

FASTA  
Facultad de Ciencias Económicas

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN  
LICENCIATURA EN TURISMO



2023

Jujuy Panorámico. Bus Abierto en la Ciudad.



*Bus Abierto en la Ciudad.*

Febrero, 2023.

Autor: Cristian M. Santamans

Tutor: Ane Miren Diez Alberdi

## Resumen

---

En las siguientes páginas se presenta una nueva e innovadora propuesta turística para recorrer la ciudad de San Salvador de Jujuy. Consiste en la incorporación del servicio de bus abierto para turistas y un programa especial para alumnos de nivel primario. Un producto inexistente hasta el momento en la provincia de Jujuy.

**“Jujuy Panorámico”** se comercializará a través de la empresa jujeña BALUT S.A. e integrará en su recorrido el casco céntrico de la ciudad, los principales barrios miradores y la zona residencial de Villa Jardín de Reyes y Termas de Reyes.

El programa para turistas “City Tour y algo más” incorporará la modalidad Hop on Hop off los fines de semana y feriados con un ticket abierto por 48 hs. facilitando la visita y estadía en la zona termal de la ciudad, más un novedoso servicio abordo que permitirá la degustación de jugos naturales orgánicos y snacks saludables, presentados en originales “Cajitas Dulces”. Los productos serán íntegramente elaborados en Jujuy y adquiridos a empresas locales.

**“Jujuy Panorámico”** además contará con un segundo programa de características educativas “Conociendo mi Ciudad” ideado exclusivamente para el mercado jujeño, con unidades específicas y guías profesionales. Esta modalidad iniciará las prestaciones con alumnos de 4° y 7° grado de escuelas públicas y privadas.

El objetivo principal de este producto es la incorporación de un nuevo servicio para la capital jujeña, que motive recorrer sus diversos atractivos turísticos, incrementar el tiempo de estadía de los visitantes en la ciudad y vincular a la comunidad local.

El éxito de la propuesta estará respaldado por la trayectoria de la empresa jujeña que brindará el servicio, por ser el único producto de estas características en toda la provincia y por la constante demanda de este tipo recorridos.

**Palabras Claves:** *Bus abierto - City Tours - Termas de Reyes - Snacks Saludables - Empresas locales - Escuelas públicas y privadas – Comunidad local.*

**TABLA DE CONTENIDOS**

1) INTRODUCCIÓN.....5

2) RESUMEN EJECUTIVO .....6

    a) Nombre Del Proyecto.....6

    b) Breve resumen de la idea del proyecto .....7

    c) Destino turístico donde se desarrolla el proyecto ..... 11

        c.1 Características del destino ..... 11

        c.2 Estado de desarrollo del turismo local ..... 13

3) DIAGNÓSTICOS F.O.D.A..... 17

    a) FODA del Destino..... 17

    b) FODA del Producto ..... 19

    c) Estrategias Superadoras ..... 22

    d) Diferenciación con la Competencia ..... 23

    e) Misión de “Jujuy Panorámico” ..... 24

4) OBJETIVOS DEL PROYECTO ..... 25

    a) Objetivos Generales..... 25

    b) Objetivos Específicos ..... 25

5) ESTRATEGIA DE MARKETING ..... 26

    a) Perfil de Mercado ..... 26

        a.1 El Perfil del Mercado Meta del Proyecto ..... 26

        a.2 Segmentación Geográfica ..... 28

        a.3 Segmentación Demográfica y Social ..... 30

        a.4 Segmentación Comportamental..... 31

    b) Posicionamiento - Marca ..... 31

    c) Estrategia de relación con los clientes ..... 34

6) DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO ..... 35

    a) Características del Producto Innovador..... 35

    b) Niveles de Prestación ..... 37

    c) Modalidades ..... 39

7) POLÍTICA DE COMUNICACIÓN ..... 41

    a) Donde se difundirá el Producto, principales medios ..... 41

    b) Publicidad- Herramientas Creativas – Comunicaciones masivas ..... 42

    c) Promociones- Herramientas Creativas – Folletos – beneficios..... 42

    d) Comunicaciones directas – Marketing directo ..... 43

    e) Sitio Web y Redes Sociales..... 44

8) POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN..... 44

    a) Cómo se comercializará el Producto..... 44



b) Quiénes intermediarán con el cliente .....	46
c) Otras formas de Comercialización.....	46
9) POLÍTICA DE PRECIOS.....	47
a) Estructura de Costos .....	48
b) Precios Comparativos .....	52
c) Estacionalidad de la Demanda.....	53
10) CALIDAD TURÍSTICA .....	57
a) Momento y manera de hacer llegar las encuestas .....	57
b) Distintos medios para medir satisfacción.....	58
c) Formulario de encuesta de satisfacción .....	58
11) CONCLUSIONES.....	59
a) Evaluación Final del Proyecto.....	59
12) BIBLIOGRAFÍA.....	61
13) ANEXOS .....	63
a) Ubicación, Mapas .....	63
b) Diagnósticos FODA.....	68
c) Tablas de Inversión.....	71
d) Tablas Ocupación y Estadísticas.....	72
e) Imágenes de Atractivos .....	73

## 1) INTRODUCCIÓN

---

El presente trabajo se sitúa en la Ciudad de San Salvador de Jujuy, capital de la provincia, llamada antiguamente La Tacita de Plata, un destino de paso obligado para todos aquellos que deseen conocer Jujuy y la mística Quebrada de Humahuaca. Esta ciudad capital, concentra un importante número de hoteles, restaurantes, empresas de viajes y un muy rico Patrimonio histórico-cultural, que combina armónicamente con sus paisajes, donde la atraviesan de norte a sur dos pintorescos ríos enmarcados en verdes cadenas montañosas, dándole así un muy bello marco natural.

Todas estas características le otorgan un gran potencial turístico, que hasta el momento poco pudo ser desarrollado.

Particularmente como Guía, Técnico y Docente en Turismo de varios años en la provincia, siempre fue este un planteo recurrente que se trató con alumnos y varios colegas. Los análisis rondaron y lo siguen haciendo, en torno al bajo número de pernoctes turísticos que posee San Salvador de Jujuy, incluso en temporada alta, ya que es considerada esta ciudad solo como nexos con la Quebrada de Humahuaca. En consecuencia, entre los análisis se plantea qué alternativas podría desarrollar la ciudad para que aquellos viajeros de paso, incrementen su tiempo de visita.

En este sentido, los gobiernos municipales a través del tiempo y en diferentes gestiones, realizaron variadas actividades culturales, sobre todo ferias gastronómicas, musicales, encuentros de artesanos, city tours gratuitos para escuelas y familias jujeñas, entre otras actividades temporales o vinculadas a determinadas festividades de acuerdo al calendario turístico cultural. Por otro lado la Secretaria de Turismo provincial, focalizó siempre gran parte de sus recursos en seguir posicionando a la Quebrada de Humahuaca, estrategia interesante por ser ésta Patrimonio de la Humanidad, pero que descuida por la misma razón, a las otras importantes regiones de la provincia y a sus respectivos recursos patrimoniales.

Ante este escenario siempre se ha considerado que sería importante generar una nueva oferta turística, sólida y sostenible en el tiempo, que pueda auto sustentarse económicamente y que esté ubicada en la capital provincial, aprovechando la existencia de sus recursos y toda su infraestructura y equipamiento turístico.

Así nació la propuesta de **Jujuy Panorámico. Bus Abierto en la Ciudad**. Un proyecto que se le planteó a la empresa privada de transporte BALUT S.A y que la misma consideró desarrollarla, basados en el resultado de un diagnóstico de la Ciudad de San Salvador de Jujuy. Si bien no manifestaron una fecha exacta de inicio del mismo, se desarrollaron en el

presente trabajo los principales ítems que deberían considerar al momento de comenzar con la propuesta.

El producto está ideado sobre una idea convencional, como son los tours en micros abiertos, presentes en varias ciudades del mundo y la Argentina, pero en este caso con algunos valores agregados producto de nuestras propias características paisajísticas y culturales.

Los vehículos propuestos a utilizar fueron diseñados sobre la base de buses convencionales de 31, 41, y 46 pasajeros, adaptando su carrocería de manera que permita a los pasajeros un mayor contacto con la ciudad y sus ambientes naturales. El recorrido atravesará un circuito histórico-cultural presente en el centro de la ciudad, combinándolo con un paseo por los barrios miradores y llegando hasta una zona de yungas y verdes paisajes como es la localidad Reyes y Termas de Reyes, agregando a la vez, servicios diferenciales basados en la degustación de productos locales orgánicos y propios de la región, activando y visibilizando de manera importante esta producción.

De esta forma surgen dos programas, uno para el mercado turístico en general con tres salidas diarias de martes a jueves, e incorporando el sistema Hop On Hop Off los viernes, sábados y feriados (para turistas nacionales e internacionales), con guiados temáticos según la estación del año. Y un segundo programa específico para el mercado local estudiantil, con cuatro salidas diarias de lunes a sábado.

**Jujuy Panorámico**, generará una opción turística diferente para la región central de la provincia, sobre todo para varios prestadores de servicios locales, entre estos restaurantes, bares, lugares de entretenimientos, e incluso algunos alojamientos, que desde ahora podrán contar con un nuevo producto jujeño, que busca retener al menos medio día más a los visitantes, logrando que en esa experiencia descubran nuevos atractivos que los seduzcan a pasar una noche más en la ciudad. Asimismo, la empresa BALUT S.A., tendrá la posibilidad de instalarse en las ofertas de todos aquellos tour operadores que comercializan Jujuy, como un producto novedoso, a un precio accesible, que incorpora en el recorrido la degustación de productos de la zona y que se ofrece al mercado como el único tour en bus abierto de la ciudad, con un pase libre por 48 hs. que le permite al visitante o incluso a la empresa que lo ha trasladado, manejar libremente los tiempos de visita en cada atractivo.

## 2) RESUMEN EJECUTIVO

### a) Nombre Del Proyecto

Conociendo los tiempos que se viven de tanta competencia por la atención, conseguir un lugar en la mente de los turistas no es nada fácil para ninguna empresa. Por lo tanto a la

hora de elegir el nombre del producto, se procuró centrarse en algo convencional, simple, sencillo de pronunciar y de escribir, que suene bien y que se instale rápidamente en el colectivo de los visitantes, como la única manera de recorrer y conocer la capital jujeña;

### **“Jujuy Panorámico”. *Bus Abierto en la Ciudad.***

A la vez esta empresa jujeña decidió ingresar al mercado presentando un producto turístico que se comercializará en dos modalidades, para los visitantes nacionales y extranjeros, con el programa “City Tour y algo más” pero también para los propios jujeños con el programa “Conociendo mi Ciudad”, que busca de una manera atractiva y educativa instalarse en todas las escuelas jujeñas, recuperando así un antiguo plan de la Secretaria de Turismo que en los años 1999 y 2000 ofrecía viajes de intercambio para chicos de 4° y 7° grado, en ese momento, con la denominación de “Anfitriones Turísticos”.

De esta forma, el presente proyecto analizará y brindará los detalles técnicos y operativos, de inversión como de comercialización del producto “Jujuy Panorámico. Bus Abierto en la Ciudad”, en sus dos modalidades de trabajo, ofreciendo así los detalles necesarios para evaluar el impacto que generará el mismo, como la viabilidad de su puesta en marcha.

Por otro lado cabe aclarar, que las Empresas de Viajes y Turismo como el gobierno de la provincia de Jujuy han ofrecido Jujuy en paquetes centrados en la Quebrada de Humahuaca (Patrimonio Cultural y Paisajístico de la Humanidad – desde el año 2003) y en el Parque Nacional Calilegua (Reserva de la Biosfera de las Yungas – desde el año 2002) ambos con reconocimiento internacional de la Unesco. Estos recursos identitarios que posee la provincia de Jujuy, presentes en todas las ofertas turísticas, podrán también ahora plasmarse en la capital de la provincia, como principal centro de acceso y distribución hacia estos grandes atractivos turísticos.

La cultura jujeña de la “Quebrada”, plasmada en cada rincón de la ciudad, como el ambiente de selvas de montaña (las yungas) que rodean el casco céntrico, serán el escenario principal recorrido de este bus abierto, el cual se detallará a continuación, dilucidando aquellos puntos que llevaron a decidir a la empresa BALUT S.A. a invertir en la capital jujeña y desarrollar el producto “Jujuy Panorámico”.

---

#### **b) Breve resumen de la idea del proyecto**

---

El Producto ***Jujuy Panorámico. Bus abierto en la Ciudad*** se ofrece al mercado Internacional, Nacional y Local como una propuesta privada de la Empresa BALUT S.R.L. con colaboración del Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia, la Cámara de Turismo

de Jujuy y el Ministerio de Educación de Jujuy, quienes mantuvieron reiteradas reuniones con los técnicos de la misma y donde se le facilitaron datos y estudios técnicos realizados por el gobierno. En este sentido, se apoyó la presente iniciativa privada, considerando que la misma es una opción inexistente hasta el momento en la provincia, que permite aumentar las ventas de los prestadores de servicio locales, lo cual no solo impacta en rentabilidad de los mismos, sino que genera una mejor distribución de los recursos provenientes del turismo, posibilitando en el mediano plazo nuevas inversiones en el sector.

El servicio que se desarrolló tiene el objetivo central de ofrecer una alternativa turística Innovadora, que contribuya a la puesta en valor de los recursos patrimoniales de la ciudad, que sensibilice al jujeño en cuanto a su potencial turístico y que por su integrador recorrido y tiempo de duración, aumente la motivación de los visitantes y genere las opciones de permanecer más tiempo en la capital. Con una duración total de 3:10 hs., llegando a destinos muy destacados como las Termas de Reyes y con la opción de un pase libre de 48 hs. se busca tentar a los turistas a descender en algunas de las 15 paradas que posee el tour y hacer uso en esos lugares de la oferta gastronómica, museos, paseos de compra, baños termales, sitios de entretenimientos o incluso pernotar en algunos de ellos, para luego retomar a las horas o al día siguiente en el mismo tour sin un costo extra.

La propuesta concreta consiste en la prestación de servicios de *City Tours*, en Bus Turísticos Abiertos, conocidos popularmente como los “Micros Rojos” o “sin techo” que recorren las principales ciudades del mundo. Estos recorridos se comercializarán en dos modalidades, presentadas al mercado en dos programas diferentes; Programa N° 1 “City Tours y algo Más” y Programa N° 2 “Conociendo mi Ciudad”, para lo cual se desarrollaron estudios técnicos independientes, evaluando las características del perfil de cada mercado, las demandas y en función de ellas, las inversiones correspondientes, los costos que cada programa demanda y las estrategias de comunicación y ventas correspondientes, para finalmente determinar un precio de venta acorde al mercado, a los servicios prestados y capaz de generar el recupero de la inversión en un tiempo razonable para este tipo de inversiones.

El servicio consta de un recorrido por el Casco Histórico y Cultural de la Ciudad, descubriendo su origen prehispánico; sus Iglesias más antiguas; el paso del Gral. Belgrano por Jujuy, la bendición de la Bandera y su legado; Lola Mora, su vida y las Esculturas que instaló en Jujuy, entre otros maravillosos sitios históricos y culturales. Este Bus Turístico visita además, los tradicionales Barrios Miradores con su entorno de Selvas de Montañas que rodean la ciudad, y la bella localidad de Villa Jardín de Reyes y Termas de Reyes, un paraje único de aguas subterráneas que superan los 50° C, rodeado de cerros de una exuberante vegetación, que encierran leyendas y una rica historia local.



Las características históricas de la ciudad y su cercanía con el ámbito rural, permiten en un mismo producto disfrutar de la ciudad y del ámbito rural en un todo integrado y con servicios de alta calidad.

El Producto tal cual se menciona, ofrece dos modalidades de prestación; una destinada al mercado del **Turismo Cultural Nacional e Internacional**, como a todos aquellos visitantes que deseen conocer de una manera diferente la ciudad; y una segunda modalidad destinada a los **Estudiantes y Docentes de la provincia de Jujuy**.

En cuanto a la primera el bus turístico abierto cuenta con el sistema Hop On-Hop Off (los pasajeros pueden subir y bajar las veces que deseen en cualquiera de las paradas, sin costo adicional, presentando el mismo ticket) durante los fines de semana; Viernes, Sábados y Feriados de 10 a 20 hs. y los Domingos a partir de las 11:30 hs. hasta las 18,10 hs. Este producto de pase libre durante 48 hs. permite recorrer los principales atractivos pagando un solo ticket y con audio-guía disponible en cuatro idiomas: español, francés, inglés y portugués. Con una duración total de 3,10 hs. aproximadamente, el turista puede realizar el circuito completo o descender y disfrutar a pleno algún destino y retomar el circuito en la próxima unidad o al día siguiente.

Los días de semana de Martes a Jueves el servicio será convencional (sin la modalidad Hop On-Hop Off) con una salida a las 09:00 hs. con regreso a las 12:10 del mediodía y dos salidas a las 17:00 hs. con regreso a las 20,10 hs. En todos los casos el regreso a este horario se efectúa para aprovechar la vista nocturna de los barrios miradores.

El servicio para estudiantes y docentes también cuenta con un recorrido de tres horas aproximadamente, donde se aborda con un guía especializado, los principales contenidos de sus respectivos planes de estudios, apoyado en un convenio con el Ministerio de Educación de la provincia para unificar los contenidos desarrollados, como otros considerados de importancia en su formación educativa.

El recorrido para estudiantes y docentes se realiza en dos frecuencias pero con cuatro unidades en total, dos salen por la mañana y otras dos por la tarde, en esta modalidad las salidas son de lunes a sábado inclusive, para cubrir en cada caso la demanda de las escuelas en sus respectivos turnos. El servicio en este caso se programa con una reserva previa, donde se acuerdan las condiciones de contratación, los seguros y a partir de allí define el y la fecha del tours. En caso de ser solicitada esta modalidad por grupos de estudios de otras provincias, se lo considerará un “Viaje Especial” ya que se definirá con sus respectivos docentes los servicios y contenidos a priorizar, como la disponibilidad de unidades según el número de alumnos y la antelación con que se realice la consulta.

El Programa N° 1 se ofrece con el siguiente *Servicio a bordo*: Guías Bilingüe / Audio guía en cuatro idiomas / Café y un Alfajor Regional ó una Cajita saludable de frutos

deshidratados más una bebida natural orgánica / Servicio de Wifi / Mapa Turístico Informativo de las regiones con sus servicios y un croquis con las paradas programadas.

El Recorrido total en ambas modalidades es de 65 km, con una duración aproximada de 190 min. (3,10 hs).

Cabe destacar que además de la posibilidad de vivir el contraste de escenarios que ofrece la ciudad, con su historia, arquitectura y las Termas de Reyes en las Yungas jujeñas, el servicio permanente de wifi proporcionado por el Micro, más el servicio de degustación de productos regionales, que se ofrecerán en el transcurso del viaje ((punto 6) Descripción Detallada del Producto) elevan la calidad del Producto y lo diferencian de otros buses turísticos a nivel nacional.



**Figura 1:** Ejemplo del Modelo “Jujuy Panorámico” (BUS TURÍSTICO LUJAN, 2014).

Recuperado: <https://www.facebook.com/busturisticoLujan/> 30 de Marzo de 2014.



**Figura 2:** Ejemplo del Modelo “Jujuy Panorámico” (BUS TURÍSTICO LUJAN, 2014).

Recuperado: <https://www.facebook.com/busturisticoLujan/> 11 de Abril de 2014.

## **c) Destino turístico donde se desarrolla el proyecto**

---

### **c.1 Características del destino**

---

El destino es la ciudad de **San Salvador de Jujuy**, capital de la provincia de Jujuy, ubicada al Noroeste de la República Argentina, a 1.650 km aprox. de la CABA. La provincia de Jujuy limita internacionalmente al Norte con Bolivia a través de la Ciudad de La Quica, y al Oeste con Chile, vinculado a este país por el Paso Internacional “Jama”. Al Sur, solo a 120 km. se encuentra Salta Capital, la ciudad con mayor afluencia turística del norte argentino. La mencionada situación limítrofe, convierten a San Salvador de Jujuy en un punto estratégico de distribución, tanto a nivel productivo, comercial y turístico con los países vecinos, como a nivel nacional con el resto de la Argentina.

Además de las características mencionadas, cabe destacar que la capital jujeña es el paso obligado para visitar la mundialmente conocida “Quebrada de Humahuaca” – Paisaje Cultural de la Humanidad – a tan solo 30 km distancia.

San Salvador de Jujuy es una ciudad que se encuentra ubicada entre dos ríos, El Grande y El Xibi Xibi, que limitan naturalmente la expansión de la misma, pero que le otorgan un marco natural de gran belleza. Su altura promedio es de 1.259 msnm y posee una población de 312.671 habitantes aprox. (según proyección del INDEC para el 2021 en base al Censo 2010). Se encuentra dividida en 40 grandes barrios, los cuales algunos de ellos a su vez se subdividen como el caso del Barrio Alto Comedero, que nuclea a cerca de 100 mil habitantes y los mismos se distribuyen en unos 80 barrios más.

**El Valle de Jujuy**, nombre que se le otorga por sus características geográficas a este lugar, es la primera gran zona fértil, luego de atravesar por más de 300 km. la región de la Puna y la Quebrada de Humahuaca, viniendo desde el norte, esta es la razón principal por la que numerosas invasiones e intentos de conquista se vivieron por estos lugares, desde la llegada de los españoles en 1.536 (1° ingreso a estas tierras) hasta el periodo de la Independencia y las Guerras Gauchas en 1.821. Así es como esta ciudad combina una rica historia, unos fuertes valores culturales e identitarios, con un ambiente natural de magníficos y verdes paisajes.

El casco histórico de la ciudad, con sus antiguos edificios históricos; la Iglesia Matriz, la Basílica Menor de San Francisco, la Casa de Gobierno con el Salón de la Bandera, donde se encuentra también la bandera de la Libertad Civil donada por el Gral. Belgrano, El Museo y Casa Histórica donde asesinaron al Gral. Lavalle, el Teatro Mitre el segundo más antiguo del país y las Magníficas Esculturas de Lola Mora colocadas estratégicamente por ella misma en diferentes puntos de la ciudad, denotan un activo pasado digno de conocer y experimentar.

Saliendo del micro centro, en sus alrededores se encuentran barrios antiguos, como *Altos de La Viña*, una zona privilegiada, a pocos minutos del corazón de la ciudad de San Salvador de Jujuy, con balcones naturales sobre la quebrada del Río Grande, el mismo que aguas arriba es artífice de la Quebrada de Humahuaca, lugar que constituye un mirador de características únicas. Allí se encuentra el Centro Cultural y Museo Pasquini López, rodeado de una importante diversidad de ecosistemas. Continuando sobre el margen Este de la ciudad, se observa la Serranía de los Perales donde se ubica otros de los barrios más conocidos, *Los Perales*, zona residencial también de gran belleza, que forma parte del circuito de barrios residenciales que se visitan en el bus de “Jujuy Panorámico”. Este barrio alberga al Parque Botánico Municipal “Barón Schuel” en el corazón de la ciudad, ideal para conocer uno de los pisos ecológicos de las “Yungas” y su rica variedad de especies florales y arbóreas.

Finalmente y ya en las afueras de la ciudad, a 8 km. rumbo norte se encuentra la Localidad de *Villa Jardín de Reyes*, donde la tranquilidad y su clima más benigno la convirtieron en uno de los lugares veraniegos por excelencia de los jujeños. Sobre la misma ruta provincial 4 y continuando por 10 km el recorrido, se arriba a *Termas de Reyes* (18 Km de S.S. de Jujuy), un verdadero paraíso que se encuentra bañado por un río que forma caprichosos circuitos, muy nombrado por el prestigio de sus aguas termales curativas, aquí yace un paraje único, entre cerros de 1.300 msnm, cubiertos por abundante vegetación, donde se halla el histórico “Hotel Spa Termas de Reyes” que, con la esmerada cordialidad provinciana recibe a los visitantes para brindarles todas las comodidades y opciones a la hora realizar baños termales. Asimismo el lugar posee una variada oferta de servicios, privados y públicos que permiten por diferentes precios hacer uso también de las piletas termales, el camping o las cabañas. Con el sistema Hop on Hop Off los viernes, sábados, domingos y feriados, los usuarios del Bus Abierto pueden con sus tres frecuencias diarias, visitar, recorrer esta localidad, almorzar, alojarse o simplemente disfrutar del mirador y sus paisajes, y luego regresar a la ciudad, con la adquisición de un mismo boleto.



**Figura 4: Vista de Hotel Termas de Reyes (DESCUBRI.COM.AR, 2021)**

Descubri.com.ar. (28 de Octubre 2021). Las Termas de Reyes: aguas sagradas en el valle



jujeño. Recuperado: <https://descubri.cadena3.com/noticia.asp?categoria=argentina&titulo=las-termas-de-reyes-aguas-sagradas-en-el-valle-jujeno&id=308642>



**Figura 5: Termas de Reyes (VIVI JUJUY, 2016)**

Vivi Jujuy (29 de junio 2016). Termas de Reyes. Recuperado:

<https://www.vivijujuy.com.ar/turismo/termas-de-reyes/>

## c.2 Estado de desarrollo del turismo local

Si bien la actividad turística de la provincia de Jujuy vino creciendo en porcentajes de ocupación hotelera en los últimos años, específicamente en los periodos 2016, 2017 y 2018 (en gran parte por la devaluación del peso argentino), la mayoría de esos incrementos se registraron en la Quebrada de Humahuaca y en mucha menor medida en San Salvador de Jujuy, la capital provincial.

En relación a esto, uno de los principales problemas que siguió acrecentándose, y que hoy se busca resolver, es la amplia capacidad ociosa que registra la Ciudad de San Salvador de Jujuy, si bien es la capital de la provincia, centro de concentración de los principales servicios y con la mayor densidad poblacional, en cuanto a la actividad turística, siempre resulto ser una zona de paso hacia la Quebrada de Humahuaca, principal atractivo del Noroeste Argentino.

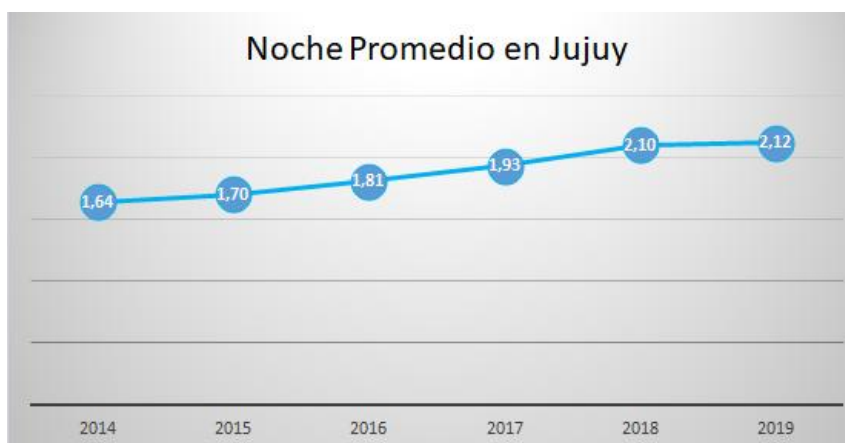
También en vinculación a lo mencionado, y como otro punto a resolver desde la oferta turística, es la marcada estacionalidad que presenta la capital jujeña, al menos 8 meses del año registra un escaso movimiento de turistas, lo cual resiente sobre todo a los servicios de alojamiento y gastronomía, solo basta con revisar los promedios de ocupación anual para verificar que solo durante el meses de julio y primera quincena de agosto, estos servicios alcanzan en promedio el 90% de ocupación, mientras que el promedio anual es de 30% (Anuario Estadístico 2018 Sector Jujuy). En cuanto a los atractivos Histórico, Culturales y Naturales, ubicados en la ciudad, también registran grandes niveles de ociosidad, ya que sus visitas están concentradas solo en horas de la tarde, entre las 17 y 19 hs., horario en el que el turista particular y las diferentes empresas de turismo que recorren Quebrada de Humahuaca, regresan de sus excursiones, y normalmente continúan hasta la ciudad de

Salta, sin pernoctar tampoco en Jujuy. El grafico a continuación comprueba lo mencionado en cuanto a la marcada estacionalidad.



Gráfico 15: Pernoctes mensuales a nivel provincial (2017)

**Figura 6: Grafico Pernoctes mensuales en Jujuy, (Anuario Estadístico de Jujuy, 2017)**



**Figura 7: Noche Promedio en Jujuy 2014-2019 (dipec, 2020)** Recuperado:

<http://dipec.jujuy.gob.ar/indicadores-economicos/turismo/observatorio-turistico/>

En cuanto a los atractivos ubicados en los alrededores de la ciudad, su ocupación es aún menor y concentrada solo en los meses de julio, agosto y algo en enero y febrero, siendo casi nula el resto del año.

La marcada estacionalidad que posee la ciudad de San Salvador de Jujuy, como muchos destinos del mundo, también responde a factores comunes a estos coincidiendo con los periodos vacacionales, en este caso una demanda alta en tiempos de vacaciones de invierno, verano y fechas de carnaval, donde los visitantes hacen escala en esta ciudad para visitar Quebrada de Humahuaca, y una muy baja los meses restantes del año, tal vez por la falta de alternativas y ofertas de productos turísticos en esos meses.

Como es sabido un destino en estas condiciones dificulta la instalación de nuevas inversiones e incluso hace peligrar las ofertas existentes, al no conseguir sostener la planta de recursos humanos durante todo el año, ni las utilidades necesarias para la mejora de los servicios e incluso la supervivencia de las empresas turísticas. La oferta laboral asimismo se reduce, generándose puestos de trabajo informal centrado en tres o cuatro meses del año, en definitiva la reducción en el consumo afecta a toda la planta turística. Finalmente producto de las faltas de visitas en gran parte del año, comienza también a decaer el mantenimiento de los sitios y monumentos históricos.

La Pandemia junto al cierre de más de siete meses de los establecimientos gastronómicos y bares, acrecentó la problemática marcando el cierre definitivo del 20% de los restaurantes, donde se perdieron 300 empleos directo (Cámara de Gastronómicos de Jujuy, abril 2021).

Cabe destacar que ante el diagnóstico efectuado durante los años mencionados 2016, 2017, el Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia realizó un cambio en las políticas turísticas locales, incrementando sustancialmente la organización de eventos y reuniones en la capital, para lo cual acuerda con el Ministerio de Producción intervenir en su agenda política, generando numerosas reuniones nacionales vinculadas al desarrollo del Litio, a la empresa estatal de Cannabis medicinal CANNVA S.E. y al Parque Solar de energía renovable Cauchari, todos emprendimientos de gestión estatal orientados a cambiar la matriz productiva de la provincia de Jujuy. Con esta nueva estrategia el registro final del año 2018 muestra un crecimiento interanual del turismo del 37% (Anuario Estadístico de Jujuy, 2018).



**Figura 8 y 9: Turismo de Reuniones (Grafico de Presentación del Anuario Estadístico de Jujuy, 2019).**

Como se observa en las figuras 7 y 8 correspondiente a la presentación del Anuario Estadístico 2019, que realizo el Ministro de Cultura y Turismo de la provincia Federico Posadas, Jujuy estaría ocupando hoy la 9° posición a nivel nacional en cuanto a turismo de reuniones, con 305 eventos realizados, sin bien son datos muy alentadores para las empresas turísticas locales, también cabe destacar que las provincias de Tucumán y Salta estarían 2° y 4° en ese mismo ranking, mostrando un crecimiento de la región NOA en su conjunto en este tipo de turismo. Estos datos positivos para los arribo de visitantes, se suman al crecimiento de las plazas hoteleras de nuestra provincia que registran un alza del 13,1 % respecto al año 2015, como asimismo alzas en los pernoctes, ocupación y promedio de estadía, en estos casos comparando los años 2019 y 2020 (Figura 9 y 10).



Fig. 10 y 11: Estadísticas e Indicadores, (Grafico de Presentación del Anuario Estadístico de Jujuy, 2019).

Continuando con el análisis del destino “Capital” y a los datos alentadores del 2019 y principios del año 2020, se debe agregar que luego del aislamiento social obligatorio al que dio lugar la pandemia COVID-19, las reservas continuaron mostrando datos muy alentadores de recupero de las visitas, continuando hasta la fecha, con esta información brindada por los medios, con la tendencia al crecimiento del turismo en la provincia y sobre todo en San Salvador de Jujuy. En cuanto al Anuario Turístico 2021, el mismo fue anunciado por el gobernador de la provincia en un acto en diciembre de 2021, aunque hasta la fecha del presente trabajo no se encuentra publicado.



### 3) DIAGNÓSTICOS F.O.D.A.

---

#### a) FODA del Destino

---

El Producto en estudio de la empresa BALUT S.A., se sostiene también entre otros puntos, por los resultados que arrojaron los diagnósticos privados, las carreras técnicas de Turismo (I.T.M.A, 2020) como algunos desarrollados por la Secretaría de Turismo del Municipio de la Ciudad.

De esta manera se presentan los datos del diagnóstico del “FODA Ampliado” realizado para el destino San Salvador de Jujuy, el cual como se observa en el cuadro completo que se adjunta en el Anexo b), muestra en su Acción Estrategia F.O. (fortaleza / oportunidad) la necesidad de trabajar en el diseño de un nuevo producto que aumente las alternativas de visitas turísticas en la capital, y que en lo posible integre varios de los atractivos y recursos que allí se encuentran.

A continuación se transcriben los puntos más relevantes del mismo, y al final la definición de la Acción Estrategia (F.O.) que fundamentó la elaboración de la propuesta de “Jujuy Panorámico”. Bus Abierto en la Ciudad, producto que se concretará con la inversión de la empresa BALUT S.A.

#### a.1 Fortalezas

---

- Ubicación geográfica estratégica; paso obligado para la "Quebrada de Humahuaca", reconocido atractivo turístico del NOA y puerta al “Mundo Andino” y países como Chile, Bolivia y Perú.
- Declarada “Capital Nacional de la Juventud y la Primavera”; por la histórica celebración de la Fiesta Nacional de los Estudiantes (Septiembre) con esta acción la capital accedió al mercado turístico nacional.
- La Calidez de la gente; la amabilidad natural de los habitantes de la ciudad se manifiesta a través de una muy buena predisposición para el turismo.
- Buenas condiciones climáticas; el clima templado y las lluvias regulares (subtropical serrano con estación seca) posibilitan la accesibilidad durante las cuatro Estaciones del año.
- Patrimonio cultural material de excelencia; Ej: la “Bandera” obsequiada por el Gral. Belgrano (Salón de la Bandera), el Teatro Mitre 2° más antiguo del país, las esculturas y obras de Lola Mora, la “Casa Museo” donde asesinaron al Gral. Lavalle, el Museo Arqueológico Provincial, entre otros.
- Marco natural de valor excepcional; la ciudad se encuentra rodeada de selvas y montañas, con reservas y áreas protegidas (Parque Botánico Municipal), además es el límite

con el Parque Provincial "Potrero de Yala" perteneciente a la "Reserva de Biosfera de las Yungas" y del complejo y mirador "Termas de Reyes".

- Decisión de desarrollar el "Turismo de Reuniones" en la Capital Jujeña; a través de una nueva decisión política del ejecutivo provincial (año 2018) se incorpora en la agenda política del gobierno y se destinan mayores recursos para este fin.
- Nivel de precios accesible; durante todo el año San Salvador de Jujuy presenta porcentajes muy bajos de subas de precios entre las temporadas alta y baja.

### **a.2 Debilidades**

- Mercado deterioro del patrimonio arquitectónico de la Ciudad; la falta de políticas provinciales y municipales de preservación, ocasionaron el deterioro de obras y fachadas del casco histórico.
- Escaso lugar geográfico para la expansión del casco céntrico; debido a los ríos que la rodean por un lado, y por otro a la gran concentración de establecimientos educativos y oficinas públicas y de gobierno.
- Marcada estacionalidad; solo durante 3 meses al año la ocupación supera el 85%, los 9 meses restantes el promedio de estadía es del 35%.
- Bajo promedio de Pernocte (2,3); y pocas horas de permanencia en las excursiones y los recorridos por la Capital (2,5 hs).
- Poca variedad en la oferta gastronómica, en servicios recreativos y en actividades nocturnas, versus la capital de la provincia de Salta que se encuentra a solo a 120 km.
- Poca oferta de Agencias de Viajes receptoras en la capital; que ofrezcan excursiones y/o paquetes para la ciudad y alrededores.
- Cierre de varias empresas gastronómicas y culturales en San Salvador de Jujuy, producto de los más de seis meses de inactividad de los comercios debido a la pandemia, lo que disminuyó la oferta y varios servicios que también utilizaban los turistas.
- Escasa cooperación; entre las empresas del sector turístico, y entre estas empresas y el estado provincial y municipal. (Ej. Cámara de Turismo, Coprotur, Colegio de profesionales y Asociaciones).
- Falta de un Plan de Ordenamiento Territorial (urbanístico y de servicios) y Falta de un Plan de Desarrollo Turístico Municipal integrado a la Provincia).

### **a.3 Oportunidades**

- Mayor Jerarquía y presupuesto para el Turismo; con la creación del Ministerio de Cultura y Turismo en reemplazo de la antigua Secretaría de Turismo y Cultura.
- Avance en el ranking en "Turismo de Reuniones"; ubicándose San Salvador de Jujuy en la posición 9° a nivel nacional.

- Renovación de los acuerdos comerciales con las líneas Low Cost; Aerolíneas Argentina y aumento con ella de las frecuencias diarias con CABA, Córdoba y un vuelo a San Pablo (Brasil).
- Tendencia en el marco de la Pandemia mundial hacia la visita a destinos con menor conglomeración de personas. La capital jujeña presenta en ese escenario mayor seguridad para los turistas, a la hora de aplicar los protocolos de reactivación postpandemia.
- Devaluación del Peso Argentino; frente a las monedas de los países limítrofes y sobre todo con el dólar, lo que convierte a este destino en uno de los más accesible de la región.
- Avance de obra en un 50% de una zona franca; en cercanías del Aeropuerto Dr. Horacio Guzmán, a pocos kilómetros de la ciudad Capital.
- Rápido acceso al mundo; que se encuentra totalmente interconectado a través de las TIC's y las redes sociales, donde se reducen de las distancias y posibilitan el acceso a diversos mercados y destinos turísticos.

#### **a.4 Amenazas**

- Temor de las pymes a la inversión por la inestabilidad económica; asimismo temor a la contratación de personal, al incremento impositivo y a tomar deuda a largo plazo.
- Mejor posicionamiento turístico de la provincia de Salta a nivel nacional; con una mayor inversión del estado provincial en turismo, con mayores subsidios e incentivos fiscales para el sector privado y con menores costos por la flexibilización laboral, Salta continúa liderando en materia turística la región NOA.
- Imagen de inestabilidad social, política e inseguridad; que se debió a los históricos conflictos sociales y gremiales de la provincia, y que se tradujo entre 2006 y 2014 en numerosos cortes de rutas.
- Gran distancia desde los principales centro emisores de turista de nuestro país; lo que dificulta en algún punto el turismo de fin de semana por parte de este mercado proveniente del centro y sur del país.
- Caída del poder adquisitivo de la clase media; durante 7 años consecutivos, hasta la actualidad.
- Avance de la Pandemia; el continuo surgimiento de variantes del COVID-19 en países de Europa y la falta de políticas sanitarias en algunos países de América Latina, repercute en el cierre de las fronteras de Jujuy y en el posible ingreso de una nueva variante del virus.

#### **b) FODA del Producto**

Luego de planteado el escenario de la capital jujeña y con la decisión firme de desarrollar el producto del bus abierto en sus dos modalidades, se elabora el FODA general

de “Jujuy Panorámico” a los fines de generar también acciones estratégicas que permitan mitigar las debilidades que presenta el producto, y así contrarrestar las amenazas identificadas en el entorno cercano. A continuación se transcriben las mismas y luego las estrategias superadoras en las que se empezó a trabajar.

### **b.1 Fortalezas**

---

- Unidades únicas en la provincia, modificadas para dar el servicio específico de City Tour, tipo Bus Abierto (sin techo).
- El mejor plantel de guías profesionales de Jujuy; incorporados a la empresa de manera estable y reconocidos los mismos por la institución oficial que los nuclea y el registro del Municipio.
- Servicio de snacks saludables (cajita dulce saludable y bebida natural orgánica) a bordo; elaborados por pymes locales en base a insumos producidos en Jujuy.
- Primer Tour Jujeño en Bus Abierto, que se ofrece al mercado bajo la modalidad Hop on Hop off.
- Personal profesional con alto entrenamiento como choferes de colectivos, formados en la resolución de conflictos y eventualidades que puedan suscitarse en los viajes.
- Cuarenta años de intachable trayectoria provincial y nacional; como empresa de transporte de pasajeros, reconocida por la calidad de sus unidades, puntualidad y servicios en todo el país.

### **b.2 Debilidades**

---

- Las unidades no cuentan con un área cubierta; o bajo techo para los días con lluvias o malas condiciones en general del clima.
- Poca experiencia de los dueños de la Empresa en el Sector Turístico; si bien la empresa posee más de 40 años transportando pasajeros, no habían trabajado específicamente en productos turísticos.
- Escaso personal bilingüe en la empresa; si bien están cubiertos los lugares con guías bilingües, la empresa carece de reemplazo en el personal propio.
- Carencia de políticas de incentivos y compensaciones para el personal de la empresa que permita incrementar las motivaciones y mejorar su productividad.
- Falta de un programa de relevamiento de atractivos y circuitos alternativos; que le permitan a la empresa generar posibles nuevos recorridos, con variantes en los tiempos y atractivos.
- Tensiones internas por las amplias diferencias salariales entre los choferes y el plantel de guías de turismo que no forma parte de los mismos convenios colectivos trabajo.

### **b.3 Oportunidades**

- Plan de políticas internas de fomento al emprendedor local; focalizado en fortalecer a los pequeños productores de bienes y servicios, generándoles entre varios beneficios, la opción de ser proveedores de la empresa.
- Antecedentes de Convenios de exclusividad para el Ingreso a los establecimientos educativos de la capital; el Programa n° 2 “Conociendo mi Ciudad” (estudiantil) que ofrece la empresa reúne esos requisitos.
- Nuevo Posicionamiento de la Ciudad de San Salvador de Jujuy; como destino de Turismo de Reuniones, lo que posibilita el surgimiento de nuevos eventos y congresos durante todo el año.
- Una Ciudad con atractivos todavía ocultos; La Capital ofrece diversas atracciones y muchos espacios con gran potencial para nuevas ideas e iniciativas, lo que podría generar nuevos recorridos.
- Sistema Cambiario Favorable; la devaluación del peso argentino con respecto a las monedas de los países limítrofes, también beneficia el consumo de este tipo de productos (Programa n° 1 “City Tour y algo más”).

### **b.4 Amenazas**

- Posibilidad de surgimiento de productos sustitutos; si bien no hay ninguna empresa que preste dicho servicio, existen numerosas EVT en la ciudad, con vehículos pequeños (camionetas) y combis que podrían ofrecer un city tour o recorrido por los mismos sitios, entre otros tipos de excursiones.
- Marcada estacionalidad de viajes turísticos en la Ciudad; si bien hay una decisión política y de varios actores por trabajar en este problema, en la actualidad el turismo se concentra solo en 4 meses.
- La instalación de empresas foráneas; que actualmente ofrecen el servicio de bus abierto, por ejemplo los que se encuentran en Salta capital o la Empresa Andesmar que tiene presencia en Jujuy, y actualmente brinda este servicio en Mendoza.
- Regreso de las políticas sanitarias de aislamiento social; producto del aumento de casos de COVID-19, restringiendo los viajes y/o las actividades sociales con más de 10 personas.
- Escaso mantenimiento de las calles de los barrios miradores y del tramo de Villa Jardín de Reyes y Termas de Reyes que podrían dificultar el normal funcionamiento del servicio durante todo el año.

### c) Estrategias Superadoras

---

A partir de la matriz FODA realizada para el destino San Salvador de Jujuy, surge la iniciativa de impulsar diferentes acciones estratégicas, que hacen necesaria entre otras, la existencia de nuevas actividades para el ocio, para el fortalecimiento de los recursos existentes y para la estadía de los viajeros. En este caso se transcribe la actuación estratégica F.O. Fortalezas – Oportunidades (Anexo b), la cual además de buscar reactivar a los prestadores de servicios de turísticos de la capital, generó el escenario para el surgimiento de varias propuestas, entre esas la del producto “Jujuy Panorámico”. *Bus Abierto en la Ciudad* que se ofreció a la empresa BALUT S.A.

De esta manera, se planteo diseñar junto a los recursos naturales que limitan con la ciudad, las áreas protegidas (Parque Botánico, Reserva de la Biosfera y Parque Provincial) y los recursos históricos culturales de la ciudad, un nuevo producto turístico capitalino, que genere servicios turísticos diferentes y la opción de una mayor permanencia en la ciudad posibilitando así la movilidad de la capacidad ociosa de la planta turística, y la integración a los paquetes turísticos provinciales y nacionales que se comercializan actualmente. La situación descrita también motivará la participación de la municipalidad San Salvador de Jujuy, el ministerio de Cultura y Turismo de la provincia y el apoyo comercial del sector privado a través de las diferentes Cámaras de Turismo y Empresariales.

Por su lado el municipio de la Capital, basado también en una demanda de reactivación por parte del sector gastronómico, creó un paquete de varias acciones locales, donde surge el “Paseo Sarmiento” (Munic. de San Salvador de Jujuy, 4 de noviembre 2021. <http://sansalvadordejujuy.gob.ar/2021/11/04/paseo-sarmiento-nuevo-eje-gastronomico-en-la-ciudad/> ) frente a la plaza central y la casa de gobierno, habilitado primero los fines de semana y luego todos los días desde las 20 hs. hasta 02 hs. como paseo gastronómico, oferta presentada luego de varias reuniones con la cámara de gastronómicos, los dueños de restaurantes de la ciudad y la secretaria de turismo del municipio, donde se generaron mejoras en la infraestructura urbana de las calles afectadas, beneficios en cuanto a la capacidad y ubicación de los establecimientos, entre otras ventajas para aquellos propietarios que decidan brindar sus servicios en este paseo.

En consonancia con el resultado de la matriz y lo realizado por el municipio, surge la presente propuesta para BALUT S.A, superadora en cuanto a inversión y generación de puestos de trabajos por parte de una empresa privada jujeña, basado en el diseño de un nuevo producto turístico para la capital, que contempla un amplio recorrido por la ciudad y sus alrededores en la modalidad de bus abierto, convirtiéndose así en el primer city tour con estas características.

Como se ha mencionado, con el nombre de **“Jujuy Panorámico” Bus Abierto en la Ciudad** la empresa BALUT S.A. decide ampliar la oferta de opciones para recorrer San Salvador de Jujuy, con un itinerario novedoso de 3:10 hs. de duración donde llegará hasta las “Termas de Reyes” pasando por los principales edificios históricos, barrios residenciales y sitios miradores de gran belleza paisajística, tanto en los servicios fijos que ofrecerá de martes a jueves, como en los días de Hop on Hop off donde los pasajeros podrán usar libremente el servicio del bus entre las 9 hs. y las 20,10 hs. durante dos días a un único precio.

#### **d) Diferenciación con la Competencia**

La Empresa BALUT S.A. quien ofrecerá el servicio, buscará en el corto plazo consolidar la diferenciación que posee con las otras empresas de transporte de pasajeros y las específicas de transporte turístico, para ello pretende crear con “Jujuy Panorámico” un producto que no posea un rival directo en Jujuy, ya que no existe hasta el momento en el mercado turístico local, ningún servicio con las características que ofrecerán los dos programas diseñados.

Si bien en la ciudad de Salta y Mendoza existen servicios de city tour en bus abierto, respaldados en uno de los casos por la Empresa Andesmar, la cual llega a Jujuy, se buscó crear una ventaja competitiva sobre sus posibles rivales nacionales, que pueda además fortalecerse por ser de origen jujeña, destacando su amplia trayectoria de 40 años en el rubro del transporte nacional de pasajeros.

Por otro lado, si bien el mencionado rubro del transporte y este tipo de excursiones generan una barrera alta de ingreso al mercado, sobre todo en cuanto a la inversión inicial, se estableció como prioridad que en los primeros meses los objetivos están centrados en consolidar y sellar su relación con el Ministerio de Cultura y Turismo y el Ministerio de Educación, con ello directamente se establecerían vínculos contractuales con el gobierno de la provincia de Jujuy y “Jujuy Panorámico”, lo que haría más difícil el ingreso de un producto de competencia directa.

Como se mencionó en los objetivos específicos, existen acciones que buscan concretarse en los primeros 180 días de ejecución de los programas, que tienden sobre todo a fortalecer ese vínculo mencionado con el estado provincial, para ello “Jujuy Panorámico” va generar dos Fam Tours uno para los docentes y directivos del Ministerio de Educación y otro para los funcionarios de turismo de la Municipalidad de San Salvador de Jujuy como del Ministerio de Cultura y Turismo, entre ellos otras autoridades locales que a través de su vínculo con el gobierno nacional reciben visitas protocolares durante todo el año, las cuales



se incentivará a que el gobierno de la provincia les obsequie la realización del city tours en el bus abierto.

En la provincia de Jujuy existen artistas locales, entre estos músicos, artesanos, artistas plásticos, entre otros rubros, que lograron por la excelencia de sus productos y la singularidad de los mismos, ser un emblema de la provincia. Sus obras o producciones son un orgullo que motivan a las autoridades a adquirirlas cada vez que deben distinguir, agasajar o simplemente hacer un presente a algún visitante importante.

El Cerro de Siete Colores, las Salinas Grandes o Humahuaca por ejemplo también lograron este posicionamiento estrella, generando que cuando alguien llega a Jujuy, no puede marcharse sin antes haber visitado estos lugares, en gran parte de los casos el gobierno de la provincia contrata algún servicio especial y privado para que puedan conocer estos sitios de interés.

Salvando las diferencias con los ejemplos citados, “Jujuy Panorámico” también desea lograr un posicionamiento destacado en la ciudad y convertirse desde su inauguración hasta los primeros seis meses, en un producto indiscutido a la hora de conocer Jujuy. Para lograrlo se plantea primero seducir y “enamorar” a los propios jujeños, comenzando por sus autoridades gubernamentales y la comunidad educativa.

### **e) Misión de “Jujuy Panorámico”**

De esta manera **“Jujuy Panorámico” Bus Abierto en la Ciudad** define con sus dos programas “City Tour y algo más” y “Conociendo mi Ciudad” que centrará y dedicará esta unidad de negocio de BALUT S.A. en la siguiente misión;

“Brindar al turista la mejor opción para conocer Jujuy, a través de un servicio de alta calidad en bus abierto con la modalidad Hop on Hop off, capaz de garantizar viajes inolvidables, únicos e innovadores, basados en la originalidad del circuito, en los guías altamente calificados y en la excelencia del servicio y los productos que se ofrecerán a bordo.” y “Ofrecer a los estudiantes jujeños, docentes y directivos de cada establecimientos educativo, una nueva opción para recorrer la ciudad y reinterpretar la cultura y su patrimonio natural, a través de los mejores guías interpretes de Jujuy, viviendo la experiencia de un turistas, en su propia ciudad”.



#### 4) OBJETIVOS DEL PROYECTO

---

##### a) Objetivos Generales

---

###### Objetivo General de la Empresa

- Desarrollar un nuevo servicio de recorridos turísticos en bus abierto por la capital jujeña, basados en prestaciones seguras, cómodas, eficientes y socialmente responsables, que garanticen la sostenibilidad del producto, la satisfacción de los turistas, como de los usuarios locales y amplié la oferta de servicios ofrecidos por la empresa de transporte BALUT S.A creando una nueva unidad de negocio especializada en recorridos turísticos y educativos por la ciudad de San Salvador de Jujuy

##### b) Objetivos Específicos

---

###### Objetivos Específicos de la Empresa

- Lograr en los primeros seis meses la introducción de los servicios turísticos ofrecidos por la empresa, en todos los catálogos y guías virtuales e impresas ofrecidas por las direcciones y secretarías de turismo de la provincia.
- Conseguir el auspicio en los primeros sesenta días, del 50 % de las empresas hoteleras y gastronómicas, ubicadas por donde circula nuestro bus abierto, para ser colocados en nuestros folletos, mapas y sitios de ventas de nuestro servicio.

###### Objetivos Específicos por Producto

###### **Programa 1°** “City Tour y algo más”

- Obtener dentro de los primeros 30 días de la inauguración del producto, un contrato marco anual de venta de servicios con el Ministerio de Cultura y Turismo y la Secretaria de Turismo de la Municipalidad, para la realización de los City tours de todos los funcionarios, empresarios, entre otros invitados especiales, que lleguen a la provincia a través del estado.
- Concretar a los noventa días de inaugurado el producto, un Fam Tour con Agencias de Viajes nacionales, y con las del Norte de Chile y Sur de Bolivia que comercializan habitualmente paquetes para el Norte Argentino.
- Conseguir a partir de los 180 días de iniciados los servicios, en los meses de marcada estacionalidad, una ocupación promedio del 50% de las plazas ofrecidas en la modalidad Hop on Hop off.

###### **Programa 2°** “Conociendo mi Ciudad”

- Obtener la autorización durante los primeros sesenta días de operación del programa, de 24 viajes de reconocimiento, tipo Fam Tours con docentes, directores y supervisores del sistema educativo provincial.
- Acordar con el Ministerio de Educación, que en la venta del programa a las escuelas, el Estado provincial se haga cargo del pago del 50% de los costos fijos de cada alumno que contrate el servicio.
- Lograr al inicio del segundo año de operaciones del servicio, el ingreso y la venta del programa al 50% de las escuelas de la zona de Quebrada y Puna y al 25% de las escuelas de las zonas de Valles y el Ramal.

## **5) ESTRATEGIA DE MARKETING**

---

### **a) Perfil de Mercado**

---

El grupo de clientes a los que se dirigen los servicios de Jujuy Panorámico están bien diferenciados y forman parte de dos mercados metas claramente identificados, el primero para turistas y visitantes en general y el segundo para estudiantes primarios locales. De esta manera se trabajará en la necesidad de aplicar estrategias funcionales diferentes a los fines de llegar efectivamente a los posibles clientes que de cada servicio.

#### **a.1 El Perfil del Mercado Meta del Proyecto**

---

El Programa “City tour y algo más” se diseñó y busca captar a todo aquel visitante que llega por primera vez a San Salvador de Jujuy, tanto en el rol de turista, como aquel que llega por un viaje de visita familiar o por trabajo.

Basado en una investigación exploratoria, se trabajó con toda la información bibliográfica disponible y se completará la misma con entrevistas a referentes y funcionarios del sector público del turismo y a empresarios de la cámara de turismo de la provincia.

Asimismo en mayo del año 2006 la consultora Horwath Argentina en el Plan de Desarrollo Turístico Sustentable de la Provincia de Jujuy, indica que se puede afirmar sin temor a equivocarse que el turista típico es de origen argentino, volvería a visitar Jujuy y organizó su viaje en forma independiente (Tomo II, Cap. 7, pag. 79). Por otro lado, la consultora presenta en el mismo plan un cuadro de “perfil simplificado” el cual se adjunta a continuación;

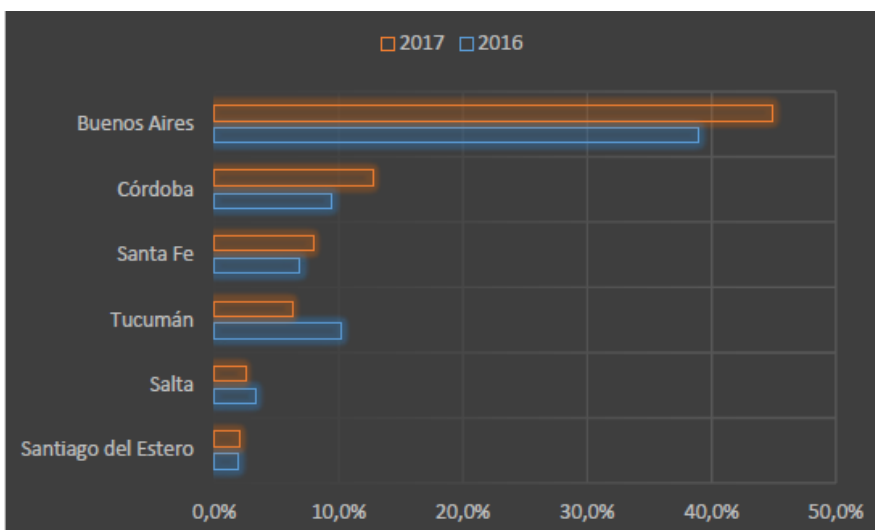
VARIABLE	MAYOR FRECUENCIA	(%)	2ª FRECUENCIA Y SIGUIENTES	(%)	PORCENT . ACUM.
Rango etario	21-30 años	32%	31-40 años y mayor de 51 años (ambos grupos 21%)	42%	74%
Sexo	Femenino	52%	Masculino	48%	100%
Procedencia	Nacional	89%	Extranjero	11%	100%
Provincia	Buenos Aires	26%	Ciudad de Buenos Aires	22,5%	48,5%
Región	Buenos Aires (Ciudad+Provincia)	48%	Centro y Litoral (ambos 14%)	28%	76%
Extranjeros por región	Europa	47%	Limitrofes	32%	79%
Extranjeros por país	España	26%	Chile (11%) Francia (8%) Uruguay, Brasil	33%	59%
Ocupación	Empleado	26%	Estudiante	22%	48%
Primera visita a Jujuy	Sí	68%	No	32%	100%
Cuántas veces visitó Jujuy (Resp. Anterior "No")	2	45%	3	18%	63%
Con Quien Viaja	En familia	46%	Con amigos	41%	87%
Acompañantes	2	20%	3	19%	39%
Cómo viaja	Independiente	81%	Tour organizado	19%	100%
En qué viaja	Micro	66%	Vehículo particular	30%	96%
Primera mención zona visitada	Quebrada	67%	Valles	15%	82%
¿Cuánto tiempo permaneció?	Más de tres noches	50%	Menos de un día	17%	67%
Dónde se alojó	Hotel	40%	Hostería	15%	55%
Modalidad de viaje	Cultural	48%	Aventura	17%	65%
Principal fuente de información sobre Jujuy	Familiares/Amigos	55%	Radio/TV	17%	72%

**Fig. 13: Perfil Simplificado (Observatorio Turístico y Análisis de Demanda, Capítulo 7, pag. 80, 2006).**

En cuanto al programa “Conociendo mi Ciudad” el mercado está compuesto por niños y niñas residentes de la provincia de Jujuy, que se encuentren escolarizados cursando el 4° y el 7° grado del nivel primario, de 9 y 10 años y de 12 y 13 años respectivamente, si bien no se excluye de poder contratar el tour a los demás grados, como se mencionó en los apartados anteriores, dicha elección se sustenta en los contenidos áulicos y curriculares que de estos grados de la primaria, donde los maestros desarrollan temas geográficos y culturales de la provincia de Jujuy. Si bien en este mercado son los docentes y luego los padres los que toman la decisión de autorizar la contratación del viaje, la estrategia comercial será también llegar y motivar a los niños mencionados, como principales usuarios del servicio, ofreciéndoles un viaje divertido, fotos, obsequios y una experiencia innovadora para el grado.

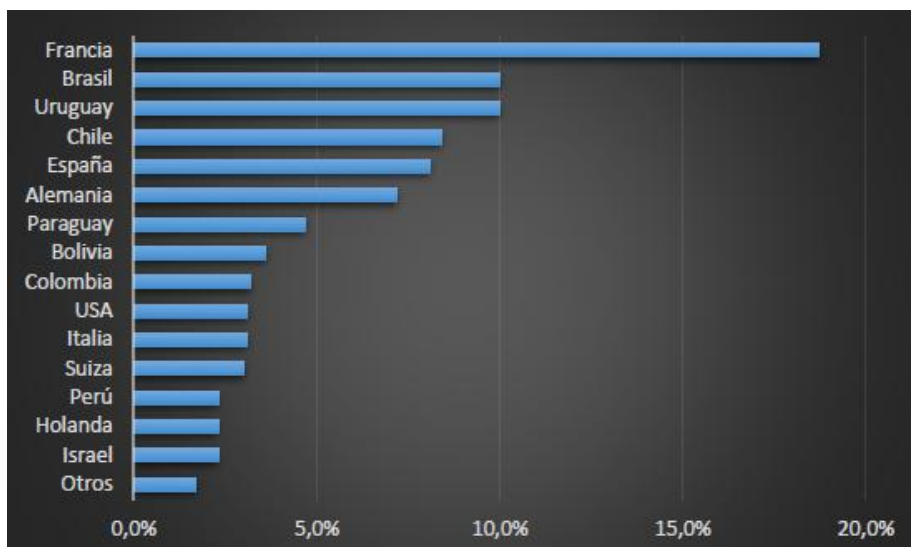
### a.2 Segmentación Geográfica

Esta subdivisión de la demanda en cuanto a los turistas, basada en su ubicación de origen o lugar de residencia, se basó en el último documento publicado por la Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia, el cual presenta los siguientes datos; durante el año 2017, el 96% de los visitantes fueron turistas, mientras que el 4% restante, excursionistas, es decir que no pernoctaron en la provincia. De acuerdo con el lugar de residencia habitual, el 88,46% procedieron de Argentina; mientras que el 11,54% restante de otro país. Tomando la franja de visitantes residentes en Argentina, se registraron procedencias de todas las provincias, pero siete provincias fueron responsables del 76,6% sobre el total de visitas del segmento, siendo estas: Buenos Aires (44,9%); Córdoba (12,8%); Tucumán (6,3%); Santa Fe (8%); Salta (2,5%); y Santiago del Estero (2,1%). De esta forma, Buenos Aires es la provincia que más peso tiene para el turismo provincial (según; Anuario Estadístico de Jujuy, 2017, pág. 24)



**Figura 12. Procedencia Nacionales de las visitas a Jujuy (Anuario Estadístico de Jujuy, 2017)**

De la franja de extranjeros y a lo largo de 2017, se registraron procedencias de 47 países distintos. Considerando los mercados emisores a nivel país, los más frecuentes fueron: Francia (18,7%), Brasil (10%), Uruguay (10%), Chile (8,4%), España (8,1%), Alemania (7,2%), Paraguay (4,7%) y Bolivia (3,6%) (Según; Anuario Estadístico de Jujuy, 2019, pág. 25)



**Figura 13. Procedencia Internacionales de las visitas a Jujuy (Anuario Estadístico de Jujuy, 2017)**

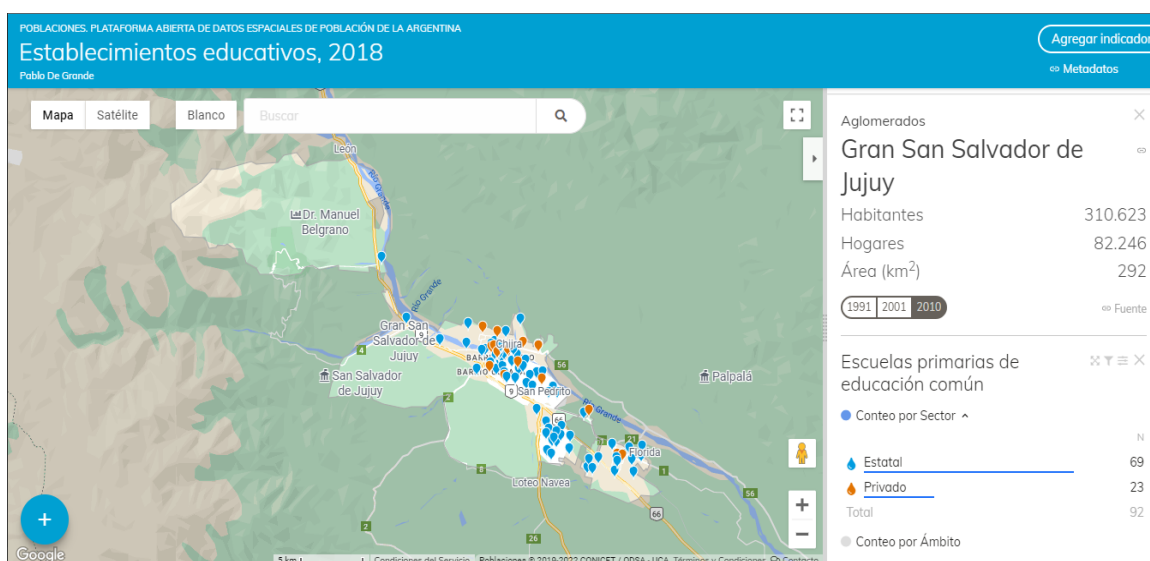
En el segundo perfil, para el Programa “Conociendo mi Ciudad” se consideró a todos los niños escolarizados cursando el nivel primario en la provincia de Jujuy, la división por nivel de enseñanza y ubicación geográfica se obtuvo del Anuario estadístico de la provincia del año 2020, el cual muestra que en los 16 Departamentos de la provincia existen más de 100 mil alumnos en nivel primario, de los cuales 34.363 pertenecen al dpto. Dr. Manuel Belgrano (Figura 14), asimismo aproximadamente 4.909 alumnos pertenecen a cada división. En el caso del programa “Conociendo mi Ciudad” dirigido principalmente a 4° y 7° grado, tendríamos solo para San Salvador de Jujuy y alrededores más de 9.800 alumnos por año en condiciones de adquirir los servicios de Jujuy Panorámico. Divididos los mismos en 92 establecimientos educativos, 69 estatales y 23 privados según el mapa de la “Plataforma abierta de datos espaciales de la poblaciones población argentina”, (Figura 15) disponible en <https://mapa.poblaciones.org/map/3801/#/@-24.163649,-65.37477,11z&r20253/l=3801!v1!w0,0,0> )

**Cuadro 4.15** Población ambos sexos de 3 años y más que asiste a un establecimiento educativo por nivel de enseñanza, según departamento. Provincia de Jujuy. Año 2010

Departamento	Población de 3 años y más que asiste a un establecimiento educativo	Inicial (jardín, pre-escolar)	Primario	EGB	Secundario	Polimodal	Superior no universitario	Universitario	Post universitario	Educación especial
<b>Total</b>	<b>240.261</b>	<b>26.101</b>	<b>100.362</b>	<b>5.705</b>	<b>69.897</b>	<b>4.840</b>	<b>17.121</b>	<b>13.992</b>	<b>454</b>	<b>1.789</b>
Cochinoca	5.231	592	2.634	9	1.498	93	342	35	1	27
El Carmen	33.642	3.714	15.890	565	9.432	535	1.958	1.289	25	234
Dr. Manuel Belgrano	96.534	10.496	34.363	3.696	27.604	2.272	7.891	9.113	309	790
Humahuaca	6.429	731	2.822	170	1.869	206	477	118	9	27
Ledesma	27.289	2.899	13.035	324	8.082	572	1.494	654	30	199
Palpalá	18.844	2.040	7.356	398	5.708	253	1.611	1.319	24	135
Rinconada	804	108	438	44	160	30	9	11	3	1
San Antonio	1.489	164	668	26	467	17	69	64	3	11
San Pedro	26.422	2.894	11.307	335	7.997	468	2.131	1.018	31	241
Santa Bárbara	6.185	544	3.373	20	1.944	46	148	57	0	53
Santa Catalina	1.083	127	639	29	248	30	6	4	0	0
Susques	1.477	181	810	13	319	98	36	16	3	1
Tilcara	4.491	505	2.036	32	1.368	84	301	134	11	20
Tumbaya	1.530	165	759	4	463	9	93	31	0	6
Valle Grande	844	99	499	0	216	11	13	5	0	1
Yavi	7.967	842	3.733	40	2.522	116	542	124	5	43

Fuente: DIPEC, Departamento Sociodemográfico, INDEC: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 - Cuestionario Básico. Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE.

**Figura 14.** Población que asiste a un establecimiento educativo (Anuario Estadístico 2020 Provincia de Jujuy)



**Figura 15.** Establecimientos Educativos de Nivel Primario (Plataforma Abierta de Datos Espaciales de Población de la Argentina, 2022)

### a.3 Segmentación Demográfica y Social

Con respecto a características demográficas, el perfil de turistas y visitantes de Jujuy refleja un promedio de 40,91, años siendo las edades comprendidas entre los 25 y los 43 años las más representadas, totalizando estas un 53,5% del total de los turistas. Asimismo, en el ámbito de las características socio demográficas del visitante, la mayoría de los

encuestados, según el Anuario Estadístico 2017 del Observatorio de Turismo de la Provincia de Jujuy, es de sexo femenino el 56,2% y tiene estudios superiores el 80,2%.

#### **a.4 Segmentación Comportamental**

En relación al motivo de viaje, la mayoría (93,3%) de los entrevistados declaró estar visitando Jujuy por ocio/vacaciones (turismo convencional), seguido de turismo de negocios (2,4%), por trabajo (2,2%) y visita a familiares y amigos (1,1%). Asimismo desde el año 2017 comenzó una fuerte apuesta de la provincia de Jujuy hacia el turismo de eventos y reuniones centrado en la capital, observándose como se detallo en los apartados anteriores (figura 8 y 9), en el año 2019 indicadores de crecimiento muy auspiciosos, ya que se incrementarían las visitas en las temporadas bajas.

En la distribución geográfica de las reuniones por destino sede, se destaca que las primeras cuatro ciudades concentran el 41% del total de las reuniones identificadas en el país, a saber: Ciudad de Buenos Aires (17%), San Miguel de Tucumán (9%), Córdoba (8%) y Salta (7%); y junto con Mar del Plata, Mendoza, Rosario, Paraná, San Salvador de Jujuy y Resistencia se posicionan entre las primeras diez ciudades sede con mayor cantidad de reuniones (según el Anuario Estadístico de Turismo de Reuniones 2019, en <http://novedadesaoca.site/PDF/OETRAnuarioTurismodeReunionesArgentina2019.pdf>)

#### **b) Posicionamiento - Marca**

El concepto de marca e identidad corporativa no reduce su estudio a una disciplina específica sino que lo enmarca en la sociedad, contemplando los aspectos culturales, sociales y semióticos que le son inherentes y que la inscribe ante todo como fenómeno social (Costa, 2004). La marca en tanto signo tiene la función primordial de significar, la marca semantiza al objeto que representa y éste es justamente el desafío ya que la asignación de significados puede producir lecturas positivas, negativas o neutras por parte de sus destinatarios.

La marca del Producto “Jujuy Panorámico”, se vincula directamente con la historia y la evolución de las marcas turísticas por las que transito la provincia de Jujuy. Por ejemplo la marca “Viva Jujuy” se remite a una convocatoria de un concurso impulsado por la Secretaría de Turismo y Cultura (año 2000) como paso primordial para la instalación de sus destinos turísticos en el marco de la postulación de la región de la Quebrada de Humahuaca como Patrimonio de la Humanidad ante la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) , el cual permitió con ese diseño ganador una evolución de la marca que perduró hasta finales del año 2015. Luego a partir del año 2016 con el cambio del gobierno provincial, se crea el Ministerio de Cultura y Turismo de la



provincia y con él se realiza una nueva marca “Jujuy Energía Viva”, cambiando por completo en este momento el mensaje y la imagen a transmitir.

A continuación se presentan las imágenes mencionadas:

Secretaria de Turismo y Cultura de Jujuy	Año 2000 a 2001	
Secretaria de Turismo y Cultura de Jujuy	Año 2006	
Secretaria de Turismo y Cultura de Jujuy	Año 2010	
Gobierno de la Provincia y Ministerio de Cultura y Turismo	Año 2016	
Ministerio de Cultura y Turismo de Jujuy	Año 2018	

De esta manera, al momento de producir una determinada marca se deben considerar no sólo las cualidades o atributos tangibles, sino también las creencias, experiencias y estereotipos que los destinatarios tienen con respecto al objeto/servicio/territorio que representa.

En cuanto al nombre elegido para identificar al producto, se han considerados algunos puntos y premisas que llevaron a seleccionarlo y que se centran en su atributo principal, el primer bus abierto en la ciudad, posicionamiento elegido en base a la principal características que tendrá el producto en las dos modalidades en que se comercializará.



### Fácil de Recordar, Pronunciar y Escribir:

Con la primera palabra **Jujuy** se identificó directamente al destino, dándole pertenencia y localización, y a la vez con la incorporación del término **Panorámico** se buscó generar una idea visual de cómo se observará a Jujuy. Inmediatamente el eslogan **Bus Abierto en la Ciudad** sitúa a lector en el tipo de servicio (un **Bus** turístico **Abierto**) y lo que el mismo ofrecerá como destino, la visita a la **Ciudad**.

Asimismo en cuanto a lo visual, junto a las palabras **Jujuy Panorámico** se ha buscado incorporar dos imágenes, la primera que ilustra a través de un ícono abstracto un “casco céntrico” conectado (a la izquierda), y una segunda imagen que grafica una ruta, la misma diseñada como dibujo animado o caricatura, a la derecha del término Panorámico.



En cuanto a los colores, se han utilizado en la palabra **Jujuy** cinco tonos vivos y diferentes, con la intención de plasmar dinamismo, alegría y variedad, características con las que se vende la provincia de Jujuy hace varios años, utilizados en varias ocasiones en la marca provincia. Con respecto al término **Panorámico** se ha usado un color tierra, uniforme, en tono pastel, también característico de gran parte de los paisajes jujeños y su geografía. Finalmente el eslogan continúa con los colores pasteles, repitiendo el verde con el que inicia la palabra “Jujuy”, dándole continuidad y uniformidad los colores de la marca.

La tipografía redondeada de las letras, junto al gráfico “caricaturesco” de la ruta responde a un estilo característico de los jóvenes de los años 80’,90’, presente en algunas tapas de los discos de vinilo de esa época.

### Diferenciador y Competitivo

El eslogan **Bus Abierto en la Ciudad**, es un enunciado corto, con una pausa marcada con el punto seguido luego de la marca, que plasma la diferenciación y competitividad que se ha buscado, ya que no existe en la provincia de Jujuy ningún producto con esas características. Esta es una frase que destaca lo que hace la empresa, hace hincapié en su diferenciación con otros buses turísticos, aclara la “misión” de la marca y es una parte importante de la identidad de la misma. Asimismo como se mencionó, en la provincia de Jujuy no existe ningún servicio de bus abierto, incluso los city tour que se vienen realizando, solo se concentran en el micro centro de la ciudad y se realizan de forma pedestre.

### **Original, Breve y Simple**

Lo breve y simple del nombre fue plasmado como se dijo, en esas dos palabras reconocidas por todos (Jujuy Panorámico), como así también en el enunciado del eslogan. A la vez que resulta diferenciador, termina siendo también breve y simple, con lo que se apuesta a que el visitante sin necesidad de interpretación, incorpore al instante el tipo de servicio y fije rápidamente la marca.

### **Pensado a largo Plazo**

La sostenibilidad y vigencia en el tiempo, son también importantes atributos que se han pensado para esta marca, el nombre principal como el enunciado del slogan, están compuestos por palabras que vienen pronunciándose permanentemente hace décadas y las cuales no han dejado de tener vigencia. Por otro lado, los servicios de Bus Abierto en las grandes ciudades han seguido sumándose y sus prestaciones se han diversificado, no solo ofreciendo los tradicionales City Tour sino también viajes especiales a escuelas, grupos de egresados, eventos privados, entre otros servicios particulares que hacen que este tipo de empresas aumenten sus unidades como la especialización de sus servicios. **Jujuy Panorámico** de la misma manera, ofrecerá un servicio de City Tour en bus abierto para todo aquel que vista la ciudad, como un segundo programa diferenciado para las escuelas de la provincia, diseñado para los alumnos de 4° y 7° grado de la primaria, acorde a los contenidos curriculares que los docentes enseñan en ese nivel escolar.

En ambos casos, el mercado del turismo que llega a la capital, como el del estudiante escolarizado, poseen una amplia rotación de potenciales clientes que aumentan de manera constante y que continúan valorando vivir esa experiencia de recorrer una ciudad en un bus abierto, con lo cual la empresa tiene grandes posibilidades de sostenerse en el tiempo, e importantes opciones de crecimiento.

### **c) Estrategia de relación con los clientes**

En las estrategias relacionales con los clientes **Jujuy Panorámico** priorizará la presencia en las redes, sobre todo para el programa “City Tour y algo más” y la personalización de los productos para el programa “Conociendo mi Ciudad”, utilizando en este último caso la posibilidad que brinda tener a los posibles clientes viviendo en la misma ciudad donde se brinda el servicio.

Con respecto a las redes, según el Informe del Anuario Estadístico 2017 publicado por la provincia en cuanto al perfil de los visitantes, las fuentes de información más usadas en la planificación del viaje a Jujuy son: “recomendación de familiares y amigos” (56,3%), “redes sociales” (48,1%) y “visita anterior” (32,9%), con lo cual las redes sociales pasan a ser la

principal vía de contacto y primera relación que tendrá la empresa con los posibles visitantes de la ciudad.

En segundo término y en relación al programa N° 2 “Conociendo mi ciudad” se trabajará en dos escenarios; por un lado con los maestros de 4°, 5°, 6° y 7° grado de la primaria a quienes se buscará seducir con la propuesta para que sean los principales prescriptores del tours, ya que son los responsables en el aula de los estudiantes, a quien está dirigida el programa. En este caso un punto de encuentro de muchos de ellos es el gremio de Adep que los nuclea, y con el cual la empresa intentará establecer un vínculo a los fines de llegar a los docentes.

Por otro lado la empresa desarrollará varios stands móviles para tener presencia en aquellos sitios más concurridos por los niños de 8 a 12 años de edad, priorizando los eventos masivos como la Fiesta Nacional de los Estudiantes, Las Ferias del Libro, los desfiles escolares en fechas patrias, entre otros festivales locales. En los mencionados acontecimientos se generan encuentros directos con los niños y sus padres a los que se obsequiará suvenires con fotos e imágenes atractivas de las experiencias vividas en los buses abiertos que ofrece la empresa.

## **6) DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO**

---

### **a) Características del Producto Innovador**

---

Un producto innovador no necesariamente implica una mejora en el material con el que está hecho, ni características muy llamativas o costosas, sino que resuelve un problema y aporta mucho a la vida de quienes lo usan. Entre otros puntos cumple con 3 criterios importantes: propone la solución a un reto o problema, utiliza un componente novedoso (en comparación con lo que ya existe o inaugura una nueva categoría de producto o servicio) y aporta valor a las personas que lo utilizan.

El Producto “Jujuy Panorámico”. *Bus Abierto en la Ciudad*, se integrará al mercado turístico como un nuevo servicio, innovador y único hasta el momento en la provincia. En este sentido, la empresa jujeña de transporte de pasajeros BALUT S.A., con más de 40 años de experiencia en el país, será quien preste este servicio, la misma se preparará técnicamente en la adecuación de unidades de bus abierto, para brindar la mayor seguridad y comodidad a los pasajeros.

Para tal fin, la mencionada empresa trabajará con personal altamente calificado y guías profesionales matriculados en la “Asociación de Guías de Jujuy” y habilitados por el municipio de San Salvador de Jujuy. Durante las tres horas que durará la excursión el turista tiene la opción de realizar al viaje completo, volviendo a su punto de origen, o quedarse en

algunas de las 15 paradas que ofrece el circuito, y retomar el viaje en unas horas o al día siguiente luego de disfrutar en detalle algunos de los atractivos del recorrido. Con esta modalidad se busca integrar algunos “servicios ociosos” (Anuario Estadístico de Jujuy 2017) de la planta turística de la ciudad y revalorizar el rico patrimonio natural e histórico cultural que posee.

A través del servicio Hop on Hop off, que asegura la frecuencia diaria del servicio del bus abierto, mas la oferta estudiantil (Programa N° 2 “Conociendo mi Ciudad) que se suma de lunes a sábado, se pretende reactivar la actividad comercial de los prestadores de servicios locales, a la vez que incentivará a nuevas inversiones en los puntos estratégicos del circuito, hasta ahora no desarrollados por no formar parte constante de ningún producto turístico en venta. Con esta presencia diaria se busca también la sostenibilidad y previsibilidad en las inversiones, a la vez que fomenta la integración y el involucramiento de la comunidad local.

En cuanto a los perfiles, se definieron dos mercados meta, uno nacional e internacional de turismo cultural, y un segundo mercado interno dirigido al turismo educativo estudiantil, cada uno con servicios perfectamente diferenciados de acuerdo al perfil de ambas demandas.

Se crearon así, rutas novedosas en torno a varios atractivos y lugares que no son visitados frecuentemente, y en el caso de aquellos sitios más frecuentados, se plantearon visitas distintas y con un enfoque diferente. Además, se buscará personal calificado y con alto carisma, para poder simpatizar y conectar con la clientela a recibir.

Finalmente como estrategia superadora y diferenciadora de las ofertas que se encuentran en el resto del país, el servicio de city tour en bus abierto de incorporará un servicio a bordo de excelencia basado en productos bebibles y comestibles de producción local y de tipo orgánico, también conocidos como snacks saludables, que al garantizarle a estas pymes la compra de cantidades fijas semanales, les permitirá en algunos casos reactivar su producción y en otros desde la previsibilidad de estas compras en grandes volúmenes, mejorar sus canales de producción, la relación con sus proveedores y efectivamente aumentar la producción y sus márgenes de utilidad.

Detalle de la degustación: a) Cajita dulce natural individual de papaya o frutillas, manzanas rojas, chips de bananas y medallones de duraznos deshidratados de 80 grs. b) (Figura 18. Modelo de diseño propio) Botella de 330 ml de una Bebida Natural Orgánica, ambos productos no solo son saludables, dietéticos si no que son libres de gluten, contemplando así posibles clientes celíacos.

La mencionada opción tendrá también como alternativa un vaso de café o leche chocolatada (tipo submarino), agua mineral y un alfajor de chocolate regional, que permitirá también satisfacer los gustos de aquellos turistas que prefieran algo tradicional.



**Figura 16.** Ejemplo, Frutos Deshidratados (Directo al Paladar, 2015) Recuperado:

<https://www.directoalpaladar.com/ingredientes-y-alimentos/todo-sobre-las-frutas-deshidratadas-o-deseccadas-y-su-ayuda-para-comer-mas-sano>



**Figura 17.** Ejemplo, Bebida Natural Orgánica (Ifeelgood, 2022) Jugo Orgánico de Pera Las Brisas. Recuperado:

<https://www.ifeelgood.com.ar/articulo/147-jugo-pera.html>



**Figura 18.** Modelo de presentación Cajita Dulce Natural y Saludable (elaboración propia, 2022)

## b) Niveles de Prestación

Con respecto a la forma de prestación de los servicios abordados mencionados, se entregará al momento de compra del Tickets del tour, un voucher junto al mismo el cual será troquelado por personal a bordo de la empresa cuando se entregue el snack y la bebida elegida. Estos productos están previsto entregarse entre la parada 7 y 8, Villa Jardín de Reyes y las Termas de Reyes, a la mitad del recorrido aproximadamente, en los casos que



el pasajero este en las fechas que rige el sistema Hop on Hop Off y haya decidido descender antes de la entrega para retomar en los días siguientes, deberá conservar dicho ticket y vaucher para solicitar este refrigerio cuando vuelva a ingresar al tours para finalizarlo.

A continuación se adjunta un modelo de ticket y vaucher que se diseño a los fines ilustrativos para ver observar cómo sería el control y la posible manera de presentación del mismo;



El servicio a bordo que ofrecerán los tours, como se presenta en la figura 18, se trabajo con diseños propios y exclusivos a los fines de complementar la experiencia de los visitantes y que la misma sea acorde a la innovación que se propone en la entrega de los snacks saludables. En muchos casos estos productos entregados son percibidos como obsequios y guardados por los pasajeros como souvenirs del viaje, por la misma razón los tickets y vauchers se presentarán en papel ilustración de 120 grs con una parte troquelada para el control de la empresa y otra para que el turista tenga la opción de guardarla como recuerdo.

A los fines de fidelizar la relación con los clientes se ideó un sistema postventa que continúe la relación con los mismo a través de los correos electrónicos y las redes sociales, en el primer caso se enviará al día siguiente de realizado el city tours 5 fotos de su excursión tomadas por personal de la empresa, al ser un número reducido de clientes por servicio y al tener en la base de datos de compra de los tickets cada mails, la tarea será automática por

parte del personal que tomó las fotografías. En el mismo servicio postventa en un correo de agradecimiento por el servicio contratado se enviarán los contactos y diferentes productos a la venta que posee la empresa que suministra las cajitas dulces saludables y los jugos orgánicos.

### **c) Modalidades**

---

El Producto se ofrecerá al mercado a través de dos modalidades bien definidas, la primera diseñada para el turista que visita por primera vez la ciudad de San Salvador de Jujuy o para aquel visitante que desea recorrer la capital jujeña de una manera diferente, en profundidad y en el marco de un servicio que le permitirá desde la comodidad tener un mayor contacto con la naturaleza, esta oferta se ha definido en el Programa N° 1 “City Tour y algo más”.

La segunda modalidad de prestación que presenta “Jujuy Panorámico”, estará dirigida a la comunidad educativa jujeña, haciendo principal hincapié en los estudiantes y en segundo lugar a los docentes y directivos de las escuelas, actores claves en la decisión de compra de este producto.

En ambos programas se buscará la presencia permanente en los medios de comunicación local, a los fines que los residentes además de observar diariamente la circulación de las unidades de transporte, se apropie del servicio como un producto de calidad y jerarquía que enaltece a los jujeños y amerita ser recomendado.

La modalidad hop on – hop off entrará en vigencia los días viernes, sábado, domingo y feriados por 48 hs. y estará marcada en el ticket que se le entregará al pasajero una vez confirmado su horario del tours, en estos días los turistas podrán subir y descender de las unidades las veces que deseen en el transcurso de las 15 paradas que posee la excursión, y volver a retomar su viaje en las siguientes unidades o al otro día en caso que decida pernoctar en algunos de esos los destinos. En este caso los tickets tienen un espacio para ser perforado por personal del bus cuando el pasajero decida descender a los fines de poder controlar los que estén utilizando esta modalidad, al igual que el voucher adjunto al tickets, donde se marcará cuando reciban el snack y la bebida que hayan elegido, no se optó por el sistema de pulseras para identificar a los pasajeros, porque entre los atractivos del circuito están los baños termales para los que deseen descender y estas pueden despegarse o romperse.

JUJUY PANORÁNICO. Bús Abierto en la Ciudad.						
Programa N° 1: "City Tour y algo más"						
N°	Paradas y Sitios de Interés (Recorrido aproximado 65 km.)	Martes a Jueves		Hop On Hop Off		Servicios
		Mañana	Tarde	Viernes, Sáb. y Feriados	Domingos	
0	Estación de Ferrocarril	09:00	17:00	10:00 / 14:00 / 17:50	11:30/15:20	Presentación del Equipo y Guías de J.P.
1	Plaza Central "Gral. Belgrano":	09:10	17:10	10:10 / 14:10 / 18:00	11:40/15:30	Entrega de Mapas de las Regiones, Croquis y Ofertas de Servicios.
	*Catedral Basílica (Iglesia Matriz)					
	*Casa De Gobierno - Salón de la Bandera					
	*Cabildo Historico					
2	Escuela "Pucarita"	09:25	17:25	10:25 / 14:25 / 18:15	11:55/15:45	
	*2° Fund. De la Ciudad (Monumento)					
	*Facultad de Cs. Agrarias					
3	Plaza de Los Inmigrantes	09:35	17:35	10:35 / 14:35 / 18:25	12:05/15:55	
4	Estadio "23 de Agosto"	09:45	17:45	10:45 / 14:45 / 18:35	12:15/16:05	
5	Barrio Residencial Ciudad de Nieva	10:00	18:00	11:00 / 15:00 / 18:50	12:30/16:20	Degustación de Bebidas; Jugos naturales o café/Té o leche c/ cacao
	*1° Fundación de Jujuy					
	*Esculturas Lola Mora					
6	Ciudad Cultural	10:10	18:10	11:10 / 15:10 / 19:00	12:40/16:30	
7	Villa Jardín de Reyes	10:25	18:25	11:25 / 15:25 / 19:15	12:55/16:45	Degustación de Snacks Cajita Saludable o Tradicional
8	Hotel Termas de Reyes	10:40	18:40	11:40 / 15:40 / 19:30	13:10/17:00	
9	Barrio "Los Molinos"	11:00	19:00	12:00 / 16:00 / 19:50	13:30/17:20	
	*Dique "Los Molinos"					
10	Parque San Martín	11:10	19:10	12:10 / 16:10 / 20:00	13:40/17:30	
11	Barrio Residencial "Los Perales"	11:20	19:20	12:20 / 16:20 / 20:10	13:50/17:40	
	*Jardín Botánico					
12	Barrio Residencial "Bajo La Viña"	11:30	19:30	12:30 / 16:30 / 20:20	14:00/17:50	
13	Barrio Residencial "Altos de La Viña"	11:40	19:40	12:40 / 16:40 / 20:30	14:10/18:00	Entrega de Souvenir de Jujuy Panorámico
	*Mirador Hotel Altos de La Viña					
14	Cementerio "El Rosario"	11:55	19:55	12:55 / 16:55 / 20:45	14:25/18:15	
15	Cementerio "El Salvador"	12:00	20:00	13:00 / 17:00 / 20:50	14:30/18:20	
	Parada 0 "Estación de Ferrocarril"	12:10	20:10	13:10 / 17:10 / 21:00	14:40/18:30	Fin del Recorrido

Figura n°19. Jujuy Panorámico, Cuadro de días y horarios del Programa N° 1



JUJUY PANORÁMICO. Bús Abierto en la Ciudad.						
Programa N° 2: "Conociendo mi Ciudad"						
N°	Paradas y Sitios de Interés (Recorrido aproximado 65 km.)	Lunes a Viernes		Sábado		Servicios
		Mañana	Tarde	Mañana	Tarde	
0	Estación de Ferrocarril	09:00	15:00	10:00	14:00	Presentación del Equipo y Guías de J.P.
1	Plaza Central "Gral. Belgrano": *3°Fundación Jujuy	09:10	15:10	10:10	14:10	
	*Catedral Basílica (Iglesia Matriz)					
	*Casa De Gobierno - Salón de la Bandera					
	*Cabildo Historico					
2	Escuela "Pucarita"	09:25	15:25	10:25	14:25	
	*2° Fund. De la Ciudad (Monumento)					
	*Facultad de Cs. Agrarias					
3	Plaza de Los Inmigrantes	09:35	15:35	10:35	14:35	
4	Estadio "23 de Agosto"	09:45	15:45	10:45	14:45	
5	Barrio Residencial Ciudad de Nieva	10:00	16:00	11:00	15:00	Degustación de Bebidas; Jugos naturales o agua, a elección
	*1° Fundación de Jujuy					
	*Esculturas Lola Mora					
6	Ciudad Cultural	10:10	16:10	11:10	15:10	Degustación de Alfajores ó Snacks Regional
7	Villa Jardín de Reyes	10:25	16:25	11:25	15:25	
8	Hotel Termas de Reyes	10:40	16:40	11:40	15:40	
9	Barrio "Los Molinos"	11:00	17:00	12:00	16:00	
	*Dique "Los Molinos"					
10	Parque San Martín	11:10	17:10	12:10	16:10	
11	Barrio Residencial "Los Perales"	11:20	17:20	12:20	16:20	
	*Jardín Botánico					
12	Barrio Residencial "Bajo La Viña"	11:30	17:30	12:30	16:30	
13	Barrio Residencial "Altos de La Viña"	11:40	17:40	12:40	16:40	Entrega de Certificado de Jujuy Panorámico
	*Mirador Hotel Altos de La Viña					
14	Cementerio "El Rosario"	11:55	17:55	12:55	16:55	
15	Cementerio "El Salvador"	12:00	18:00	13:00	17:00	
	Parada 0 "Estación de Ferrocarril"	12:10	18:10	13:10	17:10	Fin del Recorrido

Figura n°20: Jujuy Panorámico, Cuadro de días y horarios del Programa N° 2

## 7) POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

### a) Donde se difundirá el Producto, principales medios

La Política de Comunicación que tomará la empresa estará basada en una primera instancia en el “conocimiento” donde centrará sus esfuerzos en informar al receptor, su cliente, de las características del producto; como el único bus abierto de la provincia, las ventajas que obtendrá al adquirirlo; como conocer la ciudad, sus barrios y alrededores, recibiendo el contacto directo con la naturaleza y con la tranquilidad y libertad de descender y subir las veces que desee durante 48 hs. sin ningún costo extra; la calidad del servicio, basado en unidades nuevas, en la selección detallada de los mejores guías de turismo y en la degustación de productos naturales elaborados en la provincia.

Los medios de comunicación permanentes en los que se tendrá una pauta publicitaria anual serán tanto gráficos, radiales como televisivos. El “El Tribuno de Jujuy” es un diario

impreso que integra un multimedio con un diario digital y un programa que se emite por un canal YouTube y Facebook todos los días llamado “El Matutino”. Por otro lado, el Programa radial “Todo Turismo” de Canal 2 que emite los sábados, el Programa “Mesa de Noticias” de Canal 4 de Jujuy, también en el multimedio de Canal 7 de Jujuy en el Programa “El Pulso de la Semana”, el diario Digital “Somos Jujuy”, y en LW8 Radio Jujuy en diferentes programas radiales, perteneciente al mismo multimedio.

A nivel nacional en los programas televisivos “Turismo y Hospitalidad” del Canal 26 y en “Modo Selfie” de América TV, ambos programas galardonados con el premio “Martín Fierro” de la televisión y que fomentan entre otros temas los principales destinos turísticos y servicios de la Argentina.

### **b) Publicidad- Herramientas Creativas – Comunicaciones masivas**

---

Asimismo se publicitará el producto “Jujuy Panorámico” en la revista digital “La Agencia de Viajes Argentina” (<https://argentina.ladevi.info/emaq>) de la empresa editorial LADEVI Medios y Soluciones, la cual tiene llegada directa a gran parte de las agencias de turismo del país, en la cual a la vez publicitan también y poseen un espacio fijo, muchas de las redes y cámaras de empresas turísticas de la Argentina, por ejemplo; la CAT, Fehgra, Faevit, Fedecatur, AVIABUE, Uthgra, entre varias otras. Esta revista digital, de tirada impresa también, posee una llegada directa a aquellas empresas de viajes con las cuales se pretende establecer ventas directas de tickets online para aquellas turísticas que estén por visitar la provincia.

### **c) Promociones- Herramientas Creativas – Folletos – beneficios**

---

Cada temporada, como cada estación del año presentan características muy diferentes en el calendario histórico cultural y festivo de la provincia de Jujuy, con motivo de ello el bus abierto también ofrecerá servicios diferenciales y temáticos acorde a cada fecha, de manera que las experiencias de realizar el city tour también cambien durante el año, por ejemplo en Carnaval, en Semana Santa, durante las vacaciones de Invierno, en Agosto el mes de la Pachamama, en la Fiesta de los Estudiantes y en las cercanías a Navidad y año Nuevo.

Por otro lado se otorgarán en temporadas bajas beneficios especiales a sectores puntuales de la población de Jujuy, como ser gremios, sindicatos, asociaciones y clubes, como así también a las escuelas especiales de música y arte, entre otras.

La empresa buscará consolidar su presencia asistiendo a ferias nacionales de turismo y en conjunto con el gobierno de la provincia, para dar a conocer sus servicios y captar posibles clientes y/o empresas comercializadoras en ese mismo lugar.

Una de las líneas directas que se utilizarán para llegar a los posibles clientes será la Casa de Jujuy en Buenos Aires y la Casa de Jujuy en Córdoba, si bien ambas son instituciones del gobierno provincial que tienen varias tareas, una de ellas es informar y difundir los atractivos y servicios turísticos que ofrece la provincia, en este aspecto se mantendrá contacto directo con las mismas, comunicándoles las ofertas, entregándoles folleteria, entre otros insumos para que los visitantes estén permanentemente informados de los servicios de “Jujuy Panorámico”.

Asimismo los recepcionistas de hoteles y alojamientos de la ciudad tendrán tarjetas de la empresa con los datos de donde adquirir los tickets, en las cuales figure la firma del recepcionista que envía al potencial pasajero, para ellos se generarán variados incentivos que motiven la permanente colaboración estos importantes actores del sector turístico.

#### **d) Comunicaciones directas – Marketing directo**

Una manera directa que se tendrá de acceder a los clientes se realizará con las Escuelas primarias de San Salvador de Jujuy, a quienes se les suministrará folletería con información histórica cultural de los puntos y atractivos que recorre el bus abierto, los cuales incluirán un plano del recorrido y varias fotos ilustrativas.

En cuanto al Programa “City Tours y algo Más” se acordará y diseñará un cupón autoadhesivo de un bus abierto que irá en los planos de la ciudad que entrega la Secretaría de Turismo de la provincia y las oficinas de información turística que se encuentran en los ingresos a la ciudad, este cupón llevará además de la imagen y la marca de la empresa, el 10% de descuento para el portador del mismo, que se hará efectivo presentándolo en algunos de los puntos de ventas de los tickets. El Objetivo del mismo estará centrado en el posicionamiento del servicio y de la marca, cada turista que ingresa a la ciudad y se detiene a solicitar cualquier tipo de información, recibe en todos los casos un típico mapa del casco céntrico con sus puntos de interés y atractivos, lo cual le permitirá a “Jujuy Panorámico” llegar a un alto nivel de posibles clientes.

El efecto de esta estrategia de marketing directo es también fácilmente cuantificable día a día, ya que el precio diferencial que pagarán los usuarios del cupón queda reflejado en la facturación de los tickets, verificando así su real impacto en el mercado.

## e) Sitio Web y Redes Sociales

El sitio web de “Jujuy Panorámico” Bus Abierto en la Ciudad, presentará una manera dinámica de navegación, ágil y en los formatos para pc, tablet y celulares. El producto en su página de inicio tendrá dos accesos, tanto para el programa “City Tour y algo más” como para el programa “Conociendo mi Ciudad”, según la opción elegida la plataforma presentará varias imágenes en secuencias (fotos) de la prestación del servicio, donde podrán observar en cada tipo de programas cinco tipo de solapas:

*City Tour y algo más:* 1) Quienes Somos, 2) Jujuy City Tour (Croquis del recorrido, Paradas y Hop on Hop of), 3) Ventas Online, 4) Ventas en la Ciudad, 5) Idioma.

*Conociendo mi Ciudad:* 1) Quienes Somos, 2) Mapa de visitas, 3) Contenidos y Actividades, 4) Contacto y Reservas 5) Convenios Institucionales.

Con respecto a las redes sociales; normalmente cada red social está enfocada a un público o a un interés concreto, por lo que existen multitud de posibilidades. Las redes sociales más comunes y que tendrá “Jujuy Panorámico” son: Facebook, Instagram, YouTube, Tik Tok y WhatsApp. Lo vital en las redes sociales es el intercambio de información que se produce entre las personas que las utilizan. Según un estudio de “We Are Social”, más de tres mil millones de personas cuentan con al menos un perfil en una red social.

La Intención es fomentar y agilizar la comunicación entre clientes, los posibles visitantes y la empresa, de forma que ésta se encuentre más cerca a los mismos y pueda transmitir experiencias a través de fotos, videos y relatos reales a través de cada comentario. La producción diaria de contenido es clave para lograr un efectivo posicionamiento y dinamismo en estas redes, al contar con conectividad wifi durante todo el recorrido, se invitará a transmitir en vivo a los turistas que deseen vinculándolos a las redes de “Jujuy Panorámico”.

## 8) POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN

### a) Cómo se comercializará el Producto

El Producto se comercializará bajo dos modalidades, el programa “City Tour y algo más” y el programa “Conociendo mi Ciudad”. En el primer caso el cliente encontrará cinco tipo de tarifas: tanto para Residentes como para Extranjeros, divididas de la siguiente manera: a) Adultos, b) Niños (de 4 a 11 años), c) Jubilados o Adultos Mayores (+65 años), d) Pack Familia (2 Adultos + 1 niño) y e) Pack Familia (2 Adultos + 2 niños). Con respecto al Programa destinado a las escuelas primarias el mismo será a través de venta directa con los

padres de los estudiantes y con los maestros de la escuela, previa presentación con las autoridades del Ministerio de Educación de la Provincia y luego los Directivos de las mismas.

En todos los casos se podrán informar y comprar los tickets de manera online a través de la página web, en la misma ciudad de San Salvador de Jujuy en varios puntos de venta en el micro centro, como en la nueva Terminal de Omnibus y el Aeropuerto “Dr. Horacio Guzmán” donde se trabajará con las agencias de transporte ubicadas en estas en estas terminales. El sistema de emisión de tickets identificará a cada unidad con una letra “A” y “B”, al completarse la capacidad de 30 pasajeros pasara a la segunda unidad hasta completarla también, este mecanismo se realizara en cada frecuencia según el día que hayan elegidos los turistas, identificando así las disponibilidades. No se venderán números de asiento o ubicación específica, pudiendo así los 30 pasajeros elegir el asiento que deseen. Para el ingreso a las unidades se formará una fila en caso de estar vendida por completo por orden de llegada.

La capacidad máxima de turistas que podrá transportar cada unidad para los city tours es de 30 pasajeros, (por seguridad el asiento 31 que destinado al guía) al tener dos unidades disponibles para cada salida podrán partir con 60 personas. Los días martes, miércoles, jueves y domingo “Jujuy Panorámico” tendrá dos frecuencias a las 09:00 y a las 17:00 hs. y a las 11:30 y 15:00 hs. los domingos, por lo cual la capacidad máxima diaria sería de 120 personas. Los viernes, sábados y feriados se incrementaría una frecuencia, por lo tanto partiendo también las dos unidades, la capacidad máxima en estos días sería de 180 turistas por jornada.

### **Los canales de distribución para el Programa N° 1 “City Tour y algo más”**

- **Canal Largo:** Venta a empresas mayoristas de viajes, por ejemplo las ubicadas en CABA en Rosario y Córdoba donde se encuentran los principales mercados emisores de turistas para Jujuy.
- **Canal Corto:** Venta directa desde las Agencias de Viajes y Tours operadores jujeños, que realizan turismo receptivo en la provincia, como aquellas de la provincia de Salta que diariamente comercializan Jujuy.
- **Venta directa a través de la red:** La página web de la Empresa permitirá a los clientes reservar los servicios ofrecidos por ésta y pagar virtualmente utilizando las variadas herramientas de comercio electrónico.
- **Venta directa a través de la oficina:** Los clientes podrán contratar los servicios en las diferentes oficinas que posee BALUT S.A. en la ciudad como en la Nueva Terminal de ómnibus de San Salvador de Jujuy y el Aeropuerto “Dr. Horacio Guzmán”.

- Venta directa por teléfono: Se pondrá a disposición un número de teléfono de whatsApp destinado a la información del servicio, reserva y venta de los tickets por transferencia o Mercado Pago.

## **b) Quiénes intermediarán con el cliente**

---

En cuanto al Programa “City Tour y algo más” se estipula que el mayor contacto con los clientes se realizará en los puntos de venta en la ciudad, para lo cual se tramitará una habilitación especial para tener en la parada N°1 del bus abierto, en la Estación de Ferrocarriles ubicada a 100 mts aproximadamente de la Plaza Central “Manuel Belgrano”, un moderno local de venta de tickets y de información turística general de la ciudad y la provincia. Este contacto directo con el potencial cliente, lo realizarán informantes turísticos especializados en esa tarea, pertenecientes a “Jujuy Panorámico”.

Las Empresas de Viajes de la ciudad como se mencionó anteriormente, también tendrán habilitadas las ventas de tickets con la respectiva comisión para la misma, en donde en este caso será el personal de dicha agencia quien tendrá el material y el contacto directo con el cliente.

## **c) Otras formas de Comercialización**

---

La comercialización del Programa “Conociendo mi Ciudad” se efectuará bajo dos modalidades; las cuales implicarán en ambos casos una reserva previa para fijar la fecha del viaje que consistirá en un pago del 50% del valor del ticket, y en la primera modalidad el 50% restante 7 días antes de la fecha de la excursión. En el segundo caso, a los fines que sea más accesible, se otorgará la posibilidad del pago de ese 50% restante, en dos cuotas mensuales consecutivas, para ello se preverá que estos grados realicen al menos dos meses antes de la fecha de salida la reserva correspondiente.

Por otro lado, se incorporará un beneficio directo donde se becará a tres alumnos por cada bus o tour completo contratado y a dos docentes, con lo cual se estará liberando a cinco pasajeros en total. En el caso de los alumnos, una vez cancelado el viaje y al momento de subir al bus, se sorteará entre todos las tres becas y se hará en ese mismo acto devolución de los tres pasajes. Se busca con este sistema la participación de todo el alumnado de cada curso y generar un incentivo y ayuda económica entre los mismos.

## 9) POLÍTICA DE PRECIOS

Los precios de los tickets serán fijados en base al estudio de costos fijos y variables que se determine de la prestación de los servicios, más un porcentaje correspondiente a la Inversión Fija e Inversión diferida, el cual se calcula considerando una vida útil de 6 años de las inversiones y un grupo base de 25 pasajeros para el caso del Programa n° 1 “City Tour y algo más”, en unidades con capacidad de 31 pasajeros, y para el Programa n° 2 “Conociendo mi Ciudad” un grupo base de 30 pasajeros, en unidades con capacidad para 41 y otra para 46 pasajeros. En ambos casos dicho porcentaje se obtiene a la vez del cálculo aproximado de ventas y ocupación mensual que tendrán las unidades.

A los costos y al porcentaje de la inversión se le incorpora un margen de utilidad del 33% para el mencionado Programa n° 1 y para el caso del Programa n° 2 un margen de utilidad del 20%, en este último caso un 13% menos por ser un programa para niños y niñas residentes de la provincia de Jujuy, como política de la empresa de responsabilidad social. (Ver Anexo C, donde se adjunta detalle de la estructura de Inversión).

El programa “City Tour y algo más” destinado a turistas y visitantes sale a la venta además con un precio para extranjeros tomando como referencia un incremento del 60 % con respecto a los residentes.

Programa N° 1 "City Tour y algo más"			
Tarifario - Precio de los Tickets	Residentes	Extranjeros	
Adultos	\$ 2.500	\$ 4.000	60%
Niños (4 a 11 años)	\$ 1.700	\$ 2.720	60%
Jubilados o Adultos Mayores (+65 años)	\$ 1.700	\$ 2.720	60%
Pack Familia ( 2 Adultos + 1 niño) - 10%	\$ 6.030	\$ 9.648	60%
Pack Familia ( 2 Adultos + 2 niño) - 15%	\$ 7.140	\$ 11.424	60%

Figura 21. Cuadro con los Precios de Venta del Programa N°1 “City Tour y algo más” (elaboración propia)

Programa N° 2 "Conociendo mi Ciudad"	
Tarifario - Precio de los Tickets	4° y 7° Grado
Estudiante Primario	\$ 1.631
Docente Acompañante	\$ 1.631

Figura 22. Cuadro con los Precios de Venta del Programa N°1 “City Tour y algo más” (elaboración propia)



**a) Estructura de Costos**

A continuación se adjuntan los Costos Fijos y los Costos Variables Operativos de los Programas “City Tour y algo más” y “Conociendo mi Ciudad”, en ambos casos se observará una columna en color amarillo en los costos fijos, que corresponde a posibles gestiones para un subsidio del 50% ante el gobierno de la provincia de Jujuy, solo en ese tipo de costo. Se colocó el mismo a los fines de observar en qué monto por pasajero se podría reducir el precio de venta de los tickets y para informar al gobierno en caso de gestionarse cuál sería el aporte total solicitado. Se aclara que los precios de venta colocados en el apartado anterior no está considerado el mencionado subsidio por ser solo una situación hipotética.

También se aclara que solo se incorporaron los principales rubros de la estructura total de costos, a los fines de obtener una referencia real de los mismos.

Programa N° 1: "City Tour y algo más"							N° Pax
Costos Fijos							2.800
Rubro	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Por Persona (base 25 x 26 d.)	*Costos a Cargo del Estado	2.800
Combustible	recorrido de 65 km x circuito (6 km x lts)	11	\$ 1.918	\$ 230.100	\$ 82	\$ 41	\$ 177
Recursos Humano	Choferes	3	\$ 160.000	\$ 480.000	\$ 171	\$ 86	
	Guías / Coordinadores	4	\$ 72.000	\$ 288.000	\$ 103	\$ 51	
	Limpieza y mantenimiento	2	\$ 55.000	\$ 110.000	\$ 39	\$ 20	
	Administracion y reservas	1	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 23	\$ 12	
Aportes Patronales	(Gremial-Seguro-Jubilación-O.Social)	10	19%	\$ 179.170	\$ 64	\$ 32	
Alquileres + Impuestos	Oficinas Varias y puestos móviles	4	\$ 60.000	\$ 240.000	\$ 86	\$ 43	
Documentación	Seguro Vehiculo	2	\$ 11.000	\$ 22.000	\$ 8	\$ 4	
	Patente	2	\$ 4.500	\$ 9.000	\$ 3	\$ 2	
	Habilitaciones x mes	2	\$ 7.200	\$ 14.400	\$ 5	\$ 3	
Varios	Otros Gastos - Imprevistos	1	\$ 130	\$ 364.000	\$ 130	\$ 65	
Publicidad	Pautas Publicitarias Varias: Radios/ Canales de Cable /Redes Sociales/Hosting	1	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 79	\$ 39	
				\$ 2.221.670	\$ 793	\$ 397	

*\*Corresponde a la gestión que se realizará para que el Gobierno de la provincia se haga cargo como subsidio del 50% de los costos fijos por pasajeros que contrata el Tour. Se colocó en amarillo ya que esta es solo una posibilidad, una opción hipotética, basada en casos de subsidios similares a sector turístico.*

**Figura 23. Programa “City Tour y algo más” Costos Fijos (elaboración propia)**

Programa N° 1: "City Tour y algo más"							
Costos Variables Operativos							
Rubro	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total por Unidad	Costo Total Mensual	Por Persona (base 20)	*Niños
Servicio a bordo	Dispenser con Agua (bidon x 20 lts)	24	\$ 3.000	\$ 36.000	\$ 72.000	\$ 26	\$ 0
Break	Bebida regional (por Unid)	1	\$ 260	\$ 6.500	\$ 728.000	\$ 260	\$ 160
	Cajita Dulce de 80 grs. o similar (por unid)	1	\$ 251	\$ 6.275	\$ 702.800	\$ 251	\$ 110
Internet	Servicio Wifi (precio x mes)	2	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 13.000	\$ 5	\$ 0
Taller - Repuestos	Mantenimiento Unidades	2	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 21	\$ 21
Recuerdos	Souvenirs	1	\$ 200	\$ 5.000	\$ 560.000	\$ 200	\$ 50
Seguro	Responsabilidad Civil (x persona)	1	\$ 150	\$ 3.750	\$ 420.000	\$ 150	\$ 150
				\$ 94.025	\$ 2.555.800	\$ 913	\$ 491

Figura 24. Programa “City Tour y algo más” Costos Variables (elaboración propia)

Costos Totales (Fijos + Variables) Mensuales				
Costos Fijos	\$ 2.221.670	\$ 4.777.470		
Costos Variables	\$ 2.555.800			
Precio de Venta: Ticket - "City Tour y algo más"				
Costos Fijos	\$ 793	\$ 1.885	Precio de Venta en Base 25 pax	* Niños
Costos Variables	\$ 913		\$ 1.285	
Depreciación Inversión	\$ 179	\$ 2.507	\$ 424	
Margen de Utilidad	33%		\$ 622	\$ 1.709

Figura 25. Programa “City Tour y algo más” Costos Totales y Precio de Venta en base a las proyecciones de la demanda (elaboración propia)

Programa N° 2: "Conociendo mi Ciudad"							
Costos Fijos							N° Alum.
Rubro	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Por Persona (base 30 x 22 d.)	*Costos a Cargo del Estado.	2.400
Combustible	recorrido de 65 km x circuito (5 km x lts)	13	\$ 2.301	\$ 202.488	\$ 84	\$ 42	\$ 177
Recursos Humano	Choferes	3	\$ 160.000	\$ 480.000	\$ 200	\$ 100	88
	Guías / Coordinadores	3	\$ 72.000	\$ 216.000	\$ 90	\$ 45	
	Limpieza y mantenimiento	2	\$ 55.000	\$ 110.000	\$ 46	\$ 23	
	Administración y reservas	1	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 27	\$ 14	
Aportes Patronales	(Gremial-Seguro-Jubilación-O.Social)	9	19%	\$ 165.490	\$ 69	\$ 34	
Documentación	Seguro Vehiculo	2	\$ 11.000	\$ 22.000	\$ 9	\$ 5	
	Habilitaciones x mes	2	\$ 7.200	\$ 14.400	\$ 6	\$ 3	
	Patente	2	\$ 4.500	\$ 9.000	\$ 4	\$ 2	
Varios	Otros gastos imprevistos	1	\$ 50	\$ 120.000	\$ 50	\$ 25	
Publicidad	Pautas Publicitarias Varias: Radios/ Canales de Cable /Redes	1	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 67	\$ 33	
				<b>\$ 1.361.890</b>	<b>\$ 652</b>	<b>\$ 326</b>	

*\*Corresponde a la gestión que se realizará para que el Gobierno de la provincia se haga cargo como subsidio del 50% de los costos fijos por pasajeros que contrata el Tour. Se colocó en amarillo ya que esta es solo una posibilidad, una opción hipotética, basada en casos de subsidios similares a sector turístico.*

50

Figura 26. Programa “Conociendo mi Ciudad” Costos Fijos (elaboración propia)

Programa N° 2: "Conociendo mi Ciudad"						
Costos Variables Operativos						
Rubro	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total x Unidad	Costo Total Mensual	Por Persona (base 30)
Servicio a bordo	Dispenser con Agua (bidon x 20 lts)	15	\$ 3.000	\$ 22.500	\$ 45.000	\$ 19
Break	Bebida Natural o Agua (por Unidad)	1	\$ 160	\$ 4.800	\$ 384.000	\$ 160
	Alfajor ó Snack similar	1	\$ 110	\$ 3.300	\$ 264.000	\$ 110
Internet	Servicio Wifi (no permitido p/ niños)	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Taller - Repuestos	Mantenimiento Unidades	2	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 17
Recuerdo Viaje	Certificados	1	\$ 50	\$ 1.500	\$ 120.000	\$ 50
Seguro	Responsabilidad Civil (x persona)	1	\$ 160	\$ 4.800	\$ 384.000	\$ 160
				<b>\$ 56.900</b>	<b>\$ 1.237.000</b>	<b>\$ 515</b>

Figura 27. Programa “Conociendo mi Ciudad” Costos Variables (elaboración propia)

Costos Totales (Fijos + Variables) Mensuales			
Costos Fijos	\$ 1.361.890	\$ 2.598.890	
Costos Variables	\$ 1.237.000		
Precio de Venta: Ticket - "Conociendo mi Ciudad"			
Costos Fijos	\$ 652	\$ 1.359	Precio de Venta en Base 30 pax
Costos Variables	\$ 515		
Depreciación Inversión	\$ 192	\$ 272	\$ 1.631
Margen de Utilidad	20%		

**Figura 28.** Programa “Conociendo mi Ciudad” Costos Totales y Precio de Venta en base a las proyecciones de la demanda (elaboración propia)

Finalmente con respecto a la Cajita Dulce Saludable y la bebida natural compuesta por jugos orgánicos que se entregan en el “City Tour y algo más”, “Jujuy Panorámico” tiene la intención de tercerizarla con lo cual se adquiriría a una empresa local, asimismo, como al momento de realizar el presente estudios de costos no existía a la venta porciones individuales del producto ni en cajitas similares a las que se ofrecerá, se realizó un cuadro de los posibles costos que tendría su elaboración y por lo tanto el precio al que podría comprarlas “Jujuy Panorámico”. La referencia fue con productos similares comercializados en diferentes mercados nacionales. Se tomaron los precios por kilogramos de las frutas deshidratadas y se calcularon porciones de individuales de 80 grs. y en cuanto a los jugos en botellas individuales de 330 cc. Al precio de las mismas se le incorporó un margen de utilidad del 20% considerando que la empresa local le sumaría eso cuando le venda el producto final a “Jujuy Panorámico”. El cálculo es general y de elaboración propia, solo a los fines de poder incorporar el mencionado monto en las planillas de costos.

Posibles Costos y Precio Final que se pagaría por la Cajita Dulce Natural y la Bebida Orgánica						
	Presentación	Productos - Insumo	Costo kg.	20 grs.	Margen Utilidad	Costos
1°	Cajita Dulce Individual (envase de 80 grs.)	Banana	\$ 1.300	\$ 26	20%	\$ 42
		Papaya o Frutillas	\$ 2.400	\$ 48		
		Manzana	\$ 2.000	\$ 40		
		Durazno	\$ 2.000	\$ 40		
		Envase (pack)	\$ 55	\$ 55		
				\$ 209	\$ 251	
2°	Bebida Natural Orgánica de Fruta (envase de 330 cc.)	Zanahoria, Manzana, Naranja, Jengibre	\$ 2.600	\$ 217	20%	\$ 43

**Figura 29.** Posible precio final de los Snacks Saludables del Programa “City Tour y algo más” (elaboración propia)

En los casos del Programa 2 “Conociendo mi ciudad” para estudiantes y para aquellos que deseen un break tradicional, el mismo fue contemplado y se adquirirá también en empresas locales quienes ya lo comercializan, por lo tanto en las tablas de costo solo se adjunto el precio final y no se detalla como en el programa anterior.

Finalmente luego de obtener los costos fijos y variables con el posible precio de venta de Programa N° 1 “City tour y algo más” se determinó el punto de equilibrio en cuanto al número de boletos mensuales a comercializar, obteniendo la cantidad de 1.394 unidades.

$Q = \frac{CF}{PV - CV}$
$Q = \frac{\$ 2.221.670}{\$ 2.507 - \$ 913}$
$Q = \frac{\$ 2.221.670}{\$ 1.594}$
<b>Q = 1.394</b>

Programa N°1

$Q = \frac{CF}{PV - CV}$
$Q = \frac{\$ 1.361.890}{\$ 1.631 - \$ 515}$
$Q = \frac{\$ 1.361.890}{\$ 1.115}$
<b>Q = 1.221</b>

Programa N°2

El mismo procedimiento se realizó con el Programa N° 2 “Conociendo mi Ciudad”, obteniendo como punto de equilibrio la cantidad de 1.221 unidades o tickets mensuales.

### b) Precios Comparativos

En la política de Precios se consideró al fijar los mismos a los servicios ofrecidos en la Ciudad de Rosario (<https://www.disfrutarosario.com/bus-turistico-en-rosario-hop-on-hop-off/>) en la Ciudad de Buenos Aires (<https://www.buenosairesbus.com/servicio.php>) y en la ciudad de Mendoza comercializado en este caso por <https://www.citybusar.com/> perteneciente a la empresa Andesmar. Si bien existen otras ciudades capital de provincia como Córdoba y Salta que ofrecen el servicio de bus abiertos, se decidió comparar los precios con aquellas que poseen el servicio hop on hop of y que mejor conectividad muestran al momento de contactarse vía online. A continuación de adjunta un cuadro comparativo de precios de elaboración propia.

Ciudad de Rosario		Ciudad de Buenos Aires		Ciudad de Mendoza	
Residentes Niños	\$ 1.500	Menores (24 hs)	\$ 2.500	Niños	\$ 1.150
Residentes Adulto	\$ 2.500	Adultos	\$ 4.000	Adultos	\$ 1.700
Res. Adulto +60 años	\$ 1.500	Jubilado	\$ 1.500	Jubilados	\$ 1.150
Ext. Niños	\$ 3.000	Grupo Fam. X 3	\$ 8.000	Extranjeros	\$ 4.000
Ext. Adultos	\$ 5.000	Grupo Fam. X 4	\$ 9.500	Egresados	\$ 30.000 aprox.

Promo family Pack x 4	\$ 7.000	Menor Extranjero	\$ 4.000		
Promo family Pack x 3	\$. 5.500	Adulto Extranjero	\$ 8.000		

En cuanto al sistema hop on hop of en el bus de la Ciudad de Buenos Aires el mismo tiene un precio si el pasaje es abierto por 24 hs. y un precio mayor si se solicita que esté abierto por 48 hs.

Por otro lado las mencionadas ofertas no ofrecen en ningún caso el servicio a bordo de un aperitivo o snacks como el caso de “Jujuy Panorámico”, como tampoco contemplan la entrega de obsequios o suvenires. Finalmente cabe destacar que el servicio en Jujuy en la modalidad hop on hop of durante los fines de semana y feriados es por 48 hs. sin un precio diferencial.

Cabe destacar, aunque es imperceptible para el cliente, que el precio del combustible en la provincia de Jujuy es mayor que el que se vende en las tres ciudades comparadas, a pesar de ello el recorrido en ambos programas implican un total de 65 km. con una duración total de 3:10 hs.

Por lo expuesto se considera que “Jujuy Panorámico” podría ofrecer un servicio altamente competitivo tanto en el precio de venta de sus tickets como en la calidad de sus prestaciones.

### c) Estacionalidad de la Demanda

A los fines de establecer una proyección de las ventas de tickets y de la ocupación de las unidades disponibles, se realizó un análisis detallado de la demanda de ambos programas, considerando que poseen mercados meta muy diferentes y que los resultados de dicho estudio sería fundamental para determinar el tipo de unidades a adquirir. Como se plasmó en los apartados anteriores, el Programa “Conociendo mi Ciudad” para estudiantes de nivel primario posee una operatividad marcada por el ciclo lectivo anual que fija el Ministerio de Educación, el cual en puede extenderse a 9 meses de corrido, aunque aquí se decidió no operar tampoco en el mes de Julio por las vacaciones de invierno, lo que generará en este caso, 4 meses del año sin actividad alguna, desde 15 de Diciembre al 15 de Marzo aproximadamente. En este periodo se consideró no brindar el mencionado servicio, deteniendo las dos unidades, con la opción de activarlas en la modalidad del Programa “City Tour y algo más” en los casos que la demanda de este programa supere la capacidad de las dos unidades adquiridas para ese servicio, posibilidad que puede surgir en el mes de Julio, enero y principalmente en el mes de febrero, fecha que por los carnavales en Jujuy se ven colmadas las reservas de alojamiento para participar de estas fiestas.

Con respecto a la estacionalidad de la demanda del Programa n° 1 “City Tour y algo más” la misma estaría marcada en los meses de Marzo, Mayo, Junio, parte de Septiembre Octubre y parte de Noviembre, meses en que las estadísticas hoteleras (Anuario Estadístico de Jujuy, 2017) registran los menores porcentajes de pernocte, este dato fue plasmado en las proyecciones de ventas que se presentan a continuación a los fines de considerarlos para cubrir los costos. Asimismo en estos meses se trabajará en el segmento de adultos mayores residentes en Jujuy y de las provincias de Salta y Tucumán, quienes aprovechan las temporadas bajas de las provincias (por las tarifas más económicas) para realizar sus viajes, y por las posibilidades del tiempo libre que le genera a muchos la jubilación.

Las marcadas diferencias entre los perfiles de clientes de ambos programas, y las variantes en las respectivas demandas, generó que para el Programa N° 1 se adquieran dos colectivos de 31 plazas y para el Programa N° 2 destinado a grados completos de las escuelas, dos colectivos más grandes, uno de 41 y el otro de 46 asientos.

Por otro lado, la información brindada por el “Anuario Estadístico de Jujuy 2017” también debe ser contrastada con los datos que suministra el INDEC para la ciudad de Jujuy, (Indec, 2018) en lo que respecta a Oferta y Demanda Hotelera, donde entre varios indicadores (ver figura 30) plasma que en ese año se alojaron al menos una noche 154.987 viajeros, en diciembre 8.971 (la menor cantidad) y en julio 18.948 (la mayor cantidad) mientras el promedio de los restantes 10 meses es de 12.707 viajeros.



Oferta y Demanda Hotelera. Indicadores seleccionados por mes y tipo de establecimiento. Ciudad de Jujuy . Año 2018

Indicadores seleccionados por tipo de establecimiento	2018												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	
<b>Establecimientos (1)</b>													
<b>Total</b>	45	45	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	
Hoteleros	21	21	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Para-hoteleros	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	
<b>Habitaciones o unidades disponibles (2)</b>													
<b>Total</b>	31.872	28.280	30.101	29.130	30.132	29.730	30.101	30.442	29.310	30.287	29.310	28.531	
Hoteleros	24.184	22.064	23.219	22.470	23.219	22.470	23.219	23.188	22.290	23.033	22.290	21.649	
Para-hoteleros	7.688	6.216	6.882	6.660	6.913	7.260	6.882	7.254	7.020	7.254	7.020	6.882	
<b>Habitaciones o unidades ocupadas (3)</b>													
<b>Total</b>	11.693	12.009	11.795	12.583	10.976	9.762	16.601	12.629	13.320	13.111	10.790	8.065	
Hoteleros	8.690	9.560	9.574	10.304	8.747	7.867	13.676	10.342	11.021	10.514	8.537	5.937	
Para-hoteleros	3.003	2.449	2.221	2.279	2.229	1.895	2.925	2.287	2.299	2.597	2.253	2.128	
<b>Plazas disponibles (4)</b>													
<b>Total</b>	80.078	72.800	77.841	75.330	77.547	75.270	80.507	78.895	75.210	77.593	74.580	73.206	
Hoteleros	57.014	51.996	54.808	53.040	54.808	53.040	57.474	55.738	52.800	54.436	52.170	50.789	
Para-hoteleros	23.064	20.804	23.033	22.290	22.739	22.230	23.033	23.157	22.410	23.157	22.410	22.417	
<b>Plazas ocupadas (5)</b>													
<b>Total</b>	23.004	23.644	21.621	22.930	20.176	16.586	34.162	23.365	25.122	24.176	20.104	14.368	
Hoteleros	15.112	16.811	16.162	17.051	14.232	12.514	28.056	17.603	19.080	17.873	14.775	9.318	
Para-hoteleros	7.892	6.833	5.459	5.879	5.944	4.072	6.106	5.762	6.042	6.303	5.329	5.050	
<b>Porcentaje de ocupación de las habitaciones o unidades (6)</b>													
<b>Total</b>	36,7	42,5	39,2	43,2	36,4	32,8	55,2	41,5	45,5	43,3	36,8	28,3	
Hoteleros	35,9	43,3	41,2	45,9	37,7	35,0	58,9	44,6	49,4	45,7	38,3	27,4	
Para-hoteleros	39,1	39,4	32,3	34,2	32,2	26,1	42,5	31,5	32,6	35,8	32,1	30,9	
<b>Porcentaje de ocupación de plazas (7)</b>													
<b>Total</b>	28,7	32,5	27,8	30,4	26,0	22,0	42,4	29,6	33,4	31,2	27,0	19,6	
Hoteleros	26,5	32,3	29,5	32,2	26,0	23,6	45,3	31,6	36,1	32,6	26,3	18,4	
Para-hoteleros	34,2	32,6	23,7	26,4	26,1	16,3	35,2	24,9	27,0	23,6	22,5	22,5	
<b>Viajeros (8)</b>													<b>Total</b>
<b>Total</b>	14.171	13.640	13.144	13.917	12.471	9.898	18.948	13.313	13.214	12.819	10.481	8.971	154.987
Hoteleros	9.280	9.452	9.550	10.223	8.595	7.075	14.094	9.496	9.584	9.189	7.040	5.592	
Para-hoteleros	4.891	4.188	3.594	3.694	3.876	2.823	4.854	3.817	3.630	3.630	3.441	3.379	
<b>Duración de estadía promedio de los turistas (en días)(9)</b>													
<b>Total</b>	1,6	1,7	1,6	1,6	1,6	1,7	1,8	1,8	1,9	1,9	1,9	1,6	
Hoteleros	1,6	1,8	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,9	2,0	1,9	2,1	1,7	
Para-hoteleros	1,6	1,6	1,5	1,6	1,5	1,4	1,7	1,5	1,7	1,7	1,5	1,5	

\* Dato provisorio

- (1) Los establecimientos hoteleros son aquellos categorizados como hoteles 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas y apart-hotels. Los establecimientos para-hoteleros incluyen: hoteles sindicales, albergues, cabañas, bungalows, hospedajes, bed & breakfast, hosterías, residenciales, etc.
- (2) Se considera habitación a todo cuarto o espacio amoblado ofrecido por un hotel, hostería, hospedaje o residencial, por un cierto precio por noche. Se consideran unidades los departamentos, cabañas o bungalows equipados que un establecimiento ofrece, otorgándole además algunos de los servicios de la hotelería. Las habitaciones y unidades disponibles están multiplicadas por la cantidad de días que se encuentra abierto cada establecimiento.
- (3) Se refiere al total de habitaciones y/o unidades que hayan sido alquiladas/ventas en el mes de referencia. Resulta de multiplicar el total de habitaciones ocupadas por la cantidad de noches en que fueron ocupadas las mismas.
- (4) Las plazas disponibles son el número total de camas fijas y supletorias. Una cama matrimonial se contabiliza como 2 plazas. Están multiplicadas por la cantidad de días que se encuentra abierto cada
- (5) Se refiere al total de noches que cada viajero permaneció en una habitación. Se obtiene de multiplicar la cantidad de viajeros por la cantidad de noches que cada uno se haya alojado en el establecimiento.
- (6) (Habitaciones o unidades ocupadas / Habitaciones o unidades disponibles) \* 100
- (7) (Plazas ocupadas / Plazas disponibles) \* 100
- (8) Se considera viajero a toda persona que se ha trasladado de su lugar de residencia habitual por razones de diversa índole, tales como el ocio, los negocios, la visita a familiares o amigos, etc.; que realiza una o más pernoctaciones seguidas en el mismo establecimiento hotelero o para-hoteleros y que abona por tal servicio. Un bebé que se aloja sin cargo no se considera viajero porque no ocupa una plaza.
- (9) Estadía promedio: plazas ocupadas / viajeros.
- (10) Estimación con coeficiente de variación superior al 20%.

Nota: en este cuadro, el coeficiente de variación se calcula sólo para los totales de las estimaciones.

Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2018.

Figura 30. Ocupación Hotelera y Para-hoteleros por mes para la Ciudad de Jujuy (INDEC, 2018).

Recuperado en: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>

Programa N° 1 "City Tour y algo más"								
Programa N° 1	BUS Capacidad (30 x Unidad)	*Capac. (M.M.J.D.) x 2 F. x 4	**Capac. (Vys+Fer.) x 3 F. x 2	Total Capac. Semanal (M.M.J.D.) + (V.S.Fer.)	Capac. Mensual (x4)	Meses Operables (Temporada Baja)	Meses Operables (Temporada Alta)	
		60	120	180	840	3.360	Mar/May/Jun/Oct/Nov/Dic	Ene/Feb/Abr/Jul/Ago/Sep
		480	360			20.160	20.160	
	*al 100% de su capacidad						40.320	
	Porcentaje de ocupación por unidad por temporada						50%	80%
	Totales						10.080	16.128
	Proyección para el caso de operar con 25 pasajeros por unidad						Mar/May/Jun/Oct/Nov/Dic	Ene/Feb/Abr/Jul/Ago/Sep
En Base 25 pax por Bus	50	100	150	700	2.800	16.800	16.800	
		400	300			33.600		
	Porcentaje de ocupación por unidad por temporada						50%	80%
	Totales en base a 25 pax con los mismos % de ocupación por temporada						8.400	13.440
							21.840	

\*Capacidad; Martes/Miércoles/Jueves/Domingo (60 pax en dos unidades - por 4 días) x 2 Frecuencias diarias - x 4 semanas al mes

\*\*Capacidad; Viernes/Sábado + días Feriados (60 pax en dos unidades - por 2 días) x 3 Frecuencias diarias - x 4 semanas al mes

Figura 31. Cuadro de Proyección de Ventas y Capacidad mensual y anual de los buses del Prog. N° 1 “City Tour y algo más” (elaboración propia)

Demanda Escolar Directa - San Salvador de Jujuy y alrededores						
Caract. De las Escuelas	Escuelas Dpto. Dr.M.Belgrano	Prom. Alumnos 4ºG. (35/30 alum. x grado)	Prom. Alumnos 7ºG. (32 alum. x grado)	Total Alum. x Esc.	TOTAL ALUMNOS	40%
Grandes (4 grados)	16	140	128	268	4.288	1.715
Medianas (2 grados)	67	70	64	134	8.978	3.591
Chicas (1 grado)	9	35	32	67	603	241
<b>Total</b>	<b>92</b>			<b>469</b>	<b>13.869</b>	<b>5.548</b>

Programa N° 2 "Conociendo mi Ciudad"							
Programa N° 2	BUS Capacidad por Unidad	Capacidad Diaria (2 T.M. + 2 T.T.)	Capacidad Semanal (x 5 días)	Capacidad Mensual (x 4 semanas)	Meses Operables		
			Martes a Sábado		Mar./Abr./May./Jun./Ago./Sep./Oct./Nov. (8 meses)		
Alumnos	39	156	780	3.120	24.960	Alumnos	
Docentes	2	4	20	80	640	Docentes	
<b>Total</b>					<b>25.600</b>	<b>*al 100% de su capacidad</b>	
<b>En Base 30 pax por Bus</b>	30	120	600	2.400	19.200	75	
<b>Total</b>					<b>19.200</b>	<b>*al 75% de su capacidad</b>	

**Figura 32. Cuadro de Proyección de Ventas y Capacidad mensual y anual de los buses del Prog. N° 2 “Conociendo mi Ciudad” (elaboración propia)**

El cuadro de Proyección del Programa N° 1 “City tours y algo más” nos indica que la capacidad máxima de turista a transportar por mes operando al 100% sería de 3.360 pasajeros, de todas formas el cálculo de los costos se realizó sobre la base de 25 turistas por unidad, lo que genera asimismo una base mensual de 2.800 y un punto de equilibrio como se plasmó en la estructura de costos de 1.394.

En el cuadro de Proyección del Programa N° 2 “Conociendo mi Ciudad” se muestra una capacidad total mensual menor de 3.120 lugares disponibles por mes, si bien las unidades tienen más plazas, operan un día menos a la semana y en todos los casos solo con dos frecuencias, a diferencia del programa anterior que los viernes, sábados y feriados tendrían tres. En este programa también se realizó el cálculo de costos y precio de venta de los tickets con una base menor de 30 estudiantes por unidad, lo que da por resultado una base mensual de 2.400, y en este caso el punto de equilibrio se generaría a partir de los 1.221 tickets mensuales.

Programa N° 1 "City Tour y algo más"			
Proyección de Ventas - Facturación y Utilidades			
	Cantidad Tickets	Monto Facturado	Utilidades
Ventas Semanales	700	\$ 1.754.695	\$ 435.375
Ventas Mensuales	2.800	\$ 7.018.779	\$ 1.741.502
Ventas Anuales	21.840	\$ 54.746.479	\$ 13.583.713
<b>Tiempo de recupero de la Inversión</b>			1,72
			Años
			Meses

**Figura 33. Proyección de Ventas – Facturación y Utilidades del Prog. “City Tour y algo más” (elaboración propia)**

Programa N° 2 "Conociendo mi Ciudad"				
Proyección de Ventas - Facturación y Utilidades				
	Cantidad Tikets	Monto Facturado	Utilidades	
Ventas Semanales	600	\$ 978.457	\$ 163.076	
Ventas Mensuales	2.400	\$ 3.913.829	\$ 652.305	
Ventas Anuales	19.200	\$ 31.310.629	\$ 5.218.438	
<i>Tiempo de recupero de la Inversión</i>			4,23	50,79
			Años	Meses

**Figura 34.** Proyección de Ventas – Facturación y Utilidades del Prog. “Conociendo mi Ciudad” (elaboración propia)

## 10) CALIDAD TURÍSTICA

El objetivo es brindar un servicio que se destaque en primer término por su seguridad, puntualidad e higiene de las unidades, luego que reúna las condiciones necesarias para disfrutar del aire libre, la ciudad y su cultura, preservando en cada servicio el entorno natural, fomentando el respeto por la cultura local y satisfaciendo las expectativas de cada cliente, sea un turista foráneo o un estudiante local.

La calidad turística también se reflejará en la selección y relación con sus proveedores, donde se solicitará el diseño de insumos exclusivos para ambos programas según las características y el perfil de cada tipo de cliente. Asimismo se recomendará a los prestadores de servicios locales que reúnan los estándares de calidad necesarios, ya que la satisfacción del cliente se construye en la experiencia total del viaje, si bien la incidencia de “Jujuy Panorámico” no es directa en dichos comercios o prestadores, al brindar la modalidad hop on hop of el turista durante su permanencia en el circuito utilizará o consumirá otros productos, los cuales se procurará estén a la altura de las expectativas del visitante.

### a) Momento y manera de hacer llegar las encuestas

Las encuestas de satisfacción les llegarán a los clientes minutos antes de finalizar el viaje de manera online a sus correos electrónicos, pudiendo los mismos responderlas en ese momento, la misma quedará abierta hasta que deseen completarlas. En caso de no realizarla en ese momento, el sistema a las 48 hs. le enviará un mensaje al correo invitándolos a responderla a los fines de seguir mejorando el servicio, comunicando que el llenado de la misma llevará menos de 5 minutos.

**b) Distintos medios para medir satisfacción**

Cómo medir la satisfacción del cliente

- Se contará con un libro de quejas y de sugerencias en el bus abierto, como en las oficinas que tendrá la empresa en la ciudad, en la terminal de ómnibus y en el aeropuerto.
- Se implementará un foro en la Página Web, donde se pueda plasmar la experiencia y establecer puntuaciones al servicio, también serán medidos los comentarios publicados en las redes sociales mencionadas que tendrá “Jujuy Panorámico”.
- Se implementarán encuestas estructuradas y con preguntas cerradas cortas, aplicando para las mismas el método de la escala de Likert para medir las opiniones, obteniendo así rápidos resultados y sencillos de tabular. La misma contará con 7 ítems cerrados y una pregunta abierta al final.

**c) Formulario de encuesta de satisfacción**

A continuación se adjunta el modelo de encuesta de satisfacción, el cual le llegará al cliente de manera online, al correo suministrado cuando adquirió su correspondiente tickets. El cuestionario tiene como objetivo indagar sobre el medio de comunicación con el que conoció el servicio, lo satisfactoria que fue la experiencia, la relación precio calidad y lo que más valoró en el viaje, incluida la información brindada por el personal y su atención. Finalmente como pregunta abierta se insta a realizar sugerencias, que luego permitan continuar mejorando las prestaciones.

"JUJUY PANORÁMICO" Bus Abierto en la ciudad												
Encuesta de Satisfacción												
1	¿Cómo supo o cual fue el medio de comunicación por el que conoció la existencia del City Tour ofrecido por "Jujuy Panorámico"?	Por una Agencia de Viajes	Por una pag. web del gob. De Jujuy	Por las Redes sociales	Por personal de Turismo en Jujuy	Por un Amigo o Familiar	Otros*					
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
*Colocar que medio:												
2	¿Qué valor le adjudicaría a la experiencia vivida en "Jujuy Panorámico"? Siendo 0 la mas baja y 10 la mayor.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	¿Qué tan justo le parecio el precio abonado por el servicio recibido en "Jujuy Panorámico"? Siendo 0 muy injusto y 10 totalmente justo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	¿Cuál de los siguientes puntos más destaca o valora de "Jujuy Panorámico"? Puede marcar una o más opciones.	El Servicio a bordo	El Personal y Los Guías	El tipo y diseño de los buses	Sistema de tickets "Hop on Hop of"	El Precio del Servicio						
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?												
5	El personal y los guías que me atendieron respondieron a todas mis necesidades.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo						
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
6	El Servicio a bordo, las bebidas y los snaks recibidos satisficieron mis expectativas.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo						
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
7	Recomendaría a familiares o amigos que al visitar Jujuy realicen el City tours abierto de "Jujuy Panorámico".	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo						
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
8	¿Qué recomendaciones o sugerencias le haría a la Empresa para mejorar sus servicios?	1- 2- 3-										

**Figura 35. Cuestionario de Satisfacción para usuarios de “Jujuy Panorámico” (elaboración propia)**

## **11) CONCLUSIONES**

### **a) Evaluación Final del Proyecto**

El Proyecto “Jujuy Panorámico” que implementará la empresa BALUT S.A iniciaría la prestación de sus servicios con una inversión total de \$45.478.000 (Anexo C Tablas de Inversión), que se traduce en la puesta en el mercado de 4 buses abiertos, dos destinados al Programa “City Tour y algo más” de 31 asientos cada uno, y otros dos diseñados para el Programa “Conociendo mi Ciudad”, de 41 y 46 asientos cada uno, con esta inversión se busca captar no solo la demanda potencial de ambos mercados, sino tener una adecuada capacidad operativa que permita satisfacer las necesidades de la misma, cubrir los costos y obtener un adecuado margen de utilidad, 33% para el programa n° 1 y 20% para el programa n° 2.

Con respecto a la inversión mencionada, en el caso del Programa n° 1 tiene un periodo de recupero de un poco más de 20 meses (ver Figura 33) un poco menos de 2 años, trabajando al 50% en los meses de temporada baja y al 80% en temporada alta, con una base del 83% aproximadamente del total de plazas por servicio, lo que significa considerar un grupo base de 25 sobre 30 disponibles (ver Figura 31). Este cálculo se efectuó de la siguiente manera para poder sobrellevar los posibles márgenes de error que hubiera en los primeros meses de prestación del servicio. Asimismo esa diferencia también se podría traducir en una rentabilidad mayor posibilitando recuperar en menos tiempo la inversión o rever los costos de ser necesario.

Para el caso del Programa N° 2, la rentabilidad es menor por el porcentaje de utilidad diferencial colocado como política de responsabilidad social, (Ver Figura 28) por lo cual el periodo de recupero es de casi 51 meses (Ver Figura 34), pero al contar con una demanda latente que actualmente no puede satisfacer esa necesidad de salidas escolares y viajes de estudios, le brinda a este programa más estabilidad en el tiempo, sobre todo en caso de obtener el convenio previsto con el Ministerio de Educación de la provincia, cabe aclarar en este punto que existe el antecedente del Programa “Anfitriones Turísticos” (Sandra Olmos, 1999) donde el gobierno de la provincia de Jujuy licitó la prestación de viajes turísticos para estudiantes también de 4 y 7 grados de las escuelas primarias, con lo cual de concretarse el mencionado convenio, sería factible en el mediano plazo, ampliar la convocatoria hacia el mercado del interior de la provincia.

Por otro lado se colocó en las tablas de costos fijos (Ver Figura 23 y 26) la opción de operar los Programas con el otorgamiento de un subsidio del Gobierno Provincial equivalente al 50% del costo fijo total, esta situación posibilitaría disminuir el precio de venta de los tickets manteniendo las mismas prestaciones de calidad del servicio. En el caso del programa “Conociendo mi Ciudad” se mantendría el precio diferencial para las escuelas y se podría ampliar las operaciones hacia las escuelas de bajos recursos que visitan la Capital de la provincia. Estos escenarios son solo hipotéticos, por tal motivo no fueron considerados en el precio de venta ni en el periodo de recupero de la inversión, para trabajar en la sostenibilidad del proyecto en base solo a las ventas proyectadas.

Con respecto a los productos orgánicos y saludables que se ofrecerá en el “City Tours y algo más” se buscará adquirirlos por completo en Jujuy. En el marco de programas de responsabilidad social empresaria, serán herramientas que apalancarán los programas de “Jujuy Panorámico” y buscará potenciar a los emprendimientos de estos rubros.

Finalmente se aspirará a incorporar al cabo del recupero de la inversión el “Servicio de Viajes Especiales” con la compra de dos nuevas unidades, a los fines que puedan los estudiantes de último año de los diferentes ciclos lectivos, contratar por ejemplo excursiones de fin de año, como servicios para eventos familiares, empresariales, festivos y/o recreativos en general.

La implementación del Proyecto “Jujuy Panorámico” Bus abierto en la Ciudad, permitiría entre otros aspectos ampliar la oferta de servicios turísticos de la Capital de la provincia. En la actualidad San Salvador de Jujuy es solo un destino de enlace con otras localidades y regiones, a pesar de contar con una amplia oferta hotelera, gastronómica y variados atractivos culturales, ambientales e históricos. Como se mencionó en el desarrollo del trabajo, actualmente un City Tour en la ciudad se realiza por lo general en tan solo 45 minutos, caminando por el micro centro, el cual incluye solo los edificios históricos en torno a plaza central, dejando de lado los barrios miradores, los cementerios históricos y sus leyendas y zonas residenciales como Villa Jardín de Reyes y Termas de Reyes inmersa en un magnifico paisaje de yungas.

“Jujuy Panorámico” con su implementación activaría el comercio local a lo largo de los 65 km de recorrido por la ciudad, en sus más de tres horas de recorrido y con las tres frecuencias diarias, permitiendo por ejemplo que los visitantes descendan a en algunas de las zonas mirador a disfrutar del paisaje, visitar algún emprendimiento, almorzar en algún restaurant o incluso pernotar en las termas para luego al día siguiente o en la última frecuencia del bus abierto, regresar al centro de la ciudad.

El impacto positivo a nivel local se traduciría rápidamente en la presencia de nuevos turistas en la zona y una mayor demanda de los servicios locales. Se colaborará



activamente como empresa en el fortalecimiento de las políticas de promoción turística provincial y municipal, participando física y económicamente en todos los eventos, ferias y demás instancias propuesta por estos organismos.

Muchas empresas de viajes que operan con San Salvador de Jujuy y turistas que deben pernotar en la ciudad antes de salir a visitar las Salinas Grandes o la Quebrada de Humahuaca, demandan actividades para realizar en sus tardes libres, que no le generen grandes gastos y que le permitan conocer en más detalle la ciudad, lo cual hasta el momento solo puede realizarse contratando un vehículo privado con un guía local, con un costo familiar no inferior a los \$15.000, la opción que ofrece “Jujuy Panorámico” no solo es superadora en lo económico sino en la experiencia de transitar estos paisajes en un bus abierto, con un guía especializado y degustando productos regionales de alta calidad.

Por otro lado, el Programa “Conociendo mi Ciudad” de un gran valor cultural y ambiental para los niños y niñas de las escuelas primaria, busca en el mediano plazo fortalecer los lazos de los ciudadanos jujeños, revalorizando su historia e instando a cuidar el patrimonio de la ciudad, siendo los niños en ese futuro cercano el vehículo para que toda la familia se involucre en el cuidado de su entorno.

Comprometido a fortalecer esos impactos locales, “Jujuy Panorámico” presentará a los 18 meses de inaugurado el servicio, un “Programa Provincial de Fortalecimiento Cultural e Identitario”, con premios y concursos escolares basado entre otros puntos, en la difusión y cuidado de los atractivos que visita el bus abierto en su recorrido.

En conclusión, con el diseño del presente plan de marketing se pretende demostrar la viabilidad técnica, ambiental y social del producto “Jujuy Panorámico”, la ausencia en el mercado jujeño de una oferta turística de éstas características, como así mismo las posibilidades económicas de comercialización, inversión y recupero de la misma, para la empresa privada (BALUT S.A.) que llevará adelante el desarrollo de este nuevo servicio.

## 12) BIBLIOGRAFÍA

- **Anuario Estadístico (2018).** *Indicadores Turísticos Provinciales Ministerio de Cultura y Turismo de Jujuy.* [Archivo PDF].
- **Phillip Kotler (2012).** *Marketing Turístico.* Editorial Pearsons. 14º Edición. Capítulos 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 y 16.
- **DIPEC (2018).** *Cuadros Sobre Turismo.* Plazas y Alojamientos según Regiones, Provincia de Jujuy. Año 2014. Plazas y Alojamientos según localidad, Provincia de Jujuy. Año 2014. Oferta y Demanda Hotelera. Indicadores seleccionados por tipo de establecimiento. San Salvador de Jujuy. Recuperado: [http://www.dipec.jujuy.gov.ar/ie\\_turismo.html](http://www.dipec.jujuy.gov.ar/ie_turismo.html).

- **DIPEC (2020).** *Anuario Estadístico 2020 Provincia de Jujuy.* Dirección Provincial de Estadística y Censos Gobierno de la Provincia de Jujuy. <http://www.dippec.jujuy.com.ar> [Archivo PDF].
- **Secretaría de Turismo de la Nación (diciembre de 2008).** *Organicemos las Ideas. Manual para Emprendedores Turísticos.* [Archivo PDF].
- **Horwath Argentina (mayo de 2006).** *Plan de Desarrollo Turístico Sustentable.* Preparado para: Secretaría de Turismo y Cultura de Jujuy, en el marco de asistencia técnica CAF. Polo Rossi Casa Editorial. Buenos Aires. Tomo I, Tomo II y Tomo III.
- **Costa, Joan (2004).** *La imagen de marca. Un fenómeno social.* Barcelona, Paidós.
- **Sánchez, C. (09 de marzo de 2019).** *Referencia APA o Citas APA sin la información completa.* Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/referencias-o-citas-sin-la-informacion-completa/>
- **Gobierno de la Provincia de Jujuy, Prensa (30 de julio 2017).** *Temporada Turística, 2020, 2019, 2018, 2017.* Recuperado: <http://prensa.jujuy.gob.ar/tag/temporada-turistica/> <http://prensa.jujuy.gob.ar/2017/07/30/temporada-invernal-en-jujuy/>.
- **ADE Y ECONOMIA (2004).** *La investigación del mercado: criterios de segmentación.* <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-6-el-sistema-de-comercializacion-de-la-empresa/2-la-investigacion-del-mercado-criterios-de-segmentacion/>
- **Alarcón Armenteros, A. y otros (enero 2007).** *La teoría sobre estructura financiera en empresas mixtas hoteleras cubanas.* Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73. Texto completo <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>
- **DIPEC (2019).** *Unidades de Servicio de Educación por niveles.* Educación. Recursos del Sistema Educativo. Gobierno de Jujuy. <http://dippec.jujuy.gob.ar/indicadores-sociales/educacion/#213-222-recursos-del-sistema-educativo>
- **Ministerio de Educación (2019).** *Mapa Educativo Provincial.* San Salvador de Jujuy; Nivel Secundario. Recuperado: <http://educacion.jujuy.gob.ar/> <https://sites.google.com/site/escuelasjujuy/mapa-educativo-ocial>
- **QuestionPro. (2020).** *Que es la Escala de Likert y cómo utilizarla.* Recuperado: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- **Organización Mundial del Turismo (1999).** *Agenda para Planificadores Locales. Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Edición para América Latina y Caribe.* Madrid, España.
- **BALUT SRL.** *Empresa de Transporte.* <https://www.balut.com.ar/institucional.html>

- **Términos y Condiciones de uso relacionados con BIG BUS TOURS.** <http://www.bigbustours.com/> y <https://www.bigbustours.com/es/miami/hop-on-hop-off-miami/>
- **Bus Turístico en Rosario.** <https://www.disfrutarosario.com/bus-turistico-en-rosario-hop-on-hop-off/>
- **Mendoza City Tour Institucional.** En <https://mendozacitytour.com/institucional.html>
- **Buenos Aires Bus.** En <https://www.buenosairesbus.com/servicio.php>
- **Jujuy, ¿La provincia que más creció en turismo en la Argentina?.** En <https://injujuy.info/plus/jujuy-la-provincia-que-mas-crecio-en-turismo-de-argentina>
- **Crónicas desde el Sur del Mundo.** *Turismo de Reuniones.* Más de 8.100 Eventos en la Argentina durante el 2019. En <https://cronicasdelsur.com/turismo-de-reuniones-mas-de-8-100-eventos-en-argentina-durante-2019/>
- **Presentación de Scania de Bus Urbano a GNC.** 16 Válvulas. Noticias de Autos. En <https://www.16valvulas.com.ar/scania-presento-su-bus-urbano-a-gnc-con-una-autonomia-de-290-kilometros/>

## 13) ANEXOS

---

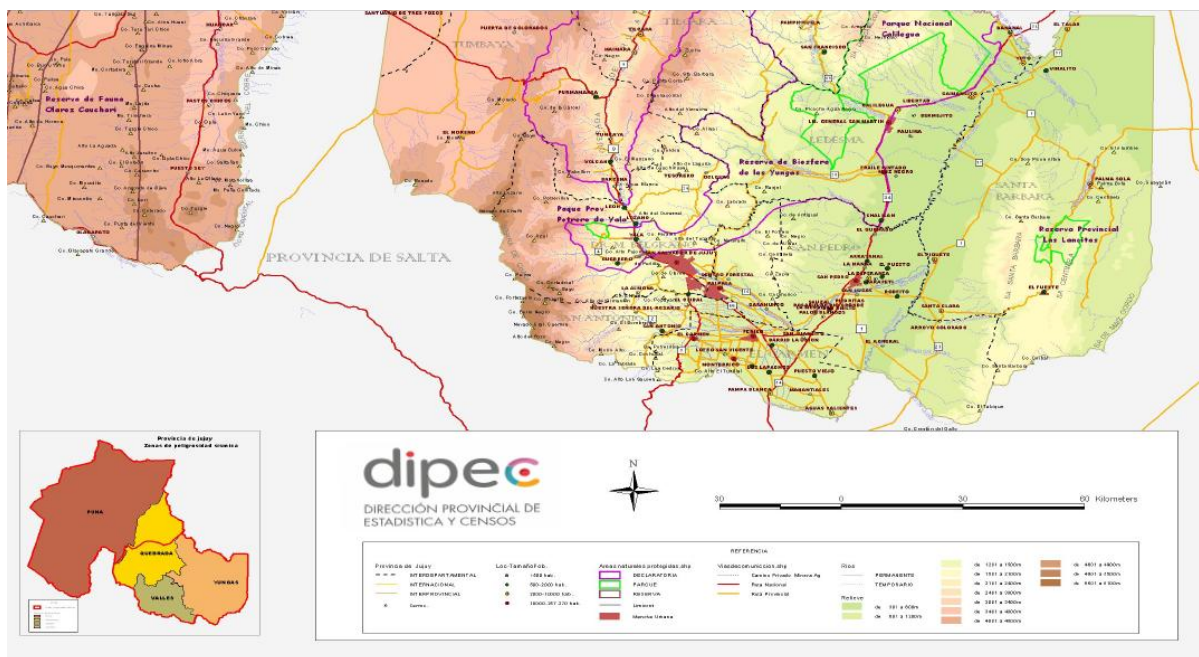
### a) Ubicación, Mapas

---







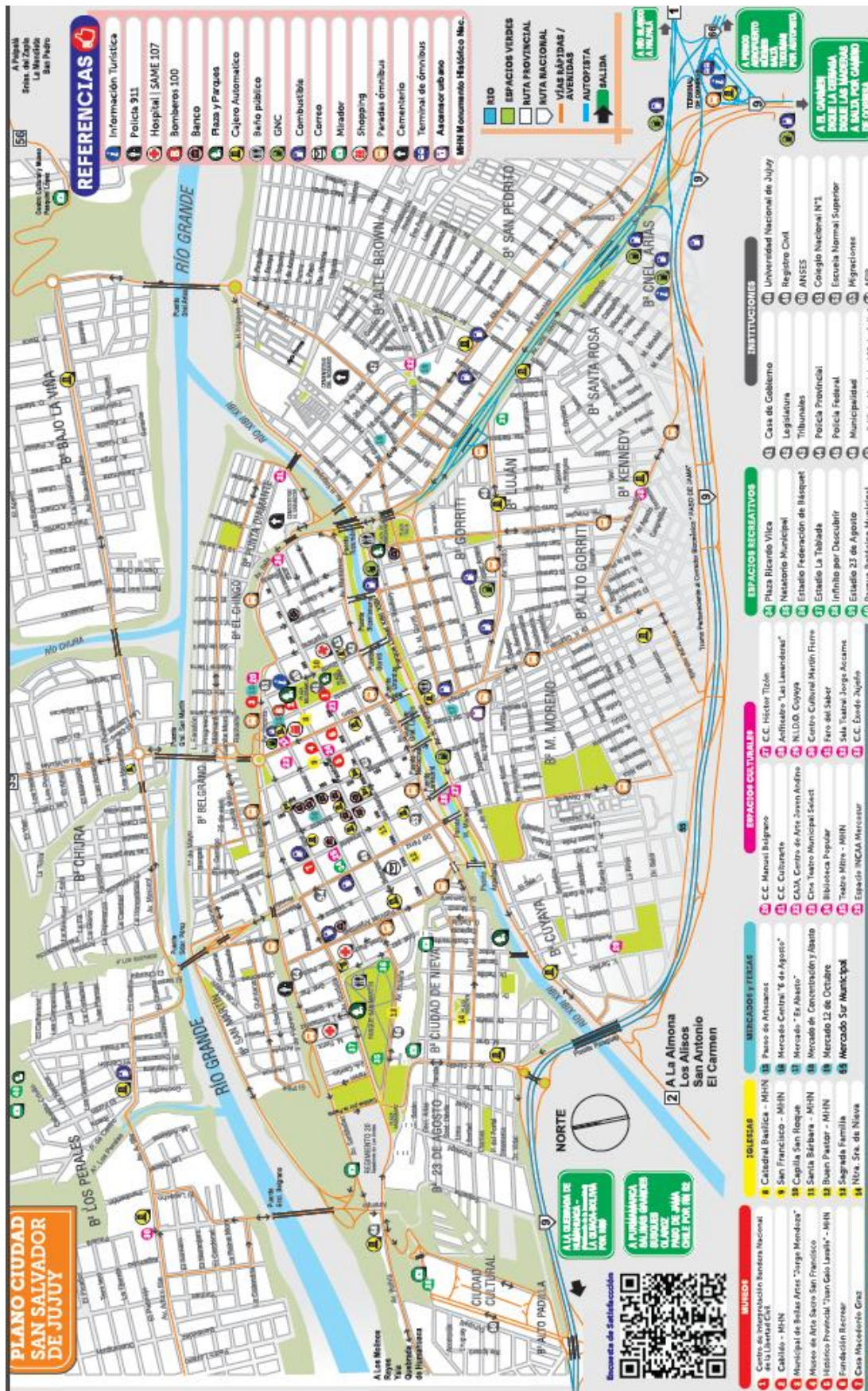


Zona Reserva Biósfera de la Yunga. Mapa Físico de la Prov. de Jujuy (dipec, 2022)



Imagen Satelital de San Salvador de Jujuy, Villa Jardín de Reyes y Termas de Reyes. (Google Heart, 2019)





Mapa de la Ciudad de San Salvador de Jujuy (Mapa Turístico de Jujuy, Junio 2022)

b) Diagnósticos FODA

FODA del Destino

		Fortalezas (F)	Debilidades (D)	
<b>ANALISIS F.O.D.A AMPLIADO "San Salvador de Jujuy"</b>		<i>Ubicación geográfica Estratégica</i> ; Paso obligado para la "Quebrada de Humahuaca", Reconocido Atractivo Turístico del NOA y Puerta al Mundo Andino y países como Chile, Bolivia y Perú .	<i>Marcado deterioro del patrimonio arquitectónico de la Ciudad</i> ; la falta de políticas provinciales y municipales de preservación, ocasionaron el deterioro de obras y fachadas del casco histórico.	1
		Declarada, " <i>Capital Nacional de la Juventud y la Primavera</i> "; por la histórica celebración de la Fiesta Nacional de los Estudiantes" (Septiembre), con esta acción la capital accedió al mercado turístico nacional.	<i>Escaso lugar geográfico para la expansión del casco centrico</i> ; debido a los ríos que la rodean por un lado, y por otro a la gran concentración de establecimientos educativos y oficinas públicas y de gobierno.	2
		<i>La Calidez de la gente</i> ; La amabilidad natural de los habitantes de la ciudad se manifiesta a través de una muy buena predisposición para el turismo.	<i>Marcada estacionalidad</i> ; solo durante 3 meses al año la ocupación supera el 85%, los 9 meses restantes el promedio de estadía es del 35%.	3
		Buenas condiciones climáticas; el clima templado y las lluvias regulares (subtropical serrano con estación seca) posibilitan la accesibilidad durante las cuatro Estaciones del año.	<i>Bajo promedio de Pernocte (2,3)</i> ; y pocas horas de permanencia en las excursiones y los recorridos por la Capital (2,5 hs.).	4
		<i>Patrimonio cultural material de excelencia</i> ; Ej: la Bandera obsequiada por el Gral. Belgrano (Salón de la Bandera), el Teatro Mitre el 2º más antiguo del país, las eculturas y obras de Lola Mora, la "Casa Museo" donde asesinaron al Gral. Lavalle, el museo Arqueológico Provincial, entre otros.	<i>Poca variedad en la oferta gastronómica</i> , en servicios recreativos y en actividades nocturnas, versus la capital de la provincia de Salta que se encuentra a solo a 120 km.	5
		<i>Marco natural de valor excepcional</i> ; la ciudad se encuentra rodeada de selvas y montañas, con reservas y áreas protegidas (Parque Botánico Municipal), además es el límite con el Parque Provincial "Potrero de Yala" perteneciente a la "Reserva de Biosfera de las Yungas" y del complejo y mirador "Termas de Reyes".	<i>Poca oferta de Agencias de Viajes receptivas en la capital</i> ; que ofrezcan excursiones y/o paquetes para la ciudad y alrededores.	6
		<i>Decisión de desarrollar el "Turismo de Reuniones" en la Capital Jujeña</i> ; a través de una nueva decisión política del ejecutivo provincial (año 2018) se incorpora en la agenda política del gobierno y se destinan mayores recursos para este fin.	<i>Cierre de varias empresas gastronómicas y culturales en San Salvador de Jujuy</i> , producto de los más de seis meses de inactividad de los comercios debido a la pandemia, lo que disminuyó la oferta y varios servicios que también utilizaban los turistas.	7
		<i>Escasa cooperación</i> ; entre las empresas del sector turístico, y entre estas empresas y el estado provincial y municipal. (Ej. Cámara de Turismo, Coprotur, Colegio de profesionales y Asociaciones)	<i>Falta de un Plan de Ordenamiento Territorial</i> (urbanístico y de servicios) y <i>Falta de un Plan de Desarrollo Turístico</i> Municipal integrado a la Provincia)	8
		<i>Nivel de precios accesible</i> ; durante todo el año San Salvador de Jujuy presenta porcentajes muy bajos de subas de precios entre las temporadas alta y baja.		9

FODA Ampliado de San Salvador de Jujuy - Fortalezas y Debilidades – (elaboración propia)



	Oportunidades (O)	Actuación Estratégica (FO)	Actuación Estratégica (DO)
1	<i>Mayor jerarquía y presupuesto para el Turismo;</i> con la creación del Ministerio de Cultura y Turismo en reemplazo de la antigua Secretaría de Turismo y Cultura.	Diseñar entorno a los Recursos Naturales que limitan con la Ciudad, las Áreas Protegidas (Parque Botánico, Reserva de la Biosfera y Parque Provincial) y los Recursos Históricos Culturales de la ciudad, un <b>Nuevo Producto Turístico Capitalino, que genere servicios turísticos diferentes y la opción de una mayor permanencia en la ciudad. Posibilitando la movilidad de la capacidad ociosa de la Planta Turística, y la integración a los Paquetes Turísticos provinciales y nacionales que se comercializan actualmente.</b> Con participación de la Municipalidad de la Ciudad, el Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia y el apoyo comercial del sector privado a través de las diferentes Camaras de Turismo y Empresariales.	<i>Elaborar un Plan de Ordenamiento Territorial Municipal,</i> basado en los Modelos de Planificación Participativa, orientado a articular los intereses de la Sociedad Civil, El Estado Municipal y Provincial y el Sector Privado, aprovechando por un lado que ambos organismos públicos (Municipio y Provincia) responde a un mismo partido político (situación ahora favorable y que durante muchos años dificultó las acciones conjuntas) y por otro lado la necesidad ciudadana de ver acciones superadoras entorno al caos urbanístico de la Ciudad.
2	<i>Avance en el Ranking en Turismo de Reuniones;</i> ubicándose San Salvador de Jujuy en la posición 9ª a nivel nacional.		
3	<i>Renovación de los acuerdos comerciales con las líneas Low Cost;</i> Aerolíneas Argentina y aumento con ella de las frecuencias diarias con CABA, Córdoba y un vuelo a San Pablo		
4	<i>Tendencia en el marco de la Pandemia;</i> hacia la visita a destinos con menor conglomeración de personas. La capital jujeña presenta en ese escenario mayor seguridad para los turistas, a la hora de aplicar los protocolos de reactivación postpandemia.		
5	<i>Devaluación del Peso Argentino;</i> frente a las monedas de los países limítrofes y sobre todo con el dólar, lo que convierte a este destino en uno de los más accesible de la		
6	<i>Avance de obra en un 50% de una zona franca;</i> en cercanías del Aeropuerto Dr. Horacio Guzmán, a pocos kilómetros de la ciudad		
7	<i>Rápido acceso al mundo;</i> que se encuentra totalmente interconectado a través de las TIC's y las redes sociales, donde se reducen de las distancias y posibilitan el acceso a diversos mercados y destinos turísticos.		
		Los <b>Objetivo son;</b> a) Ampliar la permanencia de los visitantes en la Ciudad Capital, b) Generar un producto turístico novedoso que junto a las nuevas estrategias del municipio comiencen a romper la estacionalidad, aprovechando la capacidad ociosa de la Ciudad c) Dar a conocer al mercado turístico local como nacional, los atractivos naturales, culturales y la oferta de servicios, que se encuentran en Capital Jujeña, d) Integrar a través del producto a desarrollar, diferentes atractivos y recursos, por ej: Historia, Cultura y Naturaleza, e) Plantear también con este producto una oferta diferenciada más accesible para el mercado local (Capital y el interior de la provincia)	<i>El Objetivo es;</i> a) Definir el rumbo y la estrategia de crecimiento de la ciudad, b) encontrar alternativas económicas de desarrollo para todos los grupos sociales, b) lograr la cooperación y el compromiso de todos los sectores. El desafío es encontrar un modelo de desarrollo consensuado y propio, basado en los recursos, el patrimonio y la idiosincrasia de la comunidad, pensado en el escenario global y actuando en el ámbito local.

FODA Ampliado de San Salvador de Jujuy – Oportunidades y Acciones Estratégicas FO DO – (elaboración propia)

	Amenazas (A)	Actuación Estratégica (FA)	Actuación Estratégica (DA)
1	<i>Temor de las pymes a la inversión por la inestabilidad económica;</i> asimismo temor a la contratación de personal, al incremento impositivo y a tomar deuda a largo plazo.	<i>Elaborar Programas Turísticos de corta duración y mucha rotación, con las Escuelas de Nivel Primario y Medio,</i> basados en el intercambio de actividades turísticas culturales y ambientales, que impliquen la participación y visita entre establecimientos de las cuatro regiones de la provincia (Puna, Quebrada, Valles y Yungas), cerrando cada encuentro con un gran evento en la Capital, en donde los mismos se puedan articular con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Cultura y Turismo de Jujuy.	<i>Organizar dos Encuentros Anuales, Intermunicipales entre Jujuy Capital y Salta Capital,</i> que implique cada seis meses una jornada de Ambito Público (funcionarios) y otra del Sector Privado (tanto Empresas no nucleadas, como Camaras y afines), con una ronda de negocio final. Rotando la convocatoria para realizarlo una vez en cada Ciudad.
2	<i>Mejor posicionamiento turístico de la provincia de Salta a nivel nacional;</i> con una mayor inversión del estado provincial en turismo, con mayores subsidios e incentivos fiscales para el sector privado y con menores costos por la flexibilización laboral, Salta continúa liderando en materia turística la región NOA.		
3	<i>Inseguridad;</i> que se debió a los históricos conflictos sociales y gremiales de la provincia, y que se tradujo entre 2006 y 2014 en numerosos cortes de rutas.		
4	<i>Gran distancia desde los principales centro emisores de turista de nuestro país;</i> lo que dificulta en algún punto el turismo de fin de semana por parte de este mercado proveniente del centro y sur del país.		
5	<i>Caída del poder adquisitivo de la clase media;</i> durante 7 años consecutivos, hasta la actualidad.		
6	<i>Avance de la Pandemia;</i> el continuo surgimiento de variantes del "Covid-19" en países de Europa y la falta de políticas sanitarias en algunos países de América Latina, repercute en el cierre de las fronteras de Jujuy y en el posible ingreso de una nueva variante del virus.		
		<i>El Objetivo es;</i> a) Aprovechar la riqueza Patrimonial de la Ciudad (Arquitectónica, histórica, artística, y Natural), b) romper la estacionalidad del turismo en los meses escolares y fines de semana largo, generando movimiento de recursos internos, c) Comenzar a involucrar a la comunidad educativa (alumnos y familia) en la actividad turística, revalorando los recursos locales y regionales.	<i>El Objetivo es;</i> a) Comenzar a generar vinculos estratégicos con nuestro rival mas fuerte (enfrentarnos o competir con Salta, en un primer analisis resulta inviable economicamente, aliarnos en cambio puede ayudar mitigar su amenaza y convertirla en una oportunidad de crecimiento), b) encontrar alternativas de desarrollo en la prestación de servicios, capacitación, nuevos proveedores, comunicaciones, etc., c) Aprovechar las redes comerciales de la vecina provincia y el posicionamiento logrado Nacional e Internac. d) Delimitar ambitos de actuación, mercados, proveedores, etc.

FODA Ampliado de San Salvador de Jujuy – Amenazas y Acciones Estratégicas FA DA – (elaboración propia)

FODA del Producto

ANALISIS F.O.D.A "Jujuy Panorámico". Bus Abierto	POSITIVO	NEGATIVO
<b>ORIGEN INTERNO</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	Unidades unicas en la provincia, modificadas para dar el servicio especifico de City Tour, tipo Bus Abierto (sin techo).	Las unidades no cuentan con un área cubierta; o bajo techo para los días con lluvias o malas condiciones en general del clima.
	El mejor plantel de guías profesionales de Jujuy; incorporados a la empresa de manera estable y reconocidos por la institución oficial que los nuclea y el registro del Municipio.	Poca experiencia de los dueños de la Empresa en el Sector Turístico; si bien la empresa posee mas de 40 años transportando pasajeros, no habían trabajado específicamente en productos turísticos.
	Servicio de Snacks naturales y bebidas a bordo organicas; elaborados por pymes locales en base a insumos producidos en Jujuy.	Escaso personal bilingüe en la empresa; si bien están cubiertos los lugares con guías bilingües, la empresa carece de reemplazo en el personal
	Primer Tour Jujeño en Bus Abierto, que se ofrece al mercado bajo la modalidad Hop on Hop off.	Carencia de políticas de incentivos y compensaciones para el personal de la empresa que permita incrementar las motivaciones y mejorar su productividad.
	Personal profesional con alto entrenamiento como choferes de colectivos, formados en la resolución de conflictos y eventualidades que puedan suscitarse en los viajes.	Falta de un programa de relevamiento de atractivos y circuitos alternativos; que le permitan a la empresa generar posibles nuevos recorridos, con variantes en los tiempos y atractivos.
	Cuarenta años de intachable trayectoria provincial y nacional; como empresa de transporte de pasajeros, reconocida por la calidad de sus unidades, puntualidad y servicios en todo el país.	Tensiones internas por las amplias diferencias salariales entre los choferes y el plantel de guías de turismo que no forma parte de los mismos convenios colectivos trabajo.
<b>ORIGEN EXTERNO</b>	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
	Plan de políticas internas de fomento al emprendedor local; focalizado en fortalecer a los pequeños productores de bienes y servicios, generándoles entre varios beneficios, la oposición de ser proveedores de la empresa.	Posibilidad de surgimiento de productos sustitutos; si bien no hay ninguna empresa que preste dicho servicio, existen numerosas EVT en la ciudad, con vehiculos chicos (camionetas) y combis que podrían ofrecer un City tour o recorrido por los mismos sitios, entre otros.
	Antecedentes de Convenios de exclusividad para el Ingreso a los establecimientos educativos de Capital; El Programa 2 "Conociendo mi Ciudad" (estudiantil) que ofrece la empresa reúne esos requisitos.	Marcada estacionalidad de viajes turísticos en la Ciudad; si bien hay una decisión política y de varios actores por trabajar en este problema, en la actualidad el turismo se concentra solo en 4 meses.
	Nuevo Posicionamiento de la Ciudad de San Salvador de Jujuy; como destino de Turismo de Reuniones, lo que posibilita el surgimiento de nuevos eventos y congresos durante todo el año.	La instalación de empresas foraneas; que actualmente ofrecen el servicio de bus abierto, por ejemplo los que se encuentran en Salta capital o la Empresa Andesmar que tiene presencia en Jujuy y actualmente brinda este servicio en Mendoza.
	Una Ciudad con atractivos todavía ocultos; La Capital ofrece diversas atracciones y muchos espacios con gran potencial para nuevas ideas e iniciativas, lo que podría generar nuevos recorridos.	Regreso de las políticas sanitarias de aislamiento social; producto del aumento de casos de Covid, restringiendo los viajes y/o las actividades sociales con más de 10 personas.
	Sistema Cambiario Favorable; la devaluación del peso argentino con respecto a las monedas de los países limítrofes, también beneficia el consumo de este tipo de productos (Programa n° 1 "City Tour y algo más).	Escaso mantenimiento de las calles de los barrios miradores y del tramo de Villa Jardín de Reyes y Termas de Reyes que podrían dificultar el normal funcionamiento del servicio durante todo el año.

FODA del Producto “Jujuy Panorámico” Bus abierto en la Ciudad (elaboración propia)

**c) Tablas de Inversión**

**Inversión: Programa N° 1 y Programa N° 2**

Programa N° 1: "City Tour y algo más"								
Inversión Fija y Diferida								
Rubro	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Depreciación y Amortización (6 años vida útil)	Pasajeros Anual (en Base 25 pax)		
Minibus	Vehículo Usado 31 asientos	2	\$ 8.300.000	\$ 16.600.000	6	21.840		
	Adecuación Instalaciones	2	\$ 750.000	\$ 1.500.000				
	Equipamiento wifi/frigobar/Sonido	2	\$ 320.000	\$ 640.000				
	Pintura Completa	2	\$ 230.000	\$ 460.000				
Marca y Psicionamiento	Diseño Institucional	1	\$ 55.000	\$ 55.000				
	Ploteo de Vehiculos	2	\$ 190.000	\$ 380.000				
	Impresión de Mapas y Folleteria	10000	\$ 180	\$ 1.800.000				
Infraestructura	Adecuación del Taller	1	\$ 750.000	\$ 750.000				
	Garita Venta Tikets	1	\$ 450.000	\$ 450.000				
	Señalética y Carteleria vial	18	\$ 42.000	\$ 756.000				
				<b>\$ 23.391.000</b>			<b>\$ 3.898.500</b>	<b>\$ 179</b>

**Inversión Fija y Diferida Programa N° 1 “City Tour y algo más” (elaboración propia)**

Programa N° 2: "Conociendo mi Ciudad"						
Inversión Fija y Diferida						
Rubro	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Depreciación y Amortización (6 años vida util)	Pasajeros Anual (en Base 30)
Minibus	Vehículo usado 41 asientos	1	\$ 6.700.000	\$ 6.700.000	6	19.200
	Vehículo usado 46 asientos	1	\$ 7.400.000	\$ 7.400.000		
	Pintura Completa	2	\$ 230.000	\$ 460.000		
	Adecuación Instalaciones	2	\$ 750.000	\$ 1.500.000		
	Equipamiento wifi/frigobar/Sonido	2	\$ 320.000	\$ 640.000		
Marca y Psicionamiento	Diseño Institucional	1	\$ 55.000	\$ 55.000		
	Ploteo de Vehiculos	2	\$ 190.000	\$ 380.000		
	Impresión de Mapas y Folleteria	38400	\$ 90	\$ 3.456.000		
Infraestructura	Puesto movil p/ Escuelas	2	\$ 160.000	\$ 320.000		
	Adecuación del Taller	1	\$ 600.000	\$ 600.000		
	Señalética y Carteleria vial	18	\$ 32.000	\$ 576.000		
				<b>\$ 22.087.000</b>	<b>\$ 3.681.167</b>	<b>\$ 192</b>

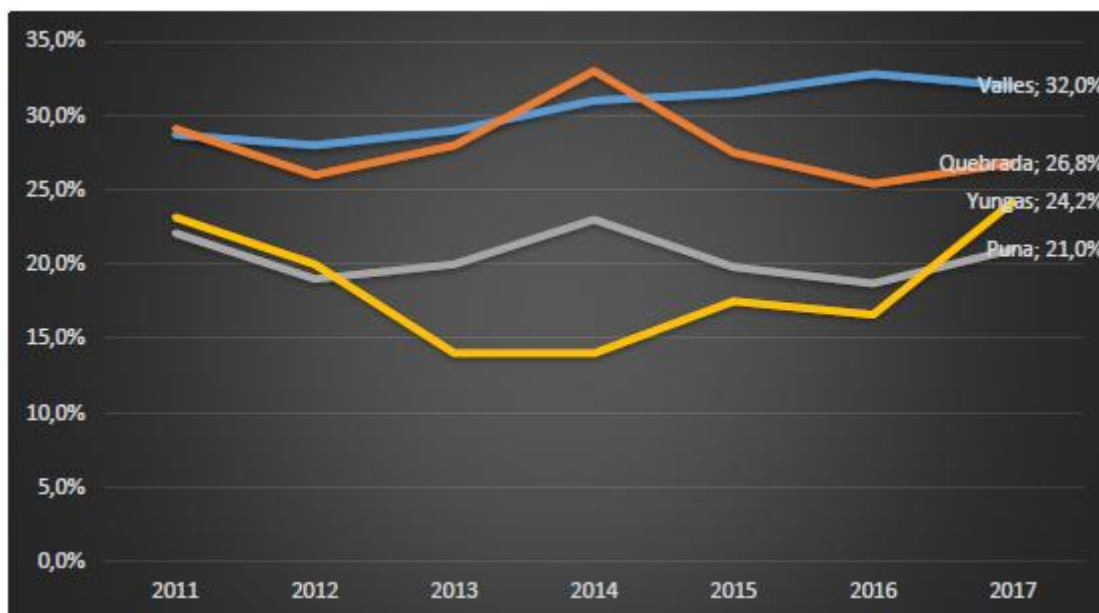
**Inversión Fija y Diferida Programa N° 2“Conociendo mi Ciudad” (elaboración propia)**

**d) Tablas Ocupación y Estadísticas**

Tabla 1: Cantidad de plazas hoteleras y para hoteleras en la provincia

Categoría	SSJ	Resto Valles	Quebrada	Puna	Yungas	Total Provincial
Hoteles	1972	330	755	96	539	3692
Hosterías	370	334	2623	457	364	4148
Apart-hotel; Cabañas; Est. turística, Est. alquiler turístico	80	272	569	24	18	963
Residencial; Hostel; B&B; Casa de Huéspedes	511	72	1142	304	123	2152
<b>Total</b>	<b>2933</b>	<b>1008</b>	<b>5089</b>	<b>881</b>	<b>1044</b>	<b>10955</b>

Cantidad de Plazas Hoteleras por regiones geográficas (Anuario Estadístico de Jujuy, 2017)



Porcentaje de Ocupación anual por regiones (Anuario Estadístico de Jujuy, 2017)



e) Imágenes de Atractivos

Iglesia Matriz Catedral Basílica



Basílica San Francisco

Salón de la Bandera



Casa de Gobierno



Cabildo Histórico



Teatro Mitre





Museo Arqueológico



Museo Histórico Provincial "Juan Galo Lavalle"



Termas de Reyes – Hotel Spa



Museo Altos de La Viña – Pasquini Lopez



Parque Botánico Municipal – Vista del Mirador



Parque Botánico Municipal

