

# Camino Real

PLAZA HOTEL

Autor: BRUNO B. ALBERTI



Universidad Empresarial Siglo 21

Carrera: Licenciatura en comercialización

Año 2012



PLAN DE

# MARKETING



## Resumen ejecutivo

El presente trabajo comprende el desarrollo de un plan de marketing para la empresa Camino Real Plaza, un hotel de categoría tres estrellas ubicado en la localidad de Villa del Totoral, provincia de Córdoba, para el período Enero 2012- Julio 2013.

Camino Real Plaza constituye un negocio con un tiempo de vida relativamente corto, levemente superior al año, que como consecuencia de las desfavorables condiciones contextuales asociadas a una baja participación y crecimiento turístico de la región geográfica de mayor implicancia para la empresa, sumado a la desventajosa posición competitiva que exhibe frente a sus principales rivales, conjuntamente han determinado que su desempeño se ubique muy por debajo de las expectativas y pronósticos propios de la gerencia.

El plan de trabajo propuesto conlleva un reconsideración de las estrategias comerciales que definen al negocio de modo de revertir de alguna manera las desfavorables perspectivas futuras que lo caracterizan, procurando afianzar de esta manera hacia una fuerte inserción de la empresa en los mercados oportunos, aproximándose hacia niveles de operación y ventas necesarios para garantizar su autosustentabilidad en periodos inmediatamente posteriores al contemplado.

En post de dicho cometido y como resultado de un exhaustivo análisis situacional se redefinen las bases competitivas sobre las cuales se fundamentará el desarrollo del negocio, orientándose hacia segmentos de mercado más específicos a partir de la construcción de una nueva estrategia de marca y posicionamiento, acompañado de un accionar promocional más agresivo, como así también el desarrollo de una propuesta de valor mayormente diferenciada y competitiva que involucra nuevos servicios y atractivos para los clientes, propiciando una cambio en el comportamiento de la demanda hacia el hotel.

**Palabras claves:** Plan de marketing - Hotelería - marketing turístico - Ocio - Industria turística - turismo de negocios

## Abstract

This work involve the development of a marketing plan for the company Camino Real Plaza, a three-star hotel located in the town of Villa del Totoral, province of Córdoba, for the period January 2012 - July 2013.

Camino Real Plaza is a business with a relatively short lifetime, slightly higher than a year, that as a result of unfavorable contextual conditions associated with low participation and growth of tourism in the geographical region of greater implication for the company, coupled with a unfavorable competitive position against its major rivals, have jointly determined a performance well below the expectations of the head management.

The proposed work plan involves the review of the commercial strategy that define the business, in order to reverse in some way the unfavorable future prospects that define it, seeking thereby to consolidate a strong penetration of the company in the appropriate markets, approaching the necessary operation and sales levels to ensure its self-sustainability in periods immediately following the contemplated.

In order to reach that objective and as a result of a comprehensive situational analysis it is redefine the competitive principles in which it will base the business development, *attaining* specific market segments by the construction of a new strategic brand and positioning, together with more aggressive promotional actions, as well as the development of a differentiated and more competitive value proposition that involves new services and attractive to customers, *propitiating* a change in the behavior of the demand toward the hotel.

**Keywords:** Marketing plan - Hotel - Tourism marketing - leisure - Tourism industry - Business tourism

## Índice

<b>Introducción</b>	
Introducción	10
Objetivos del trabajo final de graduación	11
<b>Marco teórico</b>	
Introducción al plan de marketing	13
Enfoque multidisciplinario del plan de marketing	14
Herramientas de aplicación	15
<b>Marco metodológico</b>	
Metodología y propuesta de investigación	26
<b>Análisis externo</b>	
<b>Análisis del macroentorno</b>	
Sector económico - financiero	30
Realidad política - legal	31
Perspectivas hacia el sector turismo	32
Rol del sector público: planificación e inversión	35
Aptitud turística regional	37
Comportamiento de consumidor: nuevas tendencias	38
Análisis competitivo del sector: modelo 5 fuerzas de Porter	39
<b>Análisis de mercado: Naturaleza del mercado</b>	
Introducción: Panorama turístico global y regional	43
Demanda de alojamiento	48
Macrosegmentación de mercado	52
Segmento turismo vacacional - ocio	52
Segmento turismo de negocios	59
<b>Análisis de mercado: Estructura de mercado</b>	
Análisis de ciclo de vida del servicio	66
Situación de mercado, perfil de la oferta y evolución	67
Estudio de los principales competidores	70
Conclusiones análisis externo	79

<b>Análisis interno</b>	
Cultura organizacional	81
Estructura organizacional	82
Análisis estratégico	83
Estudio de mercado	89
Análisis de resultados	95
Conclusiones análisis interno	99
<b>Diagnóstico</b>	
Análisis FODA	102
Conclusiones diagnóstico	103
<b>Objetivos y estrategias</b>	
Consideraciones preliminares	106
Objetivos de ventas, y motores. E. competitiva, E. de crecimiento, E. de ciclo de vida, E. de segmentación y posicionamiento, E. funcionales	107
Cuadro estratégico	110
<b>Programas de acción</b>	
Planes de acción	114
presupuesto	140
Diagrama de Gantt	141
<b>Análisis de proyecciones y conclusiones</b>	
Proyecciones de resultados, escenarios y ROI	143
<b>Conclusiones</b>	
Conclusiones	149
Recomendaciones	150
<b>Bibliografía</b>	
Bibliografía	151
<b>Anexos</b>	
Anexo I: Mapa federal de oportunidades	154
Anexo II: Relevamiento de información sobre ferias, congresos y exposiciones	157
Anexo III: Análisis y fundamentación objetivo de ventas	160
Anexo IV: Matriz de evaluación de segmentos	162

## Índice de gráficos

	<b>Página</b>
Gráfico n° 1	Evolución de la participación turística regional,(afluencia de turistas).Provincia de Córdoba, periodo 1996,2001, 2006 43
Gráfico n° 2	Tasa de crecimiento interanual en términos de afluencia turística 44
Gráfico n° 3	Participación de mercado y perfil geográfico de la demanda para la provincia de Córdoba. 46
Gráfico n° 4	Turismo receptivo por región y país de origen. 47
Gráfico n° 5	Evolución de las alternativas de alojamientos mayormente elegidos. Periodo 2008-2010 48
Gráfico n° 6	Comportamiento y evolución en las diferentes alternativas de alojamientos mayormente elegidos. Periodo 2008-2010 49
Gráfico n° 7	Promedio de plazas ocupadas por establecimiento para la categoría hoteles 3 estrellas y boutique hotel, Córdoba 50
Gráfico n° 8	Participación correspondiente a los segmentos T.ocio -negocios 52
Gráfico n° 9	Perfil demográfico por grupo etario y ocupación 53
Gráfico n° 10	Número de integrantes por grupo y vínculo familiar 53
Gráfico n° 11	Factores de consideración a la hora de la elección de lugar destino 54
Gráfico n° 12	<b>A:</b> Medios a través de los cuales las personas toman conocimiento del lugar destino. <b>B:</b> Elementos objetos de búsqueda de información 55
Gráfico n° 13	Actividades realizadas por los turistas 56

---

Gráfico n° 14	Participación provincial del turismo de negocios	60
Gráfico n° 15	Subsegmentos de mercado y pertinencia geográfica	61
Gráfico n° 16	Subsegmentos turismo de reuniones	61
Gráfico n° 17	Composición de la oferta de alojamiento Villa del Totoral y zonas aledañas	67
Gráfico n° 18	Facturación mensual total. Camino Real plaza hotel. Periodo Diciembre 2010-diciembre 2011	95
Gráfico n° 19	Comparación Promedio de unidades habitacionales ocupadas para establecimientos hoteleros de 3 estrellas, Apart hotel y Boutique, año 2010 industria, año 2011 hotel	96
Gráfico n° 20	Porcentaje de ocupación habitacional para establecimientos hoteleros de 3 estrellas, Apart hotel y Boutique, año 2010 industria, año 2011 hotel	97
Gráfico n° 21	congreso, ferias y exposiciones: participación geográfica	157
Gráfico n° 22	Distribución de las reuniones de acuerdo a la temática central	158
Gráfico n° 23	Evolución cantidad ferias y congresos, Córdoba	158
Gráfico n° 24	Objetivos de crecimiento de ventas	160

---



## Índice de figuras

	Página	
Figura n° 1	Diagrama de las cinco 5 fuerzas de Porter	15
Figura n° 2	Producto total: Niveles de producto	18
Figura n° 3	Matriz general Electric	19
Figura n° 4	Ciclo de vida de la industria	21
Figura n° 5	Sistema de planificación de la identidad de marca	23
Figura n° 6	Ciclo de vida de la industria	66
Figura n° 7	Segmento de competencia para la empresa	68
Figura n° 8	Mapa de posicionamiento	77
Figura n° 9	trinomio valores organizacionales	81
Figura n° 10	Organigrama	82
Figura n° 11	Elementos de estrategia de posicionamiento	84
Figura n° 12	Print página web oficial de la empresa	85
Figura n° 13	Nivel de productos	86
Figura n° 14	Planilla de tarifas	87
Figura n° 15	Mapa federal de oportunidad: Visión nacional	155
Figura n° 16	Mapa federal de oportunidades: región centro	156

Inmerso en un pacífico paisaje natural de árboles y praderas verdes frente a la costa del río nace **Camino Real Plaza Hotel**, el último proyecto llevado a adelante por la Cooperativa de Villa del Totoral. Distinguido con tres estrellas, el mismo está en condiciones de brindar a sus potenciales huéspedes servicios que incluyen desde confortables habitaciones en suite, restaurante, salón de usos múltiples hasta un driving para prácticas de golf.

El proyecto fue una iniciativa conjunta del gobierno municipal en colaboración con la Cooperativa de Servicios Públicos de la localidad. Es de interés de la actual gestión de gobierno impulsar el crecimiento turístico de la zona, siendo uno de los elementos claves para su realización el desarrollo de la infraestructura de soporte hacia la propia actividad tales como restaurantes, hotelería y comercio en general. En función de esto, el municipio decidió donar unas extensiones territoriales que eran de su propiedad a la cooperativa bajo la premisa que sobre los mismos se desarrollase un hotel que contribuyera a la promoción de Totoral como destino turístico. Poco tiempo después esa idea de proyecto se convertiría en una realidad, dando lugar a Camino Real Plaza Hotel.

Si bien el periodo en funcionamiento aún ha sido muy breve, poco más de un año, como para evaluar el éxito o no del proyecto, la evidencia de los resultados alcanzados hasta el momento que por cierto distan en gran medida de las expectativas propias de la gerencia, han planteado la necesidad de una revisión de las estrategias que conducirán el desarrollo y crecimiento del negocio durante los próximos periodos.

Originalmente, el segmento de residentes locales y zonas aledañas atrajo una considerable participación sobre los esfuerzos promocionales y de ventas, los cuales bajo presunciones de la planta directiva, generarían un importante flujo de fondos no sólo hacia los servicios de restaurante y confitería sino también hacia los de alojamiento, funcionando éstos como un nexo directo (recomendadores) hacia los turistas regionales (familiares, amigos y conocidos) que decidieran visitar la zona. Publicidad en medios masivos (radio), acciones promocionales de descuentos (hasta el 50% sobre la primera compra) para socios de la cooperativa y descuentos especiales para familiares de residentes locales hacia las fechas festivas, no alcanzaron los resultados esperados.

Posteriormente, advirtiendo la ineficacia de las estrategias planteadas, se decidió avanzar hacia una táctica de promoción directa con los potenciales turistas de la región, concentrándose principalmente en el segmento geográfico de la ciudad de Córdoba, haciendo uso nuevamente de medios masivos (radio e internet) como canales de comunicación. A partir de esta decisión se comenzaron a observar algunos indicios de mejora, con comportamiento muy positivos hacia feriados y fin de semanas largos, alcanzado en algunos de los casos ocupación plena, aunque en términos mensuales en nivel de ocupación sigue siendo muy bajo.

Otro segmento cuya demanda no se produjo de la manera esperada es el de medianas y grandes empresas radicadas en la zona. Si bien el comportamiento fue superador en algunos aspectos al antes referido, destacándose la celebración de varios eventos empresariales, aún así los niveles de facturación y ventas totales se presenta muy por debajo del nivel requerido y exigido al negocio.

A nivel sectorial, un proyecto de estas características suele requerir de 2 a 3 temporadas para alcanzar un punto de equilibrio, plazo el cual de extenderse en una medida importante, resultaría en un riesgo muy alto hacia la propia cooperativa tomando en consideración el compromiso económico financiero que esto implicaría, con posibilidades de poner en riesgo su normal funcionamiento.

Bajo estas condiciones, se define como **principal objetivo del presente trabajo final de graduación**

- Generar un plan de trabajo hacia el corto plazo que posibilite una fuerte inserción de la empresa en los mercados oportunos, afianzando de manera significativa en los niveles de operación y ventas necesarios para garantizar la autosustentabilidad del negocio en periodos posteriores.

### **Objetivos específicos**

- Analizar y evaluar el desempeño alcanzado por la empresa hasta el momento, tomando en consideración el comportamiento de sus ventas, así como también de las estrategias y tácticas competitivas que lo justifican.
- Tomar conocimiento de la realidad sectorial y de mercado en la cual se circunscribe la empresa, observando sus características, comportamientos y tendencias.
- Como resultado de un diagnóstico integral, definir los objetivos y estrategias que permitan explotar las oportunidades de mercado y fortalezas de la empresa, buscando al mismo tiempo minimizar aquellos factores y condiciones que puedan resultar negativamente hacia su desarrollo y crecimiento.
- Determinar los programas y cursos de acción específicos necesarios para el logro los objetivos pre-establecidos.

# 1. MARCO TEÓRICO

**E**l presente trabajo constituye lo comúnmente definido como plan de marketing. Este puede ser entendido como un “documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.” (Sainz de Vicuña, 2000, p.31)

A modo de facilitar su lectura y comprensión, resulta conveniente abordar en primera instancia la forma en la cual se estructura un documento de estas características para luego si poder abocarnos a las herramientas de aplicación propiamente dicho.

Tres son las fases claramente diferenciables que constituyen al denominado plan de marketing. La primera de ellas, definida como la etapa de análisis y diagnóstico de la situación, la cual supone un estudio riguroso y exhaustivo de la situación externa, identificando las variables económicas, políticas, tecnológicas y sociales más importantes que afectarán favorable o desfavorablemente al negocio, como así también el estudio del mercado, analizando las principales características, comportamientos y tendencias que definen a los segmentos consumidores y a la competencia.

La otra pieza del análisis la constituye el contexto interno, a partir de la cual se analiza el historial de la empresa en materia comercial, es decir, su situación con los clientes y evolución de ventas, las estrategias que definen a sus acciones de promoción, distribución, productos y precios, como así también a su posicionamiento.

Una vez finalizada la fase de relevamiento, se procede al diagnóstico de la situación, normalmente sintetizado en una herramienta denominada DAFO. Su función es la de prever el o los escenarios sobre los cuales deberá desempeñarse la empresa, identificando oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de modo de poder identificar de manera clara y precisa los potenciales cursos de acción en favor de su desarrollo y crecimiento.

Posterior a ella, se da inicio a la segunda etapa importante del plan en la cual se toman las principales decisiones estratégicas, es decir la definición de objetivos y estrategias de marketing propiamente dicho en sus diferentes niveles (estrategia de cartera, de segmentación y posicionamiento, E. funcionales, etc.).

Finalmente llega la etapa de decisiones operativas del plan, los programas. Son las acciones concretas que serán desarrolladas y que permitirán en última instancia la consecución de los objetivos planteados, marcando de esta manera el cierre del trabajo de diseño del plan de marketing, listo para su implementación. (Sainz de Vicuña, 2000)

EL inicio del siglo XXI sin lugar a duda ha marcado un punto de inflexión en el mundo de los negocios y el marketing. Así lo considera Schmitt, (2000, p. 12), quien afirma que “estamos ante el nacimiento de una nueva era, una revolución, que hundirá en la obsolescencia los principios y modelos del marketing tradicionales, una era que plantea el desafío de crear conexiones emocionales, de la teatralización de la experiencia de compra y la emocionalidad como eje de la experiencia”.

En este sentido, el autor advierte que las metodologías y herramientas del marketing tradicional, con carácter analítico cuantitativo que se centran en números y datos objetivos presentan una visión de los clientes, los productos y la competencia tecnificada, racional y analítica, dejando de lado las bases psicológicas que hacen a los clientes y a la manera en que estos ven a los productos y la forma en que reaccionan con ellos. “Se trata de una visión que no tiene en cuenta la propia esencia de la marca como fuente de asociaciones sensoriales, afectivas y cognitivas que dan como resultado una experiencia gratificante, digna de ser recordada”. (Schmitt, 2000, p. 22).

Si bien puede ser cierto el hecho de que algunas de las herramientas del marketing tradicional se encuentran obsoletas como modelos frente a ciertas decisiones que deban ser tomadas, aun así resultan de una enorme utilidad, especialmente en las primeras etapas de estudio en donde es necesario alcanzar una comprensión rápida y acabada de las características de los mercados, necesidad la cual que se ve reflejada en el presente trabajo.

No obstante, el importante factor emocional que demuestra la demanda de la industria turística exige tomar especial consideración respecto de aquellas teorías y herramientas concebidas bajo perspectivas psicológicas. En este sentido resulta muy útil el modelo planteado por Schmitt (2003) el cual enseña las cinco maneras esenciales de promover experiencias enriquecedoras hacia los clientes:

**Sensaciones**, impactando mediante propuesta que estimulen y exalten los diferentes sentidos, la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato ya sea a partir de diferentes aromas en diferentes ambientes, el uso de música que exprese la intensidad de la actividad, etc.

**Sentimientos**, apelar a las emociones y sentimientos más intensos que puede despertar una actividad en particular desde la alegría hasta el orgullo por ejemplo de un lugar histórico.

**Pensamiento**, crear experiencias cognitivas que resuelvan problemas y que involucren a la creatividad. Los pensamientos apelan a la tracción a través de la sorpresa, la intriga y la provocación.

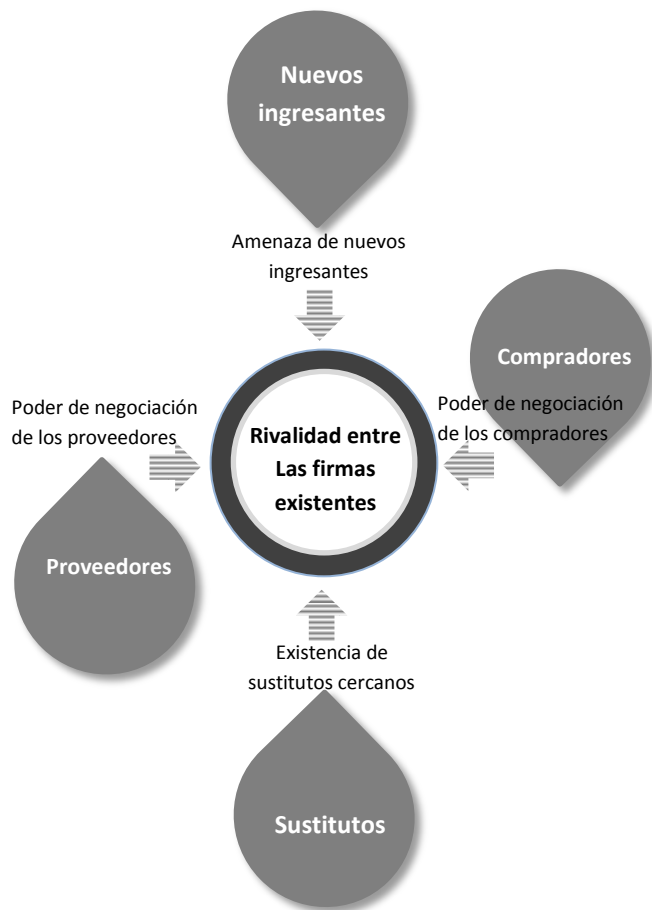
**Actuación**, es decir experiencias físicas, demostrando formas alternativas de hacer las cosas.

**Relaciones**, implicar al cliente desde un contexto cultural y social que define a la marca. Crear una cierta categoría o etiqueta social y persuadir a dicha persona a identificarse con ella.

## Comprensión de la dinámica sectorial: Modelo de 5 las fuerzas de Porter

Cada sector, cada industria, exige una análisis diferente de acuerdo a sus características y principales condiciones. Una forma de entender el comportamiento y las oportunidades estructurales que hacen a la dinámica al sector es mediante la utilización del modelo de las fuerzas competitivas de Porter. Acorde a su modelo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que en forma combinada crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores, que de manera colectiva determinan las claves de rentabilidad de la industria.

Figura n° 1: Diagrama de las Cinco fuerzas de Porter



Porter (1980)

## **Poder de negociación de los proveedores**

Toda empresa requiere de insumos materiales e inmateriales que luego son utilizados para la producción de sus propios productos y/o servicios: Porter sugiere que los proveedores son más poderosos bajo las siguientes condiciones:

Altos costos para el cambio de proveedor, inexistencia de productos sustitutos, alto grado de diferenciación de los productos del proveedor, alta Concentración de los proveedores, amenaza de integración vertical hacia adelante, altos Costos de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final, otros.

## **Poder de negociación de los clientes**

La posición de negociación de los clientes se ve favorecida en la medida en que existe: un alto grado de concentración de compradores respecto a la concentración de las compañías, bajos costos o facilidades hacia el cliente para el cambio de empresa, existencia de sustitutos cercanos o bien bajo grado de diferenciación (ventaja diferencial) de los productos de la empresa, grandes volúmenes de compra por parte del cliente, si la integración vertical hacia atrás es posible, otras.

## **Amenaza de nuevos ingresantes**

Nuevos competidores ingresan a un mercado cuando los márgenes de utilidad son lo suficientemente atractivos y las barreras hacia el ingreso son bajas. Porter argumenta que existen siete barreras importantes hacia el ingreso en una determinada industria:

- Economías de escala: los costos unitarios de producción se puede ver reducidos a medida que el volumen total de producción se ve incrementado en el tiempo. Dicha reducción en los costos puede presentarse como una barrera en muchas industria porque significa que cualquier nuevo ingresante debe hacerlo en una gran escala en orden de alcanzar ese bajo nivel de costos y estar en condiciones de competir en precios.
- Diferenciación de productos: Branding, conocimiento del cliente, niveles de servicios especiales y otros aspectos pueden servir como barrera forzando a nuevos ingresantes a exonerar mayores fondos o requerimientos de mayores tiempos para consolidarse en el mercado.
- Requerimientos de capital: El ingreso hacia ciertos mercados exige grandes inversiones en tecnología, infraestructura, servicios, etc. Incrementado el riesgo financiero de la inversión lo cual funciona como un elemento disuasorio.
- Costos de cambio: Cuando un cliente está satisfecho con la existencia de un producto o servicios, es naturalmente difícil hacer cambiar a la persona de proveedor.
- Acceso a los canales de distribución: No es suficiente producir un producto de calidad, es necesario distribuirlo hacia los clientes a través de canales que pueden estar siendo controlados por compañías ya existentes en el mercado.



- Desventajas en costos independientes a la escala de producción: Cuando hay compañías consolidadas en el mercado, que gozan de la confianza de los mayores clientes, que han invertido fuertemente en una infraestructura de operaciones, se torna una tarea muy difícil para un nuevo ingresante ganar una posición en dicho mercado.
- Políticas gubernamentales: Un sector en particular se puede ver protegido por políticas y legislaciones estatales que dificulten o bien prohíban el ingreso de nuevas empresas, hecho el cual suele observarse en industrias relacionadas a las energías y las telecomunicaciones.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza latente de sustitución de un producto por uno equivalente en su función y/o beneficio depende principalmente de los siguientes factores: el precio relativo del producto sustituto, la facilidad o propensión al cambio que presente el comprador lo cual a su vez es función del grado de diferenciación que presente el producto de la empresa que lo convierta potencialmente en algo exclusivo.

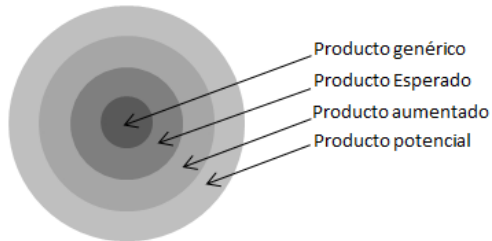
### **Rivalidad entre los competidores**

Algunos mercados son más competitivos que otros. Mayores niveles de rivalidad competitiva puede deberse a algunas de las siguientes circunstancias:

- Cuando en una situación de equidad o similaridad en términos de participación de mercado, uno de los competidores decide ganar cuota de mercado por sobre los demás, la rivalidad se ve incrementada y las utilidades caen.
- Si un mercado esta creciendo a tasas muy bajas, y una compañía desea ganar dominio, entonces por definición debe tomar participación sobre las ventas de los demás competidores, incrementado de esta manera el nivel de competitividad.
- Si una capacidad extra de producción conlleva grandes incrementos, las compañías pueden verse tentadas a a llenar dicha capacidad mediante reducciones en el precio, al menos temporalmente.
- Si es dificultoso alcanzar la diferenciación en un producto o servicio, entonces la competencia es esencialmente basada en el precio, siendo difícil asegurar la fidelidad del cliente.
- Cuando es dificultoso o altamente costoso abandonar a una sector industrial. (esto puede deberse a la existencia de legislaciones o bien a altos costos de cierre de operaciones).
- Otras razones.

## Propuesta de valor hacia el cliente: Modelo de niveles de producto

Figura n° 2: Producto total: Niveles de producto



En el diseño de una oferta toma participación diferentes productos y/o servicios que de manera conjunta definen la proposición de valor hacia el cliente. Dentro de ese conjunto cada producto o servicio tiene una importancia y una significación diferentes y por lo tanto un valor

diferentes en la percepción del cliente, de modo tal que se puede definir una jerarquía de valor de la oferta para el consumidor mediante un análisis estratificado de cada componente de la oferta asignándoles una categoría en función a valor (satisfacción) añadido. Levitt (1980).

### El producto genérico

El producto genérico es el satisfactor básico de la necesidad. En palabras del autor. “ es aquella cosa rudimentaria pero fundamental y sustantiva, que constituye la mesa de apuestas del negocio, lo que es necesario para obtener una oportunidad de jugar el juego de la participación de mercado.

### Producto esperado

En el segundo nivel alcanzamos al producto esperado, quien agrega al producto genérico el mínimo de condiciones de compra que establece el consumidor como ser entrega, servicios, términos de venta, etc.

### Producto aumentado

Se presenta en los casos en los que el proveedor sobrepasa las expectativas normales del comprador. Estos beneficios comienzan a diferenciar una oferta alejándola de los ruidos perceptivos creados por propuestas técnicamente similares. Constituye el nivel en donde se comienza a definir la forma en los clientes perciben a una marca, el valor y personalidad de marca y su autenticidad. El producto aumentado es una condición de un mercado maduro, o bien de la presencia de consumidores relativamente experimentados o sofisticados.

## Producto potencial

Se trata de ofrecer al consumidor la seguridad de que la empresa en si misma es una garantía de mejoramiento constante, la promesa al consumidor que la empresa es capaz de ofrecerle productos actualizados o servicios acordes con los últimos avances. Involucra a todo aquello que pueda atraer y mantener a los consumidores. Las condiciones económicas, las estrategias de negocios entre otros elementos pueden determinar sensiblemente como quedará definido el producto.

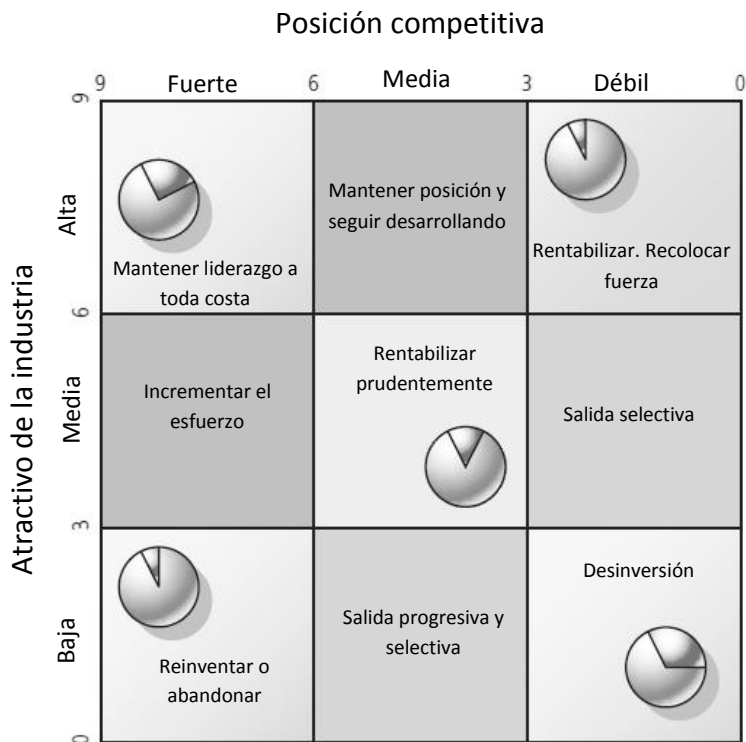
Lo que es aumentado para un consumidor puede que para otros sea esperado, lo que es aumentado bajo una determinada circunstancia puede ser potencial y en otros casos, una de las partes del genérico en periodos de baja oferta puede ser esperado en periodos de alta oferta. Cariola (2003).

## Modelos de portafolio para la evaluación del negocio

Las matrices de portafolio son instrumentos analíticos que evalúan la idoneidad de las inversiones en empresas diversificadas, en otras palabras, mide la posición que la empresa ocupa respecto a sus competidores en las distintas actividades y el interés de estas para la empresa.

### Evaluación de posición competitiva: Matriz General Electric

Figura n° 3: Matriz general Electric



Fuente: General Electric

La matriz General Electric constituye un modelo de análisis replicable a decisiones de diferente carácter estratégico, desde a la evaluación de las diferentes unidades de negocios, hasta aquellas cuestiones relacionadas a la cartera de productos, marcas o segmentos de mercado de una empresa. La misma se construye a partir de dos macro variables:

**Valor de la industria/actividad:** Da cuenta del atractivo que tiene un negocio para una empresa determinada, mediante la combinación de diferentes factores de mercado, tecnológicos, competitivos, económicos financieros y sociales. Ej: dimensión del mercado, tasa de crecimiento, potencial de diferenciación, intensidad de la inversión, estructura competitiva, cuota de mercado, etc.

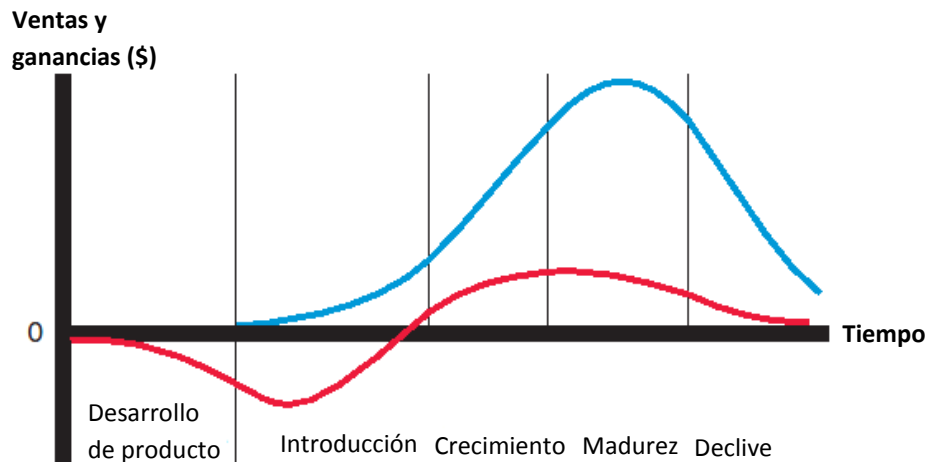
**Posición competitiva:** Mide la fuerza relativa de la empresa en relación con sus competidores, a partir de los principales factores claves de éxito del negocio analizado. Entre ellos se puede mencionar: posición en el mercado (cuota de mercado, gama de productos, rentabilidad alcanzada, satisfacción del cliente) posición económica y tecnológica (posición relativa de costes, capacidad utilizada), capacidades propias (experiencias y habilidades de la empresa, sistema de distribución, diferenciación de los competidores) etc.

El resultado final es una matriz de doble entrada con nueve casilleros. Si bien cada uno de ellos conlleva una estrategia específica, en esencia se pueden identificar tres estrategias generales:

- **Desarrollarse**, en las zonas con mayor valor estratégico y con posición competitiva interesante. Si la posición no es buena, debe invertirse de forma importante o abandonar.
- **Mantener**, rentabilizando las zonas medias por su valor o posición competitiva.
- **Retirarse**, total o parcialmente de las zonas débiles.

## Análisis de la fase de crecimiento del mercado: Modelo de ciclo de vida de la industria

Figura n° 4: Ciclo de vida de la industria



El modelo de ciclo de vida de la industria es una herramienta analítica que permite conocer y determinar la etapa de crecimiento en la que se encuentra una determinada categoría de producto o servicio.

El modelo parte de la hipótesis de que un mercado o industria atraviesa cuatro etapas de desarrollo, cada una de las cuales conlleva una estrategia diferente.

**1 Introducción:** Es el periodo en donde existe un crecimiento lento de la ventas a medida que el producto es introducido en el mercado. Las ganancias son inexistentes en esta etapa dada los altos gastos de lanzamiento e ingreso al mercado.

**2 Crecimiento:** Es un periodo de rápida aceptación por parte del mercado y crecimiento de las ganancias.

**3 Madurez:** Es un periodo de desaceleración en el crecimiento de las ventas dado que el producto ya ha alcanzado la aceptación por parte de la mayoría de los potenciales compradores. Las ganancias se congelan o declinan debido al incremento en las erogaciones de marketing para defender la posición respecto de los competidores.

**4 Declinación:** Es la etapa en donde tanto las ventas como las ganancias caen abruptamente.

El concepto de ciclo de vida, es un concepto dinámico, no todos los productos necesariamente atraviesan las 4 fases de desarrollo. Del mismo modo, no se trata de un comportamiento indefectiblemente como se lo presenta, cambios en el mercado o innovaciones pueden modificar, extender o desplazar al comportamiento de cada etapa.

## Implicancias estratégicas

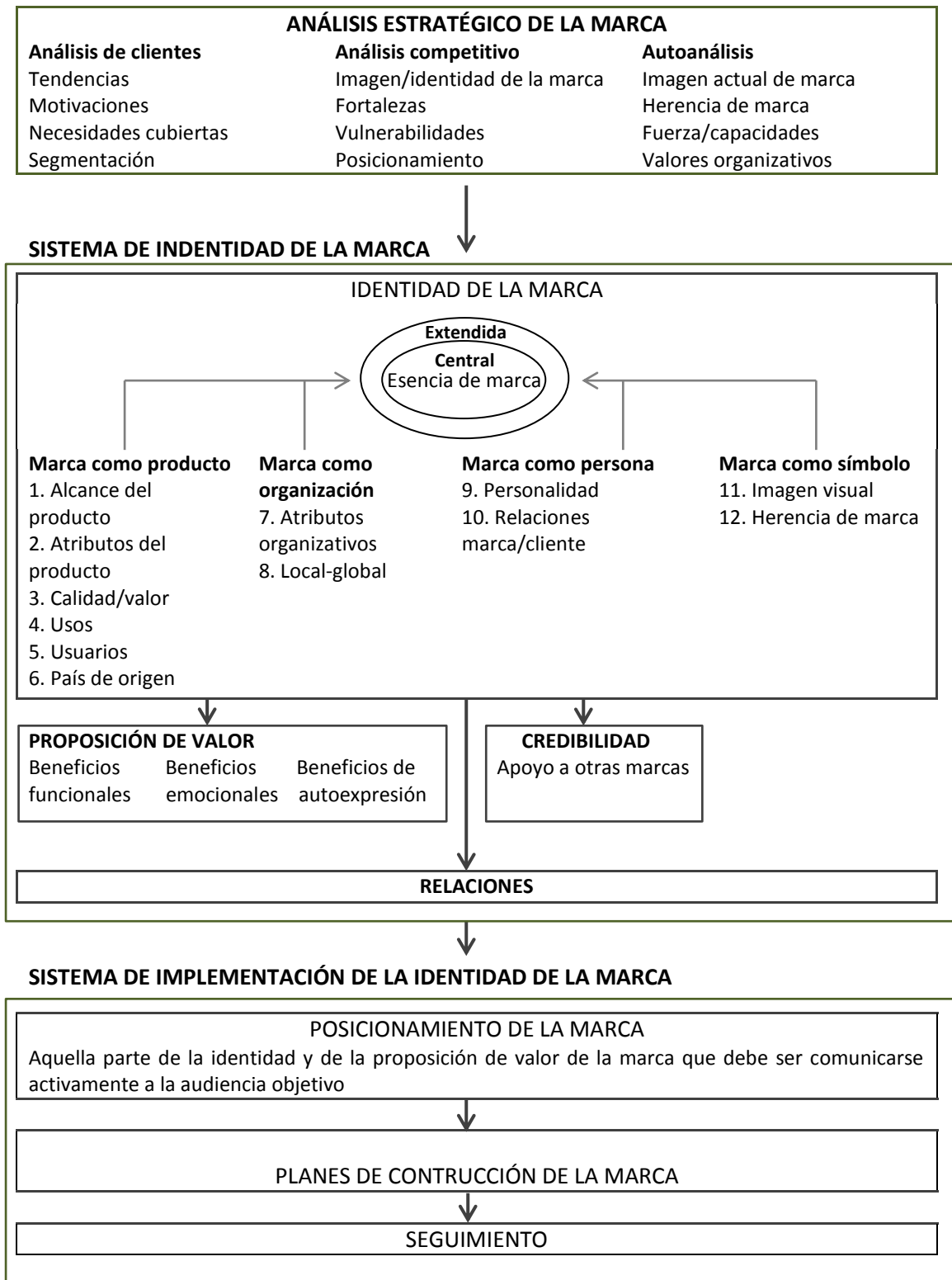
	Introducción	crecimiento	madurez	declive
<b>Objetivos de marketing</b>				
	Crear conocimiento de producto e incentivar la prueba	Maximizar market share	Maximizar las ganancias defendiendo el market share	Reducir los gastos y explotar la marca
<b>Estrategias funcionales</b>				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones del productos (Servicios y garantías)	Diversificar marca y modelos	Discontinuación de los elementos débiles
Precio	Usar costos-plus	Precio de penetración de mercado	Precios equivalente o por debajo de los competidores	Precios rebajados. Ofertas y descuentos.
Distribución	Desarrollar una distribución selectiva	Desarrollar una distribución intensiva	Desarrollar una distribución más intensiva	Distribución selectiva: recorte de canales no rentables
Promoción	Desarrollar en conocimiento de marca a través de los adoptantes temprano y los distribuidores	Desarrollar conocimiento de marca de manera masiva	Trabajar sobre las diferencias de marca y beneficios	Reducir al nivel necesario para mantener al grupo más leal a la marca

## Análisis de la estrategia de marca: Modelo de identidad de marca

En la actualidad el crecimiento y desarrollo de una organización a través del tiempo, está subordinado a la medida en que dicha organización logre crear mayor valor para sus clientes. La identidad de marca, ese conjunto de conceptos y asociaciones con los cuales busca identificarse una empresa constituye uno de los componentes esenciales, diferencial e inimitable en la creación la de valor hacia el consumidor.

Desde la perspectiva de Aaker (1996), la construcción de una marca puede modelizarse en lo que él denomina sistema de planificación de la identidad de marca.

**Figura n° 5, Sistema de planificación de la identidad de marca**



Fuente: Aaker (1996)

Antes de estar en condiciones de abordar el diseño de la identidad de marca se hace necesario tener un amplio conocimiento de la situación que definen a la actual imagen de marca, es decir la forma en que los cliente la percibe y definen, identificando las motivaciones, necesidades y preferencias de los clientes, las fortalezas y vulnerabilidades de su posicionamiento, etc.

Una vez finalizada dicha tarea, inicia la etapa de elaboración de la identidad de marca propiamente dicho. La estructura de identidad de marca está definida por una identidad central y una identidad extendida. Típicamente, una marca requeriría de 6 a 12 dimensiones para describir adecuadamente sus aspiraciones. No obstante, no debe caerse en la tentación de usar todos los constructores de manera forzada que resulten en elementos triviales, irrelevantes e inconsistentes a la imagen de marca deseada.

En la identidad central de la marca se define su esencia, es decir la razón de ser de la marca, analógicamente lo que constituiría el ADN de una persona. Se trata de la idea o concepto central que capta el alma de la marca. La identidad central usualmente puede poseer de dos a cuatro dimensiones dependiendo de la complejidad de construcción. La identidad extendida es funcional a la ambigüedad que pueda presentar la descripción de la marca, clarificando y textualizando la identidad que la define. (Personalidad de la marca, símbolos, etc.).

Cuando se realiza la identidad de marca debería establecerse una relación entre la marca y el cliente, generando una proposición de valor que potencialmente involucre beneficios funcionales, emocionales o de autoexpresión, o suministrando credibilidad a las marcas respaldadas.

La esencia debería poseer varias características: debe resonar entre los clientes y conducir la proposición de valor. Debe posibilitar su apropiación, posibilitando una diferenciación respecto de los competidores sostenible en el tiempo y debe ser lo suficientemente provocadora como para dar energía e inspirar a los recursos humanos y asociados de la organización.

Una esencia de marca que se base en beneficios funcionales significativos intentará apropiarse de los atributos relevantes del producto. Este tipo de asociación puede suministrar una ventaja sostenible significativa, pero también puede ser limitada y empaquetando a la marca. Por esta razón, una estrategia de marca generalizada es evolucionar a la marca desde una orientación de producto a otra más general. Una esencia de marca que se base en beneficios emocionales y de autoexpresión suministra un mayor orden y bases para las relaciones con el cliente, incluso puede ser menos vulnerable a los cambios relacionados con el producto y más fácilmente aplicable a nuevos contextos.

La fase final del modelo concierne a la implementación de la identidad de marca, en la cual se decide cual va ser la estrategia de posicionamiento de la marca, aquellos elementos de la identidad de marca que serán activamente comunicados a la audiencia objetivo, que deberá plasmarse en cada uno de los programas de acción específicos.



## 2. MARCO METODOLÓGICO

## 2.1 Introducción: Metodologías de investigación

Para cumplir con los cometidos analísticos del presente trabajo, se decidió hacer uso de una serie de diferentes técnicas de investigación comercial, principalmente de carácter cualitativo, buscando lograr de esta manera una acabada comprensión de la situación actual y las perspectivas futuras que definirán al sector turístico nacional, provincial y regional ateniendo a la empresa.

## 2.2 Análisis situacional externo

En una primera etapa el estudio de la situación externa fue llevado a adelante mediante el revelamiento y análisis de información de fuentes secundarias tanto oficiales como no oficiales. Dado el riesgo implícito que conlleva el uso del tipo de fuentes no oficiales, se adoptó un mecanismo que posibilitara evaluar la veracidad y confiabilidad de las mismas, el cual se sintetiza en los siguientes criterios:

**Credibilidad institucional y del autor.** Evaluación del Prestigio y la trayectoria institucional acreditable a la fuente de información utilizada.

**Intencionalidad.** Este criterio está íntimamente relacionado con el anteriormente. Se trata de identificar si existen intereses políticos, comerciales, sociales, etc., que puedan desvirtuar la veracidad y validez de la información emitida por determinada fuente o grupo.

**Técnicas y métodos de recopilación.** Evaluación y calificación de la metodología por medio de la cual fueron recopilados los datos reflejados.

**Pertinencia.** Evaluación de la actualidad y vigencia de los datos publicados.

**Coherencia.** Determinar la congruencia de datos entre las diferentes fuentes de información, constatando en los casos posibles su validez respecto a lo expresado por las fuentes oficiales.

Finalizada la primera etapa, se dio comienzo a una segunda fase de relevamiento, orientada a cumplimentar aquellos datos faltantes, imprecisos o insuficientes anteriormente obtenidos durante la fase de información secundaria. Para ello se llevaron a cabo entrevistas personales con los directivos y responsables de la secretaria de turismo de Jesús María y Villa del Totoral respectivamente posibilitando un mayor conocimiento de las características y comportamientos de la demanda turística regional.

Finalmente se llevó a cabo un profundo estudio de los principales competidores hacia la empresa identificando segmentos de mercados atendidos, cartera de productos y servicios disponibles, estrategias de precios y promoción implementadas, etc. Tarea la cual fue cometida mediante la realización de mystery Shopper (uno por empresa) sumado al análisis de información secundaria pertinente.

## 2.3 Análisis situacional interno

El examen de la situación interna a la organización en materia comercial fue formalizado mediante el análisis de documentación brindada por la empresa, hecho el cual fue

cumplimentado por medio de entrevistas personales al gerente general y gerente operativo de la organización.

A su vez se optó por llevar a adelante un estudio exploratorio concerniente a los clientes y prospectos del hotel de modo de alcanzar un mejor entendimiento de las características y comportamientos de su demanda. A continuación se describen con mayor detalle la metodología de estudio utilizada.

## Propuesta de investigación

### Problema de decisión

1

¿De qué manera se puede hacer más atractiva la actual oferta del hotel, y que nuevos productos-servicios pueden desarrollarse a fines de incrementar la demanda por parte de los segmentos de interés?

### Objetivos generales

2

#### Segmento turistas- residentes locales

- ✓ Identificar cuáles son sus hábitos y preferencias recreacionales - de esparcimiento.
- ✓ Conocer su opinión respecto de las instalaciones y servicios propios del hotel.
- ✓ Averiguar cuáles son sus opiniones respecto de la región y otros lugares como destino/attractivo turístico.

#### Segmento prospectos corporativos

- ✓ Determinar cuáles son los atributos y condiciones que tienen en consideración para la elección de los lugares de realización de eventos empresariales.
- ✓ Conocer las preferencias respecto a tipos eventos de asistencia, lugares geográficos de realización, actividades complementarias disponibles, etc.

### Población

3

- ✓ Residentes locales:

Habitantes de la localidad de Villa del Totoral y zonas aledañas correspondientes a los niveles socioeconómicos ABC1,C2, que al menos hayan concurrido 1 vez y hayan adquiridos algunos de los servicios ofrecidos por el hotel en el periodo de funcionamiento del mismo.

✓ Segmento turistas regionales

Personas originarias de Córdoba y provincias aledañas (santa Fe, Buenos Aires, Tucumán) que al menos hayan visitado la localidad de Villa del Totoral y zonas aledañas en el transcurso del último año, clientes y no clientes del hotel.

Clientes: Se entiende por clientes aquellas personas que se hayan hospedado al menos un día en el hotel.

No clientes: Se entiende por no clientes aquellas personas que habiendo visitado la localidad, no se hospedaron en el hotel y/o no adquirieron algunos de los servicios ofrecidos.

✓ Segmentos prospectos corporativos

Personal del departamento compras, contratación de servicios, de jerarquía jefatura y/o gerencia de empresa cuya dimensión no sea menor a 80 empleados, que en el último año hayan realizado/participado de un evento corporativo (congresos, reuniones, cursos/capacitaciones) en hoteles y/o espacios destinados a dicha actividad.

## Metodología

## 4

Estudio cualitativo

Instrumento de recolección: Guía de pautas.

Técnica de recopilación de datos: Entrevistas en profundidad telefónicas

Técnica de muestreo: No probabilística por conveniencia

Número de casos

Segmento		Número de entrevista
<b>Residentes locales</b>	Clientes	5
<b>Clientes-Turistas regionales</b>	Clientes	3
	No clientes	2
<b>prospectos corporativos</b>		5
<b>Total</b>		<b>15</b>

# 3. ANÁLISIS

## MACROENTORNO

Luego de un 2010 caracterizado por un fuerte crecimiento que marcó la recuperación definitiva luego de la crisis global, el año 2011 demostró una performance muy positiva aunque con un claro desaceleramiento del ritmo de expansión económica, anticipando de alguna manera el inicio de una etapa de mayor prudencia y racionalidad frente a un nuevo escenario nacional e internacional.

En materia económica, el año 2011 significó un crecimiento interanual del 6.8% de acuerdo a mediciones privadas. Los indicadores parciales de consumo masivo igualmente advierten una evolución positiva aunque considerablemente menor a años anteriores. En este sentido, las ventas en supermercados a precios constantes deflactadas por el IPC no oficial crecieron un 0.8% anual durante el 1er semestre de 2011, mientras que las ventas en los centros comerciales lo hicieron a un 4.2%. Estas cifras son sensiblemente más bajas a las registradas en los dos primeros trimestres del 2010 (7.4% y 20.5%, respectivamente) e incluso a las de los últimos dos cuartos del año pasado (5.4% y 11.6%, respectivamente). Diferente es la situación de la demanda de financiamiento, que a diferencia de los demás indicadores ha demostrado un crecimiento superior al de años anteriores. Los préstamos privados para consumo (créditos personales + tarjetas) que habían avanzado un 32.7% durante el 2do semestre del 2010 (Vs idéntico período de 2009), experimentaron una fuerte aceleración y registraron un avance interanual de 41.6% en el primer semestre del año.<sup>1</sup>

En materia de inflación, los datos no oficiales han denotado una leve tendencia a la baja. Los registros al mes de diciembre alcanzan una variación interanual de 22.8%, lo cual aun así se ubica en niveles muy altos, siendo que además representan más del doble de los índices publicados por el INDEC.

El clima de incertidumbre e imprevisibilidad que singularizo a los últimos meses del 2011 se vio reflejado con una caída interanual de 1.2% en el índice de confianza del consumidor, constituyendo la primera variación negativa desde Octubre 2009 y una baja de 6.6% en el índice líder ubicándose en 205.9 puntos.<sup>2</sup>

Dicho clima de incertidumbre se vio reflejado de manera particular en los mercados financieros como resultado de las flamantes medidas adoptadas en materia de control de divisas con un dólar paralelo que ya cotiza a \$4.88 frente al tipo de cambio oficial fluctuante ubicado en (4.28 – 4.36 (1u\$s)).

---

<sup>1</sup> Fuente: Vardé, D. (2011). Informe sectorial de consumo masivo en Argentina, un crecimiento sostenido, *Deloitte*. (7). Recuperado de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Content/Articles/industrias/consumo\\_masivo/arg\\_cbuss\\_Informe-Consumo-Masivo-N7\\_03102011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Content/Articles/industrias/consumo_masivo/arg_cbuss_Informe-Consumo-Masivo-N7_03102011.pdf)

<sup>2</sup> Sandleris, G.; Rozada M. G.; Bertinatto L.P. (2011) Índice de confianza del consumidor. Informe de prensa, *Centro de investigación de finanzas, Universidad Torcuato Di Tella*. Recuperado de [http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=2575&id\\_item\\_menu=4982](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982).

<sup>2</sup> Sandleris, G.; Rozada M. G.; Bertinatto L.P. (2011) Índice líder. Informe de prensa, *Centro de investigación de finanzas, Universidad Torcuato Di Tella*. Recuperado de [http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=3146&id\\_item\\_menu=6227](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=3146&id_item_menu=6227)

## Perspectivas hacia el año 2012

Sobre la base de este escenario, el año 2012 advierte un claro desaceleramiento en el ritmo crecimiento y expansión económica con pronósticos que anticipan un crecimiento promedio anual del 3.5% al 4%. Los indicadores que captan la evolución del consumo igualmente esperan que se reduzcan su ritmo de crecimiento, aunque no de manera traumática, como ocurrió en 2008/2009.

En cuanto a las expectativas inflacionarias, los pronósticos indican que los aumentos continuarán en niveles elevados a pesar de la caída en el consumo, con valores que giran en torno al 20%-25%.

En lo que respecta a la evolución del desempleo, dado el panorama de desaceleración general de las principales variables económicas, no resulta posible pensar un escenario en el que vaya a haber una significativa creación de empleo. De todas maneras, la tasa de desocupación se mantendría durante el año próximo en niveles similares a los actuales, cercanos al 7%/8% de la Población Económicamente Activa (PEA).

En los próximos meses, seguramente los focos de atención estarán puestos en tres temas: la inflación; la disponibilidad de divisas y sus consecuencias para el crecimiento económico y la situación fiscal, con un nivel de gasto público muy alto. Mientras no se materialicen las amenazas externas, no parece probable que alguno de estos focos de tensión vaya a desestabilizar fuertemente la situación económica doméstica en 2012. De todas maneras el escenario futuro advierte una necesaria prudencia respecto de todo pronóstico favorable que se trace a partir de él.<sup>3</sup>

Las circunstancias electorales hicieron del 2011 un año muy particular en el plano político, marcado por alianzas, acuerdos y rupturas que caracterizaron la orden del día de los partidos políticos. Sin embargo, este proceso de naturaleza especulativa tuvo sus inicios mucho tiempo atrás. El hecho quizás más importante que marco un punto de inflexión político y social fue la muerte del ex presidente Nestor Kirchner, sobre la cual se tejieron un sinnúmero de hipótesis que conducían al fin de un poder por definición pública autoritario, que ahora pasaría a descansar de manera absoluta sobre Cristina F.K. Los sucesos posteriores demostraron todo lo contrario, con un repunte en la imagen positiva en su persona y forma de gobernar, hecho el cual se concretó de manera categórica con el avasallante resultado electoral conseguido con el voto de más del 50% de padrón electoral.

---

<sup>3</sup> Fuente: Vardé, D. (2011). Informe sectorial de consumo masivo en Argentina, un crecimiento sostenido, *Deloitte*. (7). Recuperado de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Content/Articles/industrias/consumo\\_masivo/arg\\_cbuss\\_Informe-Consumo-Masivo-N7\\_03102011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Content/Articles/industrias/consumo_masivo/arg_cbuss_Informe-Consumo-Masivo-N7_03102011.pdf)

En esta nueva etapa que se inicia resulta difícil adherir a la idea de un cambio en la manera de ejercer el poder, habiendo consolidado su posición de dicha manera. Lo cierto es que las favorables condiciones que tuvieron lugar en estos últimos 4 años de su gestión, muy probablemente no se repitan de la misma manera al menos que se adopte una estrategia y un rumbo distinto, entendiendo que el clima económico rige al ánimo y voluntad política de la sociedad que a los largo de los años ha demostrado ser muy volátil. Si la situación tuviese que ser definido por una palabra, ella sería incertidumbre, que seguramente caracterizará la primera mitad del año 2012.

### 3.1 Introducción

Luego de la fuerte contracción experimentada durante gran parte de 2009, el turismo exhibe una nueva fase de expansión tanto a nivel global como local.

En el último trimestre del 2009, el turismo finalmente demostró cambios tendenciales tanto a nivel global como local, luego de la fuerte contracción económica experimentada a partir del debacle financiero iniciado en Estados Unidos y cuyos efectos se hicieron notar en numerosos países, especialmente aquellos pertenecientes a Europa. Esto se Suma a otra serie de eventos circunstanciales que sin lugar a duda afectaron negativamente a la industria como la epidemia de la gripe A, o las catástrofes naturales sufridas en algunos países.

### 3.2 La recuperación en Argentina Año 2010

La evolución de la actividad de viajes y turismo en sus tres formas, esto es turismo receptivo, emisor y doméstico está en una franca recuperación. Lógicamente, el modelo de crecimiento sesgado hacia el consumo en detrimento del ahorro ha contribuido de manera especial al movimiento turístico doméstico-emisor. El rendimiento negativo del ahorro en un contexto altamente inflacionario y bajo un dólar estancado hace que la proporción de los ingresos destinados al ahorro se oriente en parte a un mayor consumo no esencial como por ejemplo el esparcimiento.

#### 3.2.1 Turismo emisor

Respecto a éste solo se realizará un breve análisis, fundamentado principalmente por su bajo impacto dentro del mercado de referencia para el negocio.

El año 2010 significó una recuperación del 7.1% respecto del 2009 en términos de cantidad de salidas de nacionales al extranjero alcanzando el valor de 5.336.239 personas. No obstante si se realiza la comparación con el año 2008 el incremento es del 15.7%. Esta diferencia significativa esta explicada por el shock de circunstancias particulares que caracterizaron al periodo final 2008 inicios 2009, especialmente en los países limítrofes que significan 75.5% del total del movimiento turístico emisor destacándose Brasil, Chile y



Uruguay. Una de ellas es Los efectos de devaluación de las monedas de Brasil y Chile que generaron grandes volúmenes de salidas de argentinos hacia estos países. No obstante la paridad cambiaria a mediados del 2009 produjo que estos destinos dejaran de ser relativamente más baratos que otros para el turista argentino lo que conllevó a una desaceleración en su crecimiento en el 2010. Otro evento circunstancial fue el cierre de los aeropuertos de Europa y América del Norte a causa de las condiciones climáticas adversas que produjo una caída del 20% en las salidas de turistas residentes hacia Europa .La crisis económica financiera también tuvo una repercusión negativa hacia el crecimiento del turístico emisor.

### **3.2.2 Turismo Receptivo**

La cantidad de llegadas de turistas no residentes a la Argentina durante el 2010 se incrementó en 22.8% comparado con el año anterior alcanzando los 4.808.922 de personas. No obstante dejando de lado los eventos acontecidos durante el año 2009 que generaron una contracción del turismo receptivo proveniente tanto de países limítrofes como no limítrofes, la cantidad de llegadas de turistas internacionales a la Argentina experimento un incremento del 12.5% y un 6% en ingresos en dólares.

Si bien durante el año 2009 se produjo un encarecimiento de la actividad turística en Argentina en comparación a otras regiones como por ejemplo Brasil con a una moneda devaluada, sus efectos fueron contrarrestados por otros fenómenos como la flexibilización de la política aerocomercial implementada por el gobierno nacional, facilitando el tránsito aéreo hacia y desde Brasil, Chile Y Paraguay , generando que la cantidad de turistas provenientes de estos países se viese incrementada hacia el 2010. Otras de las fuerzas productoras de este crecimiento fue la las acciones de promoción turística realizadas por el MINTUR.

El 66.3% de este mercado está dominado por afluentes de países limítrofes de los cuales Brasil y Chile significan el 64.7%. En segundo lugar está Europa con el 14.8% seguido por América del Norte con el 7.6%.

Siendo 4.809.000 la cantidad total de viajeros hospedados no residentes, la provincia de Córdoba alcanzó los 69000, equivalente al 1.43% de participación a nivel nacional. Este indicador denota un decrecimiento del 18.8% respecto al 2009. La ciudad de Buenos Aires es quien por una muy amplia diferencia domina el mercado de visitantes extranjeros hospedados con una participación del 54.2% y en segundo lugar Ushuaia y el calafate con el 8.7%.

### **3.2.3 Turismo interno**

El turismo interno, integrado por residentes del país, demostró un crecimiento del 7.1% respecto del 2009 alcanzando un total de 14.546.855 viajeros y un aumento del 11% en cantidad de pernoctaciones. Tomando como referencia el año 2008 se observa que la cantidad de viajeros residentes dentro del país cayó un 0.87% durante el 2010. El surgimiento de la pandemia de la gripe A tuvo un papel importante en este decrecimiento la cual produjo una psicosis en la sociedad de no salir de entono habitual.

Para Córdoba la situación es moderadamente favorable. EL año 2010 significó un incremento del 5.9% en términos de cantidad de turistas residentes que concurrieron a la región equivalente a 5.937.707 de personas. No obstante la cantidad de viajeros residentes que decidieron hospedarse en la región dejó una caída de 4,7 puntos porcentuales respecto del 2009. Si bien Córdoba al igual que Mendoza, fueron provincias menos sensibles al impacto desfavorable de los hechos sucedidos en 2009, son las únicas regiones que presentaron una caída en el año bajo análisis.

Pese a esto, los inicios del 2011 parecen ser más optimistas respecto del sector. Con un crecimiento promedio de 12% respecto al año anterior, Argentina parece recuperar en ritmo previo a la crisis.

Córdoba fue puntera en dicho crecimiento, quien durante la primera quincena logró duplicar la media de afluencia turística del país (8%) alcanzando el 16%, y una ocupación promedio del 74%.

### 3.3 Perspectivas hacia el 2011-2012

Las proyecciones realizadas por la CAT (Cámara Argentina de Turismo) son llevadas a cabo a partir de un modelo econométrico estimando los valores de dos variables principales a saber: el producto bruto interno y el tipo de cambio real monetario.

Con relación al crecimiento del PBI, se proyecta un 9% de crecimiento para el 2011 y un 6% para los dos años siguientes. En cuanto al TCRM (Tipo de cambio real monetario) se estima una fuerte apreciación real del 12.5% para el 2011 y una menor del 6% para el 2012 alcanzando los valores de 1.78 y 1.68 respectivamente.<sup>4</sup>

#### **Turismo doméstico**

---

En cuanto a llegadas de turistas residentes a los diferentes destinos nacionales

**Año 2011:** crecimiento bajo **1.6%**      **Año 2012:** crecimiento medio **3.5%**

#### **Turismo emisoro**

---

En cuanto a salidas de residentes hacia los diferentes destinos externos

**Año 2011:** Crecimiento muy alto **9.1%**      **Año 2012:** Crecimiento alto **7%**

---

<sup>4</sup> Fuente: Sturzenegger, A.; Porto N.; Espinola N. (2010). Informe económico cuatrimestral sobre la actividad de viajes y turismo(2). *Cámara Argentina de turismo. Recuperado de [http://www.aht.com.ar/observatorio/339\\_26\\_1.pdf](http://www.aht.com.ar/observatorio/339_26_1.pdf).*

## Turismo receptivo

---

En cuanto a llegadas de no residentes

**Año 2011:** Crecimiento bajo 2011 **0.37%** **Año 2012:** Crecimiento bajo 2012 **1.53%**

### 4. ROL DEL SECTOR PÚBLICO: PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN

Dentro de la planificación estratégica nacional, el sector turístico se encuentra encuadrado dentro del denominado Plan federal estratégico de turismo sustentable<sup>5</sup>. Dicho plan tiene por objetivo máximo convertir a la Argentina en el país mejor posicionado turísticamente de Sudamérica, mediante el desarrollo integral de las diferentes regiones y productos afines con proyección al año 2016.

Su énfasis se plasma principalmente en el turismo receptivo, dada su capacidad de generar ingresos genuinos de divisas sirviendo el turismo interno como columna vertebral para un desarrollo equilibrado y como plataforma de apoyo al turismo receptivo.

En el plano nacional, Córdoba es una de las provincias con menor prioridad y objeto de inversión siendo las regiones del Norte, Litoral y Patagonia, las que concentran la mayor atención<sup>6</sup>. La razón se halla en se trata de productos y atractivos que siguiendo el planeamiento federal tienen dinámica propia de flujo de inversiones, ya sean públicas privadas o mixtas. Además toma en consideración que son elementos cuyo potencial turístico en su gran mayoría ya están siendo explotados y puestos en valor, por lo cual el rol que se asume es de carácter secundario de apoyo y fortalecimiento.

En este sentido son dos los focos prioritarios objetos de inversión proyectados para la región centro de Córdoba.

El primero de ellos es la construcción de una autopista en sustitución de la actual ruta 9. Dicha obra resultaría en un impacto muy favorable para la región como para la misma V. del Totoral plasmado en una mejor conectividad con la capital y otros centros turísticos de mayor influencia, favoreciendo de esta manera al desarrollo de una demanda derivada de otros destinos, teniendo además importantes implicancias en el desarrollo comercial-industrial de la zona.

En segundo lugar está el área de Mar Chiquita. Si bien se ubica a 140 km de la localidad de Totoral, su puesta en valor constituiría un cambio fundamental en términos de oferta y demanda turística replicable en toda la región, no solo Miramar (Mar Chiquita).

---

<sup>5</sup> Anexo n° 1: Mapa federal de oportunidades.

<sup>6</sup> Cada una de las regiones del territorio nacional fueron relevadas y evaluadas ponderando su condición actual o potencial, densidad de productos, grado de aprovechamiento y tipo de demanda. De dicha manera se arribó a una matriz de oportunidades de inversión concerniente al desarrollo turístico nacional.

En un pasado Miramar junto con Carlos Paz constituían uno de los destinos turísticos más importantes de la provincia de Córdoba. En aquel entonces Miramar contaba con más de 4000 plazas hoteleras y llegaban visitantes de todo el mundo a buscar los efectos benéficos de las "aguas milagrosas" de Mar Chiquita y del fango curativo constituyéndose en el principal atractivo de la zona. La localidad fue incluso objeto de inversión de una familia Alemana quien construyó un hotel de primera categoría cuya historia está íntimamente relacionada con el nazismo.

La inundación sucedida entre 1976-1984 significó un golpe muy importante para Miramar tras dejar 102 hoteles y 60 comercios bajo el agua. Actualmente la región sigue constituyendo un destino turístico aunque claro está sin las dimensiones de lo significó en su pasado. Con una infraestructura turística muy pequeña y pobremente desarrollada su movimiento turístico está fundamentado prácticamente por visitantes nacionales de nivel socioeconómicos medio-medio bajo.

Las inversiones del sector público estarían destinadas al desarrollo de una oferta configurada en el denominado turismo de salud. Este se desarrolla en torno a establecimientos como balnearios, spa y gimnasios que brindan servicios como: Hidroterapia, terapias aromatizantes, variedad de masajes corporales, programas especiales de nutrición, yoga y meditación, etc. Además el plan hacia la región contempla el desarrollo de inversiones industriales con el fin de que se fabriquen productos cosméticos a partir del fango de la laguna.<sup>7</sup>

La relevancia de su concertación es más que importante teniendo en cuenta que no solo cambiaría en términos cuantitativos el movimiento turístico de la región en su totalidad, con oportunidades de integrar los productos de las diferentes regiones sino que también implicaría un cambio cualitativo manifestado en una mayor participación de los niveles socio económicos más altos y con ello un mayor desarrollo de los servicios Premium.

Por otra parte el gobierno provincial está llevando adelante el programa de revalorización histórico-cultural del antiguo Camino Real, realizando inversiones destinadas a potenciar y fortalecer a la región norte como destino turístico.

EL Camino Real fue uno de los principales ejes de integración e intercambio regional cuyas trazas unían los puertos de Buenos Aires y Lima (Perú). Su puesta en valor comprende la recuperación de las antiguas trazas (acondicionamiento vial), las obras de tres centros de interpretación de la ruta y la restauración de antiguas postas que toman lugar sobre el antiguo Camino Real.

A su vez se han concretado las obras de repavimentación de la ruta nacional número 9, siendo esta la principalmente vía de comunicación con la región norte de Córdoba.

---

<sup>7</sup> Fuente: Viano, L. (10/07/2011). *Confirman los efectos positivos de los barros de Mar Chiquita*. Editorial la voz del interior. Recuperado el (20/09/2011) <http://www.lavoz.com.ar/mar-chiquita/confirman-efectos-positivos-barros-mar-chiquita>.

### 5.1 Recursos turísticos

La aptitud turística regional estudiada en función de los atractivos y/o productos que presentan la zona se define esencialmente en torno a patrimonios de valor histórico cultural. Dentro de ellos se destaca El camino Real que en el pasado constituyó la ruta que habitantes y comerciantes utilizaron para viajar desde Buenos Aires hasta el Alto Perú. A lo largo del trazado se encuentran viejas estancias, templos e iglesias fundados por los jesuitas que datan del año 1599. Por su parte, Villa del Totoral en especial se distingue por sus antiguas construcciones de estilo colonial que han sido refugio de reconocidas figuras como Rafael Alberti, Octavio Pinto entre otros y que de alguna manera contribuyen a la consolidación turística cultural de la región.

El turismo rural conforma otro de los perfiles que caracterizan a la región. Orientado principalmente a afluentes de los grandes centros urbanos que buscan de alguna manera una desvinculación con la ciudad y todo lo que ella representa, el turismo rural se distingue por entornos y espacio naturales, con propuestas de alojamiento en viejas estancias que mantienen ese sentido tradicional campestre que las define. Entre las actividades posibles de realizar se puede mencionar excursiones a caballo y a pie, paseos en carreta, actividades de granja para los niños, caza, entre otras sumado a propuestas gastronómicas características de la región.

Tal como se hizo referencia en el apartado anterior el turismo de salud constituye una asignatura de un potencial enorme para la región, más específicamente Mar Chiquita aunque claro está sujeto a voluntad política dado que este último constituye el principal actor que definirá la concertación o no de dicho proyecto, cuya concretación se asocia más al mediano y largo plazo.

A nivel mundial el turismo de salud es una de las actividades en mayor crecimiento factor que se condice con el ascenso de una cultura del wellness o bienestar. Un estudio reciente realizado por la cadena Hilton concluye que una de las principales experiencias que los usuarios esperan de sus vacaciones es poder relajarse en el establecimiento donde se alojan. Los tradicionales tratamientos de belleza, los spa y gimnasios ya han sido superados con propuestas que contemplan desayunos saludables diseñados por nutricionistas hasta habitaciones con lámparas que simulan el amanecer a la hora que indique el usuario, ionizador que periódicamente limpia y regenera por completo el aire de la habitación así como un colchón especial recubierto de material volcánico que ofrece automasaje con los movimientos naturales del cuerpo.

Las implicancias que conllevarían el desarrollo de una industria del turismo de salud para la región norte resultarían de un impacto sumamente positivo de carácter cualitativo y cuantitativo en términos de demanda y oferta turística lo que sin duda reposicionarían su participación respecto a las principales regiones de Córdoba.

## 5.2 Infraestructura

La infraestructura de servicios constituye uno de los puntos más débiles de la región. A excepción de Jesús María cuya oferta gastronómica-recreativa denota un desarrollo más que considerable, para el resto de la localidades entre las cuales se encuentra Villa del Totoral, la oferta evidencia un grado de desarrollo más que débil, no solo en términos cuantitativos sino también en términos cualitativos entendido por la calidad de las instalaciones y niveles de servicios. Esto se traduce en un condicionante muy desfavorablemente hacia su capacidad receptiva, especialmente hacia la sección superior de la pirámide socioeconómica.

**Wellbeing:** implica personas más consientes sobre qué deben hacer para tener una vida saludable. En tiempo donde el estrés se ha convertido en el denominador común a todas las personas la necesidad de recuperar un estilo de vida más equilibrado entre trabajo y placer se convierte en una prioridad de muchos.

**Eternamente joven:** La juventud se ha convertido en un valor. Las empresas han acompañado este suceso con una explosión de productos para verse mejor. En concordancia con el punto anterior, se presenta un estilo de vida con comportamientos adolescentes en torno a la recreación, el placer y el divertimento.

**Living the experience:** Se trata de migrar de a la compra de un producto a la compra de una experiencia. Indiferentemente del producto y/o servicio de que se trate, su adquisición debe contemplar en qué contexto se da y cuál es el beneficio emocional que se espera de él.

**Tecno-consumidor:** Emergen consumidores hambrientos de tecnología y de conexión (los tecnoconsumers. Se trata de buscadores y exploradores de la Web 2.0, interesados en transmitir y recibir información. El consumidor 2.0, junto a su nombre y dirección física, incluye también sus otras direcciones o "identidades" en la Web 2.0: slideshare, twitter, linkedin, facebook, blog, etc. Se trata de un consumidor que encuentra en el Internet la forma más rápida y efectiva de encontrar nuevos productos, marcas, precios, información, etc.

**Consumidores esquizofrénicos:** se trata de un consumidor irracional y sin complejos. No tiene miedo de mostrar su lado irracional, emocional, sugerente y poco lógico. Se burla de si mismo, busca el lado más juguetón, hedónico o lúdico a las cosas.

**Hug seeker:** Se trata de un consumidor solitario que busca afecto, busca compensar dicha soledad reafirmandose y buscando la reafirmación social. Busca conectarse y conectar.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Fuente: Quiñones D. C., (15/04/2011). Nuevos consumidores y nuevo marketing, tendencias 2011. [Tendencias de consumo hacia el para el 2011]. Recuperado de <http://consumer-insights.blogspot.com/2011/01/nuevos-consumidores-y-nuevo-marketing.html>.

### **Delimitación del sector**

Establecimientos hoteleros de categoría 3 estrellas o equivalentes ubicados en la región norte de la provincia de Córdoba, con especial consideración hacia las localidades de Jesús María, Cavisacate y Villa del Totoral.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

#### **MODERADAMENTE FAVORABLE**

En términos generales la dinámica propia del sector presenta una situación moderadamente favorable respecto de los clientes y su poder de negociación. No obstante tomando en consideración la existencia de dos grupos de clientes significativamente heterogéneos entre sí, (el primero de ellos reconocido como turismo de ocio o recreación y en segundo lugar el turismo de negocios) con comportamientos, motivaciones y demandas muy diferentes, resulta útil realizar un análisis por separado de cada uno de ellos y de las condiciones particulares que definen su posición.

El términos comparativos, vale aclarar que ambos segmentos tienen una función complementaria en su demanda, respondiendo a periodos de tiempos distintos. En lo que se refiere a su importancia o participación, el turismo de ocio contribuye de manera más significativa al balance del sector aunque su comportamiento viene demostrando una clara tendencia bajista en contraposición a lo demostrado por el turismo de negocios.

El segmento de turismo de ocio se distingue principalmente por un bajo nivel de concentración desde diferentes perspectivas, (procedencia geográfica, gustos y preferencias, motivaciones, etc.). Es un grupo que evidencia una sensibilidad media a variaciones en el precio impulsado por la facilidad de cambio hacia otras empresas. Esta situación es en parte contrarrestada por el grado de diferenciación de la oferta del sector respecto de la media de establecimientos inferiores, impulsado a su vez por la inexistencia relativa de sustitutos cercanos.

El segmento de negocios por su parte presenta ciertos puntos que acrecienta su poder de negociación, traducido en un mayor grado de concentración al antes referido, con compras que suelen involucrar mayores volúmenes lo cual contribuye a una mayor presión en los precios. Esto de alguna manera es contrarrestando por la inexistencia de sustitutos cercanos en condición de la demandas de este grupo.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

---

### **FAVORABLE**

EL poder de negociación respecto de los proveedores resulta considerablemente favorable. Esta situación se da principalmente por la participación media baja que tienen los insumos y servicios externos en el precio final, cuyos proveedores no demuestran un alto grado de concentración o diferenciación que lo conviertan en un insumo clave para el negocio, lo cual se ve constatado de igual manera en bajos costos de cambio de proveedor. Un factor de consideración es la importancia del costo de la fuerza laboral, cuya entidad gremial si bien no cuenta con un poder absoluto como es el de otros sectores, aun así suele ejercer presiones hacia ajustes salariales de importante significancia en el incremento de los costos fijos del negocio.

## **AMENAZA DE NUEVOS INGRESANTES**

---

### **FAVORABLE**

La amenaza de nuevos ingresantes resulta muy baja por una serie de factores: en primer lugar el desarrollo y puesta en funcionamiento de un establecimiento hotelero de categoría superior exige grandes inversiones, para las cuales los plazos de retorno se ubican en el mediano a largo plazo alejando de esta manera a los inversores cortoplacistas. A nivel regional, el segmento superior de establecimientos cuenta con marcas fuertemente posicionadas y consolidadas, lo cual obstaculiza la penetración y posterior captura de una mayor porción de mercado, el cual a su vez en los últimos años ha demostrado una tasa marginal de crecimiento negativa, desalentando de esta manera los pronósticos futuros al menos que se sucediesen una serie de factores tales como se han aclarado en apartados anteriores. Finalmente pero no menos importante, es la potencial posición de respuesta que puede asumir el sector ante el ingreso de un nuevo competidor con acciones muy agresivas en descuentos, y beneficios, practica frecuentemente utilizada, lo cual sin lugar a duda desanima a nuevos ingresantes.

## **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

---

### **FAVORABLE**

La amenaza hacia la sustitución del producto-servicio es relativamente baja. Dentro de este grupo podemos a identificar al alquiler de casas, cabañas entre otros. Si bien el precio relativo de estos suele ser más bajo dependiendo de los servicio anexados, la propensión de sustitución del comprador es relativamente baja fundamentada en una percepción diferenciadora, tanto social (prestigio, status, reconocimiento) como funcional (nivel de productos y servicios, comodidades, etc.), lo cual sumado a su baja disponibilidad resultan en un posición favorable hacia la empresa.



## RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

---

### MODERADAMENTE DESFAVORABLE

A pesar de las series de condiciones que en mayor o menor medida se comportan de manera favorable hacia la empresa y al sector como ser la existencia de barreras hacia el ingreso de nuevos competidores, una posición de negociación favorable respecto de los clientes acompañado por una propensión media-baja a la sustitución por productos-servicios cercanos; la realidad sectorial de la región, cuyo comportamiento viene experimentando de manera sostenida bajas tasas de crecimiento y cuyas proyecciones al menos en el corto plazo no parecen demostrar una reversión de dicha situación bajo un mismo escenario, sumado a las altas exigencias de auto-sustentabilidad-viabilidad económica propias de un proyecto hotelero justificado por un importante componente de costos fijos, hacen que los niveles de rivalidad competitiva del sector sean considerablemente altos, hecho el cual también se ve explicado por la dificultad de realización de los activos de la industria sirviendo de esta manera como una barrera hacia la salida de la misma.

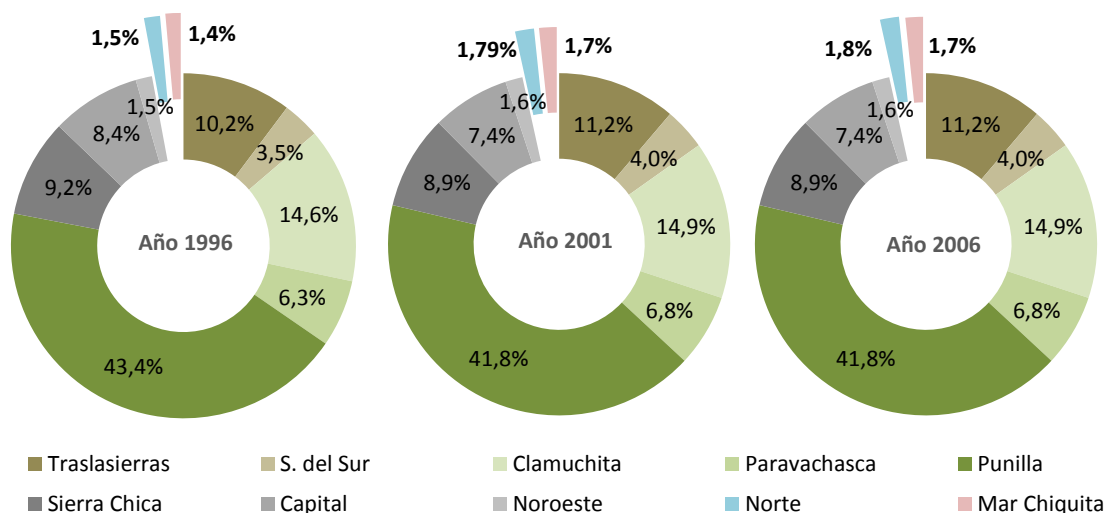
# 4. ANÁLISIS DE MERCADO: NATURALEZA DE MERCADO

### 1.1 Análisis global. Afluencia turística y pernoctaciones sobre la provincia de Córdoba

Según los últimos datos publicados por la Cámara Argentina de turismo, durante el transcurso del año 2010 6.029.079 personas eligieron a Córdoba como destino turístico, respecto de las cuales el 98.5% corresponde al turismo interno, es decir personas residentes de Argentina, siendo el 1.5% restante (91.372 p.) la participación del turismo extranjero.<sup>9</sup>

### 1.2 Panorama turístico región norte

Gráfico n° 1, Evolución de la participación turística regional,(afluencia de turistas).Provincia de Córdoba, periodo 1996,2001, 2006.



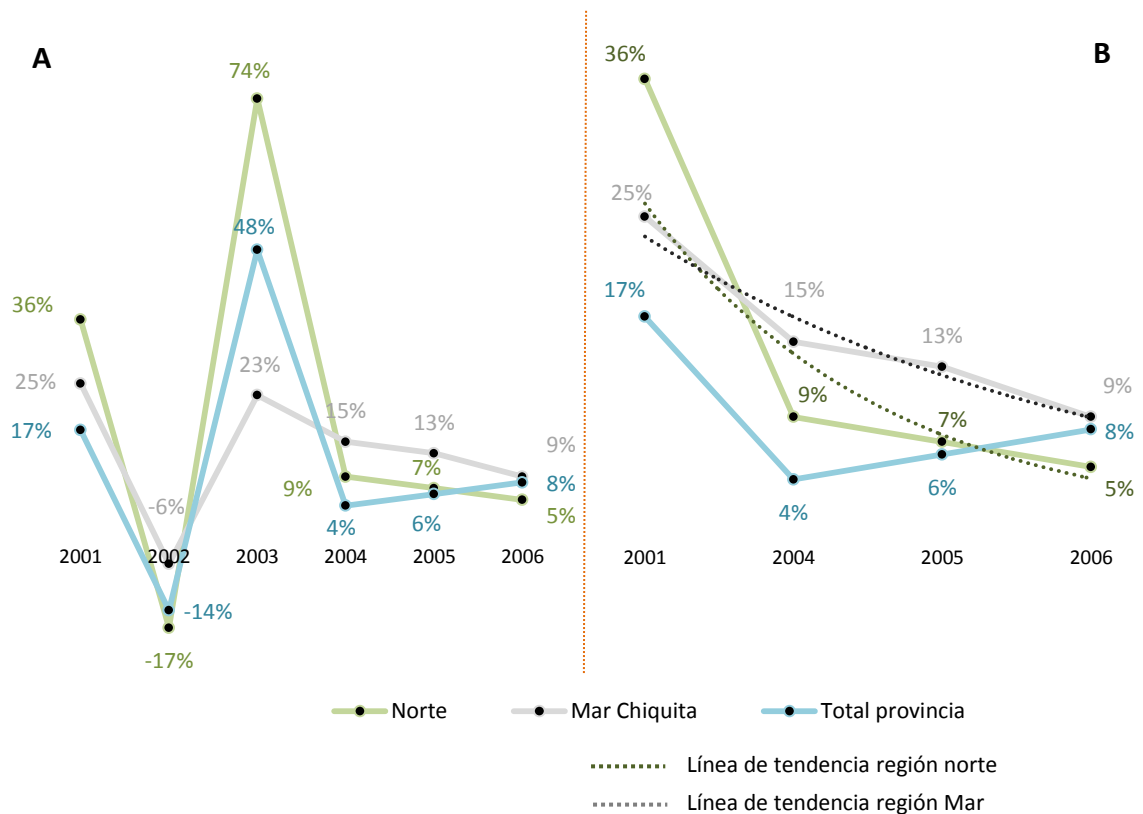
Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por la dirección de inversiones y servicios turísticos, provincia de Córdoba. Indicadores de la actividad turística provincial 1995-2006.

Como es observable, para la totalidad de las regiones las variaciones en términos de participación turística durante la década en análisis han sido prácticamente insignificantes, siendo el área de punilla la única cuya variación porcentual supera al 1%. En lo que respecta a la región Norte y Mar Chiquita, área de mayor impacto y relevancia para la empresa, la evolución ha permaneció prácticamente estática lo cual reafirma el hecho de una baja propensión al cambio respecto a los destinos de interés para los turistas aun cuando parte de la participación y evolución de las diferentes regiones sea explicado por intercambios turísticos interregionales compensatorios entre las mismas.

<sup>9</sup> Fuente: Sturzenegger, A.; Porto N.; Espinola N. (2010). Informe económico cuatrimestral sobre la actividad de viajes y turismo(2). Cámara Argentina de turismo. Recuperado de [http://www.aht.com.ar/observatorio/339\\_26\\_1.pdf](http://www.aht.com.ar/observatorio/339_26_1.pdf).

Analógicamente, tomando como referencia los datos correspondientes al periodo 2000-2006, la región norte que incluye entre otras a la localidad de Villa del Totoral, lugar donde se ubica el hotel en cuestión, contaría con una participación que giraría en torno al 2.0% – 2.6% sobre el total provincial tomando en consideración su comportamiento histórico, lo cual equiparado al año 2010 resultaría en una afluencia turística promedio de anual de 126.610 personas. Si se contempla además a la región de Mar Chiquita que dada su relativa cercanía (140km) puede contribuir de manera sinérgica al movimiento turístico agregado, la región alcanzaría aproximadamente el 4% sobre el total provincial, lo cual aún las sigue ubicando entre las regiones de menos preponderancia. El área de punilla por su parte constituye sin lugar a duda el destino turístico por excelencia, dentro de la cual se destaca la localidad de Villa Carlos Paz alcanzando una participación que gira en torno al 40%.<sup>1011</sup>

**Gráfico n° 2, A:** Tasa de crecimiento interanual en términos de afluencia turística, periodo 2001 - 2006. **B:** Tasa de crecimiento interanual en términos de afluencia turística, comportamiento tendencial (Año 2001, 2004 – 2006)



Fuente: Indicadores de la actividad turística provincial. Dirección de inversión y servicios turísticos. Provincia de Córdoba. Periodo 2001-2006.

<sup>10</sup> Fuente: Allende C. J.; Bianco S.; Lanzaco G.(2006). Indicadores de la actividad turística provincial. Dirección de Inversiones y Servicios Turísticos, departamento de estudios sectoriales. Recuperado de <http://www.turismoencordoba.net/Indicadores.pdf>

<sup>11</sup> valores proyectados a partir de la serie de datos correspondientes al periodo 2000-2006. Indicadores de la actividad turística provincial 1995-2006.

Si bien la región ha demostrado un comportamiento coincidente con el movimiento turístico provincial y nacional, acompañando o incluso superando su crecimiento, durante los últimos años del periodo en análisis, la tasa marginal de crecimiento denota una caída sostenida tanto para la región Norte como para la región de Mar Chiquita, situación que se presenta de manera opuesta a lo demostrado por el resto de la provincia.

En el gráfico A se puede visualizar como las circunstancias políticas económicas que caracterizaron al periodo final del 2001 y subsiguiente 2002 repercutieron negativamente trayendo consigo un decrecimiento leve a importante dependiendo de la región. No obstante, dejando de lado el periodo 2002-2003, siendo que la suba exponencial experimentada durante este último año no refleja la condición tendencial, es posible observar como se sucede un comportamiento desencontrado entre regiones con resultados de crecimiento acumulado del 57% para la región Norte, 62% para la región de Mar Chiquita y 41% para el resto de la provincia.<sup>12</sup> Si bien estos indicadores se evidencian muy favorables hacia las dos primeras superando ampliamente al resto de las localidades, resulta interesante identificar las diferentes maneras en que se produce. En el año 2001, todas las regiones eran protagonistas de tasas de crecimiento muy altas, hecho el cual sufre una muy importante depresión en el 2002 (Sin lugar a duda la recesión económica dejó consecuencias difíciles de reponerse), año el cual va a constituir un punto de inflexión para la provincia comenzando a demostrar una tasa de crecimiento marginal sostenida, hecho el cual se repite en prácticamente todas las localidades a excepción de la región Norte y Mar Chiquita, cuyas tasas marginales son cada vez más pequeñas. Si bien no puede dejarse de tener en cuenta que para el caso de la región norte la tasa de crecimiento en el 2003 fue muy alta siendo mínima la diferencia retroactiva respecto de la provincia en el 2002, y en el caso de Mar Chiquita la situación no resultó de un impacto negativo tan fuerte en comparación al resto lo cual no la llevo a sufrir variaciones extremas, aun así la persistente situación negativa en términos de crecimiento acentuada en esta dos ultima regiones en particular pueden advertir bajo mismas condiciones externas la aproximación de una etapa estancamiento o declive en el desarrollo alcanzando, lo cual desfavorecería las perspectivas a futuro.

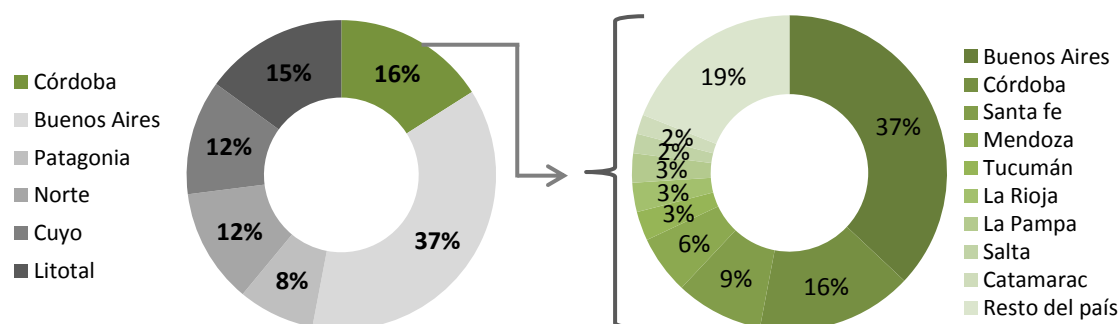
---

<sup>12</sup> Crecimiento de las diferentes regiones: Traslasierras 42%, Noroeste 55%, S. Sur 46%, Calamuchita 42%, Paravachasca 41%, Punilla 29%, Sierras chicas 38%, capital 32%.

Su participación dominante sobre la industria turística regional hace que su comportamiento y evolución prácticamente defina las perspectivas a futuro. Como se señaló en el análisis macro, el año 2010 significó un crecimiento del 5.9% en términos de cantidad de visitas respecto del 2009. A pesar de que este último fue un año muy particular, que dio lugar a una serie de eventos circunstanciales que repercutieron negativamente sobre la industria, aun así Córdoba al igual que Mendoza, experimentaron un crecimiento que viene manifestándose de manera sostenida en los últimos dos años.

### Perfil geográfico de la demanda

Gráfico n° 3, Participación de mercado y perfil geográfico de la demanda para la provincia de Córdoba.



Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por el Observatorio Turístico de la ciudad de Córdoba. Año 2010.

Las características geográficas de la provincia de Córdoba, ubicada en el centro del país favorecen una demanda turística heterogénea en función al lugar de origen de sus visitantes, característica la cual la distingue de otros destinos nacionales.

A pesar de ello, Buenos Aires junto con Córdoba son quienes definen mayoritariamente el perfil geográfico de la demanda alzando el 53% de la participación conjunta.

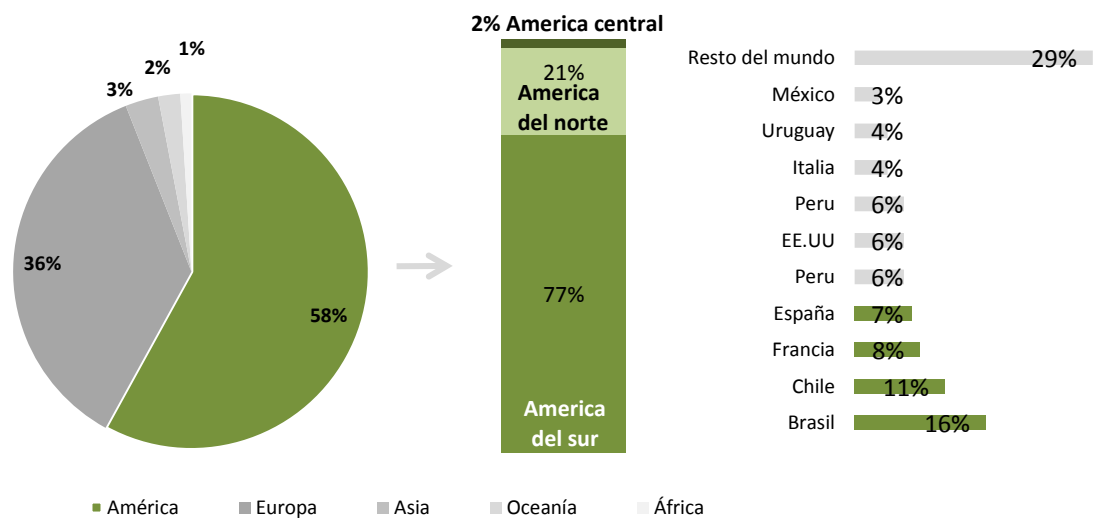
La región norte y en menor medida el Litoral evidencia un alto grado de fragmentación, con numerosas provincias participantes pero con baja participación en términos de afluencia turística. Casos excepcionales son los de Santa fé y Mendoza que significan el 9% y 6% respectivamente sobre sus regiones.

Si bien su participación es muy pequeña sobre el total provincial, 1.5% para ser exactos, las perspectivas son más que favorables hacia los próximos años fundamentado por:

1. EL desarrollo de vuelos internacionales directos como por ejemplo Córdoba-(Madrid, San Pablo- Santiago de Chile) que facilitan y motivan las vistas extranjeras.
2. La disparidad del poder adquisitivo en favor de turistas europeos y norteamericanos condicionando a Argentina como un destino altamente atractivo y accesible.
3. EL esfuerzo de promoción turística internacional desarrollada por el estado nacional (MINTUR), situación la cual resulta en un mayor reconocimiento y posicionamiento.
4. La flexibilización de la política aerocomercial implementada por el estado nacional facilitando el tránsito aéreo con países limítrofes.

### Perfil geográfico de la demanda

Gráfico n° 4, Turismo receptivo por región y país de origen



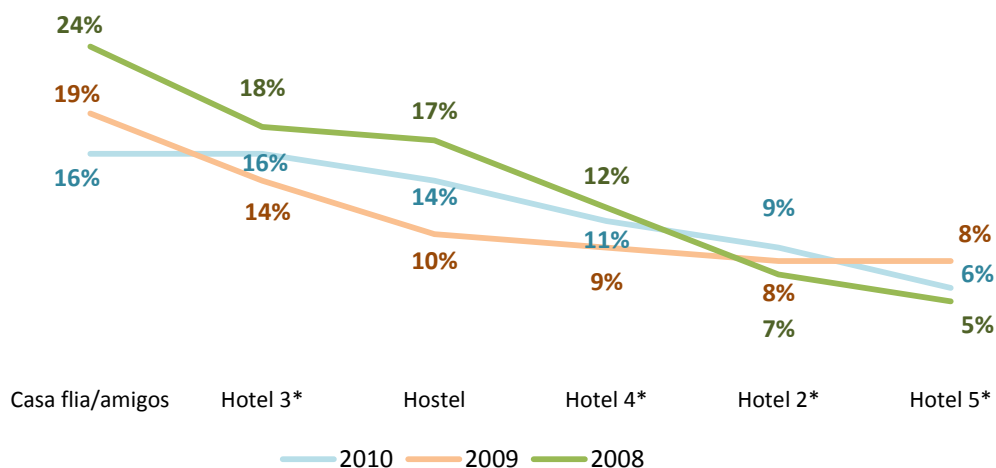
Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por el Observatorio Turístico de la ciudad de Córdoba. Año 2010

Se destaca la posición predominante de América del Sur sobre los arribos internacionales siendo Brasil y Chile los de mayor trascendencia con el 16% y 11% de participación respectivamente. Esto pone de manifiesto la importancia del turismo de negocios e idiomático además del viaje de placer sobre la región.

Su comportamiento se orienta principalmente hacia los grandes centros urbanos, la capital siendo que la relación turismo nacional-extranjero varía considerablemente respecto del total provincial (Afluencia turística ciudad de Córdoba: 69% Argentino, 31% extranjeros).

#### 4.1 Comportamiento y evolución de las alternativas de alojamiento mayormente elegidas

Gráfico n° 5, Evolución de las alternativas de alojamientos mayormente elegidos. Periodo 2008-2010.



Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por el Observatorio Turístico de la ciudad de Córdoba. Año 2008-2010.

La elección del tipo de alojamiento por parte de los visitantes de Córdoba se ha demostrado en términos generales estable, sin evidenciar cambios profundos para las diferentes categorías. El año 2010 pone de manifiesto una recuperación luego de las circunstancias particulares que caracterizaron al 2009 que sin lugar a duda tuvieron un impacto negativo hacia la demanda propia del sector con consecutivas aún visibles. Los establecimientos hoteleros de categoría tres estrellas en particular se ubican en el último lugar en términos de recuperación cuyo valor alcanza el 50% a la baja experimentada respecto del 2008. Caso contrario son los hoteles de 2 estrellas que a pesar de lo anteriormente referido mantuvo un crecimiento pequeño pero sostenido en estos últimos 3 años. Lo siguen en términos de recuperación los hoteles de 4 estrellas y los hostel con un 67% y 57% respectivamente.

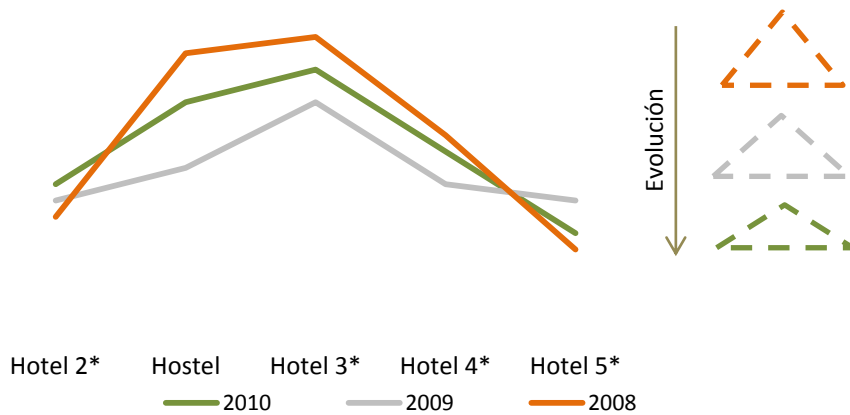
La categoría superior de 5 estrellas merece un análisis aparte. A pesar de lo sucedido en el 2009, dicha categoría demostró un crecimiento importante aún con condiciones económicas desfavorables. Pese a que la situación del 2010 en materia turística y económica era propicia para pronunciar dicho hecho, la realidad fue contrastante denotando un descenso que la ubica prácticamente a valores del año 2008.

Por otro lado, un factor favorable hacia el sector privado o si se quiere decir hacia el sector pago de alojamiento es la tendencia negativa observable hacia hospedarse en casas de familiares y/o amigos disminuyendo así la amenaza de sustitución en favor de este último hecho que se pone de manifiesto principalmente en la sección inferior ascendente de la pirámide socioeconómica Argentina.



## 4.2 Análisis comparativo categoría de establecimientos baja, media y alta.

Gráfico n° 6, Comportamiento y evolución en las diferentes alternativas de alojamientos mayormente elegidos. Periodo 2008-2010.

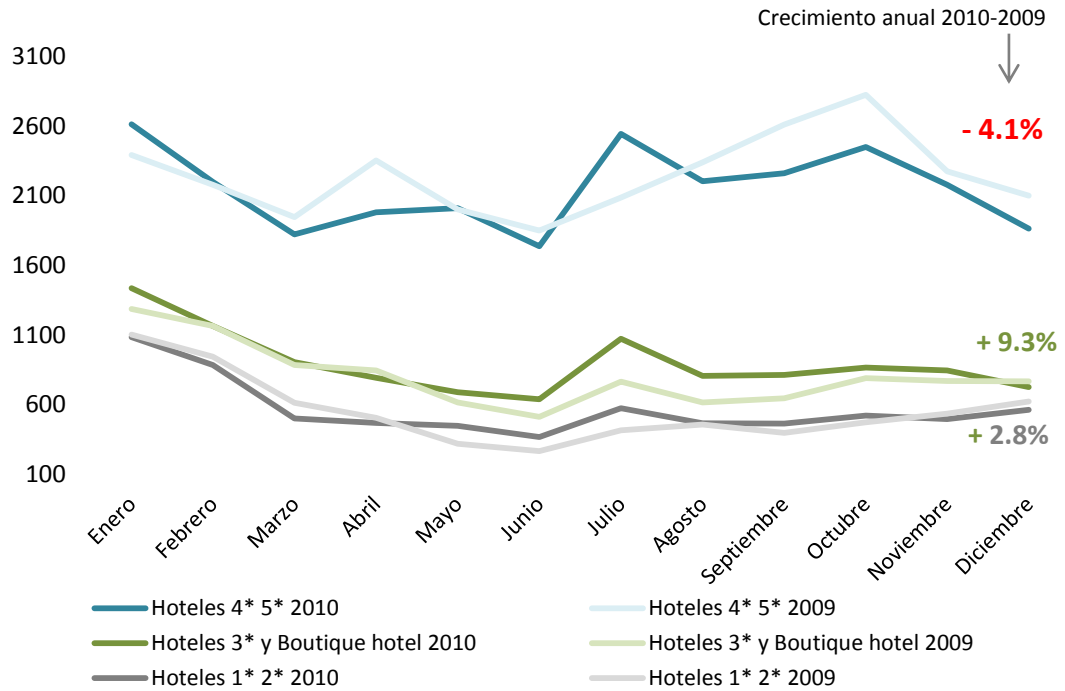


Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por el Observatorio Turístico de la ciudad de Córdoba. Año 2008-2010.

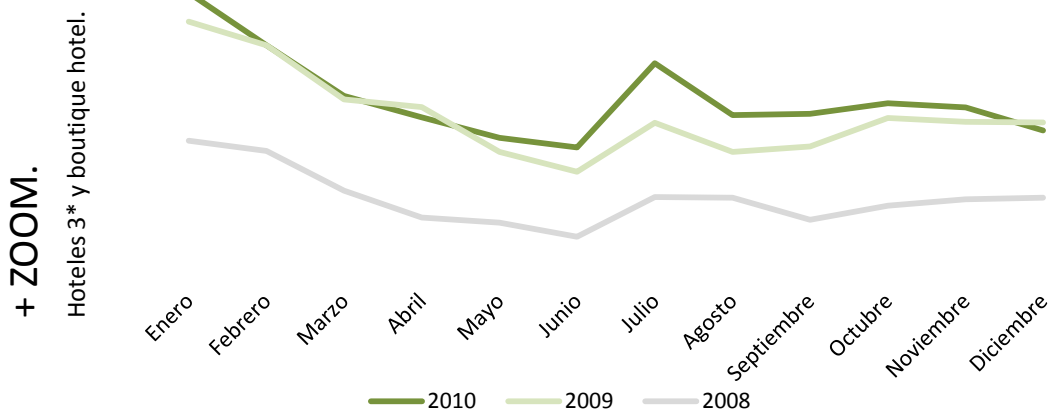
Del análisis del gráfico superior, resulta interesante destacar las tendencias comportamentales aparentemente ventajosas hacia el segmento medio de establecimientos. Mientras que el año 2008 exhibe una forma más piramidal con un inclinación más pronunciada en favor de las categorías de establecimientos medio, el año 2009 y posterior 2010 acentúan un proceso inverso, en donde la curva aún sostiene su forma piramidal pero ahora de manera más aplanada, es decir ocurre una mayor equiparación de preferencias entre las tres categorías de establecimientos (baja-media-superior), especialmente en favor de la categoría superior. Este desplazamiento de la sección media hacia sus extremos puede suponer en términos estratégicos un cambio en la percepción valor/beneficio en los consumidores hacia las otras categorías.

### 4.3 Comportamiento y evolución de la ocupación hotelera

Gráfico n° 7, Promedio de plazas ocupadas<sup>13</sup> por establecimiento para la categoría hoteles 3 estrellas y boutique hotel, Córdoba.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta de ocupación hotelera, INDEC. Periodo 2009-2010



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta de ocupación hotelera, INDEC. Periodo 2008-2010

<sup>13</sup> Nivel de ocupación: 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.

**Evolución:** El año 2010 significó un crecimiento del 9.3% respecto del 2009 para aquellos establecimientos hoteleros de categoría 3 estrellas y boutique hotel, alcanzando una ocupación promedio del 35%.

En términos comparativos dichos resultados tomarían mayor preponderancia teniendo en cuenta el bajo desempeño alcanzado por las demás categorías. Para el caso de establecimientos de 2 y 3 estrellas, los resultados del 2010 denotaron un crecimiento muy bajo, inferior al 3%, respecto del 2009, situación que se ve agravada en la categoría superior de 4 y 5 estrellas cuyo desempeño fue negativa con una baja del - 4.1%, siendo del - 18% si se toma como referencia el año 2008.

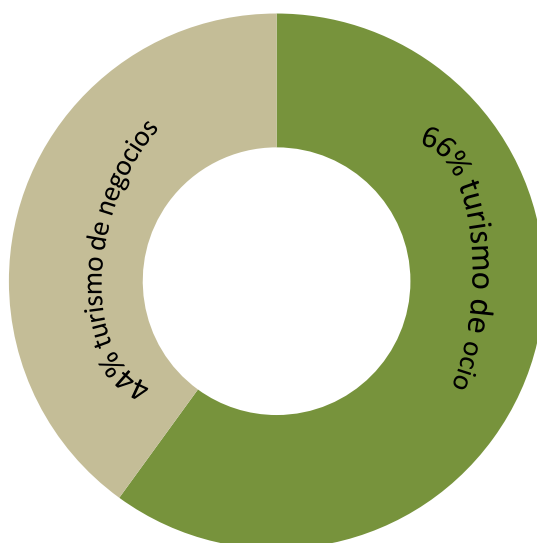
No obstante no puede dejar de ser observado el claro distanciamiento existente entre la categoría superior (4\* y 5\*), cuya ocupación anual se ubicó en un 103% por encima de los hoteles 3 estrellas en el año 2010, lo que equivale a una demanda de plazas por establecimiento de 25.865 y 12.749 respectivamente. En términos relativos esto se traduce en una ocupación del 36% y 34% de su capacidad.

**Comportamiento.** En términos comparativos, la esfera de establecimiento de clase media e inferior (Hoteles 3 estrellas B. hotel – hotel 1\* y 2\*) demuestran un comportamiento más regular en relación a la categoría más alta, cuya evolución mensual demuestra movimientos opuestos en algunos casos en referencia al periodo 2010-2009.

Para el caso del segmento medio de establecimientos, se observa además un desplazamiento ascendente muy importante respecto del 2008, hecho que se ve acentuado de manera significativa hacia el mes de Junio y Julio. Dicho crecimiento que se sostuvo respecto del 2009 alcanzado el 9.3% es explicado en prácticamente un 80% por el comportamiento propio del segundo semestre del año con una variación positiva del 18%.

Desde una primera aproximación el mercado puede ser dividido en dos grandes grupos obedeciendo a la razón-fundamento que motiva su comportamiento. El primero de ellos denominado turismo vacacional-ocio, referido a las personas que buscan el esparcimiento y la recreación y en segundo lugar aquel bautizado como turismo de negocios, asociado a viajes con motivos laborales, eventos empresariales y congresos.

Gráfico n° 8, Participación correspondiente a los segmentos T.ocio -negocios



Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por el observatorio turístico de la ciudad de Córdoba. Año 2010.

### 5.1 SEGMENTO VACACIONAL-OCIO

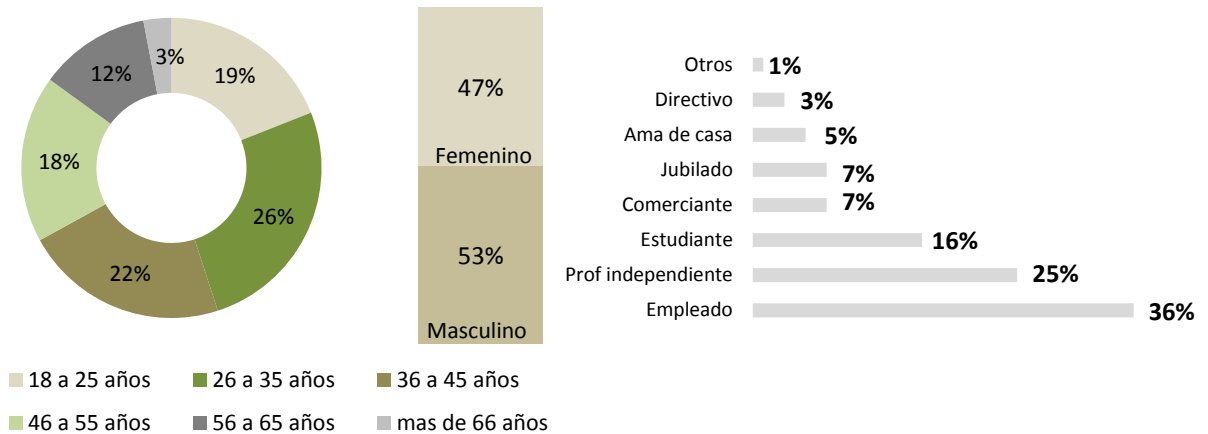
Su magnitud lo convierte en el segmento de mayor participación lo cual no significa que sea más importante. De hecho ambos tienen un carácter complementario, mientras que este último tiene una mayor participación en los meses de Enero, Febrero, Abril y Julio, el turismo de negocios demuestra un comportamiento más regular hacia el resto del año, en lo que constituiría la temporada baja. No obstante, bajo tendencias claramente reconocibles, el segmento vacacional-ocio está demostrando un proceso de cambio en los estilos vacacionales, en donde amplios núcleos de la población realizan escapadas no mayores a 5 días vinculadas con la realización de actividades lúdicas, rompiendo de alguna manera con la estacionalidad que distingue a su demanda. Esto se enmarca en forma conjunta con el crecimiento de feriados y fin de semanas prologados que sirven de motor impulsor a este comportamiento.

### 5.1.1 Principales características

A continuación se expondrán una serie de gráficos que resumen las principales características de este segmento desde una perspectiva demográfica-conductual.

#### a) Perfil demográfico

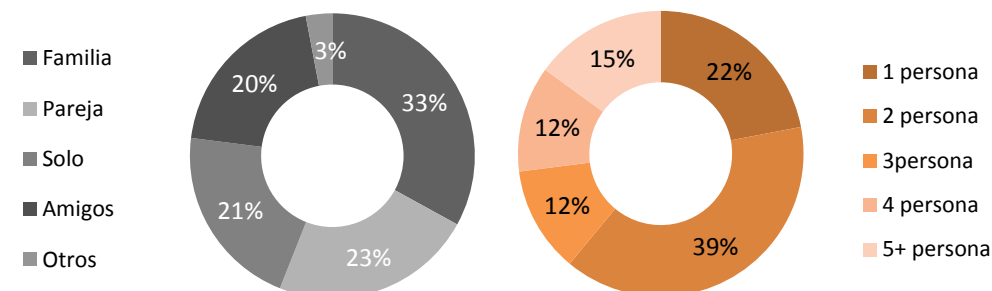
Gráfico n° 9, Perfil demográfico por grupo etario y ocupación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por el observatorio turístico de la ciudad de Córdoba. Año

En el segmento vacacional-ocio predomina el segmento etario correspondiente al rango de 26 a 45 años acumulando el 48% seguido por el grupo más joven de 18 a 25 años con un 16%. De acuerdo a los datos recopilados del perfil ocupacional de las personas se podría advertir una participación importante de la sección superior de la pirámide socioeconómica Argentina (ABC1, C2 y C3 en menor medida) bajo la hipótesis de una correlación entre el grado de instrucción/preparación de la persona y su capacidad de compra.

Gráfico n° 10, Número de integrantes por grupo y vínculo familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por el observatorio turístico de Córdoba. Año 2010.

La condición de familiar se lleva la mayor parte de la torta con un 33% seguido por la situación de pareja con 23%. Por otra parte destaca la considerable participación de aquellos turistas solitarios con un 21%.

El tamaño del grupo podría analizarse tomando en consideración a los dos primeros (1 y 2 personas) que acumulan el 61% siendo el 39% restante a grupo de 3 personas o más.

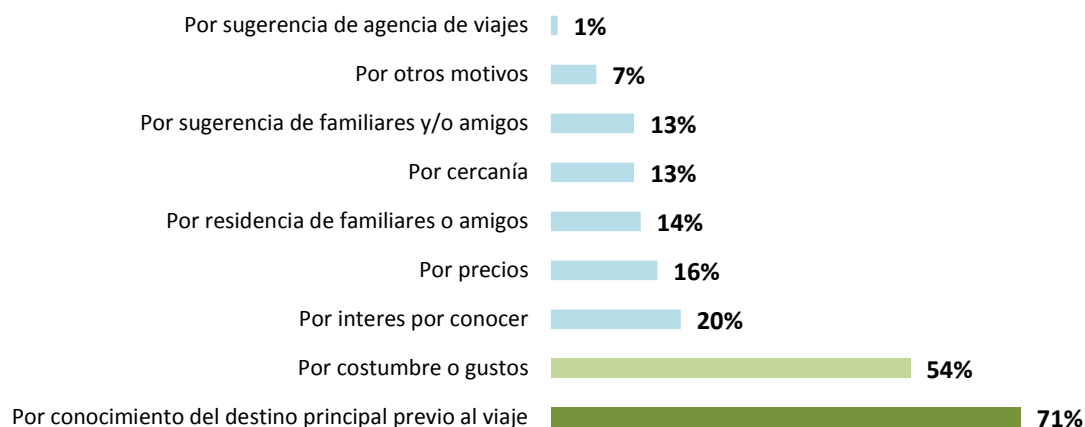
Desde una primera aproximación, las observaciones antes declaradas pueden advertir en conjunto la existencia de múltiples microsegmentos de mercado atendiendo a las diferentes condiciones de los turistas, con la presencia de dos extremos claramente identificables: Individuo—familia, situación que a su vez puede verse reflejada en las preferencias y gustos recreacionales.

## b) Perfil conductual

### 1.1 Proceso de compra, criterios de elección

En el siguiente gráfico se exponen cuáles son los principales factores que toman en consideración los turistas, a la hora de elegir el lugar objeto de visita.

Gráfico n° 11, Factores de consideración a la hora de la elección de lugar destino



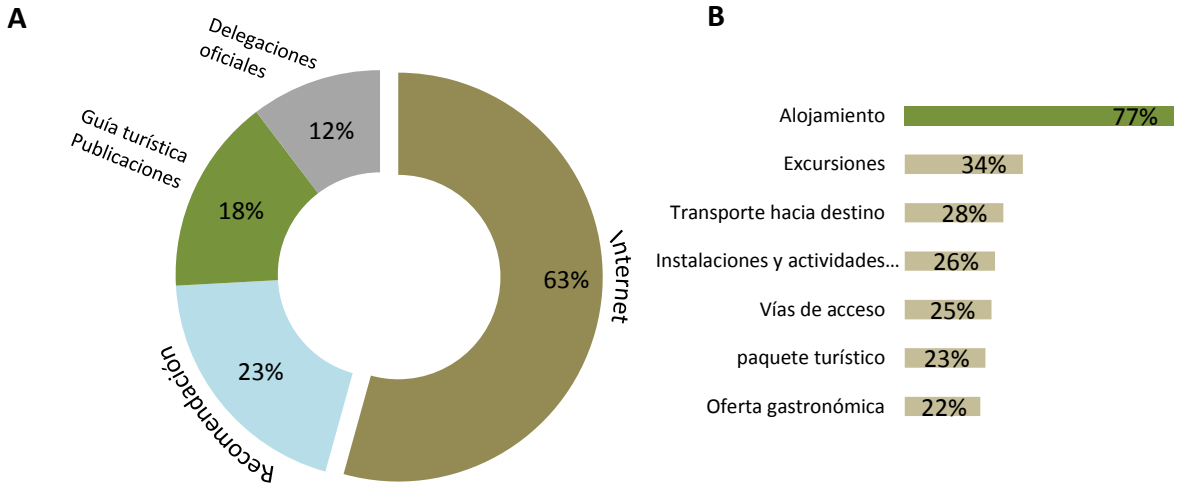
Fuente: SECTUR. Encuesta de viajes y turismo en hogares argentinos. Revisión 2010

Las expresiones y consideraciones de los encuestados ponen en evidencia un comportamiento muy conservador y de baja experimentación o prueba respecto de la elección del lugar destino de para la recreación y esparcimiento. Este hábito rutinario a su vez se ve constatado en la evolución de la participación turística para las diferentes regiones de Córdoba a lo largo de los últimos años.

## 1.2 Proceso de compra, búsqueda de información

**Gráfico n° 12, A:** Medios a través de los cuales las personas toman conocimiento del lugar destino.

**B:** Elementos objetos de búsqueda de información

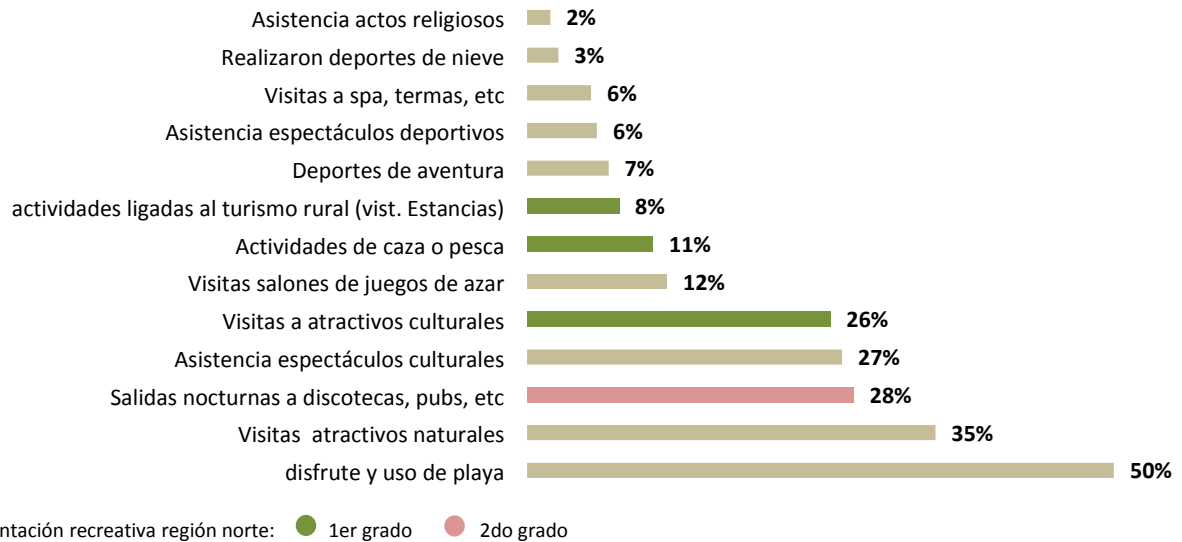


Fuente: SECTUR. Encuesta de viajes y turismo en hogares argentinos. Revisión 2010

No hay lugar a la duda de la posición preponderante que en la actualidad ocupa internet y la comunicación digital, penetrando las diferentes actividades, profesiones y hobbies que definen el estilo de vida de cada uno. Así lo pone en evidencia los datos expresados en el gráfico, siendo internet el medio elegido por excelencia para la búsqueda de información y posterior decisión concerniente al destino turístico. De hecho es esta misma plataforma sobre la cual hoy se trazan las nuevas tendencias de comunicación con el consumidor, en donde las nuevas tecnologías favorecerán una mejor interacción del consumidor de ocio turístico con la oferta, superando la etapa de mera información para ingresar en una etapa prevacacional del disfrute virtual del destino. EL traslado físico será la constatación y comprobación in situ de lo experimentado virtualmente.

## 2. Preferencias recreativas

Gráfico n° 13, Actividades realizadas por los turistas



Fuente: SECTUR. Encuesta de viajes y turismo en hogares argentinos. Revisión 2010.

Las preferencias respecto de las actividades mayormente realizadas a nivel nacional se demuestran ampliamente diversificadas. La capacidad recreativa de la región norte de Córdoba en particular se caracteriza principalmente por actividades relacionadas a la caza y la pesca en conjunto con aquellas relacionadas al turismo rural. La visita de atractivos culturales es otra de las áreas de mayor consideración así como también el disfrute de ríos y lagunas hacia la temporada estival. La potencialidad de salidas nocturnas se demuestra en un grado de menor desarrollo siendo principalmente Jesús María la plaza de mayor oferta e importancia.

### 5.1.2 Construcción de microsegmentos

Segmentos de mercado cuyo desarrollo y participación en los últimos años los convierte a grandes de centros de oportunidad de crecimiento correspondiente al estrato socioeconómico ABC1 C2.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Estratificación establecida por la Asociación Argentina de marketing en función del nivel socioeconómico alcanzado por la persona. Composición: ABC1 6.8%, C2 17%, C3 30%, D132%, D2-E 15%. Año 2010.



### ***Life seekers***

Esta es la caracterización más amplia que define a los posteriores microsegmentos de mercado que como bien lo induce su nombre (buscadores de vida) está comprendido por aquellas personas que buscan de manera continua un mejor estilo y calidad de vida, un mayor retorno en sus experiencias de vida, lleno de momentos reconfortantes de alegría y disfrute, que enriquezca ese sentimiento de autorrealización personal.

### **Aventureros activos**

Definido como el segmento más joven de entre 20 y 30 años primordialmente. Como bien induce su denominación los miembros de este grupo se distingue por su entusiasmo y su excitación hacia la adrenalina, la experimentación y lo extremo. Su estilo de vida de caracteriza por un fuerte componente social, están a la vanguardia de la nueva era de la comunicación virtual mediante redes sociales, blogs y comunidades de interés. Sus vidas se caracterizan por el movimiento constante, del trabajo-estudio al gym, al encuentro con los amigos a las comidas rápidas para luego la salida nocturna a conciertos, cines, pubs, etc., se trata pues de un ritmo acelerado.

Las vacaciones ideales deben despertar esa excitación o sensación extrema, la diversión entre amigos, lo nuevo. Sus intereses atraviesan las aventuras exploradoras hasta los deportes extremos como mountain biking, kayaking, alpinismo, etc. Esto suele implicar múltiples destinos con pernoctaciones cortas en cada uno de ellos, siendo los fines de semana los ideales para su concreción. El tipo de alojamiento no constituye un elemento de mayores exigencias, responde en todo caso a un criterio de oportuno o conveniencia. Se trata de grupos cuyo mayor parte del tiempo lo van a disfrutar fuera de las instalaciones del hotel, al menos que el mismo contemple actividades sobre esta línea de interés.

### **Free lovers**

Definido principalmente por personas de entre 28 y 40 años. Sus características y comportamiento responden a su condición socioeconómica y obligacional pre-child. También conocidos como LATS (Living apart together), parejas que adoptan el modelo cama afuera, viven solos pero comparten fines de semanas con su pareja. Gozan de un poder adquisitivo alto y de estabilidad laboral sin obligaciones familiares lo cual los pre condiciona de manera favorable a un alto consumo. Disfrutan de la música, mirar películas, cocinar con el condimento de diversión y experimentación, son amantes de la tecnologías (home entertainment: plasmas, videojuegos, home theatre visten sus hogares). Su consumo siempre se multiplican por dos, como viven en hogares diferentes, todo se compra por dos, ambos espacios deben ser funcionales a la pareja.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Fuente: Quiroga, C. (2008). Seduciendo a los LATS. *Revista Apertura*. 184(12), 124-130.

Están orientados a escapadas cortas que busquen el placer y la diversión. (Restaurantes, viajes y paseos, wellness (hoteles spa), compras en centros comerciales, etc.)

### **Ejecutive family, Happy family**

Comprendido por ejecutivos de lata responsabilidad, este segmento en particular posiciona a la familia como la principal fuente de satisfacción personal. Se trata de personas de ambos géneros dentro del rango etario de entre 35 a 55 años con hijos de pequeña edad o preadolescentes cuya posición de responsabilidad laboral les exige mucho tiempo de dedicación al trabajo, siendo 49 el promedio de horas semanales trabajadas.

Entre las principales conclusiones al que arribo un estudio regional desarrollado por IAE business School desde el centro de investigación CONFYE, se destaca a Argentina como uno de los países latinoamericanos con los niveles de percepción de deuda familiar más alto. De hecho el 49% de los ejecutivos encuestados piensa que tiene muy poco tiempo para dedicarse a su familia, con una necesidad expresa de lograr el equilibrio familia-trabajo tan ansiado por este segmento el particular.

En este sentido, los pequeños momentos libres y fines de semanas adquieren en carácter de sagrados para la familia, cuyas prioridades deja de lado hobbies de carácter solitario para dar lugar aquellas actividades que posibiliten integrar a la familia que van desde una dosis de PlayStation, actividades socioculturales hasta felices escapadas a parques recreativos y aventuras en contacto con la naturaleza.<sup>16</sup>

### **Embracing life**

Si bien aún no constituye un segmento de alto crecimiento y desarrollo para la Argentina, tomando en consideración su rápida expansión experimentada en el mercado europeo en conjunto a una mejor proyección del turismo receptivo, este segmento senior puede constituir un grupo de oportunidad muy importante.

Integrado principalmente por personas en edad adulta mayores a 60 años, este segmento denominado embracing life se caracteriza por personas que buscan vivir una segunda juventud, en donde las obligaciones familiares y financieras ya no están, en donde la disponibilidad de tiempo ya no es un factor limitado rompiendo de esta manera con la estacionalidad que caracteriza al comportamiento los otros grupos de turistas. Disfrutan mucho de las interacciones sociales con grupos o amigos. Sus motivaciones e intereses obedecen al descanso y la recreación orientándolos a tours turísticos, vista de atractivos culturales, espectáculos, cruceros, actividades deportivas entre otras.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Fuente: Lesyk, N.(2009).Temporada de cvacaceones. Revista Apertura. 195(12).184-186.

<sup>17</sup> Fuente: Urhausen, J. (2009). Get Out of the Way, Seniors Are Coming. *Tourism Review Magazin*. Recuperado de [http://www.accessibletourism.org/resources/tourism\\_ethical\\_review-senior\\_travellers-june2009.pdf](http://www.accessibletourism.org/resources/tourism_ethical_review-senior_travellers-june2009.pdf).

## 5.1 SEGMENTO TURISMO DE NEGOCIOS

### 5.2.1 Introducción

El turismo de negocios engloba a la organización de congresos, ferias, exposiciones, eventos empresariales y deportivos además de los viajes de negocios propiamente dichos que representa el 11% de los viajes internacionales. Su importancia radica es su capacidad de regular la estacionalidad de la demanda, movilizándolo a su vez sectores económicos tradicionalmente no vinculados a la actividad turística.

Otro de los factores en favor del turismo de negocios se halla en su propia capacidad para fomentar al turismo de esparcimiento. De hecho, acorde a la organización mundial del turismo (OMT), aproximadamente el 40% de los visitantes de reuniones regresan al lugar de destino acompañado de su familia, amigos o colegas.

### 5.1.2 Visión internacional

El segmento de reuniones es el que más crecimiento experimentó en estos últimos años, a razón de un 10% anual y en forma sostenida. Globalmente, se realizan 143.000 reuniones anuales, de las cuales 48% rotan a nivel mundial.

América latina se presenta como una de las mejores opciones en el concierto internacional como destino de eventos, tomando en consideración que en los últimos años, otros destinos en pleno desarrollo han sufrido múltiples reveses que han afectado su negocio y participación de mercado en forma dramática: la guerra en medio oriente, el SARS en Asia, el terrorismo y los fenómenos climáticos devastadores que cada vez se registran con mayor frecuencia.

En este último año, el país de la región que mostro el mayor crecimiento internacional fue Argentina. Esto se da porque el país posee por sobre otros países del mundo, una importante ventaja de relación costo-servicio, respecto del peso con el dólar comparativamente con destinos de Europa donde el valor del Euro es altamente superior tornándolo más dificultosa la realización de eventos en dicho lugar.

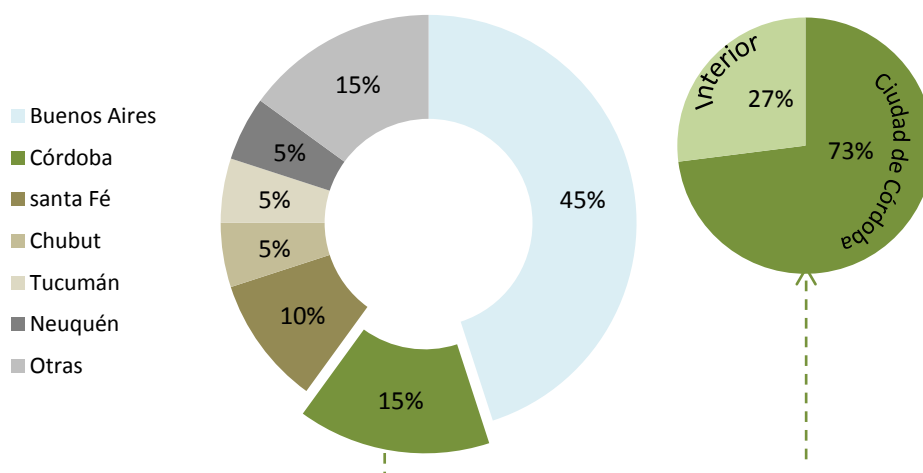
### 5.1.3 Visión nacional

Tal como se mencionó anteriormente, Argentina es uno de los países de la región sudamericana con mayor crecimiento en materia de turismo de negocios, desarrollo el cual se encuentra fundamentado principalmente por el avance de la demanda interna y en menor medida por el mercado internacional. Una nota de ello es la realización de congresos, uno de los subsegmentos más importancia en términos de participación sobre la generación de ingresos, el cual marco un crecimiento del 19.7% durante el 2010, alcanzando 1.402 eventos, de los cuales 115 fueron de carácter internacional.

#### - Realidad provincial

En el siguiente gráfico se puede observar la participación alcanzada por las principales provincias del territorio nacional respecto del turismo de negocios en su amplia definición.

Gráfico n° 14, Participación provincial del turismo de negocios.

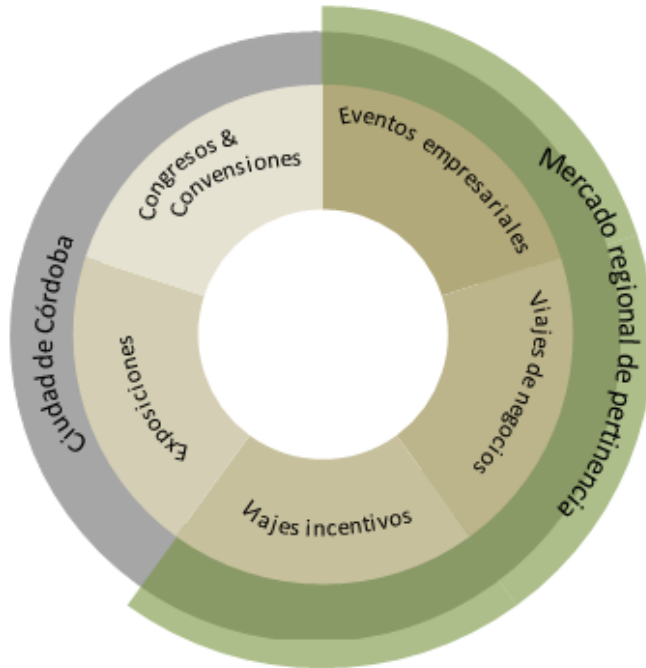


Fuente: Observatorio económico de turismo de reuniones de Argentina. Año 2010

De su análisis resulta concluyente la posición de Buenos Aires por sobre las demás provincias alcanzado el 45% del total del mercado, lo cual resulta razonable dado su claro distanciamiento respecto demás, no solo en materia industrial-comercial sino también en la infraestructura de soporte que hace al desarrollo de este segmento (hotelería superior, centro de convenciones, etc.). Córdoba por su parte, se ubica en el segundo lugar dentro del ranking nacional con una participación considerable en comparación a las demás provincias alcanzando el 15% del mercado. Un dato de suma importancia e impacto para análisis posteriores en la fotografía interprovincial es la distribución de la demanda de este segmento dentro de la provincia, el cual indica que solo el 27% de la demanda se orienta hacia el interior de la provincia, en contraposición al 73% que acumula la ciudad capital, situación la cual dentro de esta primera lectura sería desfavorable para la empresa.

### 5.1.4 Subsegmentos de mercado: Importancia y trascendencia hacia la empresa

Gráfico n° 15, Subsegmentos de mercado y pertinencia geográfica

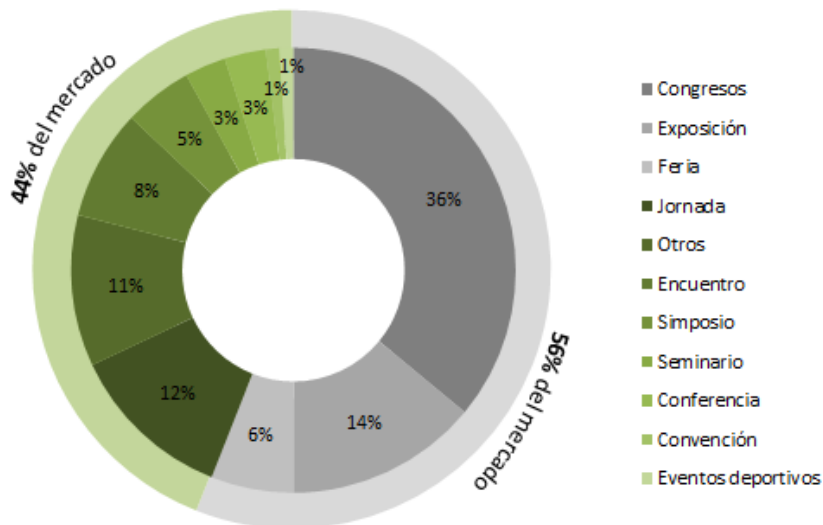


La figura a la izquierda constituye una representación gráfica de los principales subsegmentos de mercados, denotando a su vez la implicancia dentro de los diferentes mercados geográficos. Tal como se mencionó en el apartado anterior, de la totalidad del mercado del turismo de negocios, solo el 27% se orienta hacia el interior de la provincia. Dentro de este último grupo se encuentra la región norte (Villa de Totoral, Jesús María, etc.), para la cual los segmentos de mayor impacto y oportunidad están definidos por los eventos

empresariales en primer lugar, los viajes de negocios en segundo lugar y finalmente los viajes incentivos.

#### Eventos empresariales

Gráfico n° 16, Subsegmentos turismo de reuniones



Fuente: Observatorio económico de turismo de reuniones de Argentina.

A nivel En el mercado nacional el subsegmento denominado eventos empresariales constituye el 44% del turismo de reuniones, definido por seminarios, encuentros profesionales, conferencias, cursos y jornadas, eventos sociales, etc. Este mercado personifica un potencial hacia el desarrollo y crecimiento muy importante para la región norte y más específicamente la empresa como así también para el interior de la provincia en su amplia definición, propiciando una posible mejora en su posición respecto de la ciudad capital dentro del turismo de negocios. Esta observación se ve fundamentada en una serie de sucesos, comportamientos y tendencias que están ocurriendo en el mundo empresarial:

La primero de ellos tiene ver con el crecimiento-reactivación experimentado por el sector comercial-industrial en los últimos años lo que ha permitido e incentivado un mayor y mejor desarrollo de las políticas y prácticas de recursos humanos. Una evidencia de ello es el crecimiento experimentado por la capacitación In company equivalente al 40% durante el año 2011, que resulta de un impacto muy importante hacia la demanda de servicios y establecimientos gastronómicos-hoteleros de categoría mediasuperior.<sup>18</sup> Otro dato importante es la participación del sector de pequeñas y medianas empresas. En términos generales la inversión en este tipo de programas se encuentra mayormente explicada por las empresas más importantes. Sin embargo, los datos estadísticos ponen en evidencia el papel protagonista que ha asumido el grupo antes mencionado. A modo de ilustración el 45% de la pymes realizaron alguna actividad de capacitación para el personal alcanzando el 67% si se toma solamente a las medianas empresas durante el 2011, de los cuales el 31% estuvo dirigido a mandos medios y gerenciales con formación técnica-universitaria. Estos datos se condicen con el hecho de la existencia de importantes incentivos fiscales aplicable a la capacitación y formación del personal. (Reintegro tope del 8% sobre la masa salarías) que sin lugar a duda favorecen a la adopción de estas prácticas, especialmente en este último grupo.<sup>19</sup>

Estos acontecimientos vienen asociados a lo que se podría denominar un cambio cultural en las organizaciones, en donde el recurso humano pasó a entenderse como un elemento estratégico hacia el crecimiento y desarrollo propio del negocio, de forma tal que la captura de talentos, su desarrollo, capacitación y satisfacción personal y profesional se convierten en los pilares fundamentales para garantizar la sustentabilidad en el tiempo. Esto se ve traducido no solo en acciones que atienden al aspecto profesional como las ya mencionadas, sino también al plano personal dando lugar a eventos informales para una

---

<sup>18</sup> Fuente: Ensinck, G. (31/10/2011). *Programas cortos e in company, las estrellas. El cronista*. Recuperado el (05/01/2012) de <http://www.cronista.com/management/Programas-cortos-e-in-company-las-estrellas-20111031-0003.html>.

<sup>19</sup> Fuente: Gallicchio, P. (2011). *Generación de empleo y gestión de Recursos Humanos en las PyME industriales*. Fundación observatorio pymes. Recuperado de [http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE\\_EmpleoRRHH\\_indust\\_julio2011.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE_EmpleoRRHH_indust_julio2011.pdf).

mayor integración y satisfacción hacia el binomio trabajo-vida personal. Son las denominadas empresas culturalmente humanas.<sup>20</sup>

Íntimamente relacionado a esto se encuentra el hecho manifestado por las empresas en favor de la búsqueda de nuevos lugares para la celebración de sus eventos, orientándose hacia aquellos pocos tradicionales alejados de las grandes ciudades, en donde se combinan espacios de privacidad, recreación y contacto con la naturaleza. Se trata de una reinención del destino, en donde la región norte y más específicamente el hotel en cuestión, puede ocupar una posición relevante.

### **Viajes de negocios**

La dinámica del segmento de viajes de negocios resulta de un impacto medio-medio bajo hacia la industria hotelera de la regional, especialmente hacia el sector de establecimientos de mayor categoría. Su razón estriba en que el mayor movimiento está determinado por los niveles jerárquicos más bajos a nivel organizacional, parte del cual se orienta hacia alternativas de alojamiento más económicos al propuesto, siendo además Jesús María la plaza geográfica de mayor importancia en términos de demanda y oferta. No obstante existe un grupo más pequeño constituido por importantes empresas a nivel regional como ser Arcor, Bagley, Converflex, Vitopel y demás empresa agroindustriales para las cuales se genera una demanda de orden superior (alojamiento para personal jerárquico medio-medio alto, lunch meeting, etc.) cuyas características y condiciones advierten una oportunidad hacia los establecimientos hoteleros de mayor categoría, entre los cuales se encontraría el hotel Camino Real.

### **Viajes incentivos**

Si bien no es un segmento fuertemente consolidado en la región, las condiciones enumeradas anteriormente (Ver apartado eventos empresariales: fundamentos de crecimiento y desarrollo) lo convierten en una importante oportunidad de progreso para el sector, en donde las tendencias de mercado advierten la idea de los incentivos (capacitación In company + incentivos), es decir combinar un eventos de formación o viaje de negocios con el ocio, usar esa sinergia creada por el turismo de reuniones en favor de su desarrollo y consolidación, sirviendo las instalaciones del hotel como plataforma comúnmente satisfactoria a ambos.

---

<sup>20</sup> Fuente: Álvaro, G. (04/06/2011). *La gestión de la cultura es determinante para una empresa orientada a resultados*. El portal del capital humano. Recuperado el (12/06/2011) de <http://infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=11&t=la-gestion-de-la-cultura-es-determinante-para-una-empresa-orientada-a-resultados>.

### **Congresos, ferias y exposiciones**

Constituyen los segmentos de menor impacto y oportunidad hacia la empresa y establecimientos regionales, principalmente por las condiciones físicas que hacen a su naturaleza. Su realización generalmente conlleva grandes números de visitantes lo que se traduce en altos requerimientos de espacios físicos para su celebración y amplia capacidad de alojamiento con costos de tiempos de traslados mínimos, convirtiéndose de esta manera los importantes centros urbanos como es el caso de capital Federal y la Ciudad de Córdoba quienes concentran su demanda, en donde son los establecimientos de categorías superior (4 y 5 estrellas) conjuntamente con los centros de convenciones quienes están en condiciones de satisfacer las exigencias del segmento.

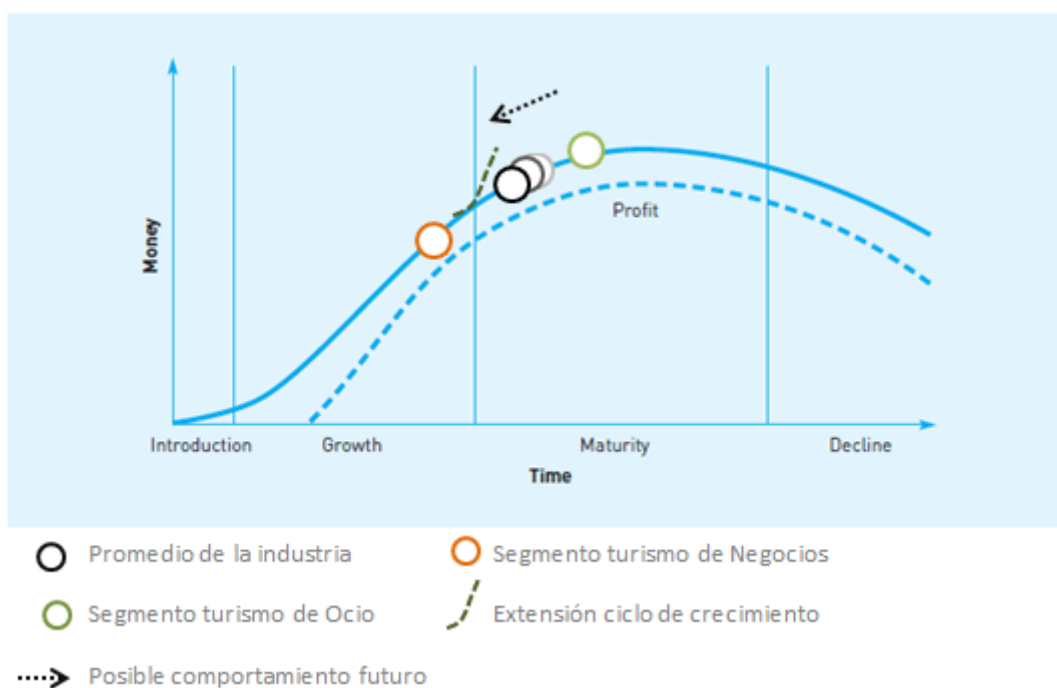


# 5. ANÁLISIS DE MERCADO: ESTRUCTURA DE MERCADO

## 5.1 Análisis del estado de crecimiento en el cual se sitúa el mercado y perspectivas a futuro

El modelo de ciclo de vida de la industria fue desarrollado por Porter como herramienta para determinar en qué fase de crecimiento se encuentra una industria y cuál es la evolución esperada hacia el futuro. La siguiente figura pone en evidencia las cuatro fases básicas de desarrollo en relación al nivel de ventas y utilidades alcanzado, procediendo a su contextualización en la industria que nos acontece: la del turismo para el segmento de establecimientos hoteleros medio-mediosuperior. (3 estrellas o equivalentes)

Figura n° 6, ciclo de vida de la industria



A nivel general, las condiciones imperantes que definen a la industria turística la posicionan esencialmente en una etapa de madurez caracterizado por un bajo a nulo crecimiento en la ventas industriales. Sus implicancias competitivas pueden ser observadas en una mayor rivalidad hacia la captura de mercado de la mano de sustitución-cambio de marca, una fuerte competencia en promoción y posicionamiento ante la baja diferenciación en los productos y servicios en un contexto donde además existen presiones hacia las utilidades empresariales lo cual conduce a una necesaria eficientización de la estructura de costos.

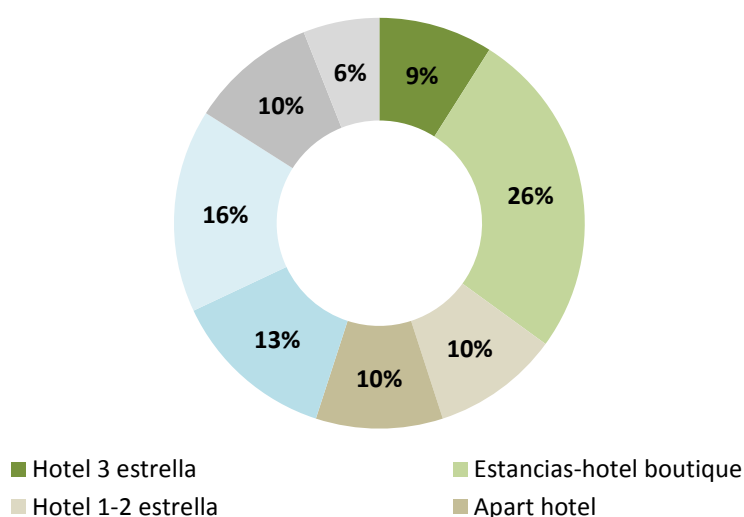
No obstante, atendiendo al incipiente crecimiento y participación que viene demostrando el turismo de negocio en sus diferentes categorías, se hace posible advertir una potencial reversión de esta situación de madurez de mercado, dando lugar a una extensión de la fase final de crecimiento de ventas, hecho que de concretarse exigiría un replanteo de las estrategias competitivas.

Mismo análisis amerita el área de incumbencia, la región norte, en donde si bien la situación de madurez de mercado en más pronunciadas al promedio del sector, aun así existen posibilidades ciertas hacia el ingreso en una fase de crecimiento, la cual estaría impulsada en primer lugar por la intervención estatal en materia de inversión en infraestructura de soporte y desarrollo y revalorización de los atractivos turísticos regionales, permitiendo así una mayor penetración del segmento vacacional ocio, y en segundo lugar por el ya mencionado turismo de negocio respecto del cual puede adquirir un rol importante atendiendo a los subsegmentos de reuniones de menor escala.

## 5.2 Situación de mercado, perfil de la oferta y evolución

El siguiente gráfico demuestra cómo se configura y que importancia ocupa las diferentes categorías de establecimientos hoteleros dentro de la región norte.

Gráfico n° 17, composición de la oferta de alojamiento Villa del Totoral y zonas aledañas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por la secretaría de turismo de Jesús María, Villa del Totral y Colonia Caroya. Año 2011

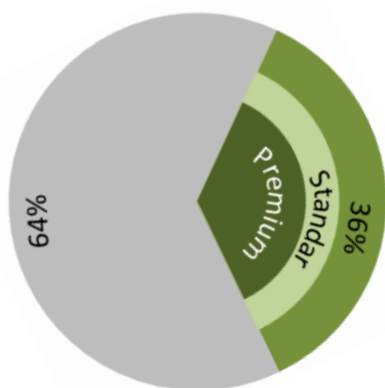
Como se puede observar, la oferta de alojamiento de La región está dominada principalmente por aquellos establecimientos de menor categoría cuya demanda coincide con los estratos medios inferiores de la estructura piramidal socioeconómica. Su distribución exhibe un grado de concentración medio, siendo Jesús María la plaza de mayor implicancia regional (principal centro comercial-industrial de la región destacándose el subsector agro-ganadero). La porción restante de la torta lo integra el segmento medio, medio superior de establecimientos en sus diferentes variantes: city hotel, boutique hotel, y estancias, destacándose la participación notable de esta última categoría. En contraposición a lo anteriormente expresado, la concentración geográfica de este grupo es muy baja, siendo que toman presencia en diferentes áreas rurales alejadas de los centros urbanos, especialmente para el caso de las estancias.

La evolución del sector denota dos situaciones discrepantes. Por un lado se encuentra la sección inferior de establecimientos hoteleros y parahoteleros respecto de los cuales su evolución en los últimos años ha denotado signos de significativa contracción, especialmente para el caso de Mar Chiquita, fundada en el comportamiento negativo que viene demostrando la demanda. En el otro extremo encontramos la sección superior, cuyo comportamiento ha evidenciado un recupero importante observable en el incipiente surgimiento de esta nueva categoría de turismo rural de estancias y en segundo lugar la remodelación y puesta en valor de los principales hoteles de la región.

Tomando en consideración que las perspectivas a futuro no son muy favorables en comparación al comportamiento exhibido por otras regiones de la provincia que acompañan al crecimiento turístico nacional, la lectura y fundamentación de esto hechos puede estar arraigada en una estrategia de consolidación por parte de los jugadores del mercado, si el mercado no crece, o lo hace a tasas muy chicas la única manera de crecer es ganando participación por sobre los competidores, resultando de una competencia más agresiva del sector que necesariamente requerirá una revisión de la estrategia de negocio en el mediano y largo plazo.

### 5.2.1 Ambito de competencia

Figura n° 7, segmento de competencia para la empresa



El sector de competencia hacia el hotel viene delimitado principalmente por el grupo de establecimientos previamente definido como medio superior, integrado por hoteles 3 estrellas, estancias y boutique hotel.

Tal como se hizo mención en el apartado anterior, este segmento ha experimentado un considerable desarrollo en los últimos años de la mano del turismo rural, respecto del cual toma especial participación las estancias.

Estas últimas en particular, han logrado ganar un espacio importante en la industria turística, no solamente como producto de ocio sino también respecto del turismo de negocios. Su ubicación, distinguida por entornos naturales, sumado a sus propuestas recreacionales y tradiciones gastronómicas las han posicionado como lugares muy bien evaluados para la realización de cursos de capacitación o seminarios, encuentros de negocios o para aquellos que buscan unas vacaciones que los alejen de la vida en la ciudad.

Dentro de la categoría, se puede definir a su vez dos subgrupos en relación al nivel de instalaciones y servicios y por consiguiente nivel de precios. El primero de ellos denominado estándar, que constituye el círculo de competencia más cercano tomando en consideración los mercados objetivos, estrategia de precios y productos y en segundo lugar

el denominado Premium cuya oferta se orienta al segmento socioeconómico más alto, dentro del cual toma importancia el turismo internacional sirviendo las propuestas gastronómica regionales y las actividades de caza como los principales productos interés además de un servicio personalizado. La práctica deportiva de polo funciona así mismo como otro de los core atractivo tanto para el mercado interno como externo.

### 5.3 Estudio de los principales competidores<sup>21</sup>

Para la determinación de los principales competidores se tomaron en consideración los siguientes factores:

**Proximidad geográfica y/o área de influencia:** Se prestó especial atención a aquellos establecimientos que se ubicaran relativamente más cerca al hotel Camino Real, o bien que aun estando a distancias mayores respecto de otros de la categoría, tuviesen una capacidad observable de desviar potenciales clientes de la empresa hacia sus instalaciones, sirviendo este como punto de partida para el esparcimiento turístico por la región.

**Proximidad en el binomio Producto/servicios –Precios:** Se tuvieron en cuenta aquellos establecimientos hoteleros que demostraran el mayor grado de similitud en la relación productos-precios respecto de la empresa, y en los casos donde se presentase una diferencia considerable en alguno o ambos de los elementos mencionados, existiese una posibilidad cierta de sustitución por parte del cliente (Percepción de valor Vs costo).

**Segmentos de mercado objetivo:** Se hizo enfoque en aquellos competidores que demostrasen una importante amenaza hacia los segmentos de mercado objetivos.

---

<sup>21</sup> La determinación y evaluación de los principales competidores se llevó a cabo mediante relevamientos y análisis de información secundaria, en conjunto con la realización de mystery shopper.

### 5.3.1 Cuadro comparativo



**Camino Real plaza**

**Posada Camino Real**

**Hotel Jesús María**

**Estancia Ongamira**

#### A- Ubicación

Villa del Total norte de Córdoba. Camino al balneario

Santa Catalina, norte de Córdoba. 29Km desde Jesús María. Zona rural.

Ciudad de Jesús María, Córdoba.

Ongamira, norte de Córdoba. Ruta 17 km 20. Zona rural.

#### B- Capacidad

24 habitaciones, 60 personas

5 habitaciones, 3 departamentos. 22 personas.

21 habitaciones, 48 personas

15 habitaciones

**C- Nivel de las instalaciones**

	Camino Real plaza	Posada Camino Real	Hotel Jesús María	Estancia Ongamira
	Categoría 3 estrellas	Media-superior <sup>22</sup>	Categoría 3 estrellas	Media-superior
<b>Ambientación y decoración</b>				
<b>Habitaciones</b>				
<b>Restaurante y/o confitería</b>				
<b>Salas de estar y descanso</b>				
<b>Acondicionamiento de espacios naturales</b>		No posee		

Referencia de tabla de indicadores



<sup>22</sup> Los establecimientos de alojamiento estancias-boutique hotel no poseen una clasificación legislada de acuerdo a sus instalaciones, servicios y comodidades. No obstante en términos comparativos a la oferta de este segmento, su categoría se ubica en la media-superior, análogamente a un hotel de tres a cuatro estrellas.

## D- Cartera de productos y servicios

### Camino Real plaza

Su situación lo posiciona esencialmente en el nivel de productos esperados

### Posada Camino Real

Cumpliendo con las características esenciales comunes a los establecimientos en comparación, su diferenciación se radica en una amplia propuesta de actividades recreativas sirviendo de manera directa o como intermediario con otros prestadores. (mejor presencia en producto aumentado)

### Hotel Jesús María

Su situación no difiere en gran medida respecto de la empresa, cumpliendo básicamente con los servicios esenciales de los hoteles categoría 3

### Estancia Ongamira

Su situación se revela de manera similar a Posada Camino Real. Su elemento diferenciador no reside en las comodidades

#### Grado de diferenciación respecto del promedio de la categoría

 (bajo)

 (Medio)

 (bajo)

 Medio-alto)

#### Grado de diferenciación respecto del hotel Camino Real Plaza

 Medio-alto)

 (Bajo)

 Medio-alto)

## E- Segmento objetivo

Residentes locales (V. del Totoral), turismo ocio originario de Cd. De Córdoba y Buenos Aires superior ABC1, C2. Segmento de negocios: foco en Empresas locales y regionales (viajes ejecutivos y eventos)

Orientado principalmente hacia el segmento vacacional ocio superior (ABC1, C2). Perfil con intereses hacia la naturaleza, y el deporte.

Orientado principalmente al turismo de negocios. Su Ubicación céntrica en la ciudad de Jesús María, principal centro urbano-comercial de la región norte lo posiciona en favor de los intereses y comportamientos de este segmento.

Dispuesto hacia un turismo ocio del grupo etario adulto, adulto joven con intereses de descanso, tranquilidad, desconexión. (Perfil más pasivo en comparación a Camino Real posada) Turismo de negocios orientado hacia eventos corporativos.



### Camino Real plaza

### Posada Camino Real

### Hotel Jesús María

### Estancia Ongamira

## F- Concepto de establecimiento

La ambientación, diseño y disposición de las instalaciones del hotel responden a un concepto moderno contemporáneo, propio del estilo arquitectónico actual. EL mismo se encuentra sumergido en un espacio natural de destacada vegetación junto al curso del río, lo que lo convierte en un lugar muy pacífico.

EL lugar asume un estilo tradicional rural, con un estilo elegante. Su ubicación sobre el sendero que los españoles utilizaron para llegar al alto Perú (Camino Real) lo convierten en un atractivo distinguido por su paisaje y su historia.

El diseño y ambientación asume al igual que Camino Real plaza un estilo moderno y práctico, siendo el único establecimiento en comparación que se ubica en pleno casco urbano.

Su estilo y ornamentación antigua respeta el estilo colonial español propio de la estancia que data del 1800, convirtiéndola en un atractivo arquitectónico, que se fusiona con la ambientación rural que la rodea.

## G- Eje de posicionamiento

**Estrategia de asociación**  
Conceptos: Historia + Cultura = Camino Real

**Beneficio funcional-emocional:** Intimididad + Descanso + naturaleza.  
**+ asociación:** Historia (patrimonio histórico-cultural de la región)

**Beneficio funcional y emocional**  
Calidad de atención personalizado  
Vacaciones y negocios de éxito

**Beneficio funcional-emocional**  
Paisajes y bellezas.  
Paz + tranquilidad y descanso.

## H- Core attraction

Basado en recuso turísticos cultural (Camino Real)

Lugar geográfico (naturaleza) + propuestas recreativas.

Ubicación (practicidad y comodidad)

Características edilicias del establecimiento + entono geográfico natural

## I- Estrategia de precios

### Camino Real plaza

### Posada Camino Real

### Hotel Jesús María

### Estancia Ongamira

Estrategia de tasa vigente  
Penetración de mercados

Estrategia de precios por línea  
de productos

Estrategia de tasa vigente

Estrategia de precios por línea  
de productos

### Nivel de precios<sup>23</sup>

Medio

Medio alto

Medio

Medio Alto

## J- Comunicación: Evaluación de la promoción y posicionamiento digital<sup>26</sup>

### Diseño de página web

#### Calificación: Buena

Cuenta con un diseño simple  
pero atractivo de fácil y rápida  
navegación.

Su imagen induce a un  
ambiente rural tradicional.

#### Calificación: Excelente

Tanto su diseño como  
fotografías e información  
disponible despiertan  
curiosidad e interés.

#### Calificación: Regular

El diseño fue evaluado como  
muy básico y poco atractivo.  
La disponibilidad de  
información fue conforme.

#### Calificación: Regular

Diseño de muy fácil  
navegación pero con poco  
material interactivo  
(fotografías, ilustraciones, etc.)  
No presenta toda la  
información deseada como  
por ejemplo tarifas y  
características específicas de  
las habitaciones.

Continúa siguiente página

<sup>23</sup> Precios referencia: habitación doble temporada alta- Camino Real plaza: \$336, Posada Camino Real: \$550, Hotel Jesús María: \$ 320, Estancia Ongamira \$610.

<sup>24</sup> Para el análisis de esta variable de comparación se llevó a cabo un grupo de opinión de 5 integrantes independientes a los cuales se les solicitó durante un periodo de 60 minutos la tarea de navegar por internet en búsqueda del grupo de empresas en estudio. En la etapa posterior se llevó a cabo la discusión sobre sus percepciones, opiniones y evaluaciones respecto de la comunicación digital de cada empresa.

**Camino Real plaza****Posada Camino Real****Hotel Jesús María****Estancia Ongamira****Identidad en redes sociales**

No tiene presencia en redes sociales.

Cuenta con presencia en Facebook. En términos comparativos en la más fuerte en este medio aunque con indicadores muy pobres. (Número de seguidores, publicaciones)

Cuenta con presencia en tres redes sociales (Facebook, YouTube con canal propio y Twitter)  
No evidencia ser un medio fuerte dado el bajo contenido y seguidores con los que cuenta

Cuenta con presencia en Facebook, aunque con un bajo número de seguidores y publicaciones.

**Vinculación con otros sitios web****Grado de vinculación y posicionamiento en otros sitios: Bajo**

Toma lugar en algunos directorios, y publicaciones

**Grado de vinculación y posicionamiento en otros sitios: Alto**

Cuenta con numerosas referencias en sitios de interés turístico e información turística, videos demostrativos desarrollados por Córdoba turismo, directorio turísticos, etc.

**Grado de vinculación y posicionamiento en otros sitios: Medio**

Se vincula principalmente con directorios de turismo y hotelería.

**Grado de vinculación y posicionamiento en otros sitios: Medio**

Toma presencia principalmente en directorios y sitios de promoción

**K- Puntos fuertes**

Pertenecer a una cooperativa de Serv. Públicos (Potencial apoyos estatal en su desarrollo)

Cartera de servicios aumentados (diversidad de actividades y propuestas recreacionales)  
Integración de departamentos para grupos familiares/amigos

Ubicación estratégica para el seg. de negocios

Cartera de servicios aumentados (diversidad de actividades y propuestas recreacionales)

	Camino Real plaza	Posada Camino Real	Hotel Jesús María	Estancia Ongamira
<b>L- Puntos débiles</b>	Bajo desarrollos de atractivos propios hacia el hotel.	No observados.	Nivel de servicios poco desarrollados (esencialmente para el Seg. Negocios)	No observados
<b>M- Evaluación de relación competitiva<sup>27</sup></b>		Competencia	Coexistencia aunque con ciertos conflictos en el turismo de negocios.	Competencia

Conflicto: cuando una firma intenta destruir o dañar al competidor forzando su egreso del mercado.

Coexistencia: Cuando los jugadores del mercado son esencialmente independientes de sus respectivos mercados, sin intenciones directas de infringir sus respectivos territorios

Competencia: Cuando dos o más firmas buscan afirmarse sobre las mismas estrategias, orientándose a los mismos mercados bajo productos similares.

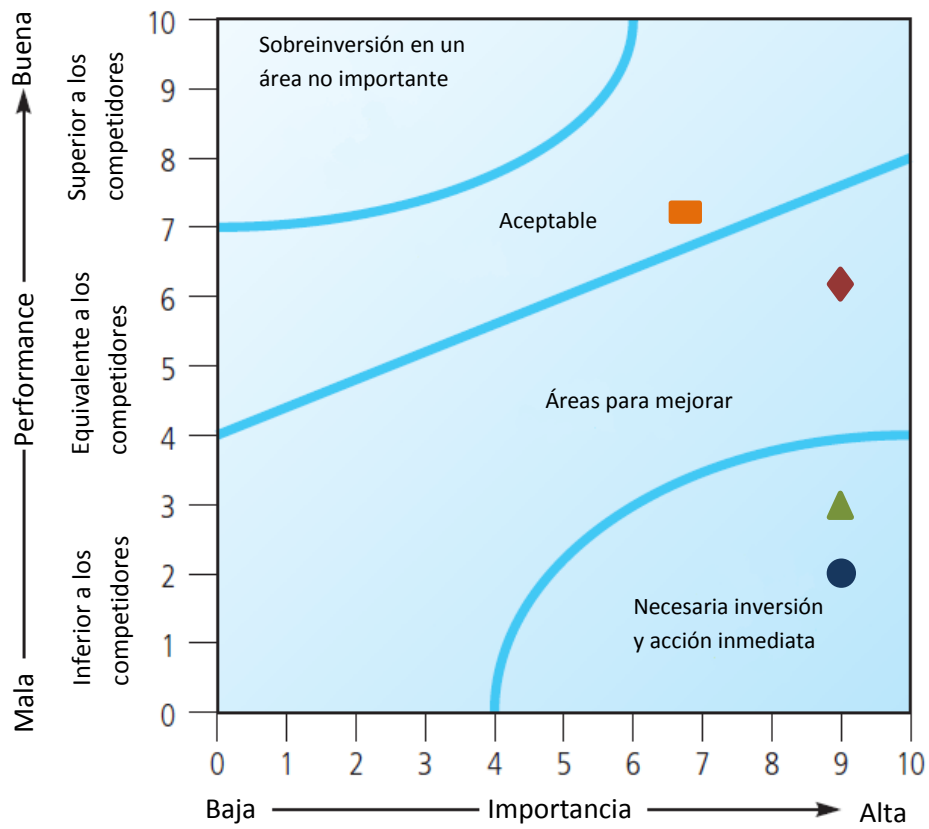
Cooperación: Cuando dos o más firmas trabajan de manera conjunta para lograr objetivos comunes.

Colusión: Cuando un grupo de firmas se agrupan con el objetivo de dañar o perjudicar a un tercero cuyas consecuencia resulte beneficiosas para todas las partes. (La colusión expresa es de carácter ilegal)

Fuente: Strategic marketing management. Richard Wilson (2005).

### 6.3.1 Mapa de posicionamiento

Figura n° 8



- ▲ Amplitud y profundidad de la cartera de productos y servicios
- ◆ Calidad de los productos y servicios
- Relación precios / productos - servicios disponibles
- Presencia y reconocimiento de marca

- **Nuevos ingresantes**

A pesar de las elevadas barreras al ingreso de nuevos competidores fundadas en los altos requerimientos de inversión y plazos de recupero, sumado a las desfavorables perspectivas de crecimiento del mercado turístico regional dado el desempeño histórico y la inexistencias de cambios importantes al menos en el corto que puedan cambiar las expectativas futuras aun así, a 20 kilómetros aproximadamente de Villa del Totoral en cercanías a Jesús María sobre la ruta 9 se está desarrollando un hotel cuatro estrellas. Su evolución en obra lo ubica en las etapas finales por lo que es de esperar que en un tiempo no muy prolongado ya comience en funcionamiento. Su ingreso al mercado puede significar una amenaza importante, especialmente como jugador en el segmento de negocios con una ubicación estratégica de rápido acceso y cercanía a los lugares de mayor densidad industrial-comercial, amenaza la cual dependería de manera fundamental del binomio calidad de las instalaciones y servicios en conjunto con la agresividad de su estrategia de precios.

## Conclusiones de análisis externo

---

Hacia el futuro inmediato, el contexto macroeconómico no advierte cambios muy importantes aunque sí es de esperarse un desaceleramiento en el ritmo de crecimiento que venía experimentándose en años anteriores. Si bien esto puede en cierta medida verse reflejado en una baja en los niveles de consumo, con consecuencias en aquellas necesidades relacionadas al ocio, el turismo y la recreación, resulta presumible un bajo impacto en los segmentos superiores (ABC1, C2) cuya capacidad de ahorro puede sostener niveles de consumo elevados aún en contextos altamente inflacionarios.

En consideración al comportamiento propio de la región Norte, las perspectivas futuras enseñan un escenario muy similar al de años anteriores, sin cambios importantes en materia de intercambio turístico, al menos hacia el corto plazo.

Por el contrario, hacia el mediano y largo plazo, el desarrollo de las obras concernientes a la revaloración de los atractivos turísticos locales con principal foco en Miramar podría significar un cambio muy importante no solo en términos cuantitativos sino también en términos cualitativos en relación a la oferta y demanda turística.

En este sentido La aptitud de la zona podría verse redimensionada como consecuencia de los nuevos desarrollos en torno al turismo estético y de salud que daría a lugar la propia localidad de Miramar además del perfil histórico-cultural, que actualmente identifica a la región.

El turismo vacacional por su parte, ha demostrado un comportamiento muy positivo en los últimos años. Culturalmente se observa una revalorización de un estilo de vida más sano a partir del cual toma una mayor importancia la porción del tiempo dedicado a la recreación y el esparcimiento. Se advierte el surgimiento de microsegmentos de mercado, cuya condición socioeconómica y su alto perfil hacia el consumo de ocio lo convierten en un grupo de un potencial enorme hacia el desarrollo de la empresa. (Life Seekers)

Igual valoración amerita el segmento de turismo de negocios, más específicamente el de eventos empresariales y viajes incentivos cuyos comportamientos advierten nuevas tendencias de demanda hacia lugares pocos tradicionales, alejados de las grandes ciudades, en donde se combinen espacios de privacidad, recreación y contacto con la naturaleza condiciones sobre las cuales se pre posicionaría ventajosamente el hotel.

En referencia a su posición competitiva, las condiciones imperantes en la región lo ubican en una clara situación desfavorable y de debilidad respecto de los principales competidores, que en consideración a sus situaciones de proximidad en relación a otras localidades como por ejemplo Jesús María resultan especialmente favorecidas por el mayor movimiento turístico con el que cuentan dichas plazas. Esto se suma además a una cartera de productos y servicios mayormente desarrollados funcionales a los atractivos de la zona.

# 6. ANÁLISIS INTERNO



### 1.1.1 Historia

El año 2009 dio lugar al nacimiento de uno de los proyectos más ambiciosos abordados por la cooperativa de Villa del Totoral, la creación de un hotel. Esto significó un desafío muy importante dado que desde sus inicios, la organización estuvo vinculada a sectores distantes de la industria del turismo y la hotelería, desarrollando actividades de servicios vinculadas principalmente a las comunicaciones (televisión por cable, telefonía fija e internet).

El proyecto fue una iniciativa conjunta del gobierno municipal en colaboración con la cooperativa. En post de impulsar el crecimiento turístico regional, el gobierno decide donarle unas extensiones territoriales que eran de su propiedad bajo la premisa que sobre las mismas se desarrollase un completo hotelero que contribuyese a la consecución de dicho objetivo. Nace de esta forma Camino Real plaza Hotel.

Demandando una inversión superior a los \$4.000.000 de pesos y un poco más de 15 meses de ejecución, Camino Real plaza se convierte en el primer desarrollo hotelero de categoría tres estrellas para la localidad. Su diseño arquitectónico contemporáneo, con rasgos coloniales característicos de las antiguas construcciones de la región y extensos paisajes naturales son las características que hoy mejor describen la fotografía de este proyecto ya en funcionamiento.<sup>26</sup>

### 1.1.2 Misión, visión y valores

La misión y visión organizacional no se encuentran formalizadas en la empresa.

#### Valores organizacionales

Figura n° 9, trinomio valores organizacionales



**Compromiso**, cumpliendo con las obligaciones asumidas en post de brindar servicios de la mayor calidad posible.

**Sentido regional**, entendido como la responsabilidad asumida por la cooperativa de contribuir al desarrollo y crecimiento de la localidad en los aspectos económicos y sociales.

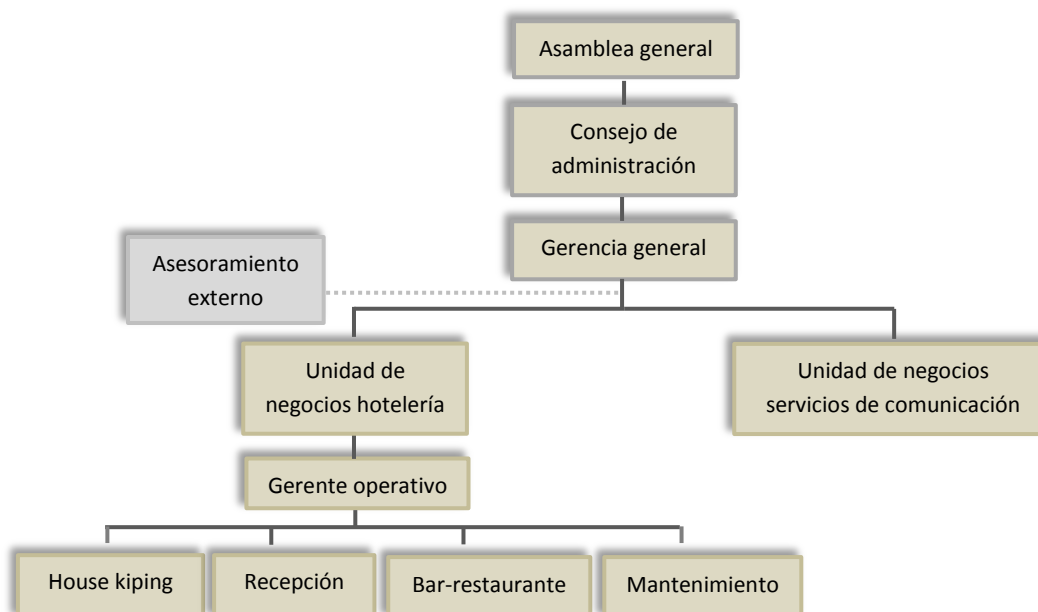
**Profesionalidad**, asegurando la integridad humana y profesional en cada uno de los integrantes que la componen.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Fuente: Datos recopilados por medio de una entrevista personal al gerente general de la empresa.

<sup>27</sup> Fuente: Datos proporcionados por el gerente general de la empresa por medio de documentación institucional. *Manual organizacional Camino Real Plaza*.

## Organigrama

Figura n° 10



La estructura organizacional de la empresa responde a un criterio funcional asociado a las áreas de operaciones básicas de un hotel. Dentro de la matriz de la cooperativa, el hotel se ubica como una nueva unidad de negocio bajo la dirección en común de la gerencia general de la cooperativa. A ella responde la gerencia operativa (1) a cargo de la planificación y control de las actividades diarias del hotel, las cuales se dividen en cuatro áreas principales: House Kiping (3) a cargo del mantenimiento de espacios internos y servicios a la habitación, Recepción(3) cuyas funciones conciernen a la atención general de los clientes y tareas administrativas, Bar-restaurante(7) y finalmente mantenimiento (2) responsable del acondicionamiento de espacios externos y reparaciones edilicias generales.<sup>28</sup>

Además toma participación un agente externo a la empresa que está sirviendo de asesor en materia comercial y de mercadotecnia hacia la gerencia general de la cooperativa en lo que concierne a la unidad de negocio en cuestión.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Referencias: Área/departamento(N°): Se refiere al número de personas que trabajan en dicha área.

<sup>29</sup> Fuente: Datos proporcionados por el gerente general de la empresa por medio de documentación institucional. *Manual organizacional Camino Real Plaza*.

### 3.1 Situación económica financiera, Objetivo de ventas definidos.

Una de las principales características de un proyecto hotelero es los altos requerimientos de inversión inicial y financiamiento operativo durante los primeros años, lo cual lo posicionan por sí mismo como una alternativa de inversión de alto riesgo, más allá de las condiciones propias que lo definan como ser la plaza de desarrollo, la condición de mercado, etc.

Actualmente el déficit operativo de la empresa en cuestión se encuentra solventado por ingresos provenientes de otras áreas de actividad de la cooperativa, hecho el cual no puede verse sostenido en el largo plazo dado que podría implicar un riesgo muy alto hacia la viabilidad de la propia cooperativa.

Habiendo cumplido un poco más de un año en funcionamiento, las prioridades de la gerencia se centran en alcanzar un punto de equilibrio hacia el mediano plazo, buscando de esta manera independizar financieramente al negocio.

De esta manera se han definido como objetivos de operación:

- **Alcanzar un nivel de ocupación mensual promedio del 30% durante el año 2012.**

Este objetivo implica un incremento mensual promedio de 10 puntos porcentuales respecto del nivel de ocupación mensual durante el año 2011.

De acuerdo a parámetros de la industrial, un proyecto de características similares al de análisis suele requerir un nivel de ocupación mínimo de 40% - 45% mensual para alcanzar el punto de equilibrio operativo.

### 3.2 Estrategia competitiva

Desde la perspectiva del modelo propuesto por Porter, la estrategia competitiva genérica se ajusta a la definida como estrategia de proveedor del mejor costo, cuya naturaleza se traduce en un desarrollo muy similar en la cartera de productos y servicios básicos al segmento de establecimientos hoteleros medio superior, con precios por debajo de la media, cuyo objetivo prioritario es lograr una acelerada penetración de mercado sobre la base de un modelo orientando a altos volúmenes de venta, bajo margen de utilidad por cliente.

### 3.3 Estrategia de segmentación y posicionamiento

#### I. Segmentos objetivos

La estrategia de segmentación está definida principalmente por dos grupos:

El primero de ellos constituido dentro del denominado turismo vacacional-ocio definido en términos amplios como habitantes de la ciudad de Córdoba y alrededores pertenecientes al segmento ABC1, C2 que expresen un especial interés y consideración hacia aquellas propuestas recreativas con un fuerte componente cultural –histórico y en segundo lugar el grupo conformado por medianas y grandes empresas locales y regionales entre las cuales se destacan como de mayor envergadura Bagley, Vitopel, Converflex, y Klockner seguido por algunas empresas agroindustriales.

Existe un tercer grupo de menor participación constituido por los residentes de Villa de Totoral dentro de los cuales se destacan aquellos bajo la categoría de socios de la cooperativa, cuyo consumo se orienta principalmente a los servicios de restaurante y confitería y eventualmente servicios de alojamiento para familiares en fechas festivas.

#### II. Posicionamiento

Figura n° 11, elementos de estrategia de posicionamiento



Fuente: Adaptación de Aaker (1996)

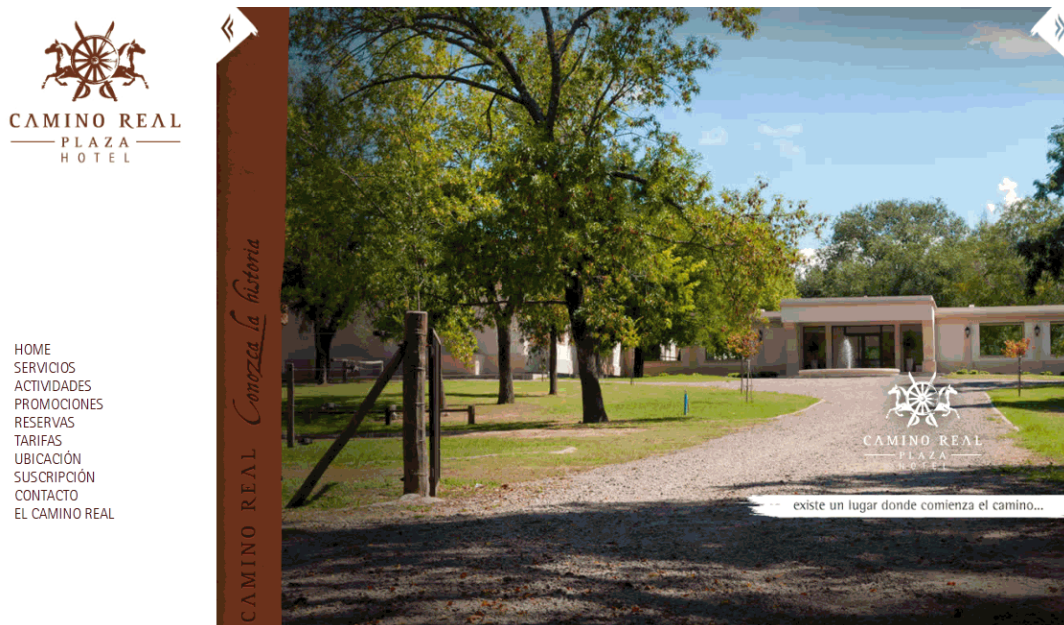
La identidad de marca y estrategia de posicionamiento han sido definidas de manera integral en torno al Camino Real, trabajando a partir de dos ejes fundamentales:

CAMINO REAL PLAZA = Historia y cultura + Tradición rural

Dicha estrategia se circunscribe al objetivo de posicionar al hotel como el lugar de referencia de la zona, el punto de partida para el recorrido turístico de la región, sirviendo el mismo Camino Real como ruta central para su realización

✓ **Marca como símbolo**

Figura n° 12, Print página web oficial de la empresa



Analizando la imagen visual de marca pueden observarse varios elementos que precondicionan una asociación directa del hotel con el Camino Real y lo que este representa. No solamente debe tomarse en consideración el nombre de marca que establece un lazo directo con el Camino Real sino también los símbolos a partir de los cuales se construye su identidad. El uso de una rueda de carreta fusionada a la figura de los caballos sin lugar a duda proponen una conexión con lo rural, lo tradicional de la cultura Argentina. Esto puede verse igualmente en los colores institucionales y el tipo de tipografía utilizada.

Diferente es el análisis que revierte la evaluación de la ambientación física del hotel (diseño arquitectónico, ambientación y decoración de habitaciones y espacios de uso común, materiales, colores y texturas utilizadas, vestimenta del personal de contacto directo con el cliente, etc.) los cuales sugieren en conjunto un concepto y una idea más asociada a la modernidad, lo cual no se alinearía al menos en su totalidad con el eje central de posicionamiento.

Por otra parte puede verse como el slogan **“Existe un lugar donde comienza el camino...”** es usado metafóricamente para posicionar al hotel como punto de partida turístico de la región sirviendo al Camino Real como el principal atractivo de la zona.

## ✓ Proposición de valor

La misma se despliega a partir de dos ejes fundamentales:

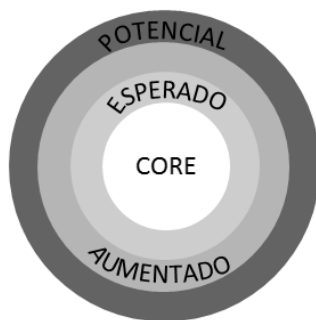
Beneficio funcional: autodefinida como una propuesta de alto nivel en materia hotelera, gastronómica y de servicios concebida para clientes exigentes.

Beneficio emocional: El valor implícito de la historia y la cultura (viaje hacia grandes momentos de la historia.)

### 3.4 Mezcla de mercadotecnia

#### I. Análisis de cartera de productos

Figura n° 13, Nivel de productos



Levitt (1980)

A continuación se desarrolla en análisis de la cartera de productos y servicios de la empresa a partir del modelo de producto total propuesto por Levitt (1980).

Entendiendo al beneficio básico esperado de un hotel de la categoría en análisis (3 estrellas) como una estadía placentera, que acompañe al motivo de visita ya sea descanso, recreación, negocios, etc. cuya significancia va más allá del simple alojamiento, la situación y actual cartera de productos y servicios con los que cuenta lo posicionarían esencialmente en un segundo nivel (Prod. Esperado). Esto significa que la empresa cuenta con todos aquellos servicios básicos que un cliente espera pero con un muy bajo desarrollo en los niveles superiores que mayor impacto tienen en la gratificación del cliente.

Producto esperado: Dentro de este nivel se sitúan aquellas instalaciones que hacen a la comodidad o practicidad de los huéspedes sumado a otros servicios complementarios. El mismo cuenta con 26 habitaciones de las cuales 2 de ellas son suite. Entre las características generales se pueden destacar las siguientes: baño zonificado con bañera e hidromasaje, living con escritorio, aire acondicionado frío-calor, televisor lcd 26" para la habitación standard y 32" para las suite, entre otras. El estilo de ambientación respecta el carácter contemporáneo de lo distingue.

Cuenta además con servicio de restaurante y confitería, piscina con solárium, lavandería y tintorería, estacionamiento cubierto, salón de usos múltiples con capacidad para 250 personas y una amplia sala de estar.

Producto aumentado: Tal como se hizo referencia anteriormente este nivel y superiores constituyen los de menor desarrollo. Dentro de él se encuentran algunas actividades recreativas que apoya el hotel como excursiones desarrolladas por el área de turismo, cabalgatas, recorridos en bicicleta, etc. aunque constituyen servicios no diferenciables de la competencia. El driving golf es un elemento distinguible siendo el proyecto de la cancha de golf de 9 y posterior 18 hoyos el producto que mayor posicionamiento le proporciona en este nivel.

## II. Estrategia de precios

La política de fijación de precios se ha conducido principalmente por dos estrategias rectoras:

**Tasa vigente:** Esta estrategia toma en consideración los precios promedios de la industria a fines de determinar en función de los principales competidores las diferentes tarifas y política de beneficios y descuentos.

**Estrategia de penetración de mercado:** Su objetivo principal es incentivar la compra de prueba buscando al mismo tiempo lograr potenciar un rápido ingreso en el mercado

Dichas estrategias pueden verse traducidas en acciones concretas como por ejemplo el programa de promoción del producto Camino Real<sup>30</sup>, que combina una estadía de 2 días en el hotel con diferentes actividades de recorrido de los principales atractivos históricos-culturales del lugar.

Otro ejemplo es el programa referido a las políticas de descuento para aquellos asistentes a eventos celebrados en las instalaciones del hotel, como así también para compras corporativas.

Figura n° 14, planilla de tarifas<sup>31</sup>

Habitación	Tarifa temporada baja	Tarifa temporada alta y feriados
Single	\$ 245	\$ 254
Doble	\$ 311	\$ 336
Triple	\$ 389	\$ 420

<sup>30</sup> Conozca al Camino Real en dos días

Viernes: Cena, Sábado: Desayuno Bufete Cena, Domingo: Desayuno Bufete \$350 por persona.

Viernes: Cena, Sábado: Desayuno Bufete Almuerzo / Cena, Domingo: Desayuno Bufete Almuerzo \$450 por persona.

<sup>31</sup> Precios vigentes al día de la fecha (01/02/2012)

### **III. Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución es conducida bajo un enfoque concéntrico, sin la intervención de agentes y/o operadores turísticos en sus diferentes categorías, convirtiendo así al contacto directo con la empresa en único canal de venta.

En cuanto a su localización, la misma ha sido más un resultado de una condición que de una decisión estratégica. Como se hizo mención anteriormente, la iniciativa del proyecto nace de manera conjunta entre la cooperativa y el municipio, donando este último los terrenos donde actualmente se emplaza el hotel, dentro de la misma Villa del Totoral, decisión la cual dejaría de lado una serie de aspectos críticos como por ejemplo: infraestructura de servicios de la zona, posición competitiva de la localidad como plaza turística, cercanía respecto de los segmentos de mercado de mayor desarrollo, etc.

### **IV. Estrategia de promoción**

Durante toda esta primera fase de introducción en el negocio, la estrategia de promoción ha sido conducida principalmente desde una perspectiva push masiva con mayor participación en el mercado geográfico de la ciudad de Córdoba.

Respecto del segmento vacacional-ocio la estrategia de medios estuvo definida esencialmente por medios masivos, mediante acciones comunicacionales en radio (Cadena 3, programa de Rony Vargas) e internet (página web y utilización de adwords de google).

Hacia el segmento de mercado constituido dentro del denominado turismo de negocios, se llevaron a cabo diferentes encuentros informales (almuerzos-cenas) con personal jerárquico de las empresas invitadas y el gerente general de hotel. Dicha acción estuvo concentrada esencialmente en el grupo de empresas radicadas en Villa del Totoral.

Finalmente se encuentra es segmento de residentes locales de Villa del Totoral, desatacándose el grupo bajo la categoría de socios de la cooperativa, que como ya se hizo mención anteriormente, asume una participación menor en términos comparativos a los demás segmentos estratégicos de mercado definidos por la empresa. Las acciones de comunicación están principalmente orientadas hacia la promoción de los servicios de restaurante y confitería, siendo la radio local el canal de comunicación elegido por excelencia.

También se realizan algunas acciones de refuerzo y posicionamiento de marca (Publicidad institucional), haciendo uso de los canales, soporte y medios propios de la cooperativa: (publicidad gráfica en guía telefónica y eventual folletería en factura de servicios de clientes).

Sobre la cartera de clientes alcanzados/formalizados tanto para el segmento de turismo de ocio como de negocios, la estrategia de comunicación se ve dirigida principalmente a través de herramientas de marketing directo entre las cuales se destacan el Email y Mobile



marketing. A partir de ellas se implementan programas de beneficios y descuentos hacia los clientes en fechas especiales. (Feriados y fin de semana largos, cumpleaños, etc.). También es usado como canal promocional para el recuerdo y posicionamiento de marca. (Publicidad institucional).

Respecto a este punto resulta útil hacer una última distinción. La Secretaría de turismo de Córdoba cuenta con un programa de promoción turística que ha sido implementado en los últimos años. El mismo prevee el otorgamiento de espacios publicitarios, principalmente en medios masivos (televisión, radio e internet), a diferentes empresas de la industria turística sin costo alguno, además de otros beneficios como asistencia financiera, etc.<sup>32</sup>

Si bien aún no se han concretado acuerdos referidos al tema, la condición del hotel como unidad de negocios de una cooperativa que a su vez está íntimamente relacionada en varios proyectos con el estado municipal la posicionarían favorablemente en la obtención de dichos beneficios, lo cual posibilitaría una estrategia de promoción más agresiva.

#### 4. Estudio de mercado

##### Estudio de los comportamientos, gustos y preferencias de los clientes

De dicho estudio se extraen las siguientes conclusiones:

###### ■ Segmento residentes locales

Respecto a este segmento vale aclarar que los productos de mayor demanda potencial hacia el hotel se concentran en los servicios de restaurante y confitería.

##### Hábitos y actividades de esparcimiento

**Se advierte una conducta de esparcimiento con preferencias hacia otros destinos entre los cuales se destaca el área de punilla y tras las sierras en detrimento de Villa del Totoral.**

Siendo los fines de semanas y feriados los momentos elegidos para aquellas actividades vinculadas al ocio, los entrevistados denotaron sus preferencias de concurrir hacia otros lugares a quedarse en Totoral. La razón fundamental se encuentra en la concepción del esparcimiento como: "...Aquellas actividades que se disfruta hacer y que de alguna manera rompe con la rutina diaria..." El hecho de concurrir a otro lugar, estar en otro contexto es de alguna manera funcional a ese objetivo de romper con la rutina.

---

<sup>32</sup> Secretaría de Turismo de Córdoba. Ley de Fomento turístico n° 7232 y decretos reglamentarios n° 4557/85 – 1360/00. (10/08/2011) . Recuperado de <http://www.cordobaturismo.gov.ar/Images/cordoba/inversiones/Ley7232.pdf>.

**Si bien V. del Totoral pone en evidencia un bajo grado de desarrollo en lo que a entretenimiento y ocio se refiere, las actividades que suelen realizarse en los lugares visitados no distan en gran medida de la oferta regional.**

Este hecho reafirma el deseo expresado de romper con la rutina asociada al lugar de residencia permanente de la persona. Entre las actividades mencionadas se destacan concurrir a restaurantes, ir a confiterías, caminar por el centro o pasear con el auto por los diferentes lugares que ofrecen dichas localidades. De esta manera, estos destinos se comportarían como sustitutos en mayor o menor medida, dependiendo del grado de desarrollo de dichas conductas, afectando en última instancia la demanda potencial hacia los servicios propuestos por el hotel hacia el segmento en análisis (Servicios de Restaurante y confitería)

Por su parte la ciudad capital ocupa un lugar importante como destino atractivo destacándose principalmente aquellas actividades vinculadas a la concurrencia a centros comerciales o Shopping, cines, además restaurantes y confiterías propiamente dicho.

**Se trata de un comportamiento de alta rotación o cambio.**

A la hora de expresar los restaurantes y/o confiterías que preferían se observó que no existe una fidelidad absoluta a un lugar, por el contrario, buscan el cambio constantemente, el factor curiosidad y lugares desconocidos juegan un rol importante en la decisión.

#### **Respecto a la oferta de la propia localidad**

**Se observa un comportamiento tradicional hacia ciertos lugares que definen al movimiento recreacional del pueblo, siendo la plaza central el eje en torno al cual gira dicho movimiento.**

El Petit Café, uno de los bares céntricos con que cuenta la localidad constituye uno de esos lugares tradicionales de mayor preferencia y concurrencia. "... El petit café es el lugar del encuentro, todo el mundo va al petit...". "...En el pueblo todo gira en torno a la plaza, el movimiento está ahí..."

**Jesús María, ciudad ubicada a 30km de la localidad juega un rol de sustituto importante dado su desarrollo y cercanía.**

La cercanía hacia una ciudad considerablemente más desarrollada en lo que a comercios, oferta gastronómica y espacios de ocio se refiere juega en desfavor capturando parte de la demanda originaria de la localidad. "... En Jesús María contás con buenas parillas, un lindo centro donde podés caminar, ver gente nueva, tomar un helado..." "... Tiene más vida...", entendiéndose por vida al movimiento de gente en el lugar.

## Evaluación de las instalaciones y servicios del hotel

**Las opiniones son muy favorables en lo que a su diseño ambientación y servicios se refiere.**

“... Es un lugar muy lindo, importante, imponente...” (Sentido de orgullo). “... lo mejor que tiene Totoral...” “... Las personas son muy atentas y amables...”

**Pese a opiniones muy favorables hacia los servicios del hotel, no constituyen el lugar de mayor preferencia dentro de la oferta de la localidad y la región.**

Evaluado en términos comparativos con otros lugares de la localidad-región tales como restaurante Frondi 2, parilla de Pichi; Petít café etc. el mismo no constituía el lugar de mayor preferencia cuyo motivo se encuentra en el movimiento y/o clima que caracteriza al lugar. “..El lugar es lindo pero hay que darle más vida...” “... es demasiado tranquilo, le falta música, espectáculos, algo que le dé movimiento a la zona...” “... Uno se siente triste al entrar a semejante lugar y verlo con poca gente...” Respecto a esto último vale destacar que un factor muy importante en la elección del establecimiento es el movimiento de gente en torno al lugar y el contexto, siendo la situación mucho más favorable hacia aquellos radicados en el centro de la localidad logrando una sinergia entre ellos mismos.

En este sentido, los servicios de confitería del hotel son los que demuestran el menor grado de preferencia. La afinidad hacia el petit café es muy fuerte, como en expresiones anteriores se hizo referencia, es un lugar de tradición difícilmente transgredible.

**De igual manera se observa una serie de condicionamiento o prejuicios que no funciona respecto de otros lugares.**

“... El lugar es más formal que otros, uno tiene que vestirse de cierta manera para estar acorde al lugar...”

### ■ Segmento turistas regionales

## Destinos de preferencias y actividades

**Al igual que el segmento antes analizado, las preferencias de esparcimiento y recreación están fuertemente orientadas hacia la zona serrana del valle de punilla y tras las sierras sumado a la propia ciudad capital.**

Por su parte, aquellos que viven en la ciudad, atribuyen mucho valor la oportunidad de estas en contacto con espacios naturales en su tiempo libre. Respecto a esto las actividades que ofrece la ciudad como cines, shopping etc. no es percibida como sustituto a un paseo por las sierras, resultan complementarias sin ocupar una posiciones preponderante alguno de ellos. “... Dependiendo del ánimo de la familia, y de lo que tengamos ganas vamos a las sierras o nos quedamos y vamos por ejemplo al Shopping...”

Los afluentes de otras ciudades (Buenos Aires) demostraron por el contrario una preferencia hacia los lugares serranos en detrimento de la ciudad. "... Buscamos lugares más tranquilos, alejarnos de lo que Buenos Aires significa..."

Entre las actividades realizadas se mencionan, ir a restaurantes y confiterías, pasear con el auto, ir a los paseos de artesanos, participar de caminatas y/o bicicleteadas entre otras.

#### **Opiniones respecto de la región: Villa del Totoral y zonas circundantes**

**Si bien el entorno natural sobre el cual se emplaza la región es muy bien valorado, las opiniones se orientaron a las inexistencias de propuestas de recreación.**

Resulta muy bien valorado los espacios naturales que ofrece la región, especialmente V. del Totoral; sin embargo remarcaron la inexistencias de actividades que aprovechen dicho espacio. "...estaría bueno que organizaran caminatas, ferias de artesanos, encuentros de algún tipo, por ejemplo de autos antiguos..."

**Por su parte Los atractivos culturales de la región Estancias Jesuíticas, museos, paseos de la historia, etc. constituyen un motivo importante de visita, no obstante los mismo no condicionan a una pernoctación en la zona en fines de semana y feriados.**

"... Como está cerca de otros lugares más turísticos (Sierras de Córdoba Ascochinga, Carlos Paz, etc.), prefiero viajar en el día conocer alguno lugares y volver..." "... Me gusta más esa zona para hospedarme, hay más cosas para hacer..."

**En contraste a V. del Totoral Jesús María es valorado como una ciudad más nocturna.**

"...Jesús María ofrece mucho movimiento de noche, muchos lugares a donde ir como bares, galerías, cosa que Totoral no..." "... A Totoral lo recorres en medio día en el auto y se acaba el entusiasmo..." "...No hay otra cosa para hacer..."

#### **Preferencias respecto al lugar de alojamiento**

**No se demostraron fuertes condicionantes respecto a lugar para alojarse, siendo los hoteles de 3 estrellas o equivalentes los de mayor preferencia.**

En general se busca que el lugar ofrezca buenas comodidades tales como habitaciones amplias, con buen aire acondicionado en verano, que sea de fácil acceso con tarifas acorde al promedio del os establecimientos de esta categoría.

Respecto del hotel propiamente dicho resultó muy bien valorado el ambiente natural en el que se emplaza. "... es muy lindo el verde, los árboles que lo rodean, es un lugar muy natural...". No obstante un punto en desfavor fue el acceso al mismo. "... Resulta muy difícil llegar al mismo..." esto se debe a que el hotel se ubica el interior del pueblo en una zona alejada del centro y se carece de señalizaciones que orienten al interesado.

**Otro punto a destacar fue las sugerencias de realización de actividades de iniciativa propia del hotel.**

“... como el pueblo tiene muy poco para hacer, debería ser el hotel quien te sugiera u organice algo...”

### ■ Segmento corporativo

#### Características de la demanda

**La demanda de los segmentos hacia este tipo de establecimiento (Hoteles) se encuentra ampliamente diversificada, contemplando desde viajes de negocios hasta eventos corporativos de grandes dimensiones.**

**Eventos comerciales dirigidos a clientes;** contemplando ceremonias de nuevos lanzamientos y/o presentaciones, capacitaciones además de viajes incentivos principalmente en el segmento BToB.

**Eventos culturales-sociales** vinculados a acciones de responsabilidad social empresarial. Promoción de encuentros en donde se llevan a cabo actividades de carácter lúdico que pongan en relieve los valores de la empresa.

**Eventos orientados al público interno,** los empleados, contemplando viajes incentivos, capacitaciones, congresos y seminarios. Esta es la categoría mayormente resaltada por los entrevistados. La misma se afirma en palabras de los entrevistados en nuevo entendimiento de management como factor clave para el crecimiento de la empresa. “...la empresa ha entendido que el recurso humano es la clave para su crecimiento...” “... hoy es necesario e importante invertir en la capacitación y satisfacción de la persona...”, “...resulta imprescindible motivar un relacionamiento más personal e informal entre los empleados para contrarrestar el clima de competencia interna que caracterizan hoy en día a las empresas...”

#### Perfil del lugar de realización de los eventos

**Se observa una tendencia a buscar y explorar nuevos lugares para la realización de los eventos.**

La cercanía al mismo no funciona necesariamente como un condicionante muy importante, siendo el clima de privacidad y tranquilidad el factor que probablemente prevalezca en la decisión de elección además de los costos. “... El objetivo es que la persona se desconecte de la oficina...” “... Elegimos lugares donde no se sucedan interrupciones por cuestiones personales y/o laborales...” “...Buscamos la total inmersión en la actividad y la capacitación...” “...Al mismo tiempo es bueno generar una cierta expectativa respecto de un lugar nuevo, desconocido que lo aleje de su rutina...”

Se trata de una búsqueda de nuevos enfoques creativos que den lugar a soluciones y propuestas más creativas e innovadoras hacia los desafíos y problemas corporativos. (crear experiencias auténticas).

**Resulta muy bien valorada la posibilidad del que el lugar posibilite la utilización de espacios naturales, al aire libre no solamente en fiestas y eventos sociales sino también en las mismas capacitaciones.**

“... Hay muchas actividades de capacitación que se hacen mucho más atractivas con la incorporación de juegos lúdicos al aire libre...” “... en los hoteles céntricos al final con el ruido exterior y la ciudad no se logra el microclima deseado...”

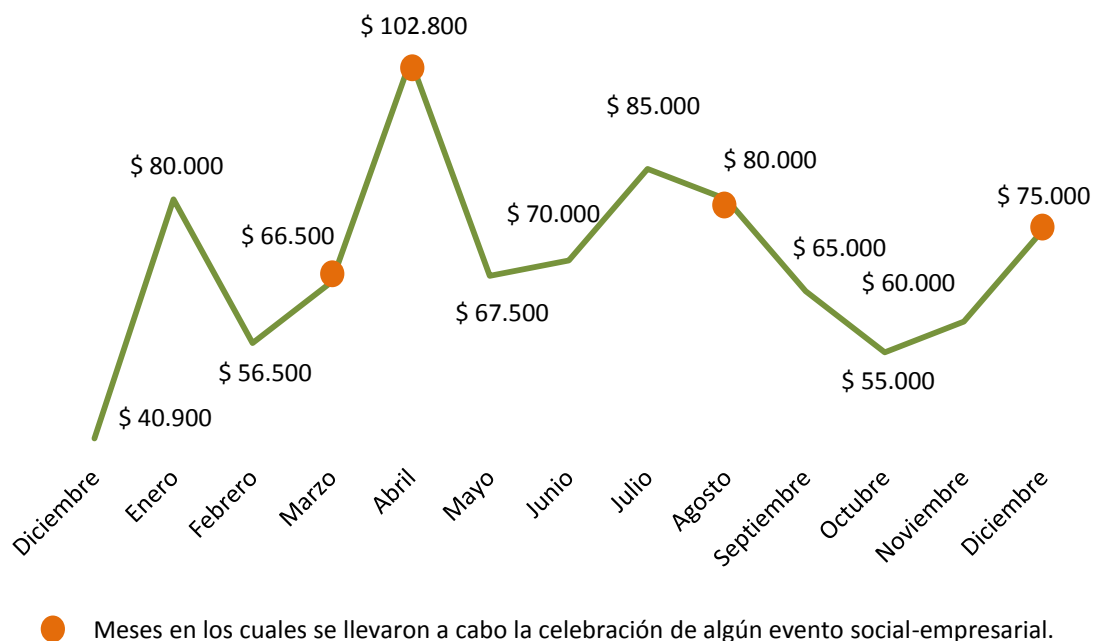
Se trata de una reinención del destino, que combina el ocio con el aspecto empresarial.

**La infraestructura del hotel debe ser autosuficiente a todas las necesidades profesionales y personales del cliente**

Es importante que el hotel esté en condiciones de brindar todo lo necesario para que las personas no se vean obligadas a salir del mismo, contemplando comidas, uso de su tiempo libre, etc. Especialmente cuando se realizan cursos y/o seminarios que suelen involucrar jornadas de más de un día.

## 5.1 Análisis de ventas

Gráfico n° 18, facturación mensual total. Camino Real plaza hotel. Periodo Diciembre 2010-diciembre 2011.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa. Año 2010-2011.

Dado que se trata de un negocio con un historial de vida muy breve, lo cual imposibilita realizar una comparación interanual que sería lo más recomendable dadas las características de la demanda, con comportamientos mensuales muy variables, lo cual puede dificultar o invalidar en cierta forma la valoración del desempeño que se haga entre meses cuando estos responden a particularidades diferentes, aun así es posible analizar una serie de pautas y hechos cuyas conclusiones resultan muy provechosas para esta etapa de estudio.

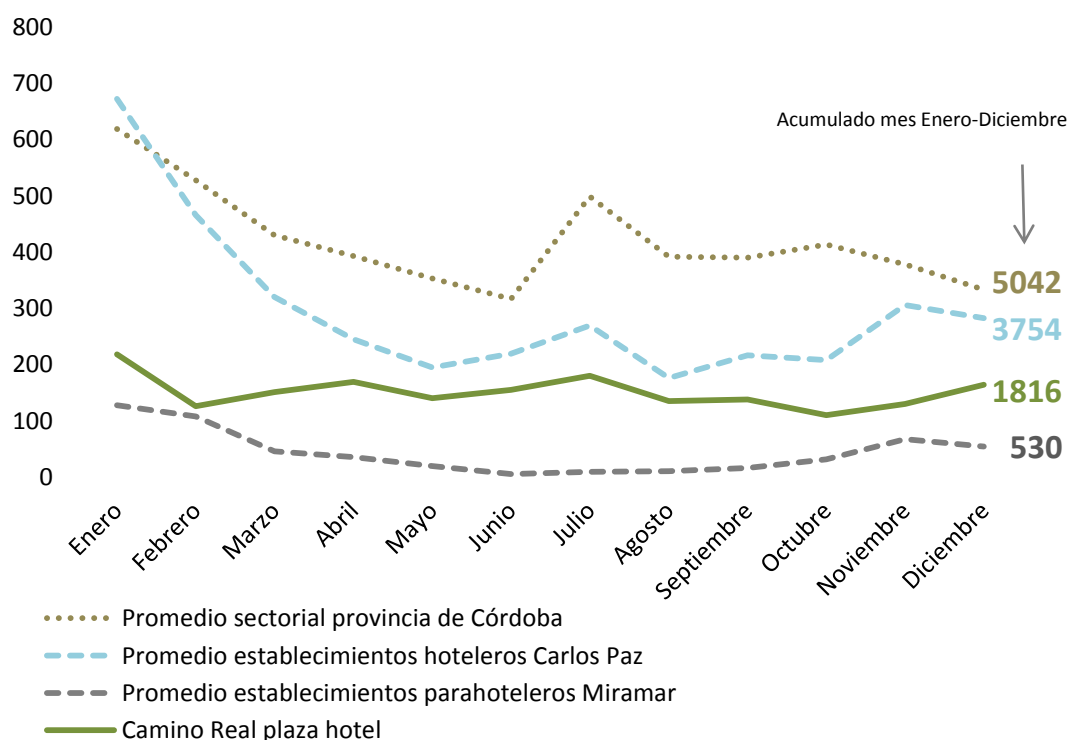
Los valores expresados en moneda en el gráfico n° 18 corresponden a la facturación mensual total alcanzada por el hotel. Dichos resultados son definidos en su mayoría por el rendimiento por ventas de los servicios de alojamiento cuya participación promedio mensual alcanza el 60% en un intervalo que oscila entre el 50% al 80%. Esta importante diferencia entre máximos y mínimos es explicada principalmente por ingresos extraordinarios vinculados a la celebración de eventos sociales-empresariales que no necesariamente conllevan a una demanda de hospedamiento. El resto de la torta se ve justificado por los servicios de restaurante y confitería.

La observación más importante a destacar es el comportamiento anticíclico que demuestra la facturación mensual de la empresa, especialmente hacia el segundo semestre que aun constituyendo la temporada de menor demanda, logró alcanzar valores próximos y en algunos casos superiores a aquellos propios de la temporada alta (parte de Diciembre, Enero- Febrero y parte de marzo), aún si se deja de lado aquellos meses que fueron objetos de la celebración de algún evento especial en las instalaciones del hotel por medio de la cual pueda haberse visto incrementada.

Los resultados obtenidos durante el periodo en análisis se traducen en una ocupación del 20%, siendo la estadía promedio 3 días. La demanda turística estuvo definida principalmente por afluentes de la provincia de Córdoba y en menor medida de Buenos Aires y Santa fe hacia el verano, feriados y fines de semanas largos. En términos de participación, el turismo de ocio lideró los indicadores justificando el 65% de los resultados por ventas, siendo el 35% restante atribuible al segmento de turismo de negocios.

## 5.2 Análisis de las ventas en términos comparativos al desempeño del sector

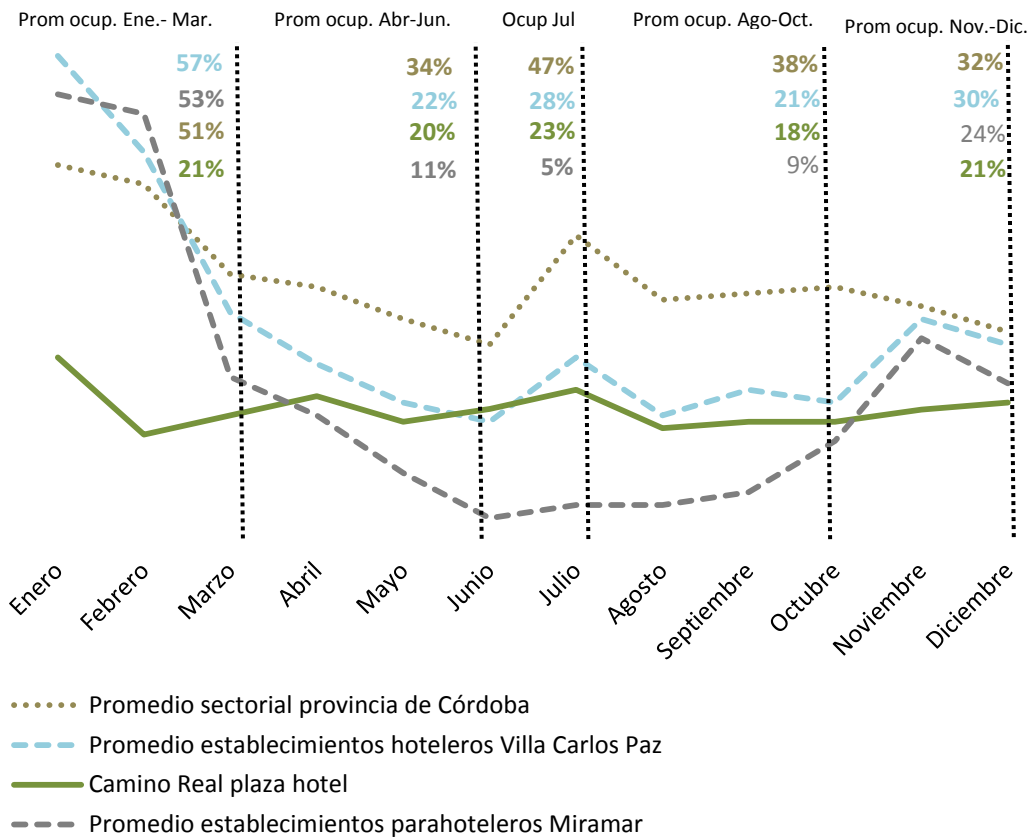
**Gráfico n° 19,** Comparación Promedio de unidades habitacionales ocupadas para establecimientos hoteleros de 3 estrellas, Apart hotel y Boutique, año 2010 industria, año 2011 hotel.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta de ocupación hotelera. (EOH, INDEC)



**Gráfico n° 20, Porcentaje de ocupación habitacional para establecimientos hoteleros de 3 estrellas, Apart hotel y Boutique, año 2010 industria, año 2011 hotel.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta de ocupación hotelera. (EOH, INDEC)

Del análisis comparativo del desempeño por ventas del hotel en referencia al resto del sector para los respectivos periodos (Camino Real Plaza: año 2011; Resto del sector: año 2010) se puede arribar a las siguientes conclusiones:

Los resultados anuales alcanzados por la empresa en términos de ocupación habitacional, suponen un análisis muy positivo en relación al resto de la industria teniendo en cuenta el bajo perfil turístico que tiene la zona en comparación a destinos tan fuertes como es el caso de Carlos Paz, demostrando incluso un comportamiento muy alejado de aquellos establecimientos propios de Miramar, principal destino turístico de la región en temporada de estival.

Por otra parte, la demanda correspondiente al hotel se demuestra más regular y estable hacia todo el año en comparación al resto de la industria, especialmente respecto de los establecimientos de Miramar y Carlos Paz cuyos comportamientos exhiben pendientes negativas muy pronunciadas hacia los meses posteriores al verano, situación que es en parte revertida a partir del mes de Junio.

La contribución del turismo de negocios por su parte, se hace notar de manera especial en el promedio provincial, impulsado por el desempeño de aquellos establecimientos hoteleros radicados en la ciudad de Córdoba que satisfacen la mayor parte de la demanda de este segmento, fundamentalmente en los periodos reconocidos como de baja demanda turística.

En términos relativos, tomando en consideración la relación oferta-demanda para cada plaza y establecimiento, la situación de la empresa se aproxima en mayor medida a la realidad propia de aquellos pertenecientes a la localidad de Villa Carlos Paz, exhibiendo niveles de ocupación muy cercanos durante el periodo Marzo-Diciembre.

## Principales conclusiones del análisis interno

---

En relación a las expectativas propias de la gerencia hacia el hotel, el desempeño por ventas alcanzado ha sido débil, logrando una ocupación promedio anual del 20%, nivel el cual se ubica muy por debajo del requerido para alcanzar el equilibrio operativo. No obstante tomando en consideración que se trata de un negocio en plena fase de introducción, con un tiempo de vida levemente superior al año, los resultados logrados se ubica dentro de los parámetros esperables para un proyecto de estas características. De hecho si se tiene en cuenta el desempeño alcanzado por otros establecimientos ubicados en plazas turísticas mejor posicionadas como es el caso de Carlos Paz, la situación admite una valoración muy positiva teniendo en cuenta que dejando de lado la temporada estival que por razones evidentes marca una amplia diferencia, hacia el resto del año, los niveles de ocupación se presentar muy próximos, con un comportamiento muy regular en favor del propio hotel, lo cual presupone un buen desempeño teniendo en cuenta nuevamente el corto tiempo de vida del proyecto y su ubicación, al menos en esta instancia de análisis.

Así mismo, se destaca la posición predominante que ha ocupado el turismo de ocio por sobre los demás segmentos (Turismo de negocios y residentes locales) en la justificación de los resultados, alcanzando el 65% del total de las ventas.

En lo que al desarrollo y posicionamiento de marca se refiere, la mismo aún se evidencia débil. Si bien esto está íntimamente relacionado al corto periodo de vida de la empresa, la estrategia que ha conducido su planificación y difusión expone un bajo grado de penetración y diversificación respecto de los canales de comunicación utilizados. Vale recordar que la marca ha sido definida de manera integral en torno al Camino Real trabajo a partir de dos ejes fundamentales: Camino Real Plaza = Historia y cultura + tradición rural.

Respecto de la cartera de productos y servicios, la situación propia del hotel advierte un bajo grado de desarrollo de los mismos. Su apreciación desde el modelo propuesto por Smith la ubican esencialmente en un nivel de productos esperado, lo que resulta en un bajo impacto en los niveles de satisfacción/atracción de los clientes siendo que prácticamente constituyen los commodities que caracterizan a la mayoría de los establecimientos del sector. Así lo expresaron los turistas y residentes locales clientes del hotel, respecto del cual remarcaron la inexistencia de atractivos y propuestas recreativas propias de la empresa que de alguna manera permitiesen contrarrestar el bajo desarrollo en materia de esparcimiento que presenta la propia Villa del Totoral, hecho el cual incentiva la demanda hacia otras plazas con motivo del uso del tiempo libre, aún en aquellas actividades donde el hotel puede desempeñarse correctamente, como el caso de servicios de confitería y restaurante.

En este contexto se advierte una competencia no solamente con otros establecimientos hoteleros, sino también con las mismas plazas turísticas regionales, respecto de las cuales, Jesús María ocupa una posición ventajosa dado el desarrollo de la infraestructura de servicios considerablemente superior al resto, posicionándola como punto de referencia y partida para el recorrido de todos los atractivos de la zona, incluyendo a Villa del Totoral.

En concordancia a lo reflejado en secciones anteriores, el segmento corporativo advertiría tendencias de demanda y comportamientos muy favorables hacia hoteles y destinos pocos tradicionales, alejados de los grandes centros urbanos, como resultado de una mayor consideración hacia espacios naturales, de mayor privacidad en los cuales pueda combinarse el ocio con la vida profesional.

# 7. DIAGNÓSTICO

## 6.1 Análisis FODA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condiciones macroeconómicas moderadamente favorables.</b></li> <li>• <b>Perspectivas favorables hacia la industria turística, fundamentada en el turismo doméstico.</b></li> <li>• <b>Cambios comportamentales y actitudinales del consumidor.</b> Revaloración de un estilo de vida equilibrado entre trabajo y placer.</li> <li>• <b>Intervención gubernamental en materia de inversión, promoción y desarrollo.</b> Ampliación y acondicionamiento de infraestructura de soporte e iniciativa hacia nuevos productos turísticos.</li> <li>• <b>Alto crecimiento de turismo de negocios.</b> Mayor protagonismo de segmento medio de empresas en materia de seminarios cursos y jornadas de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competencia regional.</b> Foco de atención en otras localidades (Jesús María- Miramar) como centro de atracción y de referencia turística para la región norte por parte del planeamiento turístico nacional.</li> <li>• <b>Tendencia preocupante en términos de afluencia turística regional.</b> Baja participación y crecimiento interanual.</li> <li>• <b>Rivalidad competitiva.</b> Existencia de competidores fuertemente posicionados e Ingreso de nuevos jugadores de mayor categoría con posibilidades de liderar y consolidarse en el segmento de turismo de negocios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición jurídica de la empresa.</b> Al formar parte de una cooperativa que a su vez está muy relacionado con el estado municipal mejora su posición y perspectivas de apoyo estatal. (Agencia Córdoba Turismo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bajo desarrollo de productos atractivos propios.</b> La puesta en valor de los atractivos turísticos locales es muy débil.</li> <li>• <b>Posicionamiento sobrevalorado en función de un producto turístico regional (Camino real).</b> Elemento recurrente en otros competidores con mejor condición competitiva.</li> <li>• <b>Bajo nivel de reconocimiento y promoción de marca.</b></li> </ul>
Fortalezas	Debilidades

## 6.2 Conclusiones del diagnóstico

---

Dentro de un panorama general, no se prevén cambios sustanciales que puedan afectar negativamente al mercado turístico y a la empresa en sí. Si bien el año 2012 y próximo 2013 exhibirán un crecimiento más moderado al experimentado en años anteriores, las consecuencias hacia los segmentos socioeconómicos de mayor implicancia (ABC1, C2), no anticiparían señales inquietantes que puedan desalentar los pronósticos de comportamiento y demanda futuros. Sin embargo, las indudables circunstancias desfavorables en términos de participación y crecimiento turístico que definen a la región norte desaniman en cierta medida cualquier pronóstico futuro que se haga, al menos en el corto plazo. En consecuencia de esto, resulta imperioso comenzar a trabajar sobre una nueva estrategia de negocio que permita convertir al hotel en un atractivo por sí mismo, un motivo de visita genuino hacia la región, propiciando de alguna manera una mayor independencia de las fluctuaciones negativas que pueda exhibir en términos de afluencia turística la zona. En este sentido, se observan importantes oportunidades de desarrollo a partir de los subsegmentos de mercados anteriormente definidos como Life Seekers, cuyos intereses, estilos de vida y gustos advierten la posibilidad de un crecimiento mayormente diversificando respecto a los productos, servicios y demás propuestas que puedan nacer del hotel.

El segmento de turismo de negocios por su parte, también presenta destacables oportunidades, más específicamente el de eventos empresariales y viajes incentivo que dadas sus características y comportamientos permitirían el desarrollo de una demanda más regular hacia el resto del año luego de la temporada estival. En relación a este, el diseño de la propuesta de valor deberá contemplar la contribución y participación de otros sectores económicos vinculados con el mundo de los negocios de modo de lograr una ventaja competitiva frente a la amenaza latente de nuevos jugadores (competidores) que puedan buscar una importante posición en dicho segmento.

Hacia el mediano y largo plazo, la coyuntura regional puede verse modificada con consecuencias muy beneficiosas para la industria turística. La realización de las obras referidas al acondicionamiento, puesta en valor y desarrollo de los atractivos turísticos de la zona sin lugar a duda resultaría de un impacto muy favorable hacia la capacidad competitiva de la región como destino turístico. No obstante no debe de dejar de tenerse en cuenta que dichas obras tienen lugar principalmente en Miramar que conjuntamente con Jesús María, en este contexto, se constituirían como las principales localidades destino de la zona. Si bien existe sinergia en el intercambio turístico regional, la demanda de alojamiento no se evidencia de la misma manera dado la proximidad entre las localidades. En consideración de ello, y reafirmando lo anteriormente explicitado, resulta necesario mejorar la condición competitiva del hotel con una oferta mayormente desarrollada, lo que permitiría en cierta manera revertir dicha tendencia de adopción de otras plazas como lugar hospedamiento y punto de partida para el recorrido de todos los atractivos de la zona.

Esta necesidad se ve igualmente fundada en la existencia de competidores fuertemente consolidados en el mercado, con propuestas en algunos casos muy superadoras a la de la empresa, situación la cual debe revertirse si se desea avanzar en su crecimiento.

Misma apreciación merece la estrategia de marca y posicionamiento de la empresa. La adopción del Camino Real como marca y eje de posicionamiento revierte una serie de circunstancias no muy favorables o bien ventajosas: En primer lugar, el Camino Real como atractivo turístico no se ha demostrado muy firme durante los últimos años lo cual hace reconsiderar su valor y contribución hacia la marca. En segundo lugar, dada su condición de producto turístico regional, no se observan las circunstancias necesarias que posibiliten su apropiación en una propuesta de valor única e inigualable propia de la empresa, y en tercer lugar, íntimamente relacionado con lo anteriormente enunciado está el hecho de que el Camino Real ya es utilizado por numerosos competidores, ya sea como eje principal de posicionamiento o bien como producto dentro de una cartera más amplia. En consideración de esto resulta recomendable desarrollar una identidad de marca que se relacione de mejor manera con las motivaciones, deseos y emociones de los potenciales segmentos objetivos, estableciendo un vínculo que supere a las meras condiciones físicas de la empresa y la región. Del mismo modo, se hace necesario alcanzar un mayor reconocimiento del hotel y sus productos de modo de lograr una mayor cobertura de mercado, situación la cual podría jugar un papel fundamental el apoyo de la Secretaría de Turismo de Córdoba por medio del ya explicado programa de fomento de la industria turística.



# 8. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

## **Consideraciones preliminares**

En consideración de la importancia que revierte una clara definición de la misión y visión de la organización como elementos rectores de toda planeación y decisión estratégica futura se sugiere adoptar las siguientes definiciones

### **Misión**

Somos anfitriones de momentos únicos para nuestros huéspedes, llegando a ellos con estilo y distinción, complaciendo los intereses intelectuales, artísticos y deportivos de cada uno de nuestros invitados.

### **Visión**

Ser reconocidos nacionalmente como el establecimiento de alojamiento y recreación referente del norte de Córdoba, generadores de experiencias únicas.

## 7.1 Objetivos de venta

---

- ✓ Lograr un crecimiento del 38% respecto de las ventas proyectadas por la empresa para el periodo Enero 2012 – Julio 2013, alcanzado una facturación total de \$ 2.500.000<sup>33</sup>

### Objetivos motores

---

- Desarrollar un mayor grado de exposición y conocimiento de la marca.
- Promover una percepción diferenciadora respecto de los principales competidores.
- Incentivar la demanda del segmento de turismo de ocio en temporada baja.
- Lograr una mayor penetración en el turismo de negocios.

## 7.2 Estrategia competitiva(Porter; 1980)

---

Orientación hacia una estrategia competitiva de diferenciación fundada en el diseño de nuevos productos y servicios y en el desarrollo de una identidad de marca asociada a componentes emocionales.

## 7.3 Estrategia de crecimiento(Ansoff; 1976)

---

- I. **Penetración de mercado.** Orientada a incrementar el consumo de actuales clientes, captación y desarrollo de frecuencia de compra de nuevos consumidores.
- II. **Desarrollo de nuevos productos.** Mediante la incorporación de nuevos servicios y actividades turísticas orientadas a ambos segmentos (Negocios-turismo ocio)

## 7.4 Estrategia de ciclo de vida(Cooper; 1992)

---

**Mercado maduro.Estrategia de penetración acrecentada.** Desarrollando las ventas hacia los diferentes clientes, captura de nuevos consumidores y conversión de no usuarios.

---

<sup>33</sup> Para mayor información dirigirse al anexo n° 3

## 7.5 Estrategia de segmentación<sup>34</sup>

---

La estrategia de mercado estará orientada a aquellos segmentos que resultaron mejor valorados en consideración a su comportamiento y tendencias conjuntamente con la capacidad de las empresas de satisfacerlo. En este sentido el segmento objetivo hacia el turismo de ocio lo constituye el denominado **Life Seekers** (60% del esfuerzo de marketing) y en lo que respecta al turismo de negocios la atención estará dirigida hacia el grupo denominado **empresas culturalmente humanas**. (40% del esfuerzo de marketing).

Los mercados geográficos prioritarios para ambos segmentos están definidos por Córdoba y Buenos Aires.

## 7.6 Estrategia de posicionamiento

---

La pieza fundamental que hace a la identidad de estos segmentos es esa persecución de un retorno de vida superior, que se transfiera tanto al plano profesional como personal, es decir que trabajen de manera funcional uno al otro estimulando uno al otro.

Crear ese estilo de vida equilibrado, hacer de cada momento una experiencia singular, de felicidad, diversión, aprendizaje y gratificación es lo que definirá al hotel, hacer olvidar el significado de stress y recordar el significado de vida.

### ✓ Core Marketing Proposition

Mayor Retorno de vida, experiencias enriquecedoras y gratificantes, disfrute de la vida personal y profesional.

Línea de trabajo para cada segmento

#### **Segmento de negocios**

Retorno de vida: Experiencias de éxito y gratificación profesional + Placer en los negocios.

#### **Segmento Ocio:**

Retorno de vida: Momento de felicidad, inolvidables, y de alegría con los más seres queridos.

### ✓ Personalidad de marca

Divertida, enérgica, provocativa (dispuesta a atacar lo establecido), novedosa, extrovertida, inteligente.

---

<sup>34</sup> Para ver el análisis de los segmentos dirigirse al anexo n° 4

## 7.7 Estrategias funcionales

### Producto

#### Expansión de mezcla de productos-servicios.

- Desarrollo de nuevos productos y actividades recreativas-culturales.
- Cobranding service: Desarrollo de nuevos servicios de capacitación y desarrollo profesional junto con empresas del sector de consultoría. Segmento de negocios.
- Promoción Y desarrollo de signature events. Ambos segmentos.

### Precio

**Estrategia de penetración de mercado:** Utilizando estímulos eventuales para incentivar la prueba de nuevos producto-servicios y el consumo en periodos de baja demanda.

**Estrategia de precio por línea de producto:** Para cada producto-servicio rigen precios independientes de las tarifas de alojamiento. La compra se realiza por paquete de productos, discriminando la elección del cliente.

### Distribución

**Estrategia de distribución selectiva (Hudson 2007).** Desarrollo de nuevos canales de comercialización mediante acuerdos con agentes de viajes, operadores de tour turísticos, y desarrolladores de eventos sociales y profesionales.

### Promoción

#### Enfoque estratégico complementario (Ying, Yang). (Solana 2010)

- I. **Estrategia del diente de león:** El diente de león se basa en la volatilidad del mensaje, breve y múltiple. La semilla viaja, se propaga utilizando la técnica de la insistencia.
- II. **La estrategia de la frambuesa:** La frambuesa basa su estrategia en la capacidad de atracción hacia sus frutos, envuelve su mensaje en esa sustancia aromática que estimula a ingerir su fruto y con él la semilla. Se trata de una comunicación con un componente emocional muy fuerte.

#### i. Enfoque Push

Orientada a influenciar a operadores de tour turísticos, agencias de viajes y organizadores de eventos. Relacionamiento con formadores de opinión pública y autoridades estatales mediante herramientas de marketing directo

#### ii. Enfoque pull

Orientada hacia los segmentos ocio-negocios de carácter mixto marketing masivo-Directo.

## ■ Cuadro estratégico

Objetivos motores de ventas	Estrategias	Programas	Segmentos	Costos <sup>35</sup>	Tiempos	Responsable
Desarrollar un mayor grado de exposición y conocimiento de la marca.	<b>E. de posicionamiento</b> Asociación hacia beneficios emocionales y autorrealización	Conociéndote	Ambos segmentos	\$ 47.170	Ene. 2012- Jul. 2013	Gerente operativo
	<b>E. Funcionales</b> <b>Producto</b> Desarrollo signature events	Mucho más que socios	Ambos segmentos	\$ 8.560	Marzo 2012; May. 2012; Sep. 2012; Nov. 2012	Gerente general
	<b>Distribución</b> Orientación selectiva.(nuevos canales de comercialización)	Cross Holidays	Turismo Ocio (Life Seekers)	\$ 9.560	Mar. 2012- May. 2012 Oct. 2012 – Dic. 2012 Abr. 2012 – Jun 2012	Gerente general
	<b>Promoción</b> Enfoque complementario (diente de león-frambuesa/ Push -Pull)	Expo-hotel	Turismo Ocio (Life Seekers)	\$25.200	<b>Expodelicias</b> May. 2012/Abr. 2013 <b>Expoautos</b> Jul. 2012 <b>Expovinos</b> Sep. 2012	Gerente operativo
Promover una percepción diferenciadora respecto de los principales competidores	<b>E. competitiva</b> Enfoque diferenciación	Nuevo DNI	Ambos segmentos	\$ 8.700	Enero 2012	Gerente general y colaboradores
	<b>E. de posicionamiento</b> Asociación hacia beneficios emocionales y autorrealización	WOW que día	Tur. Ocio (Life Seekers)	\$ 12.500	continuo	Gerente operativo
	<b>E. Funcionales</b> <b>Producto</b> Desarrollo signature events Desarrollo de nuevos productos y actividades recreativas-culturales	Relax	Tur. Ocio (Life Seekers)	\$ 26.000	Mar. 2012- May. 2012 Oct. 2012 – Dic. 2012 Abr. 2012 – Jun 2012	Gerente operativo
	<b>Promoción</b> Enfoque complementario (diente de león-frambuesa/ Push -Pull)	Conociéndote	Ambos segmentos	\$ 47.170	continuo	Gerente operativo

<sup>35</sup> Aquellos programas que son funcionales a más de un objetivo, los costos solo se contabilizan una vez.

Continúa pág. sig.

■ Cuadro estratégico

Objetivos motores de ventas	Estrategias	Programas	Segmentos	Costos	Tiempos	Responsable
Incentivar la demanda del segmento de turismo de ocio en temporada baja	<b>E. competitiva</b> Enfoque diferenciación <b>E. de crecimiento</b> <b>Penetración de mercado</b> (Desarrollo actuales clientes y captación de nuevos consumidores) <b>Desarrollo de nuevos Productos</b>  <b>E. de posicionamiento</b> Asociación hacia beneficios emocionales y autorrealización <b>E. Funcionales</b> <b>Producto</b> Desarrollo signature events Desarrollo de nuevos productos y actividades recreativas-culturales <b>Precios</b> E. Penetración de Mercado y E. de Pr. Por línea de prod. (precios incentivos con descuentos y beneficios)	Cross Holidays	Turismo Ocio (Life Seekers)	\$ 9.560	Mar. 2012- May. 2012 Oct. 2012 – Dic. 2012 Abr. 2012 – Jun 2012	Gerente general
		Expo-hotel		\$25.200	<b>Expodelicias</b> May. 2012/Abr. 2013 <b>Expoautos</b> Jul. 2012 <b>Expovinos</b> Sep. 2012	Gerente operativo
		Relax		\$ 26.000	Mar. 2012- May. 2012 Oct. 2012 – Dic. 2012 Abr. 2012 – Jun 2012	Gerente operativo

Continúa pág. sig

■ Cuadro estratégico

Objetivos motores de ventas	Estrategias	Programas	Segmentos	Costos	Tiempos	Responsable
Lograr una mayor penetración en el turismo de negocios.	<b>E. competitiva</b> Enfoque diferenciación <b>E. de posicionamiento</b> Asociación hacia beneficios emocionales y autorrealización <b>E. de crecimiento</b> <b>Penetración de mercado</b> (Desarrollo actuales clientes y captación de nuevos consumidores) <b>Desarrollo de nuevos Productos</b> <b>E. Funcionales</b> <b>Producto</b> Cobranding service (capacitación y desarrollo profesional) Desarrollo de signature events <b>Precios</b> Estrategia penetración de mercados (Incentivos y beneficios económicos) Estrategia de precios por línea de prod. <b>Promoción</b> Enfoque de la frambuesa perspectiva Pull	DO RE MI Viernes	Tur. Negocio (empresas culturalmente humanas)	\$1500	Continuo	Jefe del restaurante
		El arte de la guerra		\$54.880	May. 2012 – Dic. 2012; Abr. 2013- Jul. 2013	Gerente general
		Quién es quién		\$ 20.850	Mar. 2012; Nov. 2012; Abr. 2013	Gerente general



# 9. PORGRAMAS DE ACCIÓN

### Introducción

Este programa tiene por objetivo definir una nueva identidad de marca de hotel. Las razones que impulsan a dicho cambio están relacionadas fundamentalmente con el hecho de actualmente ya existen competidores muy fuertes y de mayor antigüedad que trabajan bajo un nombre y una identidad muy similar como es el caso de la “Posada del Camino Real”. Además existe una sobrevaloración del posicionamiento del hotel en torno a dicho lugar, siendo pocos los hilos conductores que lo relacionan con él, a diferencia de otros establecimientos como el antes mencionado cuyas características de estancia y establecimiento rural se ajustan en mayor medida a lo que el Camino Real representa y simboliza.

### Coadyuva objetivos generales

- Promover una percepción diferenciadora respecto de los principales competidores.

### Metodología

- a) Se propone realizar una investigación cualitativa a fines de definir cuál de los nombres sugeridos es el más apropiado. Los mismos fueron construidos por medio de asociaciones de conceptos y palabras que se vinculan y respetan al eje de posicionamiento planteado.

### Objetivo de investigación

Identificar a partir de los nombres marcas sugeridos, cual es el más apropiado para el hotel, observando las asociaciones y connotaciones de cada uno de ellos.

### Nombres de marca

- **Vivid:** Vivir+vida
- **Besvir:** Best(mejor) + vida
- **Yelle:** Es un acrónimo en inglés que significa “Tu disfrutas de la vida”
- **Divo:** Divertido
- **Virtuosa:** Vida+virtuosa
- **Sexto Sentido:** abocando al disfrute como el sexto de los sentidos
- **Altiva:** alta+vida, alternativa de vida.

La investigación consistirá específicamente en un test de los diferentes nombres a partir de técnicas proyectivas mediante dos focus group en las instalaciones del hotel entre los mismos huéspedes, invitándolos a ser partícipes de este proyecto a cambio de una recompensación como ser una merienda gratis, un descuento en la tarifa o en su cena.

- b) Desarrollo de una nueva identidad visual de marca (Isologotipo). Estos símbolos deben reafirmar y comunicar la personalidad de marca propuesta (diversa, novedosa, enérgica, extrovertida) propia del eje de posicionamiento.
- Sugerencia de cambio propuesto



ALIVA ALIVA ALIVA ALIVA ALIVA  
VIRTUOSA VIRTUOSA VIRTUOSA VIRTUOSA  
BESVIR BESVIR BESVIR BESVIR BESVIR

### Responsable

El gerente general en colaboración con un asesor externo (psicólogo y estudiante/profesional publicidad-diseño gráfico).

## Costos

<b>Nuevo DNI</b>	
Honorarios profesionales (tarea de investigación)	\$ 1.800,00
Honorarios profesionales (identidad visual)	\$ 1.200,00
Reedición de papelería y publicidad institucional	\$ 5.000,00
Reconocimientos y presentes a los participantes	\$ 450,00
Gs varios	\$ 250,00
<b>Total</b>	<b>\$ 8.700,00</b>

## Tiempo

El programa será desarrollado en el mes de Enero 2012.

## Título: Conociéndote

### Introducción

Dado la baja exposición y reconocimiento de marca alcanzado por la empresa, resulta imprescindible adoptar un enfoque multimedios que funcionen de manera sinérgica, generando una mayor interacción y viralización entre los segmentos objetivos.

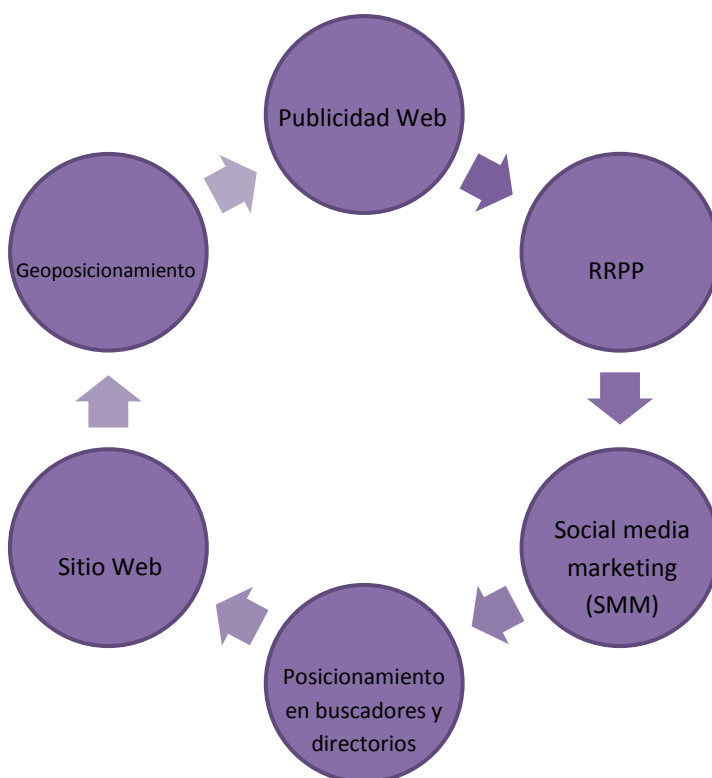
### Coadyuva objetivos generales

- Desarrollar un mayor grado de exposición y conocimiento de la marca.
- Promover una percepción diferenciadora respecto de los principales competidores.

### Objetivos

- Ganar presencia y notoriedad de marca en medios digitales de comunicación.
- Alcanzar una mayor repercusión en medios masivos de comunicación no pagos.
- Reflejar y potenciar de manera clara y atractiva las ideas, conceptos y estilos de vidas asociados al eje de posicionamiento de la empresa.

### Metodología



## Publicidad Web

Utilización de banner interactivo en los portales web lavoz.com e infobae.com y páginas estatales<sup>35</sup> relacionadas al turismo, demostrando el carácter recreativo y de divertimento del hotel, orientando los interesados al sitio web oficial de la empresa.

## Relaciones públicas

Esta acción toma en consideración el poder de influencia asociado a las personalidades de los medios masivos, como ser periodistas, conductores, artistas, etc. Teniendo en cuenta el alto costo que significa publicitar en este tipo de medios, se presenta como alternativa ingresar y tener la posibilidad de ganar algunos minutos de exposición persuadiendo a dichas personalidades con invitaciones a un fin de semana en las instalaciones del hotel, disfrutando de manera plena los servicios y actividades disponibles sin costo alguno.

También se incluirán en esta acción a autoridades de la secretaria de turismo de la provincia de Córdoba, con el fin de establecer una relación más cercana, vinculándolos con el proyecto, avanzando hacia el objetivo de lograr un apoyo promocional por parte de este organismo.

## Social media marketing

Estrategia central de redes y comunidades sociales:

### Compartir experiencias

Muro de fotografías, videos y comentarios de aquellas personas que vivieron la experiencia del hotel.

### + Brindar contenidos

Convertir al blog central de la empresa en un importante sitio de consulta referidas a actividades vacacionales de recreación y esparcimiento.



Esta red social se trabaja de manera exclusiva para el segmento negocios, aunque con la misma estrategia matriz. Contactos profesionales + contenidos (Congresos, cursos de capacitación, charlas, etc.)

<sup>35</sup> La publicidad correspondientes a sitios oficiales por ejemplo Córdoba turismo.gov no son presupuestados dado las posibilidades ciertas de obtener dicho espacio de forma gratuita teniendo en cuenta las características del hotel (perteneciente a una cooperativa, participación e intervención del gobierno municipal en su concreción)

## Posicionamiento en buscadores y directorios

SEO: Posicionamiento natural en buscadores, a partir de la optimización de la página web para garantizar su correcta indexación en buscadores con el objetivo de aparecer en los lugares preferentes en los motores de búsqueda.

SEM: Realización puntual de campañas de pago en buscadores (adwords de Google).

Directorios: Registración en todos los directorios turísticos gratuitos, nacionales y extranjeros.

## Sitio web

Rediseño del sitio web, a partir de la nueva identidad de marca construido y bajo las premisas del nuevo eje de posicionamiento. (Sitio web más dinámico e interactivo con comunicación hacia beneficios emocionales y no tanto funcionales, vinculado a redes y comunidades sociales).

## Geoposicionamiento

Registro en herramientas de geoposicionamiento (Google maps) con videos demostrativos.

### Responsable

Gerente operativo

### Costos

Conociéndote			
	Inversión única	Costo unitario	Costo mensual
<b>Publicidad web mediante banner</b>			
Desarrollo de piezas publicitarias	\$ 500,00		
Banner infobae.com		\$32 CPM	\$ 2.000,00
Banner lavoz.com		\$25 CPM	\$ 1.500,00
<b>Relaciones Públicas</b>			
Un total de 12 invitados con un máximo de 2 acompañante por persona organizados en 4 grupos, 1 por mes.		\$ 210,00	\$ 1.890,00
<b>Social media marketing</b>			
S/costo			
<b>Posicionamiento en buscadores y directorios</b>			
Publicidad paga adwords de Google			\$ 1.000,00
<b>Geoposicionamiento</b>			
S/costo			
<b>Sitio Web</b>			
	\$ 4.000,00		

## Control

Se llevará a cabo un análisis comparativo tomando en consideración los diferentes medios por los cuales los clientes e interesados hayan tomado conocimiento de la empresa. Dicho control será complementado con las estadísticas y métricas propias de cada sitio.

## Plazo

	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13
Banner infobae	■	■				■	■					■	■	■				■	■
Banner lavoz	■		■			■	■				■	■	■		■			■	
RRPP			■			■					■				■				
Adwords		■	■			■	■						■	■					
Sitio web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



### Introducción

Este programa está dirigido a los intermediarios (Operadores turísticos y agentes de viajes, organizadores de eventos sociales y profesionales), siendo imprescindible su persuasión y captura tanto como clientes como recomendadores en post de generar una mejor cobertura de mercado.

### Coadyuva objetivos generales

- Desarrollar un mayor grado de exposición y conocimiento de la marca.

### Objetivos

- Lograr una mejor cobertura de mercado.
- Capturar al menos 6 intermediarios comerciales (3 operadores turísticos y/o agentes de viajes y 3 organizadores de eventos) en el plazo de 3 meses.

### Metodología

- 1- **Jornada de presentación:** Se invitará a los principales representantes de las empresas en cuestión (gerente/jefe de relaciones públicas-instituciones, área comercial, gerencia general, etc.) con su respectivas familias a pasar un fin de semana de recreación en las instalaciones del hotel.  
Plan de actividades: Arribo viernes a la noche, presentación y cena (de carácter familiar). Sábado: Desayuno indoor-outdoor de la familia, tour turístico por los principales atractivos turísticos de la zona; almuerzo familiar. Durante la tarde mientras la familia disfruta de alguna de las actividades propuestas por el hotel, se lleva a cabo una presentación formal de la visión de la empresa, y su planeamiento estratégico a mediano y largo plazo. Break familiar. Café de negocios de carácter informal donde se intercambien ideas, proyectos, recomendaciones entre las empresas participantes con el hotel. Cena con posterior juegos interactivos que involucren a toda la familia. Domingo desayuno, y jornada libre para uso personal. El primer contacto será telefónico con el apoyo posterior de una invitación formal por email.
- 2- **Club de beneficios:** Aquellas empresas que se constituyan como socios intermediarios de la empresa pasan a integrar en club de clientes VIP<sup>36</sup>. Dicha categoría les otorga beneficios de descuento para él y su grupo familiar (padres, hermanos, tíos, abuelos, etc.) del 10% en todos los servicios del hotel. Además pueden ingresar sin costo alguno a los eventos realizados para el público en general. En lo que concierne a los beneficios corporativos, la empresa podrá hacer

---

<sup>36</sup> Pueden pertenecer al club de cliente Vip hasta dos representantes de la empresa.

uso de las salas de reuniones hasta 3 veces al año para presentaciones, y eventos personales.<sup>37</sup>

### Responsable

Gerente general

### Control

Tasa de captura: Número de socios comerciales alcanzados/número de empresas contactadas (que hayan participado de la jornada).

### Costos

<b>Mucho más que socios</b>	
Costo de servicios por persona (comidas, traslado)	\$ 210,0
Costo total de servicio por grupo (9 integrantes) <sup>38</sup>	\$ 1890,0
Gastos de contacto y comunicación (llamadas, email)	\$ 100,0
Material promocional para intermediarios (folletos, catálogos, etc.)	\$ 150,0
<b>Total</b>	<b>\$ 2.140,0</b>

### Plazo

Mar-12	May-12	Sep-12	Nov-12
--------	--------	--------	--------

---

<sup>37</sup> EL beneficio solo incluye el uso de la sala, corriendo los demás costos asociados al evento por cuenta del desarrollista.

<sup>38</sup> Se proyecta alcanzar a 9 intermediarios comerciales, cada uno de los cuales tiene derecho a invitar a 2 personas para que asistan junto a él.

## Título: Cross holidays

### Introducción

Este programa busca llegar a potenciales nuevos clientes de una manera indirecta valiéndose de las fortalezas y ventajas que presentan marcas de otros sectores comerciales

### Coadyuva objetivos generales

- Desarrollar un mayor grado de exposición y conocimiento de la marca.
- Incentivar la demanda del segmento turismo de ocio en temporada baja.

### Objetivos:

- Incentivas la compra de prueba en los segmentos de interés, logrando un incremento de al menos 20% sobre las ventas en el periodo de implementación.
- Contribuir al desarrollo y posicionamiento de marca.

### Metodología

La forma de implementación es muy simple. Mediante el desarrollo de convenios con diferentes marcas comerciales del rubro vestimenta, perfumería, artículos deportivos los clientes de dichas marcas van a obtener una gift card por una x descuento<sup>39</sup> en función del volumen de su compra que podrán ser utilizados en cualquiera de los servicios del hotel. El concepto que yace detrás del convenio es el siguiente: por un lado se encuentra el socio comercial quien gana en satisfacción del cliente (mayores beneficios) sin que ello le signifique un esfuerzo económico. En el otro extremo se encuentra la empresa, que por un lado gana promoción (Brand placement) asociado a marcas ya consolidadas, compatibles con la identidad y posicionamiento deseado por la empresa, logrado a su vez un contacto directo con el cliente que se pueda traducir en ventas.

La razón de llevar a delante dicha acción por medio de un intermediario en vez de realizarlo de manera directa al cliente resulta de los beneficios de marca transferibles hacia la empresa, posibilitando una mayor penetración del programa.

### Responsable

Gerente general



<sup>39</sup> La edición va a contemplar 4 valores de descuento: 5% para compras inferiores a \$250, 10% para compras comprendidas entre \$251 - \$400, 15% para compras comprendidas entre \$401 - \$600 y 20% para compras superiores a \$600. Los descuentos rigen para todos los servicios del hotel hasta un tope de \$300. No son acumulables.

## Control

**Tasa de respuesta:** número de clientes logrados/Número de personas alcanzadas<sup>40</sup>

**Tasa de reincidencia:** Número de ventas realizadas por medio de tarjetas de descuento/número de clientes registrados bajo el programa

## 6 Costos

Cross holidays	
Material promocional (POP)	\$ 2.000,0
Gastos de diseño e impresión gifs cards	\$ 700,0
Gs generales	\$ 300,0
<b>Total</b>	<b>\$ 3.000,0</b>

## Plazos

Mar-12	Abr-12	May-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Abr-13	May-13	Jun-13

---

<sup>40</sup> Se entiende por personas alcanzadas, a aquellas que obtuvieron una tarjeta de descuento correspondiente al valor de su compra.

## Título: WOW, que día

### Introducción

El programa surge ante la necesidad de desarrollar atractivos lo suficientemente fuertes como para motivar a la prueba y la compra, convirtiendo al hotel en el destino mismo, independientemente de la demanda que pueda o no derivarse de los productos turísticos propios de la región.

La propuesta comprende a un conjunto de actividades recreativas que fomentan la diversión, la unidad familiar y entre amigos, haciendo uso del espacio natural.

### Coadyuva objetivos generales

- Promover una percepción diferenciadora respecto de los principales competidores.

### Objetivos

- Alcanzar una ocupación promedio del 50% en fines de semanas y feriados, con una estadía mínima de 2 noches.
- Proporcionar un 10% de ocupación habitacional durante días de semana.

### Metodología

Diversión, naturaleza y entretenimiento son los conceptos rectores que definen el programa, que son reflejados en el conjunto de actividades propuestas y a desarrollar en el hotel:

**Juegos de orientación:** A cada equipo se le proporcionará elementos e instrumentos de cartografía por medio de los cuales haciendo uso de sus habilidades de orientación deberán encontrara las diferentes balizas distribuidas en los espacios naturales que rodean al hotel. Cada uno de ella esconderá una recompensa.

**Travesía de aventura:** Los participante deberán utilizar al máximo sus destrezas físicas para ir sorteando los diferentes tipos de obstáculos y desafíos que contemplará el circuito entre los que se pueden mencionar, telaraña, cable colgante por el cual deberán deslizarse, puente colgante, anillos flotantes, salto de troncos, esfera gigante, equilibrio en puente de agua, etc.

**Juegos al aire libre:** Boulder (escalar sobre muro artificial), sapo, la herradura, las bochas, bolos, tiro al blanco (Arco y flecha), diana gigante son algunos de los juegos a incorporar.

**Actividades al aire libre:** Tales como, Cabalgatas a caballo, bicicleteadas y caminatas



Todas estas actividades podrán realizarse en doble carácter: competitivo y recreativo, siendo el hotel quien eventualmente proponga las competencias a desarrollar en torno a los juegos.

EL objetivo último de este programa es la posibilidad de brindar un día inolvidable para sus huéspedes, donde las risas y las expresiones de alegría sean quienes denoten el éxito del mismo.

Este conjunto de actividades constituyen un producto o servicio más del hotel cuya tarifa es independiente al costo de la habitación. Se estima un precio referencial de \$25 abonado en función al número de habitaciones ocupadas.

Además de la comunicación institucional por medio de banners en sitios web, se hará uso de las redes sociales (Youtube, Facebook, flickr) para una mayor difusión, demostrando las experiencias vividas por aquellos que fueron partícipe de esa experiencia mediante videos, fotografías y demás contenidos.

### 1 Responsable

La ejecución y coordinación de programa es responsabilidad del gerente operativo de hotel.

### Control: Indicadores

- **Penetración de producto:** n° de huéspedes <sup>41</sup>participantes/ n° total de huéspedes.

### Costos



WOW que día	
Materiales e insumos	\$ 5.000,0
Mano de obra	\$ 1.500,0
Juegos prefabricados	\$ 6.000,0
<b>Total inversión</b>	<b>\$ 12.500,0</b>

### <sup>42</sup>Plazo

ene-12	jul-13
--------	--------

<sup>41</sup> Se refiere a las personas que efectivamente realizaron alguna de las actividades propuestas en el paquete.

<sup>42</sup> Referencias

 Preparación
  Ejecución



## Título: Relax

### Introducción

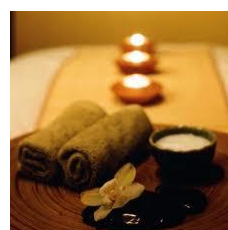
Este programa constituye otro de los pilares hacia el desarrollo de una propuesta de servicios más atractiva y diferenciadora de los competidores.

Relax promete una jornada de cuidado, salud y belleza para sus huéspedes. Si bien constituye un producto demandado principalmente por un público femenino, el programa está diseñado para que lo puedan disfrutar de manera conjunta la pareja. Su foco de atención se centra en el segmento objetivo denominado Free lovers.



### Coadyuva objetivos generales

- Incentivar la demanda del segmento turismo de ocio en temporada baja.
- Promover una percepción diferenciadora respecto de los principales competidores.



### Objetivos

- Incrementar en un 30% los resultados por ventas en temporada baja.
- Incrementar en un 15% los volúmenes de venta por cliente.



### Metodología

El programa se desarrolla de manera íntegra durante una fin de semana, con la posibilidad de realizar modificaciones de acuerdo a las peticiones de cliente.



### Cronograma de actividades

Sábado	
Media mañana	Desayuno natural de frutas, jugos naturales y te de hierbas (indoor-outdoor)
Actividad matinales (a elección)	Clase de yoga, gimnasia aeróbica, tracking por senderos a lo largo del río, bici
Mediodía	Almuerzo diferentes variedades de menú light.
Actividades sobre la siesta (a elección)	Masajes corporales, tratamientos estéticos faciales y/o corporales, aparatología)
Media tarde	Merienda con combinación de jugos, frutas, y diferentes especies de té. (indoor-outdoor)
Noche	Cena romántica Clase de baile, juegos entre parejas (dígalo con mímica, adivinanzas, etc.), clase de meditación, karaoke
Actividades post-cena	

Domingo	
Media mañana	Ídem sábado.
Actividades matinales (a elección)	Clase de yoga, gimnasia aeróbica, tracking por senderos a lo largo del río, bici
Mediodía	Almuerzo diferentes variedades de menú light.
Actividades sobre la siesta (a elección)	Masajes corporales, tratamientos estéticos faciales y/o corporales, aparatología).
Media tarde	Merienda con combinación de jugos, frutas, y diferentes especies de té. (Indoor-outdoor).

Las habitaciones además van a estar preparadas de manera especial con velas y esencias aromáticas, baño de sales, flores, etc.

La comunicación del programa va a ser desarrollada en las redes y comunidades sociales de la empresa, acción que se va a ver cumplimentada por publicidad en negocios vinculados al mundo de la belleza y estética (product placement). La metodología de implementación es muy simple: cada negocio va a contar con cupones entregables con beneficios del descuento (10% de descuento sobre el paquete relax) aplicables a los clientes. Cada negocio tiene un código identificatorio. Por cada cliente obtenido por comercio, el mismo obtiene el 5% de las ventas logradas.

### Responsable

Gerente operativo

### Control

**Tasa de éxito de producto:** Número de clientes afectados al programa/número total de clientes del hotel.

**Tasa de penetración de la promoción:** Número de clientes alcanzados por medio de promoción en negocios relacionados/ número total de clientes concernientes al programa relax.

**Tasa de invitación/ contagio<sup>43</sup>:** Cantidad total de clientes asociados al programa relax/ número de registros de clientes asociados al programa.

---

<sup>43</sup> Modo de lectura: Mientras más se aproxime a 1 el cociente, significa que prevalecen clientes que concurren solo, es decir sin ningún acompañante. Mientras mayor sea el cociente mayor es el número de personas con las que concurre dicha persona (pareja, amigos, familiares) siendo 2 el coeficiente de referencia (La persona más un acompañante (pareja, amigo, familiar, etc.)



## Costos <sup>44</sup>

relax	
Honorarios profesionales	
Especialista en masajes y tratamientos de belleza (3 personas)	\$ 2.500,0
Profesor de gimnasia (3 personas)	\$ 1.200,0
Profesora de baile	\$ 500,0
Costos de insumos (productos de belleza y tratamientos corporales)	\$ 600,0
Material de promoción	\$ 400,0
<b>Total</b>	<b>\$ 5.200,0</b>
<b>Precio del paquete por persona <sup>45</sup></b>	<b>\$ 600,0</b>

Por fin de semana  
Por fin de semana  
(2 días)

## Plazo

EL programa va a ser implementado 1 o dos fines de semana por mes durante la temporada baja de demanda, pudiendo sufrir modificaciones de acuerdo a su evolución y respuesta.

Mar-12	Abr-12	May-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Abr-13	May-13	Jun-13
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

<sup>44</sup> Los costos son expresados por jornada, es decir por fin de semana.

<sup>45</sup> EL precio del paquete (\$600 por persona), no incluye el alojamiento para lo cual rigen las tarifas predeterminadas.

## Denominación: Expo-hotel

### Introducción

Expohotel constituye la consolidación de la empresa como un lugar genuino para el ocio y el esparcimiento, proponiendo diferentes eventos de carácter social tales como exposiciones y encuentros temáticos que movilicen y sean atractivos a todos los integrantes de la familia, convirtiéndose de un mero anfitrión a un generador activo y protagonista de este tipo de celebraciones.

### Coadyuva objetivos generales

- Desarrollar un mayor grado de exposición y conocimiento de la marca.
- Incentivar la demanda del segmento turismo de ocio en temporada baja.

### Objetivos

- Convertir a asistentes de eventos sociales-culturales en huéspedes del hotel.
- Ganar exposición y repercusión en medios de comunicación no pagos

### Metodología

**Expoautos:** El primer avento a concretar contemporaria la realización de una exposición de autos y motos antiguas, en donde los concurrentes puedan observar estas obras de arte del pasado y eventualmente ser partícipes de un paseo, además de disfrutas de los servicios de la confitería y el restaurante.

Su desarrollo se llevará a cabo mediante invitaciones a particulares propietarios y convenios con asociaciones/clubes de autos antiguos. Los expositores mejores valorados por el público serán premiados y a todos los concurrentes se les otorgará su correspondiente reconocimiento.

**Expodelicias:** Congregando a las principales escuelas de cocina y chef se da origen a expodelicias que consiste en una competición de los mejores platos dulces propuestos por los diferentes grupos que integran las escuelas de cocina. El público es el jurado quien seleccionará los platos que quiera degustar y le otorgará una calificación. Aquellos que resulten con mayor puntaje resultaran premiados.

**Expovinos:** Reuniendo a las principales bodegas de la región y otras provincias, expovinos busca deleitar a los más exigentes paladares, acompañándolos con degustaciones de sabores tradicionales de la región.



Los eventos serán financiados con los ingresos provenientes de la recaudación de las entradas y potenciales patrocinios que puedan conseguirse respetando a la identidad del evento y al posicionamiento de la empresa.

La promoción de los eventos se realizara por las redes sociales. Por su parte, se invitará a personalidades y medios de comunicación reconocidos a participar del evento.

Los asistentes por medio de sus entradas contarán con un descuento de hasta el 15% sobre su próxima compra<sup>46</sup>.

### Responsable

La ejecución y coordinación del programa será responsabilidad del gerente operativo del hotel quien además tiene a cargo la organización de cada evento en colaboración con un asistente contratado específicamente para dicha tarea.

### Control: indicadores

**Ingresos por venta:** Ingresos por venta de entradas+ ingresos por venta netos de hotelería /costo de organización del evento.

**Tasa de conversión:** n° de asistentes que posteriormente hicieron uso de la promoción de compra para los servicios de alojamiento del hotel/ n° de asistentes al evento

Además se tomará en cuenta el grado de repercusión del evento en medios y programas relacionados a las características del evento. (Programas televisivos de autos, espectáculos, etc.)



---

<sup>46</sup> Los descuentos corresponden a las tarifas de alojamiento únicamente, vigentes por un plazo de 2 meses, no acumulables.

## Costos

<b>Expoautos</b>	
Alquiler mobiliario	\$ 2.000,00
Gs de promoción	\$ 1.500,00
Hs profesionales asistente	\$ 1.200,00
Gs varios	\$ 1.000,00
<b>Costo total por evento</b>	<b>\$ 5.700,00</b>
Precio del evento	
\$ 35 por persona	
<b>Expodelicias</b>	
Alquiler mobiliario	\$ 3.000,00
Gs de promoción	\$ 1.500,00
Gs varios(organización, personal extra, premios)	\$ 2.000,00
Hs profesionales asistente	\$ 1.200,00
<b>Costo total por evento</b>	<b>\$ 7.700,00</b>
Precio del evento	
\$ 70 por persona	
<b>Expovinos</b>	
Gs de promoción	\$ 1.500,00
Gs varios(organización, reconocimientos)	\$ 1.500,00
Hs profesionales asistente	\$ 1.100,00
<b>Costo total por evento</b>	<b>\$ 4.100,00</b>
Precio del evento	
\$ 35 por persona	

## Tiempos<sup>47</sup>

may-12	jun-12	sep-12	abr-13
ED	EA	EV	ED

<sup>47</sup> Referencias: ED:expodulce, EA:expoautos, EV: expovinos.

### Introducción

Esta iniciativa toma en consideración la necesidad expuesta por el segmento de empresas y negocios de generar espacios para un mayor intercambio informal entre las personas incentivando su integración y el relacionamiento.



### Coadyuva objetivos generales

- Lograr una mayor penetración en el turismo de negocios.

### Objetivos

- Estimular la demanda del segmento de negocios hacia los servicios de restaurante, alcanzando al menos 80 cubiertos mensuales



### Metodología

La propuesta consiste de manera concreta en realizar almuerzos y/o cenas para grupos de personas de diferentes empresas en donde tome protagonismo el ingenio, el trabajo en equipo, la diversión y la competencia. Para lograrlo se incorporará juegos de ingenio entre los lapsos de la comida en donde cada empresa o equipo deberá resolverlos antes que los de la mesa de al lado lo consigan ganado así el premio mayor que incluye postres deliciosos y además por supuesto del orgullo de ganar. De igual manera se brindará la posibilidad de hacer juegos de karaoke, adivinanzas con mímicas, entre otros. Para este último caso se contempla la utilización de espacios más privados como la pequeña sala de usos múltiples con la que cuenta el hotel para no generar inconvenientes a los demás huéspedes.



Al igual que el programa el arte de la guerra, la promoción se basará principalmente en el e-mail



### Responsable

Será el jefe del restaurante el responsable de la gestión y coordinación del programa.



### Control: indicadores

- **Nivel de Penetración:** n° de grupos de personas alcanzados/n° de contactos- invitaciones enviadas
- Evolución del número de integrantes del grupo por empresa y evolución de la frecuencia de compra.

## Costos

<b>DO RE MI Viernes</b>	
Compra de juegos e insumos tecnológicos	\$ 1.500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.500,00</b>

## Tiempos

Funcional durante todo el periodo. Enero 2012-Julio 2013.

## Título: El arte de la guerra

### Introducción

Tomando en consideración el alto crecimiento manifestado por el turismo de negocios en los últimos años, observado en la realización de numerosos congresos, reuniones y encuentros empresariales y seminarios, convalidado además con una mayor participación e inversión en programas de desarrollo profesional del personal por parte de las empresas, situación la cual es objeto de incentivado de programas de reintegro por parte del estado nacional es que se desarrolla el presente programa cuya naturaleza se resume en dos conceptos: Instrucción y aplicación.

Su nombre hace referencia al libro escrito por Sun Tzu, una obra maestra sobre estrategia que se ha extendido más allá del ámbito militar para adentrarse al mundo de los negocios. EL objetivo último del programa es brindar cursos de capacitación profesional, desarrollando un contexto no convencional de aplicación.

### Coadyuva objetivos generales

- Lograr una mayor penetración en el turismo de negocios.

### Objetivos

- Desarrollar al menos 14 eventos de capacitación en el periodo Abril – diciembre 2012, marzo-junio 2013.

### Metodología

EL programa tiene dos fases claramente identificables. La primera de ellas, referida a la capacitación para la cual toma especial consideración la participación de un aliado estratégico, una consultora en materia de planeamiento estratégico y recursos humanos, quien tendrá a su cargo el diseño y dictado de los cursos correspondientes. La segunda fase es la de aplicación de conceptos adquiridos, hecho el cual será llevado a cabo mediante la realización de juegos denominados Paintball, o guerras de pinturas.

Las áreas iniciales de capacitación contemplarán, pensamiento estratégico, liderazgo, y trabajo en equipo. Dichas temáticas son aplicadas en el juego mediante el cumplimiento de misiones, y superación de obstáculos como conquistar un territorio, superar a un equipo doblemente equipado, brindar apoyo a quienes deben alcanzar un punto, etc.



Cada curso tiene una duración de 3 días, planificados en forma general de la siguiente manera: día uno: dictado del/los cursos teóricos, Día 2: Aplicación, realización de los juegos, Día 3: análisis de desempeño y devolución.

Los juegos serán realizados íntegramente dentro del predio del hotel, sin posibilidades de generar inconvenientes a los demás huéspedes.

El programa contempla el uso de los múltiples servicios disponibles en el hotel tales como restaurante y confitería, alojamiento, y salas de usos múltiples, etc.

Cada participante obtendrá su respectivo reconocimiento una vez finalizado y cumplido los objetivos del programa-capacitación.

La comunicación de la propuesta será realizará vía e-mail a partir de bases de datos construidas por medio de revistas de negocios, páginas y directorios de empresas.

### **Responsable**

El programa será responsabilidad del gerente general del hotel en cooperación con la consultora asociada.

### **Control: Indicadores**

Además de los resultados de ventas alcanzados se tendrá en cuenta:

- **Penetración de producto:** n° de eventos de capacitación realizados/n° de <sup>48</sup>contactos desarrollados
- <sup>49</sup>**Nivel de Satisfacción de los clientes:** n° de clientes satisfechos/n° total de clientes alcanzados

---

<sup>48</sup> Se refiere al número de empresas a las que se les envió un e-mail.

<sup>49</sup> A días de finalizada la jornada, se les enviará a los clientes un mail con una planilla de Excel en donde se les solicitará que mediante una serie de indicadores califiquen su grado de satisfacción respecto de la consultora como del hotel, obteniendo así una calificación final para discriminar de acuerdo al nivel de puntaje obtenido los clientes satisfechos e insatisfechos. Además se tomará como referencia el nivel de recomendación de marca (NPS) como otro indicador complementario.



## Costos

<b>EL arte de la guerra</b>	
Inversión inicial en acondicionamiento de espacios	\$ 5.000,0
Gs de diseño de piezas comunicacionales	\$ 500,0
Equipamiento paintball	\$ 18.000,0
<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$ 23.500,0</b>

<b>Costos operativos por evento</b> (Para grupos de 15 personas)	
Materias primas	\$ 2.500,00
Insumos operativos de paintball	\$ 350,00
Gs varios	\$ 300,00
<b>Costo total por evento</b>	<b>\$ 3.150,0</b>


Se estima que las tarifas de la consultora hacia este programa girarían en torno a los \$ 3000- \$ 5000. En función de ello el precio del programa hacia el cliente se estima en \$ 1300.

## <sup>50</sup>Tiempo

Mar. 12 – Abr. 12	May. – Dic. 12	Abr. 12 - Jul 12
-------------------	----------------	------------------

---

## <sup>50</sup> Referencias

 Preparación  Ejecución

## Denominación: Quién es quién

### Introducción

Este programa busca convertir al hotel en una pieza partícipe del mundo de los negocios, proponiendo jornadas de presentación y encuentro empresarial, facilitando así la generación de nuevos contactos e intercambios profesionales.

### Coadyuva objetivos generales

- Lograr una mayor penetración en el turismo de negocios.

### Objetivo

- Ganar presencia y notoriedad en el segmento de empresas locales y nacionales.
- Incrementar en un 15% los concurrentes con finalidad de ocio-Recreación en los 3 meses posteriores a la celebración de los eventos.

### Metodología

La iniciativa de celebración de dichas jornadas y eventos relacionamiento de negocios nacerá de manera conjunta con las Cámaras Empresariales y sectoriales, siendo estas un intermediario clave y necesario para lograr ingresos en este segmento. EL hotel, por su parte, pondría a disposición las instalaciones (espacios comunes de hotel: restaurante, sala de reuniones, outdoor), para su concreción sin costo alguno, cobrando únicamente aquellos servicios vinculados al catering y gastos varios de organización.

La comunicación de dichos eventos se realizaría de manera directa a las empresas, a través de email marketing y contacto telefónico, como así también por medio de las cámaras sectoriales. En post de ganar el apoyo de estos últimos, las personas de los principales cargos jerárquicos serán previamente agasajados con presentes, además de contar con un 50% sobre los precios de estadia en las fechas posteriores al evento. Los demás concurrentes tendrán un descuento del 15% sobre los precios de alojamiento.<sup>51</sup>

También serán invitados los principales medios televisivos y editoriales para su cobertura.

Se prevé la concreción de dos encuentros anuales, con la posibilidad de extenderlos de acuerdo a los resultados económicos obtenidos.



<sup>51</sup> Vigencia: 3 meses posteriores al evento.

## Responsable

Gerente general

## Control

Tasa de respuesta: Número de invitaciones-contactos establecidos/ número de concurrentes alcanzados.

Tasa de conversión: n° de asistentes al evento/n° de asistentes que posteriormente hicieron uso de la promoción de compra para los servicios de alojamiento del hotel.

## Costos

Quien es quien <sup>52</sup>	
Atenciones a personal jerárquico (cámaras sec.)	\$ 350,00
Gs de catering	\$ 5.000,0
Gs comunicación MKT	\$ 500,0
Honorarios personal extra (2 mozos)	\$ 700,0
Gs generales	\$ 400,0
<b>Total</b>	<b>\$ 6.950,0</b>

## Plazo

Mar-12	Nov-12	Abr-13

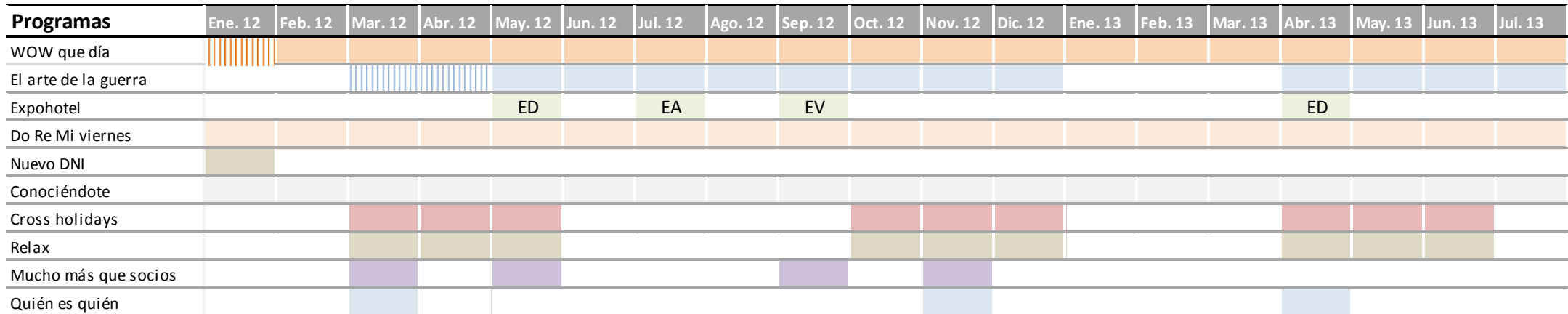
---

<sup>52</sup> Costo estimado por evento para un grupo de 100 personas.

## Presupuesto total estimado

	1er Trimestre 2012	2do Trimestre 2012	3er Trimestre 2012	4to Trimestre 2012	1er Trimestre 2013	Cuatrimestre (Abr. - Jul. 2013)	Total
<b>Programas</b>							
WOW que día	\$ 12.500						\$ 12.500
El arte de la guerra	\$ 23.500	\$ 5.280	\$ 8.400	\$ 10.500		\$ 7.200	\$ 54.880
Expohotel		\$ 13.400	\$ 4.100			\$ 7.700	\$ 25.200
Do Re Mi viernes	\$ 1.500						\$ 1.500
Nuevo DNI	\$ 8.700						\$ 8.700
Conociéndote	\$ 13.890	\$ 6.390	\$ 6.000	\$ 4.500	\$ 10.890	\$ 5.500	\$ 47.170
Cross holidays		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000	\$ 9.000
Relax		\$ 5.200		\$ 10.400		\$ 10.400	\$ 26.000
Mucho más que socios	\$ 2.140	\$ 2.140	\$ 2.140	\$ 2.140			\$ 8.560
Quién es quién		\$ 6.950		\$ 6.950		\$ 6.950	\$ 20.850
<b>Presupuesto total de marketing</b>	<b>\$ 62.230</b>	<b>\$ 42.360</b>	<b>\$ 20.640</b>	<b>\$ 37.490</b>	<b>\$ 10.890</b>	<b>\$ 40.750</b>	<b>\$ 214.360</b>

## Diagrama de Gantt<sup>53</sup>



53

 Preparación
  Implementación

Programa Expohotel: ED: Expodelicias, EA: Expoautos, EV: Expovinos

# 10. ANÁLISIS DE PROYECCIONES Y CONCLUSIONES

## Proyecciones de resultados por ventas esperados y retorno de la inversión

---

Las proyecciones de los resultados se realizan a partir del planteamiento de tres escenarios posibles cuyas condiciones son el resultado de la interacción de las diferentes variables económicas y de mercado, con consecuencias directas en los niveles de demanda (Ventas) y variaciones en los costos. Los mismos han sido desarrollados a precios corrientes para el periodo estipulado en el plan (Enero 2012- Julio 2013).

Antes de proceder a su análisis resulta necesario aclarar que los mismos constituyen flujos incrementales, es decir la evaluación del retorno de la inversión propuesta solo tiene en cuenta aquellas ventas y costos atribuibles al plan.

Principales condiciones de los escenarios

### **Escenario normal**

Las ventas se comportan de acuerdo a lo proyectado. Los costos variables se ven incrementado en un 20% respecto al 2011 de acuerdo a como estaba previsto. Los precios de venta son ajustados en un 10% durante el 2012 y en un 5% hacia el periodo Enero – Julio 2013.

### **Escenario optimista**

Las acciones implementadas logran una muy buena aceptación por parte de los clientes logrando un crecimiento del 30% de las ventas por sobre lo esperado. El segmento de negocios en particular responde de manera muy positiva hacia el programa de capacitación experiencial (el arte de la guerra) alcanzado un crecimiento del 28%. Los costos se mantienen en los niveles esperados, al igual que los precios de venta.

### **Escenario pesimista**

Las ventas no se comportan de acuerdo a lo esperado, sufriendo una caída del 20%. La latente amenaza de nuevos ingresantes se concreta, perjudicando fuertemente el desempeño en el segmento de negocios. Los costos variables se ven incrementados en un 15% hacia el segundo semestre del 2012 y primera mitad del 2013 por sobre lo ya estimado. Los programas tendientes a desestacionalizar la demanda lo logran los resultados esperados.

## Flujo de fondo incremental: Escenario normal

	1er Trimestre 2012	2do Trimestre 2012	3er Trimestre 2012	4to Trimestre 2012	1er Trimestre 2013	Cuatrimestre (Abr. - Jul. 2013)	Total
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos por ventas estimados por al empresa	\$ 433.000	\$ 162.000	\$ 292.000	\$ 194.600	\$ 512.300	\$ 219.100	\$ 1.813.000
<b>Ingresos por ventas asociados al plan</b>	<b>\$ 101.000</b>	<b>\$ 89.000</b>	<b>\$ 86.500</b>	<b>\$ 120.000</b>	<b>\$ 132.000</b>	<b>\$ 159.000</b>	<b>\$ 687.500</b>
Total ingresos por ventas	\$ 534.000	\$ 251.000	\$ 378.500	\$ 314.600	\$ 644.300	\$ 378.100	\$ 2.500.500
<b>EGRESOS</b>							
Costos variables de ventas(Asoc. al plan)	\$ 20.200	\$ 17.800	\$ 17.300	\$ 24.000	\$ 26.400	\$ 31.800	\$ 137.500
<b>Gastos de marketing asociados al plan</b>							
WOW que día	\$ 12.500						\$ 12.500
El arte de la guerra	\$ 23.500	\$ 5.280	\$ 8.400	\$ 10.500		\$ 7.200	\$ 54.880
Expohotel		\$ 13.400	\$ 4.100			\$ 7.700	\$ 25.200
Do Re Mi viernes	\$ 1.500						\$ 1.500
Nuevo DNI	\$ 8.700						\$ 8.700
Conociéndote	\$ 13.890	\$ 6.390	\$ 6.000	\$ 4.500	\$ 10.890	\$ 5.500	\$ 47.170
Cross holidays		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000	\$ 9.000
Relax		\$ 5.200		\$ 10.400		\$ 10.400	\$ 26.000
Mucho más que socios	\$ 2.140	\$ 2.140	\$ 2.140	\$ 2.140			\$ 8.560
Quién es quién		\$ 6.950		\$ 6.950		\$ 6.950	\$ 20.850
<b>Total gastos de marketing asociados al plan</b>	<b>\$ 62.230</b>	<b>\$ 42.360</b>	<b>\$ 20.640</b>	<b>\$ 37.490</b>	<b>\$ 10.890</b>	<b>\$ 40.750</b>	<b>\$ 214.360</b>
Costos totales	\$ 82.430	\$ 60.160	\$ 37.940	\$ 61.490	\$ 37.290	\$ 72.550	\$ 351.860
Impuestos	\$ 4.040	\$ 3.560	\$ 3.460	\$ 4.800	\$ 5.280	\$ 6.360	\$ 27.500
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 14.530</b>	<b>\$ 25.280</b>	<b>\$ 45.100</b>	<b>\$ 53.710</b>	<b>\$ 89.430</b>	<b>\$ 80.090</b>	<b>\$ 308.140</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>\$ 14.530</b>	<b>\$ 39.810</b>	<b>\$ 84.910</b>	<b>\$ 138.620</b>	<b>\$ 228.050</b>	<b>\$ 308.140</b>	

ROI = (\$ 308.140/ \$ 214.360)

144%



## Flujo de fondo incremental: Escenario optimista

	1er Trimestre 2012	2do Trimestre 2012	3er Trimestre 2012	4to Trimestre 2012	1er Trimestre 2013	Cuatrimestre (Abr. - Jul. 2013)	Total
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos por ventas estimados por la empresa	\$ 466.000	\$ 179.000	\$ 310.000	\$ 216.000	\$ 564.500	\$ 241.500	\$ 1.977.000
<b>Ingresos por ventas asociados al plan</b>	<b>\$ 130.000</b>	<b>\$ 128.400</b>	<b>\$ 120.500</b>	<b>\$ 154.000</b>	<b>\$ 165.000</b>	<b>\$ 189.000</b>	<b>\$ 886.900</b>
Total ingresos por ventas	\$ 596.000	\$ 307.400	\$ 430.500	\$ 370.000	\$ 729.500	\$ 430.500	\$ 2.863.900
<b>EGRESOS</b>							
Costos variables de ventas (Asoc. al plan)	\$ 26.000	\$ 25.680	\$ 24.100	\$ 30.800	\$ 33.000	\$ 37.800	\$ 177.380
<b>Gastos de marketing asociados al plan</b>							
WOW que día	\$ 12.500						\$ 12.500
El arte de la guerra	\$ 23.500	\$ 4.560	\$ 6.300	\$ 12.600		\$ 16.800	\$ 63.760
Expohotel		\$ 13.400	\$ 4.100			\$ 7.700	\$ 25.200
Do Re Mi viernes	\$ 1.500						\$ 1.500
Nuevo DNI	\$ 8.700						\$ 8.700
Conociéndote	\$ 13.890	\$ 6.390	\$ 6.000	\$ 4.500	\$ 10.890	\$ 5.500	\$ 47.170
Cross holidays		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000	\$ 9.000
Relax		\$ 5.200		\$ 10.400		\$ 10.400	\$ 26.000
Mucho más que socios	\$ 2.140	\$ 2.140	\$ 2.140	\$ 2.140			\$ 8.560
Quién es quién		\$ 6.950		\$ 6.950		\$ 6.950	\$ 20.850
<b>Total gastos de marketing asociados al plan</b>	<b>\$ 62.230</b>	<b>\$ 41.640</b>	<b>\$ 18.540</b>	<b>\$ 39.590</b>	<b>\$ 10.890</b>	<b>\$ 50.350</b>	<b>\$ 223.240</b>
Costos totales	\$ 88.230	\$ 67.320	\$ 42.640	\$ 70.390	\$ 43.890	\$ 88.150	\$ 400.620
Impuestos	\$ 5.200	\$ 5.136	\$ 4.820	\$ 6.160	\$ 6.600	\$ 7.560	\$ 35.476
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 36.570</b>	<b>\$ 55.944</b>	<b>\$ 73.040</b>	<b>\$ 77.450</b>	<b>\$ 114.510</b>	<b>\$ 93.290</b>	<b>\$ 450.804</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>\$ 36.570</b>	<b>\$ 92.514</b>	<b>\$ 165.554</b>	<b>\$ 243.004</b>	<b>\$ 357.514</b>	<b>\$ 450.804</b>	

ROI = (\$ 450.804/ \$ 223.240)

202%

## Flujo de fondo incremental: Escenario pesimista

	1er Trimestre 2012	2do Trimestre 2012	3er Trimestre 2012	4to Trimestre 2012	1er Trimestre 2013	Cuatrimestre (Abr. - Jul. 2013)	Total
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos por ventas estimados por la empresa	\$ 396.000	\$ 150.000	\$ 266.000	\$ 178.500	\$ 419.500	\$ 175.000	\$ 1.585.000
<b>Ingresos por ventas asociados al plan</b>	<b>\$ 95.000</b>	<b>\$ 75.000</b>	<b>\$ 76.500</b>	<b>\$ 104.000</b>	<b>\$ 98.000</b>	<b>\$ 110.000</b>	<b>\$ 558.500</b>
Total ingresos por ventas	\$ 491.000	\$ 225.000	\$ 342.500	\$ 282.500	\$ 517.500	\$ 285.000	\$ 2.143.500
<b>EGRESOS</b>							
Costos variables de ventas(Asoc. al plan)	\$ 19.950	\$ 15.750	\$ 16.065	\$ 23.920	\$ 22.540	\$ 25.300	\$ 123.525
<b>Gastos de marketing asociados al plan</b>							
WOW que día	\$ 12.500						\$ 12.500
El arte de la guerra	\$ 23.500	\$ 2.280	\$ 2.200	\$ 2.310		\$ 4.800	\$ 35.090
Expohotel		\$ 13.400	\$ 4.100			\$ 7.700	\$ 25.200
Do Re Mi viernes	\$ 1.500						\$ 1.500
Nuevo DNI	\$ 8.700						\$ 8.700
Conociéndote	\$ 13.890	\$ 6.390	\$ 6.000	\$ 4.500	\$ 10.890	\$ 5.500	\$ 47.170
Cross holidays		\$ 3.000		\$ 3.000		\$ 3.000	\$ 9.000
Relax		\$ 5.200		\$ 10.400		\$ 10.400	\$ 26.000
Mucho más que socios	\$ 2.140	\$ 2.140	\$ 2.140	\$ 2.140			\$ 8.560
Quién es quién		\$ 6.950		\$ 6.950		\$ 6.950	\$ 20.850
<b>Total gastos de marketing asociados al plan</b>	<b>\$ 62.230</b>	<b>\$ 39.360</b>	<b>\$ 14.440</b>	<b>\$ 29.300</b>	<b>\$ 10.890</b>	<b>\$ 38.350</b>	<b>\$ 194.570</b>
Costos totales	\$ 82.180	\$ 55.110	\$ 30.505	\$ 53.220	\$ 33.430	\$ 63.650	\$ 318.095
Impuestos	\$ 3.800	\$ 3.000	\$ 3.060	\$ 4.160	\$ 3.920	\$ 4.400	\$ 22.340
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 9.020</b>	<b>\$ 16.890</b>	<b>\$ 42.935</b>	<b>\$ 46.620</b>	<b>\$ 60.650</b>	<b>\$ 41.950</b>	<b>\$ 218.065</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>\$ 9.020</b>	<b>\$ 25.910</b>	<b>\$ 68.845</b>	<b>\$ 115.465</b>	<b>\$ 176.115</b>	<b>\$ 218.065</b>	

ROI = (\$ 218.065/ \$ 194.570)

112%

## Análisis de proyecciones

---

Hacia el escenario futuro más probable, los resultados proyectados implicarían un retorno del 44% por sobre la inversión de marketing propuesta, alcanzando una contribución neta de \$ 308.140.

Siguiendo con el análisis, en lo que respecta al escenario más optimista, el retorno sobre la inversión ascendería al 102% con un crecimiento de los resultados por ventas asociados al plan en un 30%. Esto se traduce en una contribución neta de \$ 450.804.

Diferente es la situación que advierte el escenario pesimista, cuyas desfavorables condiciones se verían reflejadas en un fuerte descenso del retorno esperado de la inversión, alcanzado solo el 12%, lo que significaría una contribución neta de \$218.065. Esta abrupta caída se vería justificada por una baja del 20% en las ventas sumado a un incremento del 15% en los costos variables por encima de lo estimado.

Tomando como referencia los niveles de ocupación promedio necesarios para alcanzar el punto de equilibrio para un establecimiento de características similares al hotel en cuestión y teniendo en cuenta las ventas proyectadas por la misma empresa hacia el periodo Enero 2012 – Julio 2013, los resultados alcanzados por el plan con una contribución neta espera de \$308.140, permitirían reducir en aproximadamente un 65% el déficit proyectado<sup>54</sup> para ese mismo periodo, siendo del 30% la reducción hacia el escenario menos favorable.

Si bien esto son datos estimativos, los resultados proyectados se posicionarían dentro de los parámetros promedios de la industria, teniendo en cuenta que al finalizar el periodo contemplado por el presente plan de marketing, el proyecto estaría cumpliendo dos años y medio en funcionamiento cuando en términos generales se necesitan de 2 a 3 años para alcanzar el punto de equilibrio.

---

<sup>54</sup> Déficit proyectado para el periodo Enero 2012 – Julio 2013: \$ 470.700 aprox. (ingresos por venta proyectados por la empresa \$ 1.813.000 – costos totales \$ 2.283.000)

# 11. CONCLUSIONES

## Conclusiones

---

La valoración de las circunstancias y condiciones a partir de las cuales se dispone la organización alecciona la necesidad de un replanteo de las estrategias de negocio que hasta el momento han conducido su desarrollo y crecimiento.

Hacia el futuro inmediato, la coyuntura turística regional advierte un escenario con bajas probabilidades de cambio en relación a las expectativas de participación y crecimiento del movimiento turístico de la zona, situación la cual aparentemente se sostendría hasta el mediano o largo plazo en donde el avance de las obras de infraestructura, desarrollo y revalorización de los atractivos turísticos en principio advertirían el inicio de un cambio tendencial muy positivo. Esto se suma a las propias limitaciones que exhibe Villa del Totoral frente a otras localidades de la región como por ejemplo Jesús María, la cual advierte un desarrollo de servicios al turismo más importante, pre posicionándose de esta forma como la principal plaza de hospedamiento y punto de origen para el recorrido de los diferentes lugares y atractivos que definen la región, situación que se evidencia muy contraproducente hacia la potencial demanda del hotel.

Igual apreciación revierte la situación de la empresa frente a sus principales competidores, respecto de los cuales no enseña demasiados puntos en su favor en lo que a su cartera de productos, servicios y propuestas recreativas se refiere. Además resulta cuestionable la estrategia de marca y posicionamiento sobre la cual se erigió el hotel siendo que El Camino Real actualmente ya es utilizado por otros competidores no solo como producto atractivo sino también como marca, evidenciando de esta manera un bajo grado y potencial de diferenciación en post de lograr una mayor preferencia e identificación con la propia empresa.

Frente a estas circunstancias, las decisiones de marketing reflejadas en el presente plan sugieren adoptar una posición más agresiva hacia el mercado, convirtiendo al hotel en un atractivo por sí mismo, buscando alcanzar una mayor autonomía respecto de las fluctuaciones negativas que pueda exhibir el comportamiento turístico regional. En este sentido, se propuso avanzar hacia nichos de mercado más específicos, cuyas motivaciones, gustos y preferencias adviertan la posibilidad de generar un flujo de demanda más regular hacia todo el año, aprovechando la sinergia entre los segmentos de ocio y el turismo de negocios.

En suma, el conjunto de decisiones y acciones propuestas permitirían un avance muy importante hacia la autosustentabilidad del negocio, respecto del cual las proyecciones de resultados indicarían un retorno del 44% sobre lo invertido, lo cual posibilitaría reducir en aproximadamente un 65% el déficit operativo estimado para el periodo contemplado en el plan.

## Recomendaciones

---

- Si bien no está contemplado en el presente plan de marketing, resulta recomendable afianzar en programas internos a la organización en materia de capacitación y desarrollo del personal en aquellos temas relacionados con la atención y satisfacción del cliente, administración de procesos, comunicación, etc. Este tipo de acciones resultan de un impacto muy importante hacia el desarrollo y crecimiento en los segmentos de mercados atendidos.
- Resultaría muy provechoso avanzar en un mayor relacionamiento con instituciones públicas y privadas, lo cual facilitaría enormemente su consolidación en el mercado. En este sentido se aconseja hacer uso de la su condición vincular con el estado municipal de modo de lograr un apoyo íntegro por parte de la Secretaría de Turismo de Córdoba.
- Finalmente, resulta aconsejable realizar inversiones hacia los periodos subsiguientes en materia de sistemas de gestión y bases de datos que posibiliten un mejor conocimiento de los clientes en post de estar en condiciones de implementar una agresiva estrategia de fidelización.

## Bibliografía

Allende C. J.; Bianco S.; Lanzaco G. (2006). Indicadores de la actividad turística provincial. Dirección de Inversiones y Servicios Turísticos, departamento de estudios sectoriales. Recuperado de <http://www.turismoencordoba.net/Indicadores.pdf>

Álvaro, G. (04/06/2011). *La gestión de la cultura es determinante para una empresa orientada a resultados*. El portal del capital humano. Recuperado el (12/06/2011) de <http://infocapitalhumano.pe/entrevistas.php?id=11&t=la-gestion-de-la-cultura-es-determinante-para-una-empresa-orientada-a-resultados>.

Cordón, F., Golletti G., Santamaría M. (2010). *Balance 2010, encuesta de demanda turística*. Observatorio turístico de la ciudad de Córdoba.

Cordón, F., Golletti G., Santamaría M. (2009). *Balance 2009, encuesta de demanda turística*. Observatorio turístico de la ciudad de Córdoba.

Cordón, F., Golletti G., Santamaría M. (2008). *Balance 2008, encuesta de demanda turística*. Observatorio turístico de la ciudad de Córdoba.

Cordón, F., Golletti G., Santamaría M. (2010). *Balance 2007, encuesta de demanda turística*. Observatorio turístico de la ciudad de Córdoba.

Cordón, F., Golletti G., Santamaría M. (2010). *Perfil de la ciudad de Córdoba como sede de ferias y congresos*. Observatorio turístico de la ciudad de Córdoba.

Csikszentmihalyi, S. (1990) *The psychology of optimal experience*. Nueva York. USA. Harper Perennial.

Ensinck, G. (31/10/2011). *Programas cortos e in company, las estrellas*. *El cronista*. Recuperado el (05/01/2012) de <http://www.cronista.com/management/Programas-cortos-e-in-company-las-estrellas-20111031-0003.html>.

Galicchio, P. (2011). *Generación de empleo y gestión de Recursos Humanos en las PyME industriales*. Fundación observatorio pymes. Recuperado de [http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE\\_EmpleoRRHH\\_indust\\_julio2011.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE_EmpleoRRHH_indust_julio2011.pdf).

Graño, V. Santos, L. (2009). *Promoción turística internacional, memorias 2009*. Instituto nacional de promoción turística.

Gorbarán, G. (2011). La cifra más alta, balance anual 2010 de congresos. *Ferías y Congresos* 161(2), 16-21.

Hudson, S. (2008) *Tourism and hospitality marketing, a global perspective*. Los Angeles. USA. Sage.

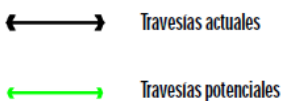
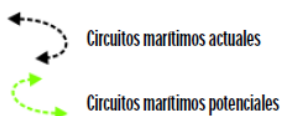
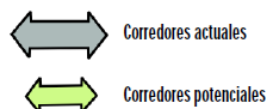
Ignacio, F. (2009). El retorno del huésped. *Revista apertura*. 195(12). 130-136.

- Meyer, D. Aguilera, D (2008). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*. Secretaría de turismo de la nación Argentina.
- Misiura, S.(2006) *Heritage marketing*. Nueva York. USA. Butterworth Heinemann.
- Porter, M. E.(1980).*Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, USA: The Free Press.
- Quiñones D. C., (15/04/2011). Nuevos consumidores y nuevo marketing, tendencias 2011. [Tendencias de consumo hacia el para el 2011]. Recuperado de <http://consumer-insights.blogspot.com/2011/01/nuevos-consumidores-y-nuevo-marketing.html>.
- Quiroga, C. (2008). Seduciendo a los LATS. *Revista Apertura*. 184(12), 124-130.
- Renvoisé, P. Morin C. (2002). *Neuromarketing, understanding the buy buttons in your customer's brain*. Nueva York. USA. Nashville Tenn.
- Sainz de Vicuña, J. M. (1999).*El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid, España. ESIC.
- Sellaro, M. (2011). Mercado en recuperación, balance anual 2010 de ferias y exposiciones 161(2), 04-13.
- Smilansky S. (2009)*Experiential marketing, a practical guide to interactive brand experiences*.Philadelphia, USA. Kogan page.
- Sturzenegger, A.; Porto N.; Espinola N. (2010). Informe económico cuatrimestral sobre la actividad de viajes y turismo(2). *Cámara Argentina de turismo*. Recuperado de [http://www.aht.com.ar/observatorio/339\\_26\\_1.pdf](http://www.aht.com.ar/observatorio/339_26_1.pdf).
- Tomada, D. (07/04/2011). *Argentina: Turismo de reuniones creció en este país 14 por ciento entre 2003 y 2009*. Recuperado el (15/04/2011) de <http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/argentina-turismo-de-reuniones-en-este-pais-crecio-140-por-ciento-entre-2003-y-2009>
- Urhausen, J. (2009). Get Out of the Way, Seniors Are Coming. *Tourism Review Magazin*. Recuperado de [http://www.accessibletourism.org/resources/tourism\\_ethical\\_review-senior\\_travellers-june2009.pdf](http://www.accessibletourism.org/resources/tourism_ethical_review-senior_travellers-june2009.pdf).
- Vardé, D. (2011). Informe sectorial de consumo masivo en Argentina, un crecimiento sostenido, *Deloitte*. (7). Recuperado de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Content/Articles/industrias/consumo\\_masivo/arg\\_cbuss\\_Informe-Consumo-Masivo-N7\\_03102011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Content/Articles/industrias/consumo_masivo/arg_cbuss_Informe-Consumo-Masivo-N7_03102011.pdf).
- Viano, L. (10/07/2011). *Confirman los efectos positivos de los barros de Mar Chiquita*. Editorial la voz del interior. Recuperado el (20/09/2011) <http://www.lavoz.com.ar/mar-chiquita/confirman-efectos-positivos-barros-mar-chiquita>.
- Wilson, M.S., Gilligan C. (2005). *Strategic marketing management*. (5ª ed.) Italia.Elsevier.
- Lesyk, N.(2009).Temporada de cvacaceones. *Revista Apertura*. 195(12).184-186.



# 12. ANEXO

## Referencias



### Corredor turístico

Se considera como tales a los espacios geográficos y/o Culturalmente homogéneos, vertebrados por rutas troncales de circulación, con atractores de jerarquía suficiente como para motivar flujos de demanda turística nacional y/o internacional. Cabe aclarar que el corredor puede incluir áreas menores vinculadas entre sí y también áreas fronterizas aledañas. Son, en definitiva, la versión «operativa» de la trama homogénea espacial propuesta en los mapas de oportunidades.

### Área de uso turístico actual

Porción territorial de escala variable pero con volúmenes importantes de demanda turística motivada por la alta concentración de atractores potentes característicos. Cuenta con servicios turísticos suficientes y con niveles *aceptables de gestión turística*. Las inversiones públicas y privadas en el sector son de tendencia creciente. El Turismo como actividad económica tiene una entidad muy significativa

### Área con vocación turística

Porción territorial con concentración de recursos turísticos de jerarquía como para atraer una demanda turística significativa pero que presenta problemas de accesibilidad, conectividad y servicios mínimos, como así también de gestión en la planificación de productos/destinosEl Turismo como actividad económica no ha cobrado aún suficiente entidad.

### Circuitos turísticos marítimos-fluviales

Comprende la oferta turística conjunta de un recorrido caracterizado por la navegación en ríos, canales, lagos y mar, incluyendo en esta categoría la navegación en cruceros y la deportiva a vela. Por lo general, estos itinerarios combinan alternativas científicas y culturales, con todas las prestaciones y servicios que el turista necesita durante su recorrido abordo, organizados en un sistema de puertos turísticos de soporte. Estos circuitos, de acuerdo a la localización de los centros y atractivos, y a través de su conectividad, pueden ser de nivel local, regional, nacional e internacional.

### Travesías

Caminos necesarios de vinculación entre los diferentes elementos que forman el espacio turístico de un país. Cuentan con una distribución lineal de atractores de significación menor, ubicados sobre su propio eje o en su área de influencia.

### Circuitos transfronterizos o integrados

Oferta turística binacional fronteriza organizada en un recorrido Turístico, que se caracteriza por tener un eje rector geográfico y temático de diagramación lineal o circular, dependiente de la conectividad, de la ubicación de los atractores y de la disposición de los núcleos urbanos proveedores de servicios.

### Puertas

Accesos simbólicos y funcionales a todos los componentes del espacio turístico regional y federal; núcleos urbanos proveedores de servicios turísticos, convenientemente equipados como nodos de comunicaciones.

Figura n° 15, Mapa federal de oportunidad: Visión general

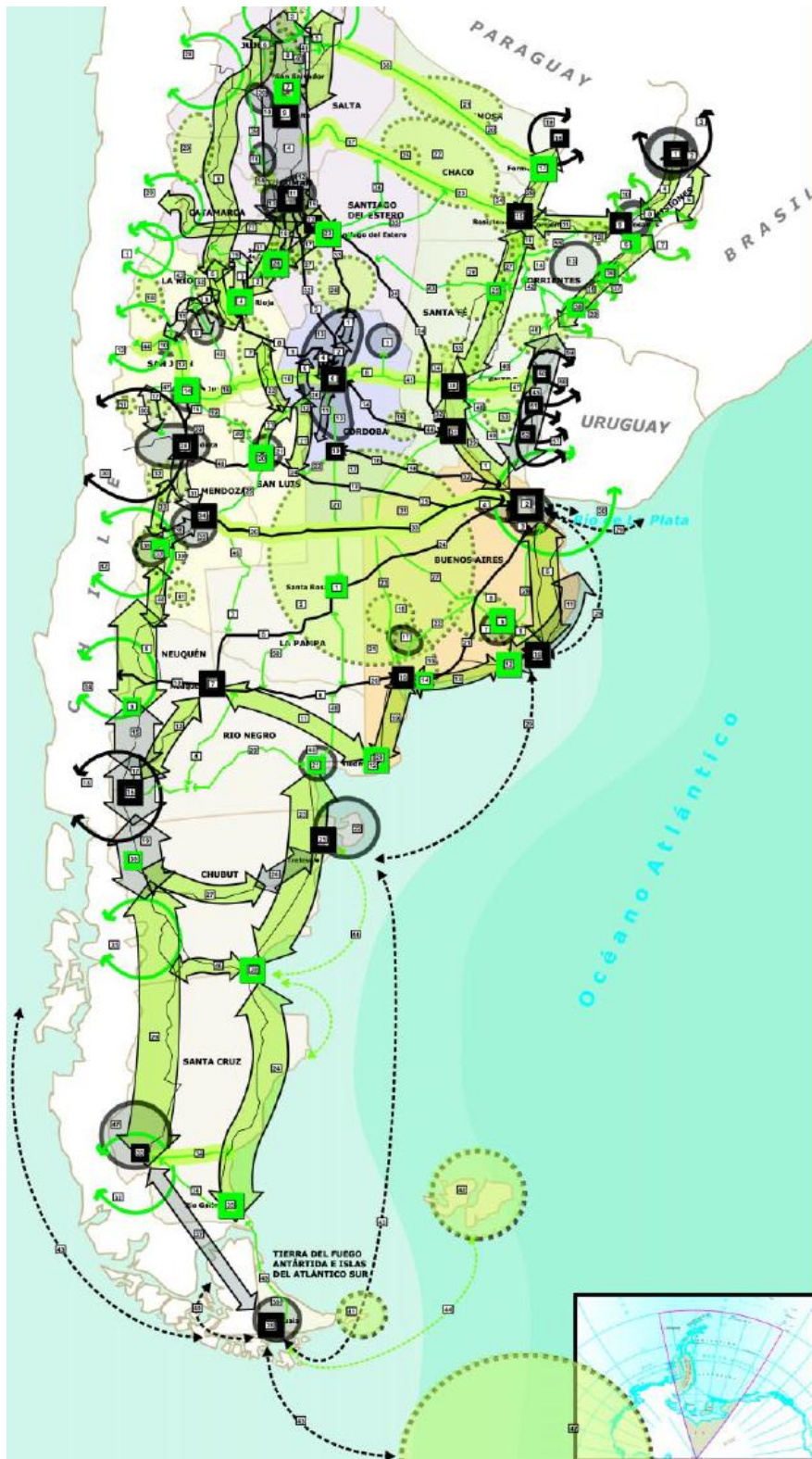
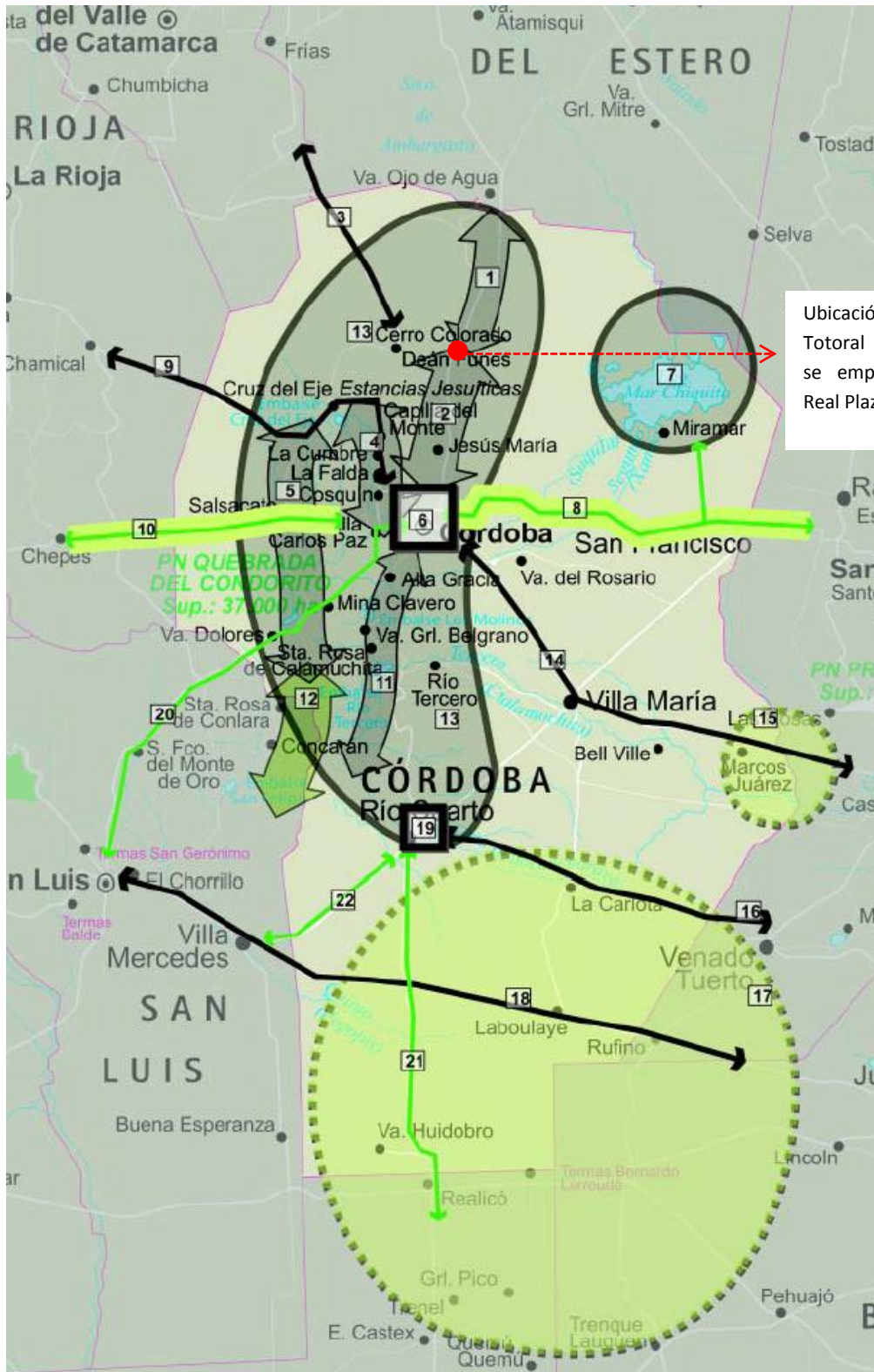


Figura n° 16, Mapa federal de oportunidades: región centro



Ubicación de Villa de Totoral localidad donde se emplaza el Camino Real Plaza hotel.

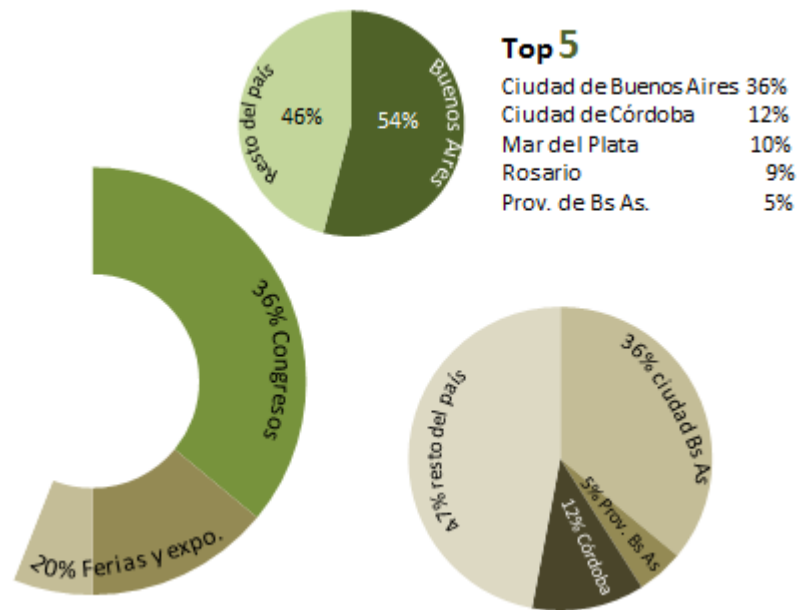
### Congresos, ferias y exposiciones

De acuerdo a la editorial ferias y congresos, el año 2010 marcó la mayor cantidad de Congresos realizados en el país con un total de <sup>55</sup>1.402 (115 de ellos de carácter internacional), lo cual representa un crecimiento del 19.7% respecto del periodo anterior. Esta progresión ascendente fue acompañada por un aumento de convocatoria que fue de 689.159 delegados, 11% superior al año previo, periodo el cual se vio afectado por una serie de problemas económicos que limitaron el movimientos de delegados extranjeros y por la pandemia de gripe A que directamente desalentó la llegada del turismo.

El gasto turístico tanto de visitantes extranjeros como nacionales que se trasladaron desde y hacia el interior experimentó un incremento más que importante llegando a la suma de \$742.482.332, 53.7% superior al 2009, aunque aquí no solo puede percibirse la influencias del crecimiento en la de la cantidad de eventos y delegados sino que también se perciben factores inflacionarios en el aumento nominal. En términos reales el movimiento económico del sector refleja un crecimiento aproximado del 11%.<sup>56</sup>

El siguiente grafico pone en evidencia la importancia de los principales centros urbanos como sede de los eventos de esta categoría.

Gráfico n° 21, congreso, ferias y exposiciones: participación geográfica



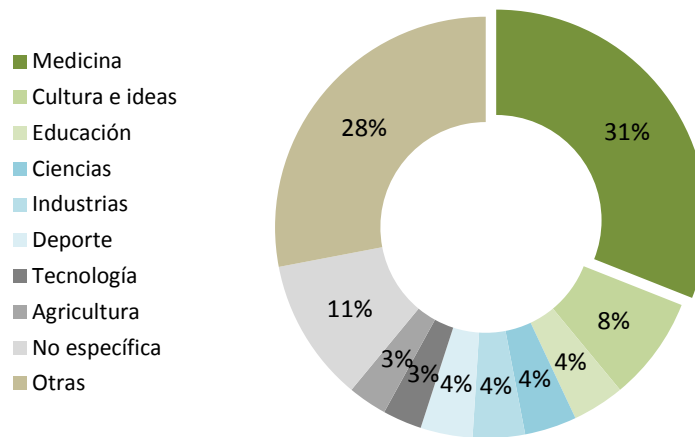
<sup>55</sup> Para su lectura debe tenerse en cuenta que la misma se refiere a todo el periodo 2010 en contraposición a los datos suministrados por el observatorio económico de turismo de negocios de la nacional que hacen referencia al segundo semestre 2010, periodo a partir del cual de desarrollan dichas mediciones.

<sup>56</sup> Gorbarán, G. (2011). La cifra más alta, balance anual 2010 de congresos. *Ferias y Congresos* 161(2), 16-21.

Sellaro, M. (2011). Mercado en recuperación, balance anual 2010 de ferias y exposiciones 161(2), 04-13.

Se destaca la posición de Buenos Aires por sobre las demás provincias como sede de congresos, ferias y exposiciones, especialmente en el primero de ellos con un 54% del mercado, respecto del cual el 36% es atribuible la ciudad de Buenos Aires.

**Gráfico n° 22**, distribución de las reuniones de acuerdo a la temática central

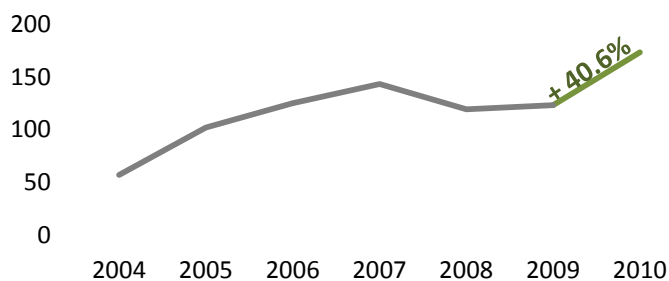


Fuente: Observatorio económico de turismo de reuniones de Argentina. Año 2010

La temática que da a lugar a estas reuniones es muy diversa destacándose la medicina con el 31%, eventos culturales con el 8%. El resto de la torta se demuestra muy fragmentado exhibiendo una gran diversidad de temáticas que van desde lo tecnológico, la educación hasta la agroindustrial.

### Datos de la provincia de Córdoba

**Gráfico n° 23**, evolución cantidad ferias y congresos, Córdoba



Fuente: editorial ferias v congresos. edición marzo-abril 2011

Durante el 2010 Córdoba dio lugar a 334 eventos, 173 de ellos ferias y congresos, 40.6% más respecto al 2009 sumado a seminarios y demás reuniones y congregaciones empresariales. 95.000 personas tomaron participación con una estadía promedio de 3 días, muy por encima de la media nacional, hecho el cual afirma el rol protagónico asumido por Córdoba en dicho negocio. Con un gasto diario promedio de \$624, la industria movilizó 180 millones.

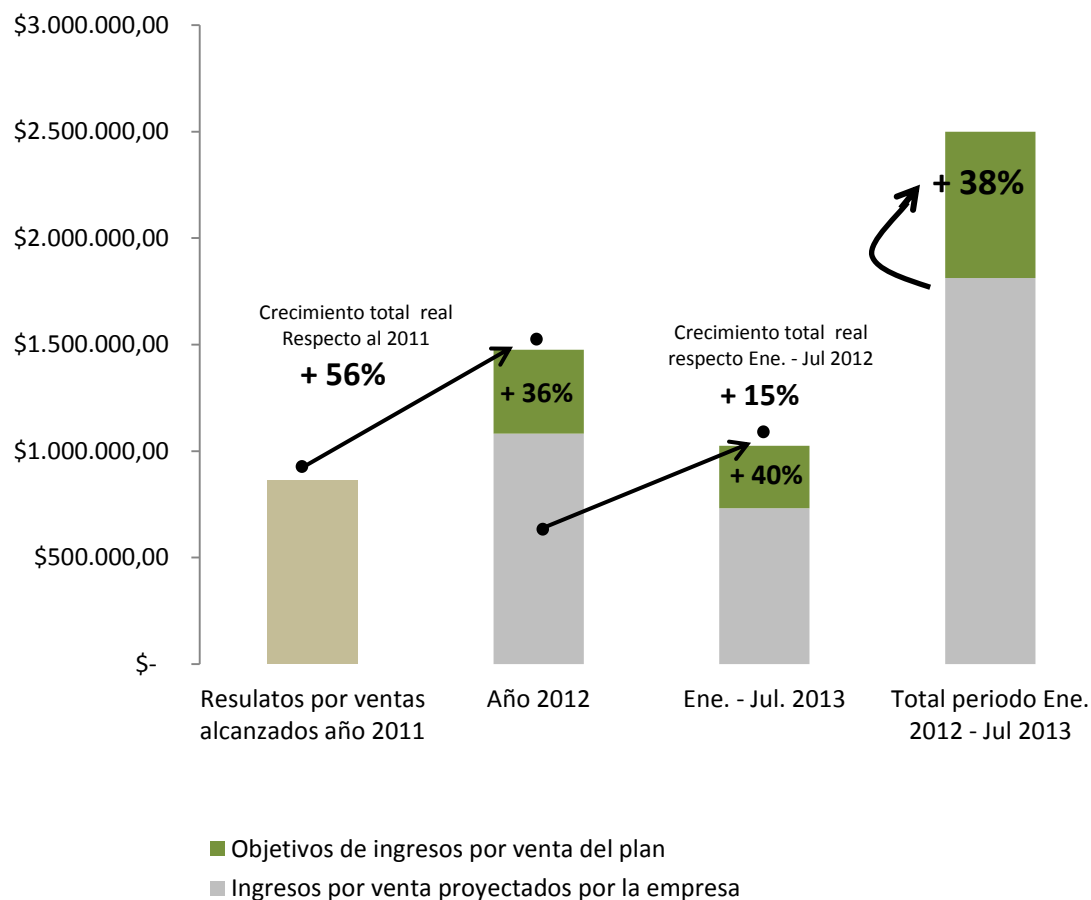
La demanda de establecimiento para su realización está fuertemente orientada hacia hoteles de mayor categoría, 4 y 5 estrellas. Intersur hotel de Buenos Aires es quien más congresos tuvo con 55. Sheraton hotel Córdoba se ubica en quinto lugar con 31 eventos. Entre otros pueden mencionarse NH hotel (14), Holiday Inn Córdoba (12), etc.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Gorbarán, G. (2011). La cifra más alta, balance anual 2010 de congresos. *Ferias y Congresos* 161(2), 16-21.

**Determinación del objetivo de venta**

Gráfico n° 24, Objetivos de crecimiento de ventas



58

La determinación del objetivo de venta se realizó a partir de las proyecciones propias de la empresa, estimando la contribución que pueda alcanzarse frente a las principales oportunidades y potencialidades competitivas identificadas. De esta forma se define como objetivo del presente plan de marketing: Lograr un crecimiento del 38% respecto de las ventas proyectadas por la empresa para el periodo Enero 2012 – Julio 2013, alcanzado un facturación total de \$ 2.500.000.

Dicho objetivo puede entenderse de la siguiente manera:

Respecto de los resultados proyectados para el año 2012, la contribución del plan significaría un crecimiento del 36%, alcanzando un crecimiento total real del 56%<sup>59</sup> respecto del año 2011.

<sup>58</sup> Los resultados estimados de ventas fueron proporcionados por el gerente general de la empresa.

<sup>59</sup> Se prevé un incremento del 10% sobre los precios.



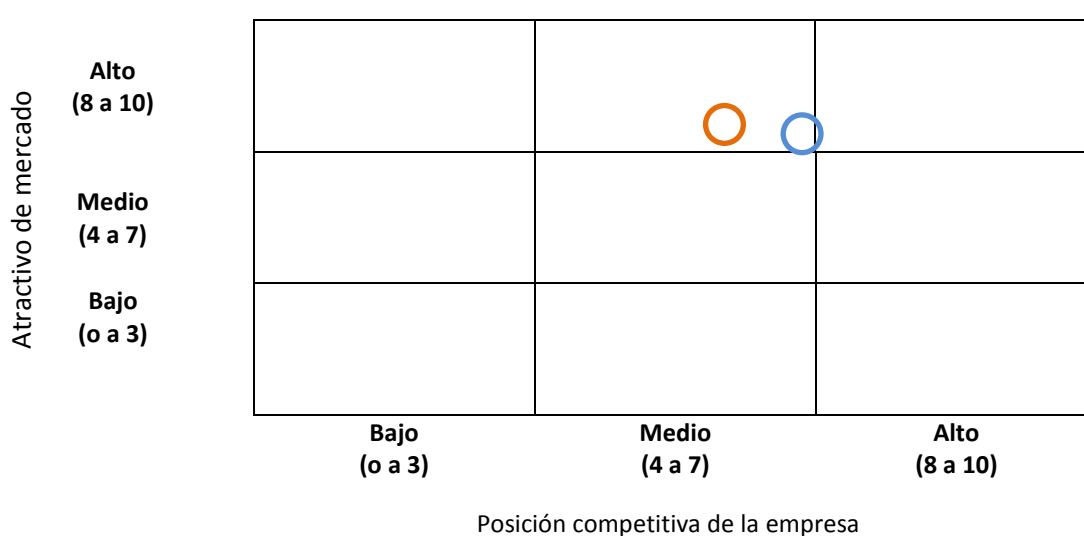
Hacia el periodo comprendido entre Enero 2013 – Julio 2013, los niveles totales de ventas estarían justificado por el crecimiento desarrollado por el plan equivalente al 40%, alcanzando un crecimiento total real del 15%.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Se prevé un incremento del 5% sobre los precios.

# Anexo nº 4

Matriz de evaluación de segmentos



## ○ Segmento negocios: empresas culturalmente humanas

Factores de atractivo del mercado	Importancia	Calificación	Total
dimensión del mercado	0,4	7	2,8
Potencial de diferenciación	0,4	9	3,6
tasa de crecimiento	0,2	7	1,4
<b>Total atractivo del mercado</b>	<b>1</b>		<b>7,8</b>
<b>factores posición competitiva</b>			
Capacidad y recursos	0,4	5	2
Oportunidad de ventaja competitiva	0,4	9	3,6
Posición relativa de costos	0,2	8	1,6
<b>Total posición competitiva</b>	<b>1</b>		<b>7,2</b>

## ○ Segmento ocio: Life seekers

Factores de atractivo del mercado	Importancia	Calificación	Total
dimensión del mercado	0,4	8	3,2
Potencial de diferenciación	0,4	8	3,2
tasa de crecimiento	0,2	8	1,6
<b>Total atractivo del mercado</b>	<b>1</b>		<b>8</b>
<b>factores posición competitiva</b>			
Capacidad y recursos	0,3	6	1,8
Oportunidad de ventaja competitiva	0,5	7	3,5
Posición relativa de costos	0,2	6	1,2
<b>Total posición competitiva</b>	<b>1</b>		<b>6,5</b>

## Formulario descriptivo del trabajo final de graduación

### Identificación del autor

<b>Apellido y nombre del autor:</b>	Alberti B. Bruno
<b>E-mail:</b>	bruno350@gmail.com
<b>Título de grado que obtiene:</b>	Lic. en comercialización

### Identificación del trabajo final de graduación

<b>Título de TFG en español:</b>	Plan de marketing Camino Real Plaza Hotel
<b>Título de TFG en inglés:</b>	Marketing plan Camino Real Plaza Hotel
<b>Tipo de TFG:</b>	Proyecto de aplicación profesional (PAP)
<b>Integrantes de la CAE:</b>	Varas Andrea ; Daleoso Susana
<b>Fecha de último coloquio con la CAE:</b>	20 de marzo 2012
<b>Versión digital del TFG:</b>	Plan de Marketing Camino Real Plaza Hotel.pdf

### Autorización de publicación de formato electrónico

Autorizo por la presente, a la biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis a partir del mes de Mayo del 2012.

**Firma del alumno**





