiliario interior de un edificio de la constructora MSR, ubicado en Av. Pellegrini al 300. En la **Figura 2** se ve el edificio desde el exterior y el interior de uno de sus departamentos junto al mobiliario realizado.

Figura 2: edificio Av. Pellegrini 321



Fuente: Recopilación en base al sitio web: https://msrinversionesydesarrollos.com/

Convencido de que era un buen negocio, en el 2018 creó sus redes sociales y comenzó a realizar trabajos personalizados para el público en general, como interiores de placares, bajo mesadas, racks de tv con revestimientos de madera, entre otros. Desde sus inicios tuvo la mirada puesta en el diseño. Se visitaba al cliente, se armaba un render a medida del proyecto y se hacía el despiece para pedir los cortes a la maderera. Distintos profesionales como diseñadores de interiores, industriales y carpinteros formaron parte del emprendimiento, pero Federico seguía teniendo un rol en cada parte del proceso, ya sea para diseñar, tratar con proveedores, construir o vender. En 2019 comencé a trabajar con ellos, encargándome de la publicidad digital, el manejo de las redes sociales y la estrategia comercial. Al poco tiempo aumentaron tanto las ventas que se tomó la decisión en el estudio de comenzar a estandarizar algunos muebles y reducir las opciones de personalización, ya que era mucho más rentable en cuestiones de tiempo hacer un diseño por única vez, en el que se optimizaran las medidas tanto para el aprovechamiento inteligente de los insumos, así como para lograr un producto funcional, acorde a las medidas de la mayoría de los departamentos. El crecimiento fue

sostenido, se le continúa ofreciendo al cliente la opción de adaptar las medidas de los muebles y se siguen incorporando nuevos modelos de productos. En el año 2020, como pocas industrias pueden decirlo, la pandemia produjo un boom en el mercado y sin dudas podemos decir que la categoría estrella fue la de los escritorios, todo el mundo comenzó a necesitar de un día para el otro un lugar cómodo donde trabajar, estudiar e incluso, interactuar por zoom con amigos. Pero no se limitó el aumento de ventas solo a los escritorios, con la cuarentena y el aislamiento social preventivo, la gente volvió a mirar a sus hogares con otros ojos. Teniendo en cuenta que el target de la empresa tiene un nivel socioeconómico medio / medio - alto, volver a pasar tiempo en sus hogares produjo la motivación de embellecerlos, remodelarlo y actualizarlos, por lo que también se incrementaron las ventas de racks de tv, estanterías, mesas y camas funcionales.

1.3 Actualidad de la empresa

Habiendo resumido en algunos párrafos los primeros años, solo queda terminar por el tiempo presente. Klass fue pensada desde un inicio como un mix entre un estudio de diseño y un taller, donde la totalidad de los productos son desarrollados de manera interna y solamente se tercerizan algunas partes del proceso puntuales. Durante los primeros meses del año en curso, se trabajó en la profesionalización de los empleados del taller, la incorporación de nueva maquinaria y la maximización de las ventas de productos estándar específicos, dejando al estudio con la posibilidad de dedicar parte de su tiempo a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y el desarrollo de nuevos productos. En este contexto, surge la idea de crear un emprendimiento nuevo dedicado al asesoramiento, diseño y construcción de domos geodésicos, principalmente, para hospedajes turísticos.

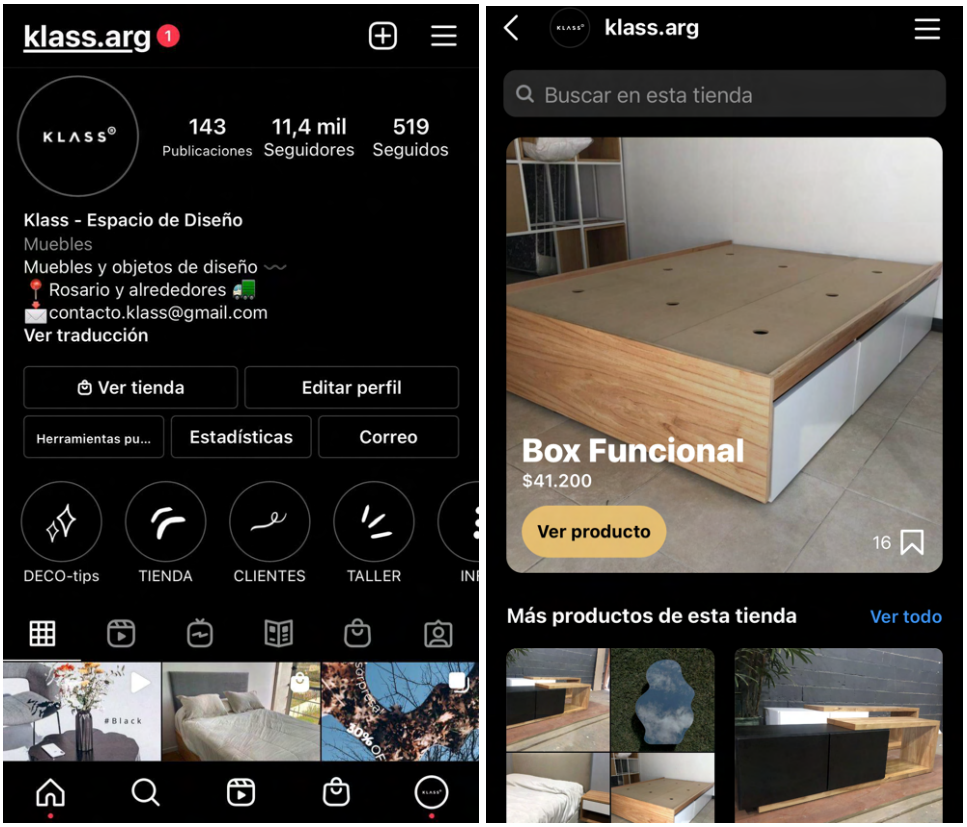
A continuación, les voy a mostrar algunas imágenes sobre la presencia digital y el establecimiento físico de la empresa.

La cuenta de Instagram de la empresa es donde se centraliza la estrategia de marketing de la empresa, funciona como un canal de comunicación para mostrar nuestros productos, entablar conversaciones con prospectos y generar ventas. A través de Facebook Ads, se realiza publicidad digital para esta red social, ya que es la más usada por nuestro público objetivo, y la que mejor resultado ha dado hasta el momento. Generamos contenido

sobre la manera de trabajar de la empresa, los muebles que fabricamos y tips de decoración, por medio de los diferentes formatos que ofrece la plataforma, como son: post, historias, reels, IGTV, guías y tienda.

Algunos consumidores finalizan la compra en este mismo medio, mientras que otros lo utilizan para informarse, coordinar una cita al Showroom y recién toman la decisión de compra una vez que tomaron contacto con el producto. En la **Figura 3** se puede observar el perfil de Klass en general y en la **Figura 4** nos encontramos con la sección de tienda de la cuenta.

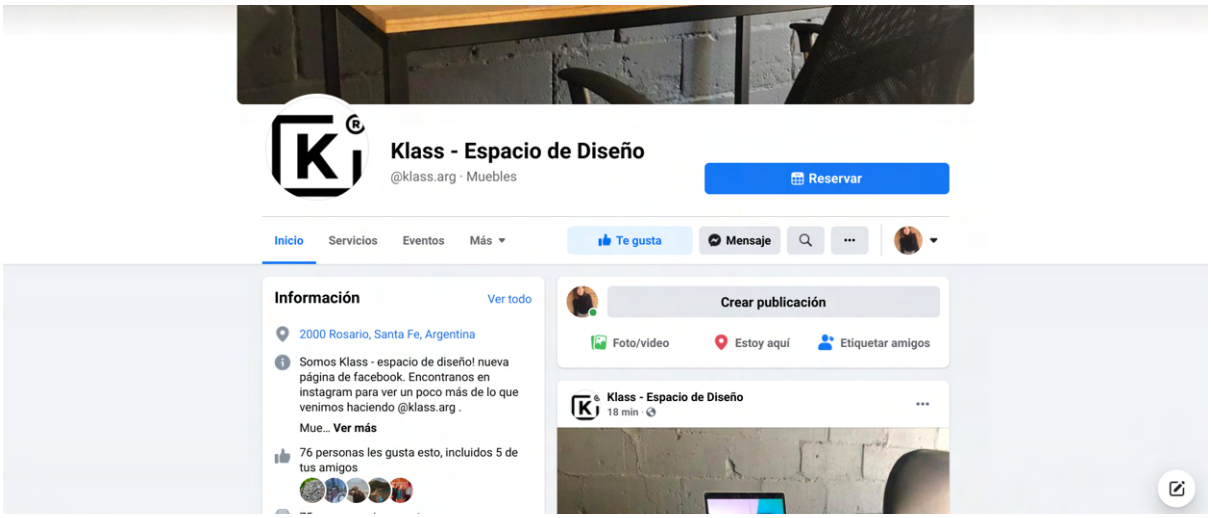
Figura 3: Feed Instagram Klass **Figura 4: Tienda Klass en Instagram**



Fuente: Capturas de pantalla cuenta de instagram https://www.instagram.com/klass.arg/ .

Otra red social en la que tenemos presencia es en Facebook, pero de manera secundaria, ya que como explicamos en el punto anterior, el centro de la estrategia se encuentra en Instagram. En la **Figura 5** vemos una captura de pantalla de la página de la empresa en la versión de Facebook para computadoras.

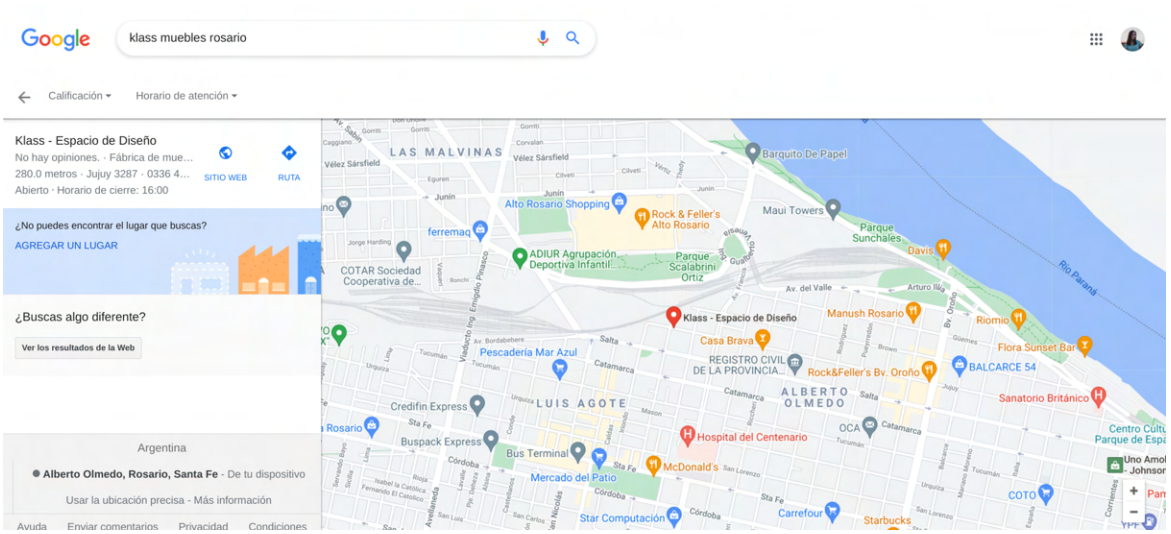
Figura 5: Página de Facebook de Klass



Fuente: Captura de pantalla de https://www.facebook.com/klass.arg

Klass tiene creada una ficha de negocio en Google para facilitar a los usuarios encontrar la ubicación, los horarios de atención y demás información del showroom, estudio y taller. Como podemos ver en la **Figura 6**, se encuentra ubicada en la zona norte del centro de Rosario, a pocas cuadras del parque Scalabrini Ortiz, el Alto Rosario Shopping y del Río Paraná.

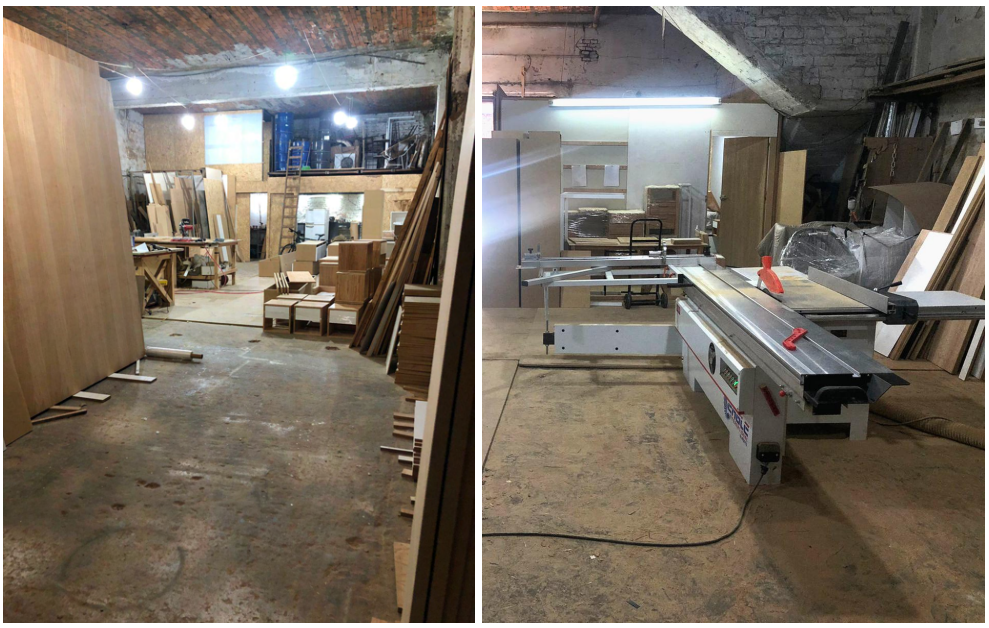
Figura 6: Ficha de Google Mi Negocio



Fuente: Captura de pantalla buscador de google https://goo.gl/maps/yGjL466HX5xF1HLM8

En sus inicios se encontraba solamente el taller en esta ubicación, ya que el estudio estaba ubicado en el centro (Rioja 2095), esto generaba grandes errores de comunicación entre los diseñadores y los empleados del taller, por lo que luego optamos por unificar ambos sectores en un mismo lugar, creando una especie de cápsula dentro del taller para que funcione como oficina.

Figuras 7 y 8: Taller de Klass



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9: Oficina dentro del taller de Klass.



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente construimos un Showroom, también dentro del taller, para poder mostrar de manera conjunta las principales opciones a la venta.

Figura 10 y 11: Showroom Klass



Fuente: Elaboración propia.

1.4 EKO - Desarrollos

La UEN a desarrollar para este nuevo emprendimiento tendrá una marca propia, que será "EKO - Desarrollos". De esta manera se facilitará la comercialización estratégica del negocio y permitirá generar un posicionamiento independiente al de Klass.

Cuando estábamos buscando el nombre ideal para la marca, la preocupación de ser confundidos con un establecimiento turístico, por lo que pensamos con especial detalle la mejor manera de poder ser un poco más explícitos en lo que hacemos. Otro tema a tener en cuenta fue la proyección de incorporar otro tipo de estructuras como refugios más allá de los domos, por lo que debíamos evitar usar la palabra "domo" en el nombre, para que no fuera un limitante en un futuro. Además, teníamos la preferencia de encontrar la manera de incorporar la letra K característica de Klass, para vincular ambas marcas de una manera sutil. En base a todo esto elegimos la palabra "EKO" como principal nombre para hacer referencia a la parte sustentable y de la naturaleza que predomina en este tipo de proyectos. Como slogan o

complemento, seleccionamos la palabra “Desarrollos” ya que funciona como síntesis de la actividad que se realiza: diseño y construcción de proyectos.

Descripción: EKO - desarrollos es una empresa dedicada al asesoramiento, diseño y construcción de domos para alojamientos turísticos en la naturaleza.

Misión: Ofrecer un servicio integral en lo relacionado a la construcción de domos geodésicos para complejos de glamping en todo el país.

Visión: Ser líderes en el país en el diseño de estructuras poco convencionales y refugios para el turismo de la naturaleza.

Imagen: la identidad de EKO se desarrolló siguiendo los mismos lineamientos de Klass, tanto en el concepto de líneas rectas y definidas, como en la selección de colores neutros. En la **Figura 12** podemos observar el logo de EKO y a su lado el logo de Klass, **Figura 13**.

Figura 12: logo EKO



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13: logo KLASS



Fuente: Creado por Mariano Baravalle. Todos los derechos reservados para Klass.

1.5 Factores críticos del éxito

El nuevo negocio se basa principalmente en las habilidades desarrolladas en Klass, lo que genera una base sólida desde la que se puede construir. La empresa necesitará crear una fuerte presencia en los medios digitales para lograr el alcance deseado, ya que hasta el momento se comercializaba de manera regional.

Por otro lado, la planificación del proyecto y el cumplimiento de los plazos estipulados es una cuestión importante a tener en cuenta, ya que los trabajos a realizar van a ser en su mayoría en el destino del cliente, lo que implica la proyección de tiempo en desplazamiento además de la construcción de la plataforma, el domo y su interior, así como sus conexiones (luz y agua).

Al día de la fecha, se realizaron algunos prototipos de estructuras y la principal complicación para su fabricación es conseguir una lona a medida. En la **Figura 14** podemos observar nuestro primer domo finalizado desde el exterior y en la **Figura 15** desde el interior. Se debería confeccionar una lona a medida, ya que este tipo de trabajos requieren de mucha exactitud y la mayoría de los loneros no lo quieren realizar.

Como alternativa se encontró la opción de comercializar los domos de la empresa Geodomos y generar una alianza estratégica para utilizar como insumo de nuestro producto total, mientras que nosotros seríamos un canal de ventas nuevo para la empresa. Geodomos se mostró interesado en la propuesta ya que de esta manera podemos ofrecer servicios complementarios para sumar valor y ser más competitivos en el mercado.

Figura 14: prototipo domo desde el exterior



Fuente: Elaboración propia

Figura 15: prototipo domo desde el interior



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de valor

2.1 Descripción de la propuesta de valor

Brindamos asesoramiento, diseño e implementación para proyectos de turismo glamping y refugios en la naturaleza. A través de una serie de servicios, ofrecemos una propuesta integral en la que nos encargamos de la totalidad de las cuestiones relacionadas a la creación de cabañas hechas en domos geodésicos para el uso de hospedajes turísticos. Cada trabajo se realiza en conjunto con el cliente y en relación a su entorno, por lo que el proyecto incluye una planificación global, tanto de cada unidad de manera individual, como del complejo total, vinculando a las unidades entre sí.

Los domos son usados en todo el mundo para la creación de espacios de almacenaje, invernaderos, oficinas de trabajo, hospedajes y viviendas, debido a su adaptabilidad y resistencia. Algunas de las principales características que podemos mencionar son la increíble resistencia a las inclemencias climáticas, la accesibilidad de traslado a lugares remotos, costo de fabricación 60% inferior al de una cabaña tradicional y vistas panorámicas al paisaje que lo rodea.

Para facilitar su comercialización, nuestros presupuestos se basan en los siguientes dos tipos:

2.1.1 Domo basic **(Figura 16)**

- Tamaños básicos: 4, 5, 6 y 7 m de diámetro (**Figura 17**) Provistos de una puerta y dos ventanas fijas.
- Estructura de Hierro Tubular de ¾”, recubierta con pintura epoxi.
- Cobertura exterior confeccionada en tela de PVC totalmente impermeable y resistente; unidas mediante una soldadura de alta frecuencia.
- Traslado hasta destino (presupuesto según distancia)
- Armado del domo en destino (presupuesto según distancia)

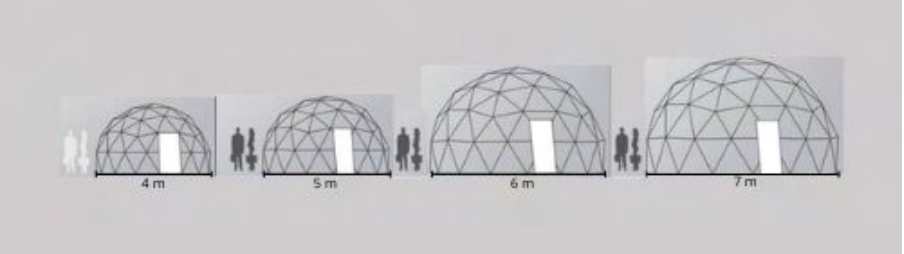
ADICIONALES: cobertura aislante, ventanas, tiraje de salamandra.

Figura 16: Imagen ilustrativa Domo Basic desde el exterior



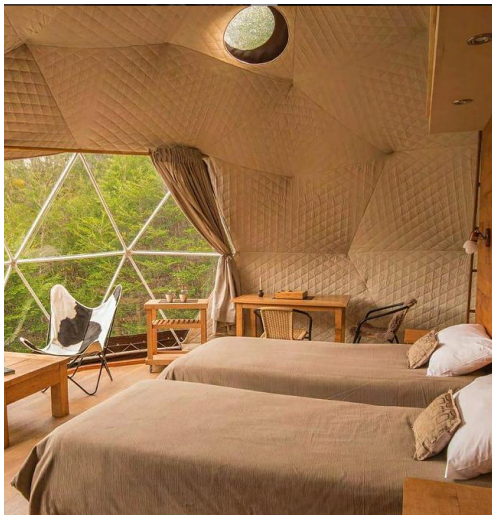
Fuente: Imagen de Domos Lab, https://www.instagram.com/p/Bny3xaynLzs/ , 2018.

Figura 17:Tamaños básicos de domos



Fuente: adaptación de imagen del proveedor, Geodomos.

Figura 18: Imagen ilustrativa Domo Basic desde el interior con cobertura aislante



Fuente: Imagen de Geodomos, https://www.instagram.com/p/CNsdZhGlzjh/ , 2021.

2.1.2 Domo Plus (+) - **Figura 19**

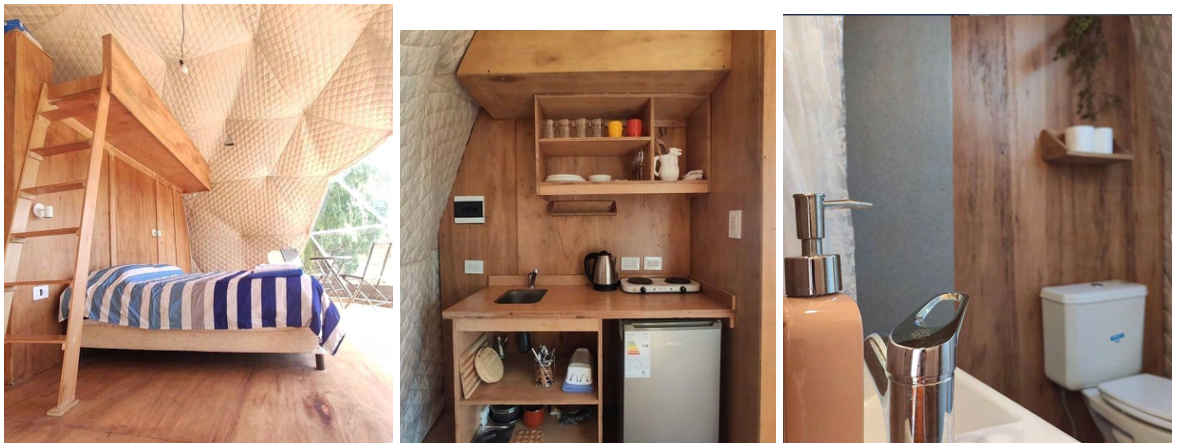
- Domo Basic (mismos adicionales disponibles)
- Diseño de plataforma adaptada al entorno
    - solo la base estilo deck - **Figura 19**
    - base + interior - **Figuras 20, 21 y 22.**
- Instalación de la plataforma.
- Instalación de los servicios habilitados (eléctrica, cloacal, agua fría y agua caliente, salamandra)

Figura 19: Imagen ilustrativa Domo Plus con base de madera



Fuente: Imagen de Domos Lab, https://www.instagram.com/p/CSPLIFtLb4d/ , 2021.

Figuras 20 - 22: Domos Plus con deck y divisiones internas



Fuente: Imagen de Domos Uspallata, https://www.instagram.com/p/CK4YXS6pEUi/ , 2021.

2.1.3 Otros

- Como se especificó en los párrafos previos, en el caso de que el proyecto incluya más de un domo (de igual o distinto tamaño) se incluirá también una planificación de la vinculación entre las unidades, para maximizar el atractivo del complejo (**Figura 23**).
- Ofrecemos asesoramiento para el desarrollo de la identidad interior y el estilo de diseño complementario al domo.

Figura 23: Complejo de glamping, Perú Eco Camps



Fuente: Cuarta imagen en el sitio web https://thechalkboardmag.com/peru-ecocamp-sustainable-glamping-trek , 2018.

2.2 Proceso de servucción

Para agilizar la manera de brindar nuestro servicio, decidimos establecer las diferentes etapas por las que debemos pasar desde el primer contacto con un interesado hasta la finalización del trabajo, como lo explicamos en el siguiente gráfico.

Figura 24: Proceso de Servucción EKO Desarrollos



Fuente: Elaboración propia.

Algunas cuestiones clave a la hora de desarrollar este tipo de trabajos son: el entendimiento de las expectativas del cliente, la planificación acertada de los plazos de trabajo, investigar la ubicación del proyecto y generar un diseño atractivo y eficiente.

2.3 Necesidades a cubrir

Según lo que se ha observado en el país y en todo el mundo, existe una tendencia relacionada al turismo de la naturaleza llamada “glamping” que nace de las palabras en inglés “glamorous” (glamuroso) y “camping” (acampar), este concepto hace referencia a disfrutar de la belleza de la tierra y el entorno, mientras que se incorporan comodidades y ciertos lujos. En una nota de Infobae, Flavia Tomaello explica que el glamping consiste en

“establecimientos con facilidades y comodidades de un hotel de buen nivel, pero en ámbitos aptos y con ambientaciones similares a los de la vida campestre. ” Algunos de los complejos que podemos encontrar, constan de una construcción central que funciona como el núcleo de varias construcciones más pequeñas, distribuidas en las cercanías. Cada una de estas instalaciones pequeñas son habitaciones, para 2, 3 y 4 personas mayormente, con o sin baño propio; mientras que otros “glamping” son simples unidades autónomas escondidas en la naturaleza. Algunas de las diferencias de esta experiencia con la de dormir en una carpa común podrían ser infraestructura resistente, diseño novedoso, ventilación, cama y colchón, seguridad, chimenea, interiorismo llamativo y cómodo, frigobar y desayuno incluído. Mientras que algunas de las diferencias con una pieza de hotel son mayor contacto con la naturaleza, privacidad, independencia y distanciamiento de los demás huéspedes, ya que suelen tener su propia área de relajación. Probablemente no existan dos complejos que sean iguales, ya sea por el lugar en el que se encuentran, las estructuras en sí o los servicios que ofrecen, muchos de ellos organizan excursiones y paquetes de actividades para recorrer el lugar. Uno de los primeros en ofrecer esta experiencia en nuestro país, es Glamping Patagonia Camp, orientado principalmente en sus inicios al turismo extranjero. Se encuentra ubicado en el Parque Nacional Los Alerces, un área protegida de la provincia de Chubut, donde la empresa El Aura Lodge instaló domos (estructuras geodésicas) con los que logró establecer un diseño que se funde con el bosque virgen que lo circunda.

Desde ese momento y más aún con la pandemia, hoteles, campings y estancias comenzaron a apostar por este tipo de construcciones, ya que la gente las elige cada vez más, como una escapatoria de la ciudad y un lugar privado para dejar de preocuparse por el distanciamiento y los cuidados excesivos.

Si nos remontamos a algunos años antes, podemos reconocer como referente en el país a Nicolás Languasco, especialista en este tipo de alojamientos y director de la consultora *Glamping Argentina*, fundada en el 2017, quien en enero del 2019 compartió con el diario digital Perfil la iniciativa desarrollada en conjunto con la secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable y la de Turismo de la nación, para traer a nuestro país esta tendencia mundial, a través de un llamado público - nacional e internacional - para realizar 17 glampings en parques nacionales de todo el país. Este proyecto fue titulado “Oportunidades Naturales” y su

principal interés es atraer inversión privada para hacer más atractivos los sitios más privilegiados del país, con una propuesta sustentable y amigable con el entorno.

El proyecto sufrió algunas dificultades ya que presentó la oposición de la población local de algunos de los destinos, pero en el 2020 se reformuló el plan bajo el lema “50 Destinos” y en la actualidad se está desarrollando la segunda parte. En una nota del diario digital El Cronista, publicada el 22 de junio de este año, se anuncia que se instalarán 10 eco-domos no invasivos dentro del parque Ischigualasto, San Juan; con una erogación total de 70 millones de pesos.

Después de una búsqueda rápida en los diferentes medios, pudimos observar que no existe en el mercado argentino un único proveedor para satisfacer de manera integral las cuestiones que se deben atender en la implementación de establecimientos para este tipo de turismo. Lo que más hay son empresas dedicadas a la fabricación de domos geodésicos de diferentes tamaños y materiales, y la mayoría no ofrece la instalación del mismo, por lo que el inversionista o dueño de un complejo requiere de la contratación de personal calificado en el destino. Teniendo en cuenta que la mayoría de las veces estos proyectos se realizan en localizaciones alejadas de la ciudad, esto puede generar una complicación y siguen sin estar cubiertas otras acciones requeridas para dejar listo para su uso el domo, como son la plataforma en la que yace, la instalación de servicios básicos, el mobiliario y la ambientación.

En este sentido, EKO desarrollos se presenta como una propuesta integradora para realizar la totalidad del proyecto y centralizar en un único proveedor todo lo necesario para la puesta en marcha del establecimiento.

2.4 Estado actual del desarrollo

En la actualidad este proyecto se encuentra en la etapa de “Start Up” ya que se tiene algunos prototipos y una empresa en la que apoyarse, pero está naciendo de cero.

Para profundizar un poco más, en base a los apuntes brindados por el prof. Rubén Paveto en la materia Emprendimiento de Negocios, podemos decir que la subetapa en la que se encuentra puede ser llamada como “el laboratorio”, ya que se necesita un poco más de

información para responder a algunas preguntas clave para decidir si es conveniente abrir esta nueva unidad de negocio.

2.5 Pasos a realizar para salir al mercado

Se definieron una serie de pasos a seguir para el correcto funcionamiento del proyecto.

1. Concretar una alianza con Geodomos u otra empresa que fabrique domos.
2. Definir la estructura para la creación de presupuestos.
3. Crear la marca y sus medios digitales (página web y redes sociales).
4. Desarrollar un plan de marketing digital
5. Construir un showroom que nos permita generar contenido propio y tener un punto de encuentro con los emprendedores turísticos (este punto puede realizarse en una etapa posterior).

Análisis en investigación de mercado

A fin de contar con la información relevante necesaria para la toma de decisiones, vamos a proceder a recopilar y analizar información vinculada a empresas que brinden servicios similares en todo el país (oferta) así como de los posibles consumidores y personas interesadas (demanda).

3.1 Segmentación

La propuesta de EKO Desarrollos se caracteriza por proveer un producto que luego formará parte de otro negocio, por lo que se considera que es del tipo "Business to Business" (B2B), o en español, *empresa a empresa.* Al estudiar la demanda potencial del proyecto, encontramos dos públicos objetivo-potenciales. El primero es bastante amplio ya que se trata de emprendedores turísticos con negocios de menor o myor escala, por otro lado, existe actualmente en el país un plan del Ministerio de Turismo y Deporte que busca reactivar y potenciar el atractivo de 50 destinos con obras de infraestructura entre las propuestas de proyectos, se encuentra la creación de alojamientos municipales en diferentes parques nacionales y reservas naturales (Ministerio de Turismo y Deportes, 2020).

A continuación, vamos a definir a cada segmento:

- Pymes y emprendedores turísticos: dueños o inquilinos de hectáreas con o sin edificación actual, ubicados en cualquier parte de la Argentina, que se dediquen o tengan interés en potenciar el atractivo del lugar y generar un negocio a través del turismo, más específicamente, de alojamiento temporal.
- Licitaciones Públicas: el Estado argentino a través del Ministerio de Turismo y Deportes, concede a las provincias la posibilidad de presentar proyectos relacionados a la infraestructura del destino con el objetivo de adquirir la financiación del mismo. Principales ubicaciones preseleccionadas por el gobierno:
    - Parque Nacional El Rey y el Parque Nacional Los Cardones (ambos en Salta),
    - Parque Nacional Aconquija (Tucumán)
    - Parque Nacional Talampaya (La Rioja)
    - Parque Nacional El Leoncito (San Juan)

- Parque Nacional Sierra de las Quijadas (San Luis)
- Parque Nacional Iguazú (Misiones)
- Parque Nacional Mburucuyá (Corrientes)
- Parque Nacional El Palmar (Entre Ríos)
- Parque Nacional Quebrada del Condorito (Córdoba)
- Parque Nacional Nahuel Huapi (Río Negro y Neuquén)
- Parque Nacional Lanín (Neuquén)
- Parque Nacional Ciervo de los Pantanos (Provincia de Buenos Aires)

La estrategia de comercialización será entonces del estilo B2B, llamado así por sus siglas en inglés para sintetizar "Business to business" que en español sería "Negocio a Negocio", ya que los servicios prestados por EKO - Desarrollos se consideran insumos para la prestación de otro servicio (alojamiento). En este sentido, se van a orientar principalmente las acciones al primer segmento, a través de publicidad digital y el desarrollo de los diferentes medios, para lograr el posicionamiento deseado (detallaremos más este tema en la sección 6, que es el plan comercial).

3.2 Análisis del entorno general

En este punto se buscará identificar a los factores que desde una perspectiva económica y social, afectarán al desempeño de EKO - Desarrollos.

3.2.1 Análisis PESTEL

También llamado "Marco PESTEL", este estudio agrupa a las distintas variables que inciden en la empresa, en 6 dimensiones: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal.

- Política:
  - El gobierno desarrolló el Plan de Auxilio, Capacitación e Infraestructura para el Turismo (PACIT), que incluye tres planes para ejecutar en el 2020 y en el 2021 con el objetivo de apoyar y mantener activo al sector turístico del país. Los tres planes son: Fondo de Auxilio y Capacitación Turística (FACT), el Fondo de

Auxilio para Prestadores Turísticos (APTur) y el Plan 50 Destinos (Ministerio de Turismo y Deporte, 2020).

- "Plan 50 destinos" (mencionado anteriormente en la segmentación) ofrece financiamiento para proyectos de infraestructura en distintos puntos del país. Existen distintas opciones de propuestas permitidas y una de ellas es la creación de alojamientos municipales en áreas naturales protegidas y parques nacionales.
- La Secretaría de Emprendedores y PyMEs de la Nación tiene habilitados espacios y programas de asesoramiento y capacitación para emprendedores.
- PreViaje: este proyecto fue lanzado por primera vez en el 2020 y fue relanzado en el 2021. Es un programa de preventa turística que te reintegra el 50% del valor de tu viaje en crédito, para viajar y disfrutar de todos los destinos de Argentina.
- En el marco de la pandemia por el COVID-19, las regulaciones sobre la circulación de la población y comercios habilitados perjudicaron a los grandes hoteles ya que se vieron obligados a cerrar sus puertas durante un gran periodo, ye en la actualidad pueden operar con servicios reducidos (límites de cupos, áreas comunes inhabilitadas, etc). Por otro lado, los complejos más pequeños y con unidades de alojamiento independientes contaban con características propias que hicieron más natural su adaptación a los protocolos exigidos.
- Por otro lado, la vacunación contra el COVID-19 corre por parte de los Estados en los distintos países, y es una cuestión indispensable para la recuperación del sector turístico y la economía en general.

- Económica:
  - El sector del turismo es uno de los más golpeados por la pandemia, ya que la mayor parte del año pasado sus actividades estuvieron suspendidas.
  - Los tres fondos que componen al PACIT suman una inversión histórica en el sector turístico de más de $4.500 millones, que se llevó a cabo durante el 2020 y el año en curso, lo que presenta nuevas oportunidades de inversión.
  - El peso argentino pierde diariamente su valor, el 7 de julio el precio del dólar blue llegó a ser de $172 y la inflación acumulada del primer semestre del 2021 es de 21,5%, lo que hace que se vuelva cada vez más difícil para los argentinos poder ahorrar e irse de vacaciones al exterior (Infobae, 16 de junio de 2021) Por otro

lado, potencia el interés de captar turistas extranjeros, ya que la diferencia cambiaria hace que Argentina se vuelva un destino sumamente asequible.

- Social:
  - Prácticamente en todos los países del mundo se vivió durante el año pasado e incluso en la actualidad, un aislamiento social preventivo, lo que llevó a la gente a desarrollar nuevos hábitos y preferencias, como cierta preocupación al estar en lugares cerrados con mucha gente, la búsqueda de actividades al aire libre y el deseo de volver a viajar.
  - Saturación digital: el constante uso de medios digitales y redes sociales, tanto para el trabajo como para el ocio, lleva a un gran número de personas a elegir para sus vacaciones destinos remotos en la naturaleza, que permitan a su vez una desintoxicación digital.
  - Turismo alternativo: las vacaciones en grandes ciudades y hoteles enormes de lujo han perdido su atractivo para una parte de la población. Ya lo venimos observando con el aumento de la popularidad de sitios como Airbnb, que ofrecen variedad de hospedajes y experiencias en una increíble cantidad de destinos. La gente está buscando cada vez más alojamientos privados, en lugares no muy masivos que le permitan tener contacto con la naturaleza y conservar comodidades de lujo.
  - Búsqueda de lo autóctono: relacionado al punto anterior, en lo que concierne al turismo, se observa una tendencia a dejar de lado a las cadenas de hoteles y restaurantes, con instalaciones prácticamente idénticas en cualquier parte del mundo, para buscar en su lugar hospedajes más relacionados con el entorno, que brinden no solo alojamiento, sino una experiencia global sobre la cultura y costumbres de la zona.

- Tecnológica:
  - Lujos en lugares remotos: existe una importante logística detrás de los complejos de hospedajes que podemos encontrar en los lugares menos pensados. Por un lado, está el uso de elementos prefabricados que luego son ensamblados en destino con la ayuda de camiones, grúas y hasta helicópteros en algunos casos

extremos. Con respecto al equipamiento interior, si estamos hablando específicamente del glamping, podemos encontrarlos equipados con algo tan básico como un baño químico, un frigobar y un aire acondicionado, mientras que otros incluyen techos rebatibles a control remoto y tinas calientes en el medio de la nieve.

- Construcciones ligeras y firmes: los domos permiten crear un espacio resistente y acogedor en lugares donde sería muy difícil realizar una construcción tradicional. Además, son fáciles de desmontar si se necesita cambiar su ubicación y económicos en comparación a una inversión como la de una cabaña de madera.
- Plataformas digitales de glampings en el mundo: para facilitar el contacto entre los complejos de glamping de todo tipo y turistas interesados, existen páginas específicas para este tipo de turismo que centralizan las ubicaciones disponibles y gestionan las reservas. La principal a nivel mundial es Glamping Hub, con más de 25.000 instalaciones (carpas de lujo, barcos, casas flotantes, etc) y Glamping South con aproximadamente 70 glampings en todo el sur del continente americano.
- Publicidad digital: en la actualidad es muy accesible realizar publicidad dirigida a un público específico, por lo que es un recurso clave a la hora de posicionar un nuevo negocio y no demanda un presupuesto demasiado grande.

- Ecológica:
  - Sustentabilidad y respeto del entorno: los consumidores exigen a las marcas y a las empresas una explotación responsable de los recursos naturales. Un gran número de la población promueve no solo el reciclaje sino también prácticas que ayuden a disminuir el impacto ambiental del consumo.
  - Energías renovables: tanto para el uso doméstico como para hospedajes turísticos, dispositivos como los paneles solares permiten el aprovechamiento de la radiación electromagnética procedente del sol para generar electricidad.

- Legal:
  - Regulaciones a la actividad y circulación de los ciudadanos - desde el comienzo de la pandemia el presidente ha declarado reiteradas veces los llamados “Decreto

de Necesidad y Urgencia" con medidas que restringen la actividad de la población.

- Alojamientos Turísticos – Ley 18.828: esta ley fue publicada en el boletín oficial el 19 de noviembre de 1970, detalla los requisitos que debe tener el complejo y sus unidades para ser habilitado.
- Ley Nacional de Turismo - Ley 25.997: publicada en el boletín oficial el 7 de enero de 2005, establece las bases del Ministerio de Turismo y regula la actividad en general.
- Parques Nacionales - Ley 22.351: publicada el 12 de diciembre de 1980, establece el criterio para poder declarar a determinadas áreas como un Parque Nacional, Monumento Natural o Reserva Nacional.

3.2.2 Perfil estratégico del entorno

Este análisis consiste en confeccionar una lista de los factores claves del entorno, para luego valorar el impacto que pueden llegar a tener en el emprendimiento.

Se utiliza una escala de 1 a 5 (MN, N, I, P, MP). La valoración será realizada de forma subjetiva por quienes lo estén realizando, es decir, dependiendo de la forma en que se perciben las variables del entorno. Con respecto a la interpretación, se considera que los picos hacia la derecha son los puntos fuertes, mientras que los picos hacia la izquierda son puntos débiles, el MN corresponderá al muy negativo y el MP que estará en la parte más a la derecha será el muy positivo.

Figura 25: Perfil Estratégico del Entorno

Dimención	Variable	MN	N	I	P	MP
POLÍTICA	Estabilidad del gobierno		X			
	Política fiscal			X		
	Incentivos al turismo					X
ECONÓMICA	Receción económica			X		
	Tasa de inflación		X			
	Tasa de interés				X	
	Tipo de cambio				X	
SOCIAL	Factores demográficos			X		
	Tendencias de consumo					X
	Valores y actitudes sociales				X	
	Cambios de estilo de vida				X	
TECNOLÓGICA	Sistemas constructivos			X		
	Nueva maquinaria / equipos				X	
	Digitalización de procesos					X
ECOLÓGICA	Protección del medioambiente				X	
	Tratamiento de residuos			X		
	Consumo de energías renovables					X
LEGAL	DNU - restricciones a la circulación	X				
	Leyes sobre la actividad turística				X	
	Impuestos		X			

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en ambos análisis, la mayoría de las variables que muestran una incidencia negativa son aquellas relacionadas con la política, la economía y el ámbito legal, excluyendo a las medidas tomadas PACIT, que buscan colaborar con el crecimiento del sector turístico en la Argentina. Las variables relacionadas con lo social, lo tecnológico y lo ecológico, en general favorecen a este proyecto.

3.3 Tendencias del sector

A continuación, se seleccionaron tres aspectos clave que se pueden observar en crecimiento dentro del sector del turismo tanto en la Argentina como en el mundo.

3.3.1 Turismo de la naturaleza

En el blog de National Geographic en español, se publicó en noviembre del 2020 un top25 de los mejores lugares para viajar en el mundo durante el 2021, en el que hacen

especial énfasis cinco aspectos que caracterizan a los intereses de la población: sostenibilidad, cultura e historia, naturaleza, familia y aventura. Estos mismos aspectos los venimos viendo en numerosos artículos sobre las tendencias del turismo para los próximos años, así como la elección de destinos poco conocidos a nivel mundial, con el objetivo de descubrir algo nuevo. En consecuencia, surge la necesidad de nuevas rutas de transporte público, alojamientos y entretenimiento.

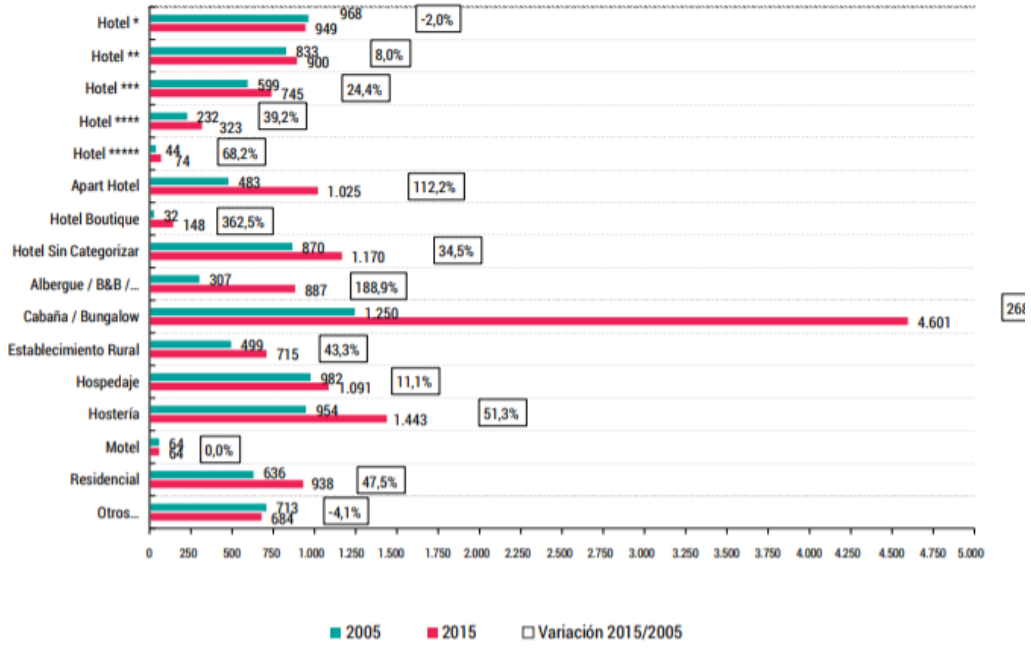
La Organización Mundial del Turismo (OMT) es un organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En la actualidad dedica gran parte de sus esfuerzos a informar a la población sobre el Desarrollo Sostenible (OMT, 2021), y estipula que debería generar un equilibrio entre los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, cumpliendo con:

1. Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
2. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.
3. Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

3.3.2 Hospedajes alternativos

- En Argentina: como vemos en el informe sobre la oferta de alojamiento turístico en argentina (Ministerio de Turismo de la Nación, 2015) se observa un significativo incremento de la oferta de Establecimiento Rural (+43,3%), Residencial (+47,25), Hosterías (+51,3%), Apart Hotel (+112,2%), Bed&Breakfast (+188,9%), destacando el crecimiento de la oferta de Cabañas (+268,1%) y Hotel Boutique (362,5%). Por otro lado, los Hoteles de 1 a 5 estrellas tuvieron un crecimiento promedio de 27,56%, como lo indica la **Figura 26**.

Figura 26: Establecimientos y plazas hoteleras y parahoteleras por región turística, variación porcentual 2015/2005. Total país



Fuente: Alojamientos Turísticos en Argentina. Ministerio de Turismo de la Nación. 2015.

Podemos observar un notable crecimiento de los hospedajes con características diferenciales a las de los hoteles tradicionales, como diseño novedoso, independencia y comodidades deluxe.

En Argentina existen actualmente más de 28 establecimientos del estilo glamping, según registra la página Glamping South, una plataforma con información sobre los mejores alojamientos de este tipo en todo sudamérica (**Figura 27**).

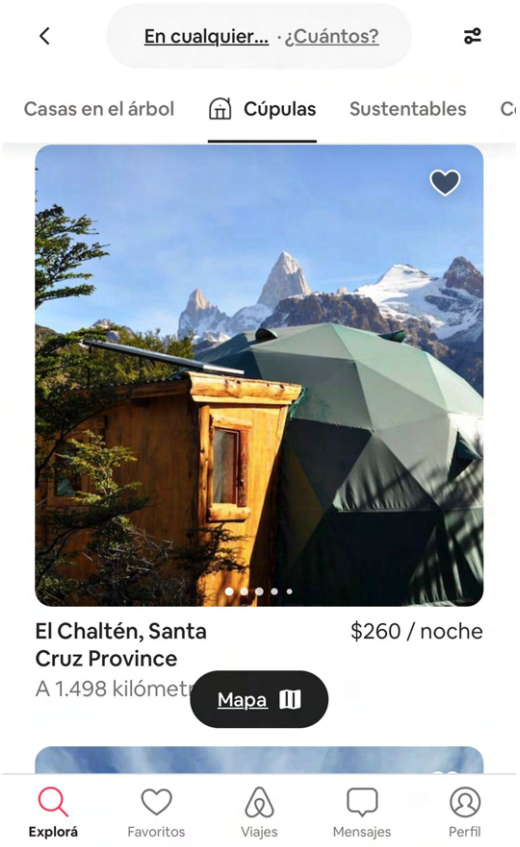
Figura 27: ubicaciones de los establecimientos de glamping en Argentina



Fuente: Captura de pantalla página web www.glampingsouth.com/es, ubicaciones.

- A nivel mundial existen otras plataformas que facilitan el turismo sostenible y el acceso a hospedajes poco convencionales, como Airbnb, que se caracteriza por dar la posibilidad tanto a particulares como a empresas de ser *anfitriones* publicando sus propiedades en el sitio. La empresa establece ciertas categorías que agrupan a los establecimientos según sus características; por ejemplo, se puede seleccionar alojamiento entero, y luego hay subcategorías como granjas, cabañas, barcos, microcasas (tiny house), cúpula (domos) entre muchas otras más **(Figura 28**). Este aspecto facilita a los *huéspedes* encontrar un lugar que se ajuste a sus gustos y sus necesidades.

Figura 28: Búsqueda de “Cúpulas” en Airbnb



Fuente: Captura de pantalla de la app Airbnb, alojamientos enteros.

En este sentido, Airbnb no solo se posicionó como una alternativa más completa, ya que integra una inmensa variedad de hospedajes, sino que se destaca por permitirle a las personas que disponen de una propiedad generar ingresos a través del alquiler temporal, lo que genera mucha más rentabilidad que un alquiler tradicional.

También existe la plataforma Glamping Hub, que funciona de manera similar a Airbnb, centralizando en un solo lugar la oferta de hospedajes originales y hoteles sostenibles, con un fuerte énfasis en el turismo rural de lujo. La variedad disponible es impresionante, algunos que podemos mencionar son: domos, casas del árbol, cuevas, barcos, yurtas, tiendas safari, vagones de tren, minicasas, castillos, cabañas de lona, torres, casas flotantes, casas de diseño, entre muchas otras opciones más. En el siguiente gráfico podemos ver una síntesis de la empresa.

Figura 29: síntesis de la plataforma Glamping Hub



Fuente: Captura de pantalla página web www.glampinghub.com/es sección, quienes somos.

3.3.3 Construcciones con bajo impacto ambiental

Esta tendencia se encuentra muy relacionada al primer punto, ya que para poder experimentar un turismo sostenible, el alojamiento y demás instalaciones turísticas deben compartir una misma filosofía. En este sentido no solo es importante dañar lo menos posible el entorno en dónde se desea construir (ej. no talar árboles o reciclar los residuos), sino que se deben seleccionar materiales y procesos que permitan desarrollar el proyecto con un bajo impacto ambiental, como pueden ser:

- Maderas certificadas: provenientes de bosques certificados y gestionados sustentablemente.
- Bioplásticos: elaborados a partir de polímeros naturales.
- Materiales biodegradables (en un periodo corto de tiempo): cartón, corcho, bamboo, arena de desierto, linóleo, etc.
- Materiales de baja energía incorporada: desde su extracción, transporte, manufactura, uso y fin de vida.
- Materiales producidos localmente.
- Materiales reciclables.

Además procesos de construcción en seco, como steelframe, que permite reducir el gasto energético gracias a su elevada capacidad para mantener la temperatura interna.

A la hora de planificar el proyecto, se busca el mayor aprovechamiento del medio, desde algo tan simple como la ventilación natural y ventanas hacia un buen paisaje. Para equiparlas se recomienda incluir paneles solares, para obtener energía renovable, además de textiles autóctonos y elementos respetuosos con el medioambiente.

3.4 Competencia

Como competencia nos referimos a empresas que brindan a nivel nacional servicios similares o relacionados a la construcción de complejos de glamping. Para poder entender mejor la oferta del mercado, realizamos un diagrama que muestra de manera gráfica a las diferentes empresas que proveen servicios relacionados, empezando por la fabricación misma del domo, la instalación, el diseño del proyecto total y el asesoramiento en general.

Figura 30: Empresas proveedoras para glampings en Argentina



Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes párrafos se desarrollará un benchmarking de la competencia, que incluye una breve descripción de la actividad de los competidores seleccionados para lograr una mayor comprensión de los servicios que brindan y de su estrategia de comercialización. Esta práctica es muy popular en el mundo de los negocios, fue empleada por primera vez en los años 80 por David T. Kearns, director de Xerox Corporation, para comparar el funcionamiento de las empresas americanas con las japonesas.

Este análisis puede realizarse bajo el formato de tabla, pero debido a la gran cantidad de empresas seleccionadas y a la diversidad de la composición de sus servicios, se tomó la decisión de hacerlos de corrido y bajo la clasificación que se muestra en la figura X.

La información que se presenta a continuación fue recolectada a través de los sitios web, redes sociales, opiniones de compradores y presupuestos.

3.4.1 Fabricación

Como se mencionó en la introducción, la mayoría de las empresas ofrece únicamente la fabricación del domo en piezas de acero y envía el kit con instrucciones para ser armado por el cliente en destino.

- Geodomos - refugios y estructuras ligeras: ubicados en provincia de Buenos Aires, fabrican domos de estructura de hierro tubular en diferentes tamaños para complejos turísticos y eventos. Ofrecen de manera complementaria las diferentes capas de lonas para el interior. Tiene redes sociales activas y página web.
- Domo Rojo: se encuentra también en provincia de Buenos Aires, se dedican a la fabricación y al alquiler de domos, la línea estándar se realiza con acero galvanizado y cobertura de lona vinílica. Ofrecen adicionales como puertas y ventanas. Tiene redes sociales activas y página web.
- Domos Glam: ubicado en provincia de Buenos Aires, venden y alquilan domos para eventos, glamping, invernaderos y juegos de niños. Sus productos incluyen lona exterior con mosquitero y lona interior opcional. Ofrecen 3 modelos estándar para glamping. Tiene redes sociales poco activas y una landing page bastante básica.

3.4.2 Fabricación + Instalación

En el caso de los domos con estructura de madera, es bastante más compleja su instalación, por lo que además de ofrecer el kit las empresas que realizan este tipo de domos suelen ofrecer también el servicio de instalación.

- Domos Argentina: ubicados en la provincia de Buenos Aires. Fabrican, venden y alquilan domos de madera y de acero galvanizado, para usos múltiples. Comercializan sus productos en forma de kits y ofrecen el servicio de enviar un técnico para asistir el ensamblaje en destino. Tiene redes sociales poco activas y una página web bien desarrollada.
- Domos Córdoba: como dice su propio nombre, se encuentran ubicados en Córdoba. Son referentes a nivel país gracias a su amplia variedad de servicios: fabricación, venta nacional e internacional, alquiler, capacitaciones y cursos, además de crear la primera tienda online de domos. A diferencia de los anteriores, la estructura de sus productos es de madera y para grandes proyectos de glamping viaja el equipo de instalación. Actualmente formaron una alianza estratégica con Estudio Van-Gross, especialista en bioarquitectura. Sus redes sociales son muy activas, tienen una enorme comunidad, la página web es atractiva y bien detallada.

3.4.3 Fabricación + Instalación + Diseño (parcial)

Podemos considerarlos como la principal y más directa competencia. Son equipos multidisciplinarios que ofrecen propuestas integrales. El primer competidor es una alianza y su producto es realizado en un material diferente, pero cumple una misma función.

- Estudio Van-Gross + Domos Córdoba: en conjunto ofrecen una propuesta integradora para proyectos de gran envergadura. En las redes del Estudio se muestran principalmente renders de trabajos.
- Domos Lab: ubicados en CABA, ofrecen un servicio completo en lo relacionado a la fabricación, alquiler y venta de domos para distintos usos. Tienen bien diferenciados los productos según la actividad y ofrecen servicios personalizados de diseño tanto de refugios como de la plataforma en donde se ubica, además de la instalación de cualquiera de sus productos (con un costo aparte). Sus redes no están muy activas

pero la página web es muy completa y detallada, ofrecen información relevante para emprendedores turísticos y una gran profundidad de detalle sobre sus productos.

3.4.4 Instalación + Diseño + Asesoramiento

EKO Desarrollos: en primera instancia, ofrece asesoramiento, diseño e instalación de domos geodésicos (fabricados por terceros). Al realizar una alianza con Geodomos, empresa orientada netamente a la fabricación de domos, ofrece una propuesta integral, que puede competir con la alianza de Van-Gross y Domos Córdoba, así como con Domos Lab. De esta manera comercializa a los domos como un producto y desarrolla su posicionamiento como empresa constructora y de diseño de este tipo de establecimientos, para en una segunda etapa incluir otro tipo de construcciones ligeras.

3.4.5 Asesoramiento

Glamping Argentina: ellos se definen como la primera consultora integral del país. Además de brindar información sobre el diseño del complejo turístico y de cada unidad, desarrollaron un modelo de negocio de implementación rápida (cuatro meses) para llevar adelante proyectos de desarrollo ecoturísticos enfocados en la modalidad de este tipo de alojamientos, para tres segmentos de mercado: Premium, Superior y Base.

3.5 Análisis del atractivo de la industria

En este punto vamos a utilizar el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, ya que permite establecer un marco para comprender el nivel de competencia dentro de una industria, con el fin de desarrollar una estrategia comercial. Este análisis revela la respectiva articulación de las 5 fuerzas que conforman la intensidad de la competencia y la rivalidad en una industria, y, por tanto, en qué tan atractiva es esta industria en relación a las oportunidades de inversión y la rentabilidad.

Figura 31: Modelo de las 5 Fuerzas



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo expuesto en la **Figura 31**, se considera que la industria cuenta con bajas barreras de salida y media-altas barreras de entrada, por lo que se puede localizar al proyecto dentro del cuadrante de “Alta rentabilidad con poco riesgo” de la siguiente matriz.

Figura 32: Matriz de análisis de las barreras de entrada y egreso de los negocios.



Fuente: Elaboración propia.

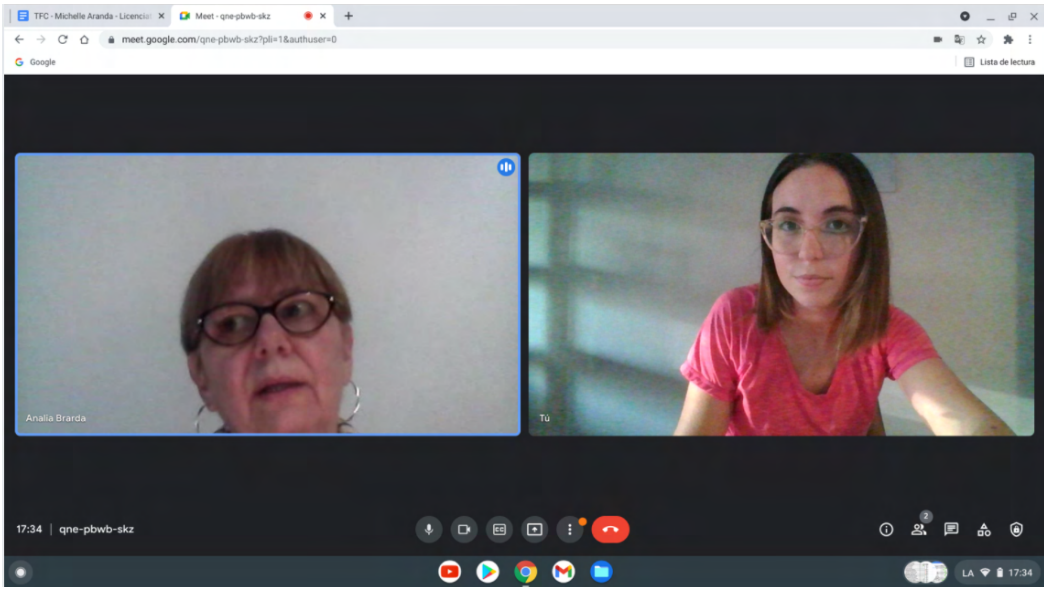
3.6 Entrevista de profundidad

Con el objetivo de obtener información de fuente primaria sobre el sector, se llevó a cabo un muestreo por conveniencia, también conocido como "muestreo no probabilístico y no aleatorio" ya que permite seleccionar a los participantes del estudio en base a la proximidad que se tiene de los mismos. Este tipo de selección de muestra no asegura que la información sea representativa, pero es muy útil tener una opinión de referencia. El instrumento o técnica de recolección de datos que se empleó es la de entrevista de profundidad, ya que nos permite dialogar de una manera más cercana con el entrevistado, para poder obtener la información necesaria.

La primera entrevista fue realizada a la Dra. Arq. Analía Brarda, quien además de ser profesora en la carrera de arquitectura de la UAI - Sede Rosario y de la UNR, es Directora y Profesora Asociada de la Facultad de Turismo y Hospitalidad en la Universidad Abierta Interamericana, Sede Regional Rosario.

En base a una guía de temas que se dispuso con antelación, se realizó la entrevista por medio de la herramienta para videollamadas Google Meet.

Figura 33: Captura de pantalla de la entrevista con la Dra. Brarda



Fuente: Elaboración propia.

Los principales temas que se conversaron fueron el turismo sustentable como una tendencia global y posibles direcciones de crecimiento para EKO desarrollos, como el alquiler temporario de domos para eventos, tanto para hospedaje como para stands, teniendo en cuenta una progresiva vuelta a la normalidad donde se proyecta para mayo del 2022 a la ciudad de Rosario como sede de los Juegos Sudamericanos de la Juventud y la posibilidad de participar de licitaciones del Estado.

Al referirnos a los proyectos que respetan al medio ambiente, la Dra. Analía describió a este tipo de construcciones como “Efímeras y no perecederas” y comentó sobre el “Programa Nacional de Turismo Seguro y Sostenible” impulsado por el Ministerio de turismo de nación, que tiene como principal objetivo la recuperación económica del sector bajo medidas que garanticen la seguridad de la población, así como el bienestar de las generaciones futuras. Medidas como estas son las que la Dra. considera que nos dan la pauta de las características del turismo para los próximos años.

Con respecto a la recuperación económica del sector, Analía comentó que en el último año “el turismo interno tuvo mucho movimiento, la gente descubrió nuevos lugares. Quizá

hubieran preferido ir a Miami, antes que al sur, pero una vez que lo conoció… vale la pena", además, afirmó que "por un tiempo los destinos con más aire libre, más naturaleza… van a funcionar, estoy casi segura. Estimo que cuando no tengamos más este flagelo de COVID, la recuperación va a ser rápida, porque la gente está muy contenida y tiene ganas de salir" aunque no podemos perder de vista la pérdida del poder adquisitivo de la gente y el empobrecimiento generalizado del país.

Hacia el final de la entrevista le realicé una consulta puntual sobre las características de las Pymes y emprendimientos turísticos, a lo que la Dra. explicó que, en la secretaría de turismo, donde ella participa activamente, se tiene principalmente contacto con empresarios de mayor envergadura y con los dueños de grandes predios, utilizados comúnmente para la realización de eventos de gran convocatoria. Para poder obtener la información necesaria, se contactó a los dueños de un pequeño complejo de glamping en Uspallata, Mendoza y realizarles una breve entrevista.

La conversación fue llevada a cabo por teléfono con Meri, encargada de las redes sociales y de las reservas, quien, junto a sus dos primos, Joaco y Juani, son los fundadores del complejo. Me contacté con ellos con el objetivo de tener una mayor comprensión del funcionamiento de este tipo de complejos y el proceso de construcción. Meri se mostró muy abierta a conversar y me contó que los domos fueron fabricados por Geodomos y luego fueron instalados por una empresa de servicios para el hogar y jardín llamada Manos a la Obra, ya que Geodomos no ofrece este servicio, le pregunté si hubieran preferido que el trabajo fuera realizado por una misma empresa, a lo que me respondió que sí, ya que considera que hubiera sido todo más ágil. El complejo se encuentra ubicado en una finca del Valle de Uspallata, perteneciente a su familia, y lo que más le gusta del proyecto es que considera que "el glamping, nos permite valorar el entorno natural que está a nuestro alrededor, desconectarnos de la ciudad y estar presentes nuevamente al momento de cocinar, calefaccionarnos, dormir y disfrutar.

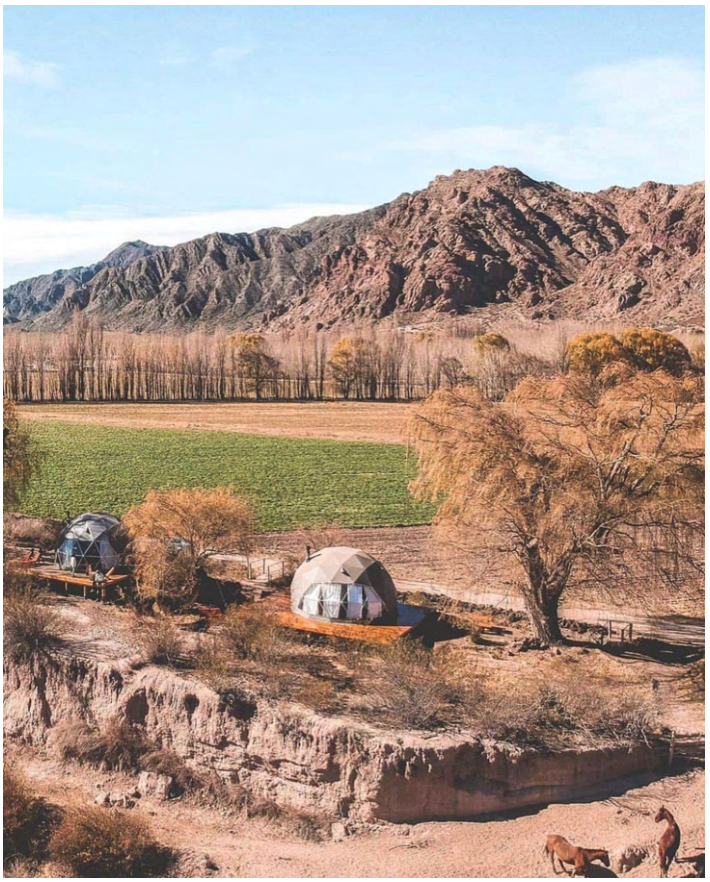
Un tema importante para destacar es que "Domos Uspallata", como son llamados por ellos y en su cuenta de Instagram, comenzó su actividad en el año en curso, más específicamente el 12 de febrero, cuando el primer domo estuvo habilitado. Posteriormente se inauguró un segundo domo un poco más grande y esperan poder terminar con el tercero para fin de año. Meri comentó que desde el principio el emprendimiento tuvo una muy buena

aceptación y que la principal dificultad con la que conviven hasta el día de hoy es la incertidumbre generalizada que vive la gente, ya que los obliga a ofrecer una flexibilidad enorme ante los temas relacionados con el COVID, las restricciones y la nueva normalidad.

Con respecto a las características de los domos, ellos optaron por construir unidades completamente autónomas, uno de los domos es para dos personas y el otro para tres. La infraestructura está compuesta por una plataforma de madera, divisiones internas y puerta, estructura de tubos y 3 capas de lona, imprescindibles para mantener la temperatura en el interior. Cada domo cuenta con un baño privado (de termotanque solar), una pequeña cocina con frigobar, anafe y utensilios, estufa a leña, camas, mesa y sillas. El valor de la estadía para el domo mini es de $6.500 la noche y para el domo deluxe (3 personas) $8.500. Incluye el desayuno, toda la ropa de cama y productos naturales para el aseo personal.

Por último, se le preguntó si podía comentar un poco sobre el monto de inversión en la construcción (dejando fuera el costo del terreno) y su experiencia con los servicios contratados, Meri no tuvo problema en explicar que en un principio estipularon un presupuesto de $2.000.000, pero sufrimos algunas dificultades con las instalaciones de agua, por lo que finalmente para terminar de amueblar y decorar las dos unidades terminaron invirtiendo un total de $2.300.000. Luego se le consultó sobre el funcionamiento diario y explicó que no tienen costos fijos muy altos, pero el mantenimiento del lugar es un trabajo de tiempo completo y me explicó detalladamente la manera en que se dividen las tareas. Joaco es Ingeniero Industrial, se encarga del mantenimiento de las unidades, de recibir a los turistas y de la administración en general; Juani es agricultor, por lo que tiene la responsabilidad de preservar y mantener a la flora del lugar, por último, Meri, así como mencioné en el principio, se encarga de las reservas, las redes sociales y el trato con los turistas, a tiempo parcial, ya que estudia la carrera de psicología en la ciudad de Mendoza. En la **Figura 36** podemos ver una imagen de “Domos Uspallata” que me compartió Meri por WhatsApp.

Figura 33: Imagen aérea de Domos Uspallata, en la finca La Fundición, Valle de Uspallata



Fuente: María Gonzalez (Meri), fundadora de Domos Uspallata.

Las dos entrevistas realizadas fueron de suma importancia para el trabajo, ya que aportaron información actualizada sobre las tendencias, los incentivos que ofrece el gobierno nacional y el funcionamiento del negocio (complejo de glamping). Por lo que nos aproximan a lograr un mayor entendimiento del contexto en el que se desea participar como proveedor de servicios.

3.7 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) nos permite diagnosticar la situación actual de nuestra empresa, para luego desarrollar una estrategia y tomar decisiones para el futuro.

El análisis interno nos permite identificar las Fortalezas y Debilidades por lo que:

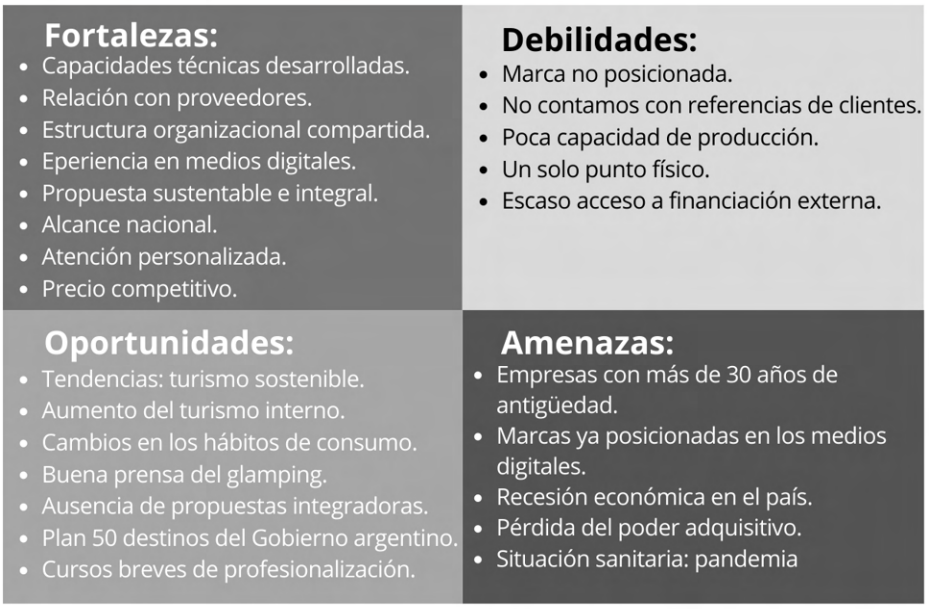
- Las fortalezas son los puntos fuertes con que cuenta la empresa.
- Las debilidades son las carencias de la empresa.

El análisis externo nos ayuda a identificar las Amenazas y las Oportunidades, tal que:

- Amenaza es un peligro provocado por una tendencia desfavorable del entorno, que si no se tiene en cuenta y se llevan las acciones adecuadas puede perjudicar a nuestra empresa de manera significativa.
- Oportunidad es un conjunto de circunstancias favorables en el que la empresa podría desarrollar con éxito determinadas acciones.

Una vez analizado el entorno, la matriz FODA para nuestra empresa sería la siguiente:

Figura 34: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

En base a lo presentado anteriormente, podemos inferir que la propuesta de EKO Desarrollos es coherente con las principales tendencias del sector, como el turismo sustentable, la búsqueda de alojamientos alternativos y los sistemas de construcción en seco,

lo que anticipa un crecimiento en la demanda de los servicios relacionados. Las principales variables del entorno que podrían tener una influencia muy positiva son: los incentivos del gobierno hacia este tipo de proyectos, las licitaciones para la construcción de infraestructura turística en nuevos puntos del país, los incentivos para el turismo interno, el cambio de comportamiento de los consumidores con respecto a su tiempo de ocio y vacaciones, así como la creciente búsqueda de hospedajes independientes y el interés generalizado en la preservación del medio. Algunas cuestiones del entorno que podrían tener un impacto negativo son el incremento de la inflación en el país, relacionado a la pérdida del poder adquisitivo, lo que dificulta a los emprendedores turísticos crear nuevos negocios y a gran parte de la población le restringe su capacidad de ahorro. La pandemia también es considerable como una cuestión que puede complicar la actividad, ya que atrae mucha incertidumbre y su impacto es transversal en todas las demás áreas.

Con respecto a la competencia, en el mercado existen diferentes propuestas que varían los servicios que ofrecen, están mayormente centralizados en Buenos Aires y se dedican principalmente a la fabricación de la estructura únicamente. Las empresas Domos Lab y Domos Córdoba son las que tienen una presencia más marcada en las redes sociales, además de tener sitios web muy completos e informativos, por lo que se tomarán como principal referencia. Según lo estudiado, no existe hasta el momento ninguna propuesta en el mercado que integre a la totalidad de los servicios que un complejo de glamping requiere, por lo que es el principal diferencial que tiene nuestro emprendimiento.

Teniendo en cuenta esta información y en base al análisis de las 5 fuerzas de Porter, podemos decir que el atractivo de la industria es alto, ya que permite una alta rentabilidad con poco riesgo, considerando que existen barreras de entrada medianamente altas, como tener conocimiento en construcción en seco, se requiere tener capital, el posicionamiento de otras marcas, acceso a maquinaria y tecnología, mientras que algunas de las barreras de salida que pueden existir son el personal contratado y los compromisos asumidos, que pueden minimizarse con la contratación de mano de obra según el proyecto. Esto, sumado a la opinión de la Dra. Analía, que afirma que el turismo interno va a continuar en crecimiento y que la dirección global del turismo es hacia el desarrollo sostenible, brinda un panorama favorable para incursionar en el negocio.

El principal desafío que se reconoce es la construcción de una marca con alcance nacional y la identificación eficiente de emprendedores turísticos. En el plan comercial se desarrollarán las acciones a realizar para lograrlo.

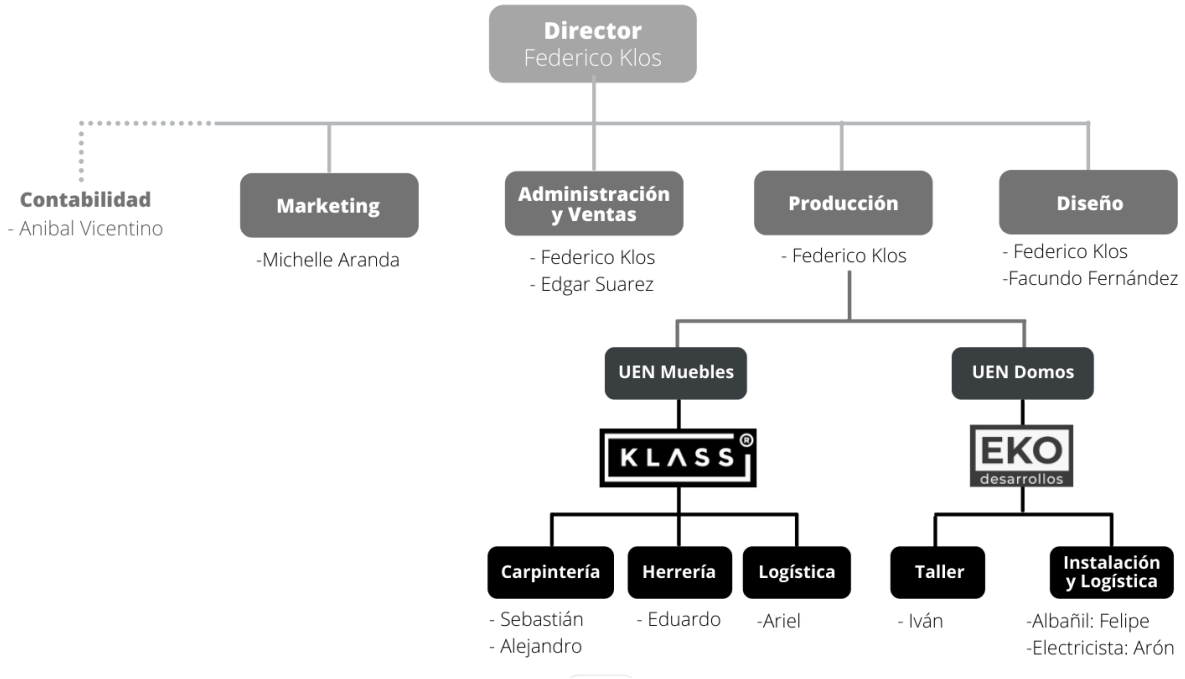
El equipo

4.1 Organigrama

En la **Figura 35** podemos observar un diagrama de la planificación de los puestos a cubrir, en relación con la estructura ya montada de la empresa en funcionamiento Klass.

Se compone de un núcleo común que realizará tareas para las dos UEN, Klass y Eko, lo que permite dividir gastos fijos, aprovechar los recursos disponibles y facilita la proyección para una futura expansión de la empresa.

Figura 35: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4.2 Caracterización de los puestos de trabajo

El aspecto que se prioriza a la hora de evaluar a un empleado es la proactividad, ya que al ser una empresa sumamente jóven, esta característica de los trabajadores es la que contribuye al continuo crecimiento y superación de las expectativas del cliente.

El núcleo común tiene una orientación marcada hacia el cliente, la planificación, y la creatividad, ya que deben llevar adelante las tareas de oficina y atención al público.

- Contabilidad: para este sector, contamos con un profesional externo a la empresa. Se valora su atención personalizada y claridad sobre los negocios.
- Marketing: media jornada - remoto. Se encarga de la estrategia comercial y de las acciones vinculadas, como generar promociones oportunas, contenido para las redes sociales, manejar a la comunidad, actualizar el sitio web, la publicidad digital, analizar el comportamiento de los consumidores y de la competencia, etc. Se valora la planificación flexible y la espontaneidad.
- Administración y Ventas: tiempo completo - presencial. Sus principales ocupaciones son responder mensajes de interesados en las redes sociales, enviar los presupuestos estándar, contacto con los clientes en curso y seguimiento de cada pedido, coordinar y atender las visitas del showroom, recibir y realizar pagos. Se destacan la organización y comunicación asertiva.
- Producción: se compone de una supervisión general y luego se separa el trabajo según el negocio al que corresponde.
    - UEN - EKO Desarrollos: en primera instancia la mano de obra será contratada por proyecto, según los servicios que requiera. Se compone de un equipo de 4 personas: supervisor, ayudante (taller), albañil y electricista.

    Para realizar este tipo de trabajos, además de tener el oficio, se consideran indispensables algunas características específicas, ya que cada proyecto tiene necesidades diferentes a cubrir, dependiendo del entorno que se va a intervenir, las comodidades y lujos que se deseen incorporar, además de los plazos estipulados.

        - Planificación: desarrollar un plan que incluya los recursos y plazos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente.
        - Flexibilidad / adaptabilidad: tener la capacidad de modificar el plan realizado si la situación lo demanda.
        - Actitud resolutiva: entender el contexto y proveer soluciones coherentes con los recursos disponibles. Tener una fuerte orientación hacia los resultados, lo que permite una mayor eficiencia a la hora de resolver inconvenientes.

    - Disponibilidad / ganas de viajar: la movilidad es un aspecto indispensable, ya que se plantea un alcance nacional. Se necesita tener un perfil que disfrute de una “rutina” de constantes cambios.
- Diseño: medio tiempo - remoto. Crea productos estándar, desarrolla los pedidos y presupuestos personalizados (lo que implica un diálogo abierto con el cliente), hace los despieces de los muebles para encargar la materia prima, investiga sobre las tendencias del sector para mantenerse actualizado. Se valora en gran medida tener una visión comercial, la creatividad y el manejo de programas de computadora del rubro.

Plan Comercial

A continuación, se desarrollará una propuesta que integre las diferentes acciones a realizar para posicionar a EKO en el mercado nacional, captar clientes y fortalecer su presencia.

5.1 Marketing Mix

Desde hace más de 40 años utilizamos la teoría de E. Jeromy McCarty para asegurarnos de que nuestra estrategia tenga en cuenta las 4 principales variables que inciden en la comercialización de un producto o servicio. Es por esto que este concepto también es conocido como “las 4p” y hace referencia a las iniciales de los términos en inglés de *product, price, place, promotion & place,* que en una traducción a conciencia sería: producto, precio, comunicación y distribución.

Es por esto que las acciones a realizar serán presentadas bajo la variable que estén más orientadas:

5.1.1 Producto

- Presentamos una propuesta integradora. Actualmente en el mercado argentino no existe una empresa que cubra todos los aspectos vinculados a la construcción de domos geodésicos para el glamping.
- Los servicios de EKO fueron agrupados en 2 tipos de unidades básicas (Domo Basic y Domo Plus) más una serie de servicios adicionales opcionales, de esta manera, se simplifica la creación de proyectos a la medida del cliente.

Figura 16: Domo Basic - Figura 19: Domo Plus (+)



Fuente: Domos Lab, 2018 / Domos Lab, 2021.

- Vamos a ofrecer un servicio de garantía de 12 meses con el objetivo de generar confianza y mantener un diálogo abierto que nos dé cierta ventaja ante una posible expansión del proyecto.

5.1.2 *Precio*

- Neutros respecto a la competencia: buscamos ser competitivos al ofrecer más servicios por un precio similar.
- Para definir el valor de cada proyecto vamos a emplear una estructura de presupuestos para los productos Domo Basic y una diferente para Domo Plus, ya que se deben tener en cuenta múltiples cuestiones inherentes a cada situación y el segundo caso involucra un mayor trabajo de personalización.

Tabla 1: Estructura de Presupuestos Domo Basic

Estructura de Presupuestos					
Domo Basic					
Diámetro	4m	5m	6m	7m	
Superficie	12m2	18m2	27m2	36m2	
Altura	1,9	2,4	3,6	4,2	
Precio	$216.000	$270.000	$468.000	$684.000	
Adicionales					
Cobertura aislante	$43.200	$61.200	$97.200	$133.200	
Ventana c/u	$10.800	$10.800	$10.800	$10.800	
Salida tiraje	$14.400	$14.400	$14.400	$14.400	Subtotal
Subtotal					$
Instalación	Traslado		Valor km	Cant. km	
			$37		$
	Mano de obra	Valor Hora	Cant. horas	Cant. personas	
		$600			$
	Viáticos	Valor	Cant. días	Cant. personas	
		$700			$
Subtotal					$
			Ganancia Instalación (25%)		
PRESUPUESTO FINAL					$

Fuente: Elaboración propia.

En la estructura de presupuestos podemos observar diferentes componentes, por un lado, están los diferentes tamaños de domo y sus adicionales, estos productos son comprados a la empresa de fabricación Geodomos y luego comercializados por EKO. La instalación del Domo Basic incluye el traslado de las unidades y del personal, las horas de trabajo y los viáticos, por lo que es sumamente variable y se puede definir luego de la primera entrevista con el cliente, en donde se establece la cantidad de domos, adicionales y destino.

El segundo producto es el de mayor interés para EKO ya que involucra más servicios y deja una mayor ganancia. Para presupuestar la parte de construcción del Domo Plus (la base, servicios y paredes internas) se utiliza en primera instancia la tabla de la **Tabla 2**, para facilitar una mayor personalización.

Tabla 2: Presupuesto Construcción

Presupuesto Construcción					
It.	Denominación	Un.	Cantidad	Precio Unitario	Total
1	Base de madera	m2	12	$11.250	$135.000
2	contrucción en seco	m2	5	75000	$375.000
PRESUPUESTO CONSTRUCCIÓN					$
*Nota: se utilizan elementos estandard, se admite personalización.					

Fuente: Elaboración propia

Para completar la estructura de presupuestos de Domo Plus (**Tabla 3**), se calculó la base de cada domo según su superficie, pero gracias a la **Tabla 2** se puede modificar fácilmente si el cliente prefiere que sea más grande, para incorporar, por ejemplo, un área de ocio por fuera del domo.

Tabla 3: Estructura de Presupuestos Domo Plus

Estructura de Presupuestos					
Domo Plus					
Diámetro	4m	5m	6m	7m	
Superficie	12m2	18m2	27m2	36m2	
Altura	1,9	2,4	3,6	4,2	
Precio	$216.000	$270.000	$468.000	$684.000	
Adicionales					
Cobertura aislante	$43.200	$61.200	$97.200	$133.200	
Ventana c/u	$10.800	$10.800	$10.800	$10.800	
Salida tiraje	$14.400	$14.400	$14.400	$14.400	
Base de madera (superficie del domo)					
	135000	202500	303750	405000	
Construcción en seco (baño y cocina)					
	ND	ND	375000	375000	Subtotal
Subtotal					$
Proyecto	Diseño		Valor Hora	Cant. horas	Subtotal
			$800		$
Instalación	Traslado		Valor km	Cant. km	Subtotal
			$37		$
	Mano de obra	Valor Hora	Cant. horas	Cant. personas	Subtotal
		$600			$
	Viáticos	Valor	Cant. días	Cant. personas	Subtotal
		$700			$
Subtotal					$
		Ganancia Proyecto + Instalación (25%)			
PRESUPUESTO FINAL					$

Fuente: Elaboración propia.

- En los primeros meses de funcionamiento del negocio no se cobrará el anteproyecto, por lo que el primer pago del cliente debe ser realizado una vez finalizado el desarrollo del proyecto, antes de pasar a la fabricación (según lo establecido en el punto 2.2, *Proceso de Servucción*) y deberá ser del 60% del total presupuestado.

5.1.3 Comunicación

La estrategia a implementar para la primera fase consiste en establecer la presencia online de la marca a través de distintos medios:

- Sitio Web: Se utilizará como punto de partida para generar confianza, explicar nuestra propuesta en detalle y captar la atención de los interesados (leads). Incluye:
  - Blog: con información relevante para el sector.
  - Search Engine Optimization (SEO), en español: optimización de motores de búsqueda, se refiere a las acciones que se pueden hacer para mejorar el posicionamiento digital de un sitio de manera orgánica (sin hacer publicidad).
  - El sitio será creado a través de la plataforma WIX.
- Publicidad Digital:
  - Google Ads - Search Engine Marketing (SEM), en español: marketing de buscadores, se refiere a las acciones pagas que se realizan para mejorar el posicionamiento digital de un sitio y aumentar su tráfico de visitas.
  - Facebook Ads - Reconocimiento de marca/Alcance. Una vez creadas las redes se realizarán campañas para darlas a conocer.
- Redes Sociales: instagram, facebook y youtube. Se crearán perfiles empresa en cada una de ellas y se compartirá contenido centrado en el turismo y el diseño.
- Generación de contenido propio - renders, fotográfico y video.

La segunda fase de la estrategia tiene como fin la captación de leads, se le dará continuidad a los medios anteriores y se agregará:

- Facebook Ads - Generación de clientes potenciales. Este tipo de campañas se utiliza para encontrar a personas que tengan el perfil establecido y obtener sus datos de contacto.

- Email marketing - Chimp (Free) con una base de datos mixta: leads de campañas más información recolectada en internet.

Se apoyará también en otras acciones más puntuales como:

- Merchandising de la marca: objetos para usar y regalar a clientes.
- Relaciones Públicas: presencia en eventos de turismo en la zona.

5.1.4 Distribución

- Canal de distribución directa: el principal punto de venta de EKO va a ser el sitio web.
- Logística propia: contamos con un vehículo para los traslados del personal y de los productos. En caso de ser necesario, se contratará a un flete para los materiales.
- Showroom: se evaluará la posibilidad de construir un showroom después del primer año de funcionamiento, con el objetivo de disponer un punto físico en el que se pueda mostrar un Domo Plus con la ambientación adecuada para recibir a prospectos y que puedan tomar contacto con el producto final.

El valor estimado del mismo es de $1.400.000.

5.2 Presupuesto de Comunicación

Se estableció un presupuesto de $402.400 para las diferentes cuestiones vinculadas a la comunicación del negocio durante el primer año. En la **Tabla 4** podemos observar la diferenciación de la inversión según la fase a la que corresponde, siendo el Merchandising un egreso único inicial.

Tabla 4: Presupuesto anual de comunicación

Presupuesto Anual de Comunicación		
Acción	Monto mensual	Monto total
Inversión Inicial		
Dominio web	$500	$500
Merchandising	$20.000	$20.000
Subtotal:	$20.500	$20.500
Fase 1: 3 meses iniciales		
Sitio Web	$2.200	$6.600
Google Ads	$10.000	$30.000
Facebook Ads	$8.000	$24.000
Sueldo	$10.500	$31.500
Subtotal:	$30.700	$92.100
Fase 2: 9 meses restantes		
Sitio Web	$2.200	$19.800
Google Ads	$5.500	$49.500
Facebook Ads	$10.000	$90.000
Sueldo	$10.500	$94.500
Generación de contenido	$4.000	$36.000
Subtotal:	$32.200	$289.800
	TOTAL AÑO 1	**$402.400**

Fuente: Elaboración propia.

Factibilidad Económica y Financiera

6.1 Presupuesto

A continuación, se estiman los principales costes fijos para llevar a cabo el negocio, teniendo en cuenta la inversión inicial. Como se explicó en puntos anteriores, este plan de negocios propone la creación de una nueva UEN dentro de la empresa Klass, por lo que los principales costos fijos son compartidos. Según la cantidad de trabajo que se estima para los primeros meses se optó por distribuir los costos fijos en común en un 70% por cuenta de Klass y en un 30% a cargo de EKO.

Otro punto importante para destacar es que el nuevo proyecto no necesita incurrir en gastos grandes para comenzar a funcionar, ya que cuenta con las herramientas y maquinarias de Klass.

Tabla 5: Presupuesto Inicial EKO - Desarrollos

Presupuesto Inicial EKO - Desarrollos	
Concepto	**Monto**
Inversión Inicial	
Comunicación: inicial	$25.000
Grupo electrógeno	$118.000
Subtotal Inversión Inicial EKO	$143.000
Costos Fijos compartidos: 70% - klass / 30% EKO	
Alquiler galpón	$20.000
Servicios Varios	$3.500
Sueldos	
Contador	$5.000
Marketing	$35.000
Adm. y ventas	$70.000
Diseño	$60.000
Dueño	$120.000
Subtotal sin dividir	$313.500
Costos Fijos	
Comunciación: fase 1	$30.700
Subtotal Fijos EKO	$124.750
TOTAL	$267.750

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los costos variables, podemos reconocer: sueldos de los empleados de producción, un seguro contratado para los viajes, materiales y demás insumos, traslado hasta el lugar y viáticos.

6.2 Punto de equilibrio

Para poder conocer los ingresos que deben generarse para equiparar los egresos se realiza el cálculo del Punto de Equilibrio, cuya fórmula es la siguiente.

$$PE = \frac{\textbf{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

6.2.1 Estimación de demanda

Al ser un negocio nuevo no contamos con datos históricos sobre los ingresos por ventas, es por esto que se realizó una *estimación de demanda futura* según lo acordado con la empresa Geodomos, que tiene 3 proyectos en curso que han solicitado el servicio de instalación en la provincia de Buenos Aires, además de un complejo pequeño en la provincia de Córdoba que todavía se encuentra en negociación.

Tabla 6: Presupuesto primeros 3 proyectos de EKO

Estructura de Presupuestos					
Domo Basic					
Diámetro	4m	5m	6m	7m	
Superficie	12m2	18m2	27m2	36m2	
Altura	1,9	2,4	3,6	4,2	
Precio	$216.000	$270.000	$468.000	$684.000	
Adicionales					
Cobertura aislante	$43.200	$61.200	$97.200	$133.200	
Ventana c/u	$10.800	$10.800	$10.800	$10.800	
Salida tiraje	$14.400	$14.400	$14.400	$14.400	Subtotal
Subtotal	$590.400	$367.200			$957.600
Instalación	Traslado		Valor km	Cant. km	Subtotal
			$37	1200	$44.400
	Mano de obra	Valor Hora	Cant. horas	Cant. personas	Subtotal
		$600	18	3	$32.400
	Viáticos	Valor	Cant. días	Cant. personas	Subtotal
		$700	3	3	$6.300
Subtotal					$83.100
			Ganancia Instalación (25%)		$103.875
				PRESUPUESTO FINAL	$1.144.575

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Cálculo del punto de equilibrio

Figura 36: Punto de Equilibrio de EKO

$$PE = \frac{\$124.750}{1 - \frac{915.660}{1.144.575}} = \$623.750$$

Fuente: Elaboración propia.

Para poder cubrir los costos fijos y variables se debe facturar $623.750. Esto indica que en el primer mes ya se alcanzaría el punto de equilibrio (sin cubrir la inversión inicial).

6.3 Flujo de Fondos

Para calcular la rentabilidad del negocio, se realizó un flujo de fondos con un horizonte temporal de 3 años. Además, se estima un aumento de las ventas del 25% para el

segundo año y del 20% para el tercero. La construcción del showroom se propone financiar con la misma ganancia del emprendimiento, durante el segundo año de actividad.

Cabe destacar que en el siguiente análisis no se tuvo en cuenta la inflación del país.

Tabla 7: Flujo de Fondos EKO

Flujo de Fondos							
Períodos	**2021**	**2022**		**2023**		**2024**	TOTAL
Ingresos x Ventas		$12.423.175	25%	$15.528.969	20%	$18.634.763	$46.586.907
Costos variables		- $9.317.381	25%	- $11.646.727	20%	- $13.976.072	- $34.940.179
Costos fijos		- $1.510.500		- $1.510.500		- $1.510.500	- $4.531.500
Ganancia antes de impuestos		**$1.595.294**		**$2.371.742**		**$3.148.191**	**$7.115.227**
Impuestos (30%)		- $478.588		- $711.523		- $944.457	- $2.134.568
Ganancia después de Impuestos		**$1.116.706**	**25%**	**$1.660.220**	**20%**	**$2.203.733**	**$4.980.659**
Inversión	- $143.000	$ 0	25%	$1.400.000	20%	$0	$1.257.000
Ganancia del ejercicio	**- $143.000**	**$1.116.706**		**$260.220**		**$2.203.733**	**$3.437.659**

Fuente: Elaboración propia.

En base a las proyecciones se calcula obtener $1.116.706 de ganancia al finalizar el primer año de funcionamiento.

6.3.1 Indicadores

Los indicadores financieros más comunes para la evaluación de factibilidad de proyectos son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), a continuación, se muestran los resultados del cálculo de cada una de ellas.

Tabla 8: TIR de EKO - Desarrollos

Período	Ganancia
0	- $143.000
1	$ 1116706
2	$ 260220
3	$ 2203733
TIR	726%

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que la TIR del proyecto es de 726%, una cifra extremadamente alta debido a la escasa inversión que requiere y al aumento de la demanda de este tipo de proyectos, lo que genera un aumento sostenido de las ventas al menos en los primeros 3 años.

Tabla 9: VAN de EKO - Desarrollos

Período	Ganancia
0	- $143.000
1	$ 1116706
2	$ 260220
3	$ 2203733
Tasa	20%
VAN	$ 2.243.605

Fuente: Elaboración propia.

Como se ve en la **Tabla 9** el proyecto demuestra ser viable ya que el VAN es positivo.

En definitiva, podemos decir que, en base al análisis financiero realizado, el proyecto EKO - Desarrollos tiene potencial de crecimiento y muestra ser sostenible.

Plan de puesta en marcha

7.1 Diagrama de Gantt

Este diagrama fue creado por Henry L. Gantt (1910), a través de los años sufrió algunas modificaciones para adaptarse a las diferentes modalidades de trabajo. Se considera de suma utilidad para mantener la calma durante la planeación, monitorear los avances del proyecto en cuanto a su productividad y simplificar la visualización de tareas y actividades en un único lugar.

En la **Tabla 10** se desarrolla el diagrama de plan de acción del emprendimiento para comenzar a operar de manera oficial en el mes de enero del 2022.

Tabla 10: Diagrama de Gantt - EKO

	Tareas	Encargado	2021		2022			
			Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Administración	Estblecer T&C alianza Geodomos	Federico						
	Contactar a los empleados de producción	Federico						
	Limpiar y organizar el taller	Edgar						
	Actualizar precios estr. presupuestos	Federico						
	Contratar seguro empleados	Federico						
Base	Comprar grupo electrógeno	Federico						
	Confeccionar manual de marca	Michelle						
	Crear plantilla para enviar precupuestos	Facundo						
	Confeccionar renders para cada producto	Facundo						
	Pedir presupuestos merchandising	Michelle						
	Encargar merchandising	Michelle						
	Hacer plan de marketing	Michelle						
Comunicación: FASE 1	Comprar dominio web	Michelle						
	Crear página web	Michelle						
	Publicar Página Web (se comienza a pagar)	Michelle						
	Confeccionar 5 entradas de blog	Michelle						
	Desarrollar contenido redes sociales	Michelle						
	Crear perfiles en redes sociales	Michelle						
	Programar contenido	Michelle						
	Diseñar campañas de publicidad digital	Michelle						
	Configurar primeras campañas	Michelle						
	Monitorear y otimizar campañas	Michelle						
	Inicio FASE 2: Comunicación	Michelle						

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

En función a los diferentes análisis realizados a lo largo del plan de negocios, podemos establecer que el proyecto de EKO - Desarrollos es factible y tiene un amplio potencial de crecimiento, por lo que demuestra ser una dirección muy atractiva para la diversificación de la empresa Klass, ya que le permite introducirse en un nuevo mercado, con alcance nacional y con una muy baja inversión.

Durante el mes de noviembre del año en curso, se terminarán de definir los términos y condiciones de la alianza estratégica con Geodomos, en el que se buscará lograr tratado de mutuo beneficio, ya que EKO funciona como un distribuidor de la marca al usarlo como un insumo del producto final que comercializa, y lograr una propuesta integradora, que cubra los principales servicios relacionados a los complejos del estilo glamping.

La inversión inicial requerida consiste en un grupo electrógeno que le permita a la empresa trabajar de manera eficiente y con independencia al terreno en el que se encuentre, y algunos elementos de merchandising para comenzar el posicionamiento de la marca. Los demás recursos como maquinaria y espacio físico serán de uso compartido con Klass, lo que le permite definir a un gran porcentaje de sus costos como variables y facilita su inserción en el mercado.

La estrategia seleccionada le permite a EKO crecer de manera controlada, con precios competitivos y con un fuerte énfasis en el diseño, un aspecto altamente valorado en el rubro.

Uno de los limitantes que se pueden encontrar, es la falta de experiencia en este tipo de trabajos. Se buscará combatir este aspecto a través de una serie de elementos que generen confianza, como la alianza con Geodomos, que lleva más de 13 años en el mercado, se ofrecerá una garantía de 12 meses y se planea construir un Domo Plus como showroom para recibir a prospectos calificados y mostrar el producto final.

El flujo de fondos del proyecto demuestra que la inversión inicial es recuperada durante los primeros meses del primer año de actividad. Esto le ofrece una posibilidad a la empresa de lograr financiar durante el segundo año la creación del showroom y continuar su penetración en el mercado nacional.

Bibliografía

Arcos, M. (s.f.) *Los 25 mejores lugares del mundo para viajar en 2021.* National Geographic en Español. Disponible en: https://www.ngenespanol.com/traveler/los-mejores-lugares-del-mundo-para-viajar-en-2021-donde/ (Fecha de consulta: 11/07/2021).

Argentina.gob.ar. (s.f.) *Ministerio de Turismo y Deportes. PreViaje.* Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje (Fecha de consulta: 13/07/21).

Argentina.gob.ar. (s.f.). *Ministerio de Turismo y Deportes. 50 destinos.* Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/pacit/50-destinos (Fecha de consulta: 13/07/21)

Ascher, M. y otros (2011). *Marketing*, *nuevos caminos*. Buenos Aires. Gárgola.

C11. (2012). Estrategia de diferenciación a través de la marca. En Ferrel, & Harthline, *Estrategias de Marketing ed5* (págs. 336-367). México: Cengage Learning.

C5. (2016). Cultura y Comportamiento del Consumidor. En Rivas, & Grande, *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategias de marketing.* Ed.8. Alfaomega, ESIC.

Diaz de Santos (1990). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones.* Madrid: LAVEL.

DICCIONARIO DE MARKETING. 1ª Edición. Barcelona, ES: Cultural S.A. de Ediciones,

1999. 400p. ISBN 978-84-8055-255-4

Doce tendencias en turismo para el 2021. (12 de noviembre del 2020). Ostelea. Disponible

en:https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/organizacion-de-eventos/12-tendencias-en-turismo-para-el-2021

Etzel, M., Stanton, W. & Walker, B. (2007) Fundamentos del Marketing Ed.14. México: McGraw-Hill Interamericana.

Goñi A, Niria (2008). *El precio: Variable clave en el marketing.* México: Pearson Education.

Hosteltur.com. (22 de diciembre del 2021). *El futuro del turismo: tendencias y retos para 2021.* Disponible en:https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/024680_el-futuro-del-turismo-tendencias-y-retos-para-2021.html

Kotler, P. (1999) *El marketing según Kotler.* Barcelona: Paidos.

Kotler, & Keler. (2012). *Dirección de Marketing Ed.14.* México: Pearson Education.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing: versión Latino América, Ed11.* México: Pearson Education.

La inflación alcanzó el 3,3% en mayo y acumuló 48,8% en los últimos doce meses. (16 de junio del 2021). Infobae. Disponible en:https://www.infobae.com/economia/2021/06/16/la-inflacion-alcanzo-el-33-en-mayo-y-acumulo-488-en-los-ultimos-doce-meses/

Lledó Balaguer, S. (01 de junio del 2012). *Importancia de la dirección estratégica en la empresa.* Disponible en:https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/importancia-de-la-direccion-estrategica-en-la-empresa-2/

Llega el 'glamping' a San Juan con una obra para Ischigualasto que cambia el turismo. (22 de junio del 2021). El Cronista. Disponible en:https://www.cronista.com/brand-strategy/llega-el-glamping-a-san-juan-con-una-obra-para-ischigualasto-que-cambia-el-turismo/

McDaniel & Gates (2016*) Investigación de Mercados, Ed.10*. México: Cengage Learning.

McDonald, M. (11 de octubre de 2017). *Market Segmentation: Still the Bedrock of Commercial Success.* The Marketing Journal. Disponible en:http://www.marketingjournal.org/market-segmentation-still-the-bedrock-of-commercial-success-malcolm-mcdonald/

Pagura, C. (4 de diciembre de 2018). *Lanzan plan para hosterías y campings de lujo en áreas naturales protegidas.* Ámbito. Disponible en:https://www.ambito.com/informacion-general/parques-nacionales/lanzan-plan-hosterias-y-campings-lujo-areas-naturales-protegidas-n5003309

Ramírez, D. (12 de septiembre del 2020). *Lo que la pandemia se llevó: ¿cómo ha cambiado la economía mundial en seis meses?.* Finance 24. Disponible en:https://www.france24.com/es/econom%C3%ADa-y-tecnolog%C3%ADa/20200912-lo-que-la-pandemia-se-llevó-cómo-ha-cambiado-la-econom%C3%ADa-mundial-en-seis-meses

Resnik, D. (27 de enero del 2019). *Qué es el glamping: la tendencia turística que crece en el país.* Perfil. Disponible en:https://www.perfil.com/noticias/turismo/glamping-tendencia-turismo-promete-instalarse-en-argentina.phtml

Richard H. Thaler. (2016). *Todo lo que he aprendido con la psicología económica, Ed.5.* Barcelona: Editorial Deusto.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional.* México: Prentice Hall.

Schiffman, & Kauk. (2010) *Comportamiento del Consumido*r Ed.10. México: Pearson Education.

Sowell, T. (2013) *Economía básica: un manual de economía escrito desde el sentido común*.

Madrid: Grupo Planeta.

Tomaello, F. (15 de febrero del 2021). *Glamping: de qué se trata la nueva tendencia de alojamiento al aire libre que vence a la pandemia*. Infobae. Disponible en:https://www.infobae.com/turismo/2021/02/15/glamping-de-que-se-trata-la-nueva-tendencia-de-alojamiento-al-aire-libre-que-vence-a-la-pandemia/

Trofelli, F. (07 de abril del 2019). *Glamping, una pantalla ecológica para licitar 16 áreas protegidas.* Tiempo. Disponible en:https://www.tiempoar.com.ar/informacion-general/glamping-una-pantalla-ecologica-para-licitar-16-areas-protegidas/

Tuya, M. (2019). Comportamiento de consumo turístico. Disponible en:http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/86124/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Unwto.org. (2021). *Desarrollo sostenible*. Disponible en:

https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible

Vacchino, P. (2017). *Marketing Distinto*. CABA: Dunken.