



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA UN
ALOJAMIENTO DE LUJO CON ENFOQUE EN TURISMO
RESPONSABLE EN POTRERILLOS, MENDOZA:
CASO JARILLA LODGE.**

Autores

DIMARCO, Marcos Andrés. (32.696)

MIGONI VEDIA, Santiago Damian. (33.235)

ROBINO, Juan. Legajo. (32.951)

Profesor Tutor

MARTINEZ, Pamela

Mendoza, 2025.



Índice

Resumen técnico	4
Introducción	5
Capítulo I: Problema de investigación	8
1. Problema de investigación	8
2. Objetivos de investigación	8
3. Metodología de la investigación	9
4. Justificación de la investigación	10
5. Consecuencias de la investigación	10
6. Limitaciones de la investigación	11
Capítulo II: Marco Teórico	12
1. Antecedentes	12
1.1. Crecimiento del turismo de lujo y consciente	12
1.2. Contexto internacional y regional de empresas	14
1.3. Contexto local de empresas	16
2. Desarrollo de la teoría	17
2.1. Turismo sustentable	17
2.2. Modelo de negocios	21
2.3. Análisis del sector competitivo	29
2.4. Demanda potencial	37
2.4. Círculo de Oro	38
2.5. Marketing de Servicios	40
Capítulo III: Diseño metodológico	48
1. Determinación de la demanda potencial	48
1. Análisis del atractivo del sector	51
1.1. Identificación del sector, segmento y/o nicho	51
1.2. Análisis de los clientes	52

1.3. Análisis de la empresa	57
1.4. Análisis de la competencia	63
1.5. Análisis de los proveedores	65
1.6. Análisis de nuevos ingresantes	67
1.7. Análisis de sustitutos	69
1.8. Análisis de los actores estatales y no estatales	71
1.9. Análisis del macroentorno	73
1.10. Atractivo del sector	75
2. Ciclo de vida del sector de negocios	76
2.1. Demanda creciente y cambios socioculturales	76
2.2. Expansión de la oferta y aparición de nuevos competidores	77
2.3. Innovación y diferenciación como motores de ventaja competitiva	77
3. Análisis de los grupos estratégicos	78
Capítulo IV: Propuesta	84
1. Propuesta de valor	84
2. Segmentos de mercado	87
2.1. Turistas de lujo responsables	87
2.2. Parejas en busca de reconexión o celebración especial.	88
2.3. Ejecutivos/as y equipos de liderazgo en retiro organizacional.	89
2.4. Nómades de lujo / Workation con propósito.	89
2.5. Turistas internacionales de experiencia enoturística y andina.	90
3. Canales	91
3.1. Canales de Pre-servicio	92
3.2. Canales de Reserva	93
3.3. Canales de Entrega	94
4. Relaciones con los clientes	95
4.1. Captación emocional	96



4.2. Fidelización personalizada.	97
4.3. Co-creación y comunidad.	98
5. Fuentes de Ingreso	98
5.1. Ingreso principal	98
5.2. Ingresos complementarios	100
5.3. Ingresos por alianzas	102
6. Recursos Clave	103
6.1. Recursos humanos: el núcleo operativo del modelo	104
6.2. Recursos físicos y ambientales: el soporte tangible	105
6.3. Recursos tecnológicos: enfoque en automatización	106
6.4. Recursos simbólicos e intangibles: la unicidad del modelo	107
6.5. Recursos intelectuales y financieros: activos estructurales del modelo	108
7. Actividades Clave	110
7.1. Diseño y operación del servicio	110
7.2. Experiencia y valor simbólico	111
8. Socios Clave	113
8.1. Asociaciones de Jarilla	113
8.2. Análisis de dependencia y riesgos	114
9. Estructura de Costos	114
9.1. Costos fijos	115
9.2. Costos variables	115
Conclusiones	117
Bibliografía	121



Resumen técnico

El presente proyecto propone el diseño de un modelo de negocio rentable para un lodge de lujo en Potrerillos, Mendoza, que integre prácticas sustentables y promueva el turismo responsable, con impacto positivo en el desarrollo local. Esta iniciativa responde a una tendencia creciente del turismo de lujo, especialmente en su versión responsable, caracterizada por experiencias exclusivas que combinan confort, conciencia ambiental y vinculación con comunidades locales.

Potrerillos se presenta como un entorno estratégico para este tipo de propuesta, debido a sus condiciones naturales, su potencial turístico y el desafío ambiental que representa la crisis hídrica en Mendoza. Esto convierte a la sustentabilidad no solo en una responsabilidad, sino también en un valor diferenciador. Además, se busca fortalecer la economía regional mediante la articulación con productores y prestadores de servicios locales.

La investigación adopta un enfoque aplicado, basado en fuentes secundarias y en el uso de herramientas teóricas como el modelo canvas, el modelo de competitividad, el círculo de oro de Sinek y los fundamentos del marketing de servicios. A partir del diagnóstico territorial y del análisis del entorno, se estructura una propuesta de modelo de negocio adaptada al perfil del turista de alto poder adquisitivo, que valora tanto el lujo como la sostenibilidad.

Este trabajo busca demostrar la viabilidad estratégica de una iniciativa que combine experiencias premium, prácticas responsables y compromiso con el entorno, posicionando a Jarilla Lodge como una opción diferenciada dentro del turismo de alta gama en la región.

Palabras claves: Modelo Canvas, Modelo de competitividad, Círculo de oro, ecoturismo, turismo responsable, sustentabilidad.



Introducción

El turismo ha experimentado en las últimas décadas una transformación estructural impulsada por cambios en las preferencias de los consumidores, la globalización de la industria y la creciente conciencia por la sostenibilidad. Este nuevo paradigma ha dado origen a modelos de negocios centrados en la hospitalidad que combinan experiencias de lujo con responsabilidad ambiental, donde la naturaleza y la identidad cultural local se convierten en ejes estratégicos de diferenciación. En este contexto, el turismo sustentable emerge no solo como una tendencia, sino como una necesidad para garantizar la competitividad de los destinos y la preservación de sus recursos; un nuevo modelo centrado no sólo en obtener una rentabilidad superior sino también en gran compromiso con el medio ambiente.

El caso de Mendoza resulta particularmente relevante debido a su posicionamiento internacional como polo vitivinícola y turístico. La provincia combina paisajes únicos, un fuerte desarrollo enogastronómico y una creciente demanda por propuestas que integren confort, exclusividad y respeto por el entorno. Sin embargo, dentro de este panorama, se observa una concentración de la oferta en áreas tradicionales como el Valle de Uco, donde predominan los lodges vinculados al vino, mientras que otras zonas con potencial, como Potrerillos, permanecen al margen de propuestas de alta gama que prioricen la sustentabilidad y la innovación en servicios.

La elección de este tema responde a la motivación de explorar y fundamentar la viabilidad estratégica de Jarilla Lodge, un emprendimiento turístico ubicado en Potrerillos que propone un modelo de diferenciación basado en la integración de prácticas sustentables, diseño innovador y experiencias personalizadas en contacto directo con la naturaleza. El problema de investigación se centra en determinar si el sector del turismo de lujo responsable



en Mendoza constituye un entorno competitivo atractivo para la consolidación de un proyecto de estas características, considerando tanto las oportunidades como las barreras que presenta.

El propósito de esta tesis es doble: por un lado, analizar el sector de negocios a partir de marcos teóricos reconocidos como el Modelo de Competitividad de Ocaña; y por otro, demostrar que Jarilla Lodge puede posicionarse como un actor competitivo diferenciado frente a los lodges de referencia en Mendoza mediante la elaboración de un modelo de negocio potenciado.

En este marco, se establece el objetivo general de la investigación: “Desarrollar un modelo de negocio rentable para un lodge de lujo en Potrerillos, alineado a prácticas sustentables que promuevan el turismo responsable y el fomento del negocio local.”

Dentro de este objetivo general, se plantean objetivos específicos que contribuyen al desarrollo de la investigación:

- Identificar las principales características y necesidades económicas, sociales y ambientales de Potrerillos que deben considerarse para el desarrollo de un modelo de negocio turístico sustentable.
- Determinar los factores del entorno competitivo que influyen en la viabilidad y posicionamiento de un lodge de lujo con enfoque sustentable en Potrerillos.
- Estructurar un modelo de negocio para un lodge de lujo en Potrerillos que integre prácticas sustentables y promueva el turismo responsable.

De esta manera, la investigación combina un análisis teórico y contextual con una propuesta aplicada que articula competitividad, sustentabilidad y diferenciación, contribuyendo tanto a la viabilidad del proyecto como al avance del conocimiento en modelos de negocio turísticos de alta gama.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

En cuanto a la metodología, la investigación se apoya en una revisión bibliográfica de autores como Ocaña, Porter y Osterwalder, complementada con un análisis estratégico del sector a través de matrices de competitividad, mapas estratégicos y benchmarking de competidores locales e internacionales. Esta aproximación permite integrar un marco conceptual sólido con un diagnóstico aplicado al caso específico de Jarilla Lodge.

El documento se estructura en tres capítulos principales: en el primero, se abordan los fundamentos teóricos del análisis sectorial y del modelo Canvas; en el segundo, se desarrolla el diagnóstico del sector a partir de las matrices de competitividad y los mapas estratégicos; y en el tercero, se presenta el diseño del modelo de negocio de Jarilla Lodge junto con su propuesta de valor diferenciada. Finalmente, se exponen las conclusiones que sintetizan los hallazgos y las recomendaciones derivadas de la investigación.

Con ello, se busca no solo demostrar la factibilidad estratégica de Jarilla Lodge, sino también aportar al conocimiento sobre el turismo sostenible en Mendoza, destacando cómo la diferenciación y la innovación pueden convertirse en motores de desarrollo competitivo en entornos emergentes como Potrerillos.



Capítulo I: Problema de investigación

En el presente trabajo, el problema de investigación se encuentra ligado a la construcción de un modelo de negocio para un lodge de lujo responsable en Potrerillos, Mendoza, contexto en el cual confluyen oportunidades y limitaciones que requieren de un análisis riguroso. El tema de esta tesis se enuncia como “Modelo de negocio para un lodge de lujo responsable en Potrerillos, Mendoza”. Esta denominación refleja con precisión tanto el objeto de estudio -el diseño de un modelo de negocio- como el recorte territorial y conceptual, al enfocarse en una propuesta que combina exclusividad, sustentabilidad y desarrollo regional.

1. Problema de investigación

El problema de investigación surge a partir de una brecha de conocimiento: si bien el turismo de lujo responsable es una tendencia global en expansión, no se cuenta en Mendoza con un marco teórico-aplicado que permita articular la rentabilidad con la sustentabilidad ambiental y social en un proyecto concreto. La falta de un modelo de referencia adaptado a las condiciones de Potrerillos, con su particular atractivo paisajístico pero también con la crisis hídrica que lo atraviesa, plantea la necesidad de analizar si es posible elaborar propuestas competitivas que integren sustentabilidad, innovación y viabilidad económica en este territorio.

Así, se plantea la pregunta central que guía este estudio: ¿Cómo diseñar un modelo de negocio rentable para un lodge de lujo en Potrerillos que integre prácticas sustentables y promueva el turismo responsable?

2. Objetivos de investigación

En correspondencia con este interrogante, se establece como objetivo general desarrollar un modelo de negocio rentable para un lodge de lujo en Potrerillos, alineado a



prácticas sustentables que fortalezcan el turismo responsable y aporten al desarrollo económico regional.

De este objetivo general, se determinan logros parciales que funcionan como objetivos específicos. Estos son:

1. Identificar las principales características y necesidades económicas, sociales y ambientales de Potrerillos que deben considerarse para el desarrollo de un modelo de negocio turístico sustentable.
2. Determinar los factores del entorno competitivo que influyen en la viabilidad y posicionamiento de un lodge de lujo con enfoque sustentable en Potrerillos
3. Estructurar un modelo de negocio para un lodge de lujo en Potrerillos que integre prácticas sustentables y promueva el turismo responsable.

3. Metodología de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque aplicado, dado que busca dar respuesta a un problema concreto mediante la construcción de un modelo de negocio con impacto práctico. Se caracteriza también como exploratoria, ya que procura indagar en un campo poco desarrollado en el contexto mendocino, y como descriptiva, en tanto se centra en identificar y analizar las características del entorno, del segmento turístico y de los casos comparables que fundamentan la propuesta.

La investigación se sustenta principalmente en el análisis de fuentes secundarias. La elección metodológica responde a la naturaleza del objeto de estudio, dado que el diseño de un modelo de negocio para un lodge de lujo responsable en Potrerillos requiere integrar marcos conceptuales consolidados con información actualizada sobre tendencias del turismo de lujo, sustentabilidad y desarrollo regional. En este sentido, se recurrió a bibliografía académica



especializada (Osterwalder & Pigneur, Porter, Lovelock & Wirtz, Sinek), informes de organismos internacionales (Organización Mundial del Turismo, Consejo Mundial de Viajes y Turismo), reportes provinciales y nacionales de actividad turística, así como a estudios de casos comparables en la Patagonia y en destinos latinoamericanos.

4. Justificación de la investigación

La justificación del estudio se sostiene en varios planos. En el plano académico, la investigación aporta al campo de la gestión estratégica en turismo, generando conocimiento aplicable sobre la convergencia entre rentabilidad y sustentabilidad. En el plano social, el trabajo se orienta a visibilizar y promover el rol de la comunidad local en la cadena de valor turística. En el plano ambiental, responde a la urgencia de incorporar prácticas sustentables en destinos sensibles como Potrerillos. En el plano económico, busca capitalizar un segmento en expansión que permita diversificar la oferta turística mendocina y posicionarla en mercados internacionales de alto poder adquisitivo.

5. Consecuencias de la investigación

Las consecuencias de la investigación se proyectan en múltiples dimensiones. En el ámbito turístico, puede servir como modelo replicable para otros emprendimientos de lujo responsable en Mendoza y en América Latina. En el plano ambiental, promueve la integración de prácticas regenerativas como condición estratégica. Finalmente, en el campo académico, aporta a la discusión sobre innovación en modelos de negocio turísticos.

En definitiva, las consecuencias de este trabajo no se limitan a la aplicación práctica en el sector turístico, sino que también enriquecen el propósito último de toda investigación: incrementar y mejorar el conocimiento teórico y aplicado acerca de cómo articular rentabilidad, sustentabilidad y diferenciación en el turismo de lujo responsable.



6. Limitaciones de la investigación

Esta investigación presenta dos limitaciones principales. La primera se relaciona con la dificultad de acceder directamente al público objetivo -turistas de alto poder adquisitivo interesados en experiencias de lujo responsable-, lo que impidió realizar encuestas o entrevistas que aportaran información empírica sobre sus motivaciones y comportamientos. En consecuencia, el análisis de la demanda se construyó a partir de fuentes secundarias y estudios de mercado existentes.

La segunda limitación radica en la ausencia de un análisis interno exhaustivo de la organización, dado que Jarilla Lodge aún no se encuentra en operación y no dispone de datos sobre procesos, recursos o indicadores de desempeño. Por ello, el estudio se concentró en el análisis externo del sector y del entorno competitivo, lo que resulta metodológicamente coherente con la etapa de diseño, aunque restringe la posibilidad de integrar una visión holística de una empresa en marcha.

En conjunto, estas limitaciones reflejan las condiciones actuales del proyecto y marcan líneas de continuidad para futuras investigaciones, que podrán complementarse con información empírica y diagnósticos internos una vez que el lodge esté en funcionamiento.



Capítulo II: Marco Teórico

Este capítulo se organiza en dos partes: en primer lugar, se revisan antecedentes nacionales e internacionales relevantes; en segundo lugar, se desarrollan los principales conceptos teóricos que sustentan el estudio. La revisión se estructura de lo general a lo particular, y busca fortalecer la coherencia entre el problema planteado y los marcos conceptuales seleccionados.

1. Antecedentes

Este apartado se dedica a la revisión de los antecedentes, desde las tendencias y el crecimiento del mercado hasta el panorama competitivo local (casos en Mendoza), identificando vacíos y oportunidades que justifican el estudio.

1.1. Crecimiento del turismo de lujo y consciente

En las últimas dos décadas, el turismo de lujo ha dejado de ser un segmento de nicho para convertirse en un motor clave de la industria global. No se trata únicamente de un crecimiento cuantitativo, sino de una transformación cualitativa: el viajero de alto poder adquisitivo ya no busca solamente exclusividad material, sino experiencias personalizadas que integren bienestar, autenticidad cultural y sustentabilidad ambiental. Esta evolución responde a cambios sociales y generacionales, donde el consumo de lujo se redefine en torno a valores, propósito y diferenciación.

En el plano internacional, relacionado al mercado global de turismo, se proyecta que el sector de turismo de bienestar superará el umbral de los mil millones de dólares en 2025 y alcanzará más de 1,3 mil millones en 2028, con un crecimiento anual superior al 10%. Este dinamismo responde a la creciente influencia del bienestar y la naturaleza en el diseño de



experiencias premium de hospitalidad, donde la personalización y la salud se consolidan como ejes centrales (Global Wellness Institute, 2023).

Estudios más recientes, como el de Precedence Research (2025), demuestran la misma tendencia, señalando que: *“El tamaño del mercado mundial de turismo de bienestar se registró en 954,14 mil millones de dólares en 2024, se estima en 1.032,38 mil millones de dólares en 2025 y se anticipa que alcanzará alrededor de 2.054,90 mil millones de dólares en 2034, con una tasa compuesta de crecimiento anual (CAGR) del 7,97% entre 2025 y 2034”*¹. Estos estudios evidencian que el turismo ha cambiado su enfoque, donde el lujo, el confort, la personalización y el bienestar son parte central de las demandas de los clientes.

En términos de comportamiento de los consumidores, estudios del World Travel & Tourism Council en alianza con YouGov (2025) ponen en evidencia el llamado “say-do gap”. Este concepto refleja la brecha entre lo que los clientes comunican que desean hacer y lo que finalmente realizan, en relación con viajes con opciones sostenibles. Una encuesta realizada a 10.000 personas demuestra que más del 50% considera el costo como el factor más importante en sus decisiones de viaje, mientras que alrededor del 30% prioriza la calidad. En contraste, solo entre un 7% y un 11% señala la sostenibilidad como aspecto determinante. Esta diferencia evidencia que, en la práctica, las decisiones de compra continúan mediadas principalmente por el precio y la calidad, por encima de las consideraciones de sostenibilidad.

En síntesis, el turismo de lujo se expande a ritmos superiores al promedio de la industria y, al mismo tiempo, se configura hacia un paradigma de bienestar y consciencia ambiental. Esta doble dinámica abre una oportunidad estratégica para destinos emergentes como Potrerillos,

¹ Texto original: “The global wellness tourism market size was recorded at USD 954.14 billion in 2024, estimated at USD 1032.38 billion in 2025 and is anticipated to reach around USD 2054.90 billion by 2034, expanding at a CAGR of 7.97% from 2025 to 2034.” Traducción propia.



donde el paisaje y la necesidad de un desarrollo sustentable permiten articular propuestas de lujo con impacto ambiental y social positivo, aún poco exploradas en el contexto argentino.

1.2. Contexto internacional y regional de empresas

En el plano global, algunas organizaciones, conocidos usualmente como resorts, se erigen como referentes en la combinación entre lujo, bienestar y responsabilidad ambiental, ofreciendo antecedentes sólidos para situar el problema de investigación.

Respecto al entorno global, existen corporaciones internacionales como Aman Resorts. Desde su fundación, esta empresa incorpora la sustentabilidad como uno de sus ejes conceptuales centrales. Aman (2025) comunica firmemente: *“El recorrido de Aman ha estado inspirado por un propósito singular y original: brindar un nivel de servicio y experiencia que sea inigualable en todos los aspectos”*². Esta visión refleja la intención de proponer una experiencia y servicio que es inigualable. Esto lo logra mediante propiedades creadas de forma holística y orgánicamente, y con foco en el bienestar del huésped, centrado en la personalización, privacidad y aislamiento.

Por otro lado, Inkaterra (Perú) propone experiencias de lujo auténticas, en relación al ecoturismo y el desarrollo sostenible de Perú. No solo se destaca por un turismo de lujo, con propuesta de valor, confort y diseños ecológicos, sino que también ha sido reconocida por las Naciones Unidas como la primera marca hotelera "Climate Positive" del mundo, evidenciando que genera un beneficio ambiental neto superior a sus emisiones de dióxido de carbono -CO₂-. Inkaterra respalda que un modelo de negocio puede orientar sus actividades al lujo y al valor, y también ser responsable y consciente ambientalmente.

² Texto original: “Aman 's journey [...] has been inspired by a singular and original intent: To provide a level of service and experience that is peerless in every way.” (Aman, 2025). Traducción propia.



En Chile, destaca Tierra Hotels, una organización con establecimientos en Atacama y Chiloé enfocada en ofrecer turismo de lujo, con diseño arquitectónico contemporáneo, gastronomía local y prácticas de eficiencia energética. Su principal aporte es su enfoque en la sustentabilidad, dado que realiza prácticas como reforestación, materiales sostenibles y artesanía local.

En Uruguay, Sacromonte Landscape Hotel propone un modelo de lujo en contacto pleno con la naturaleza, integrando viñedos y paisajismo regenerativo. Su propuesta está basada en una experiencia extraordinaria, que integra hospedaje de lujo, vistas a paisajes cautivadores y gastronomía de primer nivel. Su enfoque está basado en preservar el medio ambiente, disminuyendo el impacto del hombre en el paisaje y preservando el valor del mismo para las próximas generaciones. Estos casos demuestran que Sudamérica se está consolidando como destino de eco-lujo, buscando un impacto positivo con el medio ambiente mientras se ofrecen experiencias de lujo, bienestar y personalización.

Incluso en Argentina se visualiza la tendencia, con empresas como Patagonia Eco Domes proponen experiencias turísticas de lujo en contacto con la naturaleza. Su propuesta se basa en domos construidos con materiales que maximizan el aislamiento térmico y reducen la necesidad de consumo energético, permitiendo al huésped disfrutar de un espacio privado y de bajo impacto. Asimismo, su servicio se orienta a la personalización de la experiencia, incluyendo gastronomía con productos locales y actividades de senderismo en un paisaje con alto valor visual.

A nivel internacional y regional, diversos resorts han demostrado que es posible integrar lujo, bienestar y responsabilidad ambiental dentro de un mismo modelo de negocio. En conjunto, estos antecedentes muestran que Sudamérica avanza hacia un turismo de lujo



sustentable, aunque con niveles variables de integración de prácticas regenerativas y comunitarias.

1.3. Contexto local de empresas

En la provincia de Mendoza, el turismo de lujo ha encontrado un espacio de desarrollo vinculado principalmente al enoturismo y al bienestar. Diversos proyectos han consolidado la región como un destino premium, aunque con niveles diferentes de gestión de prácticas sustentables.

En primer lugar, tenemos a Awasi, anteriormente conocido como Cavas Wine Lodge, ubicado en Luján de Cuyo, fue pionero en posicionar a Mendoza como destino de turismo de lujo en viñedos. Su oferta combina exclusividad, gastronomía de autor y vínculos con bodegas locales, integrando programas de bienestar como Re-Energize.

En segundo lugar, tenemos a Entre Cielos Luxury Wine Hotel & Spa, en Vistalba, que propone una estada de lujo con conexión con la naturaleza y cultura de Mendoza. Se enfoca en la combinación de tranquilidad y sofisticación, con servicios como spa, restaurante gourmet, servicio de hospedaje, visitas a viñedos. No sólo realiza actividades de lujo, sino también aquellas que son responsables ambientalmente, con un propósito green orientado a minimizar el impacto en el ambiente con prácticas de eficiencia energética y conservación de paisajes.

Otro caso es el de Casa de Uco Vineyards & Wine Resort, en el Valle de Uco, propone un modelo que integra una oferta de hospedaje de lujo, experiencia gastronómica de productos autóctonos y actividades en viñedos, las cuales buscan vincular al huésped con el territorio mendocino. Esta oferta se complementa con prácticas sustentables, cómo la preservación del ambiente y el respeto a la cultura mendocina.



En conjunto, la revisión de antecedentes muestra que tanto a nivel global como regional y local existen experiencias que combinan lujo y prácticas sustentables. No obstante, en Mendoza estos esfuerzos se han orientado principalmente al lujo y bienestar, sin consolidar aún un modelo de negocio que integre de manera sistemática rentabilidad, lujo y sustentabilidad en la zona de Potrerillos. Este vacío constituye la oportunidad que motiva la presente investigación.

2. Desarrollo de la teoría

El turismo de lujo evoluciona hacia un modelo donde bienestar, autenticidad y sustentabilidad; sin embargo, en Mendoza aún no se ha consolidado un esquema que articule lujo, rentabilidad y regeneración ambiental en Potrerillos.

Sobre esta base, el desarrollo de la teoría expone los marcos conceptuales necesarios para abordar el problema de investigación y fundamentar la propuesta de un lodge de lujo responsable en Potrerillos. Se recurrirá a conceptos sobre turismo sustentable, en relación a los principios que lo guían y su relación con el lujo, y herramientas de gestión estratégica, como el Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur, el Modelo de Competitividad Empresarial de Ocaña, el Círculo de Oro de Sinek, los principios de comunicación de Lauterborn y el Marketing de Servicios de Lovelock y Wirtz. En conjunto, estos enfoques aportan elementos clave para estructurar un modelo de negocio eficiente, innovador y centrado en el cliente.

2.1. Turismo sustentable

En el ámbito hispanohablante los términos sustentabilidad y sostenibilidad se emplean como sinónimos. Sin embargo, parte de la literatura propone un matiz útil para la gestión: sustentable subraya el uso racional y mantenimiento de los recursos, mientras que sostenible remite a la articulación sistémica de procesos (ambientales, sociales, económicos, culturales y



políticos) que hacen perdurable esa preservación (Hernández de la Cruz, 2024). En esta tesis se asumen como equivalentes, explicitando el énfasis operativo en la eficiencia de recursos (agua, energía, suelo) que vuelve viable el modelo en el tiempo.

El turismo sustentable se define, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), como “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. Esta definición integral destaca que la actividad turística debe evaluarse no solo por sus beneficios económicos inmediatos, sino por su impacto de largo plazo en la sociedad y el medio ambiente del destino. En otras palabras, el turismo sustentable busca un equilibrio entre el crecimiento económico, la conservación medioambiental y el bienestar sociocultural de las comunidades locales.

Es importante señalar que la OMT enfatiza que los principios del turismo sostenible son aplicables a todas las formas de turismo, en cualquier destino, incluso en el turismo de masas. Esto significa que la sustentabilidad no es exclusiva de nichos como el ecoturismo, sino un objetivo transversal para toda la industria turística. Además, lograr un turismo verdaderamente sustentable requiere un proceso continuo de planificación, monitoreo y participación activa de todos los actores involucrados (sector público, sector privado, comunidades locales y viajeros). La OMT advierte que el desarrollo sustentable del turismo exige la participación informada de todos los interesados, un liderazgo político sólido que facilite amplia colaboración, y un seguimiento constante de los impactos para introducir medidas correctivas cuando sea necesario.

La importancia global del turismo sustentable ha quedado plasmada en iniciativas internacionales. Por ejemplo, la Agenda 2030 de las Naciones Unidas incluyó metas específicas sobre turismo: la meta 8.9 propone “para 2030, elaborar y aplicar políticas



encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales” (ONU, 2015), mientras que la meta 12.b insta a “desarrollar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible...”. Asimismo, la Asamblea General de la ONU declaró 2017 como Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, reconociendo el potencial del turismo bien gestionado para contribuir a las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental)

2.1.1. Principios del turismo sustentable

A nivel práctico, el turismo sustentable se rige por una serie de principios fundamentales que orientan la planificación y gestión responsable de la actividad turística. Entre los principios generalmente aceptados –promovidos por la OMT y otras entidades internacionales– destacan los siguientes:

- **Uso responsable de los recursos ambientales:** Optimizar el uso de los recursos naturales que son base del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y la biodiversidad. Esto implica evitar la sobreexplotación de atractivos naturales (agua, paisajes, flora y fauna), gestionando la capacidad de carga de los destinos y contribuyendo activamente a la conservación de los ecosistemas. Un turismo sustentable debe procurar que su huella ambiental sea mínima, mediante medidas como control de residuos, ahorro energético, construcción sostenible y protección de áreas sensibles.
- **Respeto sociocultural y autenticidad:** Respetar la autenticidad cultural de las comunidades anfitrionas, preservando su patrimonio cultural material e inmaterial, sus tradiciones y valores, y fomentando el entendimiento intercultural.



Este principio conlleva involucrar a la población local en las decisiones turísticas, evitar la alteración o mercantilización indebida de sus costumbres, y promover que el turismo se desarrolle de manera socialmente responsable, en armonía con la identidad local.

- Viabilidad económica y equidad: Asegurar la viabilidad económica a largo plazo de las actividades turísticas, distribuyendo ampliamente sus beneficios. Un turismo sustentable debe generar prosperidad local: crear empleo estable, oportunidades de ingreso dignas y mejora de servicios básicos para la comunidad anfitriona. Asimismo, debe contribuir activamente a la reducción de la pobreza y a la mejora de la calidad de vida, especialmente en destinos en desarrollo. Este principio aboga por modelos de negocio inclusivos, en los que emprendimientos locales participen de la cadena de valor turística, evitando que las ganancias queden solo en manos de actores externos.

Siguiendo estos principios, el turismo sustentable busca maximizar los impactos positivos del turismo (conservación, intercambio cultural y desarrollo económico) y minimizar sus impactos negativos en el entorno natural y humano del destino.

2.1.2. Turismo de lujo sustentable

Tradicionalmente, el turismo de lujo se asocia con experiencias exclusivas de alto nivel, dirigidas a viajeros de elevado poder adquisitivo que buscan la máxima calidad en servicios, comodidad y exclusividad. En su concepción clásica, implica alojamientos de máxima puntuación (hoteles cinco estrellas, resorts boutique), transportes de primera clase, gastronomía gourmet y actividades diseñadas a la medida del cliente más exigente. Los pilares convencionales del lujo han sido la exclusividad, el alto costo y la opulencia.



En años recientes el concepto de turismo de lujo ha experimentado una notable transformación, influido en parte por las tendencias globales hacia la responsabilidad social y la sustentabilidad en el turismo. El viajero de lujo moderno ya no se conforma únicamente con ostentación material; ahora valora experiencias más significativas, que le permitan conectarse con la cultura local, con la naturaleza y con su propio bienestar, todo ello sin renunciar a la calidad excepcional. De hecho, las escapadas de lujo modernas se definen cada vez más por la autenticidad, la personalización, las aventuras culturales, el bienestar y el cuidado del medio ambiente, además del confort esperado.

En esencia, el turismo de lujo está incorporando el concepto de “viaje sustentable”, donde el alto nivel de servicio va de la mano con la conciencia ambiental y social. Esta evolución no solo responde a la demanda, sino que también tiene implicaciones positivas a gran escala: dado que el gasto por turista es muy alto en este segmento, dirigir esas inversiones hacia proyectos sostenibles y comunidades locales puede generar impactos significativos en conservación y desarrollo. El nuevo paradigma de turismo de lujo demuestra que el lujo y la sustentabilidad pueden ir de la mano, es decir, es posible ofrecer experiencias excepcionales sin comprometer el entorno ni la cultura.

2.2. Modelo de negocios

En segundo lugar, el modelo de negocios —Modelo Canvas— integra los enfoques estructurales que permite tangibilizar la propuesta de valor en nueve bloques clave, abarcando desde los segmentos de clientes hasta la estructura de costos e ingresos. De esta manera, el desarrollo teórico articula los distintos niveles que sustentan el objetivo central de la investigación: construir un modelo de negocio rentable, innovador y sustentable para Jarilla Lodge en el contexto mendocino.



Según Osterwalder (2011), un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor para las organizaciones. Esta herramienta justifica que el éxito actual de los negocios está dado por estas capacidades.

El modelo de negocio permite tangibilizar una idea o propuesta que refleje la lógica de cómo las organizaciones logran ingresos mediante el desarrollo de nueve módulos, involucrando áreas claves de las organizaciones como clientes, oferta de valor, infraestructura y viabilidad económica.

Al poder utilizar el esquema conocido como “lienzo del modelo de negocios”, permite que al momento de analizar un proyecto, se pueda visualizar, evaluar y modificar de una manera ágil y dinámica.

Un problema es una brecha que existe entre una situación actual y una determinada situación deseada. No necesariamente un problema puede ser algo malo, pero si se debe pensar en qué problema puede solucionar una empresa y lo más probable es que del análisis de ese problema surjan las oportunidades.

2.2.1. Propuesta de valor

Es la solución al problema que una empresa le ofrece a sus clientes por medio del conjunto de productos o servicios que crean valor para ellos. Se puede entender también como la descripción de beneficios que puede esperar un cliente.

Es importante destacar que la propuesta de valor es la solución al problema y no el producto que viene aparejado con esa solución. Otro punto importante es que la propuesta de valor puede ser cualitativa, orientada más al diseño, personalización, experiencia del cliente, o cuantitativa, orientada al precio, reducción de costes, rentabilidad.



2.2.2. Segmentos de mercado

Se entiende como segmentos a los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos, considerando cuales deben servir y cuáles deben ignorar. La definición del segmento de clientes es el corazón del modelo, dado que el diseño del mismo se basa en el conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente.

Los segmentos de mercado se clasifican en:

- Mercado de masas: centrado en un público general, sin diferencia entre los segmentos de mercado, los cuales poseen necesidades y problemas similares.
- Nicho de mercado: implica un modelo con segmentos de mercados específicos y especializados.
- Mercado segmentado: enfocado en dos o más segmentos de mercado, los cuales poseen características, necesidades o problemas ligeramente diferentes.
- Mercados diversificados: se centra en dos o más segmentos de mercados, donde las necesidades y problemas son muy diferentes. Es decir, son dos segmentos que no están relacionados.
- Mercados multilaterales: involucra dos o más segmentos totalmente interdependientes, los cuales deben hacer funcional el modelo.

2.2.3. Canales

El canal es el modo en que una empresa se comunica con el cliente y cómo alcanza a sus segmentos de mercado para entregar la propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y canales de venta son los puntos de contacto que permiten:

- Dar a conocer a los clientes los productos o servicios de la organización.



- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor, y ayudar a evaluar la misma.
- Ofrecer a los clientes un producto o servicio.

Los canales tienen cinco fases distintivas, y cada canal puede cubrir algunas o todas estas fases. Encontrar la mezcla correcta de los canales es crucial para llevar una propuesta de valor al mercado. Una organización puede escoger entre llegar a sus clientes a través de canales propios o asociados.

2.2.3.1. Tipos de canales

Existen diferentes tipos de canales, en relación a la propiedad del canal (propio o socio) y la relación que se establece con el cliente (directa o indirecta)

- Propio - Directo, un canal donde se posee control total de la comercialización de la oferta de valor y con contacto inmediato con el cliente.
- Propio - Indirecto, donde se posee el control del mismo, sin embargo, el contacto se realiza a través de un punto físico.
- Socio - Indirecto, el control es compartido entre la organización y el socio comercial, a través de un punto físico.

2.2.3.2. Fases del canal

Las diferentes fases del canal permiten precisar las acciones y puntos de contacto con el cliente respecto a la propuesta de valor de la organización.

Tabla 1

Fases del canal de un modelo de negocio.

Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
¿Cómo damos a conocer los productos o	¿Cómo ayudamos a los clientes a	¿Cómo pueden comprar nuestros	¿Cómo entregamos a los clientes	¿Qué servicio de atención posventa



servicios?	evaluar la propuesta de valor?	productos o servicios?	nuestra propuesta?	ofrecemos?
------------	--------------------------------	------------------------	--------------------	------------

2.2.4. Relaciones con los clientes

En este bloque se describen los tipos de relaciones que una empresa establece con el segmento específico de mercado y cómo quiere hacerlo.

- Captar nuevos clientes.
- Fidelizar clientes actuales.
- Ampliar las ventas.

Existen diferentes tipos de relaciones que pueden coexistir en una organización para mantener con el segmento de mercado:

- Asistencia personal, una interacción directa de un representante con el cliente.
- Asistencia personal asistida, una interacción más específica.
- Autoservicio, donde el cliente se ayuda a sí mismo mediante medios que proporciona la empresa.
- Comunidades, que facilitan el contacto entre clientes para intercambiar conocimientos, soluciones y demás.
- Creación colectiva, entre la empresa y los clientes mediante retroalimentación de estos para mejorar la propuesta de valor.

2.2.5. Fuentes de ingreso

En este módulo se analizan los flujos de caja que ingresan a una empresa. Dichos ingresos son los que se generan por el intercambio de la propuesta de valor, con cada uno de los segmentos de clientes. Hacer un análisis profundo de las posibles fuentes de ingresos que



se desprenden del modelo de negocio permite descubrir opciones innovadoras, en vez de aplicar un pensamiento basado en el precio que se cobre por los productos o servicios.

Existen dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- Aquella originada por ingresos de transacciones derivadas de pagos puntuales de los clientes.
- Aquella originada por ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor.

A su vez, cada tipo de fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales:

- Fijo: implica que los precios están definidos en base a variables estáticas, como una lista de precios, según las características del producto, según el segmento de mercado, entre otros.
- Dinámico: los precios son modificados en función del mercado, como una negociación entre dos o más partes, rentabilidad dependiente del inventario y del momento de la compra, mercado en tiempo real según oferta y demanda, entre otros.

2.2.6. Recursos clave

Se describen los activos más importantes para hacer funcionar el modelo de negocios, mantener relaciones con los segmentos del mercado y generar ingresos. Los recursos pueden ser propios, alquilados o de socios clave y se los clasifica de la siguiente manera:

- Físicos: Instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinaria, puntos de venta y redes de distribución.
- Financieros: Efectivo, línea de crédito, opciones, entre otros.



- Intelectuales: Aquellos activos intangibles como marca, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.
- Humanos: Implica a las personas de la organización.

2.2.7. Actividades clave

El módulo de actividades clave describe las tareas y acciones más importantes que una empresa debe hacer para que el modelo de negocio funcione exitosamente. Permiten a la empresa crear y ofertar una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos. Las actividades claves pueden ser categorizadas como:

- Producción: Relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.
- Resolución de problemas: Búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.
- Plataforma/red: Gestión de plataformas y cómo se promocionan, prestación de servicios, etc.
- Marketing y ventas: Implica la creación, comunicación, intercambio y distribución del valor para el cliente en el mercado de consumos.
- Logística: Aplica en empresas de transporte o modelos de negocios de intermediación.

2.2.8. Asociaciones clave

Describe la red de proveedores y socios fundamentales que contribuyen a que el modelo de negocio funcione, evaluar qué recursos se necesitan de ellos y cuáles son las actividades clave que ellos realizan que a la organización le sirve.



Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Hay cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Venture: Empresas conjuntas que crean nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Las asociaciones o alianzas permiten al modelo de negocio alcanzar economías de escala y optimización de la asignación de recursos, reducir el riesgo e incertidumbre de un entorno competitivo y adquisición de recursos o realización de actividades para aumentar la capacidad operativa.

2.2.9. Estructura de costos

El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Estos costos pueden ser calculados después de definir los recursos, actividades y sociedades clave.

Identificar los costos más importantes inherentes al modelo de negocio que se está diseñando. Y si bien los costos deben cuidarse siempre, hay distintas estructuras:

- Estructura de costos basada en la minimización para propuestas de valor de bajo precio.
- Estructura de costos basada en el valor o diferenciación, para propuestas premium.

Por otra parte, es importante comprender la dinámica de los costos, en función del volumen producido (fijos o variables) y en función de las ventajas en la economías (de escala o de alcance)



2.3. Análisis del sector competitivo

A continuación, el análisis del sector competitivo brinda un marco conceptual que permite comprender de qué manera un emprendimiento turístico puede diferenciarse y sostener ventajas en un mercado cada vez más exigente, considerando los factores externos que inciden en su desempeño organizacional.

El análisis del sector puede determinarse a partir del modelo de competitividad empresarial desarrollado por Ocaña (2016), el cual propone una representación ordenada de la idea de negocio en su contexto competitivo. Este enfoque articula dos dimensiones de estudio:

- El análisis interno, orientado a reconocer las capacidades y recursos que generan ventajas competitivas propias.
- El análisis externo, enfocado en identificar las condiciones del entorno y el atractivo del sector.

El modelo de análisis y desarrollo de negocios es en su totalidad estructural, cuyos principios básicos están referidos a la identidad, diferencia y eficiencia como ventajas competitivas empresariales, y en el atractivo del sector para mantener o mejorar la ventaja competitiva del negocio.

Dada la naturaleza de esta investigación, no se lleva a cabo un análisis interno de la organización. En esta etapa, el énfasis recae en el análisis del entorno competitivo y macroeconómico, lo cual permite determinar en qué medida el sector ofrece condiciones favorables o restrictivas para la puesta en marcha de una organización.

2.3.1. Análisis del atractivo del sector de negocios

Un sector de negocios consiste en el conjunto de organizaciones que coordinan operaciones técnicas y transacciones comerciales, desde la materia prima hasta el producto o



servicio final. Para poder analizar cualquier sector de negocios, se deben cumplir dos principios:

1. Considerar la posición de la organización. En el marco de esta investigación, este principio se adapta al hecho de que Jarilla Lodge aún no se encuentra en operación. Por ello, en lugar de realizar un análisis interno exhaustivo, se toma como referencia la propuesta de valor diseñada para el lodge -centrada en el lujo responsable, la sustentabilidad y la diferenciación simbólica-.
2. Considerar el mercado meta definido. Es decir, todo el sector o un nicho del mismo -considerando siempre el comportamiento de las variables respecto todo sector-.

Se presenta el modelo de análisis del sector de Ocaña (2016) el cual se basa en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, pero introduce dos ajustes:

- Analiza interrelaciones entre fuerzas, es decir, no hay independencia de las mismas.
- Pondera la importancia relativa de cada variable según la posición competitiva del sector.

Así, se presentan tres variables:

1. Variables de nivel 1: implican el núcleo competitivo directo, explica la demanda y rivalidad inmediata.
2. Variables de nivel 2: consiste en los actores del microentorno, muestra la presión de los actores y la estructura de poder.
3. Variables de nivel 3: es el macroentorno, determina el marco sistémico que puede acelerar o restringir a todos los actores.

Tabla 2



Variables del modelo de análisis del sector de negocios.

Variables de nivel 1	Variables de nivel 2	Variables de nivel 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresas	Nuevos ingresantes	Variables políticas
Competencia	Productos sustitutos	Variables demográficas
	Distribuidores	Variables tecnológicas
	Otros actores	Variables ambientales
		Variables culturales

2.3.2.1. Clientes

El análisis de clientes se divide en tres:

- Análisis del cliente en relación a la demanda, explicado a través del tamaño de mercado, crecimiento del mercado, elasticidad de la demanda, propensión al consumo, capacidad de compra, entre otros.
- Interrelación cliente-empresa, en base a los clientes actuales de la empresa, con factores como la relación clientes actuales, el costo de cambio a la competencia, demanda de servicios ampliados, sensibilidad al precio, sensibilidad a la marca.
- Interrelación cliente-competencia, en base a los clientes de la competencia (clientes potenciales de la empresa), con factores como tamaño de clientes potenciales, costo de cambio de clientes potenciales a la empresa, grado de fidelización con la competencia, fidelización por diferenciación, fidelización por precios.

2.3.2.2. Empresa

El análisis de la empresa se realiza en base a dos interrelaciones:



- Interrelación empresa-clientes, la cual se explica en el análisis de los canales de distribución, con factores como número de intermediarios, disponibilidad de intermediarios sustitutos, costo de cambio de intermediarios, amenaza de integración hacia atrás, entre otros.
- Interrelación cliente-empresa-competencia, en base a la intensidad de la rivalidad competitiva del sector, con factores como homogeneidad de las empresas, especificidad de los activos, condiciones del mercado, costos fijos del sector, diferenciación de productos y servicios, importancia de la marca, entre otros.

2.3.2.3. Competencia

El análisis de la competencia se realiza en base a las acciones competitivas que realiza la misma en cuanto a la imposición de la ventaja competitiva superior, explicada a través de las estrategias que realizan las organizaciones. Incluye factores como el grado de iniciativa de la competencia, diferencias aportadas por el competidor, eficiencias aportadas por el competidor, políticas de precios, posibilidades de integración vertical, posibilidad de incorporación de nuevos clientes, posibilidad de incorporación de nuevos productos, entre otros.

2.3.2.4. Proveedores

El análisis de los proveedores se centra en su poder de negociación, el cual se visualiza cuando ejercen presión a los competidores del sector, con el fin de obtener alguna ventaja. Los factores a contemplar son: número de proveedores, disponibilidad de sustitutos de proveedores, diferenciación de los productos de los proveedores, costo de cambio de proveedores, amenaza de integración hacia adelante, entre otros.



2.3.2.5. Nuevos ingresantes

El análisis de los nuevos ingresantes implica el acceso de nuevas organizaciones al sector de negocios, explicada a través de las barreras de entrada al mismo que imponen los competidores actuales. Los factores como economías de escala, diferenciación del producto, identificación con la marca, el acceso a canales de distribución, los requisitos de capital, la protección de la industria explican las barreras de entrada al sector.

2.3.2.6. Sustitutos

El análisis de los productos sustitutos se centra en productos o servicios que ofrecen beneficios esperados similares a los de la organización, y su relación con la elasticidad cruzada de la demanda de estos. Factores como la disponibilidad de sustitutos cercanos y el costo de cambio por producto sustituto son fundamentales en el análisis.

2.3.2.7. Otros actores

El análisis de otros actores, ya sean estatales o no estatales, se basa en la influencia de poderes públicos, asociaciones civiles y la misma comunidad en el atractivo del sector de negocios. Algunos de los factores son: número de entes reguladores, número de organizaciones no gubernamentales, entre otros.

2.3.2.8. Macroentorno

El análisis del entorno con sus diferentes variables (económicas, sociales, políticas, tecnológicas y demás) influyen en el atractivo del sector. Según Daft (2011), el entorno comprende “todos los elementos que están fuera de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte”. Este análisis involucra que tan complejo -en relación del número de elementos y su heterogeneidad- y dinámico -en relación de la velocidad de cambios- es el entorno, anticipando la incertidumbre del entorno del sector de negocios.



Por una parte, el análisis del entorno global hace referencia al orden mundial, con factores como grado de integración regional, grado de protección de bloques regionales, oportunidades de desarrollo de estrategia competitiva, acceso a canales, posibilidad de reubicación, entre otros.

Por otra parte, el análisis del entorno nacional hace referencia al entorno más cercano donde se desenvuelve la empresa, la cual tiene influencia directa del entorno global. Los factores de las variables económicas, socioculturales, política-legal y tecnológicas pueden ser:

Tabla 3

Variables del entorno nacional.

Variable económica	Variable sociocultural	Variable político-legal	Variable tecnológica
Crecimiento del PBI	Tasa de natalidad	Legislación sobre mercados	Esfuerzo en modernización
Nivel de ingreso	Composición familiar	Presión tributaria	Esfuerzo en investigación
Tasa de inflación	Estilo de vida	Estabilidad política	Acceso a nuevas tecnologías
Política fiscal	Distribución de población	Corrupción	Evolución tecnológica
Política monetaria	Propensión al consumo	Legislación laboral	Rapidez de transferencia

2.3.2. Ciclo de vida del sector

El ciclo de vida de un sector de negocios describe las distintas etapas por las que atraviesa a lo largo del tiempo -nacimiento, crecimiento, madurez y declive- en función de la evolución de la demanda, la competencia y las condiciones estructurales. A diferencia del ciclo de vida del producto o de la organización, el enfoque sectorial analiza cómo estas fuerzas competitivas modifican la rentabilidad y atractivo del sector en cada fase.



De manera general, se distinguen cuatro fases principales: nacimiento, crecimiento, madurez y declive.

- Nacimiento: caracterizado por la introducción de nuevos modelos de negocio y la ausencia de estándares consolidados. La demanda es incipiente y se concentra en segmentos pioneros o innovadores. La incertidumbre es alta, la estructura de costos suele ser elevada y las barreras de entrada aún no se definen claramente. La rentabilidad depende de la capacidad de atraer capital de riesgo y sostener inversiones en desarrollo y comunicación.
- Crecimiento: En esta fase la demanda se expande con rapidez, impulsada por la validación del modelo y la incorporación de nuevos consumidores. Se produce un aumento sostenido en ventas y rentabilidad, acompañado de una profesionalización de la oferta. La rivalidad competitiva comienza a intensificarse, pero suele coexistir con altas tasas de rentabilidad gracias al dinamismo de la demanda. Se generan economías de escala y barreras de entrada más sólidas, lo que incrementa la atracción de nuevos competidores.
- Madurez: El mercado alcanza su punto de consolidación. La demanda crece a un ritmo decreciente y se estabiliza, lo que acentúa la rivalidad entre empresas ya establecidas. La diferenciación de productos y servicios se vuelve clave para sostener la rentabilidad, dado que las presiones por precios se incrementan. Las barreras de entrada son altas, la eficiencia operativa gana relevancia y el foco estratégico se orienta hacia la fidelización de clientes y la búsqueda de innovaciones incrementales.
- Declive: La demanda comienza a contraerse por cambios tecnológicos, sociales o de preferencias de los consumidores. La rentabilidad se reduce y muchas



empresas abandonan el sector, consolidándose un proceso de concentración. Los sustitutos ganan relevancia y la estrategia predominante es la racionalización de costos o la reconversión hacia nuevas actividades. En algunos casos, se produce una fase de “renovación sectorial” cuando la innovación permite reorientar el mercado hacia nuevas tendencias (Daft, 2011).

El análisis del ciclo de vida sectorial permite, en consecuencia, qué tipo de estrategias competitivas resultan más adecuadas en cada etapa. Mientras que las fases iniciales ofrecen oportunidades de diferenciación e innovación, las fases maduras y de declive exigen mayor eficiencia, integración de cadenas de valor y capacidad de adaptación a nuevas tendencias.

2.3.3. Grupos estratégicos

El concepto de grupo estratégico se refiere a un conjunto de empresas dentro de un mismo sector que compiten bajo características comparables, tales como la propuesta de valor, el tipo de experiencia ofrecida, los canales de distribución utilizados, el nivel de precios o el público objetivo. Estos grupos no se delimitan por criterios formales, sino por similitudes estratégicas que condicionan el tipo de rivalidad que enfrentan las empresas.

El análisis de grupos estratégicos resulta útil porque permite distinguir entre la competencia directa, es decir, aquellas empresas que ofrecen un producto o servicio similar al mismo segmento de clientes, y la competencia indirecta, compuesta por organizaciones que, si bien pertenecen al mismo sector, se posicionan con propuestas diferenciadas en términos de atributos, nivel de exclusividad o escala de operaciones.

De acuerdo con Ocaña (2016), este enfoque ayuda a identificar barreras de movilidad entre grupos —por ejemplo, diferencias de inversión inicial, acceso a recursos exclusivos o posicionamiento de marca— que dificultan que una empresa cambie de un grupo a otro.



Asimismo, permite visualizar espacios estratégicos vacíos, es decir, segmentos del mercado que no están suficientemente atendidos y que pueden constituir oportunidades para nuevos entrantes o para empresas que buscan reposicionarse.

2.4. Demanda potencial

La demanda potencial se refiere al nivel máximo de consumo que un producto o servicio podría alcanzar en un mercado determinado, considerando el total de clientes posibles, la cantidad promedio adquirida y el precio de venta. A diferencia de la demanda real, que refleja las transacciones efectivamente concretadas en un período, la demanda potencial representa el “techo máximo” que podría alcanzarse bajo condiciones óptimas de captación de clientes (Kotler & Keller, 2016; Ocaña, 2016).

De manera general, puede calcularse mediante la siguiente fórmula:

$$DP = n \times q \times p$$

Donde:

- n = número de compradores potenciales.
- q = cantidad promedio adquirida por comprador en un período.
- p = precio promedio del producto o servicio.

Este cálculo permite dimensionar el tamaño máximo de mercado disponible y constituye un insumo clave en la fase de análisis sectorial. Si bien se trata de una estimación teórica, sirve como aproximación para evaluar la viabilidad de una propuesta de valor y proyectar un nivel orientativo de ventas al dividir dicha demanda entre el conjunto de competidores del sector.



2.4. Círculo de Oro

Por su parte, el Círculo de Oro ofrece un marco inspiracional y estratégico que ayuda a vincular el propósito del lodge con la comunicación y la experiencia ofrecida al huésped, asegurando que la propuesta de valor trascienda lo funcional y logre conexión emocional.

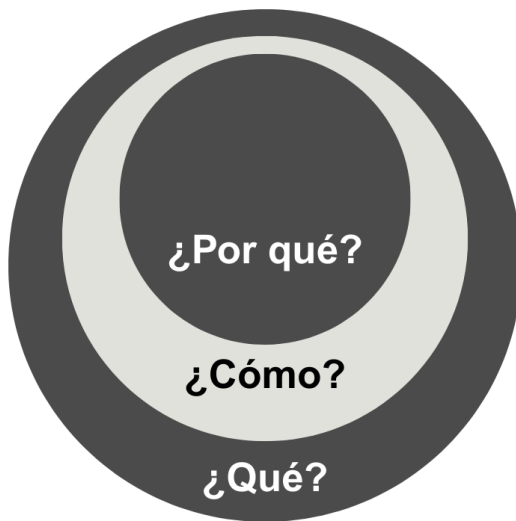
Simon Sinek (2009) presenta el círculo de oro, una forma de entender el por qué grandes personajes, emprendedores y empresas han tenido éxito por encima de otras y otros que también lo han intentado.

El círculo de oro explica que las organizaciones más exitosas no son solo exitosas debido a factores como capital, segmento de mercado o una buena campaña de comunicación. El éxito se garantiza en base a significados y creencias que inspiran a otras personas a la acción, tanto internas como externas a la organización. Esta herramienta permite plantear otros puntos de vista para gestionar recursos, tiempos e individuos de maneras más efectivas y eficientes, consiguiendo, por tanto, mejores resultados, mejores organizaciones, mejores posicionamientos y/o mejores clientes.

El concepto de Círculo de Oro, se basa en 3 círculos concéntricos, los cuales describen el proceso de la gestión y, específicamente el de la comunicación, de manera innovadora y estratégicamente diferente. En esta forma estratégica de entender la gestión, debemos poner énfasis en la pregunta ¿Por qué hacemos lo que hacemos?

Imagen 1

Círculo de oro. Simon Sinek (2009).



Fuente: Elaboración propia.

2.4.1. ¿Por qué?

Sinek (2009) hace hincapié en que todo empieza con la claridad. Tienes que saber ¿por qué haces lo que haces?. Si la gente no compra lo que haces, compra el por qué de lo que haces.

El “por qué” se sitúa en el núcleo del Círculo de Oro y se refiere al propósito, causa o creencia que motiva a la organización o individuo. Es la razón de ser que va más allá de los beneficios económicos y se centra en el impacto que se desea generar en el mundo. El por qué, es la disciplina para no desviarse jamás de tu causa, y hacerse responsable de cómo haces las cosas.

2.4.2. ¿Cómo?

Una vez que sabes por qué haces lo que haces, la siguiente pregunta es: ¿cómo lo harás? El cómo hacemos las cosas se manifiesta en los sistemas y procesos dentro de una organización y la cultura.



El “cómo” aborda los procesos, valores o acciones que permiten llevar a cabo el “por qué”. Representa las prácticas distintivas y los principios operativos que diferencian a la organización en el mercado. Permite traducir el propósito en comportamientos concretos y coherentes que refuerzan la credibilidad y autenticidad de la organización.

2.4.3. ¿Qué?

Por último, todo lo que dices y todo lo que haces tiene que ser trasunto de lo que crees. Un porqué es solo una creencia. Los cómo son las medidas que tomas para hacer realidad esa creencia. Y los qué son el resultado de esas medidas.

El “qué” se refiere a los productos, servicios o resultados que la organización ofrece. Es el aspecto más visible y fácil de identificar, ya que la mayoría de las organizaciones pueden describir claramente lo que hacen, sin embargo, no es suficiente para inspirar la acción o lealtad debido a que no conecta emocionalmente con las personas.

En síntesis, el Círculo de Oro permite que el modelo de negocio trascienda la mera descripción operativa del Canvas, al vincular cada decisión con un propósito inspirador. De este modo, asegura coherencia entre la identidad del lodge, sus prácticas sustentables y la experiencia ofrecida al huésped, fortaleciendo la propuesta de valor en el contexto mendocino.

2.5. Marketing de Servicios

Finalmente, el marketing de servicios brinda las bases conceptuales para diseñar experiencias coherentes con un producto turístico de lujo, donde la intangibilidad, la interacción con el huésped y la gestión de evidencias físicas son determinantes en la percepción de calidad y diferenciación.

Según Lovelock (2009), los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para



obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetivos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. Esta definición hace referencia al intercambio de valor que se realiza entre el oferente y el cliente, donde el consumidor no compra la actividad en sí, sino el beneficio que produce, por un lapso de tiempo determinado.

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan desafíos al momento de ofertar la propuesta de valor:

- Los servicios no se pueden inventariar, dada su naturaleza efímera.
- El factor del tiempo adquiere mayor importancia, debido a que generalmente los servicios se entregan en tiempo real mientras los clientes están presentes.
- Las personas pueden formar parte de la experiencia del servicio, donde los colaboradores deben presentar habilidades interpersonales para mejorar el servicio.
- Es difícil visualizar el servicio, debido a su intangibilidad, lo que puede provocar riesgos en la experiencia del cliente.

Estas implicancias demuestran un cambio en la manera en que una empresa ofrece su valor. Comprender la lógica de los servicios es fundamental para diseñar experiencias memorables y sostenibles en cualquier industria en la actualidad.

2.5.1. Mezcla de marketing de servicio

En las industrias manufactureras, la mezcla del marketing se concentra en cuatro pilares estratégicos: producto, precio, plaza y promoción. Dadas las características propias de los servicios, las estrategias de marketing deben centrarse en la gestión de la experiencia del cliente, en la calidad del servicio y en la relación entre el cliente y el proveedor. Este enfoque requiere una visión integral que combine aspectos funcionales, emocionales y relacionales para generar valor sostenible.



Debido a esto, Lovelock y Wirtz (2009) amplían el concepto tradicional de las 4P al integrar variables que responden a la naturaleza compleja de los servicios. Los autores, mencionan 8 variables (8P del marketing de servicios) para una gestión más precisa de la experiencia del cliente.

Las variables mencionadas son las siguientes:

- **Producto:** comprende todos aquellos componentes diseñados para responder a las necesidades funcionales, sociales y psicológicas del cliente. El servicio al ofrecer una promesa de una experiencia satisfactoria, debe contemplar atributos tangibles e intangibles en busca de reforzarla.
- **Precio:** el precio en los servicios, se asocia a la percepción del valor por parte del cliente. No es solo el desembolso monetario sino también los costos relacionados con el tiempo, el esfuerzo y el riesgo percibido. Es por esto que los autores resaltan la necesidad de aplicar una estrategia flexible en cuanto a la demanda.
- **Plaza:** hace referencia a los canales de distribución mediante los cuales los servicios se entregan al cliente. Lo esencial aquí, es una logística centrada en la conveniencia, la accesibilidad y la eficiencia.
- **Promoción:** comprende el conjunto de herramientas de comunicación utilizadas para generar conocimiento, informar, persuadir y recordar al cliente acerca del servicio. Lo importante, es enfatizar en la importancia de construir expectativas realistas, con el objetivo de eliminar la brecha entre la promesa y la experiencia real.



- Personas: al hablar de servicios, el personal que está en contacto con el cliente, forma parte de la creación de valor. El comportamiento, la actitud y las competencias del personal impactan directamente en la percepción del servicio.
- Procesos: son los flujos de actividades mediante los cuales se desarrolla y se entrega el servicio. El diseño eficiente de estos, busca estandarizar tareas sin perder flexibilidad, al tiempo que garantiza una experiencia fluida, confiable y satisfactoria para el cliente.
- Evidencia física: los servicios al ser intangibles, los clientes buscan indicadores tangibles para evaluar la calidad del servicio. Lo cual incluye instalaciones, uniformes del personal, puntualidad, orden, limpieza y cualquier otro componente que ayude a tangibilizar la promesa de valor.
- Productividad y calidad: este elemento implica la medición del desempeño, reducción de los desperdicios, maximización de la utilización de recursos y el mantenimiento de los estándares de calidad que aseguren la satisfacción del cliente. Lovelock y Wirtz destacan que la mejora continua y la innovación son fundamentales en este aspecto.

2.5.2. Modelo de consumo de servicio en tres etapas

Lovelock y Wirtz (2009) presentan un modelo de consumo de servicio dividido en tres etapas: previa a la compra, encuentro del servicio y posterior a la compra. Cada etapa representa un momento clave en la experiencia del cliente con el servicio y ayuda a comprender su comportamiento, expectativas y percepciones.

Durante la etapa previa a la compra, el cliente reconoce una necesidad y comienza un proceso de búsqueda de información sobre las distintas alternativas disponibles. Evalúa



opciones basándose en criterios como precio, conveniencia, calidad percibida, reputación del proveedor y recomendaciones de terceros. La decisión de compra se toma a partir de esta evaluación preliminar.

En la etapa de encuentro del servicio, se produce la interacción directa entre el cliente y el proveedor del servicio. Es el momento en que se entrega la promesa de valor y donde se desarrolla la experiencia real. La percepción del cliente en esta fase estará influida tanto por el desempeño del personal como por los elementos tangibles del entorno del servicio.

Finalmente, en la etapa post compra, el cliente evalúa si el servicio recibido cumplió o no con sus expectativas. Esta evaluación afectará su nivel de satisfacción, la posibilidad de repetir la compra y su disposición a recomendar el servicio. Además, puede dar lugar a quejas o sugerencias que, si son gestionadas adecuadamente, permiten fortalecer la relación con el cliente.

2.5.4. El cliente como co-productor del servicio

Lovelock y Wirtz (2009), plantean que muchos servicios requieren de la participación activa del cliente durante la producción y entrega de valor. La participación de los mismos no es estándar para todos los servicios, por lo que es importante determinar el nivel de participación del cliente.

- Nivel bajo de participación, donde los empleados, sistemas y procesos realizan todo el trabajo, es decir, los productos o servicios se encuentran estandarizados.
- Nivel moderado de participación, donde la participación del cliente toma protagonismo, participación en la creación y entrega de servicio, principalmente por personalización por parte del cliente.



- Nivel alto de participación, donde cliente y empresa trabajan para coproducir el servicio. Existe una relación fuerte, donde no puede crearse o entregarse la oferta de valor sin la participación activa del cliente.

Mediante la coproducción, se puede lograr una mejor eficiencia operativa, reducir costos y brindar una experiencia más personalizada. A su vez, esta coproducción implica un desafío ya que el cliente debe estar preparado, informado y motivado para participar.

2.5.5. Círculo de lealtad y estrategia de administración de clientes

La lealtad es un término que permite describir la disposición de un cliente para continuar comprando a una empresa por un largo plazo, preferiblemente de manera exclusiva.

Lovelock y Wirtz (2009) desarrollan el concepto de círculo de lealtad, una estrategia que permite organizar la forma en que se puede crear lealtad en los clientes. Estudios como los de Reichheld y Sasser, permiten comprobar que los clientes más rentables son aquellos que permanecen más tiempo en la empresa, por lo que esta herramienta permite a las empresas conducir a mayores beneficios.

La herramienta incluye tres etapas secuenciales:

1. Establecer una base sólida, lo que implica segmentar el mercado, seleccionar sólo a los clientes que encajan con su propuesta de valor, jerarquizar la oferta (niveles de servicio) y cumplir con un servicio de alta calidad, de modo que cada interacción genere satisfacción genuina.
2. Crear vínculos de lealtad, mediante relaciones visibles y valiosas, como combinación de ventas complementarias o paquetes o entrega de recompensas económicas y simbólicas. Esto permite que el cliente sienta que la empresa lo conoce y lo cuida mejor que cualquier competidor.



3. Prevenir la deserción, detectando las causas de fuga y desplegando acciones de retención que eliminen fricciones o eleven los costos de cambio de proveedor.

Este modelo se convierte en el punto de partida para una estrategia efectiva de administración de clientes. Lovelock y Wirtz (2009) enfatizan la importancia de identificar, atraer, retener y desarrollar relaciones rentables con los clientes como parte de una estrategia centrada en la creación de valor sostenido. Asimismo, se destaca la importancia de medir la rentabilidad individual de los clientes a lo largo del tiempo, mediante herramientas como el valor de vida del cliente. Esta evaluación permite enfocar los recursos en los segmentos más estratégicos, maximizando así el retorno sobre la inversión en marketing y fortaleciendo la sostenibilidad de las relaciones comerciales.

2.5.6. Diseño del entorno de servicios

El entorno de servicio es un concepto desarrollado por Lovelock & Wirtz (2009), que resalta la importancia del espacio físico en la creación de experiencias donde se prestan los servicios. Este entorno influye en la percepción y comportamiento del cliente. Es un componente fundamental en servicios de alto contacto, donde su diseño tiene un papel crucial en la creación de una identidad específica y en la creación de una experiencia personalizada para el cliente lo cual, posteriormente, generará una ventaja competitiva.

Estos entornos de servicio afectan a los clientes y empleados mediante tres mecanismos principales: como medio que crea un mensaje, como medio que llama la atención y como medio que crea afecto. Primero, el entorno comunica mensajes claros sobre la calidad y naturaleza del servicio mediante símbolos y señales visuales. Segundo, atrae a los clientes al destacar frente a la competencia mediante elementos diferenciadores en el diseño del espacio



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

físico. Tercero, utiliza estímulos sensoriales como colores, iluminación, texturas, aromas y sonidos para crear estados emocionales específicos y agradables en los clientes.

El diseño integral del entorno de servicio requiere considerar múltiples dimensiones como por ejemplo: temperatura, calidad del aire, sonido, etc. También, requiere planificar cuidadosamente el espacio y funcionalidad (disposición física, mobiliario, equipamiento), y señales, símbolos y artefactos (decoración, señalización). Todo esto, con el objetivo de generar experiencias de servicio coherentes y atractivas, logrando así las respuestas emocionales y conductuales deseadas en los clientes.

En conclusión, el marketing de servicios ofrece un marco integral para comprender y gestionar la experiencia del huésped en el turismo de lujo, destacando la relevancia de la intangibilidad, la coproducción y la lealtad como ejes centrales. Su aporte al modelo radica en brindar herramientas para diseñar experiencias memorables y sostenibles, capaces de generar valor económico y simbólico en coherencia con los principios de sustentabilidad y diferenciación.



Capítulo III: Diseño metodológico

El diseño metodológico constituye la base analítica que permite evaluar el atractivo y la viabilidad del sector en el cual se desarrollará Jarilla Lodge. Este apartado se orienta a la identificación de factores externos que condicionan el posicionamiento de un proyecto turístico en Potrerillos, considerando tanto las oportunidades como las amenazas estructurales del ambiente competitivo.

El análisis no se limita a una descripción estática del contexto, sino que incorpora una visión dinámica que contempla el ciclo de vida del sector, la evolución de los grupos estratégicos y las tendencias que proyectan su desarrollo futuro. De este modo, se busca generar evidencia no solo sobre el atractivo presente, sino también sobre el potencial de transformación del entorno, lo que permite fundamentar con mayor solidez la viabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.

En este sentido, el diseño metodológico funciona como fundamento estratégico para la propuesta posterior: un modelo de negocio potenciado que integra herramientas consolidadas como el Business Model Canvas, el Círculo de Oro de Sinek y los principios del marketing de servicios. En síntesis, cumple un doble propósito: por un lado, determinar si el entorno resulta atractivo para la implementación de un lodge de lujo responsable; y por otro, proporcionar la información crítica que asegure coherencia entre el diagnóstico inicial y el modelo propuesto, tanto en el presente como en escenarios futuros.

1. Determinación de la demanda potencial

La demanda potencial (DP) de un proyecto turístico se define como el volumen máximo de consumo posible en un mercado determinado, considerando el número de compradores



potenciales, la cantidad promedio adquirida por cada uno y el precio promedio del servicio. La fórmula general que guía este cálculo es:

$$DP = n \times q \times p$$

donde:

- n = número de turistas de lujo responsable potenciales.
- q = cantidad promedio de noches demandadas por turista.
- p = tarifa promedio por noche.

De acuerdo con el Anuario Estadístico de Turismo de Mendoza 2024, la provincia recibió 3,6 millones de turistas anuales. Dentro de este universo, el segmento afín al turismo de lujo y experiencias diferenciadas (mercado objetivo de Jarilla Lodge) representa aproximadamente un 30% de los visitantes totales, en línea con estudios del segmento premium realizados por la Organización Mundial del Turismo. Esto se traduce en alrededor de 1,1 millones de turistas anuales de lujo en 2025.

Asimismo, el mismo documento reporta la estadía promedio, que constituye un insumo central para el cálculo de la demanda potencial. La estadía promedio es de 5,7 noches.

Por otra parte, en base a recolección de datos de competidores cercanos, se determina un ticket promedio diario de aproximadamente 480 USD.

De ese modo, aplicando la fórmula de la demanda potencial, obtenemos un valor de 3.009,6 millones de dólares.

$$DP = 1,1 \text{ mill.} \times 5,7 \times 480 = 3.009,6 \text{ mill.}$$

El cálculo evidencia que la demanda potencial total de turismo de lujo en Mendoza durante 2024 asciende aproximadamente a USD 3.009,6 millones anuales, considerando el gasto medio y la estadía promedio por turista. Este valor constituye un indicador macro del



volumen económico generado por los visitantes en la provincia y se establece como el universo de referencia sobre el cual Jarilla Lodge debe proyectar su cuota de participación.

Si bien la demanda potencial estimada para el turismo de lujo en Mendoza durante 2024 asciende a USD 3.009,6 millones anuales, este valor debe ser contextualizado en el marco competitivo provincial. El segmento de alojamientos de alta gama enoturísticos y boutique está compuesto por un número reducido pero consolidado de establecimientos, entre los que se destacan Awasi Mendoza, Casa de Uwo Vineyards & Wine Resort, Entre Cielos Luxury Wine Hotel & Spa, SB Winemaker's House y Spa Suites, Rosell Boher Lodge, Alpasion Lodge, La morada Lodge, Fina Adalgisa Wine Hotel, Gran Hotel Potrerillos, Denmoza Eco Lodge, El Carmelo Mountain Lodge, Potrerillos 360, además de Jarilla Lodge como nuevo competidor. En total, el mercado está integrado por 14 actores.

En un escenario de distribución proporcional del mercado, la participación teórica de cada lodge equivaldría al 7,1 % de la demanda potencial, lo que representaría para Jarilla Lodge una captación anual de aproximadamente USD 213,7 millones.

El valor estimado confirma que existe un mercado suficientemente amplio y solvente para sostener un lodge boutique de lujo consciente en Potrerillos. Además, la concentración de demanda en segmentos internacionales con mayor estadia media permite diseñar estrategias de pricing dinámico y de diversificación estacional. Esta estimación también se alinea con la propuesta de valor de Jarilla Lodge, que enfatiza la exclusividad, la sostenibilidad y la diferenciación experiencial, coherente con lo planteado por las metodologías de estrategia y competitividad (Osterwalder & Pigneur, 2011).



1. Análisis del atractivo del sector

1.1. Identificación del sector, segmento y/o nicho

Analizar y comprender el sector de negocios en el que se inserta Jarilla Lodge permite evaluar el grado de atractivo estructural del entorno competitivo, así como las oportunidades estratégicas y amenazas que este contexto ofrece para el desarrollo y sostenibilidad del modelo de negocio. Acorde con la metodología propuesta por Ocaña, este análisis parte de una visión externa e independiente de la empresa, focalizada en las condiciones generales del sector más allá de las decisiones particulares del emprendimiento.

El sector identificado es el del turismo de lujo responsable, específicamente en su variante conocida como eco-premium. Este nicho combina la oferta de experiencias exclusivas, personalizadas y de alta calidad con una fuerte orientación hacia la sustentabilidad, el bienestar y la integración con el ambiente. A diferencia del turismo tradicional, que compite principalmente por volumen y precio, el turismo de lujo responsable se apoya en la diferenciación y la coherencia en la narrativa de marca, lo que exige a las empresas del sector una infraestructura de calidad y una gestión profesional.

En este contexto, el segmento de mercado de Jarilla Lodge se concentra en turistas que buscan experiencias de viaje exclusivas y confortables, pero que al mismo tiempo desean involucrarse en prácticas de sustentabilidad. Asimismo, se orienta a aquellos huéspedes que valoran el contacto con entornos naturales sin renunciar a las comodidades y lujos propios de la hospitalidad de alta gama. De manera complementaria, el proyecto también abarca al segmento corporativo, conformado por organizaciones interesadas en combinar trabajo y relajación a través de retiros empresariales y encuentros que integren productividad con bienestar.



1.2. Análisis de los clientes

Se evalúa el comportamiento estructural de la demanda dentro del sector del turismo de lujo responsable. Para Ocaña (2016), esta evaluación se organiza en dos dimensiones: la relación con la demanda y la relación con la empresa. A continuación, se analizan las principales variables de cada una.

1.2.1. Relación con la demanda

1. Tamaño de mercado: El tamaño del mercado en el sector del turismo de lujo responsable es actualmente acotado, pero con crecimiento sostenido. Se trata de un nicho que no apunta al turismo masivo, sino a un público más reducido y exigente. Si bien esto puede interpretarse como una limitación en términos de volumen, el poder adquisitivo y alta predisposición al consumo de su público, compensan esta restricción. No obstante, desde una perspectiva estructural, el tamaño absoluto del mercado aún es reducido, por lo que esta variable puede considerarse poco atractiva.
2. Crecimiento del mercado: A nivel global y regional, se observa un crecimiento sostenido en la demanda de experiencias turísticas que combinan lujo, sustentabilidad y personalización. Informes de Booking, Virtuoso y la OMT muestran un aumento en las búsquedas, reservas y gasto por parte de viajeros con conciencia ambiental. En Latinoamérica, este fenómeno comienza a replicarse, especialmente en destinos emergentes como la Patagonia o regiones enoturísticas como Mendoza. Por tanto, esta variable es muy atractiva, ya que el segmento se encuentra en expansión.



3. Elasticidad de la demanda: El turismo de lujo responsable se caracteriza por tener una demanda con baja elasticidad. Los clientes están dispuestos a pagar más por propuestas que consideren auténticas, exclusivas y alineadas con sus valores. Esto implica que las variaciones de precio no afectan de manera significativa la cantidad demandada, lo cual es estructuralmente positivo para las empresas del sector, ya que reduce la presión por competir vía precios. Esta variable es, por tanto, atractiva.
4. Propensión al consumo: Los clientes de este sector muestran una alta propensión al consumo. Suelen destinar una parte considerable de sus ingresos a experiencias, bienestar y viajes con sentido. Este comportamiento se observa tanto en turistas nacionales como internacionales con alto poder adquisitivo, lo que constituye una oportunidad para capturar valor en cada estadía. Esta variable, se presenta claramente como atractiva.
5. Poder adquisitivo: El sector apunta a clientes con un poder adquisitivo elevado, dispuestos a pagar tarifas superiores a medida que perciben valor diferencial. Esto habilita la posibilidad de ofrecer servicios premium sin comprometer la accesibilidad del cliente objetivo. La variable es, por tanto, muy atractiva.
6. Capacidad de compra: Además del poder adquisitivo, muchos de los turistas de lujo responsables acceden a instrumentos financieros, programas de fidelización o membresías exclusivas que amplían su capacidad de compra. Plataformas como Relais & Châteaux o agencias boutique personalizadas suelen ofrecer paquetes integrados, lo que permite financiar experiencias completas sin fricción. Esta variable también se considera atractiva.



1.2.2. Relación con la empresa.

1. Relación clientes actuales/potenciales: Dado que se trata de un nicho en expansión y aún no saturado, muchos clientes potenciales todavía no consumen turismo eco-premium. La participación de mercado está distribuida entre pocos referentes, lo que significa que las empresas pueden aún captar nuevos públicos. Por eso, esta variable se considera atractiva.
2. Costo de cambio a la competencia: Los clientes del sector valoran mucho la experiencia integral (entorno, trato, calidad del servicio). Si una empresa no cumple con estas expectativas, el cambio a otra alternativa puede realizarse con rapidez, especialmente si existe insatisfacción o disonancia entre lo prometido y lo vivido. Por tanto, el costo de cambio es alto, y estructuralmente representa una amenaza.
3. Demanda de servicios: Los clientes del sector no se conforman con el producto básico (alojamiento), sino que exigen experiencias integrales. Gastronomía de autor, wellness, actividades personalizadas, entre otras. Esta demanda por servicios adicionales es una constante en el sector, lo que eleva los costos estructurales y puede considerarse poco atractiva desde la perspectiva empresarial.
4. Demanda de condiciones para mantener la fidelización: La fidelización en este sector depende de la constante renovación de experiencias, personalización extrema y contacto emocional. Esto conlleva un alto esfuerzo para sostener relaciones a largo plazo, elevando los costos de servicio post-venta, de comunicación y de gestión de reputación. Estructuralmente, esta variable representa una amenaza.



5. Cercanía geográfica: En el turismo de lujo responsable, la cercanía geográfica no es un factor limitante. De hecho, muchos clientes buscan destinos remotos o menos accesibles para garantizar desconexión, exclusividad y contacto con la naturaleza. Esta característica amplía el mercado y mejora el atractivo estructural del sector.
6. Sensibilidad al precio: El sector tiene una baja sensibilidad al precio. Los clientes valoran la experiencia y están dispuestos a pagar por propuestas que consideren únicas o alineadas a sus principios. Esta baja sensibilidad fortalece el margen empresarial, lo que hace que esta variable sea muy atractiva.
7. Sensibilidad a la marca: La marca es muy relevante en este sector. Una narrativa sólida, coherente y bien posicionada puede ser determinante en la decisión de compra. Sin embargo, esto implica que las empresas deben invertir en branding, posicionamiento y comunicación constante. Por tanto, aunque esta sensibilidad es funcional, estructuralmente implica mayores costos y puede considerarse poco atractiva.
8. Sensibilidad a los criterios de compra: Los clientes de este sector responden fuertemente a estímulos simbólicos, certificaciones (por ejemplo, sostenibilidad), reconocimientos y comunicación emocional. Las empresas deben desarrollar estrategias de comunicación sofisticadas por lo que si bien esto habilita oportunidades para la diferenciación, también implica exigencias en comunicación, lo cual puede representar una amenaza estructural.



Tabla 4

Matriz de atractivo de la variable clientes.

Clientes	Tipificación	Nada Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	¿O u A?
Relación con la demanda						
Tamaño del mercado	Acotado		X			A
Crecimiento del mercado	Alto				X	O
Elasticidad de la demanda	Baja			X		O
Propensión al consumo	Alta				X	O
Poder adquisitivo	Alto				X	O
Capacidad de compra	Alta			X		O
Relación con la empresa						
Relación clientes actuales/potenciales	Alta			X		O
Costo de cambio a la competencia	Alto	X				A
Demanda de servicios	Alta		X			A
Demanda de condiciones para mantener la fidelización	Alta		X			A
Cercanía geográfica	Media			X		O
Sensibilidad al precio	Baja				X	O
Sensibilidad a la marca	Alta			X		A
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Alta			X		A



Promedio clientes: 3,4

1.3. Análisis de la empresa

1.3.1. Relación con los canales de distribución

En el sector del turismo de lujo responsable, los canales de distribución presentan una dinámica particular, conviven intermediarios globales con una creciente tendencia a la venta directa mediante canales digitales propios. Esta estructura define un sistema mixto, donde se debe manejar tanto la impulsión de la demanda al consumidor final como el aprovisionamiento y vínculos con los intermediarios, según lo plantea Ocaña (2016).

1. Número de intermediarios dentro del canal: Las plataformas digitales especializadas en turismo de lujo responsable no solo permiten visibilidad internacional inmediata, sino que además asumen un rol activo en la promoción del servicio. Sitios como Relais & Châteaux, Welcome Beyond o Mr & Mrs Smith segmentan audiencias premium, producen contenido y comunican valor simbólico, lo que optimiza la conversión sin que la empresa tenga que absorber todos los costos de marketing. Esta sinergia mejora la eficiencia comercial y potencia la estrategia global, haciendo que esta variable sea muy atractiva desde el punto de vista estructural.
2. Costo de cambio de los intermediarios: Dado el reducido número de plataformas relevantes y el fuerte posicionamiento de las mismas en el sector eco-premium, el costo de cambiar de intermediario es elevado: perder visibilidad en una de estas plataformas puede traducirse en una baja considerable de reservas. Esta dependencia hace que esta variable se torne poco atractiva.



3. Amenaza de integración hacia atrás: Es muy poco probable que las plataformas de reservas decidan convertirse en operadores turísticos o abrir sus propios alojamientos, dado que su modelo de negocio se basa en la intermediación digital y no en la gestión hotelera, sumado a los costos que esta integración conlleva. Debido a esto, la variable puede considerarse muy atractiva.
4. Contribución a la eficiencia comercial: Los intermediarios del sector aportan significativamente a la comercialización. No solo generan visibilidad internacional, sino que suelen incorporar storytelling, marketing emocional y campañas dirigidas a públicos específicos. Esto mejora la eficiencia comercial del sector y puede considerarse una oportunidad estructural.
5. Modos de distribución: Aunque el sector se basa principalmente en una distribución selectiva, este enfoque no debe considerarse una limitación, sino una ventaja estratégica. La selección consciente de los canales de distribución permite preservar la coherencia de marca, proteger el posicionamiento de exclusividad y evitar la banalización del producto. En lugar de competir en plataformas masivas con foco en el precio, los lodges de lujo responsable pueden operar en entornos exclusivos que refuerzan su propuesta de valor. Por tanto, esta modalidad de distribución es estructuralmente atractiva.
6. Importancia del costo de intermediación: Aunque los costos de intermediación pueden parecer elevados —en promedio entre el 15% y el 20% del valor final—, el ticket promedio de este tipo de turismo permite absorber ese porcentaje sin comprometer la rentabilidad. Además, estas plataformas suelen optimizar la captación de clientes, lo que reduce el costo de adquisición frente a estrategias 100% directas. En ese sentido, el costo de intermediación, en lugar de ser una



carga, actúa como catalizador comercial ayudando a la empresa a no incurrir en mayores costos debido a la falta de “know how” y a su vez permitiendo especializarse en aquellas actividades que sí podrían aportar mayor valor desde su posición. Esta variable puede considerarse atractiva.

1.3.2. Relación con la competencia

El sector del turismo de lujo responsable se caracteriza por un alto nivel de diferenciación, baja concentración y fuerte desarrollo de marca. A continuación se detallan las variables que definen su estructura competitiva:

1. Homogeneidad de las empresas: El sector está compuesto por emprendimientos muy distintos entre sí, tanto en tamaño como en propuesta de valor. No existe una homogeneidad significativa, y eso disminuye la rivalidad competitiva. Dicha rivalidad se basa en posicionamientos distintos y experiencias diferenciadas, por lo que esta variable se posiciona como atractiva.
2. Especificidad de los activos: La infraestructura de los alojamientos eco-premium suele ser única, con arquitectura personalizada, materiales sostenibles y ambientación a medida. Estos activos son altamente específicos, con bajo valor de reventa y alta inversión inicial, lo que dificulta la salida del sector si el negocio no resulta rentable. Esta rigidez la convierte en una variable nada atractiva.
3. Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: La demanda de este sector está muy sujeta a factores macroeconómicos, crisis políticas, tendencias culturales o cambios en las prioridades del consumidor. En regiones como Argentina o Chile, esta volatilidad se acentúa. Esta inestabilidad representa una amenaza estructural y hace que la variable sea poco atractiva.



4. Crecimiento del sector: A pesar de la volatilidad, el turismo de lujo sostenible está creciendo sostenidamente a nivel internacional. Hay una mayor demanda de experiencias auténticas, responsables y exclusivas, especialmente por parte de nuevas generaciones de viajeros con alto poder adquisitivo. A causa de este crecimiento, se generan las condiciones atractivas para el ingreso de nuevos competidores lo cual aumentaría la rivalidad competitiva.
5. Costos fijos del sector: Los alojamientos de lujo tienen costos fijos elevados: infraestructura, personal especializado, servicios premium y mantenimiento constante. Esta presión estructural obliga a mantener altos niveles de ocupación y eficiencia operativa. Por tanto, esta variable es nada atractiva.
6. Diferenciación de productos y servicios: La alta diferenciación entre productos y servicios en el sector del turismo eco-premium responde directamente a las exigencias de una demanda sofisticada. Esta necesidad de personalización no incrementa la rivalidad, sino que reduce la competencia directa, al permitir que cada emprendimiento diseñe una experiencia singular y difícilmente replicable. Las empresas que logran comunicar una identidad fuerte y coherente encuentran así un terreno fértil para captar nichos específicos. Esta capacidad de diferenciación se convierte entonces en una oportunidad estratégica.
7. Importancia de la marca: En este sector, la marca no solo es un distintivo comercial, sino una herramienta clave para generar confianza, transmitir valores y activar la recomendación orgánica. Si bien construir una marca fuerte implica inversión en branding y comunicación, este esfuerzo se traduce en mayor fidelización, diferenciación simbólica y posibilidad de premium pricing. Por eso, la



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

importancia de la marca —más que un desafío— debe ser leída como una fuente estructural de ventaja competitiva. Esta variable es, entonces, atractiva.

8. Cantidad de líneas de productos: El sector tiende a ofrecer propuestas concentradas (no grandes cadenas con múltiples líneas). Esto puede reducir la presión competitiva y abrir posibilidades para enfoques especializados. Esta variable puede considerarse atractiva.

Tabla 5

Matriz de atractivo de la variable empresa.

Empresa	Tipificación	Nada Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	¿O u A?
Relación con los canales de distribución						
Números de intermediarios dentro del canal	Pocos		X			A
Costo de cambio de los intermediarios	Importante		X			A
Amenaza de integración hacia atrás	Insignificante				X	O
Contribución a la eficiencia comercial	Importante			X		O
Modos de distribución	Selectiva			X		O
Importancia del costo de intermediación	Alto			X		O
Relación con la competencia						
Homogeneidad de las empresas	Alta			X		O
Especificidad de los activos	Media/Alta		X			A
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Altas		X			A
Crecimiento del sector	Alto		X			A
Costos fijos del sector	Elevados	X				A
Diferenciación de productos y servicios	Alta			X		O
Importancia de la marca	Alta			X		O
Cantidad de líneas de	Baja			X		O



productos

Promedio empresas: 3,14

1.4. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia permite evaluar el nivel de rivalidad presente en el sector y las condiciones estratégicas que inciden en la posibilidad de ganar participación de mercado. En el caso del turismo de lujo responsable, se identifican tres variables centrales: grado de iniciativa de los competidores, diferenciación/eficiencia y políticas de precios.

1. Grado de iniciativa de la competencia: El sector del turismo de lujo responsable se caracteriza por una dinámica de competencia cauta y estratégica. Las empresas ya posicionadas tienden a centrarse en mantener su identidad, calidad de servicio y reputación de marca, en lugar de buscar una expansión agresiva o conquistar nuevos segmentos. Esta actitud conservadora por parte de los líderes abre oportunidades para nuevos proyectos bien posicionados, sin enfrentarse a bloqueos o guerras de precios. Esta situación configura una estructura competitiva atractiva, donde hay espacio para el ingreso de nuevas propuestas diferenciadas.
2. Diferencias y eficiencia aportada por el competidor: En el sector analizado, si bien las empresas procuran diferenciarse mediante estética, narrativa o experiencias, esas diferencias no siempre están acompañadas por ventajas operativas profundas o barreras tecnológicas complejas. Esto significa que nuevos emprendimientos pueden competir en condiciones razonables, siempre que logren una propuesta de valor coherente. Además, muchas de las diferencias percibidas se basan en el branding o la experiencia, no en la



eficiencia técnica del servicio. Por tanto, esta variable se considera estructuralmente atractiva, dado que permite competir desde lo simbólico, lo creativo y lo emocional, sin requerir una infraestructura inalcanzable.

3. Políticas de precios: En el turismo de lujo consciente no existe un precio de referencia fijo o estandarizado. Las tarifas se fijan en función del relato de marca, el diseño del servicio, la exclusividad del entorno y los valores asociados. Esta ausencia de un precio de señalamiento rígido permite que las empresas del sector posicionen su propuesta a precios premium sin necesidad de competir vía descuentos. Esta flexibilidad tarifaria es una ventaja estructural significativa para modelos como Jarilla Lodge, que buscan transmitir valor desde la autenticidad más que desde el costo.

Tabla 6

Matriz de atractivo de la variable competencia.

Competencia	Tipificación	Nada Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	¿O u A?
Grado de iniciativa de la competencia	Media baja			X		O
Diferencias y eficiencia aportada por el competidor	Alta diferencia / Alta eficiencia				X	O
Políticas de precios	Libres			X		O
Promedio competencia: 4,3						



1.5. Análisis de los proveedores

El análisis de los proveedores se centra en su poder de negociación dentro del sector del turismo de lujo responsable, particularmente en su variante eco-premium. Acorde a la perspectiva de Ocaña, este poder se refleja en la capacidad de los proveedores para influir en precios, condiciones contractuales y disponibilidad de productos estratégicos para el sector.

1. Número de proveedores importantes: El sector presenta un número medio/bajo de proveedores clave, especialmente en rubros sensibles como materiales de construcción sustentable, equipamiento premium y alimentos orgánicos certificados. Esta concentración reduce las opciones y fortalece el poder de los proveedores, volviendo al sector menos atractivo desde el punto de vista estructural.
2. Disponibilidad de sustitutos para productos del proveedor: En varios rubros existen sustitutos razonablemente disponibles, como insumos ecológicos equivalentes, tecnología alternativa para eficiencia energética o proveedores regionales de productos gourmet. Esta disponibilidad de sustitución reduce la dependencia directa y mejora el poder de negociación del sector frente a sus proveedores, lo cual se considera atractivo.
3. Diferenciación de los productos de los proveedores: Si bien ciertos proveedores presentan atributos diferenciales (por ejemplo, certificaciones internacionales o diseños únicos), en general los productos ofrecidos tienden a tener baja diferenciación funcional. Esto limita el poder de negociación del proveedor, lo que constituye una oportunidad para las empresas del sector.
4. Costo de cambio de proveedor: En el segmento eco-premium, los acuerdos suelen ser estables y de mediano plazo, pero no necesariamente cerrados o



exclusivos. El cambio de proveedor puede implicar costos logísticos o de recalibración de procesos, pero en la mayoría de los casos estos costos no resultan prohibitivos. Se considera por tanto una variable moderadamente atractiva.

5. Amenaza de integración hacia adelante: La probabilidad de que los proveedores se integren hacia adelante en el sector del turismo de lujo responsable es prácticamente nula. Estos actores se especializan en el suministro de insumos, equipamiento o servicios puntuales y no cuentan con el capital, las competencias ni la infraestructura necesaria para operar un lodge. En consecuencia, esta variable se considera muy atractiva, ya que no representa una amenaza real para los emprendimientos del sector.

Tabla 7

Matriz de atractivo de la variable proveedores.

Proveedores	Tipificación	Nada Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	¿O u A?
Número de proveedores importantes	Medio/Bajo		X			A
Disponibilidad de sustitutos para productos del proveedor	Moderada			X		O
Diferenciación de los productos de los proveedores	Baja			X		O
Costo de cambio de proveedor	Moderado			X		O
Amenaza de integración hacia	Baja				X	O



atrás

Promedio proveedores: 3,8

1.6. Análisis de nuevos ingresantes

El análisis de los posibles nuevos competidores permite evaluar si el sector bajo estudio es fácil o difícil de ingresar para nuevas empresas, lo cual tiene un impacto directo en la intensidad competitiva y en la estabilidad de la rentabilidad. Según la teoría de Ocaña, existen tanto barreras directas como barreras indirectas, y cuanto más altas sean dichas barreras, más atractivo será el sector desde el punto de vista estructural.

1. Economías de escala: El sector del turismo de lujo responsable no presenta economías de escala marcadas como sucede en industrias productivas o masivas. Si bien la inversión inicial es elevada, el modelo boutique permite operar con escalas pequeñas sin perder rentabilidad. Esto hace que esta variable sea atractiva para nuevos ingresantes, al no requerir una escala masiva para competir.
2. Diferenciación del producto: En este sector, la diferenciación juega un rol central. Las empresas compiten por la experiencia, el diseño, la narrativa y la coherencia de marca, más que por el precio. Esto genera una barrera importante de entrada para nuevos jugadores, que deben invertir en construir propuestas sólidas y auténticas. Al posicionarse Jarilla Lodge como ingresante al sector de negocios, dicha diferenciación se presentaría como una barrera de entrada la cual convierte la variable en poco atractiva.
3. Identificación de la marca: Si bien algunas marcas están bien posicionadas en el turismo de lujo global, en Argentina este posicionamiento es incipiente. Los



clientes de este segmento buscan activamente nuevas experiencias, lo que debilita la fidelización hacia marcas específicas. Esta situación puede facilitar el ingreso de nuevos actores innovadores, lo que convierte esta variable en una amenaza moderada.

4. Costo de cambio a la competencia: La facilidad con la que los clientes pueden migrar de una marca a otra —dado su interés por lo nuevo y lo exclusivo— hace que esta variable sea estructuralmente poco atractiva para los actores establecidos. Es una oportunidad, ya que los nuevos ingresantes pueden captar mercado rápidamente si ofrecen experiencias diferenciadas.
5. Acceso a los canales de distribución: En este sector, el acceso a los canales es relativamente abierto. Plataformas como Booking, Airbnb Luxe, Welcome Beyond o Eco Retreats permiten que nuevos proyectos se visibilicen rápidamente. Esta facilidad representa una oportunidad, ya que elimina barreras estructurales en la comercialización. Por ende, se considera atractiva.
6. Requisitos de capital: Este sector requiere inversiones significativas en infraestructura, diseño, sustentabilidad y comunicación, lo que eleva la barrera de ingreso. Esta necesidad de capital —sumada a la complejidad operativa— hace que esta variable sea nada atractiva para los actores, ya que limita el ingreso espontáneo de nuevos participantes.
7. Regulación de la industria: La regulación turística en Argentina es media/baja. Si bien se requiere habilitación, no existen exigencias extremas para la apertura de nuevos establecimientos sustentables, especialmente en zonas rurales. Esta baja regulación puede considerarse una variable atractiva, ya que facilita el ingreso de nuevos actores como lo es el caso de Jarilla Lodge.



8. Protección de la industria: En términos de protección nacional, no existen subsidios, incentivos o aranceles que favorezcan directamente a los jugadores locales frente a posibles inversiones extranjeras o proyectos importados. Esto limita la existencia de barreras indirectas fuertes, y representa una amenaza.

Tabla 8

Matriz de atractivo de la variable nuevos ingresantes.

Nuevos integrantes	Tipificación	Nada Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	¿O u A?
Economías de escala	Baja			X		O
Diferenciación del producto	Alta		X			A
Identificación de la marca	Baja		X			A
Costo de cambio a la competencia	Bajo			X		O
Acceso a los canales de distribución	Fácil			X		O
Requisitos de capital	Altos	X				A
Regulación de la industria	Media/Baja			X		O
Protección de la industria	Baja		X			A
Promedio nuevos integrantes: 2,9						

1.7. Análisis de sustitutos

En el sector del turismo de lujo responsable, la amenaza de productos sustitutos puede evaluarse considerando aquellos que realmente compiten de forma directa con la propuesta de



valor del segmento eco-premium: experiencias que integran confort, exclusividad, naturaleza y sustentabilidad.

1. Disponibilidad de sustitutos cercanos: La disponibilidad de sustitutos directos es amplia. Existen muchas propuestas en el mercado que logran integrar diseño de alta gama, servicios personalizados y prácticas sustentables, no necesariamente de manera conjunta. La mayoría de las ofertas actuales tienden a enfocarse en uno o dos de estos elementos. Esto aumenta la presión competitiva por sustitución directa, haciendo que el sector sea poco atractivo.
2. Costo de cambio hacia sustitutos: En este contexto de amplia oferta de sustitutos, el costo de cambio percibido aumenta. Los clientes que buscan una experiencia auténtica de turismo eco-premium no suelen estar dispuestos a reemplazarla por un hotel tradicional, un glamping o un retiro sin servicios de confort. Esta especificidad en la demanda eleva las barreras funcionales e intangibles para el cambio, consolidando la lealtad hacia las pocas ofertas existentes. Por tanto, esta variable también se considera atractiva.



Tabla 9

Matriz de atractivo de la variable sustitutos.

Productos sustitutos	Tipificación	Nada Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	¿O u A?
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta		X			A
Costo de cambio hacia sustitutos	Alto			X		O
Promedio sustitutos: 3						

1.8. Análisis de los actores estatales y no estatales

La intervención de los actores institucionales -estatales y no estatales- influye directamente en el grado de atractivo de un sector, ya que puede facilitar o entorpecer la rentabilidad esperada. Estos actores pueden establecer regulaciones, brindar apoyos estratégicos o ejercer presión desde la comunidad organizada. En este caso, se analizan tres grandes dimensiones: entes reguladores, entes mixtos de desarrollo económico y organizaciones no gubernamentales.

1. Entes reguladores: En el sector del turismo de lujo responsable -y especialmente en su variante eco-premium- la regulación estatal no es excesivamente restrictiva. A diferencia de otros sectores con fuerte intervención normativa, el marco regulatorio para el turismo es más laxo y promueve la actividad, en lugar de limitarla. Esto permite a los actores del sector una mayor libertad para diseñar experiencias diferenciadas, innovar en propuestas sustentables y adaptarse a contextos locales. Esta baja presión normativa es estructuralmente muy atractiva.



2. Entes mixtos de desarrollo económico: Mendoza, como destino turístico estratégico, cuenta con múltiples organismos provinciales y regionales que articulan políticas de desarrollo económico y promoción turística. Ejemplos como el EMETUR (Ente Mendoza Turismo), ProMendoza y la participación del Gobierno en ferias internacionales, demuestran un esfuerzo constante por posicionar a la provincia en segmentos premium, enoturismo y experiencias sostenibles. Esta articulación público–privada ofrece múltiples herramientas (financiamiento, visibilidad, formación) que pueden ser aprovechadas por empresas del sector. Esto convierte a esta variable en muy atractiva.

3. Organizaciones no gubernamentales: En Mendoza, las ONG con foco ambiental, social o territorial no ejercen un rol de presión fuerte sobre el sector turístico en general. Si bien existen organizaciones que promueven la conciencia ambiental, su relación con el sector suele ser de articulación más que de conflicto. De hecho, muchas empresas del turismo responsable colaboran activamente con fundaciones, reservas naturales o proyectos comunitarios. Esta baja presión directa, junto con posibles sinergias reputacionales, convierte a esta variable en atractiva.

Tabla 10

Matriz de atractivo de la variable actores estatales y no estatales.

Actores estatales y no estatales	Tipificación	Nada Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	¿O u A?
Entes reguladores	Flexibles				X	O
Entes mixtos de desarrollo económico	Alta presencia				X	O



Organizaciones no
gubernamentales

Baja presión

X

O

Promedio actores estatales y no estatales: 4,7

1.9. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno permite comprender las variables estructurales externas que influyen en el comportamiento general del sector del turismo de lujo responsable en Argentina. Según Ocaña, estas variables se organizan en dos grandes dimensiones: el entorno global y el entorno nacional. Si bien muchas de estas fuerzas escapan al control de las empresas, su monitoreo y anticipación es clave para adaptar la estrategia a contextos cambiantes.

Se opta por focalizar el análisis en el entorno nacional, dado que constituye el contexto en el cual se desarrollará Jarilla Lodge y donde efectivamente impactan las decisiones estratégicas. Si bien el entorno global aporta tendencias, su grado de influencia directa sobre la viabilidad del proyecto es limitado y de menor utilidad práctica.

1.9.1. Entorno Nacional

1. Económico: El contexto económico argentino presenta una alta volatilidad: inflación persistente, fluctuaciones cambiarias, restricción al crédito y alta presión tributaria afectan la previsibilidad. No obstante, el turismo ha sido uno de los sectores más dinamizados por programas de incentivo como el PreViaje, y continúa siendo una fuente de ingreso valiosa tanto para el Estado como para actores privados. Esta dualidad configura un escenario moderadamente atractivo.



2. Sociocultural: Existe una creciente conciencia ambiental, especialmente en segmentos de mayor nivel educativo y poder adquisitivo. El turismo sustentable, el consumo responsable y el interés por propuestas con impacto positivo están en aumento. Esta tendencia sociocultural vuelve atractiva esta variable, ya que habilita una demanda alineada con los valores del turismo eco-premium.
3. Político-Legal: El entorno político argentino es inestable. Cambios frecuentes en las políticas públicas, falta de previsibilidad legal y burocracia afectan negativamente la inversión privada. Si bien existen leyes que promueven el turismo y la sustentabilidad, su implementación suele ser inconsistente. Esta variable es poco atractiva desde una perspectiva estructural.
4. Tecnológica: El ecosistema tecnológico argentino ha mostrado avances en términos de conectividad, digitalización de procesos turísticos y herramientas de gestión. Existen programas de fomento al emprendedurismo, aunque su alcance es limitado. El entorno tecnológico puede considerarse moderadamente atractivo, en tanto permite mejoras en eficiencia operativa, pero no ofrece ventajas radicales ni ventajas de frontera.

Tabla 11

Matriz de atractivo del entorno nacional.

Macroentorno	Tipificación	Nada Atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	¿O u A?
Económico	Inestable		X			A
Sociocultural	Tendencia creciente			X		O
Político-Legal	Inestable		X			A

Tecnológica	Limitado	X	O
-------------	----------	---	---

Promedio macroentorno: 3

1.10. Atractivo del sector

En base al análisis de las variables que configuran el atractivo del sector -clientes, empresas, competencia, proveedores, nuevos ingresos, sustitutos, organismos estatales y macroentorno- se obtiene una puntuación global de 3,71 sobre 5. Este valor ubica al sector en un nivel moderadamente atractivo, evidenciando un balance positivo entre los factores impulsores y las limitaciones estructurales.

Tabla 11

Atractivo del sector.

Variables	Puntaje	Ponderación	Total
Variable de nivel 1	3,61	40%	1,45
Variable de nivel 2	3,7	30%	1,1
Variable de nivel 3	3	30%	0.9
Atractivo del sector			3,45

Los resultados muestran que el entorno del sector se ve fortalecido por la acción favorable de los organismos estatales (4,7), el poder de negociación con los clientes (3,4) y el rol de los proveedores (3,8), lo cual configura un escenario propicio para el desarrollo de estrategias innovadoras y sostenibles. Asimismo, los sustitutos (4,0) aparecen como un factor que impulsan a la diversificación de las propuestas de valor.

En contraposición, los puntajes más bajos se registran en el nivel de competencia existente (3,14), la posibilidad de ingreso de nuevos competidores (2,9) y las condiciones del



macroentorno (3), que reflejan desafíos vinculados a la diferenciación entre competidores, a la relativa accesibilidad de entrada al mercado y a la incertidumbre derivada de factores macroeconómicos y regulatorios.

En síntesis, puede afirmarse que el sector presenta un atractivo intermedio-alto, que lo posiciona como una alternativa viable para el desarrollo de nuevos proyectos. Sin embargo, su potencial depende de la capacidad de las empresas para sostener ventajas competitivas diferenciales, ancladas en la innovación, la sustentabilidad y la generación de experiencias únicas, elementos que resultan esenciales para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno competitivo.

2. Ciclo de vida del sector de negocios

En el caso del sector de turismo sustentable en Mendoza, donde se ubica Jarilla Lodge, puede afirmarse que se encuentra en la etapa de crecimiento. Existen tres fundamentos principales para esta clasificación:

1. Demanda creciente y cambios socioculturales.
2. Expansión de la oferta y aparición de nuevos competidores.
3. Innovación y diferenciación como motores de ventaja competitiva.

2.1. Demanda creciente y cambios socioculturales

El turismo sustentable es una tendencia global en expansión. Estudios de la OMT revelan que más del 60% de los turistas internacionales prefieren alojamientos que implementen prácticas ecológicas, estando dispuestos a pagar un sobreprecio por ello. Esto refleja un mercado en plena consolidación, donde la conciencia ambiental y los cambios en el estilo de vida fomentan nuevas experiencias vinculadas al cuidado del entorno.



2.2. Expansión de la oferta y aparición de nuevos competidores

Cada vez más emprendimientos hoteleros incorporan criterios de sustentabilidad, lo que confirma la etapa de crecimiento: un mercado en expansión, con barreras de entrada relativamente moderadas y con múltiples jugadores buscando posicionarse. Aunque esto incrementa la rivalidad, también demuestra que la oportunidad de mercado es amplia y todavía no se encuentra saturada.

2.3. Innovación y diferenciación como motores de ventaja competitiva

El sector se caracteriza por la incorporación de nuevas tecnologías y modelos de gestión sustentable: desde la utilización de energías renovables hasta sistemas de reciclaje y construcción modular con bajo impacto ambiental. Jarilla Lodge, al implementar cabañas con contenedores reciclados, paneles solares y alianzas con productores locales, ejemplifica cómo la innovación es posible, mediante la alineación con las tendencias globales y regionales del turismo de lujo responsable, donde los clientes muestran creciente interés por prácticas sostenibles.

En este sentido, las condiciones competitivas típicas son: un poder de negociación de clientes relativamente bajo (buscan experiencias novedosas), rivalidad moderada pero en aumento, sustitutos poco relevantes frente al valor de la experiencia diferencial, y un ritmo de crecimiento acelerado en ventas y rentabilidad.

En conclusión, el sector del turismo sustentable se encuentra en pleno crecimiento, impulsado por la alta demanda global, el dinamismo de la oferta y la innovación permanente. Jarilla Lodge se posiciona estratégicamente para aprovechar esta etapa, diferenciándose a través de la sustentabilidad, la innovación y la autenticidad de su propuesta.



3. Análisis de los grupos estratégicos

En el sector del turismo eco-premium y boutique de Mendoza, los principales competidores se ubican en dos polos geográficos y conceptuales:

Valle de Uco y Luján de Cuyo, donde predominan lodges vinculados al enoturismo de lujo, entre ellos:

- Awasi Mendoza
- Casa de Uco Vineyards & Wine Resort
- The Vines Resort & Spa
- Entre Cielos Luxury Wine Hotel & Spa.
- SB Winemaker's House & Spa Suites.
- Rosell Boher Lodge.
- Alpasion Lodge.
- La Morada Lodge.
- Finca Adalgisa Wine Hotel.

Potrerillos y su entorno natural, donde emergen propuestas más recientes y heterogéneas, con estándares de calidad desiguales pero una localización privilegiada junto al dique y la cordillera. Aquí se destacan:

- Gran Hotel Potrerillos.
- Denmoza Eco Lodge.
- El Carmelo Mountain Lodge.
- Potrerillos 360

Estos establecimientos comparten un posicionamiento orientado a turistas nacionales e internacionales, aunque con enfoques diferenciados: en Valle de Uco, la propuesta gira en torno al vino y la gastronomía de alta gama; en Potrerillos, la naturaleza y la proximidad a la



montaña son el atractivo principal, aunque no siempre con la misma calidad ni integración sostenible.

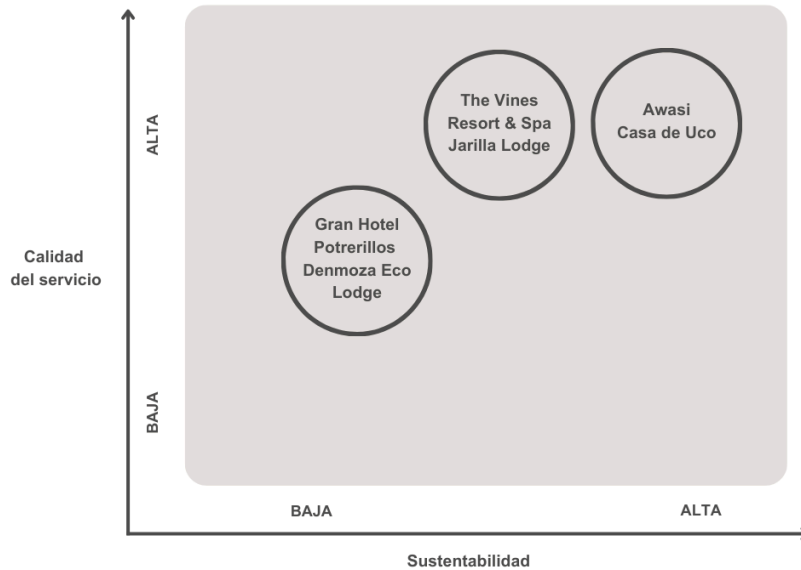
Para comprender cómo se agrupan y compiten estas propuestas, se utilizan mapas estratégicos, que permiten analizar a los competidores según cinco variables clave:

1. Calidad de servicio: nivel de infraestructura y grado en que logran destacarse.
2. Precio: posicionamiento tarifario en relación con el mercado.
3. Variedad de actividades: amplitud y diversidad de experiencias más allá del alojamiento.
4. Ubicación geográfica: Valle de Uco, Luján, Potrerillos.
5. Sustentabilidad: compromiso ambiental y social reflejado en prácticas concretas.

La elección de la calidad de servicio como variable fija para los mapeos responde a que, dentro del segmento de turismo de lujo responsable, la calidad constituye un requisito fundamental para competir ya que sin un elevado estándar de calidad, ningún proyecto puede ser percibido como premium independientemente de su diferenciación, ubicación o compromiso sustentable.

Imagen 2

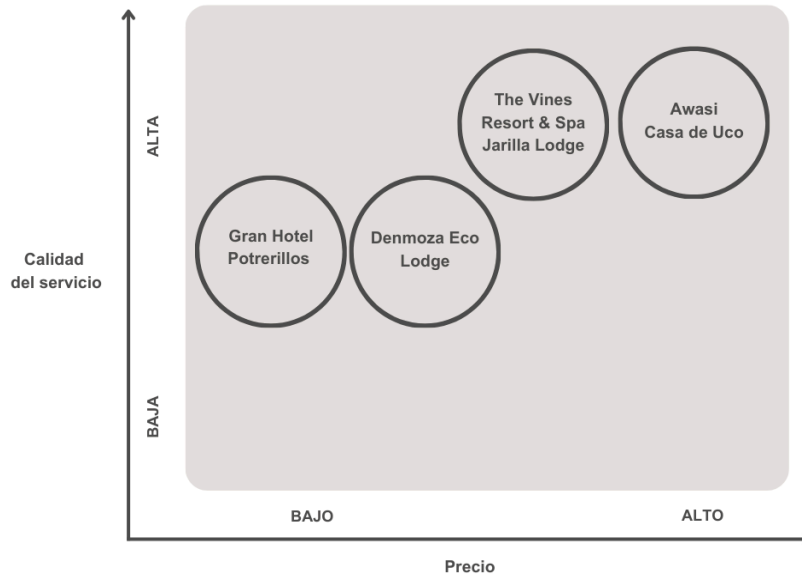
Mapa estratégico con variables calidad y sustentabilidad.



Este mapa permite identificar qué proyectos logran sostener un estándar de lujo a la vez que integran prácticas ambientales y sociales concretas. Resulta clave porque el turismo eco-premium exige que la calidad se complemente con un compromiso real con la sostenibilidad.

Imagen 3

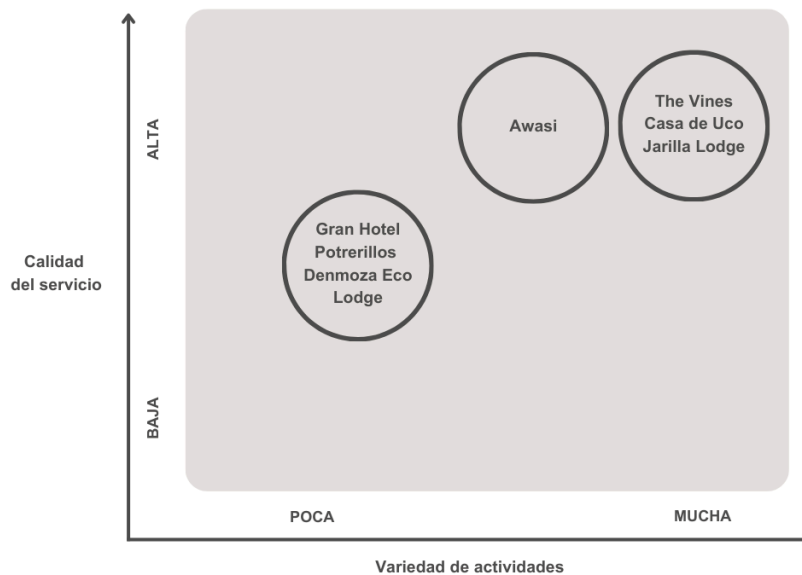
Mapa estratégico con variables calidad y precio.



La relación entre calidad y precio es central en el segmento de lujo: algunos proyectos justifican tarifas elevadas con servicios premium, mientras otros compiten con precios intermedios manteniendo estándares aceptables.

Imagen 4

Mapa estratégico con variables calidad y variedad de actividades.

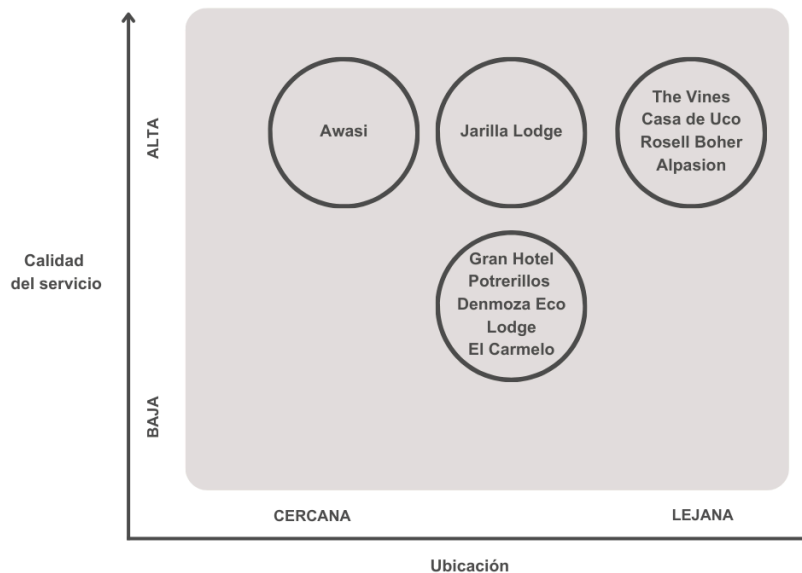




Aquí se evidencia cómo los competidores combinan el nivel de calidad en el alojamiento con la amplitud de experiencias ofrecidas. Es un cruce relevante porque los viajeros de lujo buscan no solo confort, sino también propuestas diversificadas que amplifiquen el valor de la estadía.

Imagen 5

Mapa estratégico con variables calidad y ubicación geográfica.



Este eje muestra la calidad comparada con la localización en relación a Mendoza: Valle de Uco, Potrerillos y Luján. Permite analizar cómo la geografía influye en el posicionamiento y qué ventajas comparativas ofrece cada zona.

A partir de los mapas estratégicos, se observa que Jarilla Lodge se posiciona en un espacio distintivo dentro del turismo de lujo en Mendoza. Su propuesta combina alta calidad de servicio, un enfoque fuerte en sostenibilidad y una variedad de actividades que amplían el valor de la estadía. A diferencia de los resorts enológicos del Valle de Uco, que concentran su propuesta en el vino y en precios más elevados, Jarilla Lodge aprovecha su ubicación en



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Potreros para ofrecer una experiencia íntima y natural, difícil de replicar en otros destinos. Esta posición estratégica le permite diferenciarse tanto de la estandarización de las experiencias enológicas premium como de la limitada calidad de los alojamientos en Potrerillos, consolidándose como una alternativa competitiva y auténtica en el segmento eco-premium.



Capítulo IV: Propuesta

El presente capítulo desarrolla la propuesta central de esta investigación, concebida como la aplicación práctica y estratégica de los insumos obtenidos en el análisis metodológico. Mientras el capítulo anterior permitió identificar las oportunidades, amenazas y condiciones estructurales del entorno competitivo, aquí se busca traducir dichos hallazgos en un modelo de negocio concreto para Jarilla Lodge.

La propuesta integra marcos conceptuales consolidados, como el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur, el Círculo de Oro de Sinek y los principios del marketing de servicios de Lovelock y Wirtz, con las particularidades detectadas en el contexto mendocino. De este modo, se procura no solo garantizar la coherencia entre diagnóstico y acción, sino también potenciar el atractivo del proyecto mediante una visión innovadora, rentable y sustentable.

En síntesis, este capítulo constituye el puente entre el análisis estratégico y la formulación operativa de un modelo de negocio, ofreciendo una solución estructurada que responde al problema de investigación y sienta las bases para la implementación de Jarilla Lodge en Potrerillos.

1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Jarilla Lodge surge como una respuesta a una nueva forma de turismo premium. A medida que los consumidores de alto poder adquisitivo se concientizan del impacto ambiental de sus elecciones, se hace evidente una necesidad insatisfecha: disfrutar de experiencias de lujo sin comprometer los valores personales relacionados con la sustentabilidad y el cuidado del entorno.



El problema responde a una tensión latente en el turismo de lujo contemporáneo: la dificultad de acceder a experiencias confortables y sofisticadas sin generar un impacto ambiental significativo. Jarilla Lodge resuelve esta contradicción mediante una oferta entre forma y fondo: un alojamiento de diseño que no sacrifica la ética por la estética, ni viceversa. Es aquí donde se puede observar la importancia de la aplicación del círculo de oro al modelo de negocios con el objetivo de potenciar el análisis. La herramienta, permite observar con claridad el negocio y lograr una narrativa poderosa que permite conectar con el público objetivo.

En este contexto, Jarilla Lodge ofrece una experiencia exclusiva en Potrerillos, Mendoza. Mencionar el concepto de círculo de oro brindado por Simon Sinek (2018) toma vital importancia, al identificar el cómo lo haremos de la siguiente manera: combinando lujo arquitectónico, la responsabilidad ecológica y conexión con el paisaje natural. Esta propuesta de valor no se limita a una prestación funcional, sino que se orienta a generar un valor emocional y estético, construyendo una experiencia transformadora para un perfil emergente de viajero exigente, sensible y reflexivo.

Jarilla Lodge nace con la convicción de que el turismo de lujo puede y debe coexistir en armonía con el entorno. El fin no es únicamente brindar descanso, sino generar una experiencia de lujo y de transformación consciente acompañada de un servicio con alto confort y calidad.

A través del uso de tecnologías sustentables, decisiones constructivas con bajo impacto ambiental y una narrativa simbólica con raíces territoriales, Jarilla Lodge materializa su propuesta de valor. Cada aspecto del diseño, la operación y la atención al huésped responde a esa propuesta de valor, la cual funciona como guía del modelo de negocio.



Para poder materializar el propósito resulta importante mencionar nuevamente un concepto del círculo de oro, particularmente el qué y se hará de la siguiente manera: Jarilla Lodge ofrece cabañas de lujo construidas con contenedores reciclados, ambientadas con materiales y colores tierra, dotadas de servicios de hospitalidad, experiencias sensoriales y acceso a entornos naturales protegidos. El huésped recibe no solo una estadía, sino una experiencia inmersiva que pone en valor el entorno y su cuidado.

Esta oferta de valor se apoya en fuentes de valor, que permiten tangibilizar el valor al cliente y destacar la fortaleza de la propuesta. A continuación, se detallan las siguientes:

- Diseño y estética. Cada cabaña y espacio se diseña cuidadosamente para poder integrar materiales nobles (como madera, mármol y granito), colores en concordancia con el ambiente y vistas panorámicas sin obstrucciones. Tal como lo plantea Lovelock (2009), la importancia del entorno físico en la creación de experiencias resulta fundamental y es aquí donde lograremos tangibilizar la propuesta de valor.
- Tecnología y eficiencia. Cada ambiente se provee de recursos eficientes, que permiten minimizar el impacto en el ambiente, como iluminación 100% led, que busca ahorrar energía y disminuir la contaminación lumínica, y sistemas de climatización pasiva, como la aislación térmica y la ventilación cruzada
- Personalización según el perfil. Cada actividad se adapta al perfil del cliente, desde la ambientación hasta los servicios ofrecidos.

Así, la propuesta de valor de Jarilla Lodge se fundamenta en un propósito auténtico, se materializa mediante procesos sostenibles, y se concreta en una oferta única que conecta el lujo y la conciencia ambiental.



2. Segmentos de mercado

La correcta definición de los segmentos de mercado representa un componente estratégico fundamental dentro del modelo de negocio de Jarilla Lodge, en tanto permite diseñar una propuesta de valor significativa y diferenciada, establecer relaciones adecuadas con los clientes, seleccionar canales pertinentes y construir estructuras de ingresos y costos sostenibles.

Lovelock y Wirtz (2009) al desarrollar el concepto de círculo de lealtad, plantean que establecer una base sólida implica segmentar. De esta manera podremos conocer a nuestro público objetivo para desarrollar estrategias acorde a ellos. Es por esto, que Jarilla lodge, orienta su modelo hacia un perfil de turistas de alto poder adquisitivo, con un marcado interés en experiencias auténticas, significativas y ambientalmente responsables.

A diferencia de modelos basados en variables demográficas convencionales, la segmentación adoptada se construye en torno a estilos de vida, motivaciones profundas y valores compartidos. Esta elección responde a una lógica contemporánea en el diseño de experiencias de hospitalidad: identificar no solo quiénes son los clientes, sino qué los mueve, qué los vincula emocionalmente con una marca y qué papel desean desempeñar dentro del servicio recibido.

A partir del análisis del entorno turístico regional, las tendencias globales del turismo de lujo sustentable (WTTC, 2023) y la validación a través de benchmarking, se identifican los siguientes segmentos prioritarios:

2.1. Turistas de lujo responsables

El segmento central del modelo de negocio de Jarilla Lodge está constituido por viajeros nacionales e internacionales, de entre 30 y 65 años, con alto poder adquisitivo y experiencia



previa en turismo boutique, ecológico o de autor. A diferencia del turista tradicional o masivo, este perfil se caracteriza por una actitud reflexiva frente al acto de viajar, priorizando el diseño con identidad, el silencio como lenguaje de descanso y el contacto directo con la naturaleza.

Entre sus motivaciones más significativas se destacan:

- La búsqueda de experiencias únicas, fuera de las propuestas de las cadenas hoteleras estandarizadas.
- El deseo de conectar con el territorio y las comunidades locales.
- La predisposición a participar activamente en la experiencia del servicio.

Este segmento constituye el núcleo estratégico (core business) del modelo de negocio de Jarilla Lodge, no solo por su compatibilidad directa con la propuesta de valor del proyecto, sino también por su comportamiento de alto valor: son usuarios informados, con tendencia a recomendar activamente y a fidelizarse con marcas que consideran coherentes.

2.2. Parejas en busca de reconexión o celebración especial.

Un segundo segmento para Jarilla Lodge lo conforman parejas de entre 30 y 55 años que buscan experiencias significativas en contextos íntimos y emocionalmente cuidados. Estos viajeros eligen el lodge no solo como destino turístico, sino como escenario simbólico para celebrar momentos vitales como aniversarios, lunas de miel, reconciliaciones o pausas intencionadas en la rutina.

Las motivaciones clave que orientan sus decisiones de viaje incluyen:

- La necesidad de desconectarse del entorno urbano y estímulos de la vida cotidiana.
- El deseo de disfrutar de la privacidad, silencio y belleza estética de un ambiente que proponga descanso e intimidad.



- La búsqueda de un espacio donde celebrar un vínculo en un entorno cuidado y seguro.

Frente a estas expectativas, Jarilla Lodge propone una experiencia personalizada que potencie la emoción del servicio, con servicios como ambientación personalizada de cabañas, cenas privadas y servicios de bienestar como masajes o baños de sonido.

2.3. Ejecutivos/as y equipos de liderazgo en retiro organizacional.

Un tercer segmento estratégico para Jarilla Lodge está conformado por ejecutivos, emprendedores y equipos de liderazgo provenientes de empresas o startups que promueven encuentros fuera del entorno habitual de trabajo. En lugar de optar por salas impersonales o locaciones urbanas, estas organizaciones eligen espacios que activen nuevas formas de liderazgo y pensamiento, favoreciendo el diálogo genuino y el bienestar colectivo como condición para la productividad estratégica.

Las motivaciones principales que guían este tipo de estadías incluyen:

- La necesidad de contar con espacios para pensar diferente, tomar decisiones o diseñar estrategias a largo plazo.
- El interés en fortalecer la conexión entre el equipo, especialmente en contextos de alta rotación.
- La intención de agregar valor a los procesos organizacionales.

Para ello, Jarilla Lodge ofrece salas privadas de reuniones estratégicas, equipadas con tecnología de última generación y mobiliario cálido y servicios de gastronomía saludable.

2.4. Nómades de lujo / Workation con propósito.

Otro segmento lo constituyen los profesionales independientes o creativos que combinan trabajo remoto con viajes, conocidos como nómades de lujo o perfiles de workation.



Este público, en crecimiento sostenido a nivel global, valora alojamientos que ofrezcan simultáneamente estándares elevados de comodidad, conectividad eficiente y entornos estimulantes para la productividad con sentido.

Las motivaciones que orientan su elección incluyen:

- La posibilidad de sostener la productividad sin sacrificar bienestar personal.
- El deseo de habitar un entorno que los potencie creativamente.
- La necesidad de vivir lento, sin desconectarse del mundo, manteniendo un equilibrio entre trabajo y bienestar.

Para atender a este segmento, Jarilla Lodge desarrolla acciones como conectividad de alta velocidad en todo el predio, zonas de cowork contemplativo integradas con la naturaleza y una oferta de actividades opcionales como yoga o caminatas guiadas.

2.5. Turistas internacionales de experiencia enoturística y andina.

Finalmente, Jarilla Lodge se orienta también hacia viajeros experimentados, con alta capacidad de gasto, que buscan salirse del circuito turístico convencional y descubrir nuevas formas de hospedaje, conectadas con la cultura mendocina, el paisaje y los proyectos regenerativos.

Las motivaciones centrales de este segmento incluyen:

- El deseo de profundizar una experiencia diferente a la del turismo masivo.
- El interés por apoyar emprendimientos sostenibles que respeten el entorno y contribuyan al desarrollo regional.

La propuesta asociada que Jarilla Lodge ofrece a este tipo de viajero combina conexión con bodegas boutique poco exploradas por los circuitos tradicionales o rutas de senderismo guiadas que conectan paisaje e historia.



Desde esta perspectiva, la segmentación no es únicamente una herramienta de clasificación, sino una oportunidad para diseñar un vínculo más genuino, duradero y transformador entre el huésped y el proyecto. Así, Jarilla Lodge logra alinear su propuesta de valor con una audiencia que no solo consume confort y exclusividad, sino que busca coherencia entre sus decisiones de viaje y sus principios éticos.

Todos los segmentos definidos comparten las siguientes características:

- Sensibilidad hacia los impactos ecológicos y sociales del turismo.
- Deseo de experiencias personalizadas, íntimas y memorables.
- Rechazo del turismo masivo, indiferenciado y estandarizado.
- Capacidad de influenciar a otros (adoptadores tempranos con alta propensión a recomendar).
- Valorización de marcas con propósito claro y relato auténtico.

Considerando el grado de segmentación logrado para cada cliente particular, se generarán las condiciones para formar vínculos de lealtad a través de relaciones visibles y valiosas en las que el cliente sentirá que la empresa lo conoce y cuida mejor que la competencia, tal como se plantea en el concepto de círculo de lealtad.

3. Canales

En el modelo de negocios de Jarilla Lodge, los canales se presentan no sólo como un sistema logístico de distribución o comunicación, sino como una arquitectura emocional de contacto con el huésped. Cada canal es entendido como un escenario de experiencia en sí mismo, diseñado para amplificar la propuesta de valor de la empresa.

Así, los canales son partes activas del servicio que permiten escenificar la propuesta de valor de Jarilla Lodge desde el primer contacto en la búsqueda de información hasta el



recuerdo posterior a la estadía. Esta visión se alinea con el modelo de consumo de servicios en tres etapas de Lovelock y Wirtz (2009), que distingue la fase previa a la compra, el encuentro con el servicio y la evaluación posterior a la compra como momentos clave en la experiencia del cliente.

Para ello, El diseño de los canales se organiza en cuatro etapas clave del recorrido del cliente:

3.1. Canales de Pre-servicio

En primer lugar, se identifican los canales de pre-servicio, los cuales no buscan simplemente informar o promocionar, sino crear una conexión desde el primer contacto, comunicando el universo experiencial y diferencial de la marca.

Concretamente, se despliegan acciones como:

- Una estrategia visual multicanal, a través de plataformas como Instagram, Pinterest y TikTok, que operan como vitrinas sensoriales. En lugar de centrarse en la publicidad directa, se privilegia la construcción de entornos que comuniquen naturaleza y propósito.
- Un sitio web experiencial y responsivo, que trasciende la función transaccional y actúa como espacio editorial. La navegación incorpora contenidos audiovisuales y una estética coherente con el servicio que se ofrecerá.
- La presencia en plataformas selectas como Welcome Beyond, Relais & Châteaux y Eco Luxury Retreats, que no solo amplían el alcance, sino que también actúan como validadores ante un público objetivo.



- La generación de contenido de profundidad simbólica, que incluye publicaciones periódicas sobre regeneración ambiental, arquitectura sustentable, cultura cuyana y bienestar integral.

3.2. Canales de Reserva

Una vez consolidado el interés inicial, se comienza con la etapa de reserva donde el canal no se limita a permitir la compra del servicio, sino que persigue el logro de un vínculo relacional entre el huésped y el lodge. El diseño de esta fase apunta a que la personalización comienza antes de la estadía, facilitando así una experiencia coherente con las motivaciones y expectativas del visitante.

Esta fase se relaciona con la transición hacia el encuentro con el servicio (Lovelock & Wirtz, 2009), ya que las decisiones tomadas en la reserva comienzan a configurar la experiencia futura. Herramientas como el motor de reservas inteligente, el pre check-in y las alianzas estratégicas actúan como mecanismos de personalización anticipada, alineándose con la lógica de coproducción en la etapa de contacto.

Entre las acciones implementadas se destacan:

- Un motor de reservas inteligente, integrado al sitio web, que permite configurar estadías según perfiles de viaje específicos (parejas, retiros, workation), y que canaliza datos relevantes para la personalización posterior.
- Un pre check-in, que opera como revelador del estado emocional del huésped, sus preferencias, expectativas y propósito del viaje.
- Alianzas estratégicas de venta cruzada, a través de acuerdos con bodegas boutique y agencias locales, que permiten extender la experiencia sin comprometer el control del servicio.



3.3. Canales de Entrega

Una vez realizada la reserva, la etapa de entrega constituye el momento de activación vivencial de la promesa de valor. Acá, el foco está puesto en garantizar que cada interacción presencial no solo cumpla con lo esperado, sino que se constituya en una experiencia simbólicamente potente, reforzando el mensaje de lujo regenerativo que define a Jarilla Lodge.

Se destacan, entre otras, las siguientes acciones:

- Una recepción personalizada, integrando elementos como ambientación sonora, aromas autóctonos, kits simbólicos de bienvenida y un discurso emocional a cargo del anfitrión.
- La implementación de cartelería invisible con contenido educativo, mediante códigos QR que ofrecen información sobre el entorno natural, el recurso hídrico, la flora local y las actividades del lodge.
- Un canal de atención digital íntima, basado en WhatsApp, que permite una comunicación fluida sin ser invasiva, gestionada por el mismo anfitrión que acompañó la reserva.
- El diseño de espacios físicos como canales simbólicos, incluyendo senderos internos, estaciones de contemplación, zonas de fuego nocturno y miradores, que invitan a la autogestión emocional del huésped.

3.4. Canales de Posventa

Finalmente, la etapa de posventa no se concibe como un cierre operativo, sino como una fase esencial para fidelizar la relación con el cliente, activar la recomendación espontánea y construir una comunidad alrededor del propósito del lodge. En este sentido, la posventa refuerza el vínculo proyecta la experiencia vivida hacia el futuro.



Esto se corresponde con la etapa posterior a la compra del modelo de consumo (Lovelock & Wirtz, 2009), en la cual el cliente evalúa la calidad percibida y define su nivel de satisfacción, lo que impacta en su lealtad futura. Acciones como la despedida digital, el seguimiento emocional y la comunicación de impacto ambiental funcionan como catalizadores de satisfacción prolongada, elevando las probabilidades de recompra y recomendación.

Entre las acciones desarrolladas se incluyen:

- Una despedida digital, con mensajes personalizados que integran fotografías, frases resonantes, métricas de impacto ambiental positivo y una invitación a mantener el vínculo.
- Un seguimiento emocional post estadía, a través de una encuesta cualitativa que busca comprender qué emociones fueron memorables.

Todas estas acciones desarrolladas, permiten fortalecer la relación con el cliente tal como lo plantea Lovelock y Wirtz (2009) en el concepto de modelo de consumo en tres etapas, particularmente en la etapa post compra, donde se identificará si el servicio cumplió las expectativas y a su vez, permitirá realizar las acciones correspondientes en caso de disconformidades.

4. Relaciones con los clientes

El bloque de relaciones con los clientes en Jarilla Lodge constituye un pilar estratégico del modelo de negocio, en tanto excede la lógica funcional de la atención tradicional para convertirse en un sistema emocional y rentable. Jarilla Lodge interpreta a sus huéspedes como coprotagonistas de una experiencia significativa. Mediante esta coproducción (Lovelock, 2009), se busca una mayor eficiencia operativa, reducir costos y brindar una experiencia más



personalizada. A su vez, esto genera un desafío para el cliente ya que el mismo debe estar preparado para participar

Dicho protagonismo, se refleja en una estrategia relacional basada en tres pilares: captación emocional, fidelización personalizada y co-creación comunitaria.

4.1. Captación emocional

En primer lugar, la estrategia de captación se fundamenta en la idea de que no todos los clientes son adecuados para el modelo de Jarilla Lodge. Es por ello que se prioriza la calidad del vínculo por sobre la cantidad de reservas, enfocándose en segmentos cuya escala de valores esté alineada con el propósito del proyecto.

Este enfoque selectivo se materializa a través de diversas acciones, tales como:

- Contenido emocional en medios y redes, orientado a inspirar antes que persuadir, utilizando imágenes, relatos y manifiestos que resuenen con un público sensible al lujo consciente y la hospitalidad.
- Alianzas estratégicas con marcas afines, como bodegas boutique, estudios de bienestar o proyectos turísticos alternativos.
- Promociones ligadas a fechas con sentido (Día Mundial del Agua, aniversarios de estadía), que refuercen la identidad del proyecto.

En esta etapa, el tipo de relación predominante es la de atracción pasiva, en donde el cliente se siente convocado por la coherencia de la propuesta, más que estimulado por descuentos o urgencias de consumo. Esta estrategia permite disminuir los costos de adquisición, al dirigir los esfuerzos únicamente hacia públicos con alta probabilidad de conversión emocional.



4.2. Fidelización personalizada.

Una vez realizada la primera estadía, el modelo de Jarilla Lodge no considera cumplido el ciclo de servicio, sino que se comienza con la fidelización consciente. Esta no incluye programas impersonales o sistemas de acumulación de puntos tradicionales, sino que se enfoca construir un lazo emocional, personalizado y diferenciado.

Las acciones implementadas en esta fase incluyen:

- Asignación de un anfitrión personalizado, que acompaña al huésped o grupo desde la reserva hasta el cierre, generando un vínculo continuo y reconocible.
- Recordatorios, enviados en fechas significativas, que incluyen mensajes personalizados, referencias a la experiencia vivida, y beneficios adaptados al perfil.
- Segmentación de fidelización, que permite diseñar campañas específicas según la experiencia previa: parejas, retiro organizacional, workation o turismo enogastronómico.

En este punto, el tipo de relación dominante es la de servicio personalizado con acompañamiento humano, complementado por automatización.

- El envío de mensajes en fechas especiales puede gestionarse mediante un CRM que registre aniversarios, hábitos y feedbacks previos.
- Los informes de impacto ambiental y los beneficios asociados pueden generarse automáticamente con base en el perfil de reserva y las decisiones sostenibles durante la estadía.

La integración de automatización permite potenciar la relación sin perder la calidez del trato humano, optimizando recursos y aumentando la probabilidad de recompra. En términos



financieros, esta estrategia incrementa el valor de vida del cliente y contribuye a reducir la dependencia de nuevas adquisiciones para sostener ingresos estables.

4.3. Co-creación y comunidad.

Finalmente, Jarilla Lodge promueve un tercer nivel relacional orientado a consolidar una comunidad activa, donde los huéspedes no sólo recuerdan el servicio recibido, sino que participan activamente en su mejora y expansión simbólica, concepto fundamental mencionado por Lovelock y Wirtz (2009), donde el cliente se torna coproductor del servicio.

Las principales herramientas utilizadas para fomentar esta co-creación son:

- Encuestas cualitativas post estadía, que no se limitan a medir satisfacción, sino que indagan en emociones, momentos memorables y propuestas futuras.
- Diseño colaborativo de experiencias, en el que se consideran sugerencias para nuevos talleres o recorridos.
- Conformación de una comunidad digital, donde se comparten historias de viaje, se visibiliza el impacto colectivo y se refuerza la pertenencia.

En este caso, el tipo de relación se define como una comunidad, que permite extender el alcance del proyecto más allá del servicio puntual. A nivel económico, este modelo favorece el marketing a través de la recomendación activa, lo que se traduce en menor inversión en publicidad y mayor confiabilidad del proyecto.

5. Fuentes de Ingreso

5.1. Ingreso principal

El ingreso principal se genera a partir de las estadías personalizadas de cada segmento de clientes en las cabañas del lodge. Estas estadías se configuran mediante un esquema



tarifario que contempla una base fija y módulos adicionales diseñados en función del perfil y las preferencias del huésped. Este sistema no sólo favorece la previsibilidad del flujo de ingresos, sino que permite visualizar el valor agregado asociado a la personalización, en línea con lo que el cliente está dispuesto a pagar por una experiencia alineada con sus motivaciones emocionales y funcionales.

La definición de tarifas se basa en múltiples variables que reflejan tanto criterios operativos como atributos diferenciales del servicio:

- Temporada: alta, media o baja, lo que permite optimizar la ocupación y aplicar estrategias de gestión de ingresos según la elasticidad de la demanda.
- Tipo de cabaña: diferenciadas en estándar, superior o suite especial, introduciendo un componente de segmentación por nivel de exclusividad.
- Número de huéspedes: ajustando el valor en función de la capacidad ocupada y los servicios incluidos.
- Duración de la estadía: incentivando la prolongación de las visitas mediante descuentos progresivos o beneficios simbólicos.
- Configuración de experiencias: mediante paquetes temáticos (parejas, retiros corporativos, workation), que permiten aplicar precios dinámicos según el tipo de vivencia ofrecida.

Asimismo, el modelo contempla la implementación de tarifas especiales o promocionales, diseñadas como mecanismos estratégicos para estimular la fidelización, gestionar la estacionalidad y captar oportunidades específicas:

- Bonificaciones por fidelización: aplicadas a clientes recurrentes, en línea con estrategias de retención y valor de vida del cliente.



- Promociones estacionales: fuera de temporada alta, orientadas a estimular la demanda y amortiguar la variabilidad estacional.
- Tarifas para eventos privados o corporativos: que responden a dinámicas de contratación grupal y a configuraciones específicas del espacio y los servicios.

El segmento de clientes que representa el mayor aporte a este flujo de ingresos es el de los turistas de lujo responsables. No obstante, el modelo contempla también otros segmentos (parejas, ejecutivos, nómades digitales, turistas internacionales) lo que permite una ocupación diversificada, potenciando el rendimiento económico a lo largo del año.

El ticket promedio estimado asciende a USD 280 por noche. Este indicador -calculado con base en benchmarks propios y externos (Eater)- permite proyectar con mayor precisión el flujo de ingresos y facilita la gestión estratégica del pricing dinámico. Asimismo, contribuye a la planificación de acciones complementarias de up-selling y cross-selling, orientadas a incrementar el valor promedio por huésped sin comprometer la coherencia de la experiencia.

5.2. Ingresos complementarios

Además del ingreso principal generado por las estancias personalizadas, Jarilla Lodge desarrolla un sistema de ingresos complementarios centrado en experiencias y servicios adicionales, alineados con la propuesta de valor del proyecto. Este bloque de ingresos se articula a partir de estrategias de cross-selling y upselling, que no solo apuntan a incrementar el ticket promedio por huésped, sino también a enriquecer la experiencia vivida durante la estadía. La ampliación del servicio núcleo representa una fuente clave de diferenciación, al permitir adaptar la experiencia a las motivaciones individuales de cada segmento.

Entre los servicios y experiencias que conforman esta categoría se destacan las siguientes propuestas:



- Servicios de bienestar: spa, masajes personalizados, sesiones de meditación, baños de sonido y terapias naturales.
- Gastronomía local de autor: cenas privadas al aire libre, catas de vino boutique, desayunos orgánicos y menús estacionales con enfoque de nutrición consciente.
- Talleres y actividades: astroturismo, senderismo guiado, cocina consciente, clases sobre sustentabilidad y talleres con cocineros locales.
- Transporte privado: traslados desde y hacia el aeropuerto, bodegas o puntos de interés regional, con atención personalizada.
- Propuestas para celebraciones: ambientaciones románticas, rituales simbólicos, aniversarios o pedidos especiales diseñados ad hoc.

Estos servicios se presentan durante las distintas etapas del proceso de compra: desde la reserva inicial —mediante recomendaciones digitales personalizadas— hasta la estadía —con activaciones presenciales o sugerencias del anfitrión— y la posventa —a través de campañas de retorno y recompensas simbólicas—. Este diseño multietapa permite maximizar el aprovechamiento del momento de verdad del cliente, aquel en el que el huésped está más predispuesto a valorar y adquirir servicios que refuercen su experiencia.

A su vez, los ingresos complementarios están alineados con los distintos segmentos de clientes definidos en el modelo de negocio, lo cual favorece una lógica de personalización:

- Parejas: cenas privadas, rituales simbólicos, experiencias wellness.
- Nómades digitales / workation: menús detox, servicios de bienestar diario, pausas activas y caminatas guiadas.
- Ejecutivos y equipos de liderazgo: talleres de integración grupal, cenas temáticas, actividades sensoriales.



- Turistas internacionales: rutas alternativas, excursiones en entorno andino, catas de vino con enfoque cultural.

Estas prácticas resultan clave para proyectar la rentabilidad integral del modelo, al evidenciar que el ingreso no se agota en la tarifa base, sino que se amplía mediante decisiones de consumo espontáneo, motivadas por la calidad percibida y la capacidad de personalización.

5.3. Ingresos por alianzas

El modelo de ingresos de Jarilla Lodge se completa con una última fuente: los ingresos indirectos derivados de alianzas estratégicas con marcas, productores y operadores locales. A diferencia de los ingresos directos por estadía o servicios complementarios, esta fuente se basa en una lógica de intermediación, donde las marcas externas se convierten en una extensión del universo experiencial del lodge.

Se identifican tres mecanismos de monetización:

- Comisiones por recomendación: ingresos por referenciar servicios externos —como restaurantes, bodegas boutique o experiencias de turismo alternativo— Este modelo se basa en la afiliación selectiva, priorizando socios que compartan estándares de autenticidad, sustentabilidad y diseño.
- Publicidad y venta: los acuerdos con marcas afines (cosmética natural, vinos orgánicos, arte local) que se visibilizan en los espacios del lodge. No se trata de una inserción comercial, sino de integrar elementos que refuerce la identidad y fidelidad con el lodge.

Estas formas de ingresos no sólo amplían la base económica del modelo, sino que cumplen una función estratégica en la fidelización y en la generación de valor percibido. Estas



fuentes actúan como evidencia física del valor intangible brindado, transformando la experiencia en un vínculo durable con la marca.

Asimismo, estos ingresos indirectos están alineados con los diferentes segmentos de clientes:

- Turistas internacionales: interesados en adquirir productos regionales curados que reflejen su experiencia en Mendoza desde una óptica diferente al turismo convencional.
- Nómades de lujo y viajeros con propósito: clientes que buscan consumir con sentido, eligiendo objetos que reflejen sus valores personales y éticos.
- Huéspedes fidelizados: interesados en prolongar su vínculo con la marca a través de compras post-estadía vía tienda online o acciones de membresía futura.

6. Recursos Clave

Los recursos clave no se limitan a aquello que la organización posee, sino que incluyen todo lo necesario para crear, entregar y sostener la propuesta de valor centrada en el lujo consciente y regenerativo.

No obstante, en contextos donde la experiencia y las emociones se encuentran en el centro de la propuesta de valor, resulta necesario ampliar la perspectiva tradicional del Canvas, incorporando dimensiones intangibles que refuerzan determinados aspectos del proyecto. Por ello, el modelo de Jarilla Lodge organiza sus recursos en cinco categorías estratégicas: humanos, físicos, tecnológicos, simbólicos/intangibles, financieros e intelectuales. Esta clasificación no solo permite un abordaje integral, sino que fortalece la conexión entre los



recursos y el resto de los bloques del lienzo, mejorando la comprensión del sistema en su conjunto.

Si bien todas las dimensiones mencionadas son importantes, el análisis del modelo permite identificar que el recurso humano constituye el núcleo insustituible del sistema. Es el que habilita la relación emocional sostenida y la traducción intangible de la propuesta en experiencias personalizadas y memorables.

6.1. Recursos humanos: el núcleo operativo del modelo

Los recursos humanos constituyen el corazón del modelo de Jarilla Lodge. A diferencia de modelos de hospitalidad tradicionales, aquí el equipo no solo ejecuta funciones operativas, sino que actúa como puente emocional entre la marca y el huésped. Su intervención permite tangibilizar la propuesta de valor en cada momento del recorrido. La coproducción de valor entre el personal y los huéspedes influye directamente en la calidad percibida y en la construcción de relaciones duraderas.

Aquí resulta importante mencionar el concepto de las 8P del marketing de servicios donde no solo plantea el modelo tradicional de las 4P, sino que, se menciona a las personas. Concepto fundamental a la hora de hablar de servicios donde el personal impacta directamente en la percepción del servicio.

Las estrategias implementadas en esta dimensión incluyen:

- Anfitriones como figuras clave: cada huésped cuenta con un referente asignado que lo acompaña antes, durante y después de la estadía, fortaleciendo la relación personalizada, como se plantea en el bloque de Relaciones con el Cliente.



- Equipo multidisciplinario orientados al cliente: cocineros, terapeutas, guías y facilitadores seleccionados no solo por su saber técnico, sino por su capacidad de construir vínculos significativos.
- Formación continua en hospitalidad emocional: mediante talleres en comunicación, ética del cuidado, escucha activa y diseño de servicios, lo que asegura una experiencia coherente y sensible.
- Cultura organizacional basada en el propósito: el equipo participa en la co-creación de experiencias y toma de decisiones, garantizando autenticidad y compromiso.

6.2. Recursos físicos y ambientales: el soporte tangible

El entorno físico de Jarilla Lodge ha sido diseñado como parte integral del servicio emocional. Lejos de operar como un escenario pasivo, la infraestructura y el paisaje se configuran como actores activos de la propuesta, reforzando la estética, el propósito y el bienestar.

Lovelock y Wirtz (2009) plantean que el entorno del servicio influye tanto en la percepción como en el comportamiento del cliente, al ser un servicio de alto contacto donde el diseño juega un papel fundamental en la creación de una identidad que permita a la organización diferenciarse de los competidores lo cual dará como resultado, una ventaja competitiva.

El diseño cuidadoso busca brindar un mensaje claro de calidad, hospitalidad y conexión con la naturaleza a la vez que conecta ese mensaje con estímulos emocionales en busca de lograr un vínculo más fuerte con el cliente.

Entre los activos clave se destacan:



- Cabañas con identidad regenerativa, construidas con contenedores reciclados, integradas arquitectónica y energéticamente al paisaje rural en Potrerillos.
- Espacios comunes multisensoriales: paisajes visualmente atractivos, materiales naturales y nobles, aromas y diseño lumínico que propician un ambiente de introspección y descanso.
- Entorno natural como coprotagonista: la montaña, el río y el cielo son elementos activados mediante actividades como caminatas o visitas a reservas.

6.3. Recursos tecnológicos: enfoque en automatización

En sintonía con el perfil del huésped y el enfoque estético del lodge, la tecnología se integra de forma discreta, emocionalmente coherente y estratégicamente eficiente, permitiendo mejorar la personalización sin interferir en el vínculo humano.

Se destacan como recursos tecnológicos clave:

- Plataforma de reservas inteligente: permite configurar estadías según motivaciones específicas (reconexión, celebración, retiro organizacional, workation), anticipando preferencias y valores del huésped. Este sistema no solo automatiza la logística de reserva, sino que actúa como primer punto de contacto emocional, ajustando desde el inicio la experiencia a las expectativas del cliente.
- Sistema CRM con memoria emocional: diseñado para registrar interacciones pasadas, fechas significativas, detalles simbólicos y feedback cualitativo. Esta herramienta no solo permite una atención personalizada en futuras estadías, sino que da continuidad al vínculo con el huésped, facilitando estrategias de fidelización basadas en reconocimiento personal.



- Canales de atención digital no invasiva: mediante WhatsApp o una aplicación propia, los anfitriones mantienen un canal de comunicación permanente, amable y accesible. Este tipo de contacto preserva la intimidad del huésped, pero permite resolver dudas, gestionar servicios adicionales o compartir sugerencias, sin generar interrupciones indeseadas.
- Dispositivos sensoriales y educativos: se incorporan elementos como códigos QR en puntos específicos del lodge, que permiten acceder a contenido (playlists, microdocumentales, historias locales, sugerencias de experiencias). Esta integración no solo enriquece la estadía, sino que transforma el entorno físico en una plataforma de aprendizaje y conexión, sin alterar su estética.

6.4. Recursos simbólicos e intangibles: la unicidad del modelo

Uno de los principales aportes diferenciales del modelo de Jarilla Lodge reside en su capital simbólico. Lo intangible se convierte aquí en un activo estratégico que transforma lo funcional en experiencial, y lo cotidiano en ritual.

Entre estos recursos se destacan:

- Narrativa de marca y relato fundacional: desde la elección del nombre “Jarilla” —planta nativa con connotaciones resilientes y curativas— hasta el manifiesto ético que orienta el proyecto, la identidad de marca está cuidadosamente construida para resonar con los valores del huésped consciente.
- Diseño de experiencias: el itinerario del huésped está estructurado mediante hitos emocionales, como rituales de bienvenida o despedidas significativas. Estas prácticas no solo generan memorabilidad, sino que marcan transiciones internas que amplifican el sentido de la estadía como vivencia transformadora.



- Lenguaje emocional: cada texto, carta de bienvenida, nombre de experiencia o mensaje se desarrolla con una intención estética y emocional. Este lenguaje no sólo informa, sino que transmite sentido, cultivando un tono empático y consciente que refuerza la promesa de valor auténtico.
- Objetos con sentido: a lo largo de la estadía, el huésped entra en contacto con objetos —aceites naturales, cuadernos de gratitud, libros seleccionados, textiles artesanales— que no actúan como souvenirs convencionales, sino como extensiones materiales de la experiencia. Su función es activar el recuerdo, extender la experiencia más allá del viaje y fomentar una conexión emocional duradera.

6.5. Recursos intelectuales y financieros: activos estructurales del modelo

Además de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y simbólicos, el modelo de Jarilla Lodge incorpora dos dimensiones frecuentemente invisibilizadas, pero estratégicamente esenciales dentro de su arquitectura organizacional: los recursos intelectuales y los recursos financieros. Estos activos funcionan como pilares estructurales que sostienen la continuidad, la coherencia y la eficiencia operativa del proyecto, especialmente en un contexto de turismo de lujo consciente y baja masividad.

6.5.1. Recursos intelectuales

Uno de los principales aportes diferenciales del modelo de Jarilla Lodge reside en su capital simbólico. Lo intangible se convierte aquí en un activo estratégico que transforma lo funcional en experiencial, y lo cotidiano en ritual.



- Marca registrada: con un universo visual y verbal propio, la marca Jarilla está diseñada para comunicar valores, propósito y estética, constituyendo un activo legal y narrativo que fortalece su posicionamiento.
- Manuales de hospitalidad: estos protocolos de atención integran herramientas de escucha activa, comunicación consciente, gestión emocional y diseño simbólico, asegurando una prestación homogénea, sensible y profesional.
- Know-how narrativo: entendido como la capacidad del equipo de generar, sostener y adaptar la identidad de la marca en cada punto de contacto. Este saber se convierte en una ventaja competitiva difícilmente replicable.

6.5.2. Recursos financieros

Si bien Jarilla Lodge no se orienta a modelos de alta escala ni volumen masivo, su propuesta de valor requiere de un fondo operativo estable que le permita sostener estándares de calidad elevados, asegurar la innovación simbólica y gestionar la estacionalidad de manera estratégica. En este sentido, los recursos financieros no sólo cumplen una función de liquidez, sino que habilitan la viabilidad del modelo en el largo plazo.

Estos fondos permiten:

- Sostener un equipo altamente capacitado y comprometido, incluso en temporadas de baja demanda.
- Renovar periódicamente experiencias, contenidos y objetos memorables, evitando la rutina y manteniendo la frescura del relato.
- Diseñar campañas emocionales y simbólicas que acompañan momentos del año clave (equinoccios, aniversarios, fechas internacionales), generando engagement y fidelización.



7. Actividades Clave

Cuando se trata de modelos de negocios de servicios, las actividades trascienden lo operativo. Estas asumen una dimensión emocional que construye sentido y posibilita vínculos duraderos con el cliente. En el caso de Jarilla Lodge, las actividades clave no se conciben como procesos aislados o solo funcionales, sino como un sistema vivo de interacciones diseñadas para brindar emoción y coherencia al modelo.

7.1. Diseño y operación del servicio

La dimensión de diseño y operación del servicio constituye la base estructural que asegura el funcionamiento continuo, la entrega valor y la calidad esperada por los distintos segmentos de clientes. A diferencia de los modelos tradicionales de hospitalidad, donde lo operativo tiende a invisibilizar, en Jarilla Lodge cada actividad está cuidadosamente diseñada para actuar como soporte tangible y simbólico de la propuesta de valor.

Las principales actividades que conforman esta dimensión son:

- Gestión de reservas y personalización anticipada: configuración previa de las estadías según el perfil del huésped (parejas, ejecutivos, nómades, turistas internacionales), incluyendo la elección de experiencias, el registro de motivaciones personales y la adecuación simbólica del espacio antes del arribo.
- Mantenimiento general y ecológico: implica el control permanente de consumo hídrico y energético, el uso de productos biodegradables para limpieza, y el cuidado estético y funcional de los espacios construidos.
- Control de calidad: se realiza de forma diaria, incluyendo la verificación de temperatura, iluminación, sonidos, aromas y orden visual. Cada uno de estos factores contribuye a la percepción emocional del huésped de la experiencia.



- Administración operativa: abarca la coordinación de turnos del personal, el abastecimiento de insumos con proveedores seleccionados bajo criterios éticos, legales y responsables, y la gestión financiera básica del lodge.

En términos de priorización estratégica, puede distinguirse entre actividades core y actividades delegables:

- Actividades core: la supervisión de calidad sensorial y la gestión de reservas personalizadas constituyen acciones críticas, directamente vinculadas a la percepción del valor por parte del huésped y a su vinculación emocional con la marca.
- Actividades tercerizadas (outsourcing): las tareas de mantenimiento y limpieza pueden ser tercerizadas o rotativas, siempre que se asegure el cumplimiento de los estándares definidos por el modelo.

Por último, cabe señalar la interdependencia operativa entre estas acciones. Por ejemplo, la personalización anticipada depende del correcto registro de información en el sistema CRM (memoria emocional), mientras que la adecuación simbólica del espacio requiere una preparación física alineada con las motivaciones del huésped. Esta coordinación entre dimensiones tangibles e intangibles ilustra la sofisticación del modelo operativo y su orientación al detalle significativo.

7.2. Experiencia y valor simbólico

Estas actividades forman parte de la propuesta emocional del servicio, donde cada interacción se transforma en un punto de contacto con el huésped, reflejando los valores, principios y objetivos del Lodge.

Las principales actividades que conforman esta dimensión son:



- Acompañamiento personalizado: cada huésped cuenta con un anfitrión asignado que actúa como guía, gestor de expectativas y vínculo humano antes, durante y después de la estadía.
- Gestión de servicios complementarios: incluye la coordinación interna y externa de actividades como spa, talleres temáticos, cenas privadas o caminatas guiadas, asegurando la coherencia emocional de cada propuesta, incluso cuando se debe recurrir a proveedores externos.
- Diseño y ejecución de rituales simbólicos: se desarrollan hitos emocionales como la carta de bienvenida, la entrega de semillas nativas y los gestos de despedida. Estas acciones marcan el valor emocional del viaje y refuerzan la identidad de Jarilla Lodge.
- Feedback emocional y mejora continua: se recopila información cualitativa mediante encuestas, conversaciones espontáneas y análisis de reseñas, la cual se utiliza como insumo para el rediseño de los momentos clave.

Desde el punto de vista de su priorización estratégica, puede distinguirse entre:

- Actividades core: el acompañamiento del anfitrión y la ejecución de rituales son insustituibles, dado que no pueden replicarse mediante tecnología ni tercerizarse sin perder emociones.
- Actividades delegables: talleres temáticos, caminatas o actividades de bienestar pueden ser gestionadas por terceros, siempre que se mantenga la propuesta emocional del lodge bajo lineamientos claros.



8. Socios Clave

Los socios adquieren mucha importancia, dado que las asociaciones no solo responden a necesidades funcionales u operativas, sino que amplifican su alcance, efectividad y eficiencia. Desde esta perspectiva, Jarilla Lodge construye sus vínculos bajo una lógica que excede la tercerización de funciones. Estas asociaciones cumplen tres objetivos estratégicos fundamentales:

1. Acceder a recursos o capacidades que no se desarrollan internamente.
2. Mejorar la eficiencia operativa sin comprometer la calidad simbólica del servicio.
3. Sostener el propósito del modelo mediante vínculos con actores afines.

8.1. Asociaciones de Jarilla

Así, se presenta un mapa de asociaciones de Jarilla Lodge organizado en seis grandes categorías:

- Proveedores de servicios turísticos y gastronómicos (bodegas boutique, cocineros locales, actividades identitarias): aportan territorio y autenticidad a la experiencia.
- Plataformas de reservas y de visibilidad global (Tablet Hotels, Welcome Beyond, Booking): garantizan presencia internacional en circuitos de lujo, sin pérdida de control narrativo.
- Empresas de transporte premium (traslados privados, choferes privados): aseguran continuidad estética y fluidez emocional desde la llegada.
- Productores locales y marcas de triple impacto (cosmética natural, textiles artesanales, alimentos orgánicos): refuerzan la coherencia ética y permiten extender la experiencia más allá de la estadía.



- Instituciones educativas (universidades, escuelas de hospitalidad): aportan talento joven, innovación y actualización de saberes.
- Organismos públicos y ONGs ambientales/sociales (Subsecretaría de Turismo, fundaciones locales): brindan legitimidad, acceso a programas y fortalecimiento institucional.

8.2. Análisis de dependencia y riesgos

Si bien las asociaciones permiten escalar sin perder foco, también introducen riesgos que deben ser gestionados estratégicamente:

- Dependencia de plataformas externas: el uso intensivo de Booking o Airbnb puede comprometer márgenes y autonomía narrativa. Por ello, se prioriza el desarrollo de un canal de reservas propio con enfoque experiencial.
- Riesgo reputacional con proveedores externos: una falla en la atención de un guía o bodega impacta directamente en la percepción del servicio total. Jarilla responde con procedimientos estrictos, protocolos compartidos y estándares de experiencia en contratos.
- Inestabilidad institucional: la colaboración con organismos públicos está sujeta a vaivenes políticos. Para mitigar este riesgo, se articulan también alianzas con ONGs resilientes y redes sectoriales más estables.

9. Estructura de Costos

La estructura de costos en Jarilla Lodge, no busca responder a una lógica de volumen, sino de valor. No se busca minimizar costos con el simple objetivo de aumentar la rentabilidad, se busca invertir de manera inteligente para lograr y sostener una experiencia premium, coherente y eficiente.



El enfoque combina los costos de manera consistente con una gestión que busca maximizar el rendimiento operativo en conjunto con el impacto positivo

9.1. Costos fijos

Costos que permanecen estables independientemente del nivel de ocupación:

- Sueldos y cargas sociales del equipo base.
- Mantenimiento preventivo y estético de las instalaciones.
- Licencias y seguros.
- Software de gestión para reservas, CRM y automatizaciones.
- Marketing y comunicación institucional.
- Amortización de inversión inicial.

Estos costos, conforman la base estructural del servicio premium y se los considera como inversión en calidad, reputación y estatus a la vez que aportarán a tangibilizar la propuesta de valor.

9.2. Costos variables

En Jarilla Lodge, al ser costos variables, se relacionan directamente con el volumen y estacionalidad de los huéspedes por lo que se identifican:

- Servicios públicos: agua, gas, electricidad. Donde se acompañarán con energías renovables como paneles solares, tratado de aguas grises, etcétera con el fin de reducir el uso al máximo posible.
- Consumos asociados a cada estadía: amenities, productos de bienvenida, limpieza, lavandería.
- Proveedores externos por actividades o servicios opcionales (spa, talleres, transporte).



- Comisiones por reservas a través de plataformas externas.
- Alimentos y bebidas en función de la demanda.
- Costos logísticos en alianzas de comercialización o paquetes combinados.

La clave en esta categoría es la optimización operativa, para que la experiencia personalizada no implique desperdicio ni sobre costos innecesarios.

La clave aquí, es la optimización operativa para que la experiencia no implique un desperdicio ni sobre costo innecesario. Se debe informar a los huéspedes y formar al personal para lograr cumplir con la mejor optimización posible sin descuidar la calidad premium del servicio.

Definidos costos fijos y variables, se identifica que Jarilla Lodge diseña su estructura de costos con una lógica triple:

1. Sustentar una experiencia de lujo auténtica y coherente.
2. Maximizar eficiencia sin perder calidez ni estética.
3. Incorporar tecnología y alianzas que reduzcan la dependencia de recursos intensivos.

Esta estructura de triple lógica, no busca sacrificar calidad para reducir costos. Su objetivo es alargar el ciclo de vida del cliente y elevar el valor percibido, lo cual permite mantener márgenes de sostenibilidad financiera a largo plazo a la vez que permite generar una mayor fidelidad del cliente por lo tanto una repetición de la experiencia.



Conclusiones

El presente trabajo permite comprender en profundidad la dinámica del sector del turismo sustentable y de lujo en Mendoza, así como la posición estratégica que ocupa Jarilla Lodge dentro de este contexto. A partir del análisis realizado en los distintos niveles —clientes, competidores, proveedores, nuevos ingresantes, sustitutos, actores estatales y no estatales, macroentorno, ciclo de vida del sector y los grupos estratégicos— se confirma que el proyecto se desarrolla en un entorno competitivo complejo, pero con claras oportunidades de diferenciación y crecimiento.

Los resultados del análisis permiten confirmar la viabilidad económica del proyecto, reforzando la pertinencia de su posicionamiento diferencial basado en lujo consciente y sostenibilidad. En consecuencia, la estrategia competitiva de Jarilla Lodge deberá orientarse a capitalizar las oportunidades del segmento, optimizar el uso de precios dinámico y fortalecer la propuesta de valor experiencial, consolidándose como un actor relevante dentro del ecosistema turístico premium de Mendoza.

Respecto al sector de negocios en el que se inserta Jarilla Lodge, se presenta como atractivo medio-alto para la inversión, sustentado en la creciente demanda por experiencias turísticas de lujo con enfoque sustentable. La combinación de rentabilidad potencial, diferenciación por narrativa de marca y amplitud de servicios posiciona al proyecto como una alternativa capaz de captar segmentos de clientes dispuestos a pagar precios premium, siempre que se garantice una gestión profesional y coherente con los estándares de calidad.

En términos de evolución, el ciclo de vida del sector se encuentra en una etapa de crecimiento, lo que proyecta un atractivo sostenido en el mediano y largo plazo. Esta expansión está asociada al dinamismo del turismo de bienestar y al auge del turismo responsable, que



consolidan tendencias estructurales en los mercados de alta gama. Así, la oportunidad no se limita al presente, sino que se refuerza por la previsión de un aumento constante de la demanda, con un énfasis cada vez mayor en sostenibilidad, exclusividad y experiencias integradas con el entorno natural.

En cuanto al panorama competitivo, se observa que los principales actores de referencia se localizan en regiones externas a Potrerillos, especialmente en el Valle de Uco. Allí, los establecimientos de mayor renombre han desarrollado propuestas fuertemente vinculadas al enoturismo, con el vino como eje central de la experiencia de lujo. Este escenario abre un espacio diferencial para Jarilla Lodge, que, al distanciarse de la lógica vitivinícola, puede posicionarse con una identidad propia basada en la naturaleza, el bienestar y la sustentabilidad, complementando la oferta regional sin replicarla.

A partir del análisis integral del entorno, resulta pertinente avanzar hacia la formulación de un modelo de negocio potenciado que capitalice las oportunidades identificadas y mitigue las limitaciones estructurales del sector. Este modelo busca tangibilizar una lógica de creación, entrega y captura de valor donde confluyen tres ejes estratégicos: la diferenciación experiencial, basada en un diseño integral que priorice el lujo, la naturaleza y el bienestar; la sustentabilidad regenerativa, que trasciende la simple mitigación de impactos ambientales para convertirse en un activo de marca; y la rentabilidad sostenible, que asegure la viabilidad económica a través de un modelo profesional, flexible y adaptado a las exigencias del entorno premium internacional.

En base a lo desarrollado, Jarilla Lodge logra validar su objetivo central: es posible posicionarse como un referente en turismo sustentable de alta gama en Mendoza, diferenciándose de los competidores consolidados mediante innovación en diseño, sostenibilidad y experiencias integrales. El estudio aporta un marco estratégico que no solo



refuerza la viabilidad del proyecto, sino que también ofrece insumos para el conocimiento del sector, al integrar herramientas como estimaciones de la demanda, el análisis de matrices competitivas, los mapas estratégicos y la definición del ciclo de vida del sector.

En cuanto a los objetivos específicos, los resultados del análisis permiten afirmar:

- Identificación de características de Potrerillos: el diagnóstico territorial evidencia tanto fortalezas como limitaciones de la zona. Entre las primeras, se destacan el atractivo paisajístico, la ubicación privilegiada, la gastronomía y las actividades turísticas. Entre las limitaciones, las prácticas sustentables y la falta de infraestructura de lujo consolidada. Estas condiciones representan un marco que exige innovación y coherencia en el diseño del modelo de negocio.
- Factores del entorno competitivo: el análisis de matrices revela que el sector presenta un atractivo estructural medio-alto, con una demanda en crecimiento y un perfil de cliente dispuesto a pagar precios premium por experiencias diferenciadas y sostenibles. Al mismo tiempo, la competencia consolidada se localiza principalmente en el Valle de Uco con foco en el vino, lo que habilita a Potrerillos como un espacio aún no saturado donde Jarilla Lodge puede consolidar su identidad propia.
- Estructuración del modelo de negocio: a partir del modelo Canvas, el Círculo de Oro de Sinek y los aportes del marketing de servicios, se presenta un modelo que articula exclusividad, contacto con la naturaleza y compromiso ambiental. Este modelo no solo responde a las necesidades del turista eco-premium, sino que también se adapta a las exigencias del entorno mendocino, ofreciendo una propuesta integral y coherente.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Este trabajo, por lo tanto, constituye una aportación concreta al estudio de la competitividad en el turismo sustentable, y sienta bases sólidas para la toma de decisiones futuras, tanto en la consolidación de Jarilla Lodge como en la planificación de proyectos similares en la región.

En relación con el objetivo general, el estudio demuestra que es posible desarrollar un modelo de negocio rentable para un lodge de lujo en Potrerillos, alineado con prácticas sustentables que fortalezcan el turismo responsable y generen un impacto positivo en el desarrollo económico regional. El modelo propuesto integra la lógica de creación, entrega y captura de valor bajo tres ejes estratégicos: diferenciación experiencial, sustentabilidad y rentabilidad sostenible.



Bibliografía

- Alpasi3n Lodge. (s. f.). *Alpasi3n Lodge*. Recuperado de <https://alpasion.com/>
- Awasi Mendoza. (s. f.). *Awasi Mendoza*. Recuperado de <https://awasi.com/mendoza/>
- BBVA. (2022, septiembre 20). *¿Cu3l es la diferencia entre sustentabilidad y sostenibilidad?*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/cual-es-la-diferencia-entre-sustentabilidad-y-sostenibilidad/>
- Casa de Uco Vineyards & Wine Resort. (s. f.). *Casa de Uco Vineyards & Wine Resort*. Recuperado de <https://www.casadeuco.com/wine-resort/>
- CEUPE. (2023). *¿Qu3 es el turismo de lujo? Características y ejemplos*. CEUPE European Business School. <https://www.ceupe.com/blog/turismo-de-lujo.html>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10.a ed.). Cengage Learning.
- Denmoza Eco Lodge. (s. f.). *Denmoza Eco Lodge*. Recuperado de <https://denmoza.com.ar/>
- Direcci3n de Estadísticas e Investigaciones Econ3micas de Mendoza. (2024). *Anuario estadístico de turismo de la provincia de Mendoza 2024*. Gobierno de Mendoza.
- Eater. (2023). *How to eat, drink, and travel through Mendoza, Argentina's wine country*. Eater. <https://www.eater.com/24299418/travel-food-wine-guide-mendoza-argentina>
- El Carmelo Mountain Lodge. (s. f.). *El Carmelo Mountain Lodge*. <https://www.carmelolodge.com/>
- Entre Cielos Luxury Wine Hotel & Spa. (s. f.). *Entre Cielos Luxury Wine Hotel & Spa*. Recuperado de <https://entrecielos.com/>



Finca Adalgisa Wine Hotel. (s. f.). *Finca Adalgisa Wine Hotel*. Recuperado de <https://www.fincaadalgisa.com/es/index.html>

Gallegos, Á., & Yaji, L. (2023). *Redefiniendo el concepto del turismo de lujo*. *Boletín Turístico*. Recuperado de: <https://boletinturistico.com.mx/interior/redefiniendo-el-concepto-del-turismo-de-lujo>

Global Wellness Institute. (2023, noviembre 8). *The global wellness economy reaches a new peak of \$6.3 trillion—and is forecast to hit \$9 trillion by 2028*. Global Wellness Summit. Recuperado de: <https://globalwellnessinstitute.org/press-room/press-releases/the-global-wellness-economy-reaches-a-new-peak-of-6-3-trillion-and-is-forecast-to-hit-9-trillion-by-2028/>

Gran Hotel Potrerillos. (s. f.). Gran Hotel Potrerillos. Recuperado de <https://www.granhotelpotrerillos.com/>

Hernández de la Cruz, A. L. (2024). *Turismo sustentable vs turismo sostenible: Un análisis conceptual para reflexionar sobre una práctica turística responsable*. Unodiverso. *Revista de Complejidad en Ciencias Sociales y Humanidades*.

Inkaterra. (s. f.). *Home. Inkaterra*. <https://www.inkaterra.com/>

La Morada Lodge. (s. f.). *La Morada Lodge*. Recuperado de <https://lamoradalodge.com/>

London, S., Rojas, M. L., & Candias, K. N. (2021). *Turismo sostenible: un modelo de crecimiento con recursos naturales*. Ensayos de Economía.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. Pearson.

Ocaña, H. (2016). *Dirección estratégica de negocios: Teoría y práctica*. Dunken.

ONU Turismo (OMT). (2005). Definición de turismo sostenible (citada en London et al., 2021).



ONU/Agenda 2030. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible y vínculos con el turismo*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Patagonia Eco Domes. (s. f.). *Patagonia Eco Domes*. Recuperado de:
<http://www.patagoniaecodomes.com/>

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.

Potrerillos 360. (s. f.). *Potrerillos 360*. Recuperado de <https://potrerillos360.com.ar/>

Precedence Research. (2025). *Wellness tourism market size, share and trends 2025 to 2034*. Precedence Research. <https://www.precedenceresearch.com/wellness-tourism-market>

Rosell Boher Lodge. (s. f.). *Rosell Boher Lodge*. Recuperado de
<https://www.rosellboherlodge.com/>

Saeteros Hernandez, A. M., Da Silva, E. V., & Flores Sanchez, M. A. (2019). *Turismo sustentable y los diferentes enfoques, aproximaciones y herramientas para su medición*. PASOS.

SB Winemaker's House & Spa Suites. (s. f.). *SB Winemaker's House & Spa Suites*. Recuperado de <https://www.susanabalbohotels.com/sb-winemakers-house-spa-suites-en/>

Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué, cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Empresa Activa.

The Vines Resort & Spa. (s. f.). *The Vines Resort & Spa*. Recuperado de
<https://vinesresortandspa.com/>

Tierra Hotels. (s. f.). *Tierra Patagonia Hotel & Spa*. Tierra Hotels.
<https://tierrapatagonia.com/hotel/>

World Travel & Tourism Council. (2025). *Bridging the say-do gap: How to create an effective sustainability strategy by knowing your customers*. WTTC Research Hub.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

World Travel & Tourism Council. (2025). *Consumers in favour of sustainable travel, but cost is king, reveals WTTC report.* WTTC.
<https://wtc.org/news/consumers-in-favour-of-sustainable-travel-but-cost-is-king-reveals-wtcc-report>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

29 de agosto de 2025

Mendoza,



Dimarco, Marcos Andrés

Firma y aclaración

32.696

.....
Número de registro

44.057.583

.....
DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

29 de agosto de 2025

Mendoza,



Robino, Juan

.....
Firma y aclaración

32.951

.....
Número de registro

43.117.947

.....
DNI

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

29 de agosto de 2025

Mendoza,



.....
Santiago Migoni

Firma y aclaración

33.235

.....
Número de registro

44.247.708

.....
DNI