

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Comercialización

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING
PARA UN DESTINO TURÍSTICO
“VILLA GENERAL BELGRANO”

Natalia del Valle Bono

- 2010 -

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado tiene por objetivo desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para el destino turístico “Villa General Belgrano (VGB)” ubicado en el Valle de Calamuchita, Provincia de Córdoba, a fin de mejorar su posición competitiva en el mercado nacional. El destino presenta una característica que la distingue y es su Identidad Cultural centroeuropea. Sin embargo, esta característica por si sola es hoy insuficiente para lograr un futuro exitoso caracterizado por una creciente relevancia de la actividad turística, tanto a nivel mundial como nacional, requiriendo la inserción del marketing en la gestión de las ciudades. El plan parte de un contexto externo favorable para el desarrollo del turismo pero altamente competitivo, en el que VGB debe actuar y adecuarse a las exigencias de un turista cada vez más informado que demanda nuevas experiencias y servicios de calidad. El plan propuesto está basado en tres principios generales: preservación de la Identidad Cultural, orientación al turista y gestión de la calidad e innovación. En un primer momento se plantean acciones tendientes a la incorporación de la calidad en los diferentes servicios, a fin de adaptar la oferta a un nuevo concepto de marketing. Así mismo se propone la creación de un Sistema de Información de Marketing, campañas de comunicación aprovechando los beneficios de Internet, creación de nuevos productos y otras actividades, llevadas a la práctica creativamente, que aportan a la consecución del objetivo propuesto: mejorar la posición competitiva de VGB “con la entrega de mayor valor agregado que la competencia”.

ABSTRACT

This Thesis aims to develop a Strategic Marketing Plan for a tourist destination “Villa General Belgrano (VGB)”, located in Calamuchita Valley in Córdoba, Argentina. This plan’s objective is to improve the competitive position of the destination within the national market. This city owns a singular characteristic which differentiates itself from its competitors: its cultural identity based upon a center-European basis. However, this characteristic has become insufficient to achieve a successful and sustainable future, due to the increasing importance of the touristic activity, either nationally and worldwide. This rising relevance requires the introduction of marketing concepts when managing touristic destinations. This marketing plan is backed upon a favorable external context which fosters tourism development but defaults to high levels of competence. Consequently VGB must respond to the demands of a fully informed tourist which requires new experiences and quality of services. The plan proposed in this Thesis is routed after three main guidelines: Cultural Identity Preservation, Tourist Orientation and Quality and Innovation Management. In the first place, certain actions are suggested to incorporate quality to the different services, so as to adapt the current offering to a new marketing concept. Besides, it is recommended that a Marketing Information System be created as well as communication campaigns which can make profit from internet resources. In addition, it is suggested that new products and activities be created and developed creatively, so that the main goal of this Thesis can be achieved: “to improve the competitive position of VGB through the provision of higher value added than its competitors”.

AGRADECIMIENTOS

Dedico el presente trabajo a todas y cada una de las personas que aportaron a la realización del mismo: a la Agencia Córdoba Turismo, la Dirección de Turismo, empresarios y turistas de VGB, a profesores y compañeros. Pero en especial a aquellas que me han apoyado psicológica y emocionalmente en este camino de aprendizaje profesional y personal. A ustedes mis padres, pareja, hermano y amigos se lo dedico. ¡Gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	8
1.1. Introducción	9
1.2. Objetivos del trabajo	11
MARCO METODOLÓGICO Y TEÓRICO	12
2.1. Marco Metodológico	13
2.2. Marco Teórico.....	17
CAPÍTULO 1 RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO	33
3.1. ANÁLISIS EXTERNO	34
3.1.1 Análisis del Entorno.....	34
3.1.2. Análisis del Mercado	44
3.1.3. Análisis del Sector.....	55
3.1.4. Análisis de la Competencia de VGB.....	60
Conclusión del Análisis Externo.....	64
3.2. ANÁLISIS INTERNO.....	65
3.2.1. Características Generales De Villa General Belgrano.....	65
3.2.2. Estrategia Corporativa Del Destino Turístico	67
3.2.3. Estrategia de Competencia y Posicionamiento.....	69
3.2.4. Ciclo de Vida del Destino.....	70
3.2.5. Análisis del mercado meta	71
3.2.6. Segmentación.....	73
3.2.7. Estrategia de Crecimiento Utilizada	74
3.2.8. Estrategias del Marketing Mix.....	75
3.2.9. El análisis de Ventas. La ocupación Hotelera y Para hotelera.....	85
Conclusión del Análisis Interno	91
3.3. DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES DE LA SITUACIÓN.....	92
3.3.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	92
3.3.2. Conclusión del Diagnóstico	97
CAPÍTULO 2 DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	98
Propósito del plan de Marketing.....	99
4.1. Objetivos de Marketing	99

4.2. Estrategias de Marketing.....	101
CAPÍTULO 3 PLANES DE ACCIÓN.....	107
5.1. Programas.....	108
Programa 1: “Empezar por adentro”	108
Programa 2: “Anuario de Turismo VGB”	112
Programa 3: “Estandarizar VGB”	116
Programa 4: “Comuniquemos VGB”	121
Programa 5: “La Granja de la Villa”	126
Programa 6: “Fortaleciendo Vínculos”	132
Programa 7: “Fiestas VGB”	136
Programa 8: “VGB en Otoño se viste de Gala”	140
5.2. Presupuesto del Plan de Marketing para VGB	143
5.3. Cronograma general del plan	143
5.4. Control del plan	144
5.5. Conclusión y recomendaciones del plan	145
Anexos	146
Anexo N°1: Historias de las fiestas de VGB	147
Anexo N°2: Entrevista en profundidad a actores del sector turístico	149
Anexo N°3: Encuesta autoaplicada a turística.....	150
Anexo N°4: Encuesta personal a Turistas	153
Anexo N°5: Observación Directa	155
Anexo N°6: Diagramas de Dispersión y Tabla de Demanda	157
Anexo N°7: Ponderación de FODA	159
Bibliografía	161

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

TABLAS	PÁG.
Tabla 1: Fuentes de información del análisis de la situación	16
Tabla 2: Entorno habitual según SECTUR	18
Tabla 3: Estrategias competitivas genéricas de Michel Porter	27
Tabla 4: Matriz de crecimiento de Ansoff	28
Tabla 5: Etapas del ciclo de vida	30
Tabla 6: Síntesis del análisis externo	43
Tabla 7: Agencias de viaje en Argentina	47
Tabla 8: Análisis de la competencia de VGB	60
Tabla 9: Valoración de los principales atractivos de VGB	70
Tabla 10: Perfil del turista de VGB	71
Tabla 11: Características generales y específicas de segmentación VGB	73
Tabla 12: Segmentación de VGB	74
Tabla 13: Combinación de productos/atractivos que conforman VGB	75
Tabla 14: Valoración de los servicios de VGB según turistas	80
Tabla 15: Agencias de viaje de VGB	82
Tabla 16: Precios promedios de los alojamientos por temporada y categoría	84
Tabla 17: Matriz FODA de VGB	92
FIGURAS	PÁG.
Figura 1: Tipología de viajes	18
Figura 2: Fases de un plan de marketing	21
Figura 3: Las 5 fuerzas de Michel Porter	24
Figura 4: Proceso de compra de un destino aplicado a VGB	50
Figura 5: Distribución porcentual de oferta de plazas por Región (2008)	52
Figura 6: Participación de mercado de VGB a nivel local, Provincial y nacional (2008)	54
Figura 7: Las cinco fuerzas de Michel Porter en relación a VGB	56
Figura 8: “Cluster Calamuchita”	62
Figura 9: Ubicación de VGB	65
Figura 10: Organigrama de la Dirección de Turismo de VGB	67

Figura 11: Logo VGB	69
Figura 12: Localización de VGB	82

GRÁFICOS	PÁG.
Gráfico 1: Crecimiento económico mundial (2006-2011)	34
Gráfico 2: Evolución de la población Argentina (1970-2010)	39
Gráfico 3: Composición de la población Argentina por edades (1985-proyec.2015)	39
Gráfico 4: Composición del turismo según lugar de residencia	45
Gráfico 5: Evolución del turismo interno (2002-2008)	46
Gráfico 6: Ocupación anual de plazas por región (2009)	46
Gráfico 7: Procedencia de Turistas de Región Centro (2009)	49
Gráfico 8: Afluencia turística-Región Centro (2009)	49
Gráfico 9: Evolución oferta de alojamiento (en establecimiento)-Argentina (2001-2008)	51
Gráfico 10: Evolución oferta de alojamiento (en plazas)-Argentina (2001-2008)	51
Gráfico 11: Distribución de alojamiento en la Provincia de Córdoba (2009)	53
Gráfico 12: Crecimiento de plazas de VGB (2008-2009)	71
Gráfico 13: Composición de oferta de alojamientos de VGB (2009)	76
Gráfico 14: Composición de oferta de alojamiento de VGB según categoría (2009)	79
Gráfico 15: Medio de transporte utilizado para visitar VGB	83
Gráfico 16: Evolución anual de ocupación de VGB (2005-2008)	86
Gráfico 17: Pronóstico de la ocupación de plazas para el 2010	89
Gráfico 18: Pronóstico de la ocupación de plazas para el 2011	89
Gráfico 19: Pronóstico de la ocupación de plazas para el 2012	89
Gráfico 20: Pronóstico de la ocupación de plazas para el 2013	90
Gráfico 21: Análisis de la Dirección de Turismo de VGB (2004-2008)	90

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.1. INTRODUCCIÓN

La creciente importancia del turismo, como fuente generadora de riquezas económicas y socioculturales, ha llevado a las ciudades a profesionalizar sus estrategias de comunicación, posicionamiento y gestión de marca, y han dado cuenta que la eficiente administración de las mismas ayuda a reforzar la identidad e imagen y por lo tanto la presencia del destino en un mundo globalizado, atrayendo tanto inversionistas como turistas.

Esto motivó el desarrollo del presente trabajo, que pretende aplicar las herramientas de marketing al estudio y análisis de un destino turístico: Villa General Belgrano (VGB). El interés y elección por el mismo fue personal, queriendo aportar ideas útiles que contribuyan al fortalecimiento de su posición relativa en el mercado y a lograr una planificación turística sostenida.

Villa General Belgrano está situada en el centro del Valle de Calamuchita a 86 Km. al sur de la Ciudad de Córdoba y a 750 de la Capital Federal. Caracterizada por sus dotes arquitectónicos, se asemeja a una aldea alpina con estilo centroeuropeo, donde predominan los tejados, cercos, jardines extensos y abundante madera.

La historia de este pueblo se remonta a los años 30, pero su particular desarrollo converge con la segunda guerra mundial, cuando un grupo de marineros del acorazado “Graf Spee” y otros inmigrantes centroeuropeos (suizos, húngaros, austriacos), producto del conflicto bélico, se asentaron en la villa. Estos grupos junto a los lugareños comenzaron a construir la hibridación cultural que hoy caracteriza y distingue a Villa General Belgrano.

En la actualidad, a fin de mantener vivas las tradiciones que conforman el núcleo cultural e impulsar el turismo, el pueblo ofrece a sus visitantes diversas fiestas a lo largo del año. Las más populares¹, por la repercusión que tienen y el público que atraen, son la “Fiesta de la Masa Vienesa” en Semana Santa, la “Fiesta del Chocolate Alpino” en julio y la “Fiesta Nacional de la Cerveza”, más conocida como “Oktoberfest” en el mes que le da su nombre.

Si bien VGB es reconocida a nivel nacional, debido a su característica distintiva y de un trabajo consistente desde el año 2000, fenómenos actuales de cambios sociales, culturales y económicos (globalización, crisis, crecimiento económico, demográfico, etc.) hacen que esta característica por sí sola sea insuficiente para lograr un futuro exitoso para “la villa”. Razón por la que se cree imprescindible una reevaluación de la situación estratégica de posicionamiento, y el desarrollo de un programa de *CityMarketing*, o *marketing de destino*. El mismo puede ser entendido como la

¹ Ver historia en Anexo N°1

adaptación y aplicación de las herramientas y procedimientos del Marketing a un destino turístico a fin de colocar la marca-ciudad en una posición competitiva en el mercado.

Sumado a lo anterior, VGB se enfrenta al problema que inversionistas y particulares han apostado a la localidad como destino turístico, provocando un desarrollo económico y comercial que ha afectado, su contexto social, económico y ambiental, pero sobre todo la calidad e identidad cultural del pueblo.

A partir de lo desarrollado, el presente trabajo tiene por objetivo desarrollar un plan de marketing para la localidad a fin de fortalecer su posición relativa en el mercado turístico nacional.

El trabajo está estructurado en tres capítulos que se corresponden con las etapas del plan de marketing. El Capítulo 1 abarca el Análisis de la Situación de VGB y el diagnóstico, el Capítulo 2 las Decisiones Estratégicas de Marketing y el Capítulo 3 contiene los Planes de acción para VGB, su presupuesto y control.

1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing Turístico para la localidad de Villa General Belgrano, Provincia de Córdoba, a fin de mejorar su situación competitiva en el plazo de tres años.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y conocer las tendencias del entorno y las características tanto del mercado como del sector en el que se desenvuelve el destino incluyendo análisis de la competencia.
- Conocer el posicionamiento, los atributos y las características del marketing operativo que posee la localidad.
- Detectar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que sirvan de base para el desarrollo de objetivos y estrategias de marketing.
- Definir objetivos y estrategias que orienten la actuación turística de VGB en el futuro.
- Proponer acciones que busquen la concreción real de los objetivos del plan de marketing.

MARCO METODOLÓGICO Y TEÓRICO

2.1. MARCO METODOLÓGICO

Para llevar adelante el presente trabajo se recurrió tanto a fuentes de datos primarias como secundarias.

Las *fuentes primarias* son todas aquellas que resultan de la propia investigación, es decir, aquellas que se obtienen específicamente para cumplir con los objetivos del trabajo que se está realizando.

Las *fuentes secundarias* son todas las cifras, hechos o información que han sido analizados para otros fines diferentes a los del trabajo de interés. Es decir, son datos que ya existen pero su correcta utilización puede resolver gran parte de los objetivos del estudio actual. Estos datos pueden provenir de la propia organización o de terceros. Las principales ventajas de este tipo de datos es su reducido costo y fácil acceso, sobretodo gracias a Internet que permite la obtención de datos de manera instantánea.

A continuación se describe el procedimiento que se utilizó en función a cada uno de los objetivos específicos del trabajo. Se seleccionó esta manera debido a la sencillez, ya que al trazar cada objetivo uno expone de manera breve a dónde se quiere llegar, por lo que explicar subsecuentemente cómo se hará para alcanzarlo, simplifica tanto la comprensión por parte del lector y el análisis del marco metodológico para el analista.

A. Identificar y conocer las tendencias del entorno y las características tanto del mercado como del sector en el que se desenvuelve el destino incluyendo análisis de la competencia.

Para el cumplimiento de este objetivo se recabó información sobre variables Económicas, Políticas, Socioculturales y demográficas, Tecnológicas y Ambientales que afectan la actividad turística, como así también la evolución y las características de la oferta y la demanda del turismo en Argentina y del sector en el que se desenvuelve Villa General Belgrano. La información necesaria se obtuvo a partir de:

- *Desk Reaserch* (“Investigación de escritorio”) que consiste en la recopilación, registro y análisis de datos secundarios obtenidos de documentación institucional (Leyes, Normas y Ordenanzas), archivos e informes de organismos gubernamentales, Cámaras de empresarios, sitios Webs de turismo, publicaciones en diarios y revistas y textos especializados.

La utilización de datos secundarios por un lado es beneficiosa debido a su reducido costo y rápida obtención, sin embargo, muchas veces es difícil ajustar los datos obtenidos con los que realmente se necesitan para el análisis. Se debe tener cuidado en la selección de las fuentes debido a los propósitos reales de las publicaciones.

- *Entrevistas en profundidad* no estructurada a expertos del sector turístico. Esta técnica se utilizó para conseguir, en una primera instancia, información general sobre la actividad turística a nivel nacional, provincial y local.

Las entrevistas en profundidad son conversaciones entre dos o más personas donde una es quien interroga a las otras, capaces de brindar información acerca de un problema o temática de interés. Que la entrevista sea no estructurada significa que el individuo puede expresarse libremente². Esta forma de recolectar datos primarios tiene una gran dificultad, esta sujeta a la disponibilidad de terceros, por lo que el analista debe adecuar el factor temporal de su trabajo a ellos, es decir, se requiere mucho tiempo para realizar la entrevista y más aun al tener que analizar los datos conseguidos.

- *Exploración y observación directa* de páginas Webs y folletería de los competidores e integrantes del sector. A través de esta técnica se observó el lenguaje de la información, estructura (simplicidad de los textos, imágenes, menús, mapas), contenido, servicios, niveles de interactividad, diseños y aspectos generales de las páginas webs y folletería.

En la observación directa, el observador desempeña un papel pasivo ya que sólo se limita a registrar lo que ocurre. Se determinó esta forma debido a que permite obtener información a costo cero. Sin embargo se debe tener cuidado con la misma ya que muchas veces, al estar al alcance de todos, puede ser información no estratégica o no estar actualizada.

B. Conocer el posicionamiento, los atributos y las características del marketing operativo de la localidad.

- *Entrevistas en profundidad* semiestructuradas a personas vinculadas a la actividad turística de VGB³ a fin de conocer actitudes, creencias y opiniones de los mismos acerca de la situación turística y desenvolvimiento de la localidad en relación a la situación nacional.

Si bien esta técnica ha sido explicada en el punto anterior, en esta segunda etapa de la investigación, las entrevistas fueron semiestructuradas. Esto significa que se elaboró una guía de pautas para ir adecuando la conversación según una serie de temas y áreas de interés.

- *Encuestas personales* a turistas de Villa General Belgrano⁴ para conocer la procedencia del turista, motivos de elección, actitud, opinión acerca de VGB y valoración del desempeño de sus servicios.

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en la interrogación a una muestra representativa de personas a fin de obtener información acerca de alguna temática en particular. El tipo de información dependerá de los objetivos de la encuesta. Una de las desventajas de éste método

² Adaptado de KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. - "Investigación de Mercados: un enfoque aplicado" - 5ª Ed. - Colombia - McGraw Hill - 1996

³ Ver Ficha técnica en Anexo N°2.

⁴ Ver ficha técnica en Anexo N°3.

es la tasa de no respuestas, sin embargo, son fácilmente seleccionables, de bajo costo y de rápidos resultados.

Debido a los costos, los tiempos disponibles y el hecho que ya se disponía de información cuantitativa, se realizó un muestreo no probabilístico por juicio y se tomó una pequeña muestra solo para validar y completar esa información. Los elementos se seleccionaron de manera aleatoria en VGB, en distintos bares, restaurantes y alojamientos. El instrumento de recolección fue un cuestionario semiestructurado.

- *Entrevistas en profundidad* semiestructuradas a turistas que han ido a la localidad repetidas veces pero al menos una en el último año⁵. Se llevó a cabo esta investigación para ampliar y tener un conocimiento más acabado acerca de la percepción, opinión y grado de satisfacción de VGB como destino turístico.

- *Observación directa participante*⁶ a fin de conocer el desempeño de los principales locales comerciales de la localidad y la actitud de las personas frente a estos. Se observó principalmente la calidad de la atención, la presentación de los locales, precios relativos y comportamiento de las personas atendidas.

Esta técnica de recolección se utiliza ya que existen ciertos datos del entorno y patrones de lo que hacen las personas en la realidad que sólo pueden ser relevados mediante éste método.

A continuación se exponen a modo de síntesis las fuentes de información que se utilizaron para el análisis de la situación externa e interna:

⁵ Ver Ficha en Anexo N°4

⁶ Ver Ficha en Anexo N° 5

Tabla 1: Fuentes de Información de Análisis de la Situación

		Fuentes de Información
Análisis de la Situación	Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos e informes estadísticos de INDEC, SECTUR, CAT, OMT, AAM y Agencia Córoba Turismo. - Diarios “La voz del Interior”, “La Nación”, “Clarín”, “Ámbito Financiero”. - Sitios Webs especializados al sector turístico. - Leyes, normas y ordenanzas que regulan la actividad turística. - Sitios Webs de destinos competidores y sustitutos. - Folletería de destinos competidores. - Libros especializados en Marketing Turístico. - Entrevistas personales con Directora de Turismo de VGB y Secretario de Desarrollo Sustentable.
	Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas personales con Empresarios del sector hotelero y gastronómico de VGB. - Representante de la Comisión Mixta. - Encargados de agencias de viaje. - Turistas de VGB - Página Web Oficial de VGB. - Informes estadísticos de Dirección de Turismo y Municipalidad de VGB. - Encuestas a turistas de VGB. - Observación directa al desempeño y desarrollo turístico de la localidad.

Fuente: Elaboración Propia

2.2. MARCO TEÓRICO

El *marco teórico o conceptual* es el grupo central de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento. A continuación se exponen aquellos que son pilares de este trabajo y que permiten comprender la temática del mismo.

2.2.1. TURISMO

Al ser el presente trabajo un Plan de Marketing para un destino turístico, resulta fundamental dejar en claro al lector el significado de *turismo*:

Tal como lo define la Organización Mundial de Turismo (OMT), “comprende toda actividad de individuos que viajan y permanece en lugares fuera de su ámbito de residencia por motivos de ocio, negocios u otros propósitos por más de 24 horas pero menos de 1 año”.

El turismo nace como tal en 1841 al combinarse la aparición de un medio de transporte con una necesidad no cumplida. Desde aquel entonces esta actividad sigue y se adapta a las pautas y lineamientos que marca el mercado, tratando de unir la oferta con la demanda.

Puede ser segmentado según lugar de residencia del turista y destino al que se dirige⁷:

Turismo interno o doméstico: comprende aquellos residentes de un país que viajan dentro del mismo. A nivel económico favorece tanto el empleo como la redistribución de la renta, pero no provoca movimientos de divisas.

Turismo receptor o de entrada: comprende aquellos residentes ajenos al país a donde viajan. Económicamente favorece al país que los recibe ya que genera ingresos de divisas.

Turismo emisor o de salida: comprende a los residentes del país que viajan a otro. Produce una pérdida económica, ya que las divisas salen al exterior.

Como se ve, para la existencia del turismo son necesarios los *viajes de turismo*, “aquellos desplazamientos realizados por al menos uno de los miembros del hogar fuera de su entorno habitual, con una duración inferior a un año⁸”.

La Secretaría de Turismo de la Nación, en el informe presentado de “Encuestas de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH)”, delimita al *entorno habitual* de la siguiente manera:

⁷ Adaptación de la definición brindada por la SECTUR.

⁸ Informe “Encuesta de Viajes y Turismo en Hogares Argentinos” extraído del sitio Web de la Secretaría de Turismo de la Nación (www.turismo.gov.ar)

Tabla 2: Entorno habitual según SECTUR

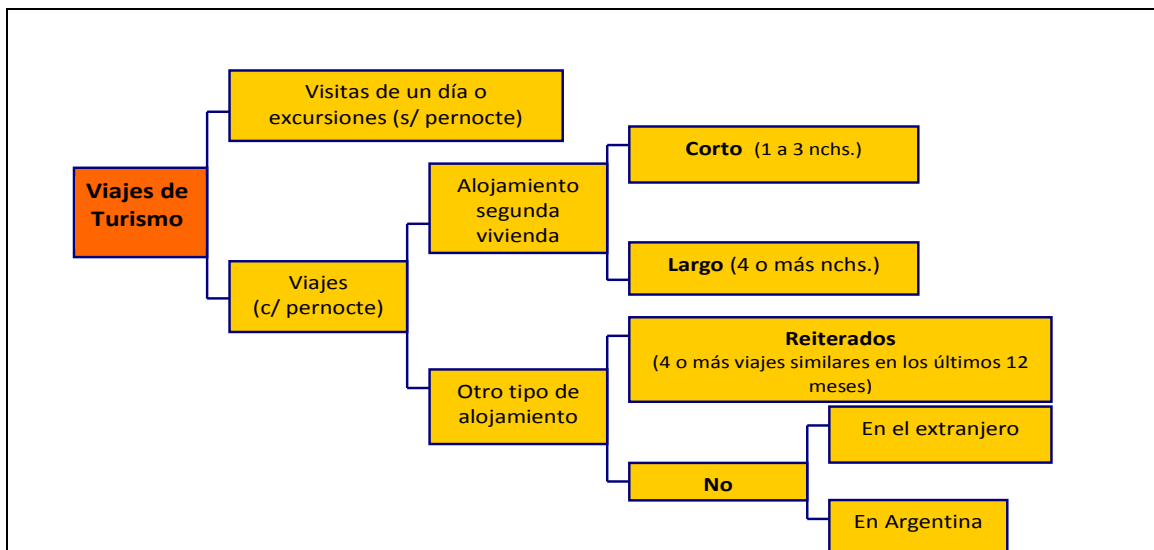
Distancia Recorrida		Frecuencia de visita al destino	
		Semanal (1 ó varias veces por semana) de visita al destino	Otra frecuencia (Quincenal, mensual, esporádica, etc.)
Todo el país excepto GBA	20 Km. o menos	Dentro del entorno habitual	Dentro del entorno habitual
GBA	40 Km. o menos	Dentro del entorno habitual	Dentro del entorno habitual
Todo el país excepto GBA	Mas de 20 Km.	Dentro del entorno habitual	Fuera del entorno habitual
GBA	Mas de 40 Km.	Dentro del entorno habitual	Fuera del entorno habitual

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SECTUR

El Órgano excluye de este tipo de viajes aquellos vinculados con el ámbito laboral o actividades remunerativas como el caso de azafatas, camioneros, etc..

Los viajes de turismo pueden ser clasificados en “Viaje”, cuando implica el pernocte de al menos una noche en el lugar visitado, o “Excursión” cuando no implica tal pernocte. Aún así, el viaje debe “tener una duración inferior a un año y quien viajó no tiene que haber fijado su residencia en el lugar de destino”⁹. A continuación se presenta la tipología propuesta por la SECTUR.

Figura 1: Tipología de Viajes



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SECTUR

⁹ Informe “Encuesta de Viajes y Turismo en Hogares Argentinos” extraído del sitio Web de la Secretaría de Turismo de la Nación (www.turismo.gov.ar)

2.2.2. MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS

El *marketing*, según Sainz Vicuña Ancín es “una orientación empresarial que reconoce que el éxito es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que los competidores”.¹⁰

Tiene su origen en el hecho de que las personas presentan necesidades y deseos que generan un estado de insatisfacción y que, a través de la adquisición de bienes y servicios, busca reducirlos o eliminarlos. Para ello es necesario conocer al consumidor, sus gustos, inquietudes y preferencias a fin de “proporcionarle un nivel de vida más alto”¹¹ y lograr relaciones duraderas beneficiosas para ambos.

Un *destino turístico*, según Bigné, Font y Andréu (2000) es “un área que presenta características reconocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajeros al mismo, con independencias de las atracciones que existan en otras zonas.”¹²

De esta definición se desprenden dos características distintivas de destino turístico:

- Se lo debe entender como una unidad o sistema integrado: hay que tener en cuenta que en él cohabitan entes públicos, privados y habitantes con sus propios proyectos y planes.

- El turista percibe sus vacaciones como una experiencia integral: por lo tanto los servicios y productos deben estar presentados de manera acorde para que satisfaga sus necesidades y expectativas.

Estas características o particularidades hacen que no sea tan simple comercializar un destino turístico. Es allí donde entra la necesidad de recurrir al marketing como una manera de gestión y planificación.

El *Marketing de Destinos Turístico* puede ser definido como una herramienta de gestión de ciudades a fin de buscar una identidad propia que ponga en manifiesto los valores de la misma y proyectar sus recursos y cualidades¹³. Pretende, a través del planeamiento estratégico y re-diseño de la ciudad e integración de los diferentes actores, lograr “la ciudad ideal” y obtener una mejor calidad de vida para satisfacer las necesidades tanto del turista como de la comunidad en general y lograr un desarrollo ético y sostenible.

Las estrategias y acciones deben considerar el bienestar de todos los públicos del sistema turístico buscando el desarrollo regional y racionalizando la provisión del turismo con el fin de asegurar que la consecución de los objetivos estratégicos de crecimiento.

¹⁰ SAINZ Vicuña Ancín, José María – “El Plan de Marketing en la Práctica” – 4° Ed. - Madrid - ESIC 1999 – Pág.: 33.

¹¹ KOTLER, Philip – “Dirección de Marketing” – Edición del Milenio – México – Prentice Hall, 2001 – Pág.: 7

¹² BIGNÉ, Enrique; FONT, Xavier; ANDREU, Luisa – “Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo” – 4°Ed. - Madrid – ESIC, 2000 – Pág.: 30

¹³ Web 3vectores.com – “Qué es el Citymarketing” por Giselle Della Mea - 2009

En la actualidad, es primordial para los destinos contar con un programa de marketing en sus planes de desarrollo, que promueva y respalde acciones encaminadas a construir la imagen e identidad cultural. Así mismo, el plan debe fomentar la potencialización de los recursos propios del destino, promover la competitividad e innovación, aumentar la demanda de inversionistas y turistas y comercializar cada una de las acciones estratégicamente para lograr la construcción de la marca-ciudad.

Como bien se dijo es de suma importancia la gestión y entrega de calidad, principalmente en los servicios y productos ofrecidos al turista, debido al estrecho vínculo que existe entre el turismo y los factores psicológicos, emocionales y de estatus de quien lo demanda. La *calidad* puede ser interpretada como la búsqueda de un nivel óptimo de excelencia, y si bien su aplicación y gestión representa un costo, su ausencia implica riesgos aun mayores, traducidos en la pérdida de imagen y reputación negativa. Cualquier síntoma de no calidad debe ser solucionado inmediatamente.

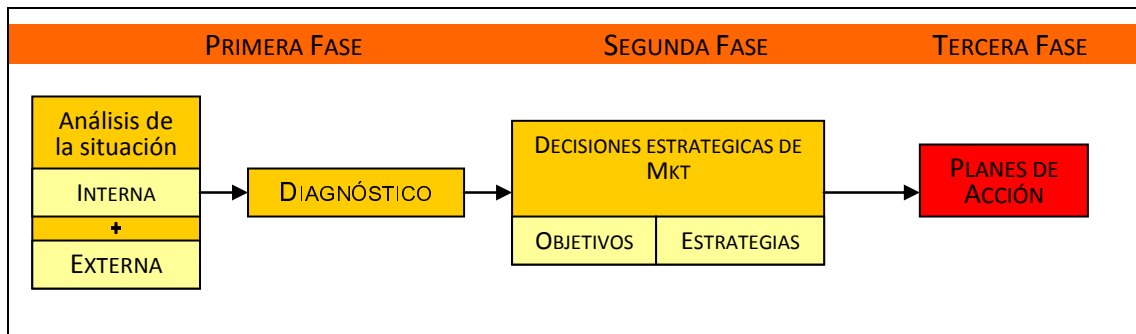
Más adelante se desarrollarán los conceptos que involucran la aplicación del marketing de destinos.

2.2.3. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DE DESTINOS TURÍSTICOS

Para Sainz de Vicuña Ancín (1999) un *plan de marketing* es un documento escrito, sistemático y estructurado, a partir del cual se identifican y analizan las diferentes variables que afectan al desenvolvimiento y comercialización de una empresa, en este caso un destino. Desde éste se realiza un diagnóstico para entender la posición en la que se encuentra y de allí se trazan y establecen los objetivos y estrategias que se desean para un futuro.

Para el desarrollo del trabajo se sigue el modelo propuesto por tal autor en su libro “Plan de Marketing en la Práctica” (Figura 2). Además, se lo relaciona con autores especialistas en Marketing Turístico ya que, en varios aspectos, un destino no puede ser comercializado o gestionado como una empresa debido a la diversidad de opiniones, intereses y beneficios contrapuestos por parte de los diferentes grupos integrantes. Algunos especialistas sostienen que el reto más grande del Marketing de destinos es poder homogeneizar a las múltiples entidades individuales para que cooperen en lugar de competir y poder llevar a cabo un marketing integrado. Sin embargo, para responder a cuestiones académicas, se adaptan ciertas herramientas estratégicas desarrolladas para ser utilizadas en el análisis de una empresa.

Figura 2: Fases de un Plan de Marketing



Fuente: Adaptación de Sainz de Vicuña Ancín, José María en su texto "Plan de Marketing en la práctica".

Primera Fase

Análisis de la situación Externa e Interna del Destino

A. Situación Externa

En esta etapa se deben detectar aquellos factores no controlables por el destino a fin de reconocer las *oportunidades*, condiciones o circunstancias ventajosas del entorno que puedan beneficiar a la localidad; como así también las *amenazas*, tendencias del contexto que pueden ser perjudiciales para el destino en cualquier momento.

Para ello, se debe analizar las tendencias del entorno relevantes y sus implicaciones para el destino (tendencias económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y ambientales), de la estructura (aspectos de la oferta: tamaño, productores, tipo de productos, potencial de crecimiento) y de la naturaleza (aspectos de la demanda: evolución, comportamiento de compra, tendencias, tipo y perfil, etc.) del mercado como así también del sector en el cual opera y la competencia.

B. Situación Interna

El fin último de esta etapa es detectar los puntos fuertes y débiles del destino, para identificar cuáles son las *fortalezas* que posee para hacer frente al ambiente externo y cuáles son sus *debilidades* para encarar acciones correctivas. Según Bigné, Font y Andreu (2000), "un aspecto importante a considerar dentro de éste análisis es la identificación de las ventajas competitivas, es decir, aquellas cuestiones que el propio destino ofrece de forma diferenciada, atractiva y con calidad, en relación con sus competidores"¹⁴.

¹⁴ BIGNÉ, E.; FONT, X.; ANDREU, L. – "Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo" – 4ªEd. – Madrid – ESIC, 2000 – Pág.: 389.

Para ello se debe realizar un inventario de atractivos y elementos con los que cuenta el destino turístico, valorarlos, describir y analizar las estrategias y mix operativo utilizado. En parte se hace complejo el análisis ya que se debe estudiar el destino de manera integral, es decir, como un todo.

Diagnóstico de la situación

“El diagnóstico es la consecuencia del análisis previo y a partir del cual se extraen conclusiones y se definen las estrategias.”¹⁵

La herramienta más utilizada para establecer el diagnóstico es la Matriz FODA. En ella se sintetizan y analizan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en la fase anterior exponiendo de manera clara la situación en la que se encuentra el destino y cuales son las acciones lógicas que deben seguirse.

Esta Matriz tiene como lógica aprovechar las fortalezas o puntos fuertes para lograr el éxito en las oportunidades, afrontar las amenazas y eliminar las debilidades, para así, crear o descubrir las ventajas y desventajas competitivas. Es un breve resumen que debe permitir detectar las ventajas y desventajas competitivas que servirán de cimiento para la elaboración de los objetivos y estrategias del plan¹⁶.

Segunda Fase

Decisiones Estratégicas de Marketing

A. Objetivos de Marketing

Según Sainz Vicuña Ancín (1999), los *objetivos* deben ser concretos, realistas, voluntaristas y coherentes. Son la base para la formulación de estrategias, deben solucionar un problema o sacar rendimiento de una oportunidad.

Siguiendo al autor, éste considera que para formular los objetivos de marketing hay que tener en cuenta si el producto está en masa crítica: “...la dimensión que necesita tener un producto, marca, actividad o empresa para que adquiera el estado deseado. Concretamente (...), hace referencia a la participación de mercado necesaria para que se pueda considerar “asentado/ seguro/ consolidado” en el mercado.”

Los objetivos de marketing pueden ser:

- *Cuantitativos*: proponen logros mensurables expresados en cifras concretas. Entre los más relevantes: Aumento de la participación de mercado, incremento de la facturación o mejora de la rentabilidad.

¹⁵ SAINZ Vicuña Ancín, José María – “El Plan de Marketing en la Práctica” – 4° Ed. - Madrid - ESIC 1999 – Pág.: 149.

¹⁶ Adaptado de SAINZ Vicuña Ancín, José María – “El Plan de Marketing en la Práctica” – 4° Ed. - Madrid - ESIC 1999 – Pág.: 152.

- *Cualitativos*: plantean metas más genéricas y menos tangibles. Tienen que ver con la imagen, posición relativa que se busca alcanzar, nivel de calidad, entre otros.

B. Estrategias de Marketing

Una *estrategia* puede ser definida como un conjunto de decisiones sobre las acciones que se van a emprender y los recursos a utilizar para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia¹⁷. En un destino turístico esta ventaja puede ser alcanzada mediante la adecuación de los recursos del propio destino y su entorno cambiante.

Se debe tener en cuenta que las estrategias deben ser formuladas de acuerdo a las conclusiones abordadas en el diagnóstico y sin contradecir las reglas propias del destino.

Tercera Fase

Decisiones operativas de marketing

A. Planes de Acción

Las estrategias deben ser traducidas en acciones concretas para que respondan a los objetivos que se desean alcanzar y a las circunstancias, capacidades y recursos del destino.

Como explica el autor Rafael Muñoz González, “cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing”¹⁸.

Además, para cada curso de acción o programa se debe seleccionar un responsable, determinar los plazos de ejecución y sistema de control..

B. Presupuesto y cronograma

Una vez definido qué es lo que se va a hacer, se debe materializar los medios o recursos necesarios en un presupuesto.

Sainz Vicuña Ancín define esta etapa como “...la encargada de recoger los costes o aportación económica de las acciones contempladas en el plan...Se fundamenta en el hecho de que la dirección de la empresa necesita conocer, antes de implementar el plan, lo que le va a costar la puesta en marcha del mismo o en su caso lo que le va a producir en términos económicos”.

¹⁷ Adaptado de SAINZ Vicuña Ancín, José María – “El Plan de Marketing en la Práctica” – 4º Ed. - Madrid - ESIC 1999 – Pág.: 152

¹⁸ “Etapas de un plan de Marketing” en www.marketing-xxi.com

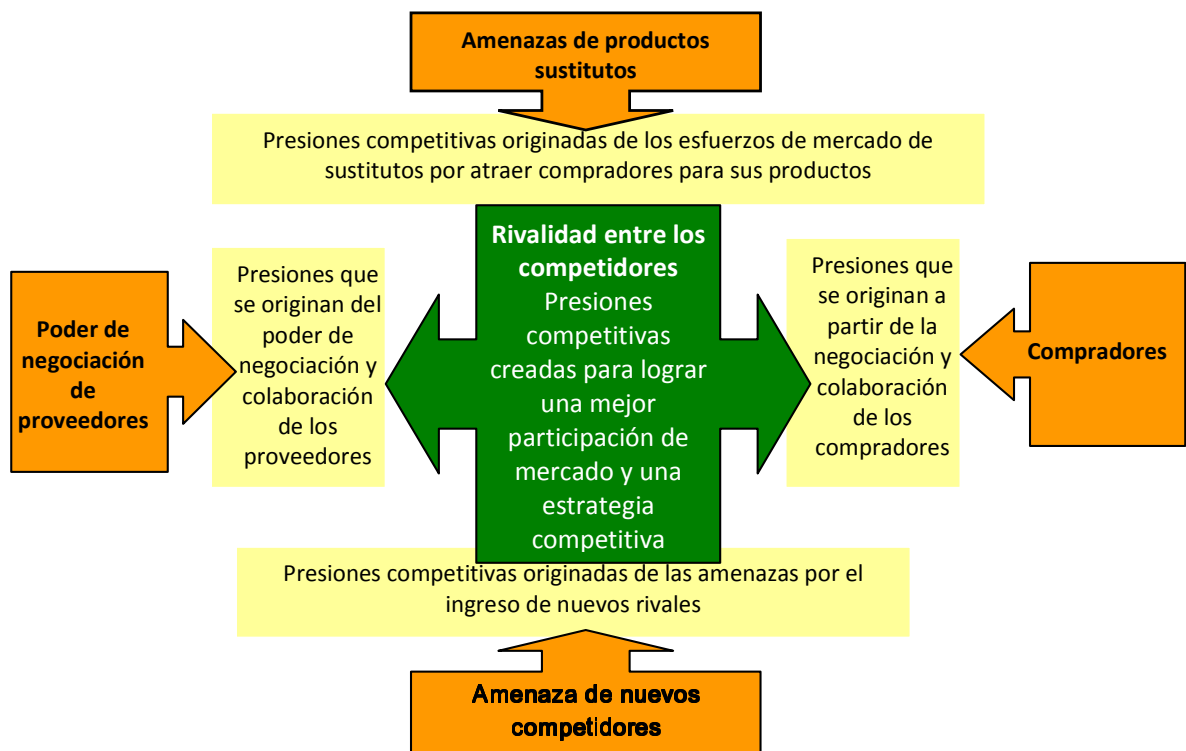
2.2.4. CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS TEÓRICAS UTILIZADAS EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para el análisis del Sector

Este modelo fue desarrollado por Michel Porter en 1979 para analizar el contexto competitivo en el que está inserta una empresa. El mismo parte de los supuestos de que en una industria interactúan cinco actores que ejercen presiones que influyen en la estrategia competitiva de la empresa. Estos actores o fuerzas, como las determina el autor son: los proveedores, los consumidores, los productos sustitutos, la entrada de posibles competidores y los competidores que ya están insertos en la industria.

En el presente trabajo se tratará de adaptar este modelo a las fuerzas del sector que posee un destino.

Figura 3: Las 5 Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Adaptada de Thompson A. y Strickland A.J. en su libro "Administración Estratégica - Teoría y Casos" - McGraw Hill, 2007 - Pág.: 83

Este análisis, reconoce la importancia de tener presente las siguientes fuerzas:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el presente trabajo se consideran *nuevos o potenciales competidores* aquellos destinos que ya existen y que pueden desarrollarse como turísticos y la explotación de nuevos destinos turísticos, incluyendo los países del exterior.

El ingreso se verá debilitado cuando las barreras de entradas sean altas, existan economías de escala, haya preferencias de marcas y lealtad de los clientes, existan políticas reguladoras, incapacidad de acceso a conocimientos prácticos y especializados.

Rivalidad entre competidores

Dada la cantidad de *competidores* que existen en la industria del turismo, en el presente trabajo se define a los mismos como aquellos que “ofrecen productos y servicios semejantes a los mismos clientes y a un precio similar”¹⁹. De esta forma se dejan afuera del análisis los destinos que no corresponden a los de “Sierras y Montañas”.

La rivalidad se intensifica cuando la barrera de salida es alta, cuando los competidores están bien posicionados o son numerosos. También cuando la demanda del producto aumenta lentamente, los costos fijos son altos, el costo del cliente por cambiar de marca es bajo, se enfrentan a guerras de precios, promociones, campañas de publicidades agresivas y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores

Se toma como *proveedores* de un destino turístico aquellos servicios que intervienen y hacen posible que el mismo pueda explotarse dándole forma tal. Así se distingue entre proveedores privados: agencias de viajes, alojamientos, restaurantes, confiterías, comercios en general, y los proveedores público: entes del estado.

Un segmento o mercado no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados gremialmente, los insumos que suministran son claves para la organización, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo y si tiene posibilidades de integrarse hacia delante.

Poder de negociación de los consumidores

Su poder aumenta cuando los costos de cambiar de marca son bajos, si son pocos, si conocen mucho del producto y están bien informados, si tienen la posibilidad de integrarse hacia atrás o si el producto tiene muchos sustitutos y no está diferenciado. Si los compradores están organizados, exigirán más en materia de servicio y calidad y reducción de precios, provocando una disminución en el margen de las utilidades de la organización.

¹⁹ KOTLER, Philip – “Mercadotecnia para Hotelería y Turismo” – Prentice Hall – México, 1997 – Pág.:105

Amenaza de sustitutos

Los sustitutos vienen determinados por lo que se definió anteriormente acerca de lo que se considera competencia. Así, en el presente trabajo se toman como tales todos aquellos destinos que no entran en la categoría de “Sierras y Montañas”. La fuerza de la amenaza que éstos generan sobre el destino depende del nivel de precios, distancia de los principales centros emisores de turismo, variedad y calidad de la oferta de servicios y entretenimientos, gustos y preferencias de los consumidores.

Estrategias presentes en un plan de marketing

Estrategias “Corporativas”

“Toda organización existe para lograr algo”²⁰ explica Philip Kotler al empezar a hablar de estrategias corporativas. Estas comprenden la visión, misión y valores, y son el cimiento de todo plan estratégico.

La *visión* se refiere a las aspiraciones de la organización (el destino) desde una vista panorámica que comprenda en una oración “hacia donde queremos llegar” trazando el futuro de la misma. Es la “filosofía orientadora”. Esta declaración debe comprender la definición del negocio en el que actúa la organización y el curso estratégico a largo plazo que se debe seguir, y debe ser redactada de manera clara y simple y debe ser comunicada a los miembros de tal manera que los inspire y motive.

La *misión*, es la aplicación de la visión a la realidad, la transformación hacia el mercado. “Debe centrarse en las actividades de la organización turística y al mismo tiempo, ofrecer oportunidades para el desarrollo futuro y por tanto, no debe ser rígida.”²¹ Debe ser realista, que se pueda lograr.

Los *valores* son el conjunto de creencias y principios que permiten guiar el comportamiento para decidir, preferir y apreciar una cosa en vez de otra. “Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.”²² Los valores vienen determinados por la cultura de la organización, y tiene que ver con la identidad que se desea promulgar y la imagen percibida por las personas.

Thompson y Strickland sostienen que los valores y las creencias “se convierten en una forma de vida dentro de la compañía y modelan su estrategia”.²³

²⁰ KOTLER, Philip – “Dirección de Marketing” – Edición del Milenio – México – Prentice Hall, 2001 – Pág.: 7

²¹ BIGNÉ, E.; FONT, X.; ANDREU, L. – “Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo” – 4ª Ed. – Madrid – ESIC, 2000 – Pág.: 389

²² www.elvalordelosvalores.com (19-07-2010)

²³ Thompson A. y Strickland A.J. en su libro “Administración Estratégica – Teoría y Casos” – McGraw Hill, 2007 – Pág.: 47

Estrategias de Competencia

Siguiendo con Michel Porter, el mismo desarrolla otra herramienta para el análisis de la estrategia, y agrupa a las mismas “en función de la amplitud del ámbito competitivo elegido y del grado de cercanía al cliente”²⁴. Así se obtienen tres tipos de estrategias conocidas como “Las estrategias genéricas de Porter”, explicadas a continuación (Tabla 3).

Tabla 3: Estrategias Competitivas Genéricas de Michael Porter

LÍDER EN COSTOS	Generalmente utilizada en mercados masivos que llegan a un gran porcentaje de consumidores. Busca ser el proveedor de bajo costo. Permite, o bien, bajar precios y penetrar en el mercado o aumentar la rentabilidad para seguir invirtiendo y dominar el mercado.
DIFERENCIACIÓN	Ofrecer un producto único y superior que el rival y que el consumidor realmente valore y esté dispuesto a pagar por esa diferencia.
CONCENTRACIÓN /ENFOQUE	Consiste en atacar o atender las necesidades de un solo nicho de mercado y ser el mejor en él. La clave del éxito está en la capacidad de innovación y oferta de gama de producto o servicio más completa y personalizada.

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de Cartera: Matriz de Crecimiento de Ansoff

El crecimiento está siempre presente en el listado de objetivos a cumplir, “...significa conseguir una mayor cuota de mercado, en términos de números de turistas, o bien, en términos de ingresos por turismo. Para crecer, se plantean dos alternativas, ¿expandir los mercados o presentar nuevos productos?”²⁵. A continuación se muestra la Matriz de Crecimiento presentada por Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, que clasifica las estrategias en función al binomio producto-mercado dependiendo de su actualidad o su novedad, en cuatro categorías:

²⁴ GARRIDO BUJ, Santiago – “Dirección Estratégica” – 1° Ed. – Madrid - McGraw Hill, 2003 – Pág.: 39

²⁵ BIGNÉ, E.; FONT, X.; ANDREU, L. – “Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo” – 4°Ed. - Madrid – ESIC, 2000 – Pág.: 409

Tabla 4: Matriz de Crecimiento de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<u>PENETRACIÓN DEL MERCADO</u> Se busca el crecimiento trabajando en los productos y mercados actuales. La ventaja es que se conoce el mercado y lo que se quiere es debilitar a la competencia y aumentar la participación. Hay tres opciones, aumentar el producto en calidad, servicios y promoción para que los actuales consuman más, atraer los clientes de la competencia o atraer clientes potenciales.	<u>DESARROLLO DE PRODUCTO</u> Se conoce el mercado pero éste está exigiendo una regeneración o adaptación del producto a los gustos y necesidades. Normalmente se lo consigue explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.
	Nuevos	<u>DESARROLLO DE MERCADOS</u> Se busca identificar segmentos potenciales e incorporar servicios y distribución complementaria.	<u>DIVERSIFICACIÓN</u> Es la estrategia que comporta un mayor índice de riesgo. El éxito dependerá de las condiciones del nuevo mercado, del tipo de producto, de las prácticas comerciales y del dominio de la tecnología.

Fuente: Elaboración propia en base a Thompson A. y Strickland A.J. en su libro "Administración Estratégica - Teoría y Casos" - McGraw Hill, 2007

Estrategia de Posicionamiento

El concepto de posicionamiento fue utilizado por primera vez por el publicista Jack Trout y desarrollado y popularizado junto con su colega Al Ries en 1969. Según ellos, el *posicionamiento* "inicia con un producto. Una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona...Sin embargo, posicionamiento no es lo que se hace a un producto. Posicionamiento es lo que se hace a la mente del prospecto. Es decir, la posición que un producto tiene en la mente del comprador potencial"²⁶. Esto quiere decir que el posicionamiento es totalmente subjetivo y tiene que ver con la imagen que se transfiere.

La *imagen* es la manera en que el público en general percibe al destino o a cualquiera de sus productos y está afectada por factores externos como ser la propia experiencia, las opiniones de otros, publicaciones informativas, etc. Sin embargo, si bien es cierto que el turista forma sus propias conclusiones y establece sus ideas acerca de un destino, éste debe poseer una *identidad* única, diferente y distintiva que transmitir para poder identificarse o posicionarse respecto a los competidores.

²⁶ RIES, Al y TROUT, Jack, Posicionamiento: la batalla por su mente - McGraw Hill. México. 2002.

El posicionamiento debe apoyarse en aquella característica que sea diferente de las del resto del mercado y con una probabilidad de cero para ser copiada. Aún así, lo realmente importante es que tal diferencia genere valor al turista. Como los consumidores constantemente están cambiando de acuerdo a las tendencias del mercado que les ofrece constantemente nuevas propuestas, tienen mayores opciones de elección y se ponen cada vez más exigentes, las empresas deben adaptar su oferta de acuerdo a las fluctuaciones del entorno.

Gestión de la Marca

Una *marca* es según Kotler “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.” Simplificando, marca es “toda señal que se pone a una cosa para reconocerla”.²⁷

En la actualidad, los destinos turísticos trabajan en la elaboración de la marca que las identifiquen, generen valor único y las diferencie de sus competidores. Este proceso, se lo conoce como “place branding” y surge ante la necesidad de los destinos de comunicar su identidad (que debe ser única) y diferenciarse frente a un mundo globalizado y homogeneizado.

“Branding consiste en diseñar, implementar, mimar y rentabilizar el concepto de imagen y producto que corresponda a los valores y deseos de un segmento de mercado. Por lo tanto, es un proceso necesario para “”crear” una identidad de destino atractiva y sostenible en el tiempo que logre establecer una relación emocional entre el turista y el destino....Marca en este proceso, es un indicador de los valores de identidad del destino y su objetivo es comunicar al turista un estándar de calidad y autenticidad deseado”.²⁸

Una vez que se identifiquen los valores e identidad del destino, éste tiene que tener la capacidad de lograr que la marca surgida aparezca, como dice Boullón, “colgada” de las de las empresas u organizaciones que forman parte del destino turístico. Así, la marca aparecerá en todos lados dentro del destino comunicando su potencial de calidad y servicio y recordando al turista que el mismo está conformado por el conjunto de las ofertas garantizadas por la marca.

²⁷ BOULLON, Roberto – “Marketing Turístico: una perspectiva desde la planificación” – 2ªEd. – Buenos Aires – Ediciones Turísticas, 2004 – Pág.: 87

²⁸ RODRIGUEZ Rodríguez, G. y MARTINEZ Roget, F. – “Nuevos retos para el turismo” – La Coruña – Netbiblio, 2009 – Pág.: 54 (on line)

El Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos

Si bien las etapas del ciclo de vida de un destino turístico pueden ser comparables con las de un producto, difieren de ellas ya que, “lo que nunca sucedió es que algún centro turístico haya tenido que cerrar sus puertas” explica Boullón en su libro Marketing Turístico (2004).

Siguiendo al autor, considera que las etapas de vida de los destinos más comunes son desarrollo, introducción, crecimiento, madurez, declinación, recuperación, madurez y así sucesivamente. A continuación se explican las etapas del ciclo de vida de un destino turístico (Tabla 5).

Tabla 5: Etapas del ciclo de vida

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA	1. DESARROLLO
	Es el tiempo necesario de preparación y adecuación cuando se trata de crear un nuevo destino turístico. Al no entrar todavía en funcionamiento, todos son gastos por lo que la curva es negativa. Se invierte en investigación y construcción.
	2. INTRODUCCIÓN
	Se caracteriza por un crecimiento lento y llegada de pocos turistas al lugar, donde existen muy pocos servicios. Por lo que la demand a es incierta y con ciertos riesgos. El destino es poco conocido. La duración depende de la complejidad, grado de novedad, adaptación a las necesidades del consumidor y presencia de sustitutos. Los beneficios son negativos. Los precios son altos para lograr las mayores ganancias. La distribución suele efectuarse a través de canales especializados. La publicidad es de índole educativa.
	3. CRECIMIENTO
	Comienzan a llegar más turistas, por lo que la demand a empieza a acelerarse y el tamaño del mercado crece rápidamente. El destino ha sido aceptado, llegan más inversionistas, más comercios, nuevos servicios, mejora el acceso y aumenta la competencia. Es en esta etapa en la que se suelen alcanzar los mayores beneficios . La distribución se amplía y la publicidad asume la función de posicionar al producto.
4. MADUREZ	
La demand a se mantiene constante. Ha habido una progresión en el aumento de visitantes, todo el sistema turístico va al ritmo de la demanda. El atractivo principal esta posicionado en la mente del turista . La competencia es sumamente competitiva y la publicidad busca conservar y mejorar el conocimiento del nombre de marca y a diferenciar el producto del de la competencia.	
5. DECLINACIÓN	
El destino empieza a perder atractivo para los turistas, que son atraídos por nuevos destinos. La demanda comienza a descender o cambia el nivel socioeconómico de los turistas. La competencia intensa reduce los precios y la rentabilidad.	
6. RECUPERACIÓN	
La idea es no llegar a la etapa de declive y lograr redefinir y recuperar el destino antes de que eso suceda para que se inicie un nuevo ciclo. Sin embargo, a partir de este punto pueden suceder diferentes cosas: que recupere su estado anterior, que lo supere o que quede por debajo.	

Fuente: Elaboración propia en base a texto de Boullón, Roberto “Marketing turístico: una perspectiva desde la planificación” – 2ªEd. - Argentina- 2004

Segmentación y Mercado Meta

La *segmentación* consiste en la división del mercado en grupos de consumidores relativamente homogéneos respecto a característica en común escogida según criterios del mercadólogo.

Llevar a cabo una correcta segmentación permite identificar los diferentes tipos de consumidores que existen en un mercado para luego, si se desea, realizar una propuesta diferenciada para cada uno de los grupos. Para ello se debe tener en cuenta, que el criterio de segmentación sea de fácil análisis (que se cuente con información), que los segmentos sean de fácil acceso, homogéneos en su interior pero heterogéneos entre si, que su tamaño sea relativamente grande como para justificar las acciones empresariales que se emprendan y que sea rentable.

Los criterios de segmentación pueden ser generales o específicos. “Los primeros son independientes del producto o del proceso de compra, sirven para dividir cualquier población; en cambio, los específicos están relacionados con el producto o proceso de compra. Tanto uno como el otro, pueden ser objetivos (fácilmente medibles: segmentación geográfica, demográfica y socioeconómica o conductuales) o subjetivos (más difíciles de medir: segmentación psicográfica o conductual según personalidad, estilo de vida, actitudes, preferencias y beneficios buscados.)”²⁹

El Marketing Mix o Marketing Operativo de un destino turístico

Para el desarrollo de este punto se sigue el modelo lo propuesto por Bigné, Font y Andréu en su libro “Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo”. Generalmente el análisis se realiza en base a las “4 Ps”, a saber:

Producto

En el presente trabajo hay que tener en cuenta que el *producto* del destino son aquellos recursos que lo componen como tal, supone las combinaciones de los recursos naturales y públicos sumados a los servicios e infraestructuras turísticas (alojamiento, gastronomía, transporte, entretenimiento, etc.) ofrecidos a los turistas.

La gestión del destino está sustentada en incentivos y políticas que fomentan el desarrollo ofreciendo productos que satisfagan las necesidades, deseos y expectativas de los turistas y al mismo tiempo se conserven los recursos locales.

Se debe tener en cuenta que los consumidores de destinos turísticos buscan satisfacer sus necesidades psicológicas y de status, por lo que el producto turístico debe estar creado acorde las exigencias y deseos de los mismos, brindándoles una experiencia única e inolvidable.

Para Roberto Boullón el *producto turístico* presenta diversas particularidades; es consumido ocasionalmente y pueden ser tangibilizado “dado que siempre la prestación del servicio está

²⁹ BIGNÉ, E.; FONT, X.; ANDREU, L. – “Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo” – 4ªEd. - Madrid – ESIC, 2000 – Pág.: 233

íntimamente ligada a algo material”. Para explicarlo, se hace referencia a P. Eigler y E. Langeard quienes desarrollaron la Teoría de la Servucción definiéndola como “un sistema de producción del servicio”. El gran aporte de este enfoque es poner el énfasis en la calidad de los servicios como resultante del sistema, característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia. La idea está en que la materia prima es el cliente, el producto es el servicio, sin el primero no hay segundo y que servucción y consumo se dan simultáneamente.

Promoción (Comunicación)

Aquí se deben tener en cuenta todos los elementos que utiliza el destino para comunicar su oferta a los clientes actuales y potenciales. Estos pueden ser publicidad, relaciones públicas, ferias, promoción, fuerza de ventas, patrocinio, etc. cuya combinación dependerá de las características propias del destino y del mercado al cual quiere apuntar.

Plaza (Distribución)

En el ámbito turístico, los *canales de distribución* son aquellos agentes encargados de unir la oferta con la demanda es decir, actúan como intermediarios entre los proveedores (alojamientos, empresas de transporte, agencias de viajes, etc.) y el cliente (turista).

Precio

La fijación de esta variable es una tarea compleja dentro de un destino, donde interactúan diferentes entes públicos y privados cada uno con sus intereses.

Se debe tener en cuenta que esta variable juega un papel importante en la determinación de la imagen del destino, por lo que la percepción de una buena relación precio-calidad, y por lo tanto un alto valor percibido, son factores elementales para los consumidores y la insatisfacción de ellos perjudica la imagen y por lo tanto la competitividad del destino.

CAPÍTULO 1

RELEVAMIENTO Y

DIAGNÓSTICO

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

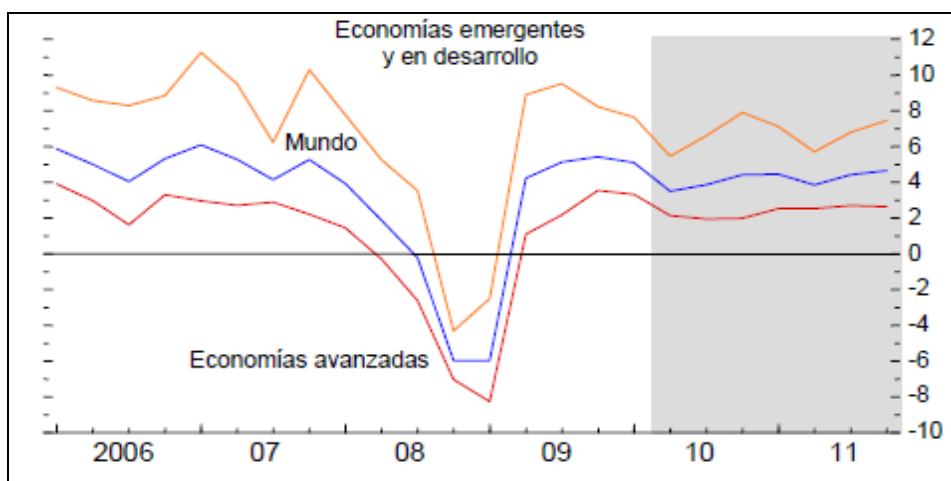
A nivel mundial la actividad turística sufre un acelerado crecimiento y toma relevancia política debido al fuerte impacto que genera en las comunidades tanto a nivel social, cultural y económico. A continuación se analiza dicho impacto en los ámbitos más relevantes de los fines de este trabajo: Económico, Político-Legal, Sociocultural y Demográfico, Ambiental y Tecnológico.

A. Económico

Perspectiva económica mundial

Como se observa en el gráfico expuesto por el FMI, en su análisis de proyección, el mundo enfrenta una leve recuperación económica y, si bien ésta es frágil, se espera que la situación económica mundial se estabilice en el segundo semestre del año 2010. Así, para el año próximo se prevé que en el primer trimestre habrá un notable descenso que luego repuntará alcanzando un crecimiento del 4,8%, dato que coincide con el análisis del banco mundial.

Gráfico 1: Crecimiento Económico Mundial (2006-2011)



Fuente: www.imf.org "Perspectivas de la economía mundial" (21-07-2010)

Con respecto al turismo internacional, el movimiento de turistas se está recuperando y el mismo se encuentra en una etapa de crecimiento. Así, "la OMT proyecta que el volumen crecerá entre 3% y 4% en todo 2010, recortando gran parte de la caída de 2009 (4%). Asimismo, prevé una recuperación aún

mayor de los ingresos por turismo internacional, cayeron 6% en 2009. Esto muestra que en los tiempos de crisis, los gastos ajustan más que la cantidad de viajeros³⁰.

Estas perspectivas económicas favorecen al país, sobretodo en relación a la estabilidad y crecimiento de los países emergentes, destacando a Brasil, Chile y México, como los consumidores potenciales de turismo argentino más relevantes.

Perspectiva económica nacional

Tanto analistas privados como públicos consideran que Argentina se encuentra en una etapa de recuperación y apunta terminar el año 2010 con un crecimiento económico cercano al 5%³¹. La perspectiva es igual de positiva para el año entrante. El FMI prevé un aumento de PBI del 3% para el 2011. Este crecimiento puede implicar un aumento en el gasto promedio del turista y mayores inversiones por parte de los privados, generando mayor competitividad entre los destinos turísticos del país.

El nivel de cambio fluctúa entre los \$3.95 por cada dólar y se espera una depreciación anual de nuestra moneda que ronda el 10%³². Esta situación lleva a favorecer el crecimiento del turismo local. En cuanto al turismo interno, la población encuentra el dólar cada vez más caro eligiendo vacacionar en destinos dentro del país. A nivel internacional, considerando a Argentina como país receptor, también se obtiene una ventaja competitiva por el bajo costo que presentan los variados destinos turísticos locales para los extranjeros. Es claro en esta instancia, que el tipo de cambio ofrece una ventaja competitiva muy fuerte.

Según Ecolatina, se prevé que al finalizar el año 2010 la inflación será del 25% por encima de la del año anterior y se mantendrá en similar proporción para el año entrante. Este es el indicador con mayor relevancia negativa a controlar por los gobernantes, debido a que su aumento puede provocar la pérdida de competitividad mencionada en el párrafo precedente. De igual manera, se considera que para que la inflación socave la ventaja, ésta debería ser muy elevada y por tipo sostenido aun, a mayor nivel que la tasa de depreciación de la moneda local en relación al dólar.

Según datos elaborados por el INDEC, la actividad turística representó en el 2009 el 7,2% del PBI. Para los próximos dos años se espera que aumente más aún debido al crecimiento económico macro que vive el país. Especialmente, se espera un incremento de turistas de economías emergentes del cono sur como por ejemplo, Chile y Brasil.

30 www.ecolatina.com "El turismo se recupera en 2010" en "Informe semestral Ecolatina – N°769" – (19-7-2010).

31 www.iaef.gov.ar "Informe Económico Mensual N° 246"

32 www.iprofesional.com

B. Político/Legal

Nivel Nacional

En diciembre de 2004 se sancionó la ley 25.997 que en su artículo 1° “Declara de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país...”³³

A raíz de la creación y sanción de dicha ley, la Secretaría de Turismo de la Nación crea el proyecto del “*Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*” (PFETS) que tiene como principal fin direccionar la actividad, tomando al país en su conjunto a través de la idea de “Argentina, un país turístico competitivo”. Esta visión de una Argentina encaminada a competir con mercados de turismo a nivel internacional, está apoyada principalmente por el CFI³⁴, por IRAM y SECTUR. Los dos últimos, en el 2008, desarrollaron las Normas IRAM-SECTUR a fin de formalizar y estandarizar los servicios que competen a la actividad turística logrando obtener un nivel de calidad determinado.

Otros programas destinados al desarrollo turístico³⁵:

Programa de Fortalecimiento y Estímulo a Destinos Turísticos Emergentes (PROFODE) Raíces – Programa Argentino de Turismo Rural
 Programa de Turismo Accesible
 Plan de Acciones nacionales de Promoción
 Plan Estratégico de Marketing Internacional 2008-2010
 Plan Operativo de la Dirección Nacional de Promoción Turística

Que la nación realice este tipo de acciones encaminadas a desarrollar, mejorar y controlar la actividad turística, es muy importante porque incentiva a las diferentes localidades a preocuparse y crear conciencia de la importancia que tiene esta actividad para el desarrollo económico de una región. A raíz del crecimiento y el papel desarrollado por esta actividad, es que en junio del 2010 se elevó a la Secretaría de Turismo a un rango mayor, de Ministerio.

Si bien, estas son políticas del gobierno actual, se debe tener en cuenta las elecciones presidenciales que se llevarán a cabo en el país en el año 2011. La mayoría de los candidatos, que ya son gobernantes de alguna provincia, tienen una política de turismo bien definida y piensan seguir apostando en la actividad realizando propuestas tendientes a impulsar el desarrollo sostenido de la misma³⁶.

Puede observarse, que a nivel nacional existe una preocupación muy fuerte por lograr que el turismo local como mercado crezca. La Nación desarrolla acciones de tipo promocionales en ferias de turismo internacional para que la marca Argentina se posicione en el mundo. Corresponde a las

³³ Ley 25.997 Art. N°1

³⁴ CFI: Consejo Federal de Inversiones, organismo creado por las provincias argentinas con el objeto de promover el desarrollo regional.

³⁵ Para profundizar acerca de éstos planes y programas: <http://2016.turismo.gov.ar>.

³⁶ www.mensajeroweb.com.ar – Sección “El país” – Nota: “El turismo al poder”, 25-07-2010

provincias desarrollar acciones para vincular sus destinos con la marca que el gobierno nacional posiciona.

A Nivel Provincial

La actividad turística como fuente de desarrollo económico esta regulada por la Ley 7232: Régimen de Promoción y Desarrollo Turístico.

En agosto de 2005 la Agencia Córdoba Turismo SEM creó el “*Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable Córdoba*”³⁷ para dar formato de planificación integral al desarrollo turístico provincial.

El plan tiene como objetivo “generar actuaciones estratégicas conducentes al desarrollo sustentable de la actividad turística en Córdoba, mediante la participación comprometida de todos los sectores del turismo de la provincia para el logro de una mejor calidad de vida para los habitantes, la protección del patrimonio provincial, el desarrollo cualitativo de la oferta, el incremento y la redistribución de los ingresos, basados en criterios de equidad, y la consolidación de la imagen turística de la provincia”³⁸.

Por otro lado, la Provincia de Córdoba cuenta con “Córdoba Calidad Turística”³⁹ otorgando un sello a aquellos alojamientos que llevan a cabo planes de Sistemas de Gestión de Calidad y cuidado del Medio Ambiente, estando siempre a la vanguardia de las necesidades de los huéspedes.

En el transcurso del año 2009, la provincia de Córdoba desarrolló un Plan Integral de Marketing donde uno de sus programas está destinado a llevar al turista a recorrer el “Camino del Vino”, el mismo comprende siete bodegas que se encuentran en el Norte y el Valle de Calamuchita.

Mas allá de lo mencionado, se evidencia que no existen acciones concretas por parte de la Provincia de Córdoba para incrementar la afluencia a sus destinos y para elevar la calidad de sus servicios turísticos. Otras provincias, en contraposición con esto, llevan adelante fuertes acciones para favorecerse con la gestión Nacional.

A Nivel Local

Villa General Belgrano actualmente no cuenta con programas definidos formalmente que fomenten el desarrollo turístico. Sin embargo a principios del 2009 se crea un organismo encargado de controlar la actividad, desarrollo y promoción de la localidad pero desde un punto de vista más bien comercial. Este órgano, formalizado a través de una Ordenanza (N° 1581/10) en marzo del 2010,

³⁷ Documento del Plan en www.cordobaturismo.gov.ar

³⁸ www.cordobaturismo.gov.ar

³⁹ Sello otorgado por la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Córdoba y el Gobierno de la Provincia de Córdoba, a través de la Agencia Córdoba Turismo S.E.M.

denominado “Ente Mixto de Promoción Turística”, está integrado por la Dirección de Turismo (que representa a la Municipalidad), la A.H.A.B.⁴⁰ y Centro de Comercio.

Dada la importancia que tiene el estilo centroeuropeo y que es parte esencial de la identidad del pueblo, el municipio crea ordenanzas que regulan el crecimiento y acciones de desarrollo que se llevan a cabo y que atentan contra esta identidad y con el alto valor simbólico que posee y que históricamente han sido el atractivo y factor decisivo de los turistas a la hora de elegir el destino.

El “Código de Edificación” establece “el carácter arquitectónico que a lo largo del tiempo se ha consolidado en la localidad, debe ser preservado, construyendo sin contrariar la armonía del conjunto edilicio, cualquiera sea el estilo de la arquitectura adoptada o el carácter del edificio.” De esta forma se deja constancia de los lineamientos que deben ser cumplidos ante la construcción o modificación de cualquier tipo de edificio. Sucesivamente se han creado ordenanzas que refuerzan al código y dan importancia a la estética. La última ha sido la “Ordenanza N° 1565 - 09”, creada en noviembre del 2009, donde quedan establecidos los parámetros de identidad, denominados patrimonios.

Es importante que el municipio de Villa General Belgrano desarrolle este tipo de políticas tendientes a regular la actividad de la construcción que permita el crecimiento racional del pueblo conservando su imagen que forman su identidad y convierten al destino en un centro elegido por los consumidores a la hora de seleccionar sus vacaciones.

En diciembre del año 2011 se deberá votar por el cargo de intendente del municipio.

El municipio no desarrolla acciones de incentivo a la afluencia porque ya se considera posicionado.

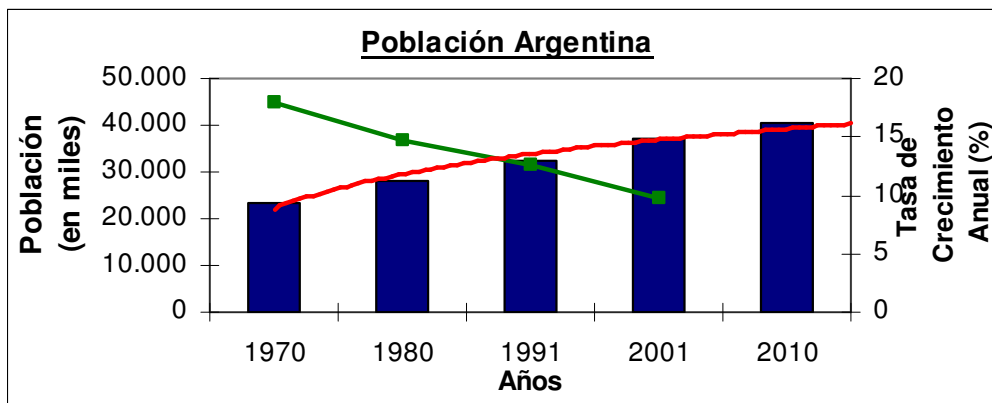
C. Socio-Cultural y Demográfico

Tendencias de la Población Argentina

Aspectos Demográficos

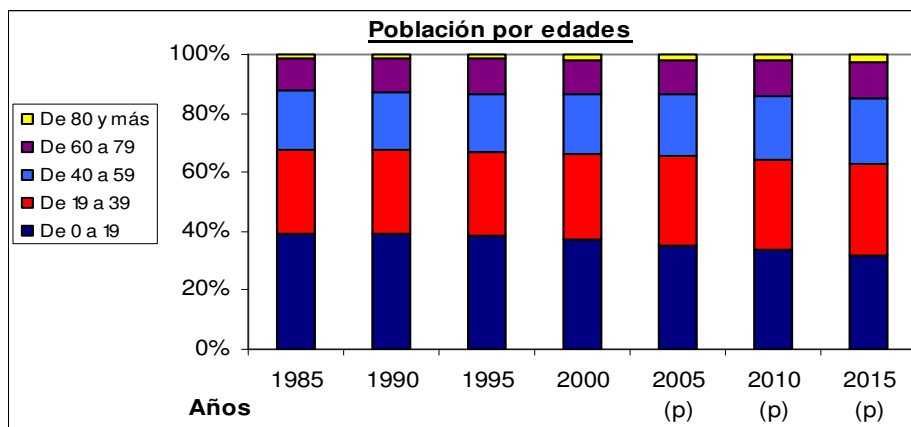
Según estimaciones del INDEC (todavía no se conocen los datos reales del censo 2010), Argentina cuenta con 40,52 millones de habitantes, lo que indica que en relación al año 2001 la población creció un 9,7%. Sin embargo, como se muestra en la figura siguiente, este crecimiento se da a tasas decrecientes (línea verde), y la tendencia (línea roja) indica que la población aumentará pero a un ritmo menor. Del total de habitantes, poco más del 60% habitan en Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Ciudad de Buenos Aires.

⁴⁰ A.H.A.B.: Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Calamuchita

Gráfico 2: Evolución de la Población Argentina (1970-2010)

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de informe del INDEC

Con respecto a la estructura de edades, en el Gráfico 3, se evidencia una tendencia del envejecimiento de la población y disminución de la población más joven. Es importante considerar esta tendencia ya que son segmentos que actualmente concurren a VGB.

Gráfico 3: Composición de la Población Argentina por Edades (1985 proyección 2015)

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de informe del INDEC

Aspectos Socioculturales

Los principales cambios que se aprecian son:

1. Una tendencia a la disminución de la cantidad de casamientos y postergación de las uniones; este hecho se puede atribuir a razones fundamentalmente económicas. Las personas entre 29 y 35 años eligen la cohabitación sin previo paso por el Registro Civil. La edad promedio de las uniones era entre los 18 y 20 años, hoy paso a ser entre los 29 y 31.
2. Tendencia positiva sobre los hogares unipersonales. Las proyecciones "indican que en 2010, el 22% de los hogares de la Argentina serán unipersonales, y en 2025, alrededor del 26%, cifra que

ya se da hoy en Buenos Aires. Los que viven solos son más hedonistas y exigentes, buscan conveniencia y lujo en moda, entretenimiento, belleza, viajes, propiedades y servicios, y tienen más plata para gastar porque tienen menos responsabilidades familiares.”⁴¹

3. Mayor cantidad de mujeres insertas en el mercado laboral, en los últimos 20 años, el papel de la mujer ha cambiado y la tendencia es que cada vez tenga más poder en la sociedad, tanto en mandos gerenciales⁴² como también sustento del seno familiar. La brecha de género en la actualidad en el total del país es de 60%⁴³, con una tendencia de aumento.
4. Cambios en los valores: en la actualidad el 55%⁴⁴ de la población argentina prefiere disfrutar de su tiempo libre estando con amigos o familiares que el dinero. Debido a los altos niveles de estrés, hoy el tiempo libre es considerado un bien de “lujo”.
5. Cambios en los hábitos de compra y consumo: las personas están más informadas por lo que se vuelven más exigentes, los servicios básicos ya no son suficientes, buscan mayor atención, más calidad, servicios personalizados y flexibles.
6. El fitness y la tendencia light, las personas están más atentas a lograr un equilibrio físico y mental en sus vidas a través del ejercicio y la alimentación saludable. “De acuerdo a una reciente encuesta, el 53% de la población declara realizar ejercicio físico con regularidad, la actividad es más frecuente entre los hombres (61% contra 47% mujeres), crece con el nivel socioeconómico (73% en niveles superiores) y disminuye a medida que aumenta la edad (65% entre los más jóvenes)”⁴⁵. La tendencia es firme y será aún mayor en los próximos años, tomarán importancia los “centros de bienestar” integrando planes de gimnasia, alimentación y relax.
7. Fragmentación de las vacaciones, es decir, las personas debido a las presiones generadas en la vida cotidiana han modificado el hábito de las vacaciones, hoy prefieren realizar viajes más cortos, pero con una mayor frecuencia y mayor nivel de actividad (de “pasar” a “vivir” las vacaciones)⁴⁶. Aún así, el turista argentino, ante variaciones en el tipo de cambio que favorezcan su moneda, prefiere salir a vacacionar afuera del país⁴⁷.

Estos cambios en su conjunto resultan importantes para el turismo, favoreciendo el consumo, sobretudo en fin de semana. Lo que aumenta, a su vez, la competitividad de los destinos que, sumado

⁴¹ www.brandreportblog.com (21-07-2010)

⁴² www.conicet.gov.ar (21-07-10)

⁴³ Según datos del INDEC

⁴⁴ www.conicet.gov.ar (21-07-2010)

⁴⁵ www.brandreportblog.com (21-07-2010)

⁴⁶ BIGNÉ, E.; FONT, X.; ANDREU, L. – “Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo” – 4ªEd. - Madrid – ESIC, 2000 – Pág. 324.

⁴⁷ www.mensajeroweb.com

a las exigencias de los consumidores, deben aumentar su oferta, tanto en calidad como en variedad de servicio para mantener y atraer la atención de los mismos.

Nuevas Tendencias en el Turismo: Turismo Alternativo

Ante la creciente demanda del turismo y las exigencias de los consumidores, nace el Turismo Alternativo, que consiste en todo aquel turismo no tradicional motivado principalmente a realizar actividades específicas, que muchos denominan ya, tipos o modalidades de turismo.

La Ley N° 8801, de la Provincia de Córdoba, en su Art. 2° reconoce como modalidades de turismo alternativos los siguientes: Turismo Rural, Ecoturismo, Turismo de Aventura, Turismo Cultural, Turismo Deportivo, Turismo de Salud y deja abierta la posibilidad de reconocer alguna otra modalidad.

D. Tecnológico

En materia tecnológica, lo que ha tenido un importante auge en los últimos años en el contexto turístico como en el de cualquier empresa ha sido el uso de “la red”. El avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha transformado la comunicación, la organización y los procesos de ventas de las empresas en el último tiempo. A través de estos medios se puede distribuir una gran cantidad de información en poco tiempo, a bajos costos y con gran alcance. Estos “beneficios” se pueden ver no solo en empresas si no también, a nivel turístico donde se realizan reservas y compras “on-line” a agencias de viajes, de transporte, alojamiento y demás al mismo tiempo da a conocer tantos detalles se requieran del destino deseado.

Lo que más sorprende en los últimos 10 años, es la evolución de la Web 2.0 y con esto, el desarrollo de las redes sociales. La *Web 2.0* es el avance del Cyber espacio donde, la creación de páginas y contenidos son llevados a cabo por los propios usuarios. Esta evolución, está cambiando las estrategias de las empresas, ya que se la considera un excelente medio para atraer a consumidores potenciales, desarrollar imagen de marca, interactuar con los usuarios, todo traducido al objetivo último de cada empresa, generar más ventas.⁴⁸

E. Ambiental-Ecológico

El entorno ecológico es el fundamento del turismo, pues las condiciones naturales determinan en muchos casos la existencia del mismo, constituyen su componente esencial y condicionan ciertos tipos de demanda.

⁴⁸ “¿Las redes sociales logran ventas?” en www.aam.com (19-07-2010)

A nivel mundial, el mayor problema que se enfrenta es el cambio climático y el calentamiento global, alterando la temperatura media y provocando desastres naturales que atentan con la economía y desarrollo de un país.

A nivel nacional, el cambio climático provoca sequías e inundaciones en distintos sectores del país y se prevé que la situación vaya empeorando a medida que pasen los años.

Para la provincia de Córdoba, los principales problemas son la contaminación ocasionada por el mal uso de los residuos y el cambio climático que afecta a la escasez de agua, provocando sequías en gran parte de la provincia, especialmente en zonas serranas favoreciendo la presencia de incendios que afectan a la población y recursos naturales locales, empobreciendo el paisaje que se ofrece.

Esta es una amenaza ya que, como cuenta la reseña histórica de Villa General Belgrano, uno de los factores que incidieron en la consolidación del destino como tal y que, consecuentemente trajo al turismo, fue el encanto que provocó en los primeros baqueanos el paisaje, flora, fauna y clima del lugar.

Para el Valle de Calamuchita, el mayor problema ambiental es el destino de los residuos, por el que se está trabajando en el desarrollo de un vertedero regional. Otro problema son los incendios, por lo que los municipios emprenden acciones para concientizar a los habitantes y turistas sobre el cuidado del medio ambiente.

En la actualidad, tanto el sector privado como el público están incorporando a sus estrategias la responsabilidad social creando programas destinados a la preservación del medio ambiente, junto con la ayuda de las ONG's, las que están tomando mayores relevancias y consolidándose en la solución de problemas sociales del tipo ambiental.

Una de las estrategias que realiza VGB para aportar al cuidado de su ambiente es no entregar bolsas de plástico a los residentes y/o turistas en cualquier comercio, sobre todo los que están sobre la Av. Principal y en temporada alta.

Síntesis de las Macro Variables del Entorno

A continuación, se expone un cuadro sintetizando lo expuesto, cada variable detectada se acompaña con un signo (+ o -) dependiendo del tipo de influencia que genera en el mercado (positiva o negativa, respectivamente):

Tabla 6: Síntesis de Análisis del Entorno

Variable	Corto Plazo (2010-2011)	Largo Plazo (Del 2012 en adelante)
ECONÓMICO	<u>A nivel mundial</u> - Recuperación mundial de la crisis impulsada por los países emergentes (+) - Bajo nivel de inflación mundial (+) - Leve crecimiento de economías desarrolladas (+) - Crecimiento del turismo internacional (+) <u>A nivel nacional</u> - Crecimiento del PBI (+) - El tipo de cambio aumentará (+) - Inflación creciente. Aumento del IPC (-) - Escasez de gas (-) - El turismo impulsa el crecimiento del PBI de manera significativa (+) - Insuficiencia de la inversión (-)	<u>A nivel nacional</u> - Restricción del crecimiento por falta de capacidad (-) - Ajuste del atraso cambiario (-) - Mal clima de negocio (sector privado vs. Públicos) - Aumento del precio del petróleo (-)
POLÍTICO-LEGAL	- Elecciones presidenciales 2011 (-) - Desarrollos de programas que incentiven el turismo (+) - Redefinición de Organismos Internacionales (-) - Débil independencia de poderes (-) - Desigualdad entre provincias (-)	- Mayor proteccionismo de los países (-) - Creciente intervencionismo de los estados (+) - Crecimiento de ONG (+) - Pérdida de confianza a las instituciones gubernamentales (-) - Inseguridad jurídica (-) - Débiles relaciones internacionales (-)
SOCIOCULTURAL Y DEMOGRÁFICO	- Cambios en la composición familiar: Matrimonio del mismo sexo (-) Hogares unipersonales (+) - Crecimiento de la inseguridad (-) - Cambios en los hábitos de consumo: Preocupación por la salud y lo saludable (+), Consumidor emocional y estético (+), Servicios básicos ya no suficientes, se demandan servicios personalizados y flexibles (-) Consumidores más exigentes (-)	- Crecimiento de la población a tasa decreciente, provoca un envejecimiento de la misma (+) - Mujeres trabajadoras (+) - Fragmentación de las vacaciones (+) - Disminución de los días de estadía (-) - Mayor valor al tiempo libre (+) - Movilidad poblacional a países en crecimiento (+)
TECNOLÓGICO	- Desarrollo de la tecnología de la información y aplicación en el marketing electrónico: Creciente "utilización" de la Web 2.0 y de la 3.0 (+) Redes sociales (+) Internet como principal medio de comunicación (+) Conectividad móvil (+)	- Consolidación del e-commerce en la Argentina (+)
AMBIENTAL	- Tendencia "verde" (+) - Desastres naturales (-) - Aumento del consumo de agua potable (-)	- Preocupación por preservar el medio ambiente (+) - Contaminación ambiental (-) - Cambios climáticos (-) - Crecimiento del consumo energético y alimenticio (-)

Fuente: Elaboración propia

De todas estas variables, se destacan las siguientes como las más influyentes a los fines de este trabajo. A nivel económico se evidencia una recuperación mundial a posterior de la crisis financiera global. A nivel local, el crecimiento económico que experimenta el país después de la crisis de 2001-2002, sumado a lo favorable que es el tipo de cambio actual para el mercado turístico, potencia lo dicho. También como positivo se ve la política nacional de promoción turística, los cambios socio-culturales que determinan mayores niveles de turismo ya que las personas necesitan relajarse de la vorágine de los tiempos modernos y las mayores posibilidades económicas de vacacionar y el aumento de visitantes del cono sur. La tecnología aplicada (Internet) y la RSE como potenciadores de promoción. En relación a lo negativo, puede verse la inflación disminuyendo la ventaja del tipo de cambio, la falta de acciones políticas a nivel provincial y la dependencia de la lluvia en la región.

3.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Ciclo de Vida del Sector Turístico a Nivel Nacional

Luego de la lectura y análisis de datos provenientes de fuentes oficiales de turismo de la nación, se llega a la conclusión que el mismo en Argentina, se encuentra en una etapa de crecimiento. Ejemplo de ello son la evolución tanto de la demanda como de la oferta de alojamientos, como se verá más adelante.

Por otra parte, si se relacionan las etapas de crecimiento (introducción, crecimiento, madurez y declive) con las fases por las que pasa un destino turístico según Roberto Boullón (prelanzamiento, promoción y acciones complementarias para mantenerse), se da cuenta que hoy en día Argentina, a raíz de los diversos planes de desarrollo que se presentaron anteriormente, se está posicionando y promocionando como destino turístico a través de su Marca País por la que busca consolidarse a nivel mundial e incentivar el turismo a nivel regional.

A. Naturaleza de la Demanda del Turismo

La Secretaría de Turismo de la Nación lleva a cabo informes de “Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares (EVyTH)” a fin de conocer, entre otros puntos, el perfil de los viajeros. Tras la lectura de tales informes conjuntamente con otros documentos provenientes del mismo ente, se llega al desarrollo de la información presentada a continuación⁴⁹.

⁴⁹ www.turismo.gov.ar

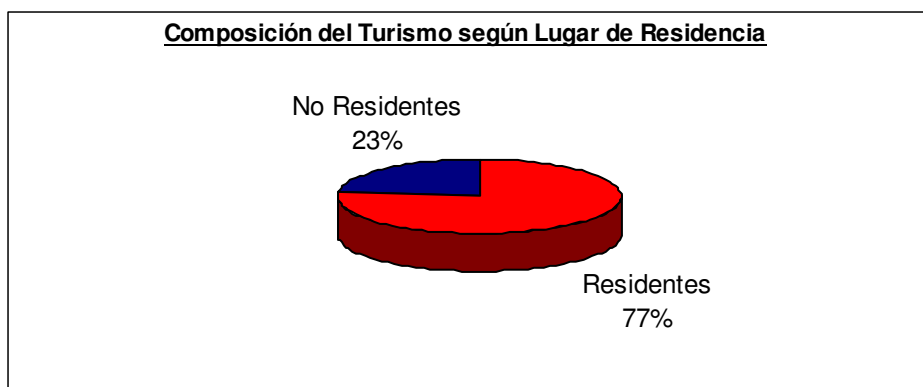
Cabe aclarar que debido al alcance del presente trabajo, el análisis a continuación estará enfocado al turista residente.

Viajes de Turismo

El turismo en Argentina, si bien ha fluctuado en los últimos dos años pese a la situación económica mundial, en la actualidad se encuentra en una etapa de crecimiento/recuperación.

En el siguiente gráfico (4) se muestra la composición de los turistas según procedencia, diferenciándose en residentes (nacionales) y no residentes (provenientes del extranjero). Los datos expresados corresponden al porcentaje promedio de turistas de los años 2008 y 2009.

Gráfico 4: Composición del turismo según lugar de residencia



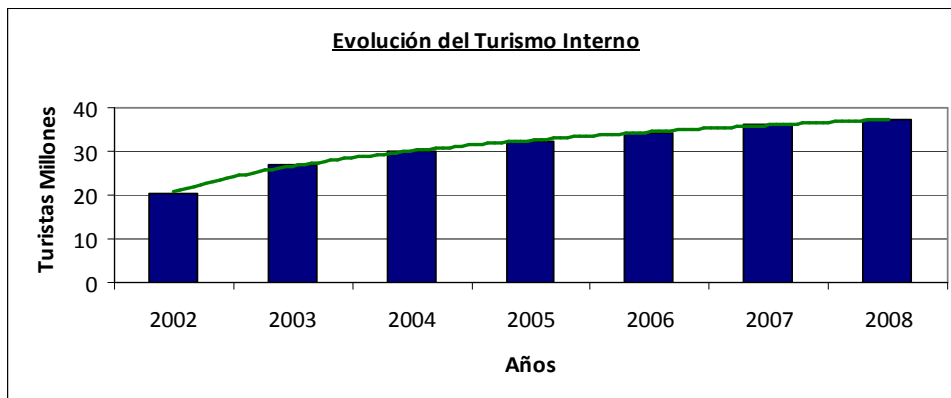
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la SECTUR

Las llegadas de no residentes se han ido incrementando sin interrupción desde 2002. Entre ese año y 2008, los arribos crecieron un 65,4%⁵⁰. El 19% de estos turistas provienen de Chile, el 18% de Brasil y el 16% de países europeos.

Con respecto al turismo interno (Residentes), el mismo ha ido aumentando a lo largo de los años. Entre el periodo 2002-2008 a experimentado un crecimiento acumulado de 82% como muestra el siguiente gráfico (5). Como se verá mas adelante, las provincias emisoras más importantes son Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

⁵⁰ www.turismo.gov.ar

Gráfico 5: Evolución del Turismo Interno (2002-2008)



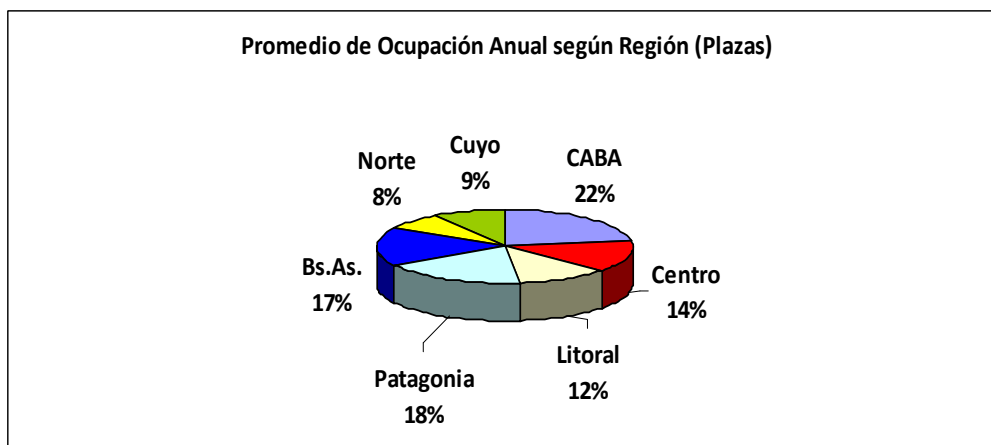
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la SECTUR

En relación al crecimiento esperado para el próximo año (2011), según datos obtenidos de la Cámara Argentina de Turismo (CAT), es del 6,8%⁵¹.

Ocupación de Alojamientos

Según datos obtenidos de la "Encuesta de Ocupación Hotelera"⁵² del año 2009, se registra que las regiones con mayor tasa de ocupación durante ese año fueron la Región de CABA, Patagonia y Buenos Aires. Y le siguen las regiones Centro, Litoral, Cuyo y Norte respectivamente como muestra el gráfico 15. Sin embargo, considerando los meses del corriente (2010), se percibe un aumento en el consumo de destinos provenientes del Litoral dejando atrás la región Centro.

Gráfico 6: Ocupación Anual de Plazas por Región (2009)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la SECTUR

⁵¹ "Informe económico cuatrimestral sobre la actividad de viajes y turismo de Argentina" - CAT - Agosto 2010 (Web)

⁵² www.turismo.gov.ar

Con respecto al turismo internacional, los destinos más demandados son los provenientes de las regiones de CABA, Patagonia, Litoral, Cuyo y Norte, y las regiones que menos turistas de este tipo reciben son Buenos Aires y Centro.

El Rol de las Agencias de Viajes

En el ámbito turístico, aún sabiendo la fuerza y poder que está teniendo la venta directa y el uso de Internet en la comercialización de los destinos, se debe seguir considerando a las Agencias de Viajes ya que para muchos continúan siendo los principales intermediarios encargados de unir la oferta con la demanda. En Argentina existen cuatro tipos de agencias⁵³:

EVT: Empresa de Viajes y Turismo

AT: Agencia de Turismo

AP: Agencia de Pasaje

ESFL: Entidad Sin Fin de Lucro

A continuación se presentan brevemente las agencias en Argentina y donde están concentradas, para ser tenidas en cuenta al momento de la elaboración del plan. Actualmente en el país se encuentran establecidas, entre casas matrices y sucursales, 5100 agencias.

Tabla 7: Agencias de Turismo en la Argentina

	Categorías				Total
	EVT	AT	AP	ESFL	
Casas Matrices	3686	548	65	38	4337
Sucursales	707	38	13	5	763
Total	4393	586	78	43	5100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la SECTUR

Del total de agencias el 32% se concentra en la Región de CABA y el 20% en Buenos Aires. Le siguen en orden de importancia la Región de Litoral (12,5%), Patagonia (10,2%), Centro (8%), Cuyo (7%) y Norte (6%).

Perfil del Turista Argentino⁵⁴

Las principales regiones emisoras de turismo son Buenos Aires, CABA, Centro y Litoral. Aún así, durante las vacaciones de invierno, son más los residentes de Buenos Aires los que prefieren salir.

⁵³ www.turismo.gov.ar.

⁵⁴ Para la elaboración del perfil del turista argentino se tomaron en consideración los Informes de "Estudio de Satisfacción de turistas residentes" llevados a cabo por CEOP, se tomaron en cuenta datos tanto de vacaciones de invierno como verano de los años de los que se tienen datos, a saber: 2006, 2007 y 2008 (sólo verano). Acompañado con lectura de diversas fuentes especializadas en turismo y del "Anuario Estadístico de Turismo - 2008".

Se percibe una tendencia de “fragmentar” las vacaciones, tomando pocos días (una semana o menos) en varios momentos del año, eligiendo destinos pertenecientes a la propia región. Este comportamiento puede deberse a cuestiones económicas o por el gusto y necesidad de hacer “escapaditas” para salir del estrés de la cotidianidad. Así mismo, el momento mas elegido para salir a vacacionar es la temporada estival y le siguen la invernal y Semana Santa.

Según el género, no hay diferencia significativa y el rango de edad va de los 30 a 60 años. Cada vez son más los turistas que salen con la pareja/cónyuge o solos y menos los que salen en familia.

El turista argentino es independiente, autónomo y no programado; 9 de cada 10 personas arman su viaje personalmente, buscan información y se movilizan en sus propios vehículos, sobretudo los provenientes de las regiones Buenos Aires, Litoral y Centro. Los que compran paquetes turísticos generalmente son personas mayores a 50 años para destinos de la Patagonia, Norte y Cuyo.

La información sobre un destino proviene de la propia experiencia, comentarios o Internet. Este último esta tomando un notable protagonismo ya que permite conocer lo que se desea convirtiendo un turista “activo” e informado capaz de exigir más y buscar nuevas opciones. A este hecho se le suma la posibilidad que brinda Internet acerca de conocer las opiniones de otras personas que ya han viajado al lugar, que favorece a su vez, a la predisposición de querer conocer nuevos destinos y culturas. En este sentido, un estudio realizado por Google indica que el 66,6% de viajeros argentinos utilizan los buscadores para decidir sus viajes.

Los motivos están vinculados al esparcimiento y/u ocio, a la visita de algún conocido y en menor proporción, por trabajo, negocio o asuntos profesionales. Las razones de elección de un destino son por que ya tiene donde alojarse, por preferencia (playas, montañas, sierras) o por el propio interés de conocer o que alguien lo conozca. Es alto el porcentaje de personas que visita un mismo lugar varias veces. A estas razones se le suma la variable precio. Esta variable es primordial a la hora de elección del destino por lo que la distancia entre el punto emisor y receptor es un factor que se considera importante. Los atractivos naturales (paisaje, clima) y culturales (costumbres, tradiciones) y la calidad del ambiente y entorno también son tenidos en cuenta al momento de elección.

Los servicios que los turistas consideran más importantes en la vinculación con el turismo son la seguridad del lugar, calidad, oferta de entretenimientos y de alojamientos⁵⁵. Los alojamientos más demandados son “Hoteles 3*, Apartt y Boutique”, seguidos de “Hoteles 4 y 5*”, “Parahoteleros” y por último “Hoteles de 1 y 2*”.

El turista percibe que la calidad de los servicios en general es muy buena, sin embargo, de lo que mas se quejan es de la limpieza pública, la falta de mantenimiento urbano y la contaminación

⁵⁵ “Estudios de Satisfacción de turistas residentes – Verano 2008” – CEOP – Argentina, 2008 (Web)

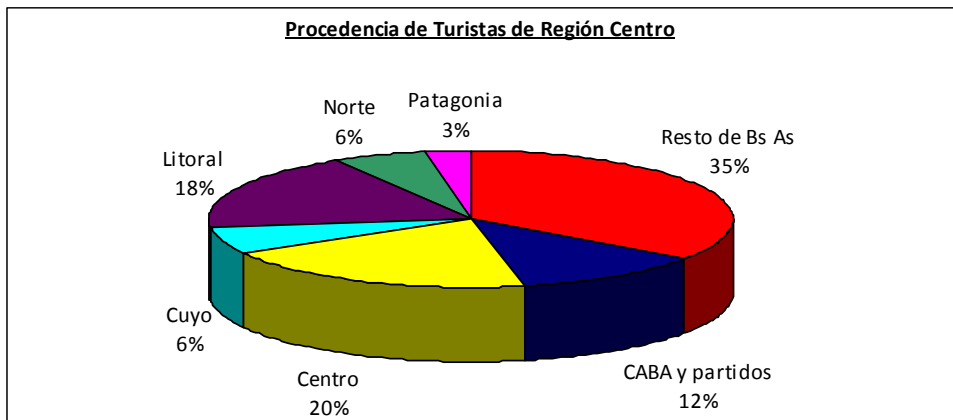
ambiental. La región mejor valorada es la región de Cuyo y le sigue la Patagonia. Con respecto a las críticas, la falta de mantenimiento urbano fue la más destacada.

Se percibe una tendencia a organizar viajes que impliquen una experiencia integral: contacto con la naturaleza y relación con la cultura local buscando actividades que tienen que ver con un nuevo modo de ver el turismo: Turismo Alternativo, principalmente Ecoturismo y Turismo Sustentable.

Demanda de la Región Centro

El 34% de los turistas que visitan la Región Centro, donde se encuentra VGB, provienen de la Provincia de Buenos Aires, el 20% son turistas de la misma región y el 18% de la región del Litoral como muestra el siguiente gráfico (7).

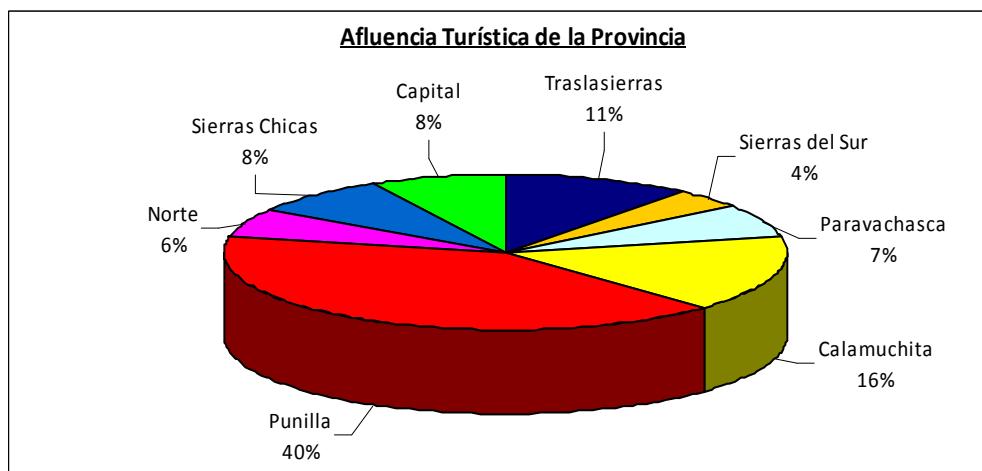
Gráfico 7: Procedencia de Turistas de Región Centro (2009)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la SECTUR

Dentro de ésta región, el Valle de Punilla es quien recibe más turistas, y le sigue el Valle de Calamuchita, lugar donde se encuentra VGB (Gráfico 8).

Gráfico 8: Afluencia Turística Región Centro (2009)



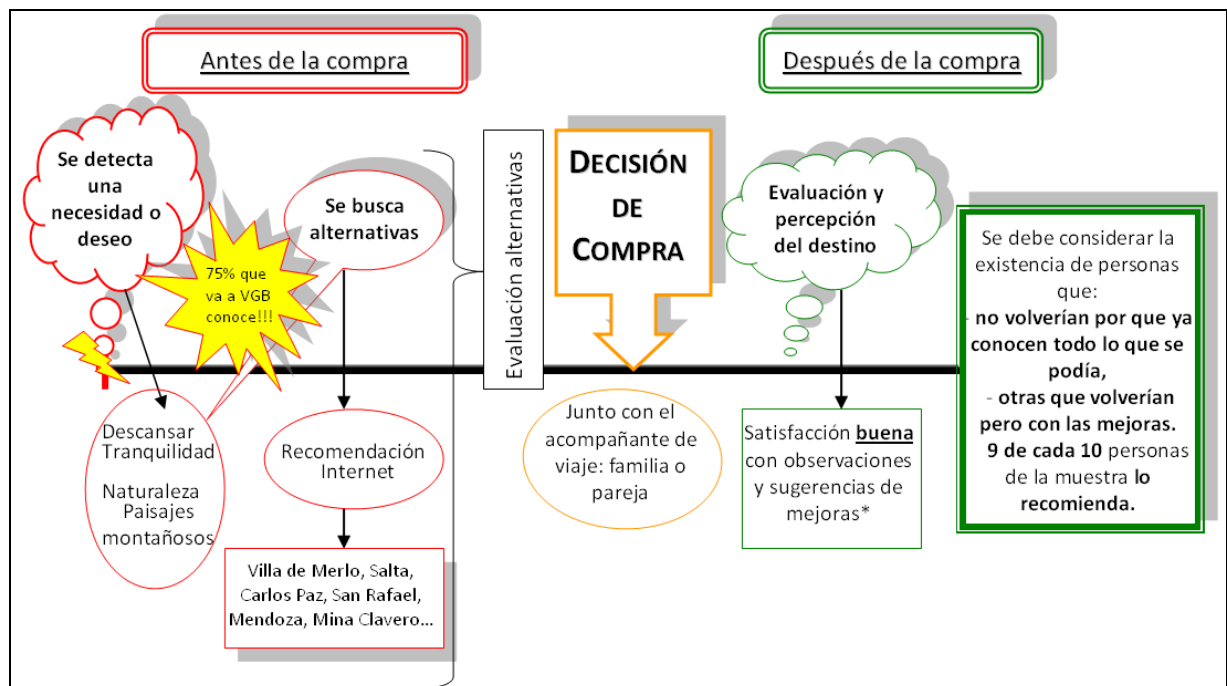
Fuente: Elaboración Propia a partir de datos brindados por "Agencia Córdoba Turismo"

Dentro del Valle de Calamuchita, los momentos del año que mayor ocupación registran son los meses de enero y febrero, semana santa y octubre. Este último toma mayor relevancia ya que se puede relacionar con la Fiesta de la Cerveza, llevada a cabo en la localidad de VGB.

Proceso de Decisión de Compra aplicado al destino objetivo: Villa General Belgrano

La información se obtuvo de informes de la Dirección de Turismo, pero como estos eran hasta el año 2006, se llevo a cabo una encuesta⁵⁶ a treinta turistas que se encontraban visitando el destino en abril 2009 para apoyar y completar los informes anteriores.

Figura 4: Proceso de decisión de compra aplicado a VGB



Fuente: Elaboración Propia a partir de encuesta realizada a turistas de VGB

B. Estructura de la Oferta de Turismo

A Nivel Nacional

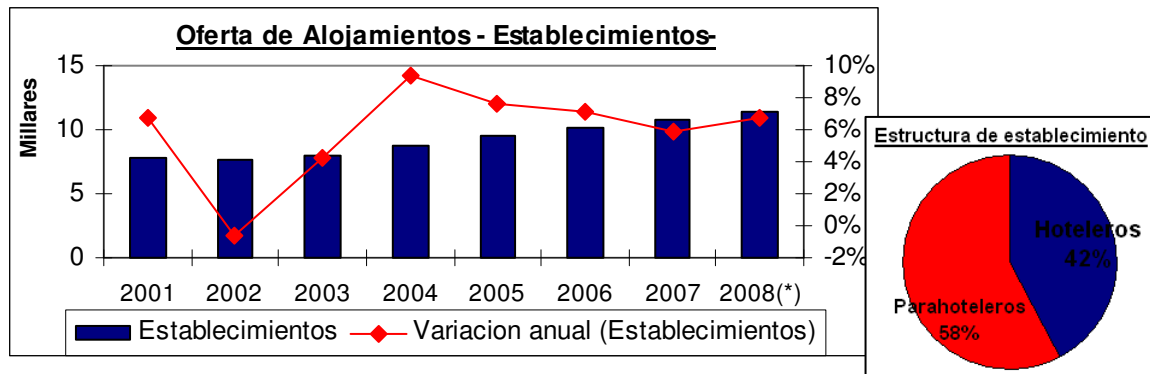
La Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) junto con la Dirección Nacional de “Estudios de mercados y Estadísticas” y la de “Desarrollo Turístico” reúnen las estadísticas referidas a la oferta de alojamiento de todo el país.

A partir del último informe presentado públicamente por estos entes (2008) se da cuenta de la evolución y estructura de la oferta de alojamientos en Argentina. El crecimiento promedio anual hasta

⁵⁶ Ver Ficha Técnica en Anexo

el 2008 fue del 6% en establecimientos y del 3,6% en plazas. Sin embargo, luego del año 2004 desciende la Tasa de crecimiento, recuperándose levemente luego del 2007, como muestran los siguientes gráficos.

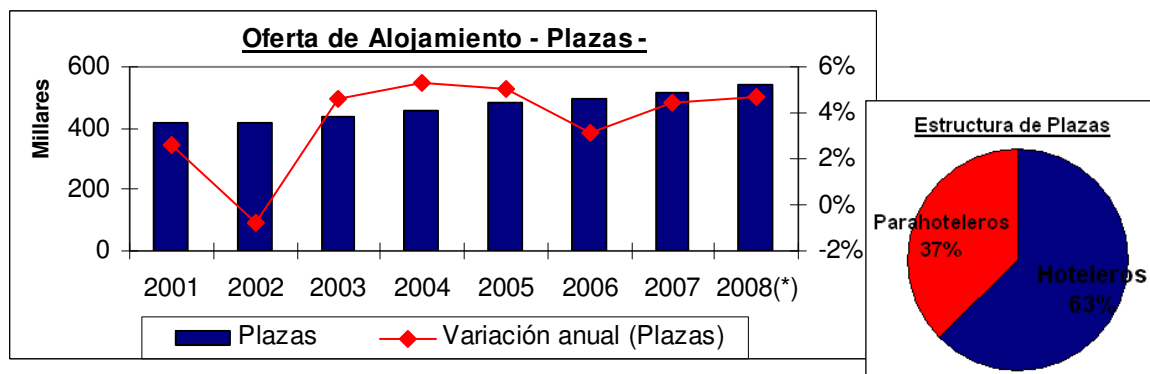
Gráfico 9: Evolución Oferta de Alojamiento (en establecimientos) - Argentina (2001-2008)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la SECTUR

En “establecimientos hoteleros” se incluye hoteles de 1 a 5*, hoteles boutique, apartt y hoteles sin categorizar y en “Parahoteleros” se incluye hosterías, hospedajes, residenciales, cabañas/bungalows, moteles, albergues/Bed&Breakfast/hostels, pensiones, complejos turísticos, hoteles sindicales/municipales, colonias, hostales y tiempo compartido.⁵⁷

Gráfico 10: Evolución Oferta de Alojamiento (en plazas) - Argentina (2001-2008)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la SECTUR

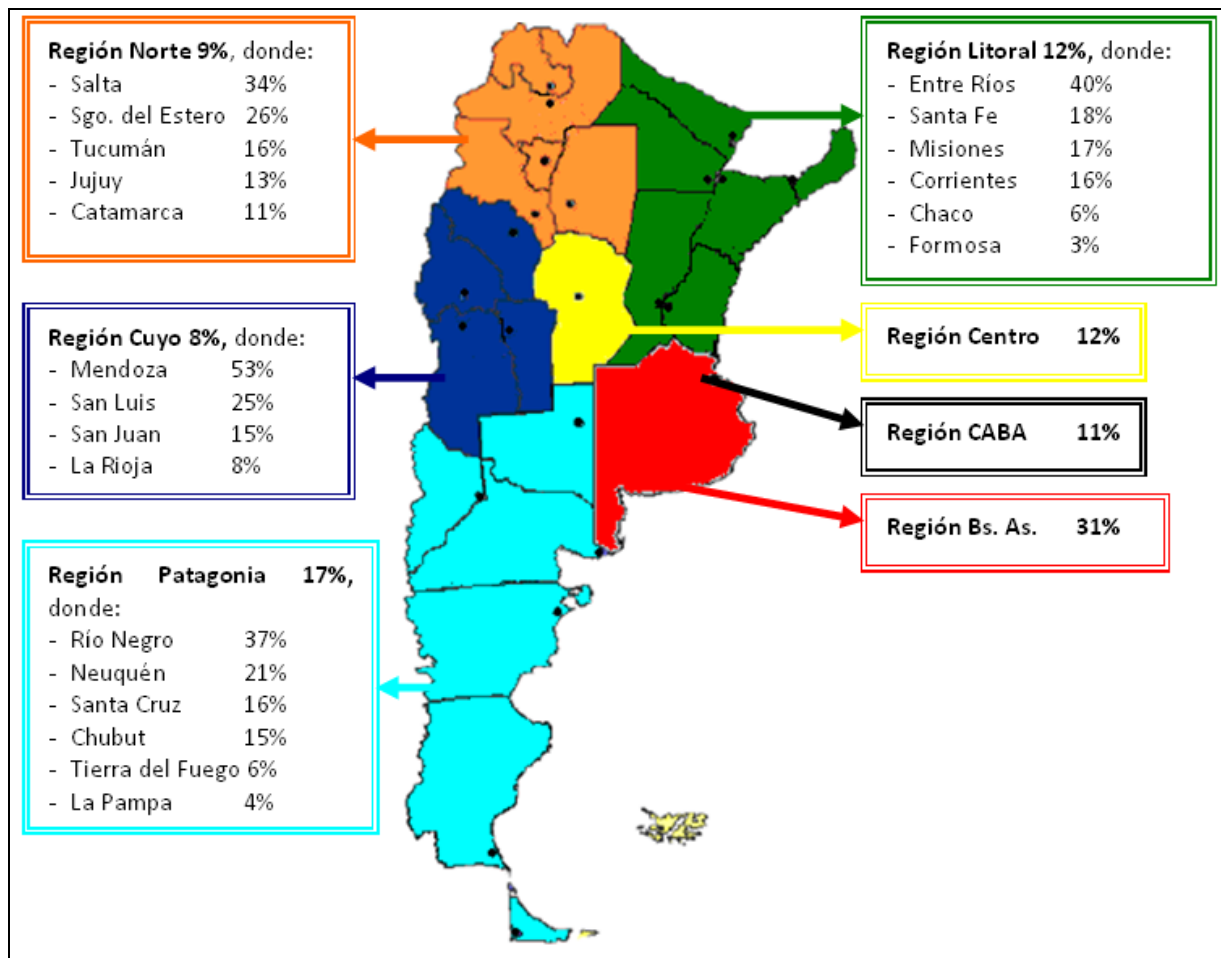
Del total de plazas disponibles, poco más del 60% está compuesta por Hoteles, donde el 54% corresponde a Hoteles de 1 a 3 estrellas, el 20% a hoteles de 4* y boutique, el 13% a apart hotel y el resto a hoteles sin categorizar. Y con respecto a la oferta de plazas Parahoteleras, el 22% corresponde a Cabañas/Bungalow, el 16% a Hospedajes y el 15% a hosterías.

⁵⁷ http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2010/01/informe-hoteleria-2008.pdf (25-7-2010)

Distribución de la Oferta en el Territorio Argentino

Del total de plazas que ofrece Argentina⁵⁸, el 31% se concentra en la Región de Buenos Aires y le siguen respectivamente la Patagonia (17%), el Litoral (12%), la Ciudad de Buenos Aires (11%), Centro (10%) y las Regiones de Norte (9%) y Cuyo (8%). La distribución de la oferta en cada una de las regiones se muestra en la página siguiente (Figura 5).

Figura 5: Distribución porcentual de oferta de plazas por Región (2008)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de "Oferta de alojamientos Hotelero y Parahotelero 2008" en http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/

El 32,6% de las plazas de Argentina se concentran en cinco localidades: Ciudad de Buenos Aires (11%), Mar del Plata (10%), Bariloche (4%), Villa Gesell (3.8%) y Villa Carlos Paz (2%).⁵⁹

⁵⁸ Fuente: SECTUR

⁵⁹ Anuario Estadístico de Turismo 2008 - SECTUR

Oferta de Paquetes

La Secretaría de Turismo de la Nación llevo a cabo un análisis de la composición de las ofertas de destinos argentinos y las conclusiones fueron:

1.- La región que mas promoción realizo durante el año 2007 y temporada estival del 2008 fue la región de la Patagonia, seguida por Cuyo, Litoral y Norte. Luego por Buenos Aires, Centro y CABA que prácticamente no realizo ningún tipo de promoción.

2.- Las provincias que mayor proporción de ofertas de paquetes de turismo son Río Negro, Mendoza y Misiones. Y dentro de los destinos más ofrecidos se encuentran Bariloche, Puerto Iguazú, Mendoza, El Calafate, Salta, Ushuaia, Villa Carlos Paz, Villa La Angostura, San Rafael, San Martín de los Andes y Mar del Plata.⁶⁰

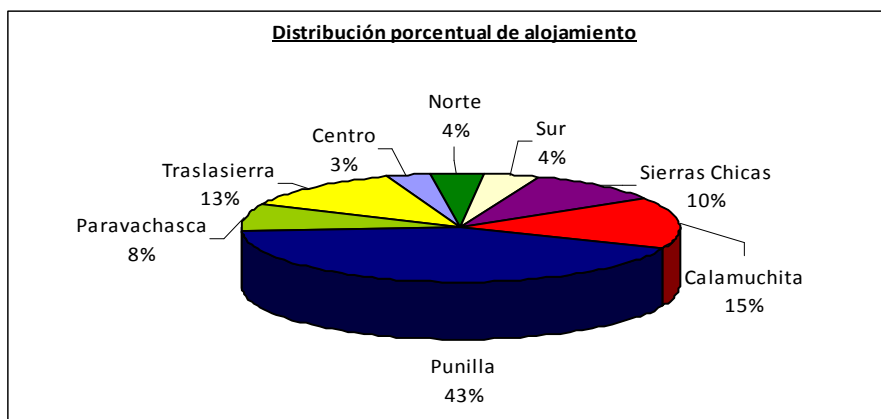
Datos como estos ayudan a conocer el grado de actividad/competitividad de la actividad turística. Se percibe que estos destinos compiten con VGB en tanto son destinos con un fuerte posicionamiento, proveniente de su identidad propia y la aplicación de herramientas de marketing en sus estrategias.

A Nivel Provincial

La Agencia Córdoba Turismo, junto con las Oficinas de Informes y Muestreo telefónico a Establecimientos Privados y Sindicales, son quienes editan las estadísticas de turismo. Los datos expuestos a continuación, son extraídos de su último informe del 2008/2009.

En relación a la Provincia de Córdoba, el Valle con mayor oferta de alojamiento es el de Punilla, concentrando el 43% del total, le siguen Calamuchita con el 15%, Traslasierras con el 13%, las Sierras Chicas con el 10% y Paravachasca con el 8%, y en menor medida, el Norte y Sur con el 4% y la Ciudad de Córdoba con el 3% (Gráfico 11).

Gráfico 11: Distribución de Alojamiento en la Provincia de Córdoba (2009)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Agencia Córdoba Turismo

⁶⁰ SECTUR junto con la Dirección de Estudios de Mercados y Estadísticas y la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.

En relación a la cantidad de plazas, la mayor cantidad se encuentran en “Villa Carlos Paz (20%), Ciudad de Córdoba (13%), La Falda (8%) y Mina Clavero (6%). Las plazas hoteleras, por su parte, se concentraron en las Categorías 2* (31%), 1* (27%) y 3* (17%), y las parahoteleras en la categoría “otros” (27%) con predominio en colonias, hostales y complejos turísticos. Le siguen en importancia las plazas en hosterías (25%), hospedajes y residenciales (17%).”

Participación de mercado de VGB

Para calcular el Market Share de Villa General Belgrano a nivel local, provincial y nacional se divide la cantidad de plazas disponibles de Villa General Belgrano con el total correspondiente para cada uno.

Figura6: Participación de Mercado de VGB a nivel local, provincial y nacional (2008)

$$\frac{\text{Plazas Ofrecidas en VGB}}{\text{Plazas Ofrecidas en el Valle de Calamuchita}} = \frac{4.405}{20.847} = 0,211$$

$$\frac{\text{Plazas Ofrecidas en VGB}}{\text{Plazas Ofrecidas en la Pcia de Córdoba}} = \frac{4.405}{57.862} = 0,076$$

$$\frac{\text{Plazas Ofrecidas en VGB}}{\text{Plazas Ofrecidas en la Argentina}} = \frac{4.405}{542.082} = 0,008$$

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la SECTUR, Agencia Córdoba Turismo y Dirección de Turismo de VGB

De esta forma se da cuenta que VGB es un destino pequeño en relación con la cantidad de plazas ofrecidas tanto a nivel provincial como nacional. No así dentro de su propio Valle.

Se estimó que la afluencia a VGB ronda los 600.000 turistas por año según datos provistos por la Dirección de Turismo. Sin embargo, esta cifra no es oficial y no puede ser comparada con los datos brindados por la Agencia Córdoba Turismo por que no se conoce con exactitud cual es la forma en la que calculan dichos datos.

La participación de mercado del Valle de Calamuchita en la Provincia es históricamente del 16%. Y se estima que del total de turistas que fueron a ese Valle, el 60% pasó por VGB.

Síntesis del Mercado

El mercado turístico en Argentina se encuentra en una etapa de crecimiento. La llegada de turistas extranjeros ha ido incrementándose a lo largo de los años al igual que el turismo interno. La tasa de

crecimiento anual esperada para el año entrante (2011) es del 6%, lo que indica que la actividad seguirá fortaleciendo a las economías de las regiones.

Las regiones más demandadas son CABA, Buenos Aires, Patagonia y Centro. Se percibe que esta última está perdiendo participación frente a la región del Litoral. La demanda tiene una correlación con la cantidad ofrecida, ya que presentan el mismo comportamiento. El tipo de alojamiento más utilizado es el de 3 estrellas, Apart y Boutique, seguido por el de 4 y 5 estrellas y cabañas, correlacionándose de igual manera con la oferta.

En relación al turista extranjero, la mayoría provienen de Brasil, Chile y Europa, y demandan la región de CABA, Patagonia y en menor medida Buenos Aires y Centro.

Con respecto al turismo interno (objeto de estudio del presente trabajo debido al alcance del mismo), las principales Provincias emisoras son Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Aunque se tiende a viajar a entre la misma región de origen, las más demandadas por este turista son CABA, Patagonia y Centro. Aún así, se percibe que la Región Centro está perdiendo participación en relación a las demás regiones del país, tanto a nivel oferta como demanda. Este comportamiento puede deberse a la falta de incentivo o a la inadecuación de los servicios demandados por los turistas. Sumado a esto, dicha región es una de las que menos promociones (comunicación) realiza para atraer al turista.

Dentro de la región Centro, los principales Valles Turísticos son Punilla y Calamuchita, tanto por la cantidad de oferta como la demandada.

El turista argentino es autónomo que se vale de información y organiza su viaje individualmente a través de Internet, dejando de lado las agencias de viaje como principal intermediario. Si bien es fiel a su lugar de vacaciones, se percibe una tendencia a cambiar y conocer nuevos lugares y vivir nuevas experiencias. El argentino es un turista exigente en cuanto a la calidad y el precio. Tiende a hacer viajes cortos de placer a lo largo del año junto a su familia o amigos.

3.1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR

El siguiente análisis describe el efecto de las cinco fuerzas de Porter sobre el sector turístico de “Sierras y Montañas” en el que participa VGB. La Figura 7 muestra un resumen del nivel de competitividad del sector y el poder que estos ejercen en el desenvolvimiento de las actividades del destino.

Figura 7: Las cinco fuerzas de Michel Porter aplicadas a VGB


Fuente: Elaboración Propia

1. Amenazas de entrada de Nuevos Competidores

Esta amenaza depende de las barreras de entrada que existen en el sector y suponen un grado de dificultad para aquel destino que quiera acceder en él.

Una barrera para nuevos competidores son los recursos que se precisan para la creación/adecuación de un destino para convertirse en turístico. Es muy grande la inversión que debe realizarse para abastecer a un destino de los servicios turísticos necesarios.

La lealtad de los turistas, el posicionamiento y reconocimiento de la marca del destino y la facilidad que haya en imitar lo ofrecido funcionan también como barreras.

En este sentido, VGB posee una característica distintiva que la diferencia de los demás destinos y viene determinado por su imagen e identidad de pueblo centroeuropeo conjuntamente con la ubicación geográfica en la que se encuentra y que le ha otorgado un fuerte posicionamiento a nivel nacional. Sin embargo, el mismo debe ser sostenido en el tiempo debido la presencia de programas de fortalecimiento y estímulo a destinos emergentes por parte del gobierno nacional. Así mismo, debe considerarse el hecho de que los turistas tienden a conocer nuevos lugares, disminuyendo la lealtad hacia los destinos tradicionales.

Por estas razones se determina que la amenaza de nuevos competidores es medianamente desfavorable para VGB.

2. Poder de negociación de los Consumidores

Este poder viene determinado principalmente por el costo/riesgo que implica cambiar de destino.

En la actualidad, como consecuencia de la cantidad y variedad de opciones turísticas que posee un consumidor y su tendencia de querer conocer lugares y vivir nuevas experiencias, el costo que representa cambiar de destino es muy bajo. Sumado a esto, está el hecho de la facilidad de acceso a la información a través de Internet, que permite compartir y conocer las opiniones de otros viajeros, comparar y evaluar cada alternativa según costo/beneficio del viaje, aumentando las expectativas y exigencias por parte de los ellos.

Estas variables dotan a los consumidores de un fuerte poder de negociación, lo que implica un mayor desafío para el destino el intentar captar y fidelizar a este tipo de turista.

3. Amenazas de Sustitutos

La variable “tipo de destino a elegir por un turista” es la que se opta para determinar los sustitutos. A partir de ésta, se presentan tres grandes opciones de destinos:

“Sierras y Montañas”: donde los principales atractivos naturales son los valles, los paisajes y la presencia de ríos o lagos.

“Sol y Playa”: los principales atractivos naturales son sus playas y el mar.

“De nieve”: los atractivos naturales son sus paisajes y la posibilidad de realizar deportes y actividades en la nieve.

Para ubicar el análisis y sólo a modo de ejemplo, se determina que, según las características de VGB y el segmento al que se dirige, los destinos del sector que se consideran sustitutos son: Pinamar, Cariló y Mar de las Pampas, de Sol y Playa, y Bariloche y San Martín de los Andes, Villa La Angostura, de nieve. A continuación se exponen los factores que determinan el poder de éstos sustitutos y se los evalúa con un signo “+ o -” de acuerdo a la implicancia positiva o negativa, respectivamente, que los mismos representan para VGB:

- Época del año; siendo mayor el poder de los destinos de “sol y playa” en verano, y mayor en invierno para los de “nieve”. (+)
- Preferencias y gustos de los consumidores; los destinos de “sierras y montañas” son elegidos durante todo el año, salvo en época estival, que son la segunda opción de los argentinos. (+)
- La distancia: si bien VGB se encuentra en una posición estratégica ya que se encuentra en el centro del país, se debe considerar el hecho de que sus sustitutos de “sol y playa” están mas cerca de los principales centros emisores de turismo, sin embargo esto hace que también sea

más valorada por los mismos en temporada estival, principalmente. Por lo que este es un punto fuerte que debe aprovechar. (+)

- El nivel de precios: los destinos de “sierras y montañas” tienen la percepción de ser destinos caros en relación a la variable “precio/calidad”. (-)
- Variedad en la oferta y entretenimiento: se percibe que los destinos sustitutos tienen una mayor variedad de oferta y entretenimiento. (-)

La combinación de estos factores hace que los sustitutos ejerzan presión en el sector en el intento de acaparar mayor cantidad de turistas, representando así una amenaza medianamente desfavorable para VGB.

4. Poder de Negociación de los Proveedores

Se toma como proveedores de un destino turístico a todos aquellos servicios que intervienen y hacen posible que el mismo pueda explotarse como tal. Se distingue entre proveedores privados (agencias de viajes, los alojamientos, restaurantes, confiterías, comercios en general) y proveedores públicos (entes del estado).

Aquí se presenta una particularidad, ya que los entes que son considerados proveedores funcionan también como fuerza impulsora del destino ya que parte del valor de éste está en manos de los primeros.

La calidad del destino depende de la calidad en las prestaciones de los servicios. Por lo que la rivalidad entre destino-proveedor no es del todo importante, lo que es beneficioso para uno lo será también para el otro. La relación ganar-ganar entre proveedores y destino se ve en que los primeros funcionan como cluster a la hora de buscar soluciones que no brinda la parte pública.

Es decir, el poder de los proveedores es moderadamente favorable, ya que el éxito del destino depende de las relaciones de cooperación entre ambos.

5. Rivalidad de los Competidores

El nivel de rivalidad entre los destinos turísticos tiene que ver con las diferentes presiones que cada uno ejerce con el fin de alcanzar sus propios objetivos.

En el análisis del sector se consideran los destinos de “sierras y montañas” a nivel nacional. Para ubicar el análisis y sólo a modo de ejemplo, se mencionan como competidoras las siguientes localidades que poseen características similares al segmento que puede llegar a viajar, dentro de la categoría analizada a de sierras y montañas, a VGB en la Provincia de Córdoba.

Provincias	Localidad de Referencia
Salta	Cafayate
Mendoza	San Rafael
San Luis	Villa de Merlo
Santa Cruz	Calafate

La importancia del turismo para el crecimiento de la economía regional hace que los destinos busquen desarrollar la actividad a través de decisiones estratégicas que influyen en la decisión de los consumidores. A continuación se exponen los factores que determinan el poder de los competidores y se los evalúa con un signo “+ o -” de acuerdo a la implicancia positiva o negativa, respectivamente, que los mismos representan para VGB. Así, se determina que los competidores tienen mayor poder cuando:

- Poseen un valor de marca, una Identidad Propia y posicionamiento definido (+)
- El segmento al que se dirigen encuentra los motivos para visitarlo. (+)
- La distancia de los principales puntos emisores es más corta. (+)
- Poseen recursos financieros que permiten el embellecimiento del destino brindando una experiencia integral superior. (-)
- Incentivan la inversión privada. (-)
- Realizan acciones comunicacionales que permiten mantener presente la marca en la mente de los consumidores. (-)
- Poseen recursos naturales imposibles de imitar: lagos, montañas, ríos, paisajes y otros. (-)
- Se percibe el precio acorde a la calidad. (-)
- La oferta de servicios y entretenimientos se adecua a las exigencias del mercado. (-)

Dicho esto, se percibe que la rivalidad entre los competidores es elevada, más aún sabiendo que el turismo está en una etapa de auge y es su principal actividad económica.

Síntesis y conclusión de las fuerzas del sector

La interacción de estas fuerzas da como resultado que la rivalidad del sector es alta, o bien que el grado de competitividad es “medianamente desfavorable a desfavorable”.

Se concluye esto debido a la intensa rivalidad que existe entre los destinos competidores como así también el poder que poseen los turistas ante la gran variedad de destinos, facilidad de acceso a la información y los bajos costos de cambio.

Por otro lado, los destinos sustitutos representan una amenaza que se ve reducida ante el comportamiento cíclico de su oferta. Más allá del posicionamiento y diferenciación que posee VGB, la entrada de nuevos competidores cobra importancia debido a las políticas y programas

gubernamentales de incentivo a la actividad turística y a la tendencia de los consumidores a querer experimentar nuevas sensaciones y conocer nuevos lugares.

No obstante, a pesar de este escenario altamente competitivo, a medida que el sector se modifica según transcurre el tiempo y el rol de cada actor pierde o gana importancia de acuerdo al dinamismo que caracteriza a la realidad, el destino debe entender y adaptarse a estas modificaciones de los diferentes actores del sector, para encontrarse en ventaja frente a sus competidores al entender el rumbo del sector y transformarlo en rentabilidad a largo plazo.

3.1. 4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE VGB

Por el alcance del presente trabajo y a los fines de obtener un diagnóstico de la competencia lo más ajustado posible a la realidad que se intenta representar, el siguiente análisis se delimitará a los destinos de “sierras y montañas” dentro de la Provincia de Córdoba.

Por las características propias del destino y el segmento de mercado que visita VGB, se consideran competencia directa los destinos presentados en la siguiente tabla (continúa en página siguiente):

Tabla 8: Análisis de la Competencia de VGB

Puntos relevantes	Destinos competidores			
	Villa Carlos Paz	La Cumbre	San Javier	Villa General Belgrano
Valle/ Cuota de mercado	Punilla 40%	Punilla 40%	Traslasierras 11%	Calamuchita 16%
Habitantes TCP ⁶¹	Hab.: 56.407 TCP: 38%	Hab.: 7.235 TCP: 10%	Hab.: 1.634 TCP: 30%	Hab.: 5.888 TPC: 29%
Posicio- namiento (Beneficios + Propuesta de valor + Percepción del precio)	Se posiciona como un destino divertido, con amplia variedad de oferta a un precio relativo medio, medio-alto.	Se posiciona como pueblo natural y sereno de estilo inglés, enfocándose en actividades al aire libre a un precio relativo medio-alto.	Busca posicionarse como un pueblo típico aborigen, conservando su fisonomía antigua y natural con un precio relativo medio-alto.	Se posiciona como el pueblo de las culturas centroeuropeas con un precio alto.
Marca ciudad	“Villa Carlos Paz”	“La Cumbre”	En proceso	“VGB”
Identidad Cultural Propia	Diversas	Inglesa	Aborígenes Comechingones	Centroeuropea
Turismo Alternativo	- De aventura (alto riesgo) - Cultural - Rural - Deportivo - Estudiantil	- De bajo riesgo - Cultural - Estudiantil - Deportivo (Golf)	- De aventura bajo riesgo - Ecoturismo - Cultural	- Cultural - Deportivo (Golf) - De aventura (de bajo riesgo)

⁶¹ Tasa de Crecimiento Poblacional

Atractivos Entretención	Natural (al aire libre)	Lago San Roque, ríos, balnearios. Actividades Náuticas y acuáticas, excursiones/ city tour, trekking, escalada, parque de diversion	Balnearios, Excursiones, trekking, cabalgatas travesías 4x4, parapente, avistaje de aves, golf.	Ríos y arroyos, excursiones, trekking, cabalgatas travesías 4x4, avistaje de aves.	Ríos y arroyos, excursiones, trekking, cabalgatas, travesías 4x4, avistaje de aves, parapente, vuelos bautismo, golf.
	Urbano	Espectáculos teatrales, de revista y callejeros, casino, bingo, cine, centro comercial, pubs y discos, ferias artesanales. Variedades Gastronómicas	Cine, centro comercial, casino, galerías de arte, casas de té, bares, museo de motos, anticuario. Fiestas culturales.	Restaurantes, bares, confiterías, casas de té, feria de artesanos.	Espectáculos y fiestas culturales, cine, pubs, feria artesanal, casas de té, confiterías, paseo comercial.
Segmento al que se dirige		Personas que buscan divertirse, principalmente jóvenes y familias con hijos pequeños, de diverso poder adquisitivo.	Personas que buscan tranquilidad, sencillez y contacto con naturaleza, con poder adquisitivo, medio, medio-alto.	Personas que buscan contacto con la naturaleza y tranquilidad, principalmente parejas, con poder adquisitivo medio, medio-alto.	Personas que aprecian la cultura centroeuropea y tranquilidad, principalmente familias con hijos y parejas adultos, con poder adquisitivo medio-alto.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Agencia Córdoba Turismo, www.villacarlospez.gov.ar, www.lacumbre.gov.ar, www.sanjavieronline.com.ar y www.vgb.gov.ar

A partir de la evaluación de las características de los diferentes destinos se va concluyendo que, si se tiene en cuenta variables como Identidad Propia y desarrollo de Marca Ciudad, se percibe que los destinos de VGB, Carlos Paz y La Cumbre, son destinos que tienen bien definido su Marca y su Posicionamiento, en cambio San Javier, está comenzando a desarrollarse como centro turístico. Aún así, el concepto (un destino tranquilo y cultural) que ofrece, compite tanto con La Cumbre como con VGB, ya que los tres tienen una Identidad Propia que le aporta el sentido idiosincrático a cada uno dotándolo de características únicas capaces de generar valor al turista.

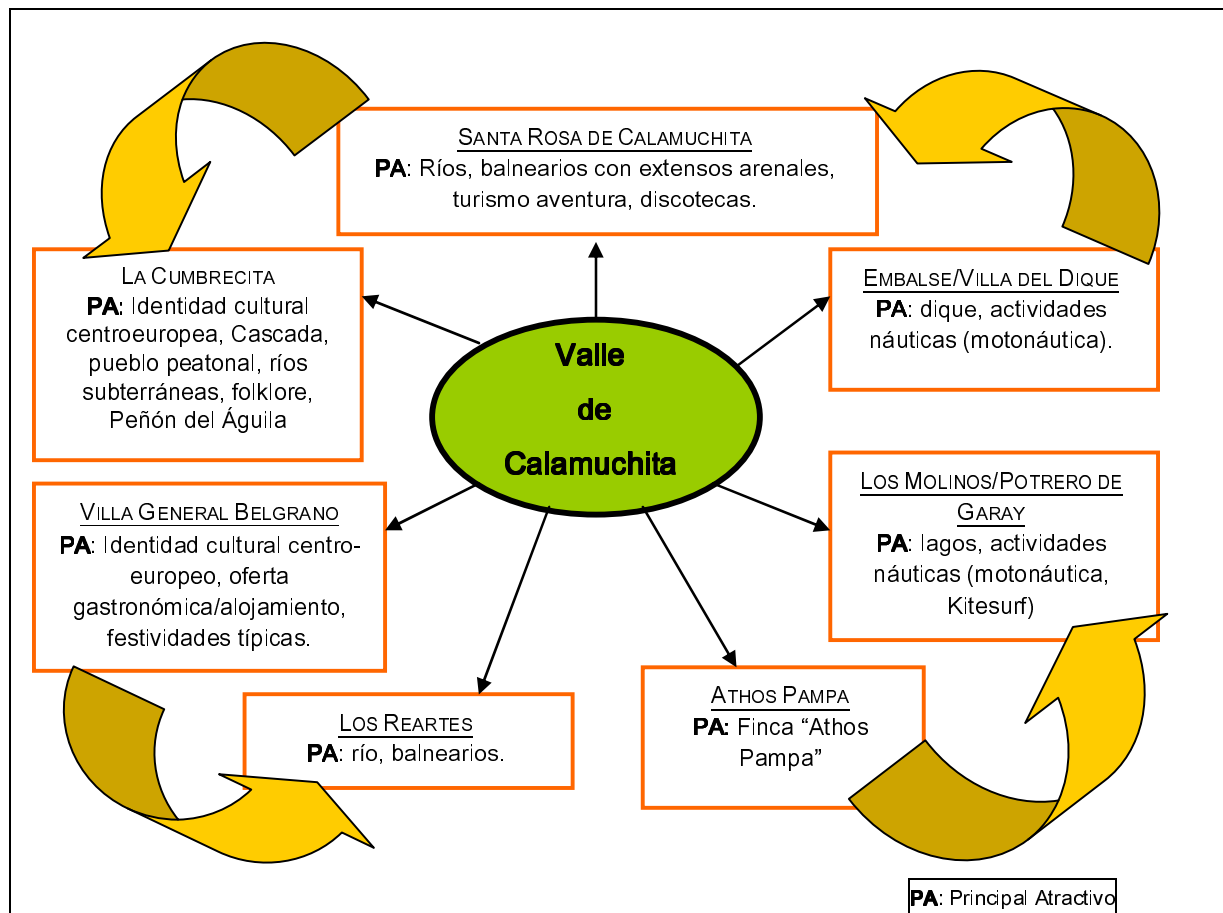
Tanto VGB como Carlos Paz, son destinos reconocidos a nivel nacional y tenidos en cuenta siempre dentro del abanico de posibilidades cuando se demanda “sierras y montañas”. Aún, cuando el perfil del turista que va a Villa Carlos Paz parece ser diferente, ambos destinos compiten dentro de un mismo segmento que son las familias con hijos. Sin embargo, mientras uno tiene una línea más natural, el otro es un destino urbanizado.

Como conclusión general, teniendo en cuenta los motivos por los que los turistas eligen VGB (ver Cuadro), el mismo posee una ventaja competitiva frente a los demás destinos y es su Identidad Propia Centroeuropea, que es valorada por el segmento al que apunta y se trasmite a través de sus fiestas, que tienen relevancia a nivel nacional, su gastronomía y su estilo arquitectónico.

El “Cluster Calamuchita”

Los destinos del Valle de Calamuchita se consideran “clusters”, esto es, destinos que cooperan y compiten al mismo tiempo, y que, trabajando juntos crean un mercado más grande y de mayor valor (Ver Figura 8). Es por ello que se los considera competencia directa pero dentro del cluster, como los analizados anteriormente. Como se viene reiterando en el trabajo, la importancia del turismo como actividad económica hace que los destinos del Valle desarrollen su oferta turística creando oportunidades y amenazas para VGB.

Figura 8: “Cluster Calamuchita”



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de www.redcalamuchita.com.ar

Si se tiene en cuenta las características propias y el segmento que va a VGB, los destinos que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- “La Cumbrecita”

Ambas poseen una Identidad Cultural Centroeuropea. Las diferencian la cantidad y variedad de oferta de alojamientos y servicios, pero se debe tener especial consideración el crecimiento de La Cumbrecita, ya que si desarrolla su oferta puede ganarle participación de mercado a VGB dentro del segmento estratégico de ésta.

- “Los Molinos/Potrero de Garay”, “Embalse/Villa del Dique”

Su principal atractivo es el lago y las actividades náuticas que atraen al segmento de NSE similar que VGB, por lo cual, al igual que en el punto anterior, se debe tener en cuenta el crecimiento e incorporación de oferta, principalmente de alojamiento.

Una desventaja que se percibe de VGB, viene dada por la concepción que tienen de sí mismos, pensando que son el motivo principal por el que la gente visita el Valle. Esto genera miopías competitivas que puede dejar abierta la entrada de posibles competidores, tanto a nivel local como provincial y nacional.

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es llevado a cabo para detectar las oportunidades y amenazas del entorno que rodea a Villa General Belgrano y permitirá orientar la toma de decisiones para desarrollar el plan estratégico.

El turismo en Argentina se encuentra en una etapa de crecimiento favorable, tanto para el turismo interno como externo, impulsado por la recuperación económica. El tipo de cambio favorece al mismo: atrae a los extranjeros y disminuye las salidas de residentes argentinos. Sin embargo, se debe tener en cuenta la inflación, pudiendo ser la causante de la pérdida de competitividad del país frente al resto del mundo en un futuro.

Se prevé crecimiento económico, aumento en el empleo, el consumo y la inflación y disminución en el ahorro, lo que genera presiones sobre la rentabilidad del destino, aumentando costos y erosionando márgenes de ganancias.

La Nación y las provincias apoyan al sector turístico creando políticas y programas que lo impulsan, lo que genera mayor grado de conciencia por parte de los destinos, que buscan posicionarse (con conceptos de venta similares), promocionarse y lograr un mayor flujo de turistas, determinando una estructura de mercado cada vez más competitiva.

Las regiones más demandadas dentro del país son la de CABA, Patagonia y Buenos Aires, en las que, además, se concentra la mayor oferta de alojamientos. Por otro lado, la región Centro está perdiendo participación nacional, tanto en oferta como en demanda. Esto puede deberse a la poca iniciativa por parte de la provincia de llevar a la práctica las acciones de fomento turístico, en contraste con las demás.

Así, el turismo se ha convertido en un sector altamente competitivo donde la rivalidad entre los participantes es alta ya que luchan por atraer un turista que cada vez tiene más poder debido a la cantidad de oferta y opciones que se le presentan. Por otro lado, los destinos, para mantenerse e incrementar su participación están incorporando en sus gestiones herramientas de marketing a fin de crear una marca que los posicione y diferencie del resto de los actores.

Hoy en día, las barreras de entrada a nuevos competidores se ven disminuidas debido a los programas de fomento por parte del gobierno y por el cambio en el comportamiento de los turistas. Gracias a Internet, éstos pueden obtener información de los temas de interés y conocer opiniones de otras personas. Además se han vuelto más exigentes, demandando servicios personalizados y flexibles, viajando más pero gastando menos, buscando experiencias nuevas e integrales, preocupados por el

medio ambiente y la salud. Estos cambios influyen en las estrategias de los destinos para lograr no solo atraerlos, sino también mantenerlos.

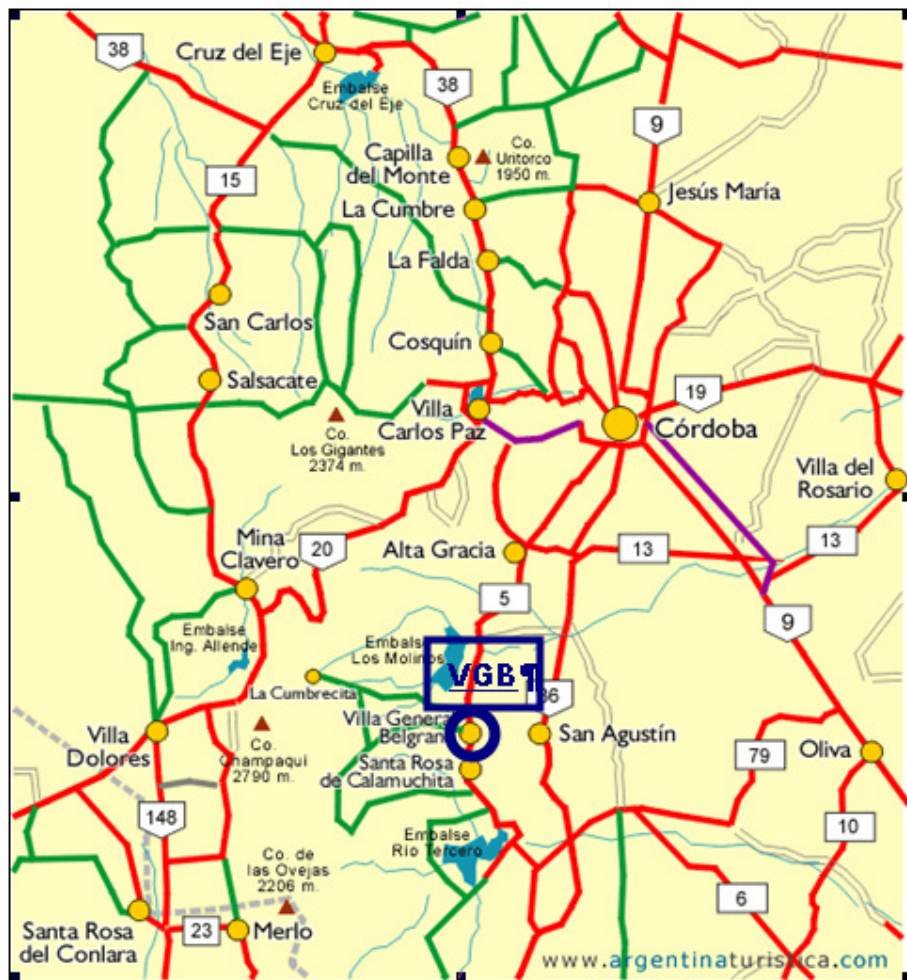
3.2. ANÁLISIS INTERNO

3.2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE VILLA GENERAL BELGRANO

Ubicación

Villa General Belgrano está ubicada en el Valle de Calamuchita en Provincia de Córdoba, a 88 Km. de la ciudad y a 750 Km. de Capital Federal.

Figura 9: Ubicación de VGB



Fuente: www.argentinaturistica.com

Reseña Histórica

Debido a las características propias del destino se considera pertinente exponer una breve reseña de la historia que le da el valor social y es producto de la imagen y posición que Villa General Belgrano posee.

A finales de la década del '20, un grupo de inmigrantes de origen centroeuropeo arriban a esta tierra atraídos por la belleza del lugar y con el proyecto de desarrollar cooperativas agrícolas sobre la base de la plantación de manzanas y nogales.

En el año 1929, llega a esta tierra Don Pablo Heintze en busca de un lugar adecuado para poner en práctica su ideal: formar cooperativas agrícolas y forestar al modelo alemán. Decidió así establecerse en el Valle de Calamuchita, ya que reunía estas condiciones.

Junto a Jorge Kappuhn, quien contaba con el capital, adquieren el paraje denominado "El Sauce". En Buenos Aires, ofrecieron lotes casi exclusivamente a miembros de las colectividades de habla alemana.

En 1932 llegan las primeras familias atraídas por el clima y el paisaje que les recordaba su patria. Traían firme voluntad de arraigarse en este país y eligieron el Valle como su nueva patria.

Mediante contactos con amigos de Buenos Aires, un grupo de alumnos, maestros y padres de las escuelas alemanas de allí, llegan en 1935 a pasar sus vacaciones. La buena cocina y la amable atención recibida, rápidamente atrajeron a más turistas e inmigrantes de otras nacionalidades centroeuropeas. Este fue el punto de partida de la actividad turística.

En 1937 se la denomina "Villa Calamuchita". Años más tarde, en 1940 acogió a marineros del acorazado de bolsillo Graf Spee autoinmolado tras la batalla del Río de la Plata, en la segunda guerra mundial. Estos jóvenes marineros colaboraron con el crecimiento del pueblo, estableciéndose muchos de ellos en forma definitiva.

En 1943 tras un confuso episodio, rodeado de un extraño clima político y en pleno desarrollo de la segunda guerra mundial, fue quemada una bandera Argentina. A raíz de esto la Legislatura Provincial decide cambiar el nombre a Villa General Belgrano, en homenaje al creador de la bandera y se establece el día de fundación el 11 de octubre de 1932, se eligió este día ya que el 12 de octubre siendo feriado, podían festejar el 11 y descansar el 12.

En 1953 Villa General Belgrano tiene su propio municipio. Cuatro años más tarde y con motivo de inaugurar el asfalto de su calle principal se realiza un festejo coincidente con el nuevo aniversario de la fundación de la Villa. De esta manera nace la "Fiesta de la Cerveza", que en 1980 es declarada "Fiesta Nacional de la Cerveza", conformando junto a la Fiesta de la Masa Vienesa (Pascua), Fiesta del Chocolate Alpino (vacaciones invernales) y la Feria Navideña, el calendario anual de festividades.

Fuente: Secretaría de Cultura y Eventos de Villa General Belgrano

Actualidad

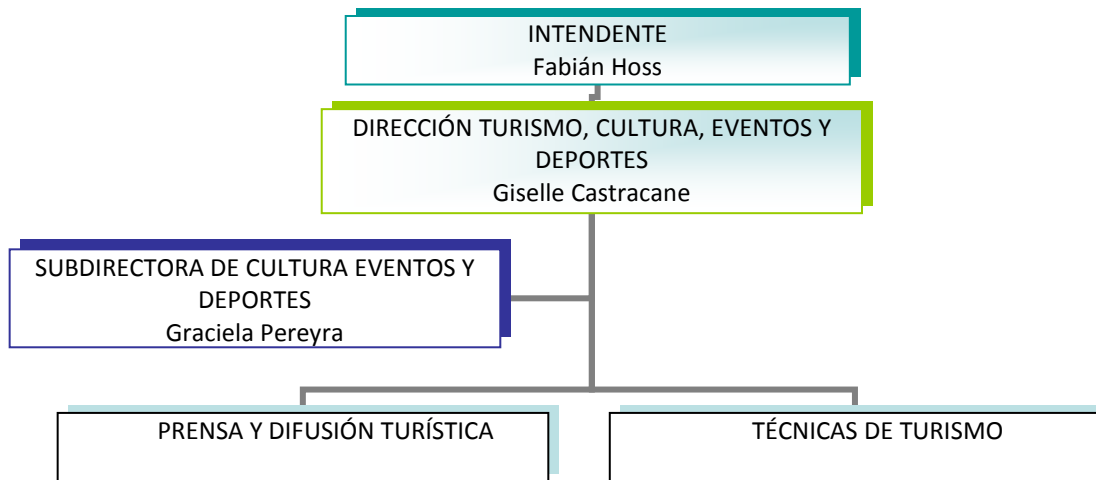
La localidad cuenta con 5.888 habitantes (según los datos del censo del 2001), en su mayoría descendientes de países centroeuropeos. Organizados a partir de un municipio compuesto en sus mandos principales por 34 personas, de las que dependen el desarrollo del pueblo en todas sus diversas áreas. Este gobierno se caracteriza por su compromiso para con los habitantes y la organización del pueblo en su conjunto.

Una actividad económica fuerte es la forestal en todo su ciclo de producción (plantación, aserraderos, procesamiento, etc.). Sin embargo, en este trabajo se hará hincapié a la principal actividad de la zona: el turismo. Para impulsarlo, la localidad realiza a lo largo del año fiestas culturales principalmente de los países europeos que le dieron su identidad.

Organigrama

La figura 27 ilustra el Organigrama de la Dirección de Turismo de Villa General Belgrano.

Figura 10: Organigrama de la Dirección de VGB



Fuente: Dirección de Turismo, Cultura, Eventos y Deportes de VGB

La Directora Giselle Castracane es la encargada de llevar a cabo todas las actividades relacionadas al turismo, dejando a la Subdirectora Graciela Pereyra las demás actividades del departamento.

La Directora tiene a su cargo cuatro personas dedicadas a “Aplicación de Técnicas de turismo”, cuya función es recolección y procesamiento de datos estadísticos, realizar encuestas de demanda y diseño de productos turísticos, y una sola persona para “Prensa y difusión turística” que abarca, servicio de información, prensa y promoción turística.

Las decisiones son tomadas por la Directora, quien va administrando el funcionamiento del área. Es la encargada de la planificación turística: de presentar los proyectos al Consejo Deliberante para que éste los trate y tome las decisiones.

A partir de mayo del 2010, surge el Ente Mixto formado por la A.H.A.B., Centro de Comercio y la Municipalidad (Giselle Castracane) para llevar a cabo actividades relacionadas con la promoción turística.

La dirección pasará a denominarse “Dirección de Turismo” para simplificar el análisis.

3.2.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA DEL DESTINO TURÍSTICO

Visión

Villa General Belgrano no cuenta con una visión definida. Por ello que a continuación se propone:

“Promover el crecimiento sustentable de la región para llegar a ser el centro turístico cordobés más elegido ofreciendo servicios de alta calidad, al beneficio de los turistas y habitantes durante todo el

año, preservando los recursos naturales, incentivando la inversión y conclusión de proyectos, siempre conservando la identidad de pueblo centro-europeo”.

Misión

La Dirección de Turismo no cuenta con una misión propia, se tomará la perteneciente a la Municipalidad de Villa General Belgrano:

“Administrar los recursos humanos y técnicos eficientemente, atendiendo y brindando servicios a los vecinos y al turista que mejoren su calidad de vida, trabajando para el desarrollo sustentable de Villa General Belgrano, protegiendo los aspectos sociales, económicos y ambientales”.⁶²

Objetivos

Los objetivos no están establecidos formalmente, si se sabe que están orientados a la optimización de los servicios turísticos, definiendo líneas de trabajo basados en:

- Concientización turística
- Reinversión en lo privado
- Actualización legislativa

Para el cumplimiento de objetivos, la Dirección de Turismo trabaja en conjunto con otras Direcciones de la Municipalidad.

Valores Compartidos

Se consideran los valores expuestos por la Municipalidad de VGB:

- Innovación: voluntad de cambio para mejorar el trabajo.
- Respeto a las personas: el respeto a los vecinos, a los visitantes y entre nosotros será el comportamiento corriente.
- Eficiencia: estaremos orientados a buscar permanentemente una mejora en nuestro desempeño.
- Trabajo en equipo: estimularemos en todos los ámbitos del municipio esta modalidad.
- Compromiso: nuestro compromiso será con el trabajo aportando el bienestar de los vecinos y visitantes.
- Honestidad: la sinceridad y la transparencia deben regir nuestra gestión en todos sus aspectos
- Comunicación: la comunicación interna (hacia el personal) y externa (hacia la comunidad y visitantes) de todas las acciones y propuestas de gobierno.

⁶² <http://www.vgb.gov.ar/institucional/filosofia/>

3.2.3. ESTRATEGIA DE COMPETENCIA Y POSICIONAMIENTO

En la etapa anterior se analizó la competencia identificando cuáles eran los destinos que competían directamente con VGB para atraer al mismo segmento de turistas. Bajo este apartado, se explicará cuáles son las iniciativas de la localidad para captarlos, para resistir las presiones de sus competidores y reforzar su posición en el mercado.

La localidad tiene un peso histórico y cultural muy fuerte proveniente de países centroeuropeos que logró introducirla y posicionarla en el mercado turístico diferenciándola del resto y logrando un fuerte impacto ya que lo que se ofrecía, no era inventado, era real. Es así que la estrategia competitiva utilizada históricamente es “diferenciación” ofreciendo un destino semejante a una aldea alpina inmersa en un paisaje natural de montañas, ríos y pinares a un segmento selecto capaz de apreciarlo y pagar un precio por ello. Siempre se destacó su capacidad de servicio y hospitalidad y la atención personalizada de los dueños creando una sensación de encanto y calidez.

Conociendo que esta diferencia era realmente valorada por las personas, en el año 2000 crean un “Plan de Comunicación” tendiente a posicionar a “La Villa” como un producto turístico diferente de los que comúnmente se ofrece en el país, sobretodo en las Sierras de Córdoba. Así nace el slogan que la posiciona en la actualidad “Villa General Belgrano, el pueblo de las culturas”.

Según Boullón un centro turístico para ser presentado al mercado bajo una “marca” debe ser entendido como un producto final. “Es decir, como una ciudad-producto, cuyas cualidades especiales la hacen atractiva a personas que no viven allí, tanto que deciden viajar para conocerla”.⁶³ Es así como la localidad crea su propia marca, o lo que es lo mismo su “place branding”, identificándose como “VGB, distinto!”:

Figura 11: Logo de VGB



Fuente: Dirección de Turismo de VGB

En la actualidad, esta marca sólo es utilizada con fines comunicacionales de tipo “promoción” y no para comunicar la existencia de un “todo”.

⁶³ BOULLON, Roberto – “Marketing Turístico: una perspectiva desde la planificación” – 2ªEd. – Buenos Aires – Ediciones Turísticas, 2004 – Pág.: 124

Según datos obtenidos de la Dirección de Turismo y las entrevistas realizadas a turistas que han ido a Villa General Belgrano, eligieron a la misma por el paisaje, el carácter centroeuropeo (Alemán, alpino), la distancia, tranquilidad y mística/calidez que trasmite el lugar, dotándolo de un encanto único. Dentro de lo que ofrece el estilo centroeuropeo lo que más valora el turista es el folklore de las fiestas, la gastronomía y el estilo arquitectónico. Gran parte de estos atractivos coinciden justamente con lo que la Dirección de Turismo quiere transmitir y se posiciona actualmente. Sin embargo, los turistas perciben que la oferta de servicios ha quedado “estancada”, que el estilo centroeuropeo sólo se expresa en pocas manzanas localizadas en el centro y que, si bien el lugar posee un encanto propio que trasmite paz y calidez, se observa un descuido por parte del municipio en el cuidado del mismo, disminuyendo la potencia del atractivo. A continuación se presenta un cuadro valorativo de estos atractivos según la percepción del turista:

Tabla 9: Valoración de los principales atractivos de VGB

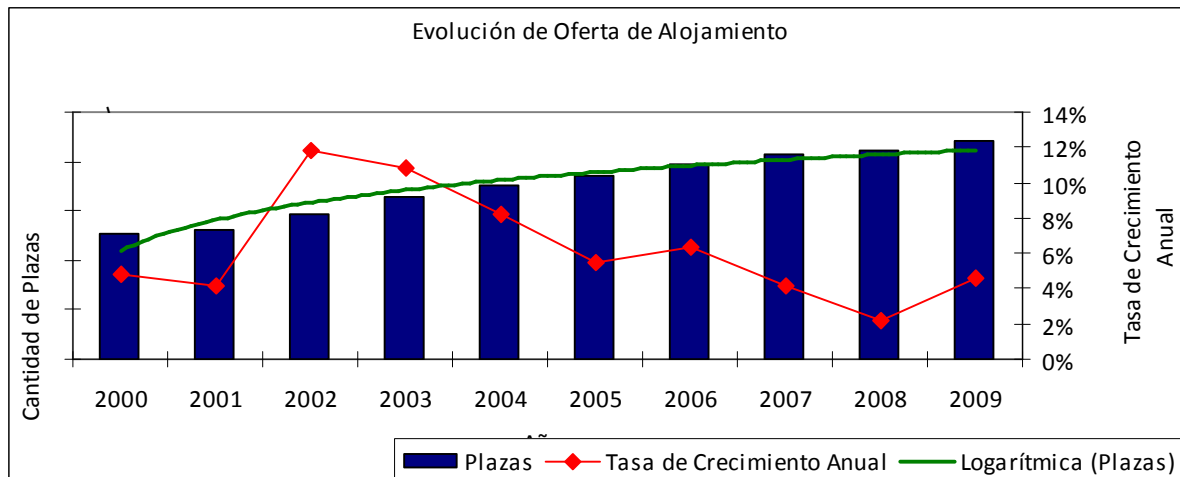
Atractivo Esperado	Valor Percibido del atractivo
- Paisaje	Muy Bueno
- Estilo centroeuropeo	Bueno
- Tranquilidad	Muy Bueno
- Mística/ Encanto propio	Bueno

Fuente: Elaboración propia basa en entrevista a 5 turistas de VGB

Se cree necesario realizar acciones encaminadas a incrementar la valoración de dos de los atractivos principales por los que las personas elijen VGB y son el encanto propio y el estilo centroeuropeo.

3.2.4. CICLO DE VIDA DEL DESTINO

Desde el punto de vista de la oferta de plazas, si bien ha crecido durante los últimos diez años lo ha hecho a una tasa decreciente. En el 2009 se da un pequeño crecimiento en relación al año anterior (Gráfico 12).

Gráfico 12: Crecimiento de Plazas de VGB (2000-2009)

Fuente: Dirección de Turismo de VGB

Al leer el gráfico, se puede ver que la localidad se encuentra entrando en una etapa de madurez. Este punto se verá con mayor profundidad en el análisis de ventas/ocupación y pronóstico de la demanda.

3.2.5. ANÁLISIS DEL MERCADO META

Perfil del Turista de VGB

Para el desarrollo de este punto la información se obtuvo mediante informes de la Dirección de Turismo y, para apoyar y completar los mismos, se llevó a cabo una encuesta a treinta turistas que se encontraban visitando el destino en abril 2009.

Tabla 10: Perfil del Turista de VGB

	Descripción del Turista de VGB
¿Quién visita VGB?	Personas de todas las edades, principalmente de 26 a 45 años, seguidos por los de 45 a 65 años y menores de 16. De nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto, con ocupaciones laborales de directivos (29%), profesionales (24%) y empleados (23%).
¿Dónde reside?	En Provincia de Buenos Aires (50%), Capital Federal (30%), Córdoba (10%), Santa Fe (5%) y Mendoza (1%) y en menor proporción en Chaco, Entre Ríos y San Luis.

¿Cuándo viaja?	En cualquier época del año, pero los momentos de mayor afluencia son en Diciembre (Feria Navideña), vacaciones de verano, Semana Santa (Fiesta de la Masa Vienesa), vacaciones de invierno (Fiesta del Chocolate Alpino) y Octubre (Oktoberfest). De las fiestas mencionadas, la más importante es “Ocktoberfest”, ya que genera una demanda casi similar a la de las demás, aún siendo en temporada baja.
¿Cómo viaja?	En automóvil propio (80%), transporte por carretera (27%), por aire (2%) u otros (1%).
¿Con quien viaja?	Preferentemente, con la familia (con hijos pequeños) o pareja. Sin embargo, y en menor medida, lo hace acompañado de amigos o tour turístico. Sólo el 1% viaja solo.
¿Dónde se hospeda?	Generalmente en cabañas, posadas u hoteles de tres estrellas y en menor medida en alojamientos de dos estrellas o campings.
¿Cuánto dura su estadía?	De 2 a 7 días dependiendo la época del año. La tendencia muestra una disminución en esta variable.
¿Qué hace?	Sale a caminar, lee, descansa, realiza excursiones, anda a caballo, sale a merendar, pasea en auto y recorre otros destinos: La Cumbrecita, Santa Rosa, Carlos Paz, Alta Gracia, Embalse, Yacanto, Los Molinos, etc.

Fiesta Nacional De La Cerveza: Descripción del turista

Uno de los grandes atractivos que tiene la localidad y principal causante de la consolidación del mismo como centro turístico en el año 1963 es la Fiesta Nacional de la Cerveza o más conocida como “Oktoberfest” llevada a cabo en el mes que le da su nombre.

Se hace pertinente separar este análisis debido a que algunas características del consumidor de esta fiesta difieren del turista que va durante los otros meses del año. Probablemente sea por causa de la imagen que ha tomado esta fiesta que atrae a un segmento diferente.

El Oktoberfest se caracteriza por atraer a un segmento joven, entre los 16 y 45 años de edad. Por lo general son empleados, estudiantes o profesionales. Se movilizan en preferentemente en auto pero una gran proporción también utiliza el colectivo. El 60% asiste en compañía de amigos y el 27% con la familia. Proviene en su gran mayoría de la Provincia de Córdoba y le sigue Capital Federal y Santa Fe. El motivo por el que elige ir, además de la fiesta, es por paisaje y entretenimiento.

Los medios por los que se enteran de dicha fiesta son por recomendación de algún amigo o pariente y en menor medida por Internet. Generalmente ya han ido en otra oportunidad. Además de

concurrir a la plaza, que es donde se lleva adelante esta fiesta, realizan caminatas por el pueblo y salidas nocturnas. Y la gran mayoría dice estar satisfecho con el evento y con la atención de la gente.

3.2.6. SEGMENTACIÓN

Junto con la Dirección de Turismo de VGB se define la segmentación del destino en dos etapas. Primero (Tabla 11), se establecen las características generales del turista que visita la localidad. Luego, se lo divide en grupos según etapa del ciclo de vida de las personas (Tabla 12).

Tabla 11: Características generales y específicas de segmentación VGB

	Generales	Específicos
Objetivos	Demográficos: Hombres y mujeres de todas las edades: - Jóvenes(Grupo o recién casados) - Parejas - Matrimonio s/hijos - Matrimonio c/hijos chicos - Matrimonio c/hijos dependientes - Grupos de tercera edad Socioeconómicos: económicamente activos de un NSE medio, medio-alto y alto. Geográficos: Extranjeras o argentinas, principalmente de Provincia de Buenos Aires, Capital Federal, Provincia de Córdoba, Santa Fe y Mendoza.	Uso y Motivos de la Compra: tranquilidad, paisaje y producto distinto (Características centro-europeas). Tipo de compra: por primera vez o de repetición. Gran porcentaje pertenece a la segunda categoría por lo que se llega a hablar de fidelización con la marca/destino. Lugar de compra: la gran mayoría lo hace directamente con el alojamiento, restaurante, etc., es decir, pocas son las personas que compran a agencias el pack (transporte+alojamiento+excursión) al destino.
Subjetivos	Psicogáficas y beneficios buscados: son personas que buscan algo distinto, salir de la rutina, descansar, compartir momentos con la familia y/o amigos, salir a caminar, pasear en el auto, disfrutar de una buena merienda, almuerzo o cena. Respirar aire puro, relajarse y por sobretodo complacerse de una cultura diferente a lo habitual. Si bien buscan la tranquilidad, también disfrutan de un buen espectáculo o recreaciones nocturnas.	

Fuente: Elaboración Propia

A partir de esta tabla, se describe a continuación, cada uno de los segmentos identificados a partir de los criterios demográficos (Tabla 12).

Tabla 12: Segmentación en VGB

	Subsegmentos	Características Generales	Uso y motivo de Compra	Beneficios que busca
JÓVENES	. Pareja	-Edad: entre 25 y 35 años. -Económicamente activos de un NSE medio-alto. -Argentinos, ppte. de Córdoba y Buenos Aires	-Imagen -Cercanía a diferentes puntos turísticos -Infraestructura -Cerveza artesanal	-Pasar tiempo con la pareja -Relajarse -Salir de la rutina -Estar en contacto con la naturaleza -Actividades nocturnas
	. Grupos de parejas	-Se informan por recomendación o Internet. -Viajan en vehículo propio		
	. Grupos de amigos	-Edad: entre 20 y 35 años. -NSE: medio, medio-alto -Extranjeros o argentinos, ppte. de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. -Viajan en vehículo propio o colectivo	-Fiesta de la cerveza -Conocer el folklore de otra cultura	-Diversión -Actividades recreativas -Tomar cerveza artesanal -Pasar tiempo con amigos -Conocer gente nueva
MATRIMONIOS	. Con hijos chicos (familia tipo)	-Edad: entre 30 y 49 años. -Económicamente activos de NSE medio-alto, alto. -Argentinos, ppte. de Córdoba, Capital Federal, Buenos Aires y Santa Fe. -Viajan en vehículo propio.	-Imagen -Ya conocen -Tranquilidad -Seguridad -Cercanía a otros puntos turísticos	-Oferta de actividades infantiles -Calidad en los servicios -Relajarse y salir de la rutina -Entretenimiento
	. Con hijos dependientes	-Edad: entre 36 y 59 años. -Económicamente activos de un NSE medio, medio-alto y alto. -Extranjeros o argentinos, ppte. de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe	-Imagen -Paisaje -Gastronomía y folklore -Cercanía con otros puntos turísticos -Tranquilidad -Infraestructura	-Calidad y variedad en los servicios. -Estar en contacto con la naturaleza. -Desenchufarse del bullicio y estrés de la ciudad. -Actividad nocturna (bar, shows en vivo)
	. Sin hijos	-Viajan en vehículo propio o colectivo.		
	. En grupos			
ADULTOS MAYORES	. En grupos	-Edad: entre 60 y 80 años. -NSE: medio-alto, alto -Argentinas, ppte. Capital Federal y Córdoba. -Viajan en vehículo Propio	-Historia -Gastronomía y folklore -Seguridad -Tranquilidad	-Calidad y Variedad en los servicios. -Oferta gastronómica. -Estar en contacto con la naturaleza. -Actividades diurnas.
	. Pareja			

Fuente: Elaboración Propia

3.2.7. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO UTILIZADA

Según la directora del área de Dirección de Turismo, hoy la localidad no tiene establecido un plan de crecimiento y lo creen realmente necesario. Aún así, a través de entrevistas realizadas a empresarios y a la directora de turismo, se percibe que la estrategia de crecimiento que utiliza Villa General Belgrano es la de penetración de mercado, trabajando con el mismo producto y segmento de turistas que lo hicieron siempre. El producto está basado en un estilo alpino, trabajan con las fachadas

de la calle principal y con la cantidad de locales comerciales, que han aumentado en los últimos tres años con la condición de mantener este estilo. Aún así, para dar frente a la competencia, el pueblo está incorporando en su oferta, culturas regionales desarrollando nuevas fiestas y eventos relacionados a su posicionamiento.

En cuanto al segmento que apuntan, son familias con hijos pequeños o parejas de 40 y más, con un poder adquisitivo medio, medio/alto y alto que valoran la cultura centroeuropea y la paz que trasmite el lugar. Aún así, la dirección de turismo considera necesario llevar adelante un estudio acerca de cuál es el segmento que realmente quieren atraer, debido a que el crecimiento comercial hace que muchas veces se pierda de vista el segmento deseado.

A través de entrevistas con empresarios que allí operan, se da cuenta que las características del turista están cambiando, por un lado en relación del gasto que efectúa el mismo en la localidad, si bien puede deberse a la situación económica del país, pero el mismo es fuertemente disminuido. A su vez, están demandando cada vez más variedad de actividades diurnas y servicios nocturnos.

En un análisis posterior, se expone la estrategia de comunicación utilizada para lograr la penetración del mercado que se menciona en este apartado.

3.2.8. ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX

1. Producto

En la siguiente página se describen los productos/atractivos que conforman VGB como un destino turístico, según características propuestas por Bigné, Font y Andreu en su libro “Plan de Marketing para destinos turísticos”: recursos naturales, infraestructura, culturales y eventos y actividades que ofrece.

Tabla 13: Combinación de productos/atractivos que conforman VGB

RECURSOS NATURALES	
Flora y Fauna	En un paisaje de montañas se encuentran olmos, paraísos, pinos, robles, cedros, flores silvestres. Animales como puma, vizcacha, zorros, corzuela, cuices, halcones, águilas, benteveo, carpintero, entre otros. Reptiles como iguanas y sapos.
Clima	Es de tipo templado continental, con inviernos entre fríos y frescos, y veranos cálidos. La temperatura media anual oscila entre 10 °C y 18°C.
Agua	Por la localidad de Villa General Belgrano atraviesan tres arroyos: “El Sauce”, “La Toma” y “Los Molles”, si bien las orillas no son extensas, la gente la utiliza para diversas actividades.

INFRAESTRUCTURA															
Arquitect- -tura	Se asemeja a una aldea centro-europea donde predominan los techos a dos aguas con estructuras de maderas y cubiertos con tejas rojas. Hoy en día se permite el uso de chapa para la construcción de los techos, siempre y cuando conserve el estilo. Otro material que se utiliza es la piedra, ya sea en la construcción de picos, revestimientos, muros o calles.														
Plazas	- Plaza José Hernández : es la plaza principal del pueblo, en ella se encuentra el monumento de la Fraternidad y es el principal escenario de las fiestas que se llevan a cabo en la localidad.														
Alojamiento	<p>Actualmente existen hoteles hasta tres estrellas, hosterías, residenciales, Apart hoteles, posadas, complejos de cabañas, camping y albergues juveniles (suman aprox. unas 4.409 plazas⁶⁴).</p> <p>La composición de la oferta se puede ver en el siguiente gráfico (13):</p> <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <caption>Composición de Alojamiento</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoteles</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Posadas</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Hospedajes</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Campings</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Viviendas</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Cabañas</td> <td>49%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p style="text-align: center;">En la categoría "Hoteles" se incluye Aparthotel, Hosterías y Hoteles.</p>	Categoría	Porcentaje	Hoteles	20%	Posadas	12%	Hospedajes	9%	Campings	6%	Viviendas	4%	Cabañas	49%
Categoría	Porcentaje														
Hoteles	20%														
Posadas	12%														
Hospedajes	9%														
Campings	6%														
Viviendas	4%														
Cabañas	49%														
Gastronomía y comidas típicas	<p>La oferta gastronómica está compuesta por restaurantes, deliverys, pizzerías, casa de té, cervecerías y heladerías. Pero lo que atrae al turista es la gran diversidad de platos de comida típica principalmente húngaros y alemanes como ser goulash con spätzle, el Schlacht-platte o Knackwurst mit Sauerkraut (salchicha Frankfurt con chucrut), embutidos, entre ellos el Leber - Wurst, y el Landjager, un tipo de salami, acompañados con la Polnische o rosca polaca y el Schwarzbrot (pan de centeno). Por la tarde, lo preferido es el famoso Apfelstrudel o la Schwarzwälder Kirschetorte (biscochuelo de chocolate relleno con crema y guindas).</p> <p>Sin embargo, el verdadero atractivo de la localidad es su cerveza artesanal que se encuentra en diferentes variedades y gustos.</p>														
CULTURALES Y EVENTOS (CONTINÚA EN PAG. SIGUIENTE)															

⁶⁴ Dirección de turismo de Villa General Belgrano

CULTURALES Y EVENTOS

Festividades

Es un pueblo que tiene una **fuerte historia y un gran peso cultural** proveniente de países centroeuropeos principalmente **Alemania y Suiza**.

La forma en que el pueblo manifiesta y revive estas culturas es a través de festividades, muchas de ellas ya tradicionales, que surgieron como idea de los nativos para brindar al visitante la posibilidad de conocer de sus costumbres. Actualmente, funcionan como un motivo más para visitar “la Villa”. Todas ofrecen, en mayor o menor medida, un variado programa de espectáculos de música, danzas y actuaciones típicas pero sobretodo una gran variedad gastronómica. La fiesta mas reconocida por su peso importancia y peso sentimental es la fiesta de la Cerveza, sin embargo hay muchas otras. Las mas importantes son:

- **Fiesta Willkommen (Bienvenida al Turista);** se celebra los viernes de enero y febrero para dar bienvenida a los turistas.
- **Fiesta Nacional de la Masa Vienesa;** desde 1971 es una posibilidad diferente de conmemorar la Semana Santa. Destinada a la familia, se desataca la búsqueda del huevo de pascua y el vía crusis al Cristo Grande.
- **Fiesta del Chocolate Alpino** se lleva a cabo a partir de 1985 en el mes de Julio. Dirigida especialmente al público infantil. En el salón de Eventos se agasaja a los interesados con fondue de chocolate, elaborada con frutas de estación y humeante chocolate.
- **Fiesta Nacional de la Cerveza** es la más importante ya que a partir de 1967 es declarada de interés nacional y en 1980 por decreto se nombra a la localidad Sede oficial y permanente de dicha fiesta. También conocida como “Oktoberfest⁶⁵”, se festeja desde 1965 durante la primera quincena del mes de Octubre con motivo del Aniversario de Fundación de la localidad y con las celebraciones del día de la raza. Comienza cada día con un desfile de diferentes delegaciones de todo el país por la calle principal de la Villa. Se puede degustar cerveza artesanal, comida y repostería típicas. El momento más esperado del día se da con el “espiche⁶⁶” del primer barril de cerveza, último del año anterior.
- **Feria Navideña;** en la plaza principal se lleva a cabo el pesebre viviente y la llegada de Papá Noel que entrega presentes a los más pequeños. Se repite algo similar con la llegada de los Reyes Magos.
- Otras:
 - Día del Huésped (Agosto)
 - Rally de Autos antiguos
 - Exposición de Orquídeas (Septiembre)
 - Ronda de Arte y Naturaleza Viva (Septiembre)
 - Encuentro Coral de Valle de Calamuchita (Septiembre)
 - Fiesta de Restaurantes y Confiterías (Noviembre)

⁶⁵ Fiesta popular más grande del mundo originaria en ciudad Bávara en Munich durante septiembre y octubre a partir de 1810.

⁶⁶ El término **Espiche** significa “golpe en el vientre” y se trata de la primera ceremonia que se efectúa sobre el escenario, una vez que todas las delegaciones llegaron al Patio Cervecerero. Consiste en la apertura del primer barril de cerveza de la jornada. Los encargados son los “espichadores”, quienes agitan el barril, le colocan la canilla y al abrirlo salta una gran cantidad de espuma.

y Museos monumentos	<ul style="list-style-type: none"> - Museo "OVNI": destinado a quienes sienten interés y curiosidad por el fenómeno de los objetos voladores no identificados, devela misterios y expresa su versión sobre la existencia de vida más allá de la Tierra. - Museo del Carruaje "El Tacu"; se exponen los más diversos carruajes y automóviles antiguos, incluyendo el modelo Ford T. - Galería de Arte "POSTA EL SAUCE".
ACTIVIDADES	
Deportivas	<ul style="list-style-type: none"> - Aeroclub: Se realizan vuelos de bautismo para apreciar desde el aire una magnífica vista del valle, ríos, montañas, lagos. también se ofrece la posibilidad para quien se atreva de tirarse de parapente. Desde la sede hay una imponente vista de las Sierras Grandes y las Sierras Chicas y se pueden apreciar tanto al amanecer como al atardecer. - Golf: la oferta esta compuesta por dos canchas, una de 6 hoyos par 3 en el Km. 77, y otra de 9 hoyos Standard en el Km. 73, ambas sobre RP N° 5.
Ocio y Placer	<p>Los paseos más próximos a la Villa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paseos de los arroyos: parte del arroyo La Toma, que al recibir las aguas del arroyo que baja de la Sierra, pasa a llamarse El Sauce. Luego se llega a la confluencia con el arroyo Los Molles, zona de mucha vegetación. Éste paseo es apropiado para todas las edades ya que no presenta desniveles y tiene sombra en todo su recorrido. - Cristo Grande: se trata de un Cristo tallado en madera a pocos kilómetros de la villa y se puede llegar caminando, a caballo o en automóvil. Es el lugar de peregrinación en Semana Santa. - Cerro de la Virgen, Pico Alemán: se trata de una senda que lleva, primero, al Cerro de la Virgen (lugar de peregrinación durante el mes de agosto y todos los 1º de enero se realiza con bajada de antorcha), y luego, a pocos metros, al Pico Alemán. La subida es empinada y de aprox. unos 240 mts. Con una excelente vista panorámica al Valle. - Pozo Verde / Quebrada de La Zaramora / Cerro Mirador: se trata de una olla natural de un intenso color verde en medio de una frondosa vegetación. - Excursiones y paseos en camionetas 4x4: hacia cualquier punto turístico del Valle de Calamuchita. - Otras excursiones: se pueden realizar diversidad de excursiones en bicicleta, a caballo, caminando (trekking), avistaje de aves, etc. <p>Por el pueblo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fábrica de Cerveza Artesanal Viejo Munich y de Chocolates "Capilla Vieja": ambos elaboran los productos a la vista y ofrecen la posibilidad de escuchar y ver como es el proceso de elaboración de cervezas y chocolates respectivamente. - El bosque encantado de Don Otto: para chicos y grandes éste es un lugar arbolado y atravesado por el arroyo La Toma, donde se encuentra diversidad de juegos: "La cabaña encantada", veleros giratorios, trencito, etc. - Cine - Paseo de los Artesanos - Para los mas chicos: salón de video juegos y "Jardar Park Juegos Infantiles"

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de la "Dirección de Turismo de VGB" y www.vgb.gov.ar

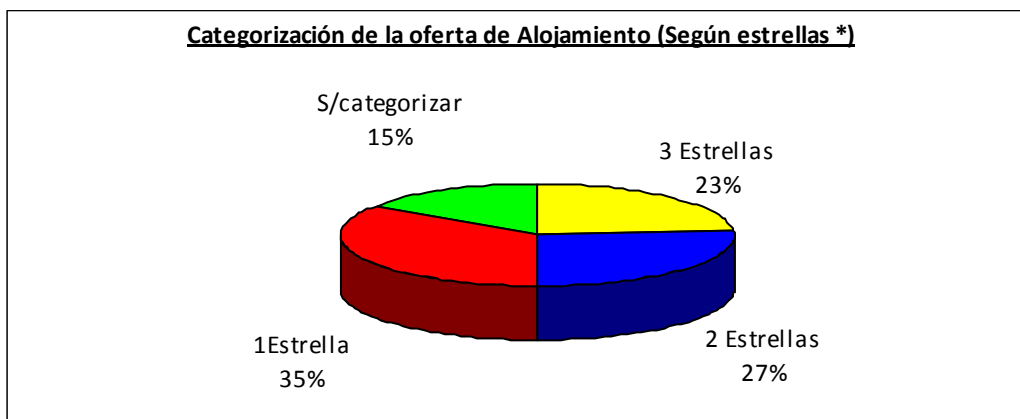
Villa General Belgrano puede ser considerada como un destino turístico del tipo de “sede central con visita a los alrededores” según la definición para esto de Bigné, Font y Andreu, ya que los turistas que viajan a Calamuchita, eligen este destino para alojarse y durante el día realizan excursiones o visitas a las zonas cercanas. Entre las excursiones más demandadas están, según el orden de importancia: La Cumbrecita, Cerro Champaquí y Yacanto/El Durazno⁶⁷.

De la figura anterior cabe destacar que las fiestas son un atractivo importante para el flujo de turistas, sin embargo, en muchas de ellas la demanda excede la capacidad de la localidad y surgen problemas en la organización en general⁶⁸.

Por otro lado, se analiza el porcentaje de establecimientos según la categorización, ya que, como el segmento que históricamente atrajo es uno de poder adquisitivo alto, se considera que la categorización de los alojamientos es un óptimo indicador del nivel de la oferta y que condiciona el tipo de turista.

La categorización más alta de VGB es la de 5*, sin embargo, según los servicios ofrecidos por los establecimientos, se encuentran alojamientos hasta 3* (Gráfico 14).

Gráfico 14: Composición de la Oferta de Alojamiento de VGB según categoría (2009)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proveídos por la Dirección de Turismo de VGB

Los establecimientos más demandados y que presentan mayor ocupación hotelera son los de 3* y son los que en tercer lugar se encuentran.

En la Tabla 13 (pag.) se describen los recursos que posee la localidad y ofrece a sus turistas. Además, se hace pertinente conocer cómo perciben los turistas el desempeño de esos atractivos con el fin de saber cuáles son los que hay que mejorar. Para ello se pidió a los visitantes de la localidad que puntúen en una escala del 1 al 10 cómo percibieron los servicios ofrecidos. Los datos obtenidos se muestran en la siguiente tabla (Ordenados de mayor a menor).

⁶⁷ Se consultó a cuatro empresas de turismo emisor y receptor de la Villa: Peperinatour, Turismo La Villa, Itatí y DAPA.

⁶⁸ Fuente: a partir de entrevistas con empresarios y turistas de VGB. Ficha Técnica en Anexo

Tabla 14: Valoración de los servicios de VGB

Servicios y elementos del entorno de VGB	Calificación
Atención en alojamiento	9
Limpieza	8
Estado de la red vial	8
Seguridad	8
Señalización	8
Iluminación	7
Atención en restaurantes	7
Actividades diurnas	7
Atención en Secretaría de turismo	6
Parquización	6
Relación precio/calidad	6
Atención en locales comerciales	5
Actividades nocturnas	5

Fuente: 30 encuestas a turistas de VGB.

Si bien la apreciación de los servicios por lo general es buena, se considera que servicios como la atención en Secretaría de turismo, parquización, relación precio/calidad, atención en los centros comerciales y oferta en actividades nocturnas, necesitan ser mejorados.

2. Comunicación

Acciones

Históricamente, según la Directora de Turismo, la localidad posee un gran porcentaje de retorno de turistas y por tal motivo el medio de difusión por excelencia es “el boca en boca”. Pero como destino de “todo el año” es importante que esté siempre presente en diferentes medios y en acciones promocionales a lo largo de los doce meses.

En la actualidad, no posee pautas publicitarias o promocionales prefijas con ningún medio por razones netamente económicas, es decir, que según cómo va actuando el mercado y la demanda es que se realiza algún tipo de promoción y/o publicidad.

Lo que más utiliza para promocionar es el uso de las noticias y/o aparición en algún medio gráfico, radial o televisivo exponiendo información de la localidad no como formato de publicidad sino como parte e iniciativa del medio del que se trate.

Para manejar el presupuesto destinado a lo que a promoción concierne, se crea a comienzo del 2009 la Comisión Mixta, conformado por Municipalidad, A.H.A.B. y Centro de Comercio. En marzo de

este año, a través de una ordenanza (N°1581/10), se elevó el cargo del ente para que lo sancione el Concejo Deliberante. La Municipalidad a través de la recaudación de impuestos a los organismos privados, pasa una comisión del 20% (aprox. \$280.000 anuales⁶⁹) a este ente para utilizarlos en promoción turística y presentación del destino.

Acciones que se llevan a cabo

Una de las herramientas que utilizan para comunicar es a través de la página Web de la municipalidad: “www.vgb.gov.ar”. Dicha pagina cuenta con una sección de “Soy turista”, donde se puede encontrar información del destino como ser servicios que ofrece, paseos y calendario de eventos.

- Participación en la Feria Internacional del Turismo (FIT), en la Expo Turismo de Invierno (E.T.I.) que se realizan anualmente en la ciudad de Buenos Aires y en la F.I.C.O y Agroactiva, en la ciudad de Córdoba. Allí se promociona la localidad entregando folletería y material informativo. A partir del último año se presentan stand desde el Valle de Calamuchita, donde se entregan folletería de todos los destinos de la misma, salvo en la FIT que tienen su propio stand.
- Aparición en medios gráficos (en la página principal del diario “Clarín”, en medios de Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires y Entre Ríos), radiales (spots a nivel regional y nacional) y televisivos (a nivel regional)
- Organizaciones de eventos donde se invita a la prensa, se los agasaja, se los lleva a visitar la zona, se los informa, se les hace regalos y es así como la experiencia culmina con una nota en el medio del que se trate.
- Se reciben de igual manera a las agencias de viaje, junto con los demás destinos de Calamuchita, se les muestra el lugar y se incentiva para una futura venta.
- Las acciones de comunicación interna, se realizan a través de la radio, prensa y canales de televisión local, como así también gráfica en la vía pública, distribución de publicaciones oficiales de la Municipalidad y a través de publicaciones en el sitio oficial de la Web.

3. Distribución

La distribución del destino se hace en dos niveles:

- Directamente por el destino a través de la Dirección de Turismo quien promociona y comunica al mismo a los diferentes públicos (Descritos en el punto anterior).

⁶⁹ Dirección de Turismo.

- Indirectamente a través de intermediarios como son las agencias de turismo o los servicios que ofrece el destino (que ellos mismos necesitan ser distribuidos por los que utilizan a sus agencias y medios).

En Villa General Belgrano se cuenta con las siguientes agencias y empresas de viajes y turismo.

Tabla 15: Agencias de viajes de VGB

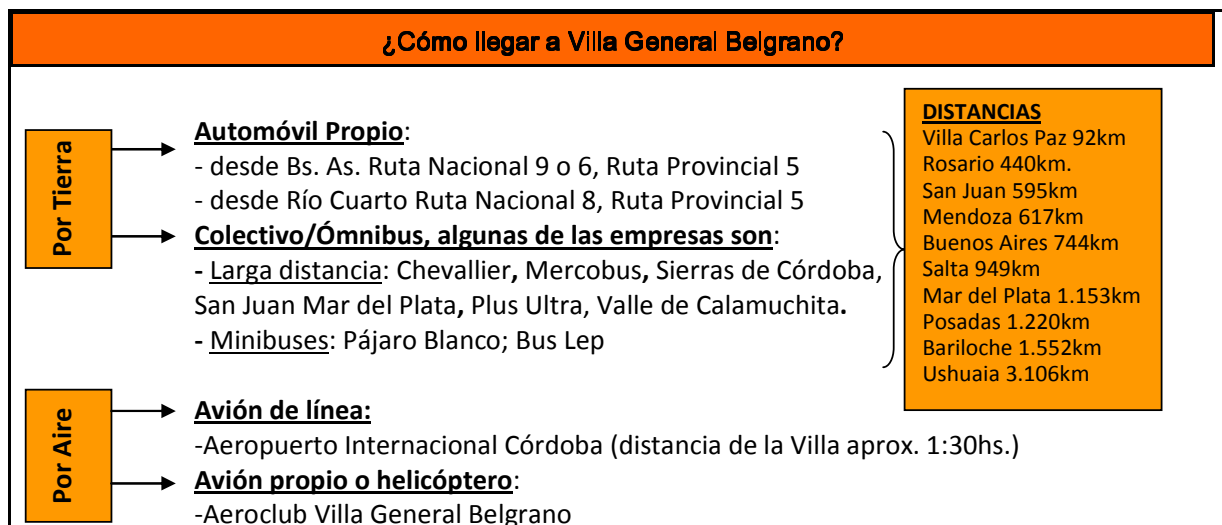
Agencia	Dirección	Teléfono (03546-)	Servicio
Peperinatour EVT Leg.: 12072	Julio A. Roca 235	461800	Receptivo
Da.Pa. Turismo EVT Leg.: 10109	Av. San Martín 20	463417	Receptivo
Friedrich Servicios Turísticos AT Leg.: 6301	Julio A. Roca 224	461372	Receptivo y Emisivo
ITATÍ EVT Leg.: 274	Av. San Martín 2 Local 2	463359	Receptivo y Emisivo Internacional
Tirol EVT Leg.: 5265	Av. San Martín 17	461412	Receptivo y Emisivo
Turismo La Villa AT Leg.: 12589	Av. Manantiales 9	462464	Receptivo y Emisivo

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad no se lleva un registro del porcentaje de personas que utilizan las agencias de viaje para contratar al destino, por lo que se hace pertinente analizar como llegan los turistas a la localidad físicamente hablando. En este punto se determina también la localización de la Villa en relación a diferentes puntos del país.

¿Cómo llegar a Villa General Belgrano?

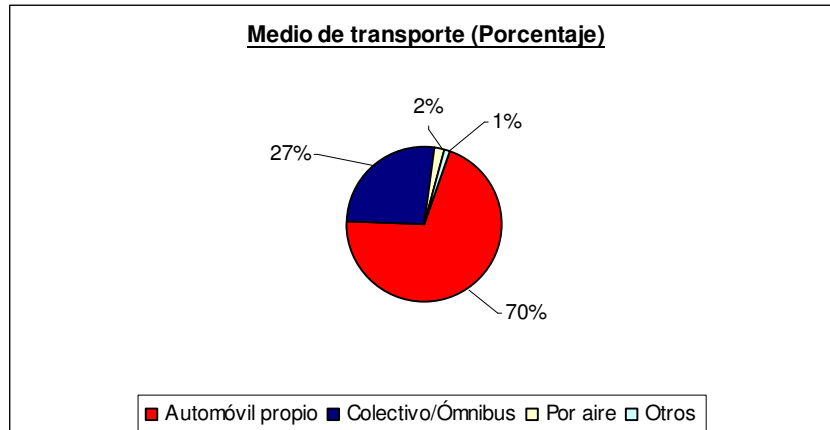
Figura 12: Localización de VGB



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos provistos por la Dirección de Turismo

El transporte mas utilizado para llegar a la localidad es el automóvil (Gráfico 15).

Gráfico 15: Medios de transporte utilizado para ir a VGB



Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por la Dirección de Turismo de VGB

3. Precio

Según Bigné, Font y Andreu (2000) la fijación de precios de un destino turístico es algo complicada ya que intervienen en la misma los agentes públicos, que tratan de trasladar su política turística al ámbito de los precios desde una perspectiva global de los intereses de la sociedad y del posicionamiento deseado, y agentes privados, que persiguen obtener rendimientos deseados. En este proceso de fijación del precio intervienen también las fluctuaciones estacionales, las políticas económicas y las variables macroeconómicas. Otro factor a considerar es el precio en relación de la calidad percibida.

Alojamientos, restaurantes, comercios y demás entretenimientos, poseen costos que deben ser cubiertos para poder seguir operando, estos costos fijan los precios mínimos que deben cobrarse. Por otro lado, para estar dentro del mercado, los precios deben fluctuar de acuerdo a la oferta y demanda, así queda fijado el precio máximo

Éstos si se regulan, solamente en hoteles y sobretodo en temporada alta. La regulación viene determinada por la Provincia de Córdoba en la Ley de Alojamientos Turísticos N° 6483, en relación al precio, la misma obliga a cada establecimiento a declarar su precio máximo y sanciona el incumplimiento. La localidad por su parte, lleva un registro similar pero sólo es utilizado en caso de que algún huésped se queje. Aún así, a través del Código 1319, que tiene como base la Ley provincial, regula la cantidad de servicios y prestaciones que un alojamiento debe poseer según la categorización que desee.

Este último es, generalmente, el principio por el que se fijan los precios, encontrando en la localidad alojamientos hasta 3*. Una vez categorizado el establecimiento los precios se fijan según tasa vigente, es decir, según los que establezca la competencia. Sin embargo, uno de los problemas que se presentan al no controlar, es que alojamientos de menos estrellas cobran como de mayor, provocando desilusión y enfado en el turista, quien percibe la calidad baja en relación al precio.

A continuación se expone un cuadro comparativo de los precios promedios que ofrecen los diferentes alojamientos. Para completarlo se tomo una muestra representativa según la cantidad de cada tipo de alojamiento y estrellas que poseen. Los precios (promedio) expuestos corresponden a una estadía de una noche para dos personas con desayuno, sin tener en cuenta las promociones que se ofrecen para incentivar al turista y hacer frente a la crisis económica.

Tabla 16: Precios promedio de alojamiento por temporada y categoría⁷⁰

Categoría	Temporada		
	Baja	Media	Alta ¹⁰
Hoteles			
***	\$260	Aprox.\$283	\$390
*	\$140		\$245
Aparthotel			
***	\$180	Aprox.\$200	\$340
** y *	\$140		\$300
Hostal			
**	\$150	\$170	\$210
Posadas			
***	\$300		\$439
**	\$160		\$255
*	\$100	\$130	\$220
Residenciales			
	\$110		\$200
Albergues			
x PAX	\$40		\$50
Complejos Turísticos			
***y**	\$240		\$440
Especializados	\$560		\$765
Cabañas			
***	\$240	\$380	\$440
**	\$145		\$280
*	\$140		\$230

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos por propia investigación y provistos por la Dirección de Turismo

Ejemplo de lo que se explicó anteriormente, son los alojamientos de 1*, principalmente cabañas y posadas. Al fijar el precio, el aspecto simbólico-afectivo atribuido por los propios dueños, tiene un gran peso, lo que trae como problema que las tarifas de los mismos, para el segmento que apuntan, sean muy altas en relación a lo que se ofrece en los puntos turísticos de la zona.

Según datos de la Dirección de Turismo, en temporada alta el precio mínimo y máximo de la comida es en promedio de \$35 y \$90 respectivamente. Y los de las excursiones varían entre \$60 y \$100

⁷⁰ Dirección de Turismo. Precios correspondientes a la temporada estival 2010.

dependiendo básicamente de la duración y distancia del viaje. Generalmente son de medio día o a disposición del grupo.

Percepción de precio/calidad

Según la opinión de los turistas, los precios percibidos son superiores a la entrega de la calidad. Los rubros más afectados han sido el gastronómico y el de alojamientos, percibiendo un elevado precio en comparación al servicio ofrecido, más allá de la calidad en la atención. Por lo que las posibilidades que se tienen son, bien bajar el precio o aumentar la calidad de los productos o servicios para lograr un equilibrio. Bajar el precio es algo que afectaría mucho el posicionamiento del destino ya que históricamente ha atraído segmentos de poder adquisitivo alto.

Elasticidad Precio de la demanda

Según Roberto Boullón⁷¹ la demanda de servicios turísticos presenta dos particularidades: es ocasional y prescindible o innecesario, se lo puede tomar como un bien de lujo. Esto se traduce en que, la demanda de este tipo de productos varía en relación a la situación económica en la que se encuentra tanto el turista como el país mismo y más aún cuando se trata de viajes de ocio.

Cuando la economía del país está en crisis, el residente comienza a hacer un uso más racional de su dinero recortando el presupuesto destinado a recreación, por lo que una de las variables decisorias de la elección del destino es justamente el precio.

Para hacer frente a tal situación los alojamientos de la Villa realizan promociones especiales, descuentos por pago en efectivo, regalos y demás para incentivar y atraer al turista.

3.2.9. EL ANÁLISIS DE VENTAS. LA OCUPACIÓN HOTELERA Y PARA HOTELERA

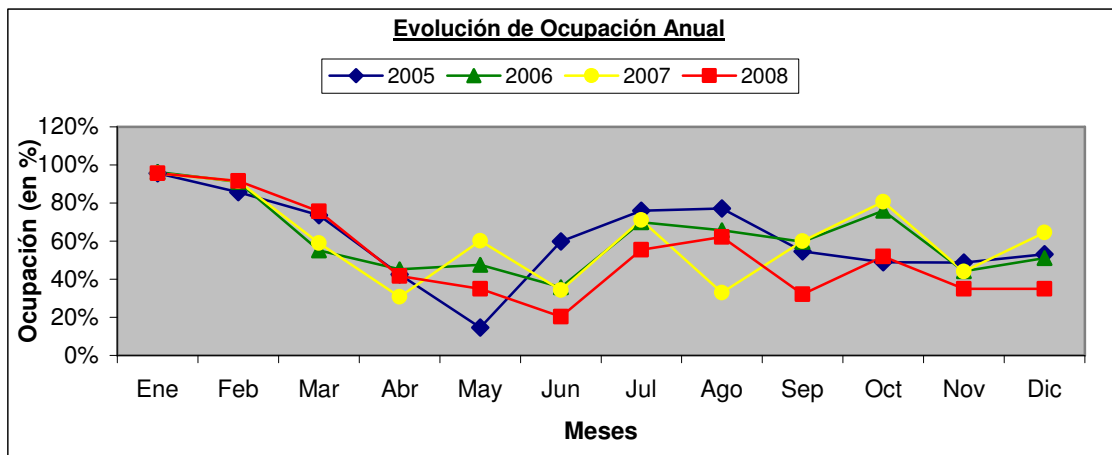
1. Evolución histórica anual de la ocupación

La ocupación de alojamiento refleja el comportamiento de la demanda, generalmente tomado en un año donde se marcan fluctuaciones que responden a la estacionalidad de cada destino.

A continuación, se compara la evolución de la demanda de los años 2005- 2008, durante los 12 meses para así poder conocer y diferenciar los momentos de mayor y menor venta (Gráfico 16).

⁷¹ BOULLON, Roberto. Calidad turística en la pequeña y mediana empresa, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003

Gráfico 16: Evolución anual de ocupación de VGB (2005-2008)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección de Turismo de VGB

Del análisis de ocupación correspondiente a los últimos cuatro años de los que se posee información, se puede deducir que:

- Los meses de mayor ocupación son los correspondientes a la temporada estival (enero – febrero) donde la misma llega a cubrir en promedio poco más del 95% de las plazas disponibles.
- Dentro de la temporada estival, la ocupación del mes de enero está en promedio unos tres puntos por encima del mes de febrero.
- Existen ciertos picos que se repiten a lo largo de los cuatro años, son en los meses de marzo, julio y octubre. Estos niveles de ocupación alcanzan en promedio el 70% y se pueden relacionar a las festividades que ofrece la localidad en esas fechas, la Fiesta de la Masa Vienesa (Semana Santa), Fiesta del Chocolate Alpino y la de la Cerveza respectivamente.
- A lo largo de los cuatro años se pueden ver tendencias en la disminución del turismo en los meses de marzo y junio.
- En el año 2008 se ve una clara disminución de la demanda casi constante durante todo el año, a excepción de los meses estivales.
- Se ve una notable diferencia en la demanda de la Fiesta de la Cerveza entre los años 2007-2008.
- El promedio anual de ocupación es del 41%, correspondiendo aproximadamente a 150 días anuales de máxima ocupación.

2. Pronóstico de la Demanda

El objetivo de este punto es poder estimar el comportamiento de una determinada variable de interés, la demanda. Ésta, está compuesta por aquellos viajeros y visitantes que acuden a la Villa por distintas razones.

Para poder llevar a cabo esta estimación, se utilizan métodos estadísticos de pronóstico fundamentalmente por la bondad de las estimaciones. La técnica utilizada para realizar el análisis fue la de series de tiempo debido a que precisan como “input” una cantidad mínima de datos, los cuales fueron brindados por la Dirección de Turismo de Villa General Belgrano.

La cantidad de personas que van a Villa General Belgrano son demandantes potenciales de los bienes y servicios que allí se ofrecen. Para poder estimar la cantidad de llegadas por período de tiempo, se analizaron las siguientes variables:

- Nivel de Ocupación Hotelera y Plazas Ocupadas: una aproximación al nivel de viajeros a recibir por la Villa puede estar explicada por el comportamiento histórico del nivel de ocupación, es decir, que éste podría ser un buen predictor del futuro de plazas ocupadas.
- Variación de los Niveles de Actividad Económica: el comportamiento de la economía en su conjunto con sus variables macro como son el PBI, la tasa de interés, o el nivel de precios también influyen en el comportamiento histórico y prospectivo de la cantidad de demandantes de los servicios de esta localidad.
- Nivel de Viajeros Observados en Períodos anteriores: el comportamiento pasado de los viajeros es el mejor estimador del comportamiento futuro de los viajeros que llegaran por período de tiempo a la región. La disponibilidad a nivel mensual de los datos históricos de los últimos dos años permitirá elaborar estimaciones confiables a nivel mensual de la demanda esperada en el futuro.

El modelo estadístico empleado contiene distintos elementos que condicionan el conocimiento de la demanda, y se expresa en términos multiplicativos:

$$\hat{V} = T \times C \times E \times I$$

En donde,

\hat{V} : Valor estimado de viajeros a Villa General Belgrano para cada mes proyectado.

T : es el componente de la tendencia histórica de viajeros a la Villa que ayudará a predecir el comportamiento futuro de los viajeros.

C : Componente cíclico. La tendencia histórica de viajeros a la Villa y las variaciones en los ciclos económicos influyen en la demanda. Este elemento se considera estable.

E : Componente estacional. La tendencia histórica de viajeros se encuentra afectada por componentes estacionales muy fuertes en distintos meses del año, debido a las temporadas estivales,

fiestas típicas, presencia de fines de semanas largos, que son elementos más que importantes para conocer el nivel de viajeros esperados para períodos futuros.

I : Componente irregular o aleatorio. El nivel de viajeros del futuro difícilmente sea explicado sólo por los tres componentes anteriores, sino que existen factores aleatorios que influirán en la demanda potencial de la Villa.

De las variables posibles para pronosticar la demanda, se empleó el nivel de plazas ocupadas mensuales de la Villa. Al ser una localidad predominantemente turística, los componentes estacionales e irregulares fueron tenidos en consideración y analizados con especial atención.

- Análisis de Regresión para la Proyección de Demanda⁷².

Utilizando el paquete estadístico Excel se obtiene la ecuación estimada de pronóstico (de regresión) para calcular la demanda futura de Villa General Belgrano. La ecuación típica de regresión estimada utilizando un modelo lineal simple es:

$$\hat{V} = b_0 + b_1 \cdot t$$

En donde:

b_0 = es la constante, la ordenada al origen de la recta de regresión estimada.

b_1 = es la pendiente de la recta de regresión estimada.

A partir de los datos disponibles, se obtiene la ecuación para realizar estimaciones:

	Ordenada	Pendiente
Datos Dirección de turismo VGB	2289	1,49

La ordenada al origen (2.289) indica la cantidad de plazas ocupadas en el año base, 2004, cuando se inicia el análisis de series de tiempo. La pendiente de la recta de regresión (1,49), indica cuanto varía (en este caso aumenta) la ocupación hotelera de mes a mes (esta pendiente muestra la variación promedio de la ocupación, no tiene en cuenta la estacionalidad, sino que marca la tendencia). Reemplazando estos datos con las tablas correspondientes en la ecuación, se obtienen los siguientes resultados para los años 2010 - 2013 discriminado los meses. A continuación, pueden encontrarse 2 estimaciones. El pronóstico puro, indica a nivel mensual medio, la estimación de visitantes a la villa. El ajustado, incluye las variaciones estacionales que afectan a cada periodo.

⁷² Ver Anexo N° 6.

Gráfico 17: Pronóstico de la ocupación de plazas para el 2010

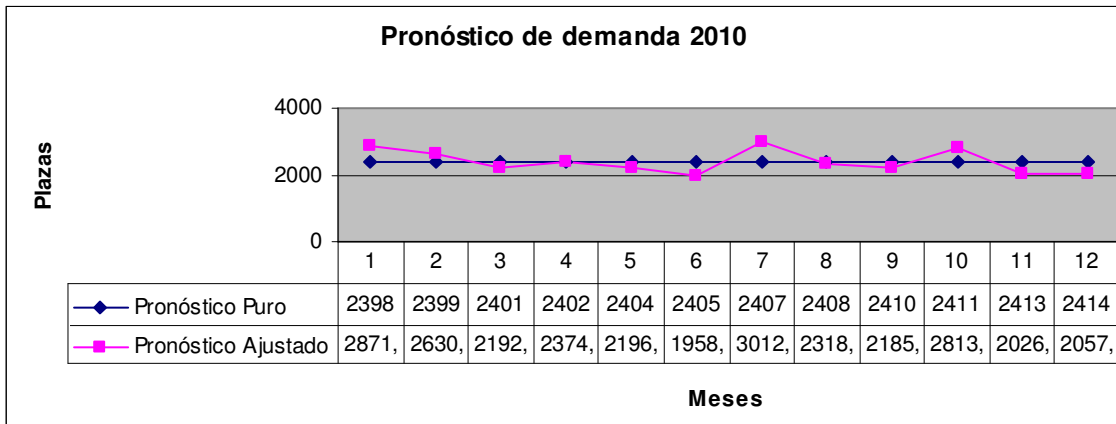


Gráfico 18: Pronóstico de la ocupación de plazas para el 2011

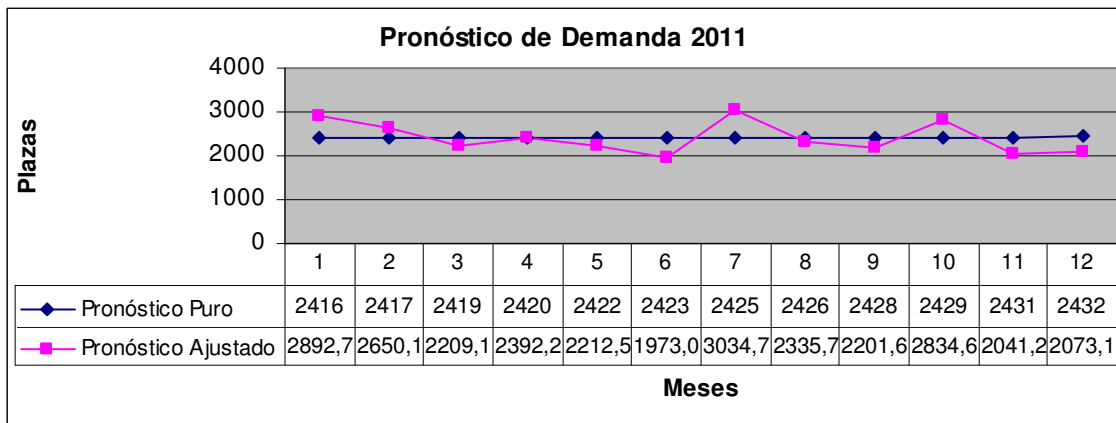


Gráfico 19: Pronóstico de la ocupación de plazas para el 2012

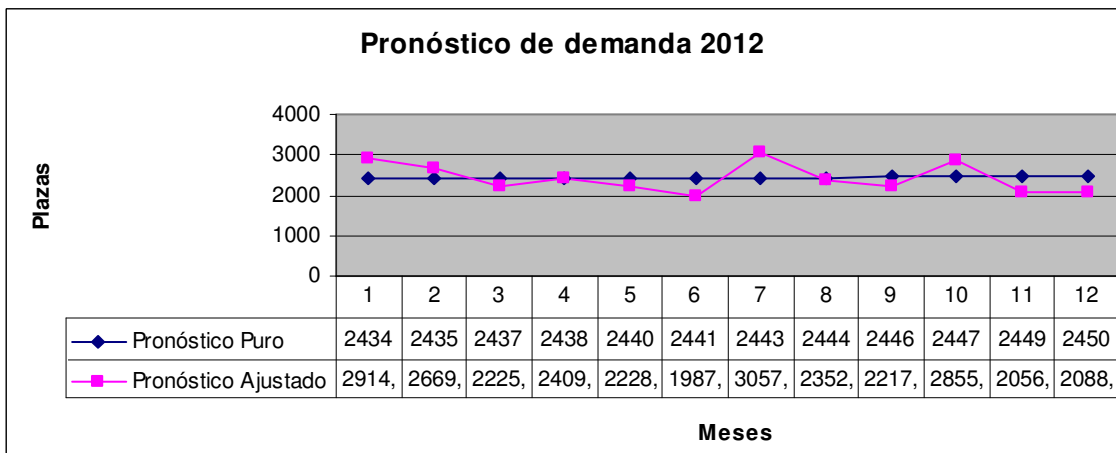
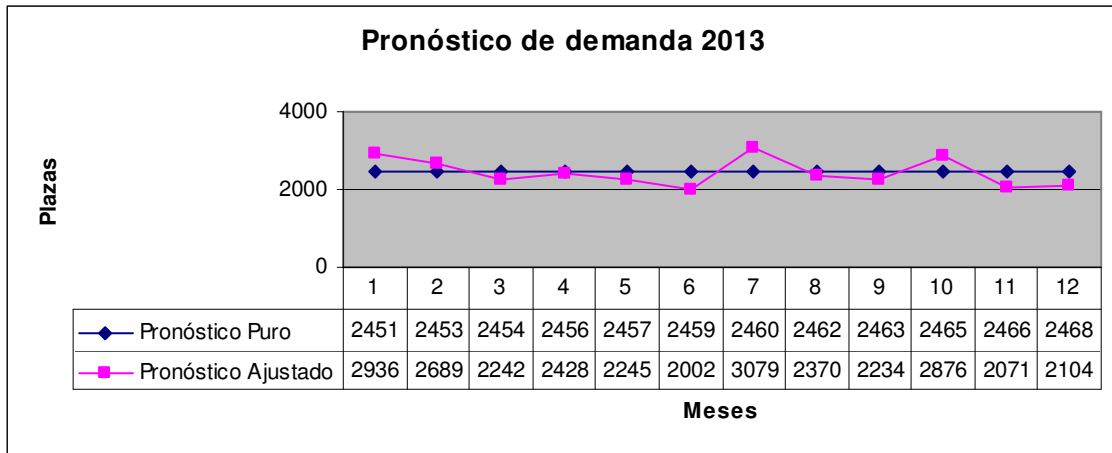


Gráfico 20: Pronóstico de la ocupación de plazas 2013

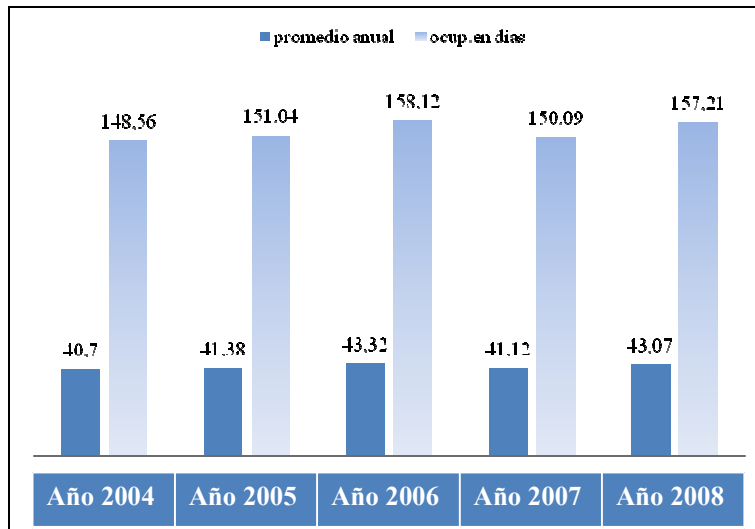


Porcentaje de variación en la Ocupación de Plazas anual:

	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012
Variación Anual	0,74%	0,73%	0,73%	0,73%

De esta forma se puede concluir que existe una tendencia creciente en la ocupación de las plazas de Villa General Belgrano. Sin embargo, este crecimiento se realiza a tasas muy bajas. La tasa de crecimiento de la ocupación es cercana al 1% anual. Estos datos si bien llaman la atención, se condicen con los análisis llevados a cabo por la Dirección de Turismo, como se muestra a continuación (Gráfico 19).

Gráfico 21: Análisis de la Dirección de Turismo (2004-2008)



Fuente: Dirección de Turismo de VGB

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

A partir del análisis interno de VGB, se identifican sus fortalezas y debilidades que servirán de punto de partida y guiarán el plan estratégico.

Desde su consolidación como destino turístico, VGB ha sido considerada única, debido a sus innatas características semejantes a una aldea centroeuropea. Estratégicamente ubicada en un paisaje de sierras y pinares, e históricamente elegida por un segmento de poder adquisitivo medio-alto y alto para disfrutar sus vacaciones.

Sabe explotar su punto fuerte ofreciendo la posibilidad de revivir las costumbres y festividades de esas culturas que “la Villa” supo adoptar y tomar como propias. Sin embargo, se encuentran ciertas debilidades en el accionar de los mandos más altos encargados de llevar una planificación turística. Esto queda evidenciado ante la falta de una visión como destino turístico y la ausencia de objetivos y estrategias de crecimiento.

Por otro lado, debe aprovechar el alto “índice” de retorno y los aspectos que más se valoran; sus paisajes, su tranquilidad, estilo, sus fiestas y gastronomía, que conjuntamente dotan al destino de un encanto particular.

Aún así, la misma debe adaptarse a las necesidades del mercado y actualizar su oferta, mejorando a corto plazo las falencias encontradas en actividades nocturnas, innovación y modernización inmobiliaria, atención al público, y los precios que se perciben como elevados para la calidad de los servicios.

Es importante para VGB conservar y maximizar su identidad única, ya que ésta es la que la convierte en un centro turístico diferenciado y reconocido.

3.3. DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES DE LA SITUACIÓN

3.3.1. MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS⁷³

Tabla 17: Matriz FODA de VGB		
	Positivo	Negativo
	Oportunidades	Amenazas
Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de cambio favorable - Panorama económico nacional y mundial favorable - Planes de Gobierno que promueven e impulsan el turismo - Cambios en los hábitos de compra y consumo de vacaciones - Mayor cuidado y preservación del medio ambiente - Cambios sociodemográficos y culturales de la población - Desarrollo de tecnología de la información 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura del mercado altamente competitiva generada por una mayor intensidad de la presión de marketing sobre los segmentos. - Inflación no controlada - Clima político económico de incertidumbre - Reducción de la cantidad de días de estadía y del gasto por turista. - Amenazas de nuevos competidores - Cambio climático que distorsiona paisajes
	Fortalezas	Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad Cultural Propia: destino conocido, diferenciado y definido. - Estilo arquitectónico centroeuropeo, encanto propio, tranquilidad y gastronomía son los atributos que mas valoran las personas que visitan VGB - Festividades a lo largo del año - Sede de la Fiesta Nacional de la Cerveza - Percepción de destino de alto poder adquisitivo. - Localización: ubicación geográfica estratégica. - Lealtad de los turistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta planificación turística - Escasa conformidad por parte de los visitantes con la atención de locales comerciales y la Dirección de turismo, como así también en la oferta de actividades nocturnas y parquización. - Ausencia de un sistema de información/comunicación definido que facilite las tomas de decisiones futuras. - Relación precio-calidad desigual - Escasa promoción y/o comunicación del destino - Ingreso del destino a una etapa de madurez y estancamiento de la oferta - Déficits en la organización de las principales fiestas

⁷³ Ver Anexo N°7: ponderación de la Matriz FODA según criterios de importancia y probabilidad de ocurrencia.

OPORTUNIDADES

- Tipo de cambio favorable

Se prevé un incremento del tipo de cambio lo que implica un aumento del turismo interno y la entrada de turistas extranjeros, principalmente de países como Chile, Brasil y México.

- Panorama económico nacional y mundial favorable

Se prevé una recuperación y crecimiento económico para los próximos años tanto a nivel mundial como nacional, lo que repercute positivamente sobre el turismo.

- Planes de Gobierno que promueven e impulsan el turismo

La creciente importancia del turismo como actividad económica lleva al sector público a crear políticas y programas que regulen e incentiven al mismo. Se comienza a aplicar normas de calidad a los distintos servicios que implican la actividad.

- Cambios en los hábitos de compra y consumo de vacaciones

Las exigencias cotidianas llevan a las personas a fragmentar sus vacaciones impulsando el consumo de “turismo de fin de semana” e incrementando los viajes cortos a lugares tranquilos, lejos de la rutina de la ciudad. Se percibe un turista autónomo, que organiza los viajes individualmente guiándose por la experiencia propia o de terceros, exigente en relación a la calidad y cantidad de los servicios ofrecidos por un destino, demandante de turismo no tradicional que implique experiencias nuevas en escenarios naturales, con un alto grado de implicancia y mayor aventura.

- Cambios sociodemográficos y culturales de la población

Se destaca el envejecimiento de la población, retraso en la edad media de matrimonio, disminución en la cantidad de hijos, hogares unipersonales, inserción de la mujer al mercado laboral, valoración del tiempo libre, propensión al consumo antes que al ahorro, mayores exigencias cotidianas, preocupación por la salud y la vida natural son tendencias que se perciben del entorno que condicionan y favorecen el consumo del turismo.

- Mayor cuidado y preservación del medio ambiente

- Desarrollo de tecnología de la información

El uso de Internet está afectando la distribución de los productos turísticos, facilitando a los destinos hacer llegar su propuesta a los turistas potenciales a costos muy bajos. La aplicación del marketing electrónico en sus estrategias de comunicación es hoy indispensable.

Amenazas

- Estructura del mercado altamente competitiva generada por la mayor presión de la aplicación de estrategias de marketing en los mercados

La creciente importancia del turismo como actividad económica lleva a los destinos a aplicar herramientas y estrategias de Marketing Turístico para posicionarse y crear Imagen de marca, a su vez buscan diferenciarse de algún modo pero los conceptos de ventas son similares.

- Inflación no controlada

Los incrementos desmedidos de los precios en Argentina son una amenaza para el turismo interno como externo ya que atenta con la pérdida de competitividad del país frente al resto del mundo. Es decir, si aumenta la inflación, disminuye la afluencia de turistas; el extranjero no viene por la inestabilidad económica y el argentino, si se queda en el país, realiza turismo pero gasta poco o directamente se va al extranjero.

- Clima político/económico de gran incertidumbre

Esta amenaza contrarresta las oportunidades de crecimiento debido a la situación electoral que vive el país y que provoca inestabilidad en las políticas futuras tanto a nivel social como económicas.

- Reducción de la cantidad de días de estadía y disminución en el gasto

A causa de la fragmentación de las vacaciones y el incremento en la frecuencia, se tiende a reducir la cantidad de días de la estadía y a su vez, visitar diferentes lugares. Se busca salir más a vacacionar pero se gasta menos.

- Amenazas de nuevos entrantes

A raíz de los planes de gobierno que impulsan y promueven la actividad turística, surge una predisposición por parte de distintas localidades a desarrollarse como destino turístico.

- Cambio climático que distorsiona paisajes y clima

Los recursos naturales son los activos de un destino, hacen que éste naturalmente sea atractivo o no. Los problemas ambientales están ya inmersos en la realidad y que afecten una zona o no, es una amenaza casi imposible de manejar. Las sierras de Córdoba son zonas lluvia dependiente y su vegetación varía de año en año de acuerdo a éstas.

Fortalezas

- Identidad Cultural propia: destino conocido, diferenciado y definido.

VGB es un destino reconocido a nivel nacional debido a su Identidad Cultural Propia proveniente de países centroeuropeos. Este estilo la hace única en las Sierras de Córdoba y es motivo suficiente para atraer el turismo.

- Festividades a lo largo del año

VGB trasmite su Identidad a través de fiestas culturales a lo largo del año. Son consideradas una fortaleza debido a que impulsan al turismo, es decir, muchas de ellas son el motivo principal por la que

visitan VGB. Las más importantes son la de la “Masa Vienesa”, la del “Chocolate Alpino” y la “Oktoberfest”.

- Sede de la Fiesta Nacional de la Cerveza

A partir del año 1970 VGB pasó a ser la Sede Nacional de la Fiesta de la Cerveza, la repercusión tanto nacional como internacional de esta fiesta es una fortaleza y ventaja casi imposible de imitar y debe ser aprovechada para promocionar al destino en segmentos diferentes de los que van habitualmente.

- Estilo arquitectónico centroeuropeo, encanto propio, tranquilidad y gastronomía son los atributos que mas valoran las personas que visitan VGB.

- Imagen de destino de poder adquisitivo alto.

Históricamente VGB ha sido calificada como un destino que atraía turistas de un nivel social alto debido a que funcionaba como una colonia de vacaciones para los más chicos. En los primeros años, las personas viajaban desde Buenos Aires atraídos por la buena atención, cordialidad y la belleza que transmitía el lugar. Hoy siguen siendo los mismos atributos los que valoran las personas.

- Localización: ubicación geográfica estratégica.

VGB se encuentra tanto a nivel nacional como provincial, en el corazón del país, siendo elegida por muchos turistas por la proximidad con los principales centros emisores.

- Lealtad de los turistas

El turista que va a VGB se caracteriza por haber ido más de una vez y lo recomienda.

Debilidades

- Falta planificación turística

Esto se ve en el hecho de que no poseen una visión como destino turístico, no tienen definidos formalmente los objetivos del área ni una estrategia de crecimiento.

- Escasa conformidad con la atención de locales comerciales y la Dirección de Turismo, como así también con la oferta de actividades nocturnas y parquización.

Se percibe una actitud reacia por parte de personal de atención al público que genera distancias con el turista y, sumado a la escasa oferta de actividades nocturnas y a una desprolija presentación de los parques, disminuyen el atractivo del lugar.

- Deficiencia en los sistemas de comunicación interna

No poseen una herramienta para comunicar formalmente los datos referidos a turismo a los sectores involucrados. Esto es considerado una debilidad ya que los involucrados en la actividad turística no cuentan con datos oficiales acerca de los acontecimientos de la villa, como por ejemplo niveles de ocupación, niveles de gastos, satisfacción, quejas, entre otros.

- Imagen percibida de destino caro en relación a la calidad recibida.

Se percibe que la ecuación costo beneficio en relación a la calidad es negativa, sobretodo en los rubros de gastronomía y alojamiento. Aunque, como se mencionó la calidad es baja en relación al costo, la atención que se brinda a los consumidores es de calidad.

- Ingreso del destino a una etapa de madurez y estancamiento de la oferta

Si bien el análisis de las ventas y pronóstico indica que la ocupación del destino va a aumentar, este aumento se hará a tasas decrecientes, por lo que se considera que esta relacionado a la opinión de los turistas en que los servicios del destino han quedado estancados, es decir, no se perciben cambios en las ofertas, sobretodo para aquellos turistas usuales.

- Escasa promoción y/o comunicación del destino

Por problemas presupuestarios y por la autopercepción de ser los líderes del Valle, la promoción y comunicación del destino se limita a las relaciones públicas y a la presencia en algún medio local. En temporada estival realizan acciones de comunicación sólo en Buenos Aires y Santa Fe.

- Déficits en la organización de las principales fiestas

La popularidad de las fiestas acarrea un exceso de demanda que muchas veces no es eficientemente controlada debido a una falta de organización y/o previsión de tal exceso. Esto trae aparejado problemas de tránsito, estacionamiento y colapso de servicios, especialmente comerciales y gastronómicos.

3.3.2. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

A partir del diagnóstico realizado, se decide confeccionar un plan de marketing turístico para la localidad de Villa General Belgrano para los próximos tres años.

Como pudo verse en el análisis, la tasa de crecimiento esperada para el mercado turístico, es del 6% para el próximo año. Por otro lado, el crecimiento de la ocupación hotelera de VGB es del 0,7% anual como pudo verse en el pronóstico de la demanda, observando una diferencia significativa entre éstas.

Teniendo en cuenta que el panorama para el turismo es positivo y que el destino cuenta con potencialidades propias se realiza el presente plan de marketing para adecuar las ventas y la afluencia de VGB al crecimiento y condiciones que marcan el mercado.

Se considera el periodo de tres años debido a la incertidumbre política y económica que describe la situación de Argentina.

El plan será elaborado planteando objetivos desafiantes acordes a las exigencias del mercado, pero considerando las restricciones presupuestarias con las que cuenta un destino.

Es un momento oportuno para que VGB actúe para mantener y aumentar el flujo de turistas. Así, en primer lugar se trabajará en la adecuación de la oferta a las exigencias del mercado, incorporando la calidad e innovación a las estrategias de los participantes. Luego se buscará reposicionar la marca y, guiándose con acciones de comunicación, de promoción e incorporación de nuevos productos, fidelizar a los turistas y conseguir una mayor afluencia al destino.

Las estrategias estarán dirigidas a la protección de la ventaja competitiva que posee la localidad, que es su Identidad Cultural propia. Se buscará entonces acentuar esta fortaleza que la distingue de los demás destinos, convirtiendo las debilidades en futuras fortalezas y acondicionar al destino para aprovechar las oportunidades de crecimiento y contrarrestar las amenazas externas.

CAPÍTULO 2

DECISIONES ESTRATÉGICAS DE

MARKETING

PROPÓSITO DEL PLAN DE MARKETING

“Una ciudad con futuro próspero es aquella que tiene alma, es única, auténtica, inquieta, abierta al mundo entero, dialogante y entiende que su principal ventaja competitiva es la cultura y creatividad de sus ciudadanos”

Giselle Della Mea

Para la definición y desarrollo de los objetivos y estrategias de marketing, se establece que los propósitos del presente plan son:

- Preservación de la Identidad Cultural de la localidad proveniente de países centroeuropeos.
- Consideración del turista como eje central de actuación.
- Incorporación de la calidad como herramienta de gestión.

4.1. OBJETIVOS DE MARKETING

La localidad de Villa General Belgrano posee una participación del mercado a nivel nacional menor que el 10%, por lo que los objetivos propuestos estarán sujetos a conseguir:

1° Crecimiento
2° Rentabilidad
3° Consolidación

4.1.1. OBJETIVOS CUANTITATIVOS

Para establecer los objetivos de ventas se recurre al cuadro realizado en el pronóstico de la demanda para los próximos años:

	2011/2010	2012/2011	2013/2012
Variación Anual	0,73%	0,73%	0,73%

Como se puede observar, el crecimiento anual esperado para la localidad es casi insignificante, siendo menor al 1%, en comparación a las expectativas de crecimiento del sector a nivel nacional que los pronósticos mas conservadores consideran que será del 6%⁷⁴.

Considerar que la afluencia turística a Villa General Belgrano aumente a una tasa mayor, es decir cercana al promedio de crecimiento nacional, contempla que se establezcan acciones que potencien su posicionamiento y crecimiento para llegar a una tasa de crecimiento mas adecuada al promedio nacional mencionado. Si la localidad creciera al 6% como crece el mercado nacional, se tendría que para 2013 la ocupación de Villa General Belgrano seria cercana a 37.000 plazas. Pero como están las cosas en la actualidad, sin implementar ninguna acción de comunicación, promoción y satisfacción, para el 2013 seria cercana a 29.000 plazas.

Esto lleva a proponer objetivos que por medio de planes de acción de marketing aplicados logren aumentar la afluencia turística⁷⁵ hacia la localidad en una proporción similar a la media de crecimiento nacional:

Incrementar la ocupación de plazas, tomando de base el año 2008 con 27.768 plazas anuales en:

- un 20% para el 2011 es decir, aumentar la ocupación en 5553 plazas en comparación con el 2008.
- un 4,17% para el 2012 en relación al año anterior, es decir, aumentar la cantidad de plazas ocupadas en 1400 plazas.
- un 4% para el 2013 en relación al año 2012, es decir, aumentar la ocupación en 1400 plazas logrando llegar a la tasa de crecimiento promedio nacional y estabilizarse en ese crecimiento anual.

Así se llega, en 2013 a una ocupación con tasas de crecimiento dentro del promedio nacional. En el siguiente gráfico puede observarse: la ocupación proyectada según la tasa de crecimiento actual (sin la aplicación del presente plan de marketing) y la tasa de crecimiento objetivo que se pretende alcanzar con el presente plan (cercana al promedio de crecimiento nacional):

Tasa	2008(Base)	2011	2012	2013
6%	27.768	33.072	35.056	37.160
0,73%	27.768	28.381	28.588	28.796

⁷⁴ Quien dice q es del 6%??? Cita ese dato

⁷⁵ Se considera la ocupación de plazas como un estimador de la afluencia turística. Los programas que se desarrollaran servirán para incrementar tanto la ocupación de plazas como la afluencia turística.

Vale aclarar que se observa un salto muy grande en el periodo 2008-2011 y se debe a que al comenzar con la aplicación de los planes y considerando que es un periodo de 3 años, puede evidenciarse un crecimiento mayor que en relación a los años siguientes.

4.1.2. OBJETIVOS CUALITATIVOS DE MARKETING

Para los Próximos Tres Años (2011/2013) se propone:

- Conseguir un desarrollo turístico y económico equilibrado y sostenido en el tiempo protegiendo habitantes, recursos naturales y sobretodo conservando la identidad del pueblo.

Se considera que este objetivo es primordial a la hora de encarar la planificación de un destino turístico. Las acciones en su conjunto estarán orientadas a conseguir el mismo, es decir, buscar que la localidad crezca pero siempre pensando en el futuro de de la misma.

- Elevar la competitividad turística del destino a través de:
 - Crear conciencia, tanto en habitantes como en entes públicos y privados, de la importancia que el turismo tiene en el desarrollo económico de la zona, priorizando tendencias y estadísticas del mercado.
 - Estimular el perfeccionamiento de la calidad y niveles de servicio para incrementar la satisfacción en la estadía de los turistas y lograr una relación precio/calidad más equitativa.
 - Lograr que la “marca ciudad” esté presente en todos los servicios que ofrezca la localidad.
 - Potenciar y difundir la imagen de la localidad como pueblo centroeuropeo, reposicionarla como destino encantado y así estimular el consumo del producto/destino durante todo el año.
 - Mejorar, incrementar e innovar la oferta de productos y servicios turísticos que se brindan actualmente.
 - Lograr fidelizar a los turistas a través de la creación de relaciones y gestión del valor percibido por los mismos.

4.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Tras la definición de los objetivos del plan de marketing, se pasará a la elaboración de estrategias para conseguir alcanzarlos.

4.2.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER

Dentro de las estrategias que propone Michael Porter se elige la *Estrategia de Diferenciación* debido a que el principal atractivo del pueblo, y que lo diferencia de la competencia, es su estilo centroeuropeo.

El presente plan tiende acentuar ese punto fuerte con una mayor entrega de calidad y servicios para lograr una experiencia encantada.

4.2.2. ESTRATEGIA DE CARTERA: MATRIZ DE CRECIMIENTO DE ANSOFF

Para seleccionar esta estrategia se recurre a la Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff que expresa las posibles combinaciones del binomio producto/mercado en las que se pueden basar las acciones de desarrollo futuro. Las estrategias seleccionadas se orientan a un lineamiento de expansión.

Establecidas en orden de prioridad:

- Penetración del mercado: Considerando que el destino está entrando a una etapa de madurez, la estrategia se dirige a aumentar la calidad de la oferta de productos y servicios, incentivando el uso y atrayendo turistas de los destinos competidores.
- Desarrollo de productos: aumentar la cantidad y tipo de productos/servicios que complementen la línea ya existente, ir adaptándolo a las necesidades del viajero creando la posibilidad de experimentar nuevas experiencias e incrementar las repeticiones de visitas durante el año, sobre todo en temporada baja.
- Desarrollo de nuevos mercados: condicionar la oferta del destino para atraer nichos selectos nacionales e incorporar el público extranjero.

4.2.3. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

- Segmentación

- Segmento Estratégico Prioritario

Personas de un NSE ABC1/C2, residentes o turistas⁷⁶, de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe que gusten viajar a lugares tranquilos, estar en contacto con la naturaleza y conocer los placeres y encantos de una cultura centroeuropea en el centro de Argentina.

⁷⁶ Se consideran a los turistas de las provincias ya que muchas de ellas son visitadas por extranjeros que forman parte del segmento de oportunidad, y llevando a cabo acciones de comunicación, por ejemplo, se podrá hacer llegar a éstos, la propuesta de VGB y así no solo penetrar en el mercado sino también desarrollar nuevos segmentos efectivizando la aplicación de los recursos.

Este es el segmento de mercado donde actualmente se participa. Los mayores esfuerzos de las acciones de marketing se dirigen a este segmento, es importante consolidarlo y ampliar la cuota de mercado. Se trabajará con ellos en el corto y mediano plazo.

- Segmento Estratégico

Personas de un NSE ABC1/C2, residentes o turistas, de las provincias de Mendoza, Entre Ríos, Chaco, San Luis, Salta y Chubut de NSE ABC1/C2 económicamente activos que tengan interés de viajar a lugares tranquilos, estar en contacto con la naturaleza y conocer los placeres y encantos de una cultura centroeuropea en el centro de Argentina.

Este segmento actualmente es muy reducido o nulo, por lo que se trabaja en él para aumentar la participación en el mercado y también desarrollar nuevos mercados. Son segmentos para el corto plazo y se desea convertirlos en segmentos prioritarios.

- Segmento de Oportunidad

Personas residentes de los países limítrofes de NSE ABC1 y C2 económicamente activos que tengan interés de viajar a lugares tranquilos, estar en contacto con la naturaleza y conocer los placeres y encantos de la cultura centroeuropea en el centro de Argentina.

Este segmento debe ser revisado periódicamente ya que dependen de factores externos su potencialidad, sin embargo se tendrán en cuenta en las acciones pero con un mínimo esfuerzo económico.

- **Posicionamiento**

El eje de posicionamiento para Villa General Belgrano está asociado a su propia Identidad Cultural, combinado con la distancia de los principales puntos emisores (que es un factor importante a la hora de elegir el lugar) y la idea de un pueblo encantado. De esta forma se busca posicionar a VGB como “El pueblo de las culturas. Un pueblo encantado en el corazón del país!”.

La idea de encanto surge a través de la opinión de los turistas que concurren a VGB, al definirla como un “pueblo que tiene un cierto encanto propio, la combinación de paisaje, fauna y la cultura centroeuropea, se transmite la sensación de calidez”.

Dentro de esta estrategia de posicionamiento, se trata también, la imagen de cada una de las fiestas más importantes de la localidad.

4.2.4. ESTRATEGIA EN FUNCIÓN DEL CICLO DE VIDA

Debido a que la localidad esta entrando en una etapa de madurez, lo que se propone como estrategia es incrementar la participación en el mercado. Esto se logra:

- Reteniendo a los turistas actuales
- Elevando la calidad de los productos de VGB y el grado de satisfacción
- Estimulando las visitas repetidas
- Cambiando actitudes y comportamientos a través de capacitación
- Gestionando atractivos para estimular la demanda selectiva de nuevos turistas.

4.2.5. ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Dadas las características del mercado altamente competitivo y la de los consumidores cada vez más exigentes, es importante ir adecuando la oferta a los retos del primero para incrementar los niveles de satisfacción de los turistas y crear relaciones a largo plazo. Por lo que el desarrollo de esta estrategia está sustentado en dos pilares fundamentales:

- Marketing Relacional: se busca crear relaciones duraderas con el turista conociendo al mismo a través de acciones de marketing directo que permitan la interacción entre ambas partes. En este sentido, se implementará estrategia defensiva (realizando un seguimiento del cliente/turista) y una estrategia ofensiva (llevar a cabo acciones que ligen al cliente/turista a VGB)

- Gestión del Valor Percibido: a través de la implementación del concepto de calidad a todos los productos/servicios que ofrece el destino, aumentando el grado de satisfacción.

4.2.6. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

De Producto

Esta estrategia se fundamenta en tres conceptos claves:

- Calidad: que todos los productos de VGB superen las expectativas de los turistas.
- Innovación: buscar continuamente innovar en el nivel de servicio y en los productos que se ofrecen.

- Tangibilidad: lograr que los productos estén asociados a sensaciones, experiencias, colores y fotografías.

Los productos (servicios turísticos y fiestas) de “VGB” serán trabajados bajo estos conceptos, desarrollando una oferta acorde a las exigencias del mercado y logrando que el turista se vaya con un recuerdo grato, una suerte de sensación de “encantamiento” con VGB.

Estrategia de Marca

Se elige una estrategia de marca de *Extensión - Familiar de Cobertura* que permita identificar al destino en todas sus acciones. Es decir, se busca que todos los productos que se ofrezcan del destino, lleven consigo la marca “VGB”, y así estar presentes en todas las acciones que se emprendan.

De Precio

La estrategia de precios, para que sea efectiva, debe mantener una consistencia en el tiempo y ser coherente con las características del producto ofertado. Si se opta por actuar a corto plazo debe quedar claro que es con fines promocionales, de incentivo inmediato y puntual de la demanda.

La estrategia de precios está determinada según:

- Relación Precio-Calidad:

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del Producto	Alto	Estrategia Superior	Estrategia de valor alto	Estrategia de supervalor
	Medio	Estrategia de Sobre cobro	Estrategia de valor medio	Estrategia de buen valor
	Bajo	Estrategia de imitación	Estrategia de economía falsa	Estrategia de economía

Se propone una *estrategia superior*, adecuando la calidad de los productos a un alto precio.

- Objetivos de la empresa/destino

Se plantea una estrategia de maximización de ventas actuales. Si bien esta estrategia es utilizada para obtener resultados en el corto plazo, la selección aquí se aplica más por la característica del mercado, cuya demanda es elástica, que por algún otro motivo. Que la demanda sea elástica significa que pequeñas variaciones en el precio modificara la cantidad demandada.

- Parámetros de referencia

La estrategia está basada en el análisis del comportamiento de la demanda de los productos/servicios que se ofrecen en el destino. Es decir, que los precios irán fluctuando en base a lo que está dispuesto a pagar el turista.

De Distribución

La estrategia de distribución se determina a través de la determinación de los siguientes elementos:

- Nivel de canal

Se utilizan canales indirectos a través de la incorporación de intermediarios (agencias de viajes y entes privados, quienes utilizan a los primeros en sus propias estrategias) y canales directos a través de la propia Dirección de Turismo de Villa General Belgrano.

- Número de intermediarios

Se utiliza una distribución selectiva que es la decisión de estar presentes sólo en aquellos puntos estratégicos y principales emisores de turistas.

- El sistema de crecimiento

Se recurre a un sistema vertical de distribución, donde los intermediarios (de ahora en más, externos: agencias de viajes, internos: servicios de VGB) internos y la Dirección de Turismo actúen de manera integrada para lograr una cooperación mutua.

De Comunicación

Aquí se considera pertinente aclarar que para la elaboración de la estrategia de comunicación el público objetivo abarca tres grandes grupos: público interno, intermediarios externos y turistas. Así, la estrategia está determinada por los siguientes elementos:

- Tipo de interacción entre el destino y los públicos objetivos

Se utiliza una combinación de elementos comunicacionales masivos, es decir, elementos que lleguen a una gran cantidad de personas, ya sea pagos o no pagos, y elementos personales.

Los instrumentos de comunicación que se tienen en cuenta son:

- Publicidad (por la capacidad de penetración y expresividad amplificada)
- Promoción (captan la atención y estimulan la compra)
- Relaciones públicas (por su alta credibilidad, toman de imprevistos a potenciales turistas y permiten escenificar lo que se vive en la localidad)
- Marketing directo (es personalizado, privado y permite la interactividad)

Los medios a utilizar son TV, radio, gráfica, eventos y ferias y principalmente el uso de Internet, a través de la Web 2.0.

Publico Objetivo	Elementos de comunicación
Intermediarios Internos	- Masivos y Directos
Intermediarios Externos	- Directos
Turistas	- Masivos y Directos

- El impacto en el componente actitudinal que el destino desee generar

Se busca estimular la intención de compra sobretudo en temporadas y momentos de baja demanda.

CAPÍTULO 3

PLANES DE ACCIÓN

5.1. PROGRAMAS

PROGRAMA 1: “EMPEZAR POR ADENTRO”

“El que los tiempos cambian significa que lo hacen las personas, sus gustos, sus hábitos y sus preferencias de consumo. Por tanto, aquellas empresas que vivan de atender sus necesidades deben evolucionar de la misma forma si no desean quedarse atrás.”

Alberto Losada Gamst, socio fundador de Ocio Dinámico, consultora especializada en Turismo, Ocio y Restauración.

Introducción

Hoy en día con los avances de la tecnología, la industria del consumo, las tendencias y exigencias del mercado, hacen imprescindible dejar de lado la idea de los empresarios del sector que consideran que la profesionalización del turismo es poco relevante. La vivencia de las experiencias es más que relevante y para ello se requiere que las distintas entidades logren adquirir herramientas para la gestión turística basada en calidad.

Con este programa, se pretende dar conocimiento a las entidades públicas (incluido el personal que trabaja en la Dirección de Turismo y los de la Municipalidad que tengan contacto con los turistas) y privadas (Comercio, Alojamiento, Gastronomía), y habitantes en general que estén interesados en el desarrollo turístico, de las nuevas herramientas de gestión comercial y el papel del cliente/turista en las organizaciones. Es importante sensibilizar a las entidades acerca de la importancia de innovar en los productos y servicios que ofrecen pero siempre teniendo presente que el activo primordial que diferencia la localidad es su estilo centroeuropeo.

El presente programa está pensado para ser ejecutado en el corto plazo. Sin embargo queda abierta la posibilidad para que el mismo sea continuo en el tiempo.

Estrategia del Plan de Marketing que responde⁷⁷

- Estrategia de Cartera: Penetración en el mercado

Público Objetivo

- Dueños y empleados de alojamientos, comercios y restaurantes (incluyendo panaderías, heladerías y confiterías).

⁷⁷ Se detallan las estrategias de crecimiento a las que responde cada una de las acciones. No se vuelven a mencionar las estrategias de competencia genéricas, ya que como fue analizado anteriormente implica una competencia basada en diferenciación, y por ello se analizó el posicionamiento de VGB.

- Personas que trabajan en entidades públicas relacionadas con el turismo.

Objetivo General del Programa

- Dar a conocer técnicas y herramientas de gestión (en especial la gestión basada en calidad) al público objetivo para aplicar en sus negocios y así lograr un mayor nivel de satisfacción y aumentar el valor percibido por el turista.
- Sensibilizar a los participantes acerca de la importancia de la Imagen del pueblo como aldea centroeuropea.
- Lograr por lo menos un 80% de adhesión al mismo por parte del público objetivo⁷⁸.

Objetivos Específicos del Programa

- Dar a conocer el papel que cumple hoy el cliente/turista y cuales son los beneficios personales y organizacionales que aporta prestar un servicio de calidad
- Estimular a los participantes a inducir calidad, innovación y calidez en el servicio, fortaleciendo conductas y actitudes que beneficien la identidad de pueblo centroeuropeo.
- Fomentar la idea de “encanto⁷⁹” como posicionamiento a partir de la instrucción de los actores de entidades públicas y privadas.
- Fomentar una actitud proactiva en los distintos prestadores de servicios turísticos de VGB, para poder detectar nuevas necesidades y así nuevos productos y servicios.

Metodología

Este programa se llevará a cabo a través de cursos/talleres. Pasos a realizar:

PASO 1: Lograr un acuerdo de trabajo conjunto entre la Municipalidad de VGB y la Comisión Mixta, conformada por cámaras y Dirección de turismo y alguna entidad capacitadora especializada.

PASO 2a: Listar y detallar las temáticas a tratar en los talleres dentro de lo que es Marketing Turístico y Gestión de la Calidad. Se designará a dos encargados para llevar a cabo esta tarea de reunir la información junto con los Profesionales encargados de dictar los seminarios designados por autoridades de la entidad capacitadora.

PASO 2b: Desarrollar los cronogramas de actividades y ajustarlas en base a:

- Cantidad de cursos/talleres: 4
- Horas: 3 hs. cada uno (12 hs. en total)

⁷⁸ A partir de información obtenida en la base de datos de la Municipalidad.

⁷⁹ Se considera “encanto” a la inducción de la calidad como eje de gestión y a la potencia del activo Identidad centroeuropea.

- Tiempo total de la capacitación: 1 mes.

El curso/taller estará dividido a su vez en dos módulos donde uno será teórico, es decir, que el profesional explicará el contenido conceptual, con beneficios, desventajas y relacionado a casos de la vida real. El segundo módulo es de seminario y se llevará a la práctica lo que visto en la teoría dentro del contexto de la situación actual de la villa. Se realizará un debate donde se estimulará la lluvia de ideas para posibles soluciones o implementar en un futuro.

PASO 3: Comunicar del programa a través de acciones de marketing directo por correo o por mail, desde la Página Oficial de Internet (www.vgb.gov.ar/vesino) y desde el noticiero local de la Municipalidad "Compromiso VGB" emitido todos los lunes. Se detallará el contenido de la capacitación, importancia y ventajas y las formas y periodos de inscripción. Según la cantidad de inscriptos, el segundo módulo se realizará en forma homogénea o por grupos.

PASO 4a: Dar inicio a la capacitación. Se explicaran las formas de evaluación. Se repartirá el material de trabajo junto con una encuesta que deberán completar antes de comenzar para conocer grado de conocimiento, opiniones y actitudes sobre los temas a tratar.

PASO 4b: Se llevarán a cabo las jornadas. En cada una deberán ir completando una grilla con preguntas abiertas y cerradas para conocer opiniones acerca de cada tema en particular, que será pedida al finalizar cada jornada. El último día se pedirá a los participantes completar la primera evaluación para determinar el grado de importancia la capacitación.

PASO 5: Se entregarán los certificados.

Es importante mencionar que el curso fue diseñado para una duración de un mes, y en función a los mecanismos de control previstos a continuación, en caso de obtener resultados favorables, se replicará en meses subsiguientes en función a la demanda de inscriptos.

Responsable

Estará a cargo de este programa una persona designada por la Dirección de Turismo y otra perteneciente a la Comisión Mixta.

Control

El control se llevará a cabo a través de encuestas a los participantes:

- Una encuesta de contenido pre- y otra post- de la capacitación, esto es el día que inicia el primer encuentro y otra al finalizar la cuarta jornada.
- Una encuesta de opinión que se realizará al finalizar cada encuentro, para corregir los errores para la próxima reunión.

- Para realizar un control a mediano plazo sobre la efectividad de los cursos de capacitación, se realizará un sondeo sobre la cantidad de productos y servicios que se han anexado a los existentes. De esta forma se podrá cuantificar la incorporación de herramientas para innovación aportadas por el curso de capacitación.

Presupuesto

Detalle	Costo(\$)
- Diseño de folletería, impresión y recursos operativos	1.600
- Profesional Contratado x 3hs. x 4 veces (12) + viáticos	3.000
- Catering (dispensar de agua, vasos descartables, café, te)	600
COSTO TOTAL	\$5.200

Tiempo de Ejecución

Pasos	Mes1 (Dic)				Mes2 (Ene)			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1								
2 (ayb)								
3								
4(ayb)								
5								

Financiación del Programa

Todo programa de capacitación, suele ser financiado con las inscripciones abonadas por los interesados en el curso o taller. Si asumimos un grupo promedio de 20 personas, el costo promedio por cada uno de los participantes es \$260. Esto implica que el curso de capacitación “Desde Adentro”, no busca ninguna rentabilidad en sí mismo, sino que las ventajas se derivan del know-how que incorporan los asistentes.

Otra forma de financiarlo podría ser a través de una reducción en las tasas retributivas de servicio para aquellas personas que asistan a estos cursos de formación “Empezar por Adentro”. Así, las personas que realicen estos cursos podrán gozar de reducciones en los impuestos municipales que tributan.

PROGRAMA 2: “ANUARIO DE TURISMO VGB”

Introducción

El fundamento del presente programa radica en la necesidad de brindar a los diferentes públicos información oportuna y precisa sobre la situación turística que vive VGB en relación a lo que sucede en el mercado y en el sector para que puedan tomar sus decisiones de marketing orientadas a la satisfacción del cliente/turista.

Se logrará a través de la sistematización de la información con la que cuenta la Dirección de Turismo y comunicándola al público objetivo a través de Newsletter mensuales y una Edición de Resumen Anual.

Estrategia del Plan de Marketing que responde

- Estrategia de Cartera: Penetración de mercado.

Objetivos del Programa

- Lograr que el 80% del público objetivo se suscriba al anuario. A partir de la base de datos de la Municipalidad correspondiente a entidades públicas y privadas (alojamiento, restaurantes y comercios en general).
- Que las entidades dedicadas a la actividad turística se sirvan de información precisa y necesaria para que guíen su toma de decisiones de inversión y marketing y mejoren su oferta en calidad pensando en el turista.

Metodología

PASO 1: Armar un grupo de trabajo encargado de llevar a cabo el anuario.

Se estima que se deberá contratar una persona más, según las existentes actualmente en la dirección de turismo (3). La misma se encargará de administrar un Sistema de Información de Marketing (SIM) y realizar los informes correspondientes.

PASO 2: Determinar las secciones e información estadística y comercial que contendrá el anuario. Se propone dividir el mismo en tres partes:

1)- A nivel local. Contendrá estadísticas turísticas relacionadas con VGB: nivel de ocupación, oferta y evolución de servicios, afluencia turística, perfil y evolución del gasto por turista, informes especiales por fiestas, niveles de inversiones, etc.

2)- A nivel provincial. Resumen estadístico y comercial de lo sucedido a nivel provincial. Exposición de casos concretos.

3)- A nivel nacional. Ídem anterior, con casos de otras provincias y destinos.

PASO 2b: Definir tipos de investigación e instrumentos de recolección de datos que se crean necesarios. Se dividen en:

Informes sistemáticos de análisis estadístico de la demanda y de la oferta de VGB a partir de métodos de recolección que se dispone actualmente.

Perfil del turista. Para elaborarlo, se contratará personal encargado de realizar el trabajo de campo, un coordinador y tres promotores, a través de una investigación no probabilística por conveniencia. El instrumento que se aplicará será un cuestionario semiestructurado con preguntas cerradas y abiertas para conocer opinión y sugerencias de los turistas. La investigación será realizada en diferentes periodos del año: en temporada estival, Semana Santa, temporada invernal y Fiesta de la Cerveza.

Informes sobre el mercado y destinos competidores. Para ello se deberán determinar las variables a observar que permitan evaluar el grado de competitividad de VGB frente a éstos. Aplicaciones y vinculaciones del Marketing al Turismo.

PASO 2c: Desarrollar el diseño gráfico y programación Web del Newsletter y del Anuario.

PASO 3a: Comunicar la existencia del Newsletter mensual y el Anuario, sus objetivo y temáticas al público objetivo a través de un mail y notificación por escrito.

Tanto el Newsletter como el Anuario tendrán formato digital. El primero tendrá una periodicidad de 1 mes, siendo enviado por e-mail al que se suscriba al mismo. El Anuario será visualizado desde la Web con una contraseña o clave personal que permita el ingreso restringido. Deberán llenar un formulario con datos personales y expectativas sobre el anuario.

A su vez, se comunicará el mismo a través del programa de noticiero de la Municipalidad "Compromiso VGB".

PASO 3b: Gestionar la suscripción a través del seguimiento telefónico a la base de datos.

PASO 4a: Recabar la información y elaborar los informes.

PASO 4b: Considerar las fechas establecidas para llevar a cabo el análisis de campo para armar el perfil del turista de VGB.

PASO 5: Enviar Newsletters, con una encuesta de opinión que permitirá llevar un seguimiento acerca de la utilidad del mismo.

PASO 6: Reunir todos los Newsletters, opiniones, sugerencias y armar el "Anuario Turístico VGB - 2011". Subir el anuario a la Página Web Oficial de VGB para que pueda ser visto por aquellos suscriptos al Newsletter que hayan contribuido todos los meses con la devolución de las encuestas y pago de la suscripción.

PASO 7: Notificar a los suscriptos antes mencionado la existencia del Anuario junto con la clave de usuario.

Responsable

Directora de la Dirección de Turismo VGB.

Control

El control del nivel de uso y aceptación del Newsletter se hará sistemáticamente, se incorporará una encuesta de opinión para conocer el grado de aceptación y posibles temas a tratar para ser tenidos en cuenta en la realización del Anuario.

Al mes de notificado la existencia del anuario, se realizará una encuesta a los prestadores destinatarios para conocer su opinión y/o sugerencias y evaluar la continuidad de futuros anuarios.

Presupuesto

El siguiente presupuesto es anual (estimativo).

Detalle	Costo (\$)
- Contratación de pasante x media jornada (\$1.400x12)	16.800
- Diseño e impresión de material informativo (\$10x300u.)	3.000
- Investigación de Campo (x9) A la coordinación (\$2xcuestionario completo(240))	4.320
A las promotoras (3)x(\$30x2díasx4hs.)	6.480
- Material operativo	1.500
- Diseño y emisión de Newsletter	400
- Diseño de anuario	1.500
COSTO ANUAL TOTAL	\$34.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Dirección de Turismo VGB y Empresa de Comunicación Estratégica "PedeOlmos"

Tiempo

Pasos	Mes1 (Dic)				Mes2 (Ene)				Mes3 (Feb)				Mes4 (Mar)				Mes5 (Abr)				Mes6 (May)				Mes7 (Jun)			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	■	■																										
2a		■	■																									
2b			■																									
2c				■																								
3a				■	■	■																						
3b					■	■	■																					
4a					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4b					■	■			■		■							■										
5									■				■				■				■				■			

Pasos	Mes8 (Jul)				Mes9 (Ago)				Mes10 (Sep)				Mes11 (Oct)				Mes12 (Nov)				Mes13 (Dic2)			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
3b																								
4a	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
4b		■	■												■									
5	■				■				■				■				■							
6																	■	■	■	■				
7																					■			

Financiación del Programa

El anuario de VGB es otro programa que requiere una simple financiación a través del precio de venta de cada anuario. Los distintos interesados en la información estadística y comercial presente en el mismo, podrán acceder a una suscripción mensual de \$60. Con dicho precio de venta, por cada suscriptor en el año se podrán obtener ingresos por \$ 720. Ello implica que el anuario deberá contar con al menos, 47 suscriptores para encontrarse en una situación de equilibrio, es decir de autofinanciación. Se considera que dicha cantidad de suscriptores es fácilmente alcanzable, ya que sólo en el rubro de alojamiento se identificaron alrededor de 50 empresas que podrían demandar estos servicios.

A su vez, el anuario digital incorporará una sección denominada “auspiciantes del anuario”, la cual contará con los logos y nombres de las empresas que acompañan al mismo. Estos auspicios podrán brindar fondos extras al anuario, para aquellos meses iniciales en los cuales los suscriptores no logren cubrir los 47 mínimos suscriptores.

PROGRAMA 3: “ESTANDARIZAR VGB”

Introducción

Ante la numerosa y cada vez más agresiva competencia entre los destinos turísticos, que buscan ser la mejor alternativa para los turistas, lo que hace la diferencia para muchos de ellos es el nivel de calidad ofrecido. Aquí se propone incorporar la calidad como lineamiento de gestión. Se plantea a los integrantes del sector público y privado que están relacionados al turismo una serie de directrices que deberán llevar adelante para mejorar continuamente su desempeño e incrementar el nivel de calidad en cada una de sus actividades.

Este programa propone desarrollar un Manual que contenga las directrices necesarias para afrontar el problema de la calidad y la obsolescencia de los servicios y/o productos que VGB ofrece a sus turistas. Esto a su vez permitirá a los participantes aumentar su rentabilidad, no sólo al efectivizar cada uno de sus procesos sino también a lograr clientes/turistas mas satisfechos.

El fin último de este programa es conseguir que todos los establecimientos de la localidad certifiquen el sello de Calidad “VGB, distinto!” e incorporar la marca en sus acciones de comunicación.

Estrategia del Plan de Marketing que responde

- Estrategia de Cartera: Penetración de Mercado

Público Objetivo

- Entidades privadas que ofrecen servicios al turista.
- Dirección de Turismo de VGB

Objetivo General del Programa

- Conseguir en el plazo de 1 año que el 60% de los alojamientos, comercios y restaurantes inscriptos en el registro Municipal posea el sello de Calidad de “VGB, distinto!”.
- Conseguir en el plazo de 6 meses que la Dirección de Turismo de VGB consiga el sello de Calidad “VGB, distinto!”.

Objetivo Específico

- Desarrollar un Manual que contenga las directrices generales y necesarias de calidad
- Incorporar a la Dirección de Turismo de VGB la gestión de la calidad.

- Desarrollar el sello de Calidad “VGB, distinto!” que garantice la misma a los turistas.

Metodología

El presente programa se divide en dos etapas. La primera, de carácter general, tiene en cuenta el desarrollo en si del programa. La segunda, aplicar del mismo a la Dirección de Turismo de VGB.

Etapa 1: Manual General de Calidad y Certificación Calidad “VGB, distinto!”

PASO 1a: Armar un grupo de trabajo encargado de realizar las actividades necesarias para la creación del Manual General de Políticas de Calidad VGB y del sello de Calidad “VGB, distinto!”. Se utilizará como referencia la norma ISO-IRAM 30400 (adaptación de la ISO 9001:2000 a los servicios turísticos).

PASO 1b: Desarrollar y diseñar el Manual General de Política de Calidad VGB. Y crear el sello de Calidad.

PASO 2a: Notificar a cada uno de los comercios y locales suscripto en el registro municipal, adosando las ventajas de la certificación (brindando capacitaciones gratuitas) y reconocimiento. Se comunicará a los participantes a través de:

- Correo y e-mail
- Reunión de la Comisión Mixta.
- Noticiero Local por TV (En el de la Municipalidad “Compromiso VGB” y en el programa Telediario VGB), por radio (109.1FM).
- Desde la Página Oficial de la Municipalidad de VGB en la Sección “Soy Vecino”.
- Se comunicará el proyecto a los turistas de VGB a través de Internet desde la sección “Soy Turista”. Allí se incorporará un elemento donde el turista se informará acerca del proyecto y los beneficios del programa. El sello de “Calidad VGB, distinto!” les garantizará a ellos el nivel de servicio y atención de los diferentes lugares.
- Spot en TV y radio durante un mes

PASO 2b: Realizar una reunión informativa sobre el Nuevo Programa en el Salón Parroquial de la localidad. Se entregará material de soporte a cada uno de los participantes.

PASO 3: Abrir las inscripciones al Programa.

PASO 4: Designar el personal encargado de llevar a cabo las Auditorías de Control, es decir, que marque el cumplimiento de las normas de los Manuales Internos o caso contrario, las acciones correctivas.

PASO 5: Lanzar el Programa. Organizar capacitaciones según tipo de servicio (alojamiento, gastronomía y comercio en general) durante un mes. Ajustar el cronograma de auditorías.

PASO 6: Certificar a cada participante otorgándole el sello de calidad “VGB, distinto!”, que deberá ser utilizado en las estrategias comunicacionales de cada uno de ellos como forma de garantizar a los turistas y además de crear notoriedad de la marca-ciudad.

Etapa 2: Certificación de la Dirección de Turismo

En paralelo con los pasos descriptos anteriormente se deberá llevar a cabo la implementación de dicho programa en la Dirección de Turismo de VGB a fin de dar el ejemplo a todos los involucrados en el sector. Los pasos operativos que se describen a continuación sirven también como ejemplo de lo que deberán realizar cada una de las empresas participantes.

PASO 1: Implementación del sistema de calidad individualmente, guiado por un delegado de la Municipalidad. Adaptar las normas de gestión de calidad a su estructura y procesos. La implementación generalmente incluye: diagnóstico, definición de estructura y diseño del sistema, elaboración de la definición del sistema, capacitación, implementación y auditorías internas.

PASO 2: Presentación de la Documentación al auditor designado por la Municipalidad de VGB y seguimiento del proceso. La cantidad de Auditorías Externas dependerán de la cantidad de desvíos que se detecten en el establecimiento.

PASO 3: Certificación con el sello calidad “VGB, distinto!”

PASO 4: Fijación de periodos para las auditorías pos-certificación para controlar el seguimiento y cumplimiento de la gestión de calidad.

Responsable

- Fase 1: Director de la Comisión Mixta
- Fase 2: Directora de la Dirección de Turismo, Eventos, Cultura y Deportes de VGB.

Presupuesto

Detalle “Estandarizar VGB”	Costo
Fase 1	
- Diseño y Armado de Manual	1.000
- Diseño “VGB, distinto!”	500
- Comunicación en medios locales	
TV (Telediario)	480
Radio (101.9)	300
- Auditores	0
- Capacitaciones (3 x \$3000)	9.000

- Material Operativo	1.500
Sub Total	\$12.780
Fase 2	
- Material Operativo	500
Sub Total	\$500
COSTO TOTAL	\$13.280

Control

Fase 1: El control se llevará a cabo a través del registro de los locales que posean o no el sello de “Calidad VGB”.

Fase 2: La verificación por parte de la Comisión Mixta del cumplimiento de las Auditorías obligatorias para la Dirección de Turismo

Pasado los dos años de implementado el programa, se tomará al mismo como obligatorio para todo los establecimientos/empresas que deseen operar en VGB.

Propuesta de mejora en los procedimientos de control

El plan de Estandarización de VGB se ha diseñado inicialmente de la manera más económica posible ya que, como se indicará posteriormente, será financiado en su totalidad con recursos presupuestarios de la municipalidad. Sin embargo, el hecho de que la Dirección de Turismo sea controlada por en sus auditorías por la Municipalidad implica un sesgo de control por la falta de independencia de quienes realizan las auditorías.

Es por ello que, una vez que el programa se haya consolidado como obligatorio luego de los dos años, las mejoras de la calidad permitirán alcanzar mayores niveles de actividad en VGB., lo cual repercutirá naturalmente en un incremento en la recaudación de impuestos por parte de la municipalidad, quien podrá abonar los honorarios de auditores de tipo externo. Los costos estimados de una auditoría de calidad como la que se ha propuesto para la dirección oscilaría en \$80.000.

Tiempo

Tiempo estimativo

Pasos	Mes1 (Mar)				Mes2 (Abr)				Mes3 (May)				Mes4 (Jun)				Mes5 (Jul)			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1(ayb)																				
2a																				
2b																				
3																				
4																				
5																				
6																				

Pasos	Mes6 (Ago)				Mes7 (Sep)				Mes8 (Oct)				Mes9 (Nov)				Mes10 (Dic)			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1(ayb)																				
2a																				
2b																				
3																				
4																				
5																				
6																				

Financiación del Programa

Este programa de estandarización de calidad, inicialmente requerirá un desembolso de recursos por parte de la municipalidad en función a lo detallado en el presupuesto. Pero en el largo plazo, la consolidación de la calidad generará mayor nivel de plazas ocupadas y esto implicará naturalmente una mejora en las finanzas municipales. Es por ello que, en función a los presupuestos de efectivo de la municipalidad, deberá analizarse el momento oportuno para la contratación de auditores externos para certificar la calidad.

PROGRAMA 4: “COMUNIQUEMOS VGB”

Introducción

Con el presente programa, se busca lograr una comunicación integral utilizando un mix de instrumentos y acciones que permitan acercar al público objetivo el significado turístico de VGB. Para ello, se propone realizar una campaña comunicacional que sea sostenible en el tiempo. Es decir, si bien el programa está ideado para un plazo específico, se debe tener presente la importancia de continuar con estos lineamientos de comunicación a los públicos objetivos de manera indefinida.

A través de las acciones que se presentan a continuación, se acercará al mercado la imagen del destino, permitiéndole posicionarse de manera competitiva. Es primordial, así, considerar que la comunicación, en su sentido más general y global, es quien va a permitir crear en el público objetivo la necesidad de visitar la localidad y que sea la elección de su próximo viaje.

Estrategia del plan de marketing que persigue

- Estrategia de Cartera: Penetración de mercado
- Estrategia de Cartera: Desarrollo de nuevos mercados

Público Objetivo

- Turistas de NSE ABC1 y C2 de las Provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe que tengan el interés de visitar un lugar tranquilo y encantado en las Sierras de Córdoba (Segmento estratégico prioritario)
- Turistas de NSE ABC1 y C2 de las Provincias de Mendoza, Entre Ríos, San Luis y Salta que tengan el interés de visitar un lugar tranquilo y encantado en las Sierras de Córdoba (Segmento estratégico y de Oportunidad)
- Agencias de viajes

Objetivos Generales del Programa

- Contribuir al conocimiento y reposicionamiento de la marca “VGB, distinto!” como “El pueblo de las culturas. Un pueblo encantado!”
- Dar a conocer al mercado el valor de VGB y potenciar las características que la diferencian del resto de los destinos.

Objetivos Específicos del Programa

- Incrementar el promedio anual de ocupación de 42% a 50%.
- Incrementar la participación de mercado del segmento estratégico y del prioritario.
- Incorporar a la demanda las principales ciudades de las Provincias de Mendoza, Entre Ríos, San Luis y Salta.

Estrategia de la campaña de comunicación

La campaña de comunicación se presenta como una campaña mixta e integrada, ya que se combinan medios masivos y acciones de marketing directo.

El eje de posicionamiento buscado es la diferenciación a partir de la característica que distingue a VGB, su semejanza a una aldea centroeuropea dentro de la Provincia de Córdoba. Se elige un estilo de comunicación de tipo emocional, llamando al público objetivo a vivir una experiencia única en un pueblo encantado.

Metodología

Para el cumplimiento de este programa se deberá:

PASO 1: Crear un Manual de Identidad que contenga las políticas de comunicación y que sirva como guía para la creación de todo tipo de instrumento comunicacional de VGB.

PASO 2: Contratar una agencia de comunicación con la que se trabajará en conjunto para la elaboración del briefing, que es el documento que resume la información del análisis y sirve de cimiento para la realización de la propuesta de campaña ya especificada.

PASO 3: Desarrollar la campaña. Se seleccionarán los medios que se desean utilizar. Aquí se propone llevar a cabo las siguientes acciones:

Publicidad en medios masivos.

- Web: vincular el Sitio Oficial de la Dirección de Turismo a palabras claves en Google. De esta forma se podrá generar más tráfico al sitio y logrando contacto con el público que tenga interés por las “sierras de Córdoba”.
- Estática en vía pública: es importante considerar este medio para una estrategia de reposicionamiento, más para una localidad ya que permite contactarse con el público objetivo. Las personas no eligen ver en la vía pública, simplemente las invade sin querer. Se debe considerar el hecho de que la fijación tipo dura una semana y que puede irse rotando por distintos sectores de las ciudades donde se decida actuar.

- Carteles ruterros: se recomienda este medio ya que logran captar la atención debido a que la percepción del cartel en ruta es casi instantánea. Además ayudan a reforzar una idea y a potenciar la imagen. Se debe considerar el tamaño, colores y simpleza del mensaje en el mismo.
- Internet: adquisición de banners en diarios y revistas debido a la importancia y alcance de este medio.

Relaciones Públicas

- Acompañando a las publicidades estáticas en las diferentes ciudades se propone llevar a cabo acciones de BTL (no tradicionales): alquiler de un globo aerostático. Se elige el mismo por su origen europeo y por su alto impacto. El mismo contendrá el nombre de la localidad con su dirección de página Web. Se lo irá rotando por los puntos estratégicos del país durante los seis meses.
- Ferias, Eventos y Workshops de Turismo: estas acciones se llevaran a cabo conjuntamente con integrantes del sector privado que deseen participar. La Dirección de Turismo proveerá del stand y disfraces alpinos con los que deberán presentarse. En este punto se considera el hecho de las modificaciones tanto de los eventos como de las fechas de realización de los mismos, ya que éstos varían de año a año. Por lo que la participación de VGB dependerá del calendario presentado por la SECTUR. Se considerarán eventos llevados a cabo dentro de cada una de las regiones del país, priorizando las organizadas por las agencias de viaje. Aún así, se estará presente en las ferias más importantes: Congreso Federal de Guías de Turismo (Mendoza), Caminos y Sabores (Buenos Aires), Expo Turismo del Litoral y MERCOSUR (Corrientes) y la Feria Internacional de Turismo (Buenos Aires).

Marketing directo

A las agencias de viaje. Combinado a las acciones anteriores se llevaran a cabo aplicaciones de marketing directo para incentivar la promoción de VGB por parte de las agencias de turismo:

- Se contactará a agencias que involucren a los tres segmentos de mercado para entregarles material gráfico informativo y promocional sobre los productos de VGB. Luego de cada temporada se premiarán a las agencias que más turistas hayan mandado a través de premios y una estadía para dos personas con todo incluido.

A la prensa. Combinando las acciones anteriores se deberán llevar a cabo aplicaciones de marketing directo para estar presentes en la prensa de manera sencilla:

- Gacetillas: enviar a diferentes diarios al mismo tiempo, comentando las novedades de la localidad: lo que aconteció y lo que vendrá.
- Press kit: enviar a los principales programas de TV un presente con regalos regionales de parte de la Dirección de Turismo de VGB.

- Invitar a la prensa y a líderes de opinión a realizar actividades en la localidad como en los alrededores, en momentos claves de la localidad para luego culminar con noticias de la misma.

PASO 4: Presupuestación y contratación de medios.

PASO 5: Contratación de los espacios.

PASO 6: Adecuación del mensaje según los medios y espacios contratados.

PASO 7: Coordinación y decisión de lanzamiento de la campaña. Se propone actuar de forma integral combinando en los tres meses actuaciones entre las distintas provincias.

PASO 8: Puesta en marcha.

PASO 9: Control del cumplimiento de la campaña.

Cronograma de incorporación de medios

Medios	Mes1				Mes2				Mes3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Web	■	■	■	■	■	■	■	■				
Vía Pública	■		■		■		■		■		■	
Cartelería					■	■	■	■	■	■	■	■
Internet					■	■	■	■				
Globo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prensa	■		■		■	■			■			

Responsable

- Encargado de la Dirección de Turismo
- Encargado de la Comisión Mixta

Control del programa

El control de la campaña se realizará por medio de:

- Porcentaje de ocupación de los meses que duró la campaña con los mismos meses de años anteriores.
- Incremento en el porcentaje de plazas ocupadas en el año que se llevo a cabo la campaña en relación al año anterior.
- A través de encuestas de satisfacción distribuidas en establecimientos de la localidad para conocer tanto la opinión como la procedencia de los visitantes de la localidad y la agencia de turismo que los ha recomendado.

Presupuesto

Detalle "Comuniquemos VGB"	COSTO
- Contacto con agencias de viaje	
- Contacto con la prensa	
- Contratación de empresa de comunicación	3.000
- Desarrollo de la de campaña	200.000 ⁸¹
- Costos variables ⁸⁰	20.000
TOTAL	\$223.000

Tiempo

La campaña de comunicación si bien dura seis meses, se debe considerar la continuidad de alguno de los medios y repetirla al menos una vez en los próximos dos años intercambiando las zonas y ciudades de promoción.

En relación a las ferias, eventos y Workshops de Turismo, se deberá tener continuidad durante los tres años.

Financiación

Este programa esta destinado a la promoción turística de la localidad. Para ser financiado se presentará la propuesta y la necesidad de llevar a cabo una campaña a la Municipalidad de la localidad, al mismo tiempo a la Agencia Córdoba Turismo. Es importante considerar la comunicación como estrategia de posicionamiento y recordación de la existencia del destino. Además se presenta oportuno dadas las condiciones del mercado, la alta competitividad entre los destinos y la etapa del ciclo de vida a la que esta entrando el destino.

⁸⁰ Por presencia en eventos, ferias y Workshops de Turismo a lo largo del año.

⁸¹ Presupuesto estimativo de una campaña de este alcance según datos brindados por la Agencia de Comunicación "PeDeOlmos".

PROGRAMA 5: “LA GRANJA DE LA VILLA”

Introducción

Con motivo a la creciente importancia e interés de las personas por realizar actividades al aire libre y estar en contacto con la naturaleza, se desarrolla este programa, el cual consta de la construcción de la “Granja de la Villa VGB”. Dicha granja, estará principalmente destinada a turistas de todas las edades que quieran salir de la rutina y de la polución de la vida de la ciudad. Sin embargo, se desarrolla también pensando en la comunidad local, por lo que durante semana el emprendimiento recibirá a escuelas de la región.

Este lugar ofrecerá a los visitantes la oportunidad de interactuar con recursos naturales iniciando una cultura ambiental, permitiéndoles descubrir, conocer y apreciar la vida en una granja. Podrán ver y tener contacto con los animales, conocer de ellos, como se reproducen, crecen y alimentan. Además se les dará la posibilidad de fabricar productos regionales, conocer como se obtienen las materias primas y cual es su proceso de elaboración.

En definitiva, se pretende idear y ofrecer un producto turístico de entretenimiento que logre, al mismo tiempo educar.

Estrategia del Plan de Marketing que persigue

- Estrategia de Cartera: Desarrollo de nuevos productos
- Estrategia de Cartera: Penetración en el Mercado

Objetivo del Programa

- Aumentar el atractivo/oferta de entretenimiento y crear un nuevo motivo para visitar VGB durante el año.
- Desarrollar una “Granja Escuela” con fines educativos y de esparcimiento donde las personas puedan aprender las destrezas que implica la vida en una de ellas.
- Sensibilizar a las personas acerca del uso y la importancia de los recursos naturales.

Publico Objetivo

- Personas de todas las edades, principalmente provenientes de las grandes urbes, que estén motivados por realizar actividades naturales y saludables y que estén dispuestos a pagar un precio por ello.

- Alumnos primarios y secundarios de instituciones educativas del Valle de Calamuchita.

Metodología

El desarrollo del programa se llevará a cabo en dos fases, una fase de desarrollo del producto y otra fase de comunicación.

FASE 1: Desarrollar el Producto: “La Granja de la Villa”

PASO 1: Elaborar conjuntamente con profesionales especialistas el proyecto de “La granja de la Villa”, recurriendo a ingenieros, arquitectos y desarrollistas. Para el mismo se deberán cumplir las disposiciones establecidas en el Código de Edificación de Villa General Belgrano y responder a los requisitos provistos por la Provincia de Córdoba y la Nación Argentina en cuanto a lo dispuestos en las leyes, normas y decretos relacionadas con la actividad turística rural.

Concepto: Desarrollar un producto turístico autosuficiente capaz de vincular al participante con la vida rural, llevando a cabo actividades teórico/prácticas de esparcimiento, tales como elaboración, degustación y venta de alimentos típicos proveniente de culturas centroeuropeas, interacción con animales de la granja, paseos didácticos en huerta, vivero, colmenas, etc.

Cuando se habla de autosuficiencia, lo que se pretende es implementar canales que permitan la elaboración de la energía y reciclado de insumos necesarios para dar vida al establecimiento y así cubrir los costos de mantenimiento.

Por otro lado, se pretende realizar, a través de lo producido en la granja, acciones de responsabilidad social, no sólo sensibilizando al participante en el cuidado y protección del medio ambiente, sino también abasteciendo a los habitantes más necesitados del Valle de Calamuchita con lo que se obtenga de la granja.

PASO 2: Aprobado el proyecto buscar y seleccionar el terreno de 1 hectáreas. Sin embargo, la cantidad mts²/hectáreas dependerán de la dimensión de los siguientes sectores que se pretenden disponga la granja:

- 1 Huerta
- 1 Vivero
- 1 Establo
- 1 Gallinero
- 1 Cocina didáctica
- 1 Restaurante
- 1 Salón de venta de productos típicos regionales

PASO 3: Comenzar la obra.

Diseño e implementación de sistemas que permitan el autoabastecimiento de energía proveniente de recursos naturales conservando el medio ambiente. Vale la pena aclarar, que la incorporación de estos sistemas se hará a medida que la granja se vaya desarrollando en el tiempo.

Selección de animales y vegetación.

PASO 4: Conseguir la habilitación de la granja y puesta en marcha de la misma.

FASE 2: Comunicación

PASO 1: Desarrollo y diseño de imagen y marca.

Se llevará a cabo grupos de enfoque para realizar un listado de posibles nombres a través de la técnica de lluvia de ideas. Se seleccionarán los cinco mejores. Se los presentará a la empresa de marcas y patentes para que analice la factibilidad del registro. Una vez decidido el nombre, se iniciará el trámite de registro y se contratará una agencia de comunicación para que lleve adelante el desarrollo de logo e isologo de la identidad de la granja, acorde a la identidad del pueblo y acorde al Mundial de Identidad que ya se desarrollo en el programa anterior.

PASO 2a: Llevar a cabo la aplicación de la marca a través de las herramientas de comunicación:

Piezas institucionales: facturas preimpresas, entradas, tarjetas personales, sobres, bolsas, etiquetas de productos.

Uniformes, banners en vehículos y cartelería del predio.

Fachadas de punto de venta

Merchandising

PASO 2b: Notificación del proyecto a través del Sitio Oficial de la Dirección de Turismo.

PASO 3: Elaborar la campaña de prelanzamiento del nuevo producto de VGB.

La campaña será llevada a cabo en la ciudad de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba a través de:

- Acciones de marketing directo a intermediarios y prensa, para que promocionen el lugar.

PASO 4: Inauguración

Se invitará a la prensa, autoridades de gobierno, intermediarios y empresarios del rubro a la apertura del nuevo atractivo, donde se lo hará vivir la experiencia integral durante un día completo en la granja.

Responsable

- Dirección de Turismo conjuntamente con representantes de cada una de las Secretarías de la Municipalidad que intervengan en el Desarrollo de VGB.

Control

El control se llevará a cabo por:

- Cantidad de personas que visiten el lugar, a través del conteo de entradas vendidas.
- Encuesta de satisfacción a los participantes.
- Por la afluencia turística de VGB luego de los seis meses de abierta la Granja.

Presupuesto Estático

Detalle "La Granja de la Villa"		COSTO
Construcción		
- Adquisición de Terreno (\$80xmts2x10000)		800.000
- Contratación de arquitecto y paisajista		5.000
- Contratación de empresa constructora (c/materiales)		178.900
- Adquisición de animales y vegetación		15.000
- Contratación de personal		17.000
- Insumos varios		5.000
Subtotal		\$1.015.900
Comunicación		
- Contratación de estudio de marcas y patentes		500
- Contratación de agencia de comunicación		12.000
- Desarrollo de diseños		6.300
- Imprenta		3.500
- Merchandising		5.200
- Evento de inauguración		10.000
- Otros gastos operativos		2.000
Subtotal		\$ 37.700
TOTAL DEL PROGRAMA		\$1.043.600

Tiempo

Pasos	Mes1 (Abr)				Mes2 (May)				Mes3 (Jun)				Mes4 (Jul)				Mes5 (Ago)				Mes6 (Sep)				Mes7 (Oct)				Mes8 (Nov)			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
F1.1	■	■	■	■																												
F1.2					■	■																										
F1.3									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
F1.4																																■
F2.1						■	■	■																								
F2.2a									■	■	■	■	■	■	■	■																
F2.2b													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
F2.3																									■	■	■	■	■	■	■	■
F2.4																																■

Presupuesto Dinámico

A continuación se detalla un flujo de fondos proyectados para el proyecto de la Granja de VGB, construido bajo los siguientes supuestos que se entienden razonables en el marco del proyecto:

- * Se considera un precio promedio de venta para el primer año de \$50.
- * Por semana 230 personas promedio.
- * Precio de venta crece un 20% en cada año.
- * Todos los costos operativos alcanzan el 40% de las ventas.
- * El capital de Trabajo se considera a los costos variables.
- * No se incluye el efecto del IVA.
- * Hay una nueva campaña en el año 3.
- * Obtiene una tasa rentabilidad del 20% anual.

Horizonte de Planeación	0	1	2	3	4	5
Precio Entrada		50	60	72	86	104
Q Turistas Promedio		12000	13200	14520	15972	17569,2
Ingresos		600.000	792.000	1.045.440	1.379.981	1.821.575
Egresos		-240.000	-316.800	-418.176	-551.992	-728.630
Egresos Campaña de Comunicación Inicial						
- Contratación de estudio de marcas y patentes	-500					
- Contratación de agencia de comunicación	-12000			-12.000		
- Desarrollo de diseños	-6300			-6.300		
- Imprenta	-3500			-3.500		
- Merchandising	-5200			-5.200		
- Evento de inauguración	-10000					
- Otros gastos operativos	-2000			-2.000		
Inversiones:						
Activos Fijos	-998.900					
Capital de Trabajo	-240.000	-76.800	-101.376	-133.816	-176.638	
Flujos de Efectivo	-1.278.400	283.200	373.824	464.448	651.351	1.092.945
VAN	239.324					
TIR	27%					
Periodo de Recupero	4					

Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos de la Dirección de Turismo

Como se puede apreciar en el flujo de fondos, la inversión total estimada del proyecto entre activos fijos, capital de trabajo y gastos previos a la puesta en marcha alcanza un valor de \$1.278.400. Si la Municipalidad de VGB debiera desarrollar este programa por su cuenta, debería contar con dichos fondos en las arcas públicas. En caso que la municipalidad no cuente con dichos fondos, se recurren a las siguientes estrategias de financiación, algunas de las cuales exceden el marco de la propuesta por lo cual se profundizan aquellas que se consideran más factibles y razonables:

- Emisión de Títulos en el Mercado de Capitales por parte de la Municipalidad para obtener financiación.
- Solicitar una asistencia financiera al Gobierno Nacional.
- Concesionar la obra para que la inversión sea realizada por terceros, sobre los cuales la Municipalidad se reserva el control.

De todas las opciones detalladas, se considera que la tercera opción, es la más viable y natural para este tipo de emprendimientos, ya que la municipalidad no realizará la administración y ejecución del negocio, sino que solamente lo controlará.

Esto implica que la Municipalidad puede concesionar la administración de “La Granja de VGB”, por lo cual la financiación deberá ser realizada por terceros. Aquellos que desarrollen este negocio, cuentan con una estimación de un proyecto rentable, que recupera la inversión en el cuarto año. La rentabilidad del proyecto de la Granja puede ser apreciada gracias a los indicadores económicos y financieros elaborados sobre el flujo de fondos. La tasa interna de rentabilidad del proyecto asciende a 27%, ello implica que el proyecto rinde por cada peso de los inversores dicha tasa. A su vez, el valor actual neto (VAN) permite apreciar que el proyecto es rentable, ya que es positivo, lo que muestra que no solamente se está recuperando la inversión inicial, sino que se obtiene un excedente mayor luego de recuperar una tasa de rentabilidad exigida por el inversor. En esta propuesta, se ha considerado que la tasa de rentabilidad mínima requerida para el proyecto asciende al 20%.

Como conclusión puede decirse que el proyecto recupera la inversión inicial a los cuatro años, y gana más del 20% que es la rentabilidad mínima.

PROGRAMA 6: “FORTALECIENDO VÍNCULOS”

Introducción

La creación de este programa radica en la importancia de crear relaciones duraderas con el turista, no sólo para lograr visitas repetidas, sino para estimular la recomendación y gestionar el valor percibido por parte del turista.

El programa está pensado para actuar en la Web 2.0, debido a su gran evolución, alcance y aceptación por parte de las personas. Así, se propone trabajar en el sitio Web oficial de la Dirección de Turismo (www.vgb.gov.ar/turismo) a fin de que éste sea más dinámico, permitiendo la interacción personalizada; crear un mapa interactivo, juegos relacionados a las culturas centroeuropeas, diccionario gastronómico, explicación interactiva sobre la historia e importancia de cada una de las fiestas, y continuar con el calendario de fiestas (incorporando nuevas fiestas al mismo). Se desarrolla para dar la posibilidad al turista de subir fotos, comentar su experiencia, sugerencias y así vincular vivencias y momentos con el destino VGB para crear un efecto positivo y viral.

Este medio se utilizará también para comunicar al turista aquellos alojamientos que la localidad recomienda a través de la creación de su sello de calidad, explicar qué es y las garantías que el turista posee si adquiere esos productos.

Se considera importante ya que permite obtener un conocimiento más profundo y acabado de los gustos y temas de interés de los turistas que concurren a VGB.

Estrategia del Plan de Marketing que responde

- Estrategia de Cartera: Penetración en el mercado

Público Objetivo

- Turistas actuales o potenciales del segmento estratégico prioritario.

Objetivos del Programa

- Crear relaciones a largo plazo con el público objetivo.
- Incrementar la ocupación de plazas en el mes de septiembre de 32% (promedio de los últimos años) al 40%.
- Conseguir que el turista regrese a VGB al menos una vez más en el plazo de un año de lanzado el programa

- Conseguir que el turista recomiende VGB al menos a un amigo en el plazo de un año de lanzado el programa.

Metodología

Para el cumplimiento de este programa se deberá:

PASO 1: Elaborar desde la página Web Oficial de la Dirección de Turismo una sección que permita al turista subir las fotos y contar su experiencia. Para lo cual necesitará registrarse y ser parte de la “Comunidad VGB”. Así, se va actualizando y formando la base de datos de la Dirección de la Dirección.

Por otro lado, cada noticia, calendario, evento brindará la posibilidad de ser calificado por el lector y recomendado. Esto permitirá a la Dirección tener un mayor conocimiento de los temas de interés de las personas como también agrandar su agenda de contactos con los que luego podrá trabajar.

PASO 2: Confeccionar un Newsletter o boletín destinado al turista que contenga información concreta sobre las actividades y noticias de VGB, con vínculos particulares para que el destinatario se interiorice según su interés. El Newsletter se actualizará cada quince días, lo que permitirá mantenerlo informado y crear así la necesidad de querer visitar la localidad en cualquier momento.

PASO 3a: Creado el vínculo, se propone a través de la pagina Oficial de la Dirección de Turismo desarrollar acciones de Marketing Viral, por ejemplo, desarrollar Juegos Interactivos Creativos con temática centroeuropea que permitan al turista sumar puntos que luego servirán para canjearlos por descuentos en comercios, restaurantes o alojamiento de VGB adheridos o por merchandising de la misma.

PASO 3b: Elaborar las bases y condiciones legales de la promoción. La esencia de la misma será: la persona imprimirá el boleto y/o ticket que será presentado en la oficina de Turismo de Villa General Belgrano, ubicada en la Av. San Martín 17/23. Si el mismo es para descuento en algún alojamiento se deberá prever el hecho de la reserva con anticipación. Los tipos de descuento dependerán de la época del año, y si el mismo se usa en fin de semana o durante la semana. Quien desee ésta última opción, el beneficio será duplicado.

PASO 3c: Armar un stock de premios y descuentos a través de donaciones a cambio de publicidad en los Newsletter.

PASO 4: Aquí se propone desarrollar una Promoción del tipo viral entre Julio y Agosto con la posibilidad de utilizar el Voucher durante el mes de Septiembre invitando al participante a vivir el mes de la primavera en VGB. Se invitará a los alojamientos, comercios y restaurantes a armar el paquete de promoción y a la Comisión Mixta para crear una propuesta de actividades para ese mes.

PASO 4: Contactar al visitante por mail para conocer su experiencia y se lo invitará a subir sus fotos en la página Web en una sección “Mi experiencia VGB”.

Responsable

- Directora de la Dirección de Turismo.

Control del cumplimiento del programa

El control del programa se llevará a cabo por un lado por el porcentaje de cantidad de personas que ingresen a la página en relación a las que ingresan actualmente. Por otro lado, el porcentaje de personas que se inscriban en la comunidad de VGB y se incorporen a la base de datos en relación a la base de datos original.

Las promociones se controlarán según la cantidad de vouchers que se presenten en la oficina de la Dirección de Turismo.

La promoción de Septiembre no sólo será controlada a través de los vouchers, si no también a través de la ocupación hotelera, esto es, el porcentaje de ocupación hotelera del período actual en relación al porcentaje de la ocupación hotelera del periodo anterior.

A través de la cantidad de promociones ofrecidas una vez implementado el desarrollo de la nueva página Web.

Costo del Programa

Detalle "Fortaleciendo Vínculos"		COSTO
-	Desarrollo de la Web	9.000
-	Diseño de Newsletter	300
-	Pack Newsletter (x3meses)	1.000
-	Merchandising (incluye folletería y regalía)	5.000
TOTAL DEL PROGRAMA		\$15.300

A la hora de estimar los costos del programa se tomaron los costos relevantes del mismo, ya que existen para este programa muchos costos hundidos como mantenimiento de la Web, Web posting, etc.

Tiempo

Pasos	Mes1 (May)				Mes2 (Jun)				Mes3 (Jul)				Mes4 (Ago)				Mes5 (Sep)				Mes6 (Oct)			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	■	■	■																					
2			■	■		■				■				■										
3									■	■	■													
4									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
5																					■	■		

Financiación

Inicialmente el programa se sustentará con recursos propios de la Municipalidad. Sin embargo es posible que el programa sea superavitario gracias a la posibilidad de incorporar publicidad de distintas empresas. A medida que se incrementa el flujo de personas que visitan la Web, los ingresos por publicidad van a ir aumentando. Esto también genera colchones de efectivo para otras actividades.

PROGRAMA 7: “FIESTAS VGB”

Introducción

Con motivo de gestionar un mayor valor al turista, se crea este programa destinado a potenciar el atractivo de las fiestas que VGB ofrece a sus visitantes y utilizarlas, debido a su reputación y generación de afluencia turística, para comunicar los eventos más próximos a cada una de ellas.

Estrategias del Plan de Marketing que responde

- Estrategia de Cartera: Penetración de mercado

Publico Objetivo

- Personas de todas las edades de NSE ABC1 y C2 que asistan a alguna de las cuatro fiestas más importantes de VGB: De Bienvenida (si bien ésta es no es una fiesta tan reconocida por el nombre como las otras, se considera importante ya que se desarrolla en los meses de mayor afluencia turística de VGB, por lo que es oportuno trabajar en el desarrollo y posicionamiento de la misma), de la Masa Vienesa, del Chocolate Alpino y Oktoberfest.

Objetivo General del Programa

- Potenciar el atractivo de VGB en relación a las fiestas ofrecidas por la localidad.

Metas del Programa

- Esponsorizar las fiestas más importantes de VGB a fin de recaudar fondos destinados al embellecimiento pueblo y organización de las fiestas.
- Dar a conocer el calendario de eventos y fiestas de menor envergadura al público objetivo.
- Detectar la posibilidad de incorporar nuevas fiestas culturales que se puedan anexar a las ya existentes.

Metodología

Para la realización de este programa se deberá:

PASO 1: Armar y diseñar un calendario de las fiestas y eventos que actualmente se llevan a cabo en VGB y, a través de una lluvia de ideas entre los integrantes de la Comisión Mixta, incorporar nuevas fiestas.

Este calendario servirá para comunicar al público objetivo los eventos previstos para el año y se irá actualizando en cada una de las fiestas, entregando un folleto que cuente las actividades de los próximos meses.

PASO 2a: Buscar y seleccionar sponsors para las fiestas más importantes de VGB, a saber: Fiesta de Bienvenida al turista (si bien esta fiesta es continua durante los meses de enero febrero, aquí se la toma como la fiesta de apertura de la temporada estival, a fines de conseguir comunicar el calendario de actividades de la temporada), Fiesta de la Masa Vienesa, Fiesta del Chocolate Alpino, Fiesta de la Cerveza (Oktoberfest).

Este punto está pensado con la idea de recaudar fondos para ser utilizados en mantenimiento y embellecimiento del pueblo, innovar en la oferta de cada fiesta y mejorar la organización en general.

Paso2b: Armar una grilla de posibles sponsors para cada fiesta/evento. El principal sponsor será una marca reconocida nacionalmente, pero también pueden adherirse aquellas marcas locales de productos artesanales que lo deseen.

Paso2c: Contactar y agendar reuniones personales con cada representante de las empresas “sponsors” donde se les presentará la fiesta de interés a sponsorear, estadísticas sobre las mismas, monto requerido y las ventajas que obtendrá la marca sponsor. Para ello se deberá armar una presentación, un speech y llevar material complementario; folletos, carpetas “institucionales” y entrega de CD donde además contendrá videos y fotos de las fiestas.

Paso2d: Realizar los acuerdos legales correspondientes a la contratación, montos a cobrar, tipos y alcances publicitarios, etc.

PASO 3: Desarrollar el cronograma de cada una de las fiestas, teniendo siempre presente conceptos de innovación y calidad.

PASO 4: Desarrollar la campaña comunicacional de las fiestas. Para ello, en cada una se deberá:

Desarrollar el merchandising. Será repartido entre los visitantes a través de promotoras. Este paso está relacionado con el PASO 4b del Programa 4 (“Anuario de Turismo de VGB”), sobre la investigación del perfil del turista, aquel visitante que complete el cuestionario llevado a cabo por las promotoras de VGB recibirá a cambio una regalía de parte de la Dirección de Turismo de VGB y Comisión Mixta en parte de agradecimiento por su colaboración.

A su vez, se entregará a los turistas un souvenir relacionado con la fiesta, con un mensaje de agradecimiento y esperando su próxima visita.

Desarrollar y colocar afiches con diseño creativo en puntos estratégicos del pueblo para dar a conocer el calendario de los próximos eventos.

Incorporar tecnología bluetooth. Hoy en día la mayoría de las personas disfruta de interactuar con su celular, por lo que aquí se propone utilizarla como instrumento de comunicación. Se podrá, a través

de ella, comunicar el cronograma de actividades del día, hacer publicidad y realizar sorteos y promociones. Es una muy buena herramienta ya que es el viajero quien decide utilizarla o no. Se colocarán avisos que notifiquen la existencia de la herramienta.

Desarrollar el stand para “La foto de la Villa” ya sea disfrazándose según la temática de la fiesta o remontándose en el tiempo y espacio a los primeros baqueanos que llegaron a lo que es hoy VGB. Un porcentaje de lo que pague por ello será destinado a un fin de bien común.

PASO 5: Implementación de la campaña en la fiesta.

Responsable

Representante de la Comisión Mixta
 Representante de la Dirección de Turismo

Control

El control se realizará a través de:

- Encuestas de opinión repartidas en los alojamientos, comercios, restaurantes y Dirección de Turismo.
- Porcentaje de ocupación hotelera anual del año en el que se desarrollen las acciones en relación al porcentaje de ocupación hotelera del año anterior.
- Relación entre la afluencia turística del año en el que se llevarán a cabo las acciones y la afluencia turística del año anterior.

Presupuesto

Detalle “Fiestas VGB”	COSTO
- Material presentación a sponsors	300
- Folletería + Afiches + Autoadhesivos	3.000
- Stand “La foto de la Villa”	5.000
- Merchandising (regalía + souvenir)	5.600
- Total x Fiesta	\$14.000
- Por cantidad de Fiestas (4)	\$56.000
- Desarrollo de diseños	7.800
- Equipo de Bluetooth	3.000
TOTAL DEL PROGRAMA	\$66.800

Cronograma

Pasos	Mes1 (Nov)				Mes2 (Dic)				Mes3 (Ene)				Mes4 (Mar)				Mes5 (Abr)				Mes6 (Jun)				Mes7 (Jul)				Mes8 (Sep)				Mes9 (Oct)			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	■	■																																		
2		■	■	■	■	■	■																													
3																																				
4																																				
5																																				

Se plantea este programa sea repetido en el segundo y tercer año incorporando nuevas ofertas e innovando en las actuales.

Financiación

Este programa será financiado con la ayuda de entidades privadas ajenas a la localidad a través de la sponsorización de las fiestas. Dados los costos del programa, es factible que los recursos aportados por los sponsors generen excedentes de fondos que podrán ser buffer de otros programas del plan, aplicados a la organización propia de las fiestas o al embellecimiento del pueblo.

PROGRAMA 8: “VGB EN OTOÑO SE VISTE DE GALA”

Introducción

El siguiente programa está pensado para dar al turista una nueva posibilidad de visitar VGB en los meses de mayo y junio dado que la ocupación en éstos es la más baja del año.

Se ofrece al turista una Cena Show donde podrá vivir una noche en la cual pueda apreciar y deleitarse con bandas sonoras, ballet y espectáculos típicos centroeuropeos y degustar su tan particular gastronomía y apreciada cerveza.

Estrategia del plan de marketing que persigue

- Estrategia de Cartera: Penetración en el mercado
- Estrategia de Cartera: Desarrollo de nuevos productos

Público Objetivo

- Personas de NSE ABC1 que aprecien los placeres y encanto de la cultura centroeuropea y que estén dispuestos a pagar un precio por ello.

Objetivos del Programa

- Promover el consumo de VGB en los meses de mayo y junio

Objetivos específicos del Programa

- Dar al turista la posibilidad de revivir la cultura centroeuropea a través de un espectáculo de calidad y calidez.
- Incrementar el porcentaje de ocupación de los meses de mayo y junio de un 30% promedio por mes al 40%.

Metodología

Para el cumplimiento del presente programa se deberá:

PASO 1a: Determinar los días de gala. Se propone llevar a cabo dos fiestas por mes los días sábado siendo en total cuatro. Definir el cronograma de espectáculos. Esta actividad estará a cargo de los grupos “Ecos de Tradición” y “Enzian”, con quienes se definirá los grupos nacionales e internacionales que se invitarán a estar presentes. Se convocará a colaboradores y auspiciantes que quieran participar para armar una propuesta de valor y calidad.

PASO 1b: Contratar servicio gastronómico. Se propone invitar a los restaurantes de VGB para que sean los auspiciantes y encargados de llevar a cabo el menú de las diferentes galas.

PASO 2: Definir y contratar números de espectáculos nacionales e internacionales, de música y danzas de estilo clásico y centroeuropeo. Tener en cuenta que estos números son los que lograrán atraer la atención del público objetivo.

PASO 3: Contratar auspiciantes de los eventos.

PASO 4: Definir precio de tarjeta. La misma incluye espectáculo y cena. Un porcentaje de lo recaudado será destinado a un fin de bien común.

PASO 5: Comunicar el programa al público objetivo. Primero, se llevará a cabo en la misma localidad en la temporada de verano en la vía pública y entrega de folletería. Luego se deberá:

- Contactar con agentes de viaje de las diferentes provincias, ya sea por teléfono o por mail para comunicar el programa y que sean un medio para llegar al público objetivo.
- Desarrollar banners en diarios de Internet para invitar a los programas.
- Enviar invitación por mail a la base de datos de la Dirección de Turismo.
- Enviar gacetilla a los principales medios, e invitarlos a cubrir el evento.
- A través de la Página Oficial de la Dirección de Turismo.
- Enviar invitaciones especiales a directores de empresas, líderes de opinión y entidades públicas a participar de los eventos.

PASO 6: Disponer un teléfono para consultas y ventas anticipadas. De igual manera, con auspiciantes y alojamientos asociados se ofrecerán paquetes especiales para estimular la venta.

PASO 7: En las cenas se realizarán sorteos con premios a confirmar y se repartirá un souvenir alusivo y referencial de VGB agradeciendo la visita.

Responsable

Subdirectora de la Dirección de Turismo de VGB.

Control

El control se llevará a cabo a través de:

- Índice de porcentaje de ocupación hotelera conseguida en los meses en que se implementa el programa con datos históricos de ocupación.
- Índices de rentabilidad del evento
- Entradas vendidas en relación a la cantidad de entradas disponibles

Presupuesto

Detalle "VGB en Otoño se viste de Gala"	COSTO
- Contratación de espectáculo	
- Contratación de gastronomía	
- Comunicación Interna	
Radio (101.9 FM) x un mes	600
TV (Telediario VGB) x un mes	300
Folletería y vía pública	2.000
- Comunicación externa	10.000
- Regalía	4.000
TOTAL DEL PROGRAMA	\$16.900

Cronograma

Pasos	Mes1 (Nov)				Mes2 (Dic)				Mes3/4 (E/F)				Mes5 (Mar)				Mes6 (Abr)				Mes7 (May)				Mes8 (Jun)			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1(ayb)																												
2																												
3																												
4																												
5																												
6																												
7																												

Financiación

Este programa será autofinanciado ya que a las personas se les cobrará un precio por la tarjeta, ese precio estará establecido de acuerdo al costo del catering y de los números artísticos presentados. Por otro lado, se les cobrará a los auspiciantes un canon a cambio de publicidad, que servirá a su vez para comunicar y posicionar los eventos.

5.2. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING PARA VGB

PLAN DE MARKETING VGB	COSTO
- Empezar por Adentro	5.200
- Anuario VGB	34.000
- Estandarizando VGB	13.280
- Comunicando VGB	223.000
- La Granja de La Villa	1.015.900
- Creando Vínculos	15.300
- Fiestas VGB	66.800
- VGB en Otoño se viste de Gala	16.900
TOTAL DEL PLAN	\$1.390.380

A este costo, se le debe sumar los honorarios por coordinación y ejecución de los diferentes programas. Los mismos serán pagados en dos veces el 45% al momento de la toma de decisión y el resto al finalizado el programa como garantía de la aplicación y efectivización del mismo.

- Honorarios 10% del total de cada programa.
- Desarrollo y presentación del plan **\$3.000**

5.3. CRONOGRAMA GENERAL DEL PLAN

El cronograma presentado a continuación pretende dar conocimiento de la estructuración del plan en un año. Sin embargo, se debe considerar:

- La continuidad de la aplicación de los planes para los próximos dos años.
- Que el programa “La Granja de la Villa” es aplicado sólo una vez.

Programas	Meses													
	Nov(1)	Dic(1)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic(2)
Empezar por adentro														
Anuario Turismo VGB														
Estandarizando VGB														
Comunicando														
La Granja de la Villa														
Creando Vínculos														
Fiestas VGB														
Otoño VGB														

5.4. CONTROL DEL PLAN

Si bien cada uno de los programas presenta formas para ser controlado, a continuación se detallan índices que la Dirección de Turismo debería considerar al momento de controlar la efectividad del Plan en su globalidad:

- Afluencia turística
- Ocupación hotelera
- Mejoras realizadas por parte de los privados
- Satisfacción de los turistas
- Gastos de los turistas
- Nuevos proyectos turísticos aprobados por la Municipalidad

5.5. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES DEL PLAN

Partiendo del análisis de un contexto externo favorable para el turismo pero altamente competitivo y el hecho que VGB presenta características y potencialidades propias capaces de contrarrestar estas presiones del entorno, se desarrolló el presente plan pensando en colocar a la localidad en una posición privilegiada para ser elegida.

El plan de marketing está sustentado en tres principios generales que se consideran primordiales a la hora de definir el futuro de la localidad:

- Preservación de la Identidad Cultural de la localidad proveniente de países centroeuropeos.
- Consideración del turista como eje central de actuación.
- Incorporación de la calidad como herramienta de gestión.

Así, se propone un conjunto de estrategias y acciones que VGB deberá llevar a la práctica creativamente para conseguir adecuar su oferta a las exigencias del mercado, gestionando el valor percibido y colocando la marca “VGB” en una posición estratégica atrayendo en un principio a turistas y posteriormente a futuros inversionistas.

Por un lado, se sugiere a la Dirección de Turismo profesionalizar su labor de marketing a fin de transmitir sus conocimientos e información de manera valiosa a su público interno para que, conjuntamente, trabajen innovando en la propuesta de valor ofrecida al segmento meta.

Por otro lado, evaluar la posibilidad de, en el corto plazo, crear alianzas estratégicas con las localidades aledañas para aunar fuerzas para incrementar el atractivo a fin de lograr posicionar y promocionar la región. En este punto, se recomienda a VGB desarrollar su oferta de alojamiento y servicios gastronómicos a fin de potenciarla y mantenerla en la posición de destino central con visitas a alrededores.

Por último, se considera importante, dadas las condiciones del mercado, que la localidad lleve a cabo acciones de comunicación tendientes a promocionar la marca e incentivar las visitas a la localidad de VGB, que posee las potencialidades necesarias para triunfar, sólo que debe aprovecharlas y transmitir las a su público.

ANEXOS

ANEXO N°1: HISTORIAS DE LAS FIESTAS DE VGB⁸²

FIESTA DE LA MASA VIENESA

Fue en 1971 cuando un grupo de vecinos preocupados por brindar un atractivo más a quienes visitaban Villa General Belgrano en Semana Santa propuso al Intendente organizar entretenimientos, sin interferir en la liturgia de la fecha. Aprobada la idea, una institución local (centro de comercio, industria y turismo) preparo, con el apoyo municipal, una "kermes" en el Salón Vienes. Al mismo tiempo, dos conjuntos de folklore internacional y una orquesta típica recorrían turnándose los hoteles y confiterías que habían contribuido para brindar distracción a los visitantes.

No se vendían entonces masas ni tortas fuera de los lugares específicos, pero la gran demanda obligo a un ingenioso grupo de vecinos a poner en práctica las viejas recetas familiares en sus cocinas para delicia de los compradores. Eran ellos la Sra. Otilia Schwab y también el Sr. Federico Seifert.

La recién nacida fiesta de la masa vienesa fue creciendo año tras año. La trascendencia turística de esta fiesta obliga a una cuidada programación cultural, en base a conciertos musicales y corales que ofrecen un repertorio adecuado a la semana santa y que no interfieren con los oficios religiosos.

En el Salón Vienés se encuentran quioscos ambientados como casitas de la antigua Viena, donde el visitante disfruta de las delicias tradicionales y se asombra con las artesanías exclusivas. La música de Strauss es un marco especial, y la clásica corona central de flores multicolores da la bienvenida.

Se conmemora la Semana Santa. Cada familia asiste a los cultos que su religión oficia, participan en la procesión de antorchas de singular belleza, vía crucis y se alegra con el anuncio de resurrección. El domingo de gloria, los niños pueden participar de "la búsqueda del huevo de pascua".

Así, la Fiesta de la Masa Vienes es un modo diferente de conmemorar la Semana Santa, pues se comparten gratos momentos familiares y se saborean las deliciosas masas y tortas que han hecho famosa a Villa General Belgrano.

FIESTA DEL CHOCOLATE ALPINO

Esta fiesta nace en julio del año 1985, y fue organizada por primera vez por la comisión organizadora de la fiesta del chocolate alpino. La fiesta fue concebida con una serie de espectáculos y eventos para el disfrute de los turistas que visitaban Villa General Belgrano durante las vacaciones invernales.

⁸² Material oficial brindado por la Dirección de Turismo de VGB

Las actividades se realizan casi en su totalidad, en el Salón Alpino, donde se encuentran stands destinados a la venta de comidas típicas, tortas, masas y chocolate. El espectáculo es variado y consiste en la actuación de conjuntos locales y de otras localidades, de danza, música y actuación.

FIESTA NACIONAL DE LA CERVEZA

En el año 1957 la comunidad de Villa General Belgrano, luego de un gran esfuerzo logra asfaltar la calle principal. Para inaugurar esta obra, y aprovechando un nuevo aniversario de la fundación de la villa, se organiza una gran fiesta en los terrenos donde actualmente se encuentra la plaza José Hernández. Dado el éxito de esta fiesta deciden volver a repetirla el año entrante. Con una mayor convocatoria y con una mayor promoción la fiesta fue tomando mayor interés en toda la provincia. En el año 1964 se comienza a nombrarla fiesta de la cerveza, en 1967 es declarada de interés provincial, en 1970 de carácter nacional y en el año 1980 por resolución 023/80 del ministerio de desarrollo social de la nación se nombra a Villa General Belgrano sede permanente de la fiesta nacional de la cerveza.

La fiesta nacional de la cerveza es una fiesta diurna concebida para la familia. Se realiza anualmente en la primera quincena de octubre, coincidiendo con el aniversario de la fundación de la villa y con las celebraciones del día de la raza. Hasta el año 1995 inclusive se realizo en la plaza José Hernández con una cantidad de aproximadamente de 40 Stans construidos en madera y en estilo alpino en los cuales eran y es posible consumir los platos típicos y la repostería centroeuropea, además de la espumante cerveza que suministran las diferentes cervecerías del país. Desde 1996 la fiesta se traslado al parque cervecero que se encuentra al lado de la plaza José Hernández.

La fiesta convoca además a conjuntos típicos de diferentes colectividades quienes actúan en el escenario mayor Matías Calvo Ortega, nombre que le fue dado al escenario en memoria al más importante locutor en la historia de las fiestas locales.

En horas de la tarde se realiza también el tradicional desfile de colectividades por las calles del pueblo, del que además participan el " Monje Negro ", personaje que simboliza a los primeros monjes franciscanos que en Baviera (Alemania) hicieron cerveza en base a recetas milenarias.

En el escenario se realiza luego el espiche simbólico del último barril del año anterior al son de las orquestas típicas y al público en general.

El primer fin de semana de la fiesta se elige además a la reina de la cerveza, quien es elegida por su belleza e inteligencia de un importante numero de postulantes por un jurado oficial. Durante la fiesta se organiza además en el pueblo, un sinnúmero de actividades paralelas que aumentan la oferta del visitante.

ANEXO N°2: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A ACTORES DEL SECTOR TURÍSTICO

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD Y MODELO DE GUÍA DE PAUTAS

OBJETIVOS

- Recabar información pertinente para conocer el desempeño de VGB en relación a la actividad turística.
- Conocer opinión, sentimientos y percepciones del los actores involucrados en el desarrollo de la actividad turística en VGB.

METODOLOGÍA

● Población

- Actores involucrados en el desarrollo de la actividad turística de VGB.

● Tipo de Investigación

- Exploratoria

● Tipo de muestreo

- No probabilístico por juicio

● Técnica

- Entrevista en profandidad no estructurada

● Instrumento de recolección de datos

- Guía de pautas
- Cantidad: 10. Tres personas del sector público y a siete personas del sector privado entre ellos: dos hoteles (Howard Johnson, Bluming – Integrante de la Comisión Mixta), dos cabañas (Outdoor, Azul), dos restaurantes/confitería (Los Pinos, Café Rissen) y un desarrollista.
- Tiempo de recolección: abril - mayo del 2010

Guía de Pautas de las Entrevistas

- Situación General de Villa General Belgrano
- Situación pasada, actual y proyecciones futuras
- Nivel de integración entre públicos y privados
- Efectos en la crisis en el desarrollo de sus labores
- Competitividad del sector
- Amenazas de nuevos competidores de VGB como destino
- Influencia y presión de los consumidores (opinión percibida)
- Perfil general de consumidores
- Desempeño general de VGB en relación al marketing mix precios promedios, distribución, comunicación (interna y externa), producto VGB.

ANEXO N°3: ENCUESTA AUTOAPLICADA A TURISTICA

FICHA TÉCNICA Y MODELO DE ENCUESTA A TURISTAS

OBJETIVO GENERAL

- Conocer la opinión, actitud y valoración de los turistas de Villa General Belgrano hacia la localidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer:

- Cuales son los principales motivos de ir a Villa General Belgrano y no a otro lugar.
- Que lugares se tienen en mente antes de seleccionar a la localidad en cuestión.
- Cuales son los atributos que se tienen en cuenta a la hora de salir de vacaciones y la valoración de dichos atributos en Villa General Belgrano.
- El desempeño de los elementos y servicios vacacionales que ofrece la localidad.
- Intención de compra futura y el grado de satisfacción.

METODOLOGÍA

● Población

- Personas, hombres y mujeres mayores de 18 años que se encuentren vacacionando en Villa General Belgrano.

● Tipo de investigación

- Descriptiva

● Tipo de muestreo

- No probabilístico por conveniencia.

● Técnica

- Encuestas personales.

● Instrumentos de recolección de datos

- Cuestionario semiestructurado
- Cantidad: 30
- Tiempo de recolección: fin de semana del 30 de mayo y del 6 de junio de 2009.

Encuesta al turista - Villa General Belgrano

La siguiente encuesta es realizada por una alumna de la carrera de Comercialización de la **Universidad Empresarial Siglo 21**, de la Provincia de Córdoba. La finalidad de la misma es netamente académica para una **tesis de graduación**.

Sólo llevará unos minutos realizarla. Las respuestas se mantendrán en anonimato por lo que se agradece su honestidad.

Desde ya muchas gracias.



Parte A: Datos Personales

- Edad:
- Sexo: Masculino Femenino
- Lugar de residencia:
- Nivel de Estudio (Completo): Primario Secundario Terciario Universitario
- Ocupación:

Parte B: Marque con una cruz la opción que más se acerque a su situación.

1. ¿Es la primera vez que visita VGB¹? (Si la respuesta es "Si", pase a la pregunta número 3)
 - Si No
2. ¿En cuantas ocasiones ha visitado VGB anteriormente?
 - Una vez
 - Dos/Tres veces
 - Cuatro/Cinco veces
 - Más de cinco veces
3. ¿Tiene en mente otros lugares antes de elegir VGB? ¿Cuáles? (Nombre no más de 5 lugares)
 - No
 - Si ¿Cuales? _____
4. ¿Cuál fue la razón fundamental de elegir VGB y no otro destino?

5. ¿Por cuales de los siguientes medios de comunicación Ud. se entero de los servicios de VGB?
 - Radio
 - T.V.
 - Revistas
 - Web
 - Otros: _____
6. ¿Recibió sugerencias sobre VGB? ¿De parte de quién?
 - No
 - Si _____
7. ¿Con quien viajó?
 - Familia
 - Pareja
 - Amigos
 - Otros: _____
8. ¿Dónde se alojó?
 - Hotel
 - Cabaña
 - Apart Hotel
 - Posada
 - Otro: _____
9. ¿Quién fue el que eligió/decidió visitar VGB?

10. ¿Cuál fue el motivo principal del viaje?
 - Visitar amigos y/o familiares
 - Entretenimiento/ocio/placer
 - Razones de salud
 - Otra: _____
11. ¿Con cuanta antelación planificó el viaje?
 - No se planificó
 - En la última semana
 - Hace dos semanas
 - Hace más de tres semanas

¹ VGB: Villa General Belgrano.



1. ¿Cuál fue la forma de planificación del viaje?
 - Completa (paquete turístico)
 - Alojamiento
 - Reserva por agencia
 - Reserva particular
 - Transporte
 - Reserva por agencia
 - Reserva particular
2. ¿Qué actividades realizó al llegar a VGB hasta el momento? (Nombre hasta 5 actividades).
 - _____
 - _____
3. ¿Qué otros puntos turísticos de la zona visitó? (Nombre hasta 5 lugares)
 - _____
 - _____
4. Ordene según importancia 5 atributos que tiene en cuenta a la hora de elegir un destino turístico. (5 más importante)
 - 5- _____
 - 4- _____
 - 3- _____
 - 2- _____
 - 1- _____
5. Califique el desempeño de VGB para cada uno de los atributos antes nombrados.
 - 5- _____
 - 4- _____
 - 3- _____
 - 2- _____
 - 1- _____
6. Señale en una escala del 1 al 10 (Realizando un círculo en el correspondiente siendo 10 el mayor valor y 1 el menor) la calidad de los servicios turísticos y elementos del entorno vacacional de VGB que se le presentan a continuación:

- Estado de la red vial	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Limpieza (recogido de basura)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Iluminación	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Seguridad	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Señalización (Fluidez de tránsito)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Parquización (Mantenimiento y decoración)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Atención	
- Locales comerciales	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Alojamiento	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Secretaría de Turismo	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Restaurantes (incluye bares y heladerías)	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Precio/Calidad	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Actividades diurnas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
- Actividades nocturnas	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
7. Su experiencia en la localidad ha sido:
 - Muy satisfactoria
 - Satisfactoria
 - Neutral
 - Insatisfactoria
 - Muy insatisfactoria
8. Opinión y/o sugerencia para la localidad.

9. ¿En base a su experiencia piensa volver a visitar la localidad? ¿Por qué?
 - Sí
 - No
10. ¿La recomendaría?
 - Sí No

Le agradece el tiempo dedicado **Bono, Natalia**
Alumna de Comercialización de UES21

ANEXO N°4: ENCUESTA PERSONAL A TURISTAS

FICHA TÉCNICA Y MODELO DE ENCUESTA A TURISTAS

OBJETIVO GENERAL

- Conocer la opinión, percepción, actitud y valoración de los turistas de Villa General Belgrano hacia la localidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer:

- Cuales son los principales motivos de ir a Villa General Belgrano y no a otro lugar.
- Que lugares se tienen en mente antes de seleccionar a la localidad en cuestión.
- Cuales son los atributos que se tienen en cuenta a la hora de salir de vacaciones y la valoración de dichos atributos en Villa General Belgrano.
- El desempeño de los elementos y servicios vacacionales que ofrece la localidad.
- Intención de compra futura y el grado de satisfacción.

METODOLOGÍA

● Población

- Personas, hombres y mujeres mayores de 18 años que se encuentren vacacionando en Villa General Belgrano.

● Tipo de investigación

- Exploratoria/Descriptiva

● Tipo de muestreo

- No probabilístico por conveniencia.

● Técnica

- Encuesta personal.

● Instrumentos de recolección de datos

- Encuesta con preguntas abiertas y cerradas
- Cantidad: 5
- Tiempo de recolección: mayo 2010.



Encuesta personal - Villa General Belgrano

Guía de Pautas

La siguiente encuesta es realizada por una alumna de la carrera de Comercialización de la Universidad Empresarial Siglo 21, de la Provincia de Córdoba. La finalidad de la misma es netamente académica para una tesis de graduación. Sólo llevará unos minutos realizarla. Las respuestas se mantendrán en anonimato por lo que se agradece su honestidad. Desde ya muchas gracias.

Parte A: Datos Personales

- Edad:
- Género:
- Lugar de residencia:
- Nivel de Estudio:
- Ocupación:

Parte B: Guía de pautas

1. Veces que visitó VGB – Momento del año
2. Otros destinos que tenía en mente
3. La razón fundamental de elegir VGB y no otro destino
4. Medios de comunicación Ud. se entero de los servicios de VGB
5. Características del viaje: donde se aloja, con quien viaja, con cuanto tiempo planifico el viaje, quien eligió el destino, etc. (Fundamental)
6. Actividades realizadas – Lugares visitados
7. Presentar los siguientes cuadros

Cuadro 1

Nombre cuáles son atributos (4) que considera como atractivos de VGB y apoyaron su decisión de compra

- 4- _____
- 3- _____
- 2- _____
- 1- _____

Cuadro 2

Califique el desempeño de VGB para cada uno de los atributos antes nombrados (Bueno, Muy Bueno, Excelente)

- 4- _____
- 3- _____
- 2- _____
- 1- _____

Cuadro 3

Puntúe en una escala del 1 al 10 (Realizando un círculo en el valor correspondiente siendo 10 el mayor valor y 1 el menor) la calidad de los servicios turísticos y elementos del entorno vacacional de VGB que se le presentan a continuación:

- | | |
|--|--|
| - Estado de la red vial | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| - Limpieza (recogido de basura) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| - Iluminación | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| - Seguridad | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| - Señalización (Fluidez de tránsito) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| - Parquización (Mantenimiento y decoración) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| - Atención | |
| Locales comerciales | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| Alojamiento | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| Secretaría de Turismo | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| Restaurantes (incluye bares y heladerías) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| - Precio/Calidad | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| - Actividades diurnas | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| - Actividades nocturnas | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 |
| 8. Experiencia en la localidad – Posibilidad de compra - | |
| 9. Opinión y/o sugerencia para la localidad. | |

Le agradece el tiempo dedicado Bono, Natalia
 Alumna de Comercialización de UES21

ANEXO N°5: OBSERVACIÓN DIRECTA

FICHA TÉCNICA Y MODELO DE GUÍA DE PAUTAS PARA LA OBSERVACIÓN DIRECTA

OBJETIVO

- Conocer y evaluar la calidad en la atención en los principales locales comerciales y restaurantes/confiterías de VGB.
- Evaluar el grado de vinculación del estilo centroeuropeo con los comercios, restaurantes/confiterías y alojamiento.
- Evaluar la presentación general de la localidad.
- Conocer y evaluar el comportamiento y actitudes de los turistas que se encuentran en VGB

METODOLOGÍA

● Población

- Locales comerciales que se encuentran ubicados en las calles principales de VGB: Julio A. Roca, Av. San Martín, Champaquí, Ojo de Agua y los Manantiales

● Tipo de investigación

- Exploratoria / Descriptiva

● Tipo de muestreo

- No probabilístico por juicio.

● Técnica

- Observación directa.

● Instrumentos de recolección de datos

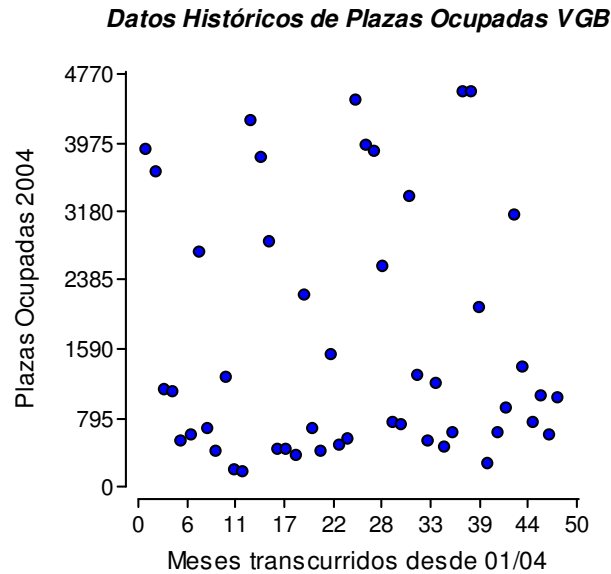
- Guía de pautas
- Tiempo de recolección: mayo del 2010.

Guía de Pautas

- Presentación general de la localidad: estados de las calles, de veredas, iluminación, estilo arquitectónico centroeuropeo, parquización, señalización.
- Presentación de los locales: estilo, tipo de uniformes, cartelería, decoración y limpieza.
- Vinculación de la presentación de los locales con el estilo centroeuropeo
- Calidad de la atención: amabilidad, cordialidad, respeto, simpatía, capacidad de dar respuesta, tiempo relativo de espera para atender a un cliente.
- Comentarios de empleados de los comercios, agencias de viaje sobre VGB.
- Comentarios de los turistas acerca de la experiencia en los distintos comercios y confiterías de VGB.

ANEXO N°6: DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN Y TABLA DE DEMANDA

El siguiente es un diagrama de dispersión que muestra que la existencia de fluctuaciones estacionales son muy marcadas, las cuales fueron tenidas en cuenta en el análisis de la demanda.



Simbología empleada:

PM: Promedios móviles de 3 meses cada uno.

PMC: Promedios móviles centrados en cada mes al que corresponde.

EXI: Componente irregular y estacional de cada mes.

Índice Mensual: Es el índice mensual de estacionalidad construido a partir de EXI. Este índice muestra las variaciones por estacionalidad, por ejemplo en enero el índice generalmente es mayor a 1 y en junio es menor.

Desestacionalización: muestra la serie de tiempo desestacionalizada, por lo que reflejaría el componente tendencial de la serie y lo que permitiría realizar las proyecciones de base. Por ejemplo, se pronostica la demanda y se corrige teniendo en cuenta el mes de pronóstico. Por ejemplo enero es un mes de alta estacionalidad, por lo que el índice estacional de enero es elevado, entonces una vez que se pronostique la demanda para enero del año 2010 por ejemplo, deberá ajustarse como un mes de alta estacionalidad.

DATABASE DIRECCION DE TURISMO DE VGB									
	Fecha	% Ocupación Plazas	Capacidad de Alojamiento	Plazas Ocupdas	PM	PMC	EXI	Indice Mensual	Desestacion
2004	1	85,1%	3530	3005				1,2	2509,5
	2	84,0%	3530	2967		2666	1,1	1,1	2706,3
	3	57,4%	3530	2027	2666	2673	0,8	0,9	2219,3
	4	85,7%	3530	3025	2673	2147	1,4	1,0	3060,4
	5	39,4%	3530	1390	2147	1866	0,7	0,9	1521,4
	6	33,5%	3530	1183	1866	1606	0,7	0,8	1452,9
	7	63,6%	3530	2244	1606	1919	1,2	1,3	1792,9
	8	66,0%	3530	2330	1919	2071	1,1	1,0	2420,2
	9	46,4%	3530	1638	2071	2046	0,8	0,9	1806,2
	10	61,5%	3530	2171	2046	1928	1,1	1,2	1860,5
	11	55,9%	3530	1975	1928	2170	0,9	0,8	2351,8
	12	67,0%	3530	2365	2170	2602	0,9	0,9	2774,6
2005	13	93,1%	3724	3466	2602	3007	1,2	1,2	2894,5
	14	85,7%	3724	3190	3007	3082	1,0	1,1	2909,7
	15	69,6%	3724	2590	3082	2454	1,1	0,9	2835,8
	16	42,5%	3724	1582	2454	1564	1,0	1,0	1600,5
	17	14,0%	3724	521	1564	1444	0,4	0,9	570,3
	18	59,9%	3724	2230	1444	1860	1,2	0,8	2738,7
	19	76,0%	3724	2829	1860	2644	1,1	1,3	2260,3
	20	77,2%	3724	2873	2644	2578	1,1	1,0	2984,2
	21	54,6%	3724	2033	2578	2242	0,9	0,9	2241,7
	22	48,9%	3724	1821	2242	1890	1,0	1,2	1560,5
	23	48,8%	3724	1817	1890	1872	1,0	0,8	2163,7
	24	53,1%	3724	1977	1872	2535	0,8	0,9	2319,4
2006	25	96,2%	3961	3812	2535	3132	1,2	1,2	3183,5
	26	91,1%	3961	3608	3132	3202	1,1	1,1	3290,9
	27	55,2%	3961	2185	3202	2515	0,9	0,9	2392,3
	28	44,2%	3961	1751	2515	1939	0,9	1,0	1771,5
	29	47,5%	3961	1881	1939	1684	1,1	0,9	2058,9
	30	35,8%	3961	1419	1684	2024	0,7	0,8	1742,7
	31	70,0%	3961	2773	2024	2266	1,2	1,3	2215,6
	32	65,8%	3961	2605	2266	2581	1,0	1,0	2705,9
	33	59,7%	3961	2364	2581	2659	0,9	0,9	2606,7
	34	75,9%	3961	3008	2659	2375	1,3	1,2	2577,8
	35	44,3%	3961	1754	2375	2262	0,8	0,8	2088,7
	36	51,1%	3961	2023	2262	2588	0,8	0,9	2373,3
2007	37	96,7%	4124	3986	2588	3260	1,2	1,2	3328,8
	38	91,5%	4124	3771	3260	3395	1,1	1,1	3439,6
	39	58,9%	4124	2429	3395	2502	1,0	0,9	2659,5
	40	31,7%	4124	1307	2502	2072	0,6	1,0	1322,3
	41	60,2%	4124	2481	2072	1733	1,4	0,9	2715,6
	42	34,2%	4124	1411	1733	2275	0,6	0,8	1732,9
	43	71,1%	4124	2932	2275	1900	1,5	1,3	2342,6
	44	32,9%	4124	1357	1900	2254	0,6	1,0	1409,5
	45	60,0%	4124	2474	2254	2399	1,0	0,9	2728,0
	46	81,6%	4124	3365	2399	2565	1,3	1,2	2883,7
	47	45,0%	4124	1856	2565	2641	0,7	0,8	2210,1
	48	65,5%	4124	2702	2641	2877	0,9	0,9	3169,9
2008	49	97%	4215	4074	2877	3560	1,1	1,2	3402,3
	50	93%	4215	3905	3560	3721	1,0	1,1	3561,9
	51	76%	4215	3185	3721	2949	1,1	0,9	3487,2
	52	42%	4215	1756	2949	2138	0,8	1,0	1776,5
	53	35%	4215	1474	2138	1363	1,1	0,9	1613,4
	54	20%	4215	859	1363	1556	0,6	0,8	1055,0
	55	55%	4215	2335	1556	1939	1,2	1,3	1865,6
	56	62%	4215	2623	1939	2103	1,2	1,0	2724,6
	57	32%	4215	1352	2103	2074	0,7	0,9	1490,8
	58	53%	4215	2248	2074	1832	1,2	1,2	1926,5
	59	45%	4215	1897	1832	2068	0,9	0,8	2258,9
	60	49%	4215	2060	2068	0		0,9	2416,7

ANEXO N°7: PONDERACIÓN DE FODA

A fin de sistematizar la información concluida en la Matriz FODA, se ponderan los factores presentados según dos variables:

1. Posibilidad de ocurrencia: (3) con total seguridad, (2) muy posiblemente, (1) posiblemente o (0) raramente).

2. Grado de importancia a fin de conseguir alcanzar los objetivos planteados.

Luego de la ponderación, se ordena la información de la Matriz FODA en relación a la valoración de los factores.

Oportunidades	Probabilidad Ocurrencia	Importancia	Valoración
- Panorama económico nacional y mundial favorable	2	3	6
- Tipo de cambio favorable	3	3	9
- Planes de Gobierno que promueven e impulsan el turismo	3	2	6
- Cambios sociodemográficos y culturales de la población	2	2	4
- Cambios en los hábitos de compra y consumo de vacaciones	3	2	6
- Desarrollo de tecnología de la información	2	2	4
- Mayor cuidado y preservación del medio ambiente	2	3	6

Amenazas	Probabilidad Ocurrencia	Gravedad	Valoración
- Inflación no controlada	2	3	6
- Estructura del mercado altamente competitiva	3	3	9
- Amenazas de nuevos entrantes	2	2	4
- Reducción de la cantidad de días de estadía y disminución en el gasto	3	2	6
- Cambio climático que distorsiona paisajes y clima	2	2	4
- Clima de incertidumbre	2	3	6

Fortalezas	Probabilidad Ocurrencia	Importancia	Valoración
- Destino conocido, diferenciado y definido	3	3	9
- Imagen consolidada	2	3	6
- Festividades a lo largo del año	3	3	9
- Cede de la Fiesta Nacional de la Cerveza	3	3	9
- Estilo centroeuropeo, encanto propio, tranquilidad y gastronomía son los atributos que mas valoran las personas que visitan VGB	2	2	4
- Localización: ubicación geográfica estratégica.	2	2	4
- Lealtad de los turistas	2	2	4

Debilidades	Probabilidad Ocurrencia	Gravedad	Valoración
- Falta planificación turística	3	3	9
- Deficiencia en los sistemas de comunicación interna	2	3	6
- Escasa promoción y/o comunicación del destino causa del escaso presupuesto y de la autopercepción de ser los líderes del Valle de Calamuchita	2	2	4
- Escasa valoración en la atención de locales comerciales y en secretaría de turismo como así también en la oferta de actividades nocturnas y parquización.	3	3	9
- Imagen percibida de destino caro en relación a la calidad recibida.	2	3	6
- El destino esta entrando a la etapa de madurez	2	2	4
- Falta de organización en las principales fiestas	2	2	4

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- BIGNE, J. Enrique, FONT, Xavier; ANDREU, Luisa. Marketing de Destinos Turísticos, análisis y estrategias de desarrollo. ESIC, Madrid, España, 2000.
- BOULLON, Roberto. Calidad turística en la pequeña y mediana empresa, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José. El Plan de Marketing en la práctica, Esic Editorial, Madrid, 1999.
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing, Prentice Hall, México, 2001.
- MCINTOSH, Robert; GOELDNER, Charles; RITCHIE, J. R. Brent. Turismo, Planeación, Administración y Perspectivas, Editorial Limusa Wiley, México 1999.
- HIEBING, Roman G., COOPER. Jr. Scout W. Cómo preparar el exitoso plan de Mercadotecnia, McGraw-Hill, México, 1992.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

- www.vgb.gov.ar
- www.elsitiodelavilla.com
- www.lavoz.com.ar
- www.clarin.com
- www.puntual.com
- www.sectur.gov.ar
- www.indec.mecon.ar
- www.argentina.gov.ar
- www.argentinaturistica.com
- www.sitiosargentina.com.ar
- www.mensajeroweb.com.ar

FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

IDENTIFICACIÓN DEL AUTOR

Apellido y nombre del autor	Bono, Natalia del Valle
E-mail	natybonod@hotmail.com
Título de grado que obtiene	Licenciado en Comercialización

IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Título del TFG en español	Plan Estratégico de Marketing para un destino turístico: "Villa General Belgrano"
Título del TFG en inglés	Strategic Marketing Plan for a tourist destination, "Villa General Belgrano"
Integrantes de la CAE	Varas Andrea y Martínez Marcos
Fecha de último coloquio con la CAE	16 de Noviembre del 2010
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Plan Estratégico de Mkt para un destino turístico: "VGB", por Natalia Bono.pdf

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN FORMATO ELECTRÓNICO

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica: inmediata.

Después de.....mes(es)

Firma del alumno