



“Desarrollo del Turismo de Viajes de Incentivo
en el Valle de Calamuchita.

Una alternativa adicional a su oferta turística actual “





RESUMEN

Los destinos se encuentran en la búsqueda permanente de nuevas posibilidades de desarrollo, que permitan diversificar su oferta turística dada la exigencia que genera la competitividad de un mercado globalizado que reclama en la actualidad más y mejores productos turísticos.

Es por ello que el presente trabajo propone mediante un proceso sistemático la posibilidad de incorporar una nueva alternativa a la oferta turística existente en el Valle de Calamuchita, que permita no solo diversificar la misma, sino favorecer a contrarrestar el quiebre estacional de la demanda turística del destino. Esta nueva alternativa se refiere al desarrollo del turismo de viajes de incentivos.

El proceso inicia con una fase analítica del entorno del destino, tanto a nivel externo como interno, mediante el cual, se obtiene un diagnóstico preciso de la situación actual, permitiendo demostrar la potencialidad del Valle de Calamuchita como destino receptor de viajes de incentivos y la identificación de los factores clave de éxito para su desarrollo satisfactorio.

El proceso continúa con una fase estratégica y operativa, las cuales dan como resultado el planteamiento secuencial de las acciones a realizar que van desde brindar la información necesaria sobre la naturaleza del nuevo producto turístico, hasta proporcionar un marco de respaldo y las herramientas para el desarrollo del mismo y su comunicación al público objetivo.

ABSTRACT

Given the demand generated by the competitiveness of a global market, that now claims more and better tourism products, destinations are in permanent search for new possibilities of development that helps to diversify their tourism offer.

That is why this paper proposes, by using a systematic process, the possibility of adding a new alternative to the existing tourism offer in Calamuchita's valley not only to help diversify it, but also encourage to break the seasonality of the tourism demand. This new option concerning the development of incentive travel tourism.

The process begins with an analytical phase of the destination environment both, externally and internally though which get an accurate diagnosis of the current situation. This analysis demonstrated the potential of Calamuchita's valley as a receptor of incentive travel destination and the identification of key success factors for its development.

The process continues with an strategical and operational phase, which results in the sequential approach to perform different actions. This actions range from providing the necessary information about the nature of the new tourism product, to provide a framework and tools to support for its development and communication to the target audience.



ÍNDICE

PÁGINAS PRELIMINARES

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Introducción	8
Antecedentes generales	9
	10

PROPUESTA

Objetivo general	13
Objetivos específicos	13

DESARROLLO

Fundamentación Teórica	14
Metodología	35

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN TURÍSTICA ACTUAL DEL VALLE

DE CALAMUCHITA

Análisis externo

A. Análisis del Mercado	41
B. Análisis de la Competencia	45
C. Análisis del Entorno	50



1. Político – legal	50
2. Económico	55
3. Sociocultural	57
4. Tecnológico	62
Análisis Interno	64
a. Descripción del Sector	64
b. Análisis de la demanda del Valle de Calamuchita	70
b.1 Demanda Real	70
b.2 Demanda Objetivo	76
b.3 Segmentación del mercado	82
- Demanda del Segmento corporativo	83
- Selección del mercado meta	84
c.. Análisis de los recursos	85
1. Recursos naturales	85
2. Recursos culturales	88
2.1 Acontecimientos programados	93
3. Actividades	94
d. Infraestructura	95
e. Superestructura	99
II. <u>ETAPA DIAGNÓSTICA</u>	106



Análisis FODA	106
Conclusión Diagnóstica	108
III. <u>IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO</u>	111
IV. <u>PROPUESTA DE APLICACIÓN</u>	113
<u>Estrategia</u>	113
<u>Programas de Actuación</u>	114
1. Programa de introducción al conocimiento del producto viajes de incentivos y beneficios para su desarrollo.	114
2. Programa de desarrollo y gestión interna	118
3. Programa para Impulsar el desarrollo de productos y servicios especializados para el subsegmento.	123
4. Programa de comunicación del producto turístico	124
- Tabla de plazos de ejecución	131
- Tabla de presupuesto	133
Recomendaciones	134
Conclusión	135



PARTES FINALES

BIBLIOGRAFÍA 137

ANEXO 141

Índice de Anexo

Diagrama de Operación del Viaje de incentivos	1
Entrevista Pablo Barzola. Agencia Córdoba Turismo	2
Entrevista Franco Bellomo. Parque Temático Peñón del Águila	3
Entrevista Sebastián Aviñó. SITE (DMC)	6
Encuestas a empresas motivadoras	8
- Action Line	8
- GDB Comunicaciones SRL	9
- Grupo Lozada	11
- Multivoice	12
- Vitnik	14
Ficha de relevamiento datos generales del Valle de Calamuchita y sus localidades	17
Ficha de relevamiento recursos naturales y lagos artificiales	29
Ficha de relevamiento recursos hídricos	39
Ficha de relevamiento recursos y atractivos culturales	44
Ficha de relevamiento de acontecimientos programados	50
Ficha de relevamiento productos artesanales	56



Ficha de relevamiento rutas y accesos	58
Ficha de relevamiento de infraestructura y servicios por localidad	64
Ficha de relevamiento superestructura por localidad	74
Ficha de relevamiento actividades por localidad	129
Ficha de relevamiento de atracción especial	135



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PRESENTACIÓN

“DESARROLLO DEL TURISMO DE VIAJES DE INCENTIVO EN EL VALLE DE CALAMUCHITA.

Una alternativa adicional a su oferta turística actual”.



INTRODUCCIÓN

Córdoba es considerada naturalmente como un centro de conectividad aérea y terrestre debido a su ubicación central, que la convierte en un destino ideal para el desarrollo del turismo de negocios en todas sus tipologías.

El turismo de negocios abarca parte del segmento turístico con mayor crecimiento en la última década, no solo por su impacto económico sobre los ingresos que genera en el destino, sino también, porque contribuye al quiebre de la estacionalidad. Es así como en muchos países y ciudades, se ha despertado un gran interés y necesidad en desarrollar este tipo de turismo. En el caso de la Provincia de Córdoba, se está llevando a cabo la elaboración de un plan dentro del área de turismo de reuniones, con el objetivo final de posicionar a esta provincia como la segunda sede de reuniones dentro de la República Argentina y una de las principales de Latinoamérica.

La fórmula “viaje de incentivo”, tipología dentro del turismo de negocios, considerada como herramienta de motivación, es cada vez más utilizada por las empresas preocupadas por mantener a su personal motivado. La razón de esto se debe a que es un acontecimiento que une, rompe la rutina diaria, y lo más importante es que aporta una experiencia que perdura en la memoria a lo largo del tiempo y esta situación suele producir un efecto positivo en las ventas futuras.

Los servicios y destinos de incentivos elegidos dependerán del carácter de la empresa y del nivel socioeconómico de los participantes. Mas allá de la diversidad y riqueza natural y cultural que posee el destino, y que será la base sobre la cual comenzar a posicionar el Valle como destino de



incentivos, es importante prestar atención a una suma de factores tales como una adecuada infraestructura, tanto de alojamiento como para reuniones y eventos, que fortalecerán la posición competitiva del destino ya que es a través del servicio donde se marcará la diferencia.

El Valle de Calamuchita se presenta aquí, como un destino con gran potencial para el desarrollo del turismo de incentivos con posibilidad de brindar una experiencia única. Su cercanía a la capital cordobesa, su infraestructura, el marco natural en el que se sitúa y la gran riqueza cultural que posee, lo convierte en uno de los destinos más solicitados de la provincia de Córdoba.

ANTECEDENTES GENERALES

Son muchos los países y ciudades que ven al turismo de negocios como un fenómeno positivo y que están interesados en atraer todas sus tipologías. Representa una de las formas más antiguas de turismo, y en la actualidad es uno de los segmentos del sector turístico más lucrativo del mundo.

Los viajes de incentivo comenzaron a desarrollarse principalmente en Estados Unidos, en la época del 1900, como una manera alternativa de premiación en el área de ventas. A raíz de la industrialización, las empresas norteamericanas los fueron incorporando progresivamente luego se extendieron a Europa, y posteriormente, al resto de los países. Actualmente, son considerados como uno de los negocios más rentables, tanto para operadores como para agentes de viajes, hoteleros, prestadores de servicios turísticos que día a día fueron especializándose en ésta rama para lograr con máxima eficacia los viajes sugeridos por las empresas.



En nuestro país, la industria de los viajes de incentivo tuvo un fuerte desarrollo en la década de los '90, alentada por las condiciones económicas que permitían organizar viajes al exterior con mucha facilidad. Sin embargo, la crisis del 2001 y la posterior devaluación y modificación del tipo de cambio en nuestro país, provocó un estancamiento de viajes hacia destinos extranjeros.

Hace al menos cuatro años, a raíz de la reactivación económica, el mercado de viajes de incentivos volvió a tener presencia en las empresas, pero con un panorama distinto en cuanto a la oferta de destinos. Las regiones locales o destinos cercanos como Uruguay y Brasil comenzaron a tener su papel principal en las escenas corporativas. En este sentido, Argentina se presenta como un lugar ideal, con un cambio favorable para el turismo extranjero, donde existe una gran diversidad de recursos naturales y una amplísima oferta de recursos culturales, ofreciendo una infraestructura y servicios necesarios para el desarrollo de este subsegmento de turismo de negocios.

En nuestro país, varios destinos se han convertido en los preferidos para el desarrollo de este tipo de viajes gracias a sus características y servicios que ofrecen. Ellos son Salta, Mendoza, Calafate, Ushuaia, Bariloche y Cataratas del Iguazú. Según los expertos en la actividad, estos lugares cumplen con uno de los objetivos clave de este tipo de viajes ya que logran generar una experiencia distinta a lo habitual¹.

El interés que el tema ha despertado a nivel internacional llevó a la creación de la Society of Incentive Travel Executives (SITE), una organización mundial y profesional creada en el año 1973 que permite contar con el valioso aporte didáctico de profesionales y técnicos de países en donde

¹ Ver caso Viaje de Incentivos Nacional Pág. N° 1 del Anexo



los viajes de incentivo han logrado una sólida posición en el mercado del turismo internacional. Su misión se centra en reunir profesionales de la industria turística con líderes de los más variados sectores empresariales, según sus necesidades e incentivos. Esta organización se destaca como líder a nivel internacional en este campo, siempre apuntando a la optimización del potencial del personal para empresas líderes en todo el mundo.

PROPUESTA

“Desarrollo del turismo de viajes de incentivos en el Valle de Calamuchita. Una alternativa adicional a su oferta turística actual”

OBJETIVO GENERAL

Incorporar mediante un plan estratégico el producto turístico viajes de incentivos a la oferta turística actual del Valle como alternativa para su desarrollo turístico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno interno y externo del sector turístico del Valle de Calamuchita.
- Determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante un diagnóstico de la situación turística actual.
- Demostrar la potencialidad que posee el Valle de Calamuchita como destino receptor de viajes de incentivos, para contrarrestar el quiebre estacional en las diferentes localidades turísticas.
- Identificar los factores clave de éxito para el desarrollar el producto de viajes de incentivos en el Valle de Calamuchita.
- Elaborar programas de actuación para la introducción satisfactoria del producto en el destino turístico en cuestión.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A continuación se citarán las principales proposiciones teóricas, los conceptos que servirán de hilo conductor y situarán al lector dentro de un conjunto de conocimientos que ayudarán a integrarlo dentro de un ámbito donde éste cobre sentido.

El turismo tiene una incidencia de primer orden en la vida económica de las sociedades por ser una fuente de ingresos de divisas, básica para equilibrar las economías de los países en vías de desarrollo y crecimiento. También puede verse su incidencia en las relaciones sociales entre los ciudadanos de los países emisores y ciudadanos del país receptor produciéndose intercambios de hábitos y pautas culturales, aportando así, un crecimiento cultural a los pueblos ya que la sociedad se predispone hacia la comprensión. De aquí puede desprenderse la definición desde un punto de vista más sociológico que toma a la actividad turística como el conjunto de relaciones y fenómenos sociales producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de lugar de residencia habitual.²

La actividad turística ha ido evolucionando a lo largo de los años desde la realización de actividades culturales hasta modalidades que han surgido durante los últimos años por causa de la aparición de nuevas necesidades, motivaciones y exigencias de turistas más experimentados.

Siguiendo a Montaner Montejano, a estas actividades las podemos clasificarlas en:

² Montaner Montejano, Jordi. Estructura del Mercado Turístico. 2ª edición. Editorial Síntesis, 1999, Pág.69



Turismo de Sol y Playa, turismo Cultural, turismo Verde, turismo rural, turismo urbano, turismo industrial, turismo deportivo, turismo de aventura, turismo fluvial, turismo de cruceros, turismo de balnearios, turismo religioso y por último el turismo de negocios al cual se abocará el desarrollo del presente trabajo.

Según la Secretaría de Turismo de México, ***“El turismo de negocios es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes”.***³

Asimismo, posee una gran vinculación al turismo de ocio por los servicios que utiliza y las actividades paralelas que se desarrollan a la actividad principal de los hombres de negocios. Hacen uso, precisan y comparten las mismas instalaciones que cualquier turista de ocio, ya sean alojamientos, transportes y servicios de restauración, y al momento de finalizar su jornada laboral suelen convertirse en turistas de ocio, realizan actividades culturales, salen de compras, etc.

Puede ser individual o grupal: el primero se entiende por la persona que se desplaza y visita un destino turístico específico en función de las actividades laborales y profesionales que desarrolla, además de realizar actividades basadas en el negocio para el cual trabaja, frecuentemente llamados viajeros de negocios. Se diferencia del turismo de negocios grupal porque en el caso del turismo individual, el destino es seleccionado

³ Secretaría de Turismo de México. http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_Politica_de_Congresos (10 NOV 2010)



por el mercado o producto que es el principal interés del negocio a realizar, mientras que en el turismo de negocios grupal, se tiene la posibilidad de seleccionar el destino turístico donde se realice un congreso, convención o viaje de incentivos, siempre y cuando cumpla con los requisitos para su organización. El turismo de negocios grupal, atiende diferentes variantes tales como congresos, convenciones, ferias y exposiciones, y viajes de incentivo.

El mercado de reuniones surge como consecuencia de la necesidad de intercambio y comunicación de logros y experiencias a través de la comunicación personal y el trabajo en equipo, las nuevas fórmulas de gestión en las que la identificación de los empleados con la empresa y su producto juega un papel primordial en la rentabilidad de la misma; la necesidad de relación entre distintos pueblos y culturas para abordar temas que los afectan de forma común a distintos países y áreas de la sociedad, la necesidad de reactivar el comercio para crear puestos de trabajo y riqueza, y todo ello con apoyo de los avances tecnológicos que permiten transferir situaciones y estudios de manera virtual facilitando su estudio y desarrollo en aras de una mejor calidad de vida⁴.

Importancia del Turismo de negocios:

- El turismo de negocios regula la estacionalidad de la demanda turística
- Mejora la ocupación en temporada baja

⁴ Herrero Blanco, Paloma. Gestión y Organización de Congresos. Ed. Síntesis. Madrid, 1997. Págs. 13



- Contribuye a elevar el gasto promedio en el país
- Apoya la generación y distribución del ingreso por turismo en las localidades

Muchos factores han empujado al crecimiento de ésta modalidad turística y la han hecho atractiva para su desarrollo: el avance en los transportes, el interés por viajar y conocer otros países, el hecho de que los asistentes a estas reuniones tienen sus gastos pagos por la empresa o institución a la que representan, y por lo tanto, el gasto per cápita suele ser más alto que el de un turista de ocio que tiene que hacer frente a sus gastos él mismo.

El turismo de negocios abarca una diversidad de tipologías, cada una de ellas basadas en un criterio, objetivo, rol particular de cada uno de los convocantes y asistentes: su capacidad de decisión y elección de los servicios.

Reuniones: es un evento organizado que reúne gente con el objetivos de discutir un tema de interés en común, ya sea comercial o no comercial. Utiliza servicios de la industria turística y suelen darse en lugares fuera de las instalaciones de la organización.

Congresos: consisten en reuniones a gran escala, abiertas y dirigidas a un sector determinado para divulgar ideas y diseñar objetivos. En el Reino Unido suele llamarse Conferencia.



Convenciones: son reuniones, convocadas de forma cerrada con participación restringida a los miembros de una empresa u organización. Es un evento muy concreto donde hay un diálogo individualizado. El responsable de la convocatoria, elección del alojamiento, medio de transporte, días de duración es una sola persona.

Exhibiciones o ferias de industria: es la presentación de un producto o servicio ante una audiencia con el objetivo de inducir la venta o informar al visitante. Las exhibiciones son consideradas parte de la industria turística porque estimulan el viaje tanto para los exhibidores como para los visitantes. Crean una gran demanda de servicios de viajes, alojamientos y de catering.

Cursos de Entrenamiento: es una reunión de carácter formativo, en el cual los participantes se reúnen en un determinado momento para recibir información y desarrollar sus habilidades. Es importante prestarle atención a esta tipología, ya que muchas veces en un viaje de incentivos un curso de entrenamiento puede ir como complemento o viceversa.

Lanzamiento de Productos: Son eventos especiales de alto perfil que algunas organizaciones celebran para atraer publicidad para sus nuevos productos y servicios en lanzamiento. Es un evento corto que puede tomar algunos minutos pero suele caracterizarse por la inversión de un alto presupuesto para llevarlo a cabo.

El viaje de incentivos: Según The Society of Incentive Travel Executives (SITE), el turismo de viajes de incentivos se define como una herramienta de gestión global, que utiliza una experiencia de viaje excepcional para motivar y reconocer el buen rendimiento de sus empleados.



El viaje de incentivo utiliza el turismo de ocio para recompensar las buenas prácticas de sus empleados permitiendo así, la unión entre el turismo de ocio y el turismo de negocios. Según Alejandro Verzoub, representante de Site en Latinoamérica, se trata de viajes diseñados a medida, con actividades especiales, sorpresas, atención personalizada, que deben ser equivalentes al esfuerzo que los participantes debieron realizar para merecer la posibilidad de ser parte del viaje. La idea es que puedan disfrutarlo como un viaje de placer, pero sabiendo que es posible gracias a su esfuerzo"⁵.

El viaje de incentivos puede dividirse en dos fases, que permiten aclarar su funcionamiento:

Una *fase de motivación* mediante mensajes dirigidos a todos los integrantes que forman parte de la red comercial de la empresa para incentivarlos a esforzarse y conseguir el premio del viaje. El premio sólo lo logran algunos, pero la campaña de motivación fue dirigida a toda la red comercial, por lo que los que no llegan al premio, igualmente han sido motivados y han aumentado sus ventas durante esta primera fase, lo que logra amortiguar la inversión realizada por la empresa para el viaje de los que han llegado a sus objetivos.

La motivación forma parte de uno de los aspectos claves de la gestión del personal. La productividad y la calidad de la labor de una persona se encuentran íntimamente relacionadas con el nivel de motivación que tenga esta; y el motivador más importante para un empleado es el reconocimiento de sus esfuerzos personales y el sentir que a la organización para la que trabaja le importa su trabajo y se fija en él.

⁵ Verzoub, Alejandro. "Experiencias innovadoras en viajes de incentivo". Grupo Evento plus Argentina. <http://www.eventoplus.com.ar/blog/experiencias-innovadoras-en-viajes-de-incentivo/> (30 jun. 2010).



La segunda fase se centra en la **organización del viaje** en sí. En la búsqueda de nuevos destinos, servicios de calidad en alojamiento, transportes, visitas, fiestas que hagan del viaje una experiencia inolvidable e inigualable para sus participantes.

El principal motor de un viaje de incentivos es la identificación del participante con su organización, su consiguiente fidelización e interés por su prosperidad.⁶

Las empresas recurren a distintas formas para incentivar a su personal. Existen diferentes clases de incentivos:

Incentivos Monetarios y regalos materiales: los primeros cumplen la función de parecerse a un bonus complementando a los salarios ordinarios. Estas formas de incentivos suelen tener un efecto de motivación a corto plazo y no tienen un alto valor percibido por parte de los participantes de la empresa dentro de una campaña de incentivos. De forma contraria, los incentivos no monetarios, pueden actuar como premios exclusivos que pueden causar efectos de motivación a largo plazo. “Los viajes de incentivos, son la expresión “Premium” de los incentivos no monetarios, combinan lo excitante de la aventura y lo saludable de un descanso, pues se transforman a su vez en vacaciones adicionales”⁷.

⁶ Herrero Blanco, Paloma. Gestión y Organización de Congresos. Ed. Síntesis. Madrid, 1997. Págs. 13-18

⁷ Verzoub Alejandro, “El viajar es un placer, que nos puede suceder”. www.eventoplus.com.ar/blog/el-viajar-es/ (20 Jan 2010)



A continuación, se citarán las principales proposiciones teóricas, que servirán de guía al momento de realizar el análisis, y diagnóstico de todos los actores vinculados a la actividad del turismo de viajes de incentivos en el destino seleccionado, y que posteriormente ayudará a definir la situación deseada para éste, como receptor especializado en la atención del segmento turístico en cuestión. La tarea de marketing en el turismo de negocios es una tarea compleja por la misma naturaleza de la industria, en la que hay que tener en cuenta una gran diversidad de actores involucrados como⁸:

- Destino
- Servicios
- Facilidades
- Eventos

Asimismo hay que prestar atención a que existen organizaciones de diferentes tipos y tamaños, desde organizaciones pequeñas a grandes corporaciones. Y a su vez, el trabajo de marketing puede enmarcarse a nivel doméstico, a nivel internacional o en ambos niveles.

⁸ Swarbrooke, John y Horner, Susan. *Business Travel and Tourism*. Editorial Butterworth Heinemann, 2001. Págs. 31-33



Los destinos⁹ son combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Tradicionalmente, se consideraban como una zona bien definida geográficamente, sin embargo cada vez más se reconoce que un destino puede ser un concepto percibido, es decir que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa. Es por este motivo que los destinos turísticos se consideran finalmente, como un área que presenta características reconocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones que existan en otras zonas. Es así, que un destino turístico puede ser considerado como una unidad o entidad que engloba diversos recursos turísticos e infraestructuras, formando un sistema; podría tener los mismos límites que los de la gestión administrativa del territorio; el turista percibirá sus viajes de ocio o negocios como una experiencia global, y por tanto, se requiere integrar los servicios y productos con tal de satisfacer al turista.

Será imprescindible tener en cuenta los actores implicados en el destino que facilitan y hacen posible el desarrollo de tipologías de turismo de negocios específicamente en el destino.

⁹ Bigné Alcañiz, Enrique. Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo. Ed. Esic. Madrid, 2000. Págs. 30



El producto destino de turismo de negocios¹⁰ se define como una amalgama de productos individuales a disposición del viajero de negocios. Existe un alto nivel de interdependencia entre los elementos que lo conforman, si uno de ellos fracasa, todo el producto destino colapsa.

Estos productos individuales pueden dividirse en:

- ✓ Agencias de Marketing de destinos que provee información a visitantes potenciales y efectivos.
- ✓ Características del entorno natural
- ✓ Atracciones: parques temáticos, museos, restaurantes, bares, teatros
- ✓ Redes de transporte: aeropuertos, puertos, trenes tanto dentro del destino, como las redes que lo conectan al mundo.
- ✓ Establecimientos hoteleros y Halls de residencia
- ✓ Servicios Auxiliares como floristas, especialistas audiovisuales, etc.
- ✓ Compañías especialistas que proveen servicios para conferencias, ferias de mercado y viajes de incentivos.
- ✓ Venues

El destino es una mezcla de elementos tanto tangibles como intangibles al igual que todos los productos turísticos. Los elementos intangibles son altamente subjetivos y se encuentran sujetos a la percepción del consumidor y son vitales para el éxito del destino.

¹⁰ Swarbrooke, John y Susan Horner. *Business Travel and Tourism*. Editorial Butterworth Heinemann, 2001. Pág. 59-64



Las percepciones de los consumidores juegan un papel determinante al momento de seleccionar el destino para un viaje de incentivos o cualquier otro evento que se desee realizar.

La Secretaría de Turismo de México define al Turismo de Incentivos como “una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales fuera de lo común al premiar a los participantes con una experiencia extraordinaria de viaje, una vez lograda esa parte que le corresponde a las metas fuera de lo común. El viaje de incentivos es un premio que alcanzan los que demuestran un mejor desempeño en su trabajo”¹¹. Basándonos en el ejemplo del diagrama de operación y funcionamiento de un viaje de incentivos que plantea la Secretaría de turismo de México, este puede desglosarse de la siguiente manera para su comprensión de acuerdo a los elementos integrantes para su realización¹²:

Oficina de convenciones y visitantes encargada de promover al destino; asesorar y recomendar a posibles proveedores; apoyar la integración de los servicios en el destino.

- **Elemento generador del proceso:** aquellas empresas interesadas en el destino que contratan servicios de éste a través de casas de incentivos o lo hacen de una manera directa con los proveedores.

¹¹ Secretaría de Turismo de México. Dirección de desarrollo de turismo de negocios. “Proyecto de desarrollo de destinos en viajes de incentivo”. <http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect> (16 aug. 2010).

¹² Ver cuadro de Diagrama de Proceso de Operación de un Viaje de Incentivos Según Sectur México. Pág. 1 en Anexo



- **Operador Logístico:** son aquellos intermediarios encargados de unir a la demanda con la oferta propia del destino. Estos pueden ser casas de incentivos, empresas de viajes y turismo encargados de la planificación y realización de un viaje de incentivos adecuado al perfil de la empresa y participantes de viaje. Asimismo, estos operadores puede contratar indirectamente los servicios a través de una compañía de gestión de viajes de incentivos ubicada en el destino, o bien, contratar los servicios en forma directa con los proveedores.

- **Destino:** compuesto por la oferta de servicios necesarios para la realización de un viaje de incentivos. Estos servicios son:
 - ✓ Hoteles
 - ✓ Centro de Convenciones
 - ✓ Transporte Terrestres
 - ✓ Banquetes
 - ✓ Tours y Recorridos
 - ✓ Eventos Especiales
 - ✓ Audio y Videos
 - ✓ Edecanes



✓ Otros

Para la efectiva gestión del manejo de un destino de negocios determinado es necesario tener en cuenta¹³:

- ⇒ Planeamiento desarrollo de infraestructura incluyendo venues y transporte.
- ⇒ Marketing, publicidad y provisión de información respecto del destino.
- ⇒ Manejo de los estándares de calidad en todos los aspectos del producto y tomar las acciones necesarias sobre ellos.
- ⇒ Educación y entrenamiento de todo el personal involucrado al servicio de las necesidades del turista de negocios.
- ⇒ Asegurar el abastecimiento de electricidad y agua.
- ⇒ Mantenimiento de limpieza en entornos físicos y en espacios abiertos.
- ⇒ Fortalecimiento de la seguridad en el destino.

Estructura del Turismo y viajes de negocios¹⁴

Existe una gran interdependencia entre los actores intervinientes en el desarrollo de un viaje de negocios. La estructura del turismo y viajes de negocios para una mejor comprensión, puede dividirse en tres actores principales:

¹³ Swarbrooke, John y Horner, Susan. *Business Travel and Tourism*. Editorial Butterworth Heinemann, 2001. Pág. 65

¹⁴ Swarbrooke, John y Horner, Susan. *Business Travel and Tourism*. Editorial Butterworth Heinemann, 2001. Pág. 7

DEMANDA DEL TURISMO DE VIAJES DE INCENTIVOS
INTERMEDIARIOS
PROVEEDORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Para lograr una segmentación efectiva de la demanda y concentrar nuestros esfuerzos al mercado objetivo, es necesario tener en cuenta, que la demanda en el turismo de negocios toma dos dimensiones: por un lado se encuentra el *cliente* y por otro el *consumidor o usuario*. La principal diferencia entre estos dos, es que el grupo de clientes esta conformado por todos aquellos empleadores u organizaciones sponsor que toman la decisión de premiar, reconocer a sus empleados regalándole un viaje. Y son ellos quienes lo financiarán.

Por otro lado se encuentra el consumidor, aquellos empleados que serán los beneficiarios de ese viaje, y lo consumirán.

La **demand**a del turismo y viajes de negocios a efectos de ser analizada, puede dividirse en las siguientes categorías de acuerdo a:

- Frecuencia de viaje
- El nivel de demanda que viaja a un destino particular
- El nivel de demanda de venues particulares
- Nivel de gasto durante el viaje
- Nivel de demanda en diferentes tipos de alojamientos



- La duración del viaje
- El nivel de demanda en la utilización de productos y servicios de proveedores e intermediarios particulares
- El propósito de viaje
- La estacionalidad de la demanda
- La segmentación en base al tipo de empleador, edad, sexo, raza, nacionalidad, etc.

El mercado de turismo de negocios puede segmentarse de acuerdo a diferentes criterios:

- Geográfico: lugar de residencia, idioma, viaje doméstico o internacional; tipo de destino
- Demográfico: edad, sexo, raza, religión.
- Propósito de viaje: viaje de negocios individual; participante en viaje de incentivos, participante en conferencias, etc.
- Frecuencia de viaje
- Función y puesto en la organización empleadora
- Personalidad

Existe un gran número de organizaciones que cumplen el rol de intermediarios en un evento de negocios. En el caso de la realización de un viaje de incentivos, las organizaciones vinculadas en el proceso que cumplen el papel de intermediarios son agencias de viajes de incentivos que se



encargan de organizar paquetes especiales para sus clientes, corporaciones relacionadas a la hospitalidad y entretenimientos, y por otro lado, compañías especialistas involucradas en la gestión y manejo del destino.

Por otro lado, se encuentran los intermediarios, aquellos servicios o productos individuales que van conformando al destino en conjunto. Estos son:

- ✓ Venues
- ✓ Transportes
- ✓ Alojamientos
- ✓ Servicios auxiliares

Venues: donde los eventos de negocios toman lugar. Los más populares en esta categoría son los hoteles ya sean hoteles en el centro de la ciudad, moteles, localizados en su mayoría en rutas, resorts costeros, u hoteles ubicados en zonas rurales.

Existen también venues construidos específicamente para los propósitos de turismo de negocios, éstos serán diferentes dependiendo del tipo de eventos de los que son receptores. Pueden ser residenciales y no residenciales; urbanos o rurales, grande o pequeños salones.



La mayor parte de los organizadores buscan lugares originales e inusuales para desarrollar cualquier tipo de evento de negocios ofreciendo una experiencia memorable y única. Estos pueden tener lugar en parques temáticos, en venues deportivos, edificios históricos, museos y dentro de medios de transporte marítimos fluviales o terrestres, como cruceros, y trenes.

Transporte: Es un servicio vital para el desarrollo del turismo de negocios. Estos pueden cumplir un rol de conexión al destino y dentro del destino mismo y a su vez, como venue para la realización de un evento determinado.

Alojamientos: tanto los alojamientos y el viaje hasta el destino, son los elementos que requieren mayor presupuesto.

Los proveedores de servicios de alojamientos, como cadenas hoteleras, por citar un ejemplo, proveen al turista de negocios una variedad de facilidades de acuerdo a las necesidades que requiere. Sala de reuniones, actividades de entretenimientos, centros de negocios, entre otras. Y para muchos de ellos, el turismo de negocios es la fuente de la mayor parte de sus ingresos.

En cuanto a los *servicios auxiliares*, éstos tienen una gran importancia al momento de la selección del destino para el desarrollo de cualquier evento de negocios. Equipamientos audiovisuales, diseñadores, entretenimientos, seguridad, intérpretes y traductores.

Planificación del marketing: la Planificación es una necesidad impuesta por la creciente complejidad de un mercado cada día más competitivo. La planificación no garantiza el éxito, pero contribuye a reducir considerablemente las posibilidades del fracaso. Asimismo, los tomadores de decisiones de un destino, deben establecer los objetivos que deben ser alcanzados para cumplir el fin último, en tal caso, el proceso de



marketing, es una herramienta que le proporciona al tomador de decisiones un marco de actuación conjunto para todos los actores integrantes del destino y su entorno, facilitando el logro de los objetivos propuestos.

Un plan estratégico de turismo es un instrumento al servicio de una zona determinada, que define las condiciones generales de desarrollo armónico del territorio en un plazo de tiempo amplio. La Planificación estratégica se convierte en el paquete de directrices globales realizables, diseñadas para mantener o convertir en competitivo un producto o destino determinado, que sirva de marco de referencia a todos los agentes públicos y privados que actúan¹⁵.

La Planificación estratégica del destino supone varias etapas:

- Una fase analítica que incluye un análisis a nivel externo e interno del destino con su consecuente diagnóstico.
- Una Fase estratégica compuesta por la definición de la misión los objetivos y estrategias para alcanzarlos.
- Una Fase Táctica / Operativa, compuesta por los planes de actuación a corto y largo plazo.
- Una fase de Revisión y Control que permitirá observar el grado de avance del plan y si se deben tomar medidas correctoras o modificar el plan.

¹⁵ Bigné Alcañiz, Enrique .Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo. Ed. Esic. Madrid, 2000. Pág.382 y 309.



La estrategia de marketing¹⁶ consiste en el análisis, desarrollo de la estrategia y actividades de implementación para: desarrollar una visión sobre los mercados de interés para el destino, seleccionar estrategias sobre el mercado objetivo, definir objetivos y desarrollar, implementar y gestionar estrategias posicionamiento del programa de marketing para satisfacer los requisitos de valor de los consumidores en cada mercado objetivo.

El posicionamiento es el proceso mediante el cual los consumidores “perciben” los productos o servicios en categorías en su mente, y lo definen y valoran a través de sus atributos. Es el lugar que ocupa un producto en la mente de los clientes, en relación a su competencia. En tal caso, se trata de conseguir una posición relevante, diferenciada y duradera que es considerada importante por los compradores objetivo.

El posicionamiento se compone de tres elementos y de ésta forma conseguir crear la posición deseada en la mente del público objetivo estos son:

- Imagen: personaliza y ofrece garantías al consumidor.
- Beneficio: es la promesa que se hace al consumidor.

¹⁶ Cravens, David W. y Piercy, Nigel F. Marketing estratégico 8° edición. Ed Mc Graw Hill. España, 2006. Pág 29



- Diferenciación: elementos que facilitan la elección de un destino en lugar de su competidor.

La **selección del mercado objetivo** consiste identificar los segmentos dentro del mercado de productos de interés. Los segmentos se describen utilizando las diversas características. Puede ser un posicionamiento no diferenciado: una oferta para todos los segmentos; posicionamiento diferenciado, ofertas diferentes para segmentos diferentes; y otra alternativa es desarrollar una oferta única para un segmento único, es decir, bajo el concepto de paraguas unificador¹⁷.

El **diseño de estrategias** orientadas al mercado comprende la definición de mercados objetivo y posicionamiento estratégico. La estrategia de definición de mercados objetivo consiste en seleccionar a las personas a quien la organización / destino quiere atender. Posteriormente, éstos mercados objetivo guiarán la definición de objetivos y el desarrollo de una estrategia de posicionamiento. La estrategia de posicionamiento es la combinación de las estrategias sobre el producto, la cadena de valor, el precio y la promoción que utiliza una empresa para posicionarse frente a sus competidores clave para satisfacer las necesidades y deseos del mercado objetivo.

La selección del mercado objetivo y el diseño de la estrategia de posicionamiento llevan al desarrollo de la estrategia de marketing a la etapa de **implementación, y gestión** de la estrategia orientada al mercado.

¹⁷ Altés Machin, Carmen. Marketing y Turismo. Ed. Síntesis. Valle Hermoso, Madrid, 1995 Págs. 88- 94



La implementación y control de la estrategia comprende la elaboración de un plan de marketing y su presupuesto, su implementación y utilización para gestionar y controlar la estrategia en forma continua.

En el plan de marketing¹⁸ se incluyen las líneas directrices sobre acciones de las actividades que se van a implementar, quien hace qué, las fechas y localización de la implementación y como se va a lograr ésta. Este abarca las siguientes etapas:

- Un resumen de la situación que describe el mercado y sus características principales.
- Descripción del mercado objetivo: descripción del mercado objetivo, tamaño y tendencias.
- Objetivos para el mercado objetivo: aquí se determina que es lo que se espera con la concreción de la estrategia de marketing.
- Estrategia de posicionamiento del programa de marketing en la cual se definen las estrategias y tácticas concretas, las acciones que se emprenderán, responsabilidades y plazos temporales.
- Estimaciones y presupuestos: supone una planificación financiera para estimar ingresos, beneficios y costes necesarios para desarrollar el plan de marketing.

¹⁸ Cravens, David W. y Piercy, Nigel F. Marketing estratégico 8ª edición. Ed Mc Graw Hill. España, 2006. Pág 40

METODOLOGÍA

En este punto se detallaron los pasos necesarios y las técnicas empleadas para llevar a cabo la investigación de mercados bajo un enfoque sistemático, es decir en forma metódica y planeada.

En primera instancia, el proceso se inició mediante una fase analítica, es decir un análisis riguroso y exhaustivo de la situación turística actual del destino. Este análisis fue doble: de carácter Interno y externo.

A nivel interno, se realizó una valoración del destino que incorporó un estudio detallado de los recursos turísticos, planta turística, infraestructura, servicios generales y demás sectores y organismos implicados en la actividad turística del Valle de Calamuchita, permitiendo identificar y evaluar los puntos fuertes y débiles de cada uno de los componentes del destino turístico. Por otro lado, se realizó una valoración a nivel externa del destino. Este incluyó un detallado análisis del mercado, la competencia, el sector y perspectivas del entorno general de carácter político-legal, económico, sociocultural, y tecnológico, y su incidencia en el desarrollo de la actividad turística, que permitió evaluar las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno en general y entorno turístico en particular, y así, dibujar los escenarios más probables en los que se desarrolla la actividad turística actualmente, valorando los efectos que ésta tiene sobre la economía, la sociedad, la cultura y el medio ambiente del entorno en el que se encuentra enclavado el destino.



La identificación tanto de las fortalezas y debilidades a nivel interno y de las oportunidades y amenazas a nivel externo, permitieron establecer un diagnóstico estratégico sobre la posición competitiva actual del Valle. Posteriormente, sobre esta base, se inició la segunda fase del proceso, es decir, la fase estratégica donde se definió la situación deseada, y se fijaron objetivos y metas para alcanzarla, que guiaron las decisiones estratégicas a emprender con sus consecuentes planes de acción y la asignación de recursos necesarios para lograrlos.

La Investigación de mercados, proporcionó los datos necesarios sobre clientes efectivos y potenciales en los que se deberán concentrar los esfuerzos de mercadotecnia. También sobre la competencia y productos que sirvieron de base para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento adecuada.

El tipo de investigación que se empleó para la recolección de información fue a través de un diseño exploratorio. La investigación exploratoria¹⁹ puede consistir en uno o varios estudios informales con el fin de proporcionar información sobre antecedentes y realizar un diagnóstico de la situación. Brinda una introducción inicial al tema, aclara y ayuda a definir la naturaleza del problema a investigar.

¹⁹ Zikmund, William G. Investigación de Mercados. Sexta Edición. Ed. Prentice Hall. México, 1997. Pág. 51



Tipo de Investigación: Exploratoria

Metodología: Cualitativa

Técnicas de investigación empleadas:

- Observación
- Relevamiento Turístico. Tipo Relevamiento Técnico.
- Encuestas de experiencia
- Análisis de datos secundarios

Población a analizar:

En la observación:

- *Recursos Turísticos: recursos naturales, recursos culturales e históricos.*

- *Equipamiento e Instalaciones turísticas.*

En el Relevamiento técnico:

Los elementos a tener en cuenta en la observación serán:



- Relevamiento de recursos físicos:

- recursos naturales y culturales que ofrece el destino.
- Alojamiento, alimentación, transporte e información.
- Relevamiento de Infraestructura:
- Equipamiento: infraestructura que presta los servicios básicos en el destino
- Instalaciones que facilitan específicamente el desarrollo de la actividad turística.

En las Encuestas de experiencia:

⇒ **Profesionales e idóneos que trabajan actualmente con el turismo corporativo y turismo de viajes de incentivos específicamente en la provincia de Córdoba y en localidades del Valle:**

- Lic. Franco Bellomo: Representante de Parque temático Peñón del águila. La Cumbrecita.
- Sebastian Aviñó: SITE Argentina DMC. Destination Managment Company. Programas de Incentivos, transporte de pasajeros y servicios especiales de logística.

⇒ **Representantes y empresarios vinculados a la actividad turística del Valle:**

- Cristina Piazza: empresaria hotelera. Cabañas La Campiña. Santa Rosa de Calamuchita.



- Juan Pablo Costa: Complejo de cabañas Valle del Sol. Santa Rosa de Calamuchita. Área de reservas.

- Chamonix Posada de montaña. Área de reservas.

⇒ **Representantes de organismos oficiales de turismo:**

- Carlos Alessandri: Presidente de la Comunidad Regional de Calamuchita.

- Lic. Pablo Barzola: Agencia Córdoba Turismo. Área de reuniones.

El método de relevamiento técnico supuso dos propósitos básicos: la recolección sistematizada de datos por medio de la observación, ordenando la registración de datos relevados de los recursos, facilitando así, los estudios en profundidad para emitir un diagnóstico de situación y tomar las medidas necesarias. Para ello fue preciso la elaboración de fichas de relevamiento técnico las cuales fueron utilizadas a modo de soporte para sistematizar los datos obtenidos durante la observación.

El análisis de datos consistió en la revisión de estadísticas oficiales, bibliotecas, archivos, artículos de revistas, bases de datos institucionales y corporativos, diarios e informes de organizaciones tanto públicas como privadas, que permitieron extender, ampliar y desarrollar los conocimientos que se tienen acerca del tema planteado y brindaron la información necesaria para llevar a cabo el análisis y posterior diagnóstico tanto a nivel interno como externo del destino, sus principales tendencias del mercado de turismo de incentivos e información sobre la competencia.



La elaboración de encuestas de experiencia, permitió tomar contacto con personas referentes del sector turístico de Córdoba y del Valle de Calamuchita que tienen experiencia y son idóneas en el tema a investigar. Estas se aplicaron a representantes de entes públicos del sector turístico, a actores privados intervinientes que tienen un rol importante en el proceso de desarrollo del turismo corporativo y de viaje de incentivos en particular en la provincia de Córdoba.



I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN TURÍSTICA ACTUAL DEL VALLE DE CALAMUCHITA

ANÁLISIS EXTERNO

A. Análisis del Mercado

Análisis del mercado de turismo de viajes de incentivos en Argentina y Latinoamérica.

AV Business & Communication²⁰ es una de las desarrolladoras de incentivos más importante de Argentina, encargada de relevar las principales tendencias y prácticas en motivación e incentivos que realizan las empresas latinoamericanas. Según un relevamiento realizado por ésta institución a más de 1700 ejecutivos de Chile, México, Argentina y Uruguay, hoy el sector de incentivos se encuentra en pleno crecimiento debido a la recuperación del consumo por un lado, y por el otro, el cambio en la inversión. Esto última se refiere a que años atrás, la gerencia comercial de cualquier empresa era la encargada del desarrollo de programas de incentivos para los empleados, se destinaba parte de presupuesto al área de publicidad, especialmente publicidad televisiva, pero a medida que el mercado fue cambiando y se profesionalizó, hoy casi un 60% de la inversión se focaliza en el sector de recursos humanos y tanto la gerencia comercial como la gerencia de recursos humanos

²⁰ AV Business & Communication. Primera empresa de la Argentina especializada en incentivos no monetarios con alcance nacional, regional y global. <http://www.av-buscom.com.ar/invitacion-encuesta-incentivos/2010/invitacion-2010.html>

comparten responsabilidad para el desarrollo de éstos programas. Más del 50% de las empresas consultadas realiza programas de incentivos y motivación. Casi 65% de estas acciones están dirigidas a las fuerzas de ventas, a las áreas de logística y distribución²¹.

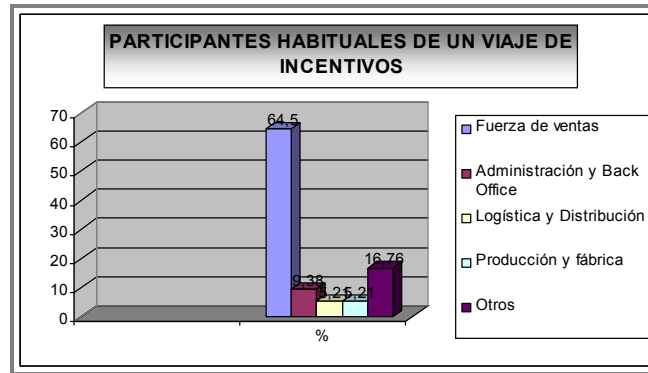


GRÁFICO N° 1

Fuente: Av Business Communication. <http://www.av-buscom.com.ar/invitacion-encuesta-incentivos/2010/invitacion-2010.html>

De acuerdo al personal destinatario de los Viajes de Incentivos, un 52% de los programas están destinados a los clientes internos de la empresa²². Pero estos no son los únicos beneficiarios del incentivo ya que un 65% de las empresas encuestadas organizan viajes para sus clientes

²¹ Ver Gráfico N° 1. Participantes habituales de un viaje de incentivos.

²² Ver gráfico N° 2 Programas de incentivos dirigidos a clientes internos.

externos²³, entre ellos: distribuidores, franquiciados, retailers, y en algunos casos para el consumidor final. Existe una tendencia de hacer extensivo estos programas a sectores menos tradicionales como el área de recursos humanos por mejorar los índices de satisfacción del personal que se ven reflejados en encuestas de satisfacción posteriores. Son cada vez más las campañas que apuntan a clientes externos.

GRÁFICO N° 2

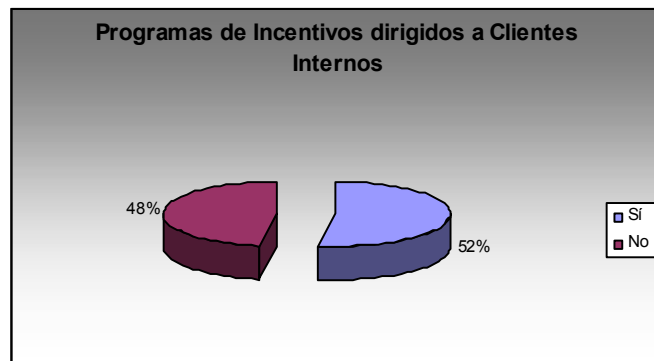
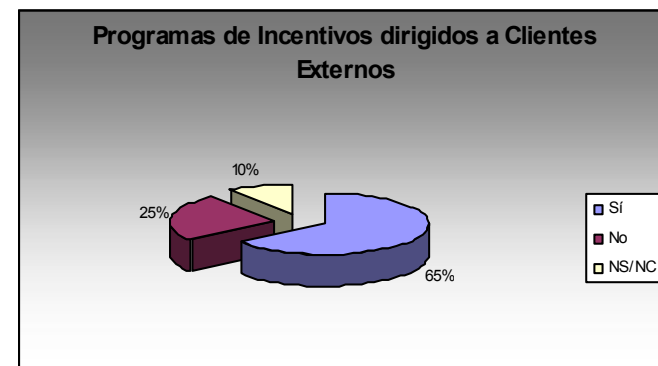


GRÁFICO N° 3

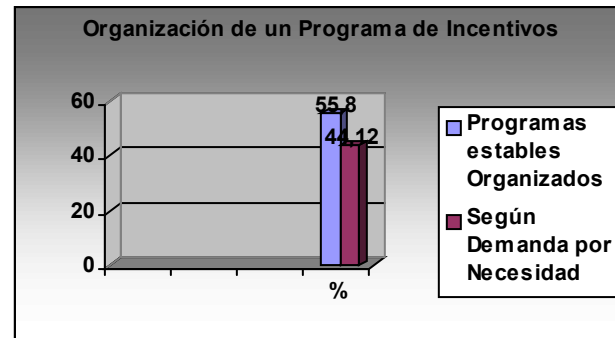


Fuente: Av. Business Communication. <http://www.av-buscom.com.ar/invitacion-encuesta-incentivos/2010/invitacion-2010.html>.

En cuanto a la programación en los Viajes, la mayor parte de las empresas encuestadas en el estudio de investigación, poseen programas anuales estables organizados para incentivar a sus empleados. El resto, lo organizan de una forma más informal, a medida que va surgiendo la necesidad por parte de los directivos de la empresa motivadora. (Ver cuadro n°4 Organización de un programa de incentivos).

²³ Ver gráfico N° 3 Programas de incentivos dirigidos a clientes externos.

GRÁFICO N° 4



Fuente: Av. Business Communications. <http://www.av-Fuente: Av.Business Communication buscom.com.ar/invitacion-encuesta-incentivos/2010/invitacion-2010.html>

En el año 2002, los viajes de incentivos se redujeron a la mitad en nuestro país. Según idóneos del sector ni los presidentes y altos directivos de las compañías viajaban. Actualmente, si bien los premios ya no son a destinos de larga distancia como tours por Europa, aumentan los pedidos para destinos de Argentina y países limítrofes.

La demanda clásica de viajes de incentivos pertenecen a laboratorios medicinales para médicos y visitantes; compañías de seguros y petroleras. Dada la nueva función asignada a los viajes de incentivos como viaje de construcción de un equipo de trabajo e integración de personal, la lista de empresas interesadas en desarrollar viajes de incentivos está incrementándose.



Los incentivos más utilizados son: el dinero en efectivo, seguido de los viajes y vouchers de descuento o regalos. Siendo el incentivo más eficaz, según respuesta de los destinatarios, un mix de premios en especies, viajes, descuentos, etc., y dinero en efectivo. Según Alejandro Verzoub representante de Argentina en SITE, lo recomendable es utilizar incentivos no monetarios ya que generan más fidelización. “El dinero no tiene valor percibido, nadie se acuerda que hizo con los 1000 pesos, pero nadie se olvida del viaje a un Club Med que además de ser unas vacaciones adicionales, se las gana por haber superado los objetivos dentro de la empresa”.²⁴

El 45,95 % de las empresas gestionan en forma directa y personal el desarrollo de planes de incentivos y motivación. Las tareas que más se terciarizan son la realización de eventos. La compra de premios y organización de viajes de incentivos, suelen realizarse directamente.

La diversión y la aventura son los principales efectos que las empresas motivadoras quieren lograr para romper con lo cotidiano. El sentido de la aventura tiende a ganar espacio, por sobre los planes más clásicos que privilegian la gastronomía en cenas exclusivas. Otra opción son los viajes de incentivos donde se pone el acento en el relax y la salud. A estos tipos de viajes suelen complementarlo con la invitación a esposos/ as o parejas de los empleados para que el incentivo resulte aun más satisfactorio.

²⁴ Bernadou, Florencia. “Distribuidores, retailers y minoristas, el nuevo blanco de los incentivos”. <http://www.iprofesional.com/notas/17192-Distribuidores-retailers-y-minoristas-el-nuevo-blanco-de-los-incentivos.html> (JUL 2009)



B. Análisis de la competencia

▪ A nivel Regional

Se puede destacar que el Valle de Punilla en cuanto a cantidad de plazas y afluencia turística y pernoctaciones es el primer competidor del Valle de Calamuchita en cuanto al turismo de ocio.

En cuanto a la cantidad de plazas existentes, el Valle de Calamuchita se ubica en segundo lugar de la provincia luego del Valle de Punilla, que representa el 40,85% del total de plazas hoteleras de la provincia de Córdoba, mientras que el Valle de Calamuchita, representa solo el 15,79% de éstas, siguiendo en tercer lugar el Valle de Traslasierra con un 11,79% y el resto de los valles por detrás.

Respecto a la afluencia turística y pernoctaciones, el Valle de Punilla concentra el 39,44% y 42,84% respectivamente, mientras que el Valle de Calamuchita en segundo lugar, un 16,19% y 16,40% respectivamente.

Respecto a la presencia del turismo corporativo en el Valle de Punilla pueden destacarse algunos alojamientos equipados con salas de reuniones y demás instalaciones. Igualmente hoy en día, el fuerte del Valle de Punilla es la satisfacción de una demanda de turismo de ocio. Este Valle, se presenta actualmente como un mercado turístico maduro. Por lo contrario, el Valle de Calamuchita, es un destino que se encuentra en una etapa de continuo crecimiento y presenta una oferta de productos bien diversificada.



Alojamientos que se pueden destacar del Valle de Punilla que se encuentran altamente equipados y orientados fuertemente a satisfacer necesidades de prácticas de turismo de negocios son:

Posada del Qenti: Health Resort & Spa exclusivo destinado en parte al mercado de turismo corporativo, convenciones incentivos, lanzamientos, paseos V.I.P.

Ofrece programas de sesiones de spa, recreación diaria, recreación nocturna, sesiones relajantes para una semana, o para “un fin de semana diferente”.

Ubicación Valle de Punilla. www.qenti.com

Hotel El Castillo: hotel Resort & Spa que recibe al turismo vacacional durante la temporada alta en los meses de enero, febrero, pascuas y vacaciones escolares de invierno. El resto del año, utiliza su centro organizacional totalmente equipado para el desarrollo de reuniones de trabajo, programas de capacitación e incentivos para empresas. Todas las actividades de este alojamiento están orientadas al desarrollo e integración de las capacidades intelectuales, artísticas, deportivas e interpersonales.

Ubicación Valle Hermoso, Valle de Punilla. <http://www.elcastillohotel.com.ar/>

Distancia de Córdoba capital: 1 hora y cuarto.



Hotel Crowne Plaza Golf, Spa and convention hotel: hotel miembro de la cadena internacional (Intercontinental Hotels Group). Cuenta con 8 salones, infraestructura y equipamiento necesario para la realización de congresos, convenciones, presentaciones de productos, viajes de incentivos, desayunos de trabajo, conferencias de prensa, cocktails, banquetes, almuerzos, cenas, y demás eventos sociales y empresariales. Asimismo cuenta con instalaciones de golf y spa.

Se encuentra ubicado a 40 minutos de la ciudad de Córdoba, en la localidad de Villa San Miguel. Según Site Incentives, empresa dedicada al desarrollo de programas de incentivos para empresas nacionales y multinacionales, el hotel El Castillo y el Hotel Crowne Plaza son competencia directa y trabajan para captar las cuotas de mercado en el segmento de viajes de incentivos. <http://www.cplazacordoba.com/>

Por otro lado, se puede destacar la ciudad de Alta Gracia. Localidad ubicada en el Valle de Paravachasca a 50 kms. de la ciudad de Córdoba. Si bien el fuerte de esta localidad es el turismo cultural, actualmente, se están desarrollando eventos corporativos en establecimientos hoteleros equipados para la demanda corporativa. Entre ellos se destacan:

Grupo Solares- Hotelería y Gastronomía: primera cadena de hoteles de turismo de la provincia de Córdoba. Cuentan con hoteles en Alta Gracia y La Cumbrecita de categoría entre 1 y 3 estrellas según las regulaciones de la provincia. Posee salón de conferencias y planes para el desarrollo de actividades recreativas. www.gruposolares.com.ar



Sierras Hotel & Casino Howard Johnson: posee 8 hectáreas de parque y un lago natural. Es un establecimiento restaurado que mantiene su arquitectura original que data del año 1908. Se encuentra equipado con salones para eventos sociales y corporativos.

<http://www2.hojoar.com/hoteles/hotel.php?idhotel=18>

▪ *A nivel Nacional*

Según el Grupo Evento Plus Argentina²⁵ en su artículo sobre las tendencias del mercado de incentivos en destinos locales de preferencia para realizar un viaje de incentivos, el norte y el sur del país se disputan la elección. Son lugares en donde el paisaje es el eje central del incentivo. Los destinos frecuentados según el objetivo de viaje son: la costa atlántica, provincias de región Patagonia, Mendoza, Cataratas del Iguazú y Salta.

Según publicaciones diarias de la página oficial de turismo de la provincia de Salta, esta ha incrementado el número de eventos de negocios debido al crecimiento cualitativo que tuvo la oferta en hotelería, auditorios y servicios conexos. Acompañando este proceso, el Ministerio de Turismo y Cultura ha lanzado una guía de Salta como sede de turismo de reuniones y eventos que contiene información necesaria y contactos para su realización.

²⁵ Grupo Evento Plus Argentina. Miembro de MPI (Meeting Professional International). "Las tendencias en viajes de incentivos" <http://www.eventoplus.com.ar/idea-consejo/116/2/las-tendencias-en-viajes-de-incentivos/> (29 FEB 2008)



Las actividades que se desarrollan en estos destinos van desde trekking, senderismo, rafting, cabalgatas y aplicaciones vivenciales mediante juegos, programas para trabajar en equipo y esforzar la construcción de grupos, liderazgo y comunicaciones interpersonales. Se pone el acento en actividades de aventura y diversión como uno de los principales efectos que se intenta lograr para romper con lo cotidiano.

C. Análisis del Entorno

Análisis político – legal, económico, sociocultural y tecnológico (PEST)

1. Análisis Político Legal: Política Nacional e Internacional

⇒ *Política Nacional*

El ámbito político- legal de cualquier país del mundo puede condicionar e influir en la capacidad del destino para ofrecer sus productos turísticos, fomentando su desarrollo a través del apoyo y financiación ya sea en infraestructuras, accesos, transportes, comunicaciones, etc., para impulsar la actividad.

En Argentina, el desarrollo de la actividad turística se ha convertido en una innegable fuente productiva desempeñando un rol fundamental en la economía actual capaz de causar una transformación económica, social y cultural.



Según lo anunciado por la presidente Cristina Fernández en un acto en la casa de gobierno en el mes de junio de 2010, la actividad turística en nuestro país desde el año 2003 en adelante ha tenido un crecimiento exponencial, duplicando el ingreso en dólares y la cantidad de turistas que recibió el país hasta la fecha²⁶.

Respecto al Turismo de Negocios en Argentina, en el año 2008 el gobierno lanza desde la ex Secretaría de Turismo de la Nación, hoy el Ministerio de Turismo de la Nación, el Programa de marketing para la realización de eventos con el fin de posicionar al país como sede de ésta tipología de turismo. En el año 2003, Argentina se encontraba en el puesto N° 40 en el listado del ranking de la asociación internacional de congresos y convenciones (ICCA) con 17 congresos internacionales realizados. La mejor performance se alcanzó en el año 2007 con 36 congresos hechos. Cuando en el 2008 se lanza el plan de marketing, la cifra ascendió a 115 eventos, pasando al puesto N° 22. Y en el año 2009 al puesto N° 19 con 145 eventos realizados. Actualmente Argentina es el segundo país en Latinoamérica como receptor de turismo de congresos siendo Buenos Aires la ciudad donde se celebran la mayor parte de éstos. Detrás de Buenos Aires, Mar del Plata, Córdoba, Mendoza y la ciudad de Rosario figuran a nivel mundial como destinos para la realización de eventos.

Por parte del estado, se ha llevado a cabo una política muy intensa para promocionar a la Argentina como destino de eventos, otorgándole una importancia primordial por recibir un turismo altamente calificado procedente del sector económico, científico, artístico, entre otros. Con

²⁶ Diario La Nación. "Cristina creó el Ministerio de Turismo". <http://www.lanacion.com.ar/1279634-cristina-creo-el-ministerio-de-turismo> (28 JUN 2010)



respecto al crecimiento en la inversión en alojamientos desde el año 2003 hasta la fecha, es el más alto que se ha realizado en el país hasta la fecha, generando un 14% de mano de obra más que en el año 2003.

Es importante aclarar que en el mes de junio de 2010, la presidenta de la Nación, Cristina Fernández convocó a todos los empresarios, guardia parques y sindicatos vinculados a la industria turística con motivo de anunciar la creación de lo que hoy es el Ministerio de Turismo de la Nación, un reclamo del sector que venía ocurriendo desde hace varios años atrás, con el fin de profundizar aún más la política que se está llevando adelante en materia de turismo actualmente. Su ministro es el ex Secretario de Turismo de la Nación Enrique Meyer.

En este sentido, el nivel de intervención gubernamental en la actividad es relativamente alto. El gobierno tiene una posición activa en el desarrollo de la actividad. La actividad turística es hoy considerada una política de estado que según la Ley Nacional de Turismo N° 25.997, “Política de estado” implica considerarla como un eje central de la gestión gubernamental a la cual deben concurrir coordinadamente los distintos actores tanto públicos como privados, orientando hacia su concreción los recursos humanos y económicos necesarios para otorgarle sustento.

Actualmente, el Ministerio de Turismo de la Nación, es el encargado de planificar e implementar las políticas del sector y tiene como misión promover las condiciones óptimas de competitividad que conduzcan al desarrollo equilibrado y sustentable del sector turístico y a la mejora en la calidad de vida de residentes y visitantes.



La gestión del gobierno actual en cuanto al desarrollo de la actividad turística se lleva a cabo mediante el proyecto del Plan Federal de Turismo Sustentable 2016 que tiene como principal objetivo direccionar y actuar como herramienta nucleadora. En cuanto a la relación del Ministerio de Turismo con otros organismos involucrados en la actividad, actúa también, en forma articuladora con varios organismos relacionados en forma directa o indirecta al sector. Estos son: organismos provinciales y municipales; el organismo de promoción y de inversiones en el sector y Administración de Parques Nacionales.

El organismo encargado de la Promoción turística nacional es el Instituto Nacional de Promoción turística (IMPROTUR), un ente de derecho público no estatal cuya principal misión es asistir en la promoción y el desarrollo del turismo receptivo, definir estrategias y establecer planes y proyectos que permitan posicionar al país en el mercado turístico internacional receptivo mediante la promoción de destinos y productos turísticos. Otros organismos que actúan en colaboración con el Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR), son el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva conjuntamente con el Consejo Federal de Ciencia y Técnica (ASETUR) y la Cámara Argentina de Turismo (CAT). La primera tiene como objetivo primordial brindar apoyo financiero para proyectos de invocación tecnológica del sector turístico tanto en el ámbito público como privado. La Cámara Argentina de Turismo, es la representante de la actividad privada del sector turístico cuya misión es impulsar a la unidad turística privada cumpliendo el rol de portavoz para el consenso del sector ante organismos nacionales e internacionales para defender los intereses de sus entidades miembro.



Las provincias argentinas, con motivo de promover un desarrollo armónico regional, crearon el Consejo Federal de Inversiones (CFI), orientado a colaborar activamente con los estados provinciales. Éste, ha tenido participación en la mayor parte de las iniciativas de inversión en infraestructura y en las acciones de promoción de la producción en todo el territorio nacional.

⇒ *Política Internacional*

No sólo las empresas multinacionales tienen un papel importante en el desarrollo del turismo. Simultáneamente, instituciones multilaterales como el Banco Mundial, agencias de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y organizaciones comerciales como el Consejo Mundial de Viajes y Turismo se dedicaron a convertir el turismo en una industria verdaderamente mundial, en estrecha relación con el capital internacional actuando como fuente de apoyo para la financiación de planes estratégicos, de desarrollo e infraestructura para colaborar con el impulso de la actividad turística en países en vías de desarrollo.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), es un organismo especializado que representa la principal institución internacional en el campo de la actividad turística que emprende actuaciones directas que refuerzan y complementan los esfuerzos de las administraciones nacionales de turismo. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es otra organización que cumple el rol de una de las mayores fuentes de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe. (Ejemplo de un programa financiado por el BID en la Argentina es el financiamiento de proyectos y estudios para el manejo de residuos sólidos y la recuperación de áreas degradadas debido a la mala disposición de dichos residuos,



especialmente en municipios ubicados en los corredores de desarrollo turístico donde el Banco está apoyando el establecimiento de la infraestructura de servicios turísticos).

El desarrollo histórico del capitalismo, el impacto de los avances tecnológicos en las comunicaciones, medios de transporte y comunicación electrónica, ha dado lugar a un fenómeno globalizado, un proceso que se ha ido desarrollando naturalmente causando la apertura y liberalización de los mercados y provocando transformaciones en las actividades económicas, sociales, culturales, laborales y ambientales.

La era de la globalización implica toda una serie de efectos, directos e indirectos, en la actividad turística. La expansión del turismo internacional viene acompañada de nuevos mercados y de destinos turísticos emergentes que provocarán una paulatina redistribución de los flujos turísticos a nivel mundial. Este hecho viene acompañado por la desregulación del transporte aéreo que ha facilitado el desarrollo de los viajes de larga distancia. Por otro lado, la expansión empresarial hacia nuevos destinos y los procesos de concentración de éstas es cada vez mayor.

La conservación del medio ambiente se ha convertido en una exigencia incuestionable del mismo modo que debe conciliarse la identidad cultural de los destinos turísticos con la tendencia a la homogeneización antes mencionada.

2. Análisis Económico



La imagen de un país está conformada por todos los acontecimientos que suceden en él, ya sea a nivel económico, político, o social. La crisis económica y también social y política que atravesó Argentina a fines del año 2001, provocó una inestabilidad y sensación de inseguridad que impactó negativamente sobre la percepción que en el exterior se tiene de nuestro país, lo que causó un impacto negativo en su demanda receptiva internacional. Una vez estabilizada la situación, durante el año 2002, los efectos de la devaluación del peso argentino, repercutieron favorablemente sobre el turismo al contar con un tipo de cambio más competitivo, incrementando el ingreso de los turistas internacionales. Argentina dejó de ser un destino turístico caro para convertirse en un lugar accesible desde el punto de vista económico y competitivo en Sudamérica.

En el año 2005 Según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la actividad turística en nuestro país generó un ingreso de divisas de 3.254,5 millones de dólares, revirtiendo por primera vez la balanza turística argentina, superando el número de ingresos de turistas extranjeros al de turistas argentinos que salieron al exterior, y lo que ubicó a ésta industria en el tercer puesto dentro del ranking de exportaciones de bienes y servicios, superando los ingresos generados por las exportaciones de cereales, petróleo y carnes. Por otra parte, la actividad turística fue solo superada por la industria de alimentos destinados a animales, grasas y aceites.

A medida que transcurrieron los años la demanda turística internacional fue aumentando. A lo largo del año 2007 Argentina recibió 4,5 millones de turistas y los ingresos por turismo internacional ascendieron de 1.100 millones de dólares en el año 1990 a 4.200 millones de dólares en el año 2007.



El Producto Interno Bruto Nominal de Argentina según las estimaciones realizadas por el Banco Mundial en el año 2008 fue de 328.385 millones de dólares ocupando el puesto n°29 en la lista mundial. En el año 2009 El PBI se ubicó en \$386.704 millones de dólares (INDEC).

Según un informe publicado por la Cámara Argentina de Turismo, relacionado a la importancia de la actividad económica de turismo y viajes en Argentina, ésta aporta en nuestro país el 7,6 % del Producto Bruto Interno nacional.

Con respecto a la política cambiaria la existencia de un mayor tipo de cambio se transformó en la actual estrategia política. Hoy la Paridad es 1 Dólar= 4,08 Pesos. Con un tipo de cambio más alto, se logró un peso argentino más competitivo que provocó un fuerte incremento en la producción nacional, tanto por el crecimiento de la demanda interna de bienes sustitutos de importaciones, como el aumento en la demanda externa de productos nacionales.

En relación a la problemática inflacionaria, hace aproximadamente 4 años se ha transformado en una amenaza para la estabilidad económica de nuestro país. La entidad encargada de medirla es el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, que a pesar de ser un organismo oficial, actualmente, es fuertemente cuestionado por una supuesta manipulación de los índices de inflación. En consecuencia, en nuestro país se convive con dos índices diferentes: “el oficial” y el “verdadero”.



Según estimaciones realizadas hasta el momento por el INDEC, el Índice de precios al consumidor (IPC) o el costo de vida de abril de 2010 ha aumentado en un 0,8% que implica una Inflación acumulada en lo que va del año del 4,3%. Por otra parte, consultoras privadas han estimado una suba de 1,5% en el Costo de vida del mismo mes.

3. Análisis Sociocultural

⇒ *Tendencias de la Población*

Según fuente del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) 2001, la República Argentina cuenta con 36.260.130 habitantes y se prevé al 30 de junio de 2010 una población de 40.518.951 habitantes. Es un país con baja densidad de población de 14 hab. /km², y con respecto a su distribución territorial, posee una fuerte concentración en el área metropolitana de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires representando casi un 38% del total de la población Nacional.

El ritmo de crecimiento poblacional sigue una pendiente descendente en las últimas décadas; en el período 1980-1991, la tasa de crecimiento anual medio fue del 1,47% y en el decenio 1991-2001 del 1,25% (INDEC).

Los estudios demográficos demuestran diferencias marcadas entre las distintas provincias del país. La ciudad de Buenos Aires representa el aglomerado urbano más envejecido del país con similitudes a la conformación demográfica de países europeos distinguiéndose del resto del país. La tasa anual media de crecimiento poblacional entre 1991 y 2001 fue de apenas el 0,1%; en 2001, la tasa de natalidad apenas alcanzó el



1,39% y la tasa de mortalidad el 1,11% con un crecimiento vegetativo de apenas el 0,28%. La población de *14 años o menos* representó el 17,5%, valor similar al de la población de *65 años o más* de 17,3%. La tasa global de fecundidad fue de 1,8 hijos por mujer. Con respecto al nivel de turismo interno en Argentina, según los datos arrojados por la encuesta de Viajes y Turismo en Hogares argentinos realizada por la Secretaría de Turismo de la Nación conjuntamente con el INDEC en el año 2006, el perfil demográfico de la demanda según edad, el 40,5% del total de la demanda tiene entre 30 y 44 años. Y entre los individuos mayores de 65 años el porcentaje se reduce a 25,9%.

En relación a los destinos elegidos solo el 6,9% de los viajes son realizados al exterior, mientras que 93,1% son viajes realizados en Argentina. Se estimó que el gasto promedio en viajes realizados dentro de Argentina es de \$47,8, mientras que para los viajes al exterior, el gasto promedio es de \$133,3.

⇒ *Idioma*

El Idioma oficial en la República Argentina es el español. Fue traído a nuestro país por los conquistadores españoles y sufrió los cambios propios de la mezcla con los pueblos indígenas y por las sucesivas oleadas inmigratorias ocurridas durante los siglos XIX y principios del XX, enriqueciéndolo especialmente en sus aspectos lexicales.

⇒ *Valores*



Según los datos arrojados por la encuesta realizada por Gallup²⁷ a fines del año 2001 sobre los valores humanos y religiosos de los argentinos, 8 de cada 10 habitantes dicen estar satisfechos con la vida que llevan. Siendo los más satisfechos los de mayor nivel económico y los que viven en el interior del país. Por otro lado, la institución familiar y la relación entre padres e hijos, es una de las prioridades del argentino siguiendo por detrás el trabajo, estudio, bienes materiales y religión.

La crisis también tiene un lugar central en las preocupaciones. Al 41% de los encuestados le preocupa la economía, el desempleo y los problemas laborales; y por detrás de éstos se encuentran las enfermedades propias.

⇒ *Religión*

En Argentina la Iglesia Católica Apostólica Romana representa un status jurídico diferenciado del resto de los credos según la Constitución Nacional, que en su Artículo 2° prescribe el sostenimiento del culto Católico. El 84% de los argentinos han sido bautizados como católicos. Asimismo, en la Argentina la libertad de culto está consagrada en la Constitución Nacional por lo que en nuestro país, coexisten armoniosamente otras religiones como el protestantismo, el judaísmo, el Islam, entre otros credos.

⇒ *Fragmentación de las Vacaciones*

Según la encuesta realizada por la Secretaría de Turismo de la Nación y el INDEC en hogares argentinos sobre viajes y turismo año 2006, los viajes por ocio y esparcimiento poseen un alto grado de estacionalidad, concentrándose principalmente en los meses de enero y febrero que

²⁷ Empresa referente en Argentina sobre información de mercados basada en el consumidor y en estudios de opinión pública



correspondiente a las vacaciones del ciclo lectivo. La menor proporción de viajes por éste motivo se observa en el mes de junio. Mientras que las visitas a familiares, amigos, y viajes de negocios son menos estacionales, siendo el mes de octubre el de mayor movimiento de ésta última tipología. Por otro lado, los viajes de egresados se concentran entre los meses de junio y diciembre, con un máximo de movimiento en el mes de noviembre. Los viajes de estudio y formación en el mes de septiembre, octubre y noviembre.

En relación al motivo de viaje, el más habitual es por ocio y esparcimiento representando un 46,9% de la totalidad de los viajes realizado por los argentinos. En segundo lugar se encuentran viajes por motivo de visitas a familiares, amigos; trabajo y negocio en tercer lugar; salud en cuarto lugar; estudios y formación, entre otros.

⇒ *Condiciones laborales*

El desempleo en la Argentina según datos arrojados por el INDEC en el último trimestre del 2009 fue del 8,4 % en comparación al tercer trimestre del mismo año, con un 9,1% de desocupación. Esto no fue así en años anteriores. En el año 2002 el ente oficial informó un índice de desocupación récord del 21% de la población desempleada.

Con respecto a la creación de empleo generada por la actividad turística, en el año 2008 la actividad económica de turismo y viajes generó 1.198.366 puestos de trabajo que representó el 7,2% del empleo total. Ocupando éste en términos de comparación intersectorial el quinto lugar



en el empleo registrado en el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, superando a sectores de la construcción, actividades primarias y extractivas, transporte, almacenamiento y comunicaciones²⁸.

⇒ *Educación*

La Argentina posee una gran tradición educativa en todos sus niveles. La educación en el país es considerada como una de las más avanzadas y progresistas de América Latina. La oferta de educación superior se ubica entre las mejores de América Latina. Posee una población con altos índices de escolarización y alfabetismo. Más del 30% de jóvenes entre 18 y 24 años concurren a la universidad. Según datos arrojados por el último censo en el año 2001, la tasa de alfabetización en Argentina de personas mayores de 15 años que pueden leer y escribir suma un total del 97,2%.

En relación a la formación profesional en la actividad turística son numerosas las instituciones de educación superior y escuelas secundarias que brindan formación en turismo y hotelería.

4. Análisis Tecnológico: Mejoras y avances en el transporte, liberalización del transporte Aéreo, gestión del rendimiento, desarrollo de la tecnología de la información.

²⁸ Fuente <http://www.camaraargentinadeturismo.travel/>



⇒ *Transporte*

La Argentina cuenta con transporte: aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y urbano. Los medios comúnmente utilizados son el transporte aéreo y el de buses. Las principales compañías aéreas del mundo vuelan a la Argentina. En su gran mayoría arriban al aeropuerto Internacional Ministro Pistarini ubicado en Ezeiza, a 40 minutos del centro de Capital Federal.

Todas las provincias tienen su propio aeropuerto. Asimismo, la mayor parte de los vuelos concentran como destino a Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Santa Fe. Por otro lado, desde provincias del interior se puede llegar a los principales destinos turísticos del país sin tener que pasar por Buenos Aires favoreciendo al intercambio turístico tanto nacional como internacional. Un ejemplo de esto es la nueva conexión Córdoba - Salta – Iguazú con Andes Líneas Aéreas. También, desde algunos países limítrofes se puede llegar vía aérea y terrestre a provincias del interior como Córdoba y Mendoza.

Son numerosas las empresas de ómnibus que prestan servicio para viajar por el país y hacia países limítrofes. En general son transportes confortables aunque en algunos casos los viajes suelen ser largos por las distancias largas. El servicio es más económico que el avión, y más caro que el tren.

⇒ *Tecnología de la Información*



El nuevo contexto de la sociedad en el que la tecnología de la información juega un papel fundamental como medio para mejorar la eficiencia de las organizaciones y entrega de servicio al cliente, tiene efectos en todos los ámbitos de ésta, ya sea en la esfera política, económica, social o cultural..

En este contexto, los organismos institucionales relacionados al turismo vienen trabajando en programas y proyectos que buscan diseñar e implementar sistemas de información y comunicación. La Dirección Nacional de Desarrollo turístico conjuntamente con el MINTUR, han propulsado el desarrollo de un Sistema de Información Turística (S.I.T.A) que tiene por objeto hacer accesible la información turística y distintas herramientas para la toma de decisiones. Esta información podrá ser utilizada por funcionarios públicos, empresarios, turistas y público en general. Se tratará de una plataforma que contendrá datos veraces en tiempo real.

ANÁLISIS INTERNO

a. Descripción del sector

El Valle de Calamuchita se encuentra ubicado dentro de la jurisdicción del Departamento de Calamuchita, cuya cabecera es la localidad de San Agustín. El departamento posee una superficie de 4.642 km² y representa el 2,81 % del territorio provincial.



El área de Calamuchita se encuentra al suroeste de la ciudad de Córdoba, y centro-oeste de la provincia, primordialmente en la zona serrana, ubicada a 80 kms. de Córdoba capital, limitada por diversos cordones: limita al norte con la Quebrada del Condorito y el Valle de Paravachasca; con las Sierras Chicas al este, las Sierras Grandes y el Valle de Traslasierra al oeste.

Respecto a la organización territorial, el departamento de Calamuchita se encuentra organizado y dividido en Comunas y Municipios y otras localidades sin organización política aún. Dentro del territorio existen, según la ley provincial, 10 municipios, 13 comunas y 12 localidades sin organización política, no existiendo según el Censo de 2001, localidad que alcance el rango de ciudad, siendo las de mayor población Santa Rosa de Calamuchita con 9.176 habitantes, Embalse con 7.415 habitantes y Villa General Belgrano con 5.888 habitantes. Según datos arrojados por el censo realizado en el año 2001 (INDEC) la población es de 45.418 habitantes y representa un 1,48% de la población provincial total, y posee una densidad de 9,8 hab./ km².

En cuanto a la actividad turística en el Valle, existe un ente departamental denominado Comunidad Regional de Calamuchita, creado con el fin de coordinar y lograr un esfuerzo conjunto entre todas las localidades del Valle y debatir sobre políticas para su crecimiento y desarrollo.

La Comunidad Regional tiene como objetivo establecido por la Ley Provincial N° 9206 el de: “Contribuir a hacer más efectiva la gestión de la Provincia y de los Municipios y Comunas en las regiones, generar polos de desarrollo, facilitar la descentralización de funciones y la transferencia de competencias y lograr las demás finalidades establecidas en el Art. 175 de la Constitución Provincial.”



Este ente regional, es comandado por el Presidente: Carlos Tomas Alessandri, legislador unaniminal; Secretario General Claudio Horacio Chavero, intendente de la localidad de Santa Rosa de Calamuchita; Tesorero: Lucas Sánchez, presidente comunal de Los Reartes; Vicepresidente 1° Fabián Hoss, intendente de la localidad de Villa General Belgrano; Vicepresidente 2° Jorge Ordóñez, presidente comunal de San Ignacio; Vicepresidente 3° Oscar Musumeci, intendente de Villa Yacanto de Calamuchita.

A fines del año 2006 fue presentada ante numerosos intendentes, funcionarios y personas vinculadas a la actividad turística en la región, la “marca Calamuchita” con el objetivo de llevar a cabo la promoción turística a nivel regional realizada por la Comunidad Regional de Calamuchita. La promoción quedó sustentada por cinco productos bien definidos dentro del Valle con el fin de convertirlo en una opción permanente para todas las estaciones del año, y luchar contra la estacionalidad en la región. Estos son:

- **Producto Sierras y Ríos:** las localidades que integran el producto son: Embalse, Villa Rumipal y Villa del Dique.

En este producto se pone el acento en la región conocida como “el Valle azul de los grandes lagos”, la región que representa la cuenta hídrica más importante de la provincia de Córdoba. Este producto está destinado a personas que optan por la práctica de deportes náuticos y gustan del contacto con la naturaleza.

Actividades que ofrece el producto: recreación en balnearios, deportes náuticos como windsurf, veleros, motos de agua, jet ski, hidropedales, pesca, caminatas y circuitos fotográficos.



- **Producto Lagos:** las localidades que integran el productos son: Río de los Sauces, La Cruz, Santa Rosa de Calamuchita, Villa Yacanto, La Cumbrecita, San Ignacio, Villa Amancay, Villa Alpina, Villa ciudad Parque, Los Reartes, Amboy y Las Caleras.

Este producto pone el acento en los cordones montañosos que conforman el Valle y a la cuenca hídrica más importante del centro del país. Las Sierras Chicas al este por un lado, y las Sierras Grandes al oeste por otro. En éstas últimas se encuentra el pico más alto de la provincia de Córdoba, el cerro Champaquí de 2789 metros de altura.

Actividades que ofrece el producto: pesca deportiva, trekking, deportes y actividades acuáticas, cabalgatas rappel, tirolesa, parapente, travesías 4x4, safaris fotográficos, enduro, aeromodelismo y carreras de aventura extrema.

- **Producto Cultura Centroeuropea:** Localidades que incluyen este producto: Villa General Belgrano y La Cumbrecita.

Este producto otorga al Valle una oferta inigualable. Se centra en el atractivo del aporte de la cultura centroeuropea en localidades del Valle; la conservación de sus costumbres, el legado arquitectónico y su gastronomía, representada por comidas y especialidades típicas de sus habitantes. Este producto a su vez, destaca entre las actividades que pueden realizarse, la celebración de reuniones y eventos, resaltando la calidad y el equipamiento de los establecimientos hoteleros con los que cuentan los destinos involucrados. Más adelante se desarrollará un relevamiento y análisis más detallado de éstos destinos, que serán la base por la cual se posicionará al Valle como destino receptor de viajes de incentivos.

- **Producto fiestas y eventos:**



El eje temático de éste producto está representado por todas las fiestas y eventos que se realizan en cada localidad del Valle durante todos los meses el año.

- **Producto Histórico cultural:** las localidades involucradas en el producto son: Los Reartes, Santa Rosa de Calamuchita, Amboy, La Cruz, Embalse, Villa General Belgrano y La Cumbrecita

En este producto, se pone el acento en la mezcla de la cultura criolla con la centroeuropea. Ofrece como principal atractivo para observar, el legado jesuítico, capillas e iglesias históricas, arquitectura colonial, degustación de gastronomía tanto criolla como centroeuropea, visita a museos, parques temáticos, caminatas a sitios de interés arqueológico, entre otras.

Respecto a la actividad económica del Valle, años anteriores, la actividad minera ha tenido un papel destacado en la actividad departamental con la extracción de piedras calizas, dolomita y mármol. Esta actividad predomina en la localidad de Las Caleras, zona sur del departamento, considerada el portal de ingreso al Valle, ya que desde ahí pueden observarse las primeras imágenes de las sierras.

Actualmente, el Valle de Calamuchita representa la segunda región turística de la provincia de Córdoba en relación al número de captación de turistas. Si bien el turismo representa una de sus actividades primordiales, cuenta además con otras actividades de importancia para su economía como el aprovechamiento de sus recursos hídricos y energéticos, contando con embalses artificiales y la Central Nuclear, segunda usina nuclear de nuestro país construida en el año 1974 y que opera comercialmente desde el año 1984.



Los principales productos y actividades turísticas relacionadas a ésta área son:

- ✓ Turismo sierras, sol y ríos
- ✓ Turismo Aventura
- ✓ Turismo Minero
- ✓ Turismo Religioso
- ✓ Turismo de pesca
- ✓ Turismo de estancias
- ✓ Festivales y Fiestas
- ✓ Golf
- ✓ Museos
- ✓ Turismo de Salud
- ✓ Producto “Sabores de Córdoba”
- ✓ Rally

Unas de las cuestiones principales en materia turística a resolver en el sector turístico del Valle de Calamuchita, es la alta incidencia de la estacionalidad en él.



En el caso de las Sierras de Córdoba, la mayor afluencia de turistas y visitantes se concentran en los meses de verano, causando trastornos en el sostenimiento de las Asimismo, la mayor parte de las veces, suele tratarse de un turismo masivo y de bajo consumo per cápita por lo que dificulta la recaudación durante la alta temporada.

Este problema está provocando una tendencia por parte de algunos alojamientos hoteleros de diversificar su oferta de servicios, ofreciendo sus instalaciones para la realización de reuniones, cursos de entrenamientos e incentivos que suelen llevarse a cabo durante todo el año permitiendo romper con la estacionalidad de la que adolece el sector.

Lo anterior puede dar paso a la instalación de empresas dedicadas a proveer e intermediar servicios para el desarrollo del turismo de reuniones como agencias de viajes de incentivos, agencias de marketing y gestión del destino, lugares para la celebración y manejo de reuniones, y empresas complementarias, especializadas y auxiliares al servicio del turismo de reuniones.

Son numerosas las empresas turísticas instaladas actualmente en el Valle de Calamuchita al servicio y entretenimiento del turista o excursionista:

- Alojamientos Hoteleros y Extrahoteleros
- Restaurantes
- Compañías de Transporte
- Parque Temático



- Agencias de viajes receptoras

La totalidad de las empresas se detallarán y describirán posteriormente en el análisis interno del destino para su consecuente diagnóstico.

b. **Análisis de la demanda del Valle de Calamuchita**

b.1 Demanda Real

Para lograr un acercamiento a la demanda turística real del Valle de Calamuchita, se analizaron en un principio, los datos arrojados por la encuesta realizada por el Observatorio turístico de Córdoba, área responsable de la investigación y análisis de las principales variables del sector turístico local. Si bien esta es una encuesta realizada para los turistas que llegan solamente a Córdoba capital, es importante tenerlos en cuenta para lograr una aproximación a su perfil, ya que la mayor parte de ellos suelen tomarse unos días para recorrer los valles. De los 487 turistas encuestados, siendo ellos, un 66% de procedencia nacional y el resto de origen extranjero, el 59% piensa visitar otra localidad. Dentro de las localidades que visitan se destacan Villa Carlos Paz en primer lugar representando un 43,1% de los encuestados, Villa General Belgrano un 22,3%, Santa Rosa de Calamuchita un 7,7%, Alta Gracia un 17% y La Falda 10,5%. Sin embargo, muchos respondieron de una forma más general: el 9,5 % dijo estar interesado en conocer todos los Valles y el 4,7% sólo el Valle de Punilla.

En relación a la ocupación laboral y formación profesional de los turistas nacionales que llegan a Córdoba la mayor parte de ellos, un 36%, son profesionales y técnicos siguiendo en importancia empleados y estudiantes en un 20% respectivamente.



Con respecto a los turistas extranjeros, éstos llegan a Córdoba capital motivados principalmente por el patrimonio cultural y paisaje urbano y el 76,6% piensa visitar todos los Valles u otras localidades predominando dentro de éstas, Villa Carlos Paz, Alta Gracia, Villa General Belgrano, La Cumbre, La Falda y Capilla del Monte.

Con respecto a la ocupación de los turistas extranjeros, éstos al igual que los turistas nacionales son en su mayor parte profesionales y técnicos siguiendo en importancia estudiantes.

Según datos formales recogidos a nivel provincial por parte del departamento de estudios sectoriales, dependiente de la Dirección de Inversiones y Servicios Turísticos²⁹, la afluencia turística del Valle de Calamuchita fue creciendo a través de los años. Ocupa el segundo lugar en cantidad de pernoctaciones, plazas hoteleras y afluencia turística después del Valle de Punilla.

Mayoritariamente los turistas provienen de Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, registrándose también visitantes de Santa Fe y la provincia de Córdoba. También se ha registrado una mayor cantidad de público excursionista, aquellos que llegan a localidades del Valle sólo para pasar el día sin pernoctar.

²⁹ Agencia Córdoba Turismo. Dirección de inversiones y servicios turísticos. Departamento de estudios sectoriales. Capacidad de alojamiento según área modalidad 2008 /2009.



La demanda procedente de Capital Federal y provincia de Buenos Aires representa el público fiel de la temporada completándose con visitantes de diferentes localidades de la provincia de Córdoba que viaja por períodos cortos, generalmente para pasar el día y durante la temporada baja.

En el caso de la demanda efectiva procedente de la provincia de Santa Fe, se recibe un público más que nada de las zonas de agricultura y ganadería con un alto poder adquisitivo.

La familia sigue ocupando el primer lugar en la preferencia del destino y en segundo lugar, parejas de jóvenes profesionales constituyendo una demanda potencial en el futuro.

También llegan turistas aficionados a la pesca deportiva durante todo el año, siendo La Cumbrecita desde diciembre de 2002 integrada a las zonas de pesca diferenciada, es decir con devolución obligatoria.

La estadía promedio en localidades del Valle es de 4 noches, con un máximo de una semana a diez días. Los huecos de una noche y dos noches que se cubren con quienes realizan un turismo itinerante en las sierras, hacen bajar considerablemente la media. El destino es muchas veces un complemento de las otras localidades cercanas del Valle como Santa Rosa de Calamuchita, Villa Los Reartes, La Cumbrecita y Villa Berna pernoctando en diferentes localidades durante el viaje o bien haciendo base en un destino para pernoctar, y luego trasladarse a localidades cercanas para pasear y conocer.



Respecto a la elección del destino los turistas de ocio que llegan a las localidades del Valle por ejemplo a Villa General Belgrano o a La Cumbrecita, manifestaron ser aconsejados por amigos en primer orden y en segundo orden son los que llegan a Córdoba capital que al estar alojados y al consultar hoteles, les sugieren visitar esta zona del Valle. Asimismo los factores motivadores que llevan al turista a visitar el destino son la tranquilidad del lugar, buena gastronomía, paisaje, la arquitectura propia del lugar, la cordialidad de la gente y su atención personalizada. El tema festivo en Villa General Belgrano y La Cumbrecita últimamente son las características diferenciadoras que poseen las localidades y que conducen al turista a elegirla como destino vacacional. En el caso de La Cumbrecita por ejemplo, es una localidad donde se ha impuesto una restricción vehicular, es un pueblo peatonal desde 1996, donde el acceso vehicular se encuentra limitado durante un cierto horario, contribuyendo así a una mayor seguridad, aparte del interés principal que es proteger la encantadora belleza del lugar.

Los turistas que visitan el Valle de Calamuchita pueden subdividirse en grupos que responden a variados tipos de turismo, cada unos con motivos, actividades y características particulares.

Turismo familiar

Los grupos familiares que visitan localidades del Valle tienen entre 25 y 45 años de edad y sus hijos son pequeños, de hasta 12 o 13 años. Estos suelen concentrarse en los períodos vacacionales y fines de semana largo.



La familia elige para su estadía la modalidad de cabañas, consecuencia de su comodidad en instalaciones, aunque una minoría elige el hotel por una cuestión de hábito y agrado.

Generalmente estos utilizan como medio de transporte el auto, dada su flexibilidad para acceder al destino y la disponibilidad para visitar los alrededores.

Turismo social

Fuera de temporada se registran la llegada de parejas o solos y solas que viajan de forma individual y no en grupo de excursión. Estos prefieren actividades de tipo recreativas y la modalidad de residencial, hotel y hostería para su alojamiento; la cual se cubre en temporada alta, pero generalmente es predilección de la gente en temporada baja, donde viajan en su mayoría los solos y solas. Dentro del target de media alta se trasladan en automóviles individuales.

Por otro lado, la ex Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR), hoy, Ministerio de turismo de la Nación (MINTUR) desarrolló programas destinados a las personas con escasos recursos, jubilados, personas con capacidades diferentes, entre otras, para asegurar que tengan un período de vacaciones. Estos programas se llevan a cabo principalmente en las Unidades Turísticas del Ministerio, ubicadas, algunas, en la localidad de Embalse de Río Tercero como así también, en otras localidades del país. Estos planes de turismo social, contemplan programas escolares, programas para la tercera edad, grupos familiares, eventos, programas terciarios y universitarios.



Fuera de éstos programas, se registran llegadas de grupos de la tercera que se registran en temporada baja sólo para el pernocte o como parte de excursiones desde la ciudad de Carlos Paz, circuito que inicia en La Cumbrecita y pasa por Villa General Belgrano; en algunos casos no llegan hasta La Cumbrecita y van a Embalse y luego a Villa General Belgrano.

El medio de transporte mas utilizado para arribar a Villa General Belgrano es el colectivo, dada su capacidad.

Hasta el momento se ha analizado la demanda de turismo de ocio en localidades del Valle. A continuación se analizará la demanda del turismo corporativo del país y países de Latinoamérica de tal forma de brindar un pantallazo general sobre su comportamiento, y posteriormente, se analizará la demanda actual de turismo corporativo que ocurre en el Valle de Calamuchita.

Si bien, ésta tipología de turismo comparte y hace uso de muchas de las instalaciones de turismo de ocio, y muchas veces la demanda de negocios se convierte en turista de ocio en ciertos momentos de la jornada, exige un trato diferente para su análisis.

b.2 Demanda Objetivo

Debido a la carencia de datos publicados relacionados al turismo corporativo que ocurre en el Valle de Calamuchita, se elaboraron encuestas de experiencia³⁰ que fueron utilizadas para preguntar a personas idóneas que trabajan actualmente con la tipología de turismo de incentivos en

³⁰Ver Entrevista a Franco Bellomo. Representante del Parque Temático Peñón del Águila en Pág. 3 del Anexo.



localidades del Valle. En este caso, fue por un lado, un representante del Parque Temático Peñón del Águila³¹, emprendimiento turístico que no solo presta el servicio de entretenimiento para el turista y grupos de turistas, sino que se encarga de contactar con proveedores de alojamiento, transporte y demás servicios necesarios, para ofrecer una experiencia integral. Por otro lado, se entrevistó al representante de la empresa Site Incentives³² (Destination Management Company), empresa que desarrolla programas de incentivos, transporte de pasajeros y servicios especiales de logística en la provincia de Córdoba. Adicionalmente, se desarrolló un modelo de encuesta para empresas que eligieron recientemente localidades del Valle para motivar a su personal³³.

Los datos obtenidos luego de las entrevistas fueron los siguientes:

- La localidad de Villa General Belgrano es el principal centro de distribución turística de la zona, actuando como puerta de entrada para el desarrollo de ésta tipología de turismo.

El turismo corporativo y de viajes de incentivos específicamente, se concentra principalmente en las localidades de Villa General Belgrano, La Cumbrecita y Santa Rosa de Calamuchita. En cuanto al mercado internacional se reciben consultas mayoritariamente de empresas

³² Ver Entrevista a Sebastian Aviñó. Representante de Site Incentives (DMC). Pág. 6 del Anexo.

³³ Ver modelo de encuesta para empresas motivadoras. Págs. 8– 14 del Anexo.



multinacionales con sede en Argentina. En el caso de empresas con sedes fuera del país, las consultas provienen de Santiago de Chile, Sao Paulo, Montevideo, entre otros.

- Los principales mercados nacionales están compuestos por pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe predominando dentro de ésta provincia, empresas de Rosario. El mercado cordobés es el más fuerte.

En cuanto a empresas multinacionales, la mayor parte proviene de la provincia de Buenos Aires y Capital Federal.

Ejemplos de Empresas que eligieron localidades del Valle para realizar turismo de viajes de incentivos:

- Grupo Empresa Siderar: es la mayor empresa siderúrgica de la Argentina. Cuenta con nueve centros productivos distribuidos en el país donde trabajan más de 5000 empleados. Año 2007.
- Grupo Quilmes: reconocida productora de cerveza de 120 años de trayectoria. Año 2008.
- Aceitera General Deheza. Año 2009.
- Grupo Aadi-Capif: Asociación Argentina que representa a los artistas intérpretes y a los productores de fonogramas, tanto nacionales como extranjeros, en la percepción y administración de los derechos correspondientes por la ejecución pública de fonogramas. Año 2009.
- Grupo Club del Caminante: dieta club formado por el Dr. Cormillot. Año 2009.
- Grupo Gendarmería Nacional y Carabineros de Chile. Año 2009.
- Grupo Empresa Renault. Año 2009.



- Grupo Empresa PSA Purificadores de agua. Año 2010.
 - Grupo Empresa VITNIK. año 2011
 - Grupo Lozada año 2010
 - Grupo Call Center Multivoice. Servicio de atención al cliente de telefonía Móvil de Claro.
 - Grupo Call Center Action Line. Servicio de atención al cliente de telefonía Móvil de Personal.
-
- En relación al perfil de la demanda, es una demanda que duplica el nivel de gasto en comparación con el turismo de ocio. Este mercado paga más por el uso de los mismos hoteles de los que hace uso un turista de ocio por el hecho que este segmento demanda servicios diferenciales o servicios extra para brindar una experiencia única a los usuarios.
 - Una de las principales diferencias entre el turismo de ocio y negocios es que en el turismo de negocios existe una clara distinción entre el comprador y el usuario. Teniendo en cuenta esta característica diferencial, se preguntó acerca de quien es el decisor final, cual es el puesto que ocupa éste y el organizador del viaje dentro de la empresa. En este sentido, el que se pone en contacto para organizar un viaje de incentivos o cualquier otra tipología dentro del turismo corporativo, como por ejemplo cursos de entrenamiento, es el Gerente de recursos humanos o el gerente de marketing. Ellos se encargan de organizarlo y solicitar información a cerca de la oferta del destino, y luego presentan el programa y presupuesto al Director General, el que tomará la última decisión.



- En cuanto a los objetivos y motivación para realizar el viaje, tanto el consumidor como el usuario tienen motivaciones diferentes. El consumidor es representado por el Gerente de Recursos Humanos, o Gerente de Marketing tiene como principal objetivo la construcción de un equipo de trabajo y animar a sus empleados para un mejor rendimiento futuro. El usuario de éste viaje lo que buscará es romper con la rutina de trabajo y toma el viaje como un beneficio que le brinda la empresa.
- Respecto al proceso de operación de un viaje de incentivos, el 97% se realiza en forma directa con la empresa interesada, y solo un 3% por medio de agencias de viajes o casas de incentivos.

En caso de empresas de mayor envergadura y con sede fuera del país donde las transacciones y los procesos de operación son más complejos, derivan una empresa organizadora de eventos de Buenos Aires que es la que se pone en contacto con compañías de gestión del destino en Córdoba.

- La época de mayor afluencia son los meses de marzo, mayo y junio, siendo éste último muy débil. La temporada más fuerte se da entre los meses de Septiembre a Noviembre siendo el mes de noviembre el de mayor facturación.
- Unas de las características del comportamiento del turista de negocios respecto al conocimiento del destino es que muchos de ellos asisten a un determinado evento de negocios y luego desean o piensan regresar al destino en otra oportunidad acompañados de su familia. Según la respuesta obtenida respecto a como toman conocimiento del destino, este se da de manera inversa. En la mayoría de los casos gerentes



- generales, gerentes de recursos humanos, o gerentes de marketing de empresas, viajan con sus familias con motivos de ocio, siendo el mercado familiar el más representativo del valle. Así, conocen el destino y piensan en la posibilidad de contactarse con agencias, casas de incentivos o con oficinas de Peñón del Águila para llevar a cabo reuniones, cursos, viajes de incentivos entre otras tipologías posteriormente en el destino.
- El tiempo de organización del viaje es: como máximo con seis meses de antelación y como mínimo con un mes de antelación.
- Las empresas provienen un 60% del sector de servicios, bancos, seguros, laboratorios. El 40 % proviene de empresas autopartistas, automotrices.
- Respecto a la frecuencia de viajes, esto varía según el tamaño y tipo de evento. Los callcenters son las empresas que con más frecuencia realiza viajes de incentivos para su personal. Cada 15 días aproximadamente. Las empresas que solicitan programas de incentivos, no solamente realizan actividades de esparcimiento con el objetivo de fomentar el liderazgo y la construcción de equipo sino que aprovechan ese tiempo para realizar reuniones, cursos de entrenamiento, jornadas laborales, información de objetivos empresariales, entre otros. Las empresas en su mayor parte, intentan ir variando y rotando los destinos para que sus empleados obtengan una experiencia única.
- En cuanto a la estadía, éstas suelen darse por cortos periodos y dependen de la procedencia de los grupos. En el caso del mercado cordobés, van de 1 a 2 días con una noche de pernocte. En el caso de empresas procedentes de Santa Fe, Rosario o Buenos Aires, la estadía generalmente es de 3 días y dos noches.
- En el caso de los factores que tienen en cuenta a la hora de la elección del destino, éstos son: Córdoba es un destino más económico en comparación a otros; eligen el Valle de Calamuchita y no otro principalmente por su infraestructura y buena gastronomía; es un destino que se encuentra en una etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida, y se encuentra bien posicionado.



- El medio más utilizado de los grupos para llegar al destino es en bus desde Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe. Son empresas que llegan directo a la Localidad de Villa General Belgrano, éstas son San Juan Mar del Plata y Chevallier. En el caso de altos directivos, suelen llegar a Córdoba capital por vía aérea y los espera un transfer que los traslada hasta Villa General Belgrano.
- El alojamiento elegido depende del tamaño, nivel, y capacidad de gasto de las empresas.

Las modalidades de alojamiento más utilizadas son los que se encuentran equipados con facilidades para reuniones como Hoteles, Posadas y en menor medida, complejos de cabañas y campings. Respecto a los hoteles, el más utilizado es el Howard Johnson Hotel & Spa Villa General Belgrano, siendo el principal factor de decisión la marca reconocida que da seguridad al cliente respecto al servicio. El Hotel Altos de Belgrano también es muy utilizado por estos grupos al igual que la Posada Chamonix. Los tres alojamientos nombrados anteriormente, se encuentran ubicados en la localidad de Villa General Belgrano. En santa Rosa de Calamuchita el más utilizado es el complejo Valle del Sol.

Se puede identificar dentro de la demanda total del Valle de Calamuchita dos segmentos claramente diferenciados en cuanto a sus motivaciones: por un lado se encuentra el segmento de la demanda de ocio y por otro, el segmento de la demanda corporativa. Cada uno constituye potencialmente un mercado individual con necesidades y deseos específicos.

b.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Si bien la demanda de turismo de ocio y de turismo corporativo identificada mediante el presente análisis hacen uso de los mismos proveedores de servicios, hay diferencias claras entre éstos dos en cuanto a:



- Los servicios requeridos: el segmento corporativo precisa de servicios adicionales y especializados que el segmento de ocio puede no requerir.
- El proceso de planeamiento del viaje en cuanto a tiempo, quien decide, y quien cumple el rol de consumidor y usuario son diferentes.
- Al tipo de destino seleccionado para la realización del viaje.

Partiendo de esta diferencia básica, se profundizará a continuación, en la demanda del segmento corporativo existente en el valle, y se desarrollará la segmentación del mercado con la posterior selección del mercado meta.

⇒ **Demanda del Segmento Corporativo**

Tipologías de eventos que se desarrollan en el Valle de Calamuchita actualmente:

- *Cursos de entrenamiento*
- *Viajes de incentivos*
- *Lanzamiento de Productos*
- *Reuniones*
- *Fiestas de fin de año*

⇒ **Subsegmento de viajes de incentivos**



Descripción del proceso de compra:

Según lo analizado, el proceso de compra de un viaje de incentivos se puede definir de la siguiente manera:

- **Iniciador del proceso de compra:**

Gerente de Recursos Humanos / Gerente de Marketing ⇒ Pedido de presupuesto.

- **Consumidor organizacional/ Decisor final:**

De acuerdo al análisis desarrollado existen dos tipos de compradores:

Gerente General de la empresa ⇒ Aprobación del presupuesto.

Casas de incentivos, agencias minoristas, mayoristas, compañías de gestión del destino (DMC).

- **Usuarios:**

Personal interno y externo de la empresa ⇒ Turistas que viajan con motivos de compensación por su buen rendimiento en el trabajo o lo toman como un beneficio por trabajar en su empresa.

⇒ **Selección del mercado meta**

Tipo de Empresas: Pequeñas y medianas empresas que estimulan a sus empleados mediante el desarrollo de programas de incentivos para:



La construcción de equipo / Humanización de la empresa / Potenciación de habilidades/ Generación de sentimiento de pertenencia y lealtad/ Integración/ Liderazgo /Asunción a nuevos desafíos / Incentivar el trabajo en equipo y generar relaciones laborales que impulsen a la colaboración/ Obtener mayor productividad futura / Generar espacios de creación de ideas, innovación y cambio.

Procedencia:

- ⇒ Córdoba capital.
- ⇒ Provincia de Buenos Aires y Capital Federal.
- ⇒ Provincia de Santa Fe: ciudad de Rosario y Santa Fe

c. **Análisis de los recursos**

1. **Recursos naturales**

Para llevar a cabo el análisis de los recursos naturales en el Valle de Calamuchita, fue necesaria la elaboración de una ficha de relevamiento³⁴ de recursos naturales y lagos artificiales del Valle en general, a fin de analizar el entorno natural y paisajístico de éste. En éstas se detallan las características principales de los recursos a relevar y la elaboración de la ficha fue amoldándose a cada característica particular del recurso.

³⁴ Ver ficha de Relevamiento de Recursos Naturales en Pág. N° 29 del Anexo.



El Valle de Calamuchita presenta un entorno paisajístico de montaña, repleto de pinares, lagos, ríos, arroyos y cascadas con una gran riqueza faunística y de formaciones vegetales. Se caracteriza por tener un clima templado caracterizado por un verano agradable y un invierno moderado, presentando frecuentes nevadas en la época invernal generalmente en el mes de julio y en las zonas más elevadas.

El Valle conforma una de las cuencas hídricas más importantes del centro de nuestro país, existiendo en él 8 grandes lagos³⁵: Dique Los Molinos, Embalse de Río Tercero, 1° Usina, 2° Usina, 3° Usina, Dique Piedras Moras, Embalse Cerro Pelado, y Arroyo Corto, que, además de otorgarle un atractivo paisajístico único como destino turístico, la función principal de éstos es la producción de energía hidroeléctrica para el país.

En él existen numerosos ríos, arroyos de baja profundidad que atraviesan localidades del Valle, y formaciones de ollas de aguas profundas y cristalinas que hacen de la zona un lugar propicio para el desarrollo del turismo de balneario y la pesca. Entre éstos se destacan balnearios naturales como Miami y la Olla ubicados en Santa Rosa de Calamuchita que cuentan con aguas profundas y playas de arena y son unas de las más concurridas en los meses estivales.

Entre los principales ríos de la zona se encuentran: río del Medio, río el Espinillo, río El Tabaquillo, río Los Reartes, río Santa Rosa, río Grande, río Quillín y La Cruz, los cuales en su conjunto forman la fuente de alimentación del Río Tercero, conocido también como río Calamuchita. Este último es uno de los más importantes de Córdoba por su gran caudal y dimensión.

³⁵ Ver Ficha de Relevamiento de Recursos hídricos y lagos Artificiales en la Pág. N° 39 del Anexo.



El Valle se encuentra localizado al pie de las Sierras Chicas del lado este y las Sierras Grandes al oeste. Estas se caracterizan por ser una de las formaciones más antiguas de nuestro país que datan de la Edad Terciaria y se encuentran fuertemente erosionadas.

En cuanto a sus características, las Sierras Chicas del lado éste del Valle, cuentan con pendientes más suaves y atenuadas, por lo contrario, las Sierras Grandes al oeste presentan pendientes mucho más abruptas, presentándose en su sector más occidental el pico más elevado de la provincia de Córdoba, el Cerro Champaquí de 2790 mts. de altura sobre el nivel del mar, en el cual, se realizan numerosas expediciones grupales para ascensos con diferentes niveles de dificultad.

El componente fitogeográfico se compone de pastizales o bosquecillos de altura, arbustal de altura o romerilla y bosque serrano. Posee una impactante vegetación de talas, molles, algarrobos, duraznillos, quebrachos blancos, espinillos, tala, pastizal, zarzamoras, yerba buena, romerillo, helechos, líquenes, uvas de campo, meloncito silvestre, frutilla silvestre, hinojo, entre otras, que fueron complementadas con plantaciones de cipreses y pinares presentando más de 30.000 ha. de pinos cultivados entre los que se destacan el Pinus Elliotti y Pinus taeda, concentrándose éstos al oeste del Valle, en las Sierras Grandes.

En la localidad de La Cumbrecita, zona declarada reserva natural de usos múltiples, pueden observarse añosos pinares, bosques de abedules, arces, liquidámbar y nogales, entre otras especies forestales, que fueron implantados por los primeros pobladores del pueblo.



En cuanto a las especies faunísticas existentes, varían de acuerdo a la zona. En general, pueden destacarse animales oriundos del lugar como pumas, gato montés, zorrillos, vizcachas, zorros colorados, nutrias, liébres, cuises y topos; reptiles como: lagarto verde, Culebra, Yará y Coral; Aves como el biguá, zorzal, loica, carancho, halcón, águila, jote, cóndor, lechuzas, colibríes, horneros, golondrinas y el pechito colorado. Dentro de la fauna ictícola se destacan las truchas, la tararira, el pejerrey, carpa, mojarritas y el bagre.

2. Recursos culturales

Para realizar el análisis de recursos culturales del Valle, fue necesaria la elaboración de una Ficha de Relevamiento³⁶ cuya estructura se dividió en 3 partes: relevamiento de recursos inmateriales históricos-culturales, recursos y atractivos culturales inmuebles, y una ficha especial para los museos existentes en la zona.

El Valle de Calamuchita cuenta con una gran riqueza cultural que le otorga a esta zona un valor inigualable como destino turístico respecto a otros en la región.

Localidades como Villa General Belgrano y La Cumbrecita, unos de los principales centros de distribución turística del Valle cuentan con una notable herencia cultural centroeuropea producto de una corriente inmigratoria pronunciada entre los años 1932 y 1937 de familias alemanas, que se asentaron en éstas localidades del Valle. La idea de estas familias era crear una colonia de campesinos donde desarrollar cooperativas agrícolas que produjeran frutos de los cuales poder vivir abasteciendo a los mercados de la zona de Córdoba y Buenos Aires. En el caso de La

³⁶ Ver Ficha de Relevamiento de Recursos culturales en Pág. N° 44 de Anexo.



Cumbrecita, luego de que los primeros pobladores se asentaran en el pueblo y adquirieran tierras compradas a los criollos, se inicia un proceso de construcción de viviendas. El primer edificio fue la estructura Haus Berchtesgaden que empezó a construirse en el año 1935 y actualmente es el Hotel La Cumbrecita. En aquel momento sólo contaba con 8 habitaciones que albergaban a la familia Cabjolsky y a familias amigas durante el verano y fines de semana. A partir de ese momento, surge el proyecto ambicioso de los pioneros del pueblo de crear un lugar turístico estilo tirolés, por lo que comenzaron con el loteo de tierras, trabajo para la provisión de agua y construcciones para otras familias provenientes de Alemania y de países de Europa central como suizos, húngaros y austríacos que estaban interesados en asentarse también en la zona, que luego fueron integrándose a la cultura de los grupos criollos de la región.

En los recorridos por los diferentes pueblos receptores de éstas corrientes inmigratorias, pueden observarse monumentos, plazas, y obras construidas por los inmigrantes pioneros del pueblo, cada uno de ellos realizados con un propósito en particular que dejan huella y revelan el estilo de vida y costumbres de éstos pobladores de origen centroeuropeo, entre ellos pueden destacarse:

- La Plaza de los pioneros en La Cumbrecita, una pintoresca plaza poblada de pinos y rodeada por un cerco de madera. Como su nombre lo indica, fue construída en honor a los primeros pobladores del pueblo.



- La plaza del ajedrez, se caracteriza por ser una plaza de dimensiones mucho más pequeñas a las plazas convencionales. Su gran atractivo es un tablero de ajedrez construido en el piso por Julio Diesemberg (inmigrante alemán) y unos bancos de piedra desde donde jugar. Todas las piezas que componen este gran ajedrez fueron elaboradas en hierro y hojalata.
- La Fuente: una fuente de agua de madera de lapacho diseñada y construida en 1942 por Helmut Cabjolsky, fundador del pueblo, como obsequio de cumpleaños a su padre. Esta fuente está conformada por un cuenco que almacena agua y en la parte superior cuelga una campana, utilizada para alertar a los habitantes del pueblo ante cualquier emergencia.
- La Capilla de La Cumbrecita: ubicada en uno de los puntos más altos del pueblo, rodeada de árboles y pinos. Conforman uno de los puntos del pueblo más visitados por turistas y excursionistas. Se caracteriza por ser una capilla de pequeña dimensión y de arquitectura alpina construida con abundante madera y materiales de la zona. En su interior se encuentra la figura de María y el Niño tallada en la Escuela de Ebanistería de Obermmergan de Baviera, Alemania.
- El Castillo: construcción ideada por Erwing Müller, a principios de la década del '40. Fue realizada con sus manos junto al lugareño Rito Merlo y se caracteriza por los símbolos y escudos grabados en la madera de su amoblamiento y en la piedra de sus paredes. Erwing Müller vivió sólo en el castillo durante un tiempo. Por medio de un sistema de códigos comunicaba su estado de salud a los vecinos. En un mástil ubicaba una bandera



de color verde cuando se encontraba de humor y bien de salud. La bandera roja significaba que su salud no andaba bien y era propicio para recibir visitas y asistencia de sus vecinos y amigos.

La Historia de Villa General Belgrano no fue diferente a la de La Cumbrecita. Aquí también, familias alemanas y posteriormente, húngaras, austríacas, suizas, se asentaron alrededor del arroyo “El Sauce” para afincarse junto a los pobladores lugareños. Así fue conformándose lentamente el pueblo que recrea el añorado terruño de sus antepasados centroeuropeos tomando una fisonomía muy particular en sus costumbres, construcciones, y gastronomía típica, esta última, un referente en la región.

El aporte principal de la cultura centroeuropea que caracteriza a esta zona, fue la conservación de sus costumbres, el legado arquitectónico que fueron imponiendo y otorgándole a toda la zona una fisonomía particular y similar a las de sus países de origen. Su arquitectura se asemeja a una aldea alpina con los clásicos tejados y techos a dos aguas con jardines floridos y abundante madera en sus construcciones. Este legado cultural, también puede notarse en la gastronomía típica, complementada con fiestas referidas a distintas comidas y especialidades, uno de los atractivos primordiales de la localidad y la región como centro turístico de la provincia. Entre ellas se destacan La Fiesta de la Masa Vienesa, Fiesta Nacional de la Cerveza y Fiesta del Chocolate Alpino.

Por otro lado, en alrededores de la localidad de Yacanto de Calamuchita pueden observarse también, huellas del legado Jesuítico, con la presencia de las ruinas de la Estancia de los Santos ejercicios espirituales de San Ignacio, la cual fue construída en el año 1725 conjuntamente



con otras 6 estancias en la región serrana. Estas fueron construidas con el propósito de generar recursos y poder mantener a La Compañía de Jesús (hoy, Manzana Jesuítica de Córdoba capital). Esta Estancia fue la única en la que no se hicieron trabajos de conservación. Hoy sólo pueden observarse sus ruinas en el lugar.

La Capilla Vieja, ubicada en la localidad de Santa Rosa de Calamuchita, fue también construida por los Jesuitas en el año 1784. Esta cumplía una función netamente espiritual. Cuenta con un gran valor tanto arquitectónico como patrimonial. La capilla fue construida en el casco de la Estancia Santa Rosa, núcleo a partir del cual se genera el centro urbano de la localidad. El 29 de agosto del año 1997 luego de ser refaccionada, pasa a formar parte del museo de arte religioso Santa Rosa de Lima.

Capilla Inmaculada Concepción es uno de los atractivos culturales ubicados en el casco céntrico antiguo de la localidad de Los Reartes, conjuntamente con casonas y comercios que datan del siglo XVIII y que cuentan con un gran valor patrimonial de arquitectura predominantemente colonial. La Capilla es un edificio construido en 1738 de adobe crudo con techo de tejas coloniales. Los muebles e imágenes en su interior se encuentran tallados en madera de algarrobo a mano de aborígenes. Fue declarada patrimonio histórico cultural por la provincia en el año 1995.

Comechingones y Sanavirones fueron los habitantes originarios de ésta región, conjuntamente con la provincia de San Luis. Se caracterizan por ser uno de los pueblos aborígenes con más riqueza pictográfica de la Argentina, y pueden observarse miles de dibujos y grabados en cavernas y



grutas diseminadas por toda la región. Diversos museos repartidos en localidades del Valle y lugares naturales a cielo abierto, exponen y conservan el patrimonio histórico y arqueológico de éstos. Un sitio natural en el que pueden observarse rastros de éstos pueblos es a orillas del Río Los Reartes donde se encuentran a simple vista, morteritos realizados sobre rocas por aborígenes. Éstos se utilizaban para triturar frutas silvestres y sustancias colorantes, con una piedra alargada a manera de majadero.

2.1 Acontecimientos programados

Para el análisis de acontecimientos programados se llevó a cabo la elaboración de una ficha de relevamiento³⁷ por localidad. Estas están elaboradas con la siguiente información: Nombre de evento, características generales, fecha en la que ocurre el evento y actividades que se desarrollan en él.

Una característica representativa del Valle en su conjunto es la gran cantidad de eventos organizados con los que cuenta durante todo el año. Desde recitales y desfiles en la época estival, eventos deportivos de gran envergadura como el pasado Dakar 2010, o el rally mundial, hasta manifestaciones culturales típicas por parte de residentes de origen centroeuropeo producto de la inmigración de los años '30, que otorgan un atractivo cultural único al Valle como destino turístico.

³⁷ Ver ficha de Relevamiento de Acontecimientos programados en Anexo pág.50.



Otra característica particular de varios de los eventos relevados es que turistas, excursionistas y residentes de todas las edades no solo son espectadores de estos, sino que pueden tener una participación activa en ellos, desde aprender a fabricar y degustar cerveza artesanal y chocolates de todo tipo, hasta participar de danzas típicas y juegos que se organizan para disfrutar en familia.

La mayor parte de los eventos organizados se concentran en la localidad de Villa General Belgrano, extendiéndose éstos a lo largo de todo el año.

Entre los eventos más concurridos e importantes de conocimiento a nivel nacional, se destacan: la fiesta nacional de la cerveza en el mes de octubre en la cual se recuerda la cosecha de la cebada en Alemania; la fiesta de la masa vienesa en Semana Santa y la Fiesta del Chocolate Alpino en vacaciones de julio, donde pueden observarse grupos de baile locales, conjuntos musicales y donde se exponen stands de gastronomía y repostería típicas centroeuropeas para su degustación.

3. Análisis de las actividades

Para realizar el análisis de actividades que pueden desarrollarse en localidades del Valle, se realizaron dos fichas de relevamiento. Una ficha de relevamiento referida a las actividades que se desarrollan por localidad³⁸ intentando describir cada actividad en sus características particulares

³⁸ Ver Ficha de relevamiento de Acontecimientos programados en Pág. N° 50 del Anexo.



como: tipo de actividad, lugar donde se desarrolla, sitios visitados, grado de dificultad y duración. Y una ficha de relevamiento adicional, dedicada a atracciones especiales³⁹ existentes en la zona.

El Valle de Calamuchita se caracteriza por presentar un excelente entorno natural serrano que alberga una gran riqueza de recursos culturales y recursos naturales, como lagos, arroyos, ríos, que hacen propicio el desarrollo de innumerables actividades de aventura, esparcimiento y diversión, entre las que se destacan, visitas al Parque temático Peñón del Águila dirigido especialmente a Familias con niños, empresas para incentivos y escuelas donde pueden realizarse actividades de aventura y recreación como arborismo, senderismo, tirolesa, paseos en tren y paseos en cuatriciclos. Del mismo modo, en el Valle en general se desarrollan actividades de balneario en ríos y lagos, actividades culturales en localidades, actividades náuticas de todo tipo como windsurf, esquí acuático, natación, buceo, navegación a vela, lancha, bote a remos, gomones, kayaks, paseos a hidropedales, motos de agua, entre otros. Pesca diferencial, mountain bike, trekking, travesías en 4x4, four tracks y bicicletas, cabalgatas, safaris fotográficos, avistaje de flora y fauna, observación paisajística, vuelos en globo aerostático, ascensos con diferentes niveles de dificultad, tirolesa, arborismo, compras de productos artesanales, degustaciones gastronómicas de platos y postres tradicionales, participación activa en fiestas regionales, asistencia a eventos organizados como desfiles y rallys, visitas a museos para la observación de piezas arqueológicas y objetos de colección.

³⁹ Ver Ficha de relevamiento de Atracciones especiales en Pág N° 135 del Anexo.



a. **Infraestructura**

- Infraestructura básica

Accesos⁴⁰

Los tres centros principales de distribución turística del Valle: Villa General Belgrano, Santa Rosa de Calamuchita y La Cumbrecita y el Valle de Calamuchita en general, se encuentran, hoy por hoy, perfectamente comunicados internamente y externamente desde otras provincias, con algunas excepciones puntuales que se detallarán a continuación.

Teniendo como punto de partida la ciudad de Córdoba, y pasando por el Valle de Paravachasca que limita al norte con el Valle de Calamuchita, son dos las rutas principales que permiten el acceso a las principales localidades de éste: La Ruta Provincial N° 5 y la Ruta Nacional N° 36.

La Ruta Provincial N° 5 se encuentra en buen estado de pavimentación, cuenta con una señalética adecuada y con trabajos de sellado de fisuras y rehabilitación de banquetas, pudiendo circular sin ningún problema hasta el ingreso a las localidades. Esta ruta provincial se caracteriza por ser un camino sinuoso, que bordea al Dique Los Molinos, y en su trayecto pueden observarse hermosos paisajes. En cuanto a su congestión respecto a la concentración de vehículos, pueden ocurrir demoras en el tránsito en fines de semana largos y días domingos, en los cuales familias de Córdoba capital o de regiones cercanas regresan a sus hogares.

⁴⁰ Ver mapa de Rutas de Acceso al Valle y Ficha de Relevamiento de Infraestructura básica y Accesos en Pág. N° 58 del Anexo.



Por otro lado, se puede acceder al Valle desde La Ruta Nacional N° 36 por tres caminos serranos: el que une San Agustín con Villa General Belgrano (camino de tierra, no señalizado), el que sale al sur de San Agustín y llega a Santa Rosa de Calamuchita (camino de tierra, no señalizado) o el que vincula a Las Bajadas con Villa del Dique.

La Ruta Nacional N° 36 nace desde el empalme con la Ruta Nacional N° 8 a pocos kms. de la localidad de Río Cuarto. Posee un recorrido de aproximadamente 217 kms. Puede tomarse desde la localidad de Río Cuarto y Río Tercero. Se encuentra, en buen estado de pavimentación y se caracteriza por ser un camino recto en su mayor parte. Actualmente no se está realizando ningún trabajo sobre esta ruta.

En cuanto al estado de las rutas de acceso entre las localidades de Los Reartes y La Cumbrecita, desde el año 2008 el gobierno de la provincia de Córdoba con fondos mediante crédito provenientes del Banco Mundial, esta llevando a cabo la ejecución del proyecto de asfaltado de tramos claves de comunicación aproximadamente de 37 kms. de extensión, entre las localidades turísticas Villa General Belgrano - Villa Los Reartes - Villa Berna – La Cumbrecita (Ruta provincial N° 353) que traerán consigo un mejoramiento no solo en la afluencia de turistas y excursionistas sino también en la comunicación de los residentes de esas localidades, permitiendo posicionar al Valle como uno de los centros turísticos más importante de la Provincia de Córdoba. Actualmente ésta ruta se encuentra casi totalmente pavimentada con excepción de un tramo de 5 kms. antes de llegar a la localidad de La Cumbrecita.



Como es de público conocimiento, la localidad de La Cumbrecita fue declarada pueblo peatonal desde el año 1996, por lo que el ingreso al pueblo con vehículos se encuentra prohibido y la circulación dentro de él restringido. Solo permiten el ingreso de vehículos de residentes del pueblo y de turistas hasta el estacionamiento del hotel, sin la posibilidad de poder circular por las calles del pueblo. Como alternativa a ésta restricción, actualmente existen dos estacionamientos: uno en la entrada inmediata al pueblo, y otro de mayor dimensión ubicado a cuatro kms. de distancia aproximadamente que se utiliza cuando el primero ha colmado su capacidad. Éste último también cumple el rol de un pórtico de entrada al pueblo. Su función principal será regular el ingreso al pueblo histórico para no sobrepasar su capacidad de carga. Actualmente cuenta con servicio de vigilancia y con buses diferenciales gratuitos que acercan a los visitantes hasta la entrada del pueblo adaptando sus recorridos a la afluencia de turistas y excursionistas. En un futuro cercano, se instalará una oficina de turismo, policía y bomberos para regular la entrada.

Acceso: Vía Aérea

La provincia de Córdoba en virtud de convertirse en una de las principales puertas de ingreso a nuestro país y posicionarse como centro aéreo estratégico de toda la región se encuentra en un proceso de mejoramiento continuo en relación a su conexión aérea con destinos nacionales e internacionales. Se puede llegar al destino por distintos centros emisores tanto nacionales como internacionales. Se arriba al Aeropuerto Internacional de Córdoba Ingeniero Ambrosio Taravella, también conocido como Pajas Blancas y operado por Aeropuertos Argentina 2000. El aeropuerto, cuenta con numerosos vuelos diarios. Para acceder al Valle, solo restaría trasladarse hasta las localidades, un recorrido promedio de 100 kms. aproximadamente. A estas puede arribarse, mediante la contratación de transfers, servicios ofrecidos actualmente por



agencias intermediarias o los mismos hoteles, o bien, mediante empresas de buses diferenciales y no diferenciales que ofrecen un servicio regular.

Equipamiento de apoyo: las principales localidades turísticas del Valle cuentan con servicio de abastecimiento de agua potable, suministro de energía eléctrica y gas envasado. Del mismo modo, cuentan con servicios de hospitales y dispensarios. Y en seguridad, policía y cuerpo de bomberos. Hay provisión de servicios de bancos y cajeros, estaciones de servicio (con excepción de la localidad de La Cumbrecita), tanto de nafta como de GNC; servicios de Internet, televisión satelital y por cable, y comercios varios como supermercados, panaderías, casas de ropa, farmacias, centrales de remises, entre otros.

Hay varios puntos a tener en cuenta respecto a la infraestructura básica en la localidad de La Cumbrecita. Particularmente en ésta comuna no se prestan servicios de bancos, cajeros ni estación de servicio. Actualmente, cuenta con sistema de Internet Wireless y WIFI en toda la comuna desde el 5 de agosto de 2010. Por otro lado, en cuanto al acceso terrestre en buses de larga distancia, éstos no llegan hasta el pueblo. Solo llegan hasta la localidad de Villa General Belgrano y de ahí se debe tomar un bus de media distancia provisto por la empresa Pájaro Blanco.

b. **Superestructura**⁴¹

- Alojamiento:

⁴¹ Ver ficha de relevamiento de Superestructura turística en Anexo Pág.74.



El Valle de Calamuchita en su totalidad cuenta actualmente con alrededor de 70.000 plazas discriminadas en diferentes modalidades de alojamiento, representando el 16,95% de las plazas del total de la provincia de Córdoba⁴². Es una de las áreas de mayor crecimiento en los últimos años en cuanto al número de plazas, conjuntamente con el Valle de Traslasierra, ambos cuentan con un 117% más de plazas hoteleras que hace diez años atrás. La modalidad de alojamiento en complejos de cabañas son los que más florecieron.

Villa General Belgrano se presenta como unas de las localidades más importantes del Valle, en cuanto a centro principal de distribución turística. Posee una sólida estructura hotelera y gastronómica en permanente crecimiento y desarrollo, y cuenta con aproximadamente 3500 plazas hoteleras. La oferta de alojamiento es muy variada tanto en modalidad de alojamiento como en tarifas, siendo accesibles a cada presupuesto.

El Valle de Calamuchita representa el 15,79% de la capacidad de alojamiento de la provincia de Córdoba con un total de 69.086 plazas discriminadas en Hoteles, complejos de cabañas, campings y viviendas⁴³. Existe un gran porcentaje representado por Cabañas y complejos, seguido de posadas, residenciales, hosterías y hostales categorizadas en dos y una estrella; modalidad de campings debidamente delimitados y acondicionados para carpas y casas rodantes; albergues, y conjunto de chalets.

⁴² Datos extraídos de la Agencia Córdoba Turismo. S.E.M. Dirección de inversiones y servicios turísticos. Departamento de Estudios sectoriales. Año 2009.

⁴³ Agencia Córdoba Turismo. S.E.M. Departamento de estudios sectoriales. Capacidad de alojamiento según modalidad período 2008/2009.



Tienen una capacidad promedio de dos a ocho personas con acceso independiente y cuentan con servicios de desayuno, mucama, TV cable, aire acondicionado y calefacción en todos los ambientes, vajilla, ropa blanca, cocina, heladera, teléfono, frigobar, cajas de seguridad, piscina, baby sitter, solariums personal especializado en recreación, actividades al aire libre en canchas de tenis, volley, bochas, juegos infantiles, etc. Todos cuentan con servicio de desayuno, bar y servicio de habitación. Además prestan atención personalizada de sus propios dueños durante todo el año, asesoramiento turístico y coordinación de excursiones en la localidad y a localidades cercanas.

La mayor parte de la oferta de alojamiento en el valle, se concentra en la modalidad de cabañas, muchas de estas se caracterizan principalmente por tener una ubicación privilegiada que permite el contacto con la naturaleza. Cuentan con una capacidad promedio de dos a ocho personas con acceso independiente y cuentan con servicios de desayuno, mucama, TV cable, aire acondicionado y calefacción en todos los ambientes, vajilla, ropa blanca, cocina, heladera, teléfono, frigobar, cajas de seguridad, piscina, baby sitter, solariums personal especializado en recreación, actividades al aire libre en canchas de tenis, volley, bochas, juegos infantiles, etc. Todos cuentan con servicio de desayuno, bar y servicio de habitación. Además prestan atención personalizada de sus propios dueños durante todo el año, asesoramiento turístico y coordinación de excursiones en la localidad y a localidades cercanas.

Además de atender a las necesidades del turismo de ocio, muchas de ellas cuentan con una infraestructura y equipamiento de servicios especializados dirigidos a satisfacer las necesidades del segmento corporativo en todas sus tipologías: viajes de incentivos, reuniones



empresariales, presentación de productos y cursos de entrenamiento. Asimismo poseen programas armados con actividades, juegos, shows y excursiones destinadas especialmente a satisfacer la demanda de grupos de incentivos.

Los hoteles de mayor categoría cuentan con servicios adicionales como spa con salones de belleza, baños sauna, salas de gimnasia y masajes, servicios de mensajería, kioscos y lugares para comprar souvenirs. Un aspecto importante a destacar es que ofrecen actividades opcionales tales como cabalgatas, paseos 4x4, pesca de truchas, golf y mountain bike, entre otras.

De toda la oferta hotelera existente en el Valle, son contados los establecimientos hoteleros que cuentan con un departamento especializado en la recepción de la demanda de turismo corporativo, aproximadamente 6 en todo el Valle. La mayor parte de ellos se concentran en la localidad de Villa General Belgrano, y Santa Rosa de Calamuchita. Estos, poseen un equipamiento acorde para prestar servicios al segmento para reuniones empresariales, convenciones, presentación de productos, formación y capacitación, salones totalmente equipados con música funcional, televisor plasma, computadoras, pantallas de reproducción, y sistema de comunicación versátiles; programas armados y personal especialista en la atención a la demanda de turismo de viajes de incentivos.

Algunos establecimientos, hacen explícito, ya sea en sus páginas webs y promociones, la oferta de servicios al segmento corporativo y poseen un departamento especializado que se encarga de realizar todas las gestiones relacionadas a éste. Otros de menor envergadura, ofrecen e intentan,



adaptar sus espacios, equipamiento y servicios al turismo corporativo, ya sea, para celebrar pequeñas reuniones empresariales, cursos de entrenamiento o viajes de incentivos, para hacer frente a la estacionalidad en períodos de temporada baja.

Dos de los hoteles existentes dentro de la localidad y uno en Villa Berna, zona aledaña a la Cumbrecita, además de ofrecer y brindar sus servicios a la demanda de turismo de ocio, cuentan con departamentos separados y especializados en turismo corporativo que se adaptan perfectamente a las exigencias de éste segmento. Estos cuentan con el equipamiento necesario y diferentes actividades organizadas para grupos, desde actividades recreativas dentro de los establecimientos como fuera de ellos. Asimismo cuentan con salones equipados especialmente para cualquier evento que se desarrolle en el predio. Poseen servicios y una infraestructura adaptada para Workshops, convenciones, programas recreativos integradores para grupos, actividades de relax, diversión y esparcimiento.

En cuanto a las tarifas que se ofrecen en general, éstas van de un promedio de \$230 a \$500 por persona y son en su mayoría tarifas diferenciales para grupos mediante un descuento, pudiendo tener acceso a todas las instalaciones y equipamiento del predio. Y adicionalmente, se ofrecen todas las excursiones de carácter opcional que pueden realizarse.

En el caso de “La Domanda” una modalidad de alojamiento de Estancia – Hostería, se realizan diferentes descuentos para grupos que van de un 10% a un 15% dependiendo de la cantidad de personas a hospedarse, comprometiéndose a brindar servicios para un viaje único e irrepetible.



Entre las actividades outdoors que ofrecen los establecimientos para satisfacer a la demanda del segmento corporativo, se encuentra la excursión obligada al parque temático Peñón del Águila, una excursión que la ofrecen todos los establecimientos cuando de viajes de incentivos se trata. Pueden nombrarse también city tours por Santa Rosa, Villa General Belgrano, La Cumbrecita, Embalse, Yacanto, entre otras localidades; actividades de trekking, cabalgatas y shows. En cuanto a las actividades indoors que suelen realizarse dentro de los establecimientos, se destacan: el acceso a toda las instalaciones deportivas y recreacionales como cancha de paddle, tenis, voley ,fútbol , cancha de bochas, ping pong, piscina climatizada, hidromasajes y acceso a todo el equipamiento específico para disertaciones y reuniones de todo tipo.

- Gastronomía

La localidad de Villa General Belgrano tiene una importante oferta gastronómica y es un referente en toda la provincia de Córdoba y en la región. Junto con la arquitectura, las fiestas y la naturaleza, la gastronomía, constituye uno de los principales atractivos del destino. Es frecuente que turistas alojados en destinos cercanos lleguen a Villa General Belgrano a disfrutar de su gastronomía tanto en lo referente a platos típicos nativos como a platos derivados de la cocina centroeuropea.

Las localidades analizadas cuentan con los siguientes establecimientos gastronómicos: restaurantes discriminados en parrillas, restaurantes de comida típica centroeuropea, y restaurantes de mariscos y pescados; pizzerías; confiterías y casas de té. En muchas de éstas últimas pueden degustarse y observarse la elaboración de postres artesanales de la gastronomía centroeuropea.



- Transporte

Desde la ciudad de Córdoba se puede acceder a las localidades del Valle a través de 4 empresas de buses diferenciales y no diferenciales. A la localidad de La Cumbrecita, solo accede un bus diferencial de la empresa Pájaro Blanco. Asimismo son 6 empresas que arriban a Villa General Belgrano y localidades intermedias desde la provincia de Buenos Aires.

- Informes turísticos: en cuanto a las oficinas de informes cada localidad cuenta con sus oficinas turísticas que se encuentran al servicio del turista y excursionista durante todo el año.

- Servicios turísticos: todas las localidades analizadas cuentan con empresas de servicios turísticos. Son en su mayoría agencias receptoras que prestan servicios de excursiones a todas las localidades turísticas el Valle de Calamuchita y en algunos casos excursiones a Valles vecinos. Asimismo existe una gran variedad de comercios con productos regionales consumibles y no consumibles que viven de los ingresos por turismo.



II. ETAPA DIAGNOSTICA

- ANÁLISIS FODA -

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran riqueza en recursos naturales. Excelente entorno natural serrano y gran cantidad de Lagos, arroyos y ríos que hacen propicio el desarrollo de todo tipo de actividades de aventura y esparcimiento. ▪ Las localidades turísticas del Valle se encuentran situadas a pocos kms. de distancia unas de otras y cuentan con un fácil acceso. ▪ Importante oferta gastronómica y hotelera de jerarquía, preparada para satisfacer las necesidades de un turista de viajes de incentivo. ▪ Predisposición e interés por parte de empresarios privados y el ámbito público del destino, para atraer la demanda del segmento corporativo al Valle. ▪ Gran diversidad de oferta de productos turísticos dentro del Valle. ▪ Sede de importantes eventos en el calendario turístico provincial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo turístico desigual en toda la región. Concentración de infraestructura y planta turística apropiada para satisfacer a un turista de negocios, solo en la localidad de Villa General Belgrano, La Cumbrecita y Santa Rosa de Calamuchita, existiendo en el resto de las localidades turísticas del Valle una carencia de infraestructura necesaria para receptor ésta tipología de turismo. ▪ Acentuada estacionalidad. Concentrada afluencia turística en los meses estivales. ▪ No existen iniciativas explícitas por parte del ámbito gubernamental para el fomento del turismo corporativo en la región. Son solo iniciativas del sector privado. ▪ Falta de capacitación para satisfacer la demanda de turismo de incentivos en cuanto a la originalidad de las actividades programadas a ofrecer.



<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reactivación del mercado de viajes de incentivos de empresas nacionales en el país por recuperación económica después de la crisis del 2001. ▪ Avance en la conexión aérea de la provincia con destinos nacionales e internacionales. ▪ En el mercado latinoamericano se estima una tendencia ascendente para la región en viajes de incentivos. ▪ Percepción de la provincia como destino económico en relación a destinos como Patagonia y Cataratas del Iguazú. ▪ Entes públicos trabajan actualmente para posicionar a Córdoba como destino de turismo de negocios a nivel nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creencia errónea de que sólo un destino exótico puede cumplir con los objetivos de fidelización de clientes y empleados. ▪ Fuerte presencia de destinos competidores nacionales y regionales. ▪ Mayor preocupación por la calidad de los servicios que se brindan al turista en general y del mercado de viajes de incentivos en particular. Turistas muy exigentes. ▪ Insuficiente disponibilidad de agua en la región ocasionada por la sequía, lo que puede afectar el proceso natural del espacio geográfico y sus componentes. ▪ Zona de riesgo de incendios forestales que pueden causar un deterioro del entorno.

CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA

La etapa diagnóstica llevada a cabo a partir del relevamiento y posterior análisis del Valle de Calamuchita tanto a nivel externo como interno, permitió establecer un inventario de las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles del destino, en lo que a receptor de viajes de incentivos se refiere, que permitió descubrir la posición competitiva con la que cuenta éste, y sentar las bases para su posterior posicionamiento.

En cuanto al análisis realizado a nivel externo del destino fueron exploradas diversas variables como el mercado turístico y la determinación de las características esenciales del mercado objetivo, las tendencias relevantes de éste último y del sector, la competencia, y los diferentes ámbitos que conforman el macro entorno: entorno político – legal, económico, sociocultural y tecnológico. En base a estas variables analizadas se puede concluir que el panorama externo en cuanto a las posibilidades de desarrollo del segmento de turismo de viajes de incentivos en el Valle de Calamuchita son prometedoras. Se puede destacar que el subsegmento de turismo de negocios en cuestión, se encuentra actualmente en pleno crecimiento y las tendencias demuestran una acentuada preferencia de empresas nacionales y extranjeras a nivel regional, en la elección de destinos del Conosur, dentro de los cuales figura la Argentina como uno de los predilectos por razones de cercanía, mejor conectividad aérea comparada con otros destinos, infraestructura y posibilidades de diversión.

La localidad de Villa General Belgrano, se presenta como la puerta de entrada del segmento de incentivos y en segundo lugar, Santa Rosa de Calamuchita y La Cumbrecita debido a la capacidad receptiva con la que cuentan estas localidades en términos de infraestructura y planta



turística, que se adecúan a las necesidades requeridas por el segmento corporativo en general. Generalmente, empresas con mayor capacidad de gasto acuden a las localidades antes mencionadas. Sin embargo, otras, intentan aprovechar la diversidad de oferta de alojamiento en cuanto a precio de localidades cercanas que más se acomode a su capacidad de gasto para la realización de un evento. También, en la práctica de actividades outdoors, se hacen uso de recursos, servicios y facilidades localizadas en otras localidades del Valle cercanas a los centros de distribución turística, lo que permite que toda la zona pueda beneficiarse con el desarrollo de esta tipología de turismo.

En cuanto al análisis a nivel interno, se analizaron los recursos tanto naturales como culturales, la infraestructura básica y accesos, y la planta turística donde se incluyeron varios aspectos: el alojamiento existente, el transporte, la oferta gastronómica, las actividades para realizar, las oficinas de información turística, y las empresas de servicios turísticos.

Respecto a los recursos naturales y culturales existentes en la zona, el valle presenta una gran diversidad de recursos naturales complementados con un excelente ámbito serrano y la presencia de numerosos lagos, ríos y arroyos, generando un lugar exclusivo donde los bosques, montañas y lagos ofrecen un sitio propicio para la relajación, entrar en contacto con uno mismo y permite el desarrollo de una gran variedad de actividades de diversión y esparcimiento en contacto con la naturaleza.

Por otro lado, la zona cuenta con una riqueza cultural inigualable, con gran cantidad de eventos durante todo el año, uno de sus mayores atractivos, determinados por la presencia de inmigrantes de origen centroeuropeo que conservan y manifiestan su cultura en todos los ámbitos.



En lo que a superestructura se refiere, la oferta de alojamientos en el Valle se encuentra, hoy en día, en permanente crecimiento y desarrollo. Muchos de estos cuentan con la infraestructura edilicia adecuada en cuanto a instalaciones, equipamiento deportivo y recreacional y personal idóneo para receptor la demanda de incentivos. Sin embargo, otros, a pesar del interés y buena predisposición por atraerla, carecen de la suficiente capacitación respecto al conocimiento de los requerimientos básicos que hay que tener en cuenta para cumplir satisfactoriamente con las necesidades de la demanda en cuestión. Esto ocurre al momento de ofrecer a un grupo de incentivos actividades programadas convencionales para un viaje turístico tradicional, en lugar de desarrollar programas de actividades innovadoras y originales que se planteen como algo diferente y a las que no se podrían acceder de no ser a través del premio de viaje.

Para finalizar con ésta conclusión diagnóstica, si se tienen en cuenta los datos arrojados por el análisis realizado y los factores clave de éxito que se desarrollarán a continuación en el punto siguiente⁴⁴, el Valle de Calamuchita cuenta con gran cantidad de fortalezas y oportunidades que inclinan la balanza positivamente al momento de valorar su potencialidad como destino, con capacidad receptora no solo de la demanda de turismo de viajes de incentivos, sino también del segmento corporativo en todas sus tipologías.

⁴⁴ Ver: Identificación de los Factores Claves de Éxito punto 3. Página siguiente.

III. IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO DE INCENTIVOS

Los Factores Claves de éxito son aquellos que determinan la potencialidad del Destino en cuanto a Infraestructura, Superestructura y Atractivos, que hacen de él, un lugar adecuado para atraer, receptar y satisfacer las necesidades requeridas por la demanda del segmento del turismo de Viajes de Incentivos. Estos son los siguientes:

- **Cercanía geográfica y conectividad aérea:** actualmente hay una tendencia acentuada en la elección de destinos cercanos y bien conectados a nivel tanto terrestre como aéreo, que permitan un desplazamiento rápido hacia el destino, y se invierta la menor cantidad de tiempo posible en esto.
- **Destino con gran diversidad de Atractivos tanto culturales como naturales:** El grado de atraktividad y status del destino juega un papel muy importante a la hora de ser seleccionado.
- **Entorno propicio para el desarrollo de un gran abanico de actividades de aventura y relajación:** El viaje de incentivos ya no está más ligado al lujo como ocurría en años anteriores. Hoy en día, las posibilidades de aventura y relax que presente el destino son unos de los requisitos básicos a cumplir, por lo tanto, la originalidad en propuestas de actividades a realizar por parte de los proveedores como empresas de servicios turísticos y de alojamientos se convierten en uno de los ejes centrales en la prestación del servicio.



- **Nivel de oferta Gastronómica en el destino:** calidad, buena atención y variedad en oferta de platos gastronómicos y de repostería.
- **Infraestructura Hotelera:** Aquí importa una oferta de alojamiento adecuada y preparada, con un personal idóneo en atención al subsegmento de negocios en cuestión, conciente de las necesidades y ejes centrales que requiere un viaje de incentivos. Hospitalidad, calidez del ambiente, servicios confiables y eficientes; Instalaciones deportivas y recreativas y programas de actividades organizados tanto a nivel interno como externo al predio.
- **Nivel de Seguridad en el destino:** aquí lo principal es la estabilidad política y social del destino; seguridad ciudadana contra actividades delictivas; infraestructura sanitaria adecuada e Higiene.

IV. PROPUESTA DE APLICACIÓN

El proceso desarrollado hasta el momento, con el fin de incorporar el producto turístico de viajes de incentivos en el Valle de Calamuchita, continuará con el planteamiento de una estrategia de desarrollo, la cual irá acompañada y se apoyará en los diferentes programas operativos que se detallarán a continuación.

ESTRATEGIA

Por medio de la estrategia, se implementarán programas de actuación para la incorporación satisfactoria del producto turístico “viajes de incentivos” dentro de la oferta turística del Valle de Calamuchita. En este sentido, se buscará potencializar los servicios turísticos del Valle hacia el mercado de turismo de incentivos, permitiendo convertirlo en una zona alternativa para empresarios que recompensan el esfuerzo laboral de sus empleados.

Para ello, se proponen a continuación diferentes programas de actuación encontrándose en su conjunto planteados de una manera secuencial, buscando en principio, la orientación de los actores en la materia: comunicación actualizada de conceptos, técnicas, procesos, y servicios involucrados en el producto a ofrecer, luego un apoyo o marco de respaldo para su desarrollo, posteriormente el reforzamiento de los principales requerimientos que el producto turístico a desarrollar requiere para cumplir con las expectativas de sus consumidores y usuarios, y por último su comunicación a los principales mercados meta:

ORIENTACIÓN SOBRE LA NATURALEZA DEL NUEVO PRODUCTO



MARCO DE RESPALDO PARA SU DESARROLLO



ESPECIALIZACIÓN PARA UN DESARROLLO SATISFACTORIO



COMUNICACIÓN DEL NUEVO PRODUCTO TURÍSTICO

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

1. Introducción al conocimiento del producto turístico “viajes de incentivos” y beneficios para su desarrollo en el destino.

Como primer paso de inicio al proceso de desarrollo se propone con fines orientativos y motivacionales, brindar al público interesado un pantallazo general de las características del producto turístico de viajes de incentivos, su diagrama de proceso de operación y beneficios para su desarrollo.

Objetivos

- Introducir en el tema a todos los actores involucrados e interesados en el conocimiento del producto “viajes de incentivos”.



- Informar sobre la realidad actual del turismo de incentivos, su funcionamiento, principales tendencias y los efectos de su desarrollo en el destino.
- Exhibir las potencialidades del Valle para el desarrollo del nuevo producto turístico. Se destacarán las ventajas comparativas con las que cuenta el destino en cuanto a nivel de atractividad, infraestructura básica, planta turística y servicios ofrecidos.
- Transmitir los factores clave de éxito para el desarrollo satisfactorio del producto, tomando como ejemplo las mejores prácticas de destinos pioneros en la actualidad.
- Incentivar a la inversión informando a cerca del costo-oportunidad respecto a la inversión, mejoramiento y modernización de la infraestructura y equipamiento adecuado para satisfacer las necesidades específicas del subsegmento.
- Inducir la predisposición al cambio, en cuanto a la mejora continua en la calidad de la prestación del servicio.

Acción

Seminario de turismo de viajes de incentivos: “introducción al conocimiento del producto y beneficios para su desarrollo”.

Público Objetivo:

- Empresarios Hoteleros y Extrahoteleros interesados en atraer la demanda de incentivos



- Empresarios gastronómicos
- Empresas de servicios turísticos varios
- Organismos Oficiales de turismo municipales y comunales
- Inversores privados

Responsables

La organización del evento estará a cargo de la Comunidad Regional de Calamuchita, quien deberá tomar contacto con un miembro de SITE para la disertación, como por ejemplo Alejandro Verzoub representante argentino de este organismo en Latinoamérica, o bien, solicitar la presencia a miembros de compañías de gestión del destino (DMC). Se propone a miembros de estas instituciones por su idoneidad y experiencia en la actividad en turismo de viajes de incentivos, quienes desde su visión experta podrán brindar el conocimiento y la información necesaria para cumplir con los fines del presente programa.

Plazos

Organización interna y celebración del seminario:

Tiempo estimado: 4 semanas



Detalle de acciones a realizar:

- ✓ Búsqueda, reservación y confirmación de sede
- ✓ Elaboración del cronograma de actividades
- ✓ Proposición y selección de ponentes
- ✓ Invitación formal a ponentes
- ✓ Disponibilidad de ponentes y confirmación
- ✓ Determinación y contratación de servicios de apoyo
- ✓ Invitación al público objetivo interesado
- ✓ Publicación del seminario a realizar en medios de comunicación digitales e impresos
- ✓ Invitación a medios de comunicación para presenciar el evento

Una vez que el público interesado se encuentre informado y orientado respecto a las características principales y modo de operación del producto, el objetivo siguiente, será brindar un respaldo al desarrollo del producto turístico mediante la creación de un departamento para la gestión interna del mismo.



2. Desarrollo y gestión interna

Objetivos

Como primer paso se propone la creación de un departamento o área dentro del organigrama de la Comunidad Regional de Calamuchita para la gestión y desarrollo del producto de viajes de incentivos. La función principal del departamento será brindar un marco de respaldo a todo el proceso de desarrollo del producto mediante el seguimiento, la regulación y control del mismo:

- ⇒ Seguimiento continuo de las tendencias del mercado de incentivos, para el aprovechamiento de nuevas oportunidades que se presenten en el mercado y de las nuevas actividades recreativas Indoor y outdoor. Investigación y actualización constante relacionada a las mejores prácticas de destinos especializados en la atención del subsegmento para su imitación.
- ⇒ Búsqueda permanente de un proceso de retroalimentación con los actores involucrados de la cadena productiva, alojamientos, establecimientos gastronómicos, empresas de servicios turísticos en general, casas de incentivos. Ellos serán los protagonistas en la prestación del servicio, por lo que la información que brinden será de gran utilidad para todos los involucrados en la actividad.
- ⇒ Realización de convenios con entidades académicas de nivel terciario y universitario con el objetivo de incluir al proyecto personal capacitado en el rubro.



- ⇒ Capacitación y trasmisión de información de forma permanente a establecimientos hoteleros, gastronómicos y demás empresas y emprendimientos turísticos en general en cuanto al compromiso e involucramiento en el desarrollo de programas creativos e interesantes para brindar una experiencia realmente única y enriquecedora a los grupos.
- ⇒ Control y mejora en el cumplimiento de la regulación ambiental existente. Los organismos oficiales de turismo de cada localidad deberá actuar como entidad fiscalizadora e intervenir en la concesión de permisos por explotación de atractivos e instalaciones por parte de inversores privados, tendientes a proteger el ambiente natural y el patrimonio histórico-cultural de las localidades implicadas en el proyecto.

Acciones

- Elaboración de una ficha de inscripción.

Para dar inicio al proceso, se desarrollará una ficha de inscripción abierta a todas las empresas turísticas involucradas en la actividad turística del valle interesadas en atraer el subsegmento de incentivos: alojamientos hoteleros, extrahoteleros, agencias receptoras y demás empresas de servicios turísticos, mediante la cual podrán recibir una serie de beneficios que se detallarán a continuación:

- Asesoramiento especializado en el mejoramiento de infraestructura, prestación de servicios e inversión en equipamiento adecuado para la recepción del subsegmento. El asesoramiento será brindado por alumnos de Universidades de Córdoba cercanos a graduarse en la



tecnicatura o licenciatura de la carrera de turismo. Para esto, el departamento deberá realizar convenios con instituciones académicas que permitirá que alumnos avanzados en la carrera de turismo brinden su asesoramiento mediante una práctica profesional, o trabajo práctico

- para una determinada materia, relevando instalaciones y servicios, realizar diagnósticos y brindar sus recomendaciones y sugerencias a las empresas miembro.
- Información constante mediante la creación de una Newsletter virtual interna donde todas las empresas miembro se encontrarán informadas sobre todo lo referente a nuevas tendencias del mercado de incentivos, actividades lúdicas y recreacionales para grupos, capacitaciones, seminarios, talleres, publicaciones de artículos relacionados a las mejores prácticas de incentivos en hoteles, destinos, entre otras. Adicionalmente, podrán tener una participación activa mediante la publicación y transmisión de experiencias propias relacionadas a la prestación de servicios a grupos de incentivos.
- Creación de una base de datos de clientes efectivos/ clientes potenciales:

Clientes efectivos. La creación de esta base de datos tendrá por objetivo fidelizar y mantener a empresas motivadoras/ organizaciones intermediarias que eligieron a localidades del valle para la realización de programas de incentivos. Esta se estructurará de la siguiente manera: Nombre de la Empresa, ubicación geográfica, nombre del representante, mail de contacto, evento, cantidad de pasajeros, objetivos de la empresa a cumplir respecto a su personal, categoría de los servicios seleccionados en el destino y presupuesto. Esto permitirá lograr una relación



más personalizada con cada empresa impulsora del viaje y la comunicación de promociones o descuentos en determinadas fechas del año y novedades del destino.

En cuanto a las organizaciones intermediarias: casas de incentivos, agencias minoristas, operadores mayoristas de turismo que trabajan con el segmento corporativo, esta base de datos actualizada permitirá la distribución indirecta del producto y estará compuesta por: el nombre de fantasía de la organización, ubicación geográfica, nombre del representante y un mail de contacto. Permitirá una comunicación constante sobre las novedades y promociones del producto de incentivos en el destino, con el objetivo de que estas promuevan el nuevo destino emergente ante sus principales clientes.

Clientes potenciales. Para la elaboración de esta base de datos de empresas motivadoras que sean potenciales clientes, se deberá realizar una investigación que permitirá un mayor conocimiento de ellas en cuanto a su perfil, objetivos motivacionales, preferencias, capacidad de gasto, frecuencia de viaje, entre otras, que por defecto, permitirá segmentarlas en sus diversas características. De esa manera, se podrán crear diferentes propuestas para atraerlas, crear actividades lúdicas y recreativas ajustadas a sus necesidades. Esta se estructurará de la misma manera que la base de clientes efectivos: Nombre de la Empresa, ubicación geográfica, nombre del representante, mail de contacto, evento, cantidad de pasajeros, objetivos de la empresa a cumplir respecto a su personal, categoría de los servicios seleccionados en el destino y presupuesto.



Responsables

La responsabilidad de las tareas descriptas anteriormente recaerán sobre el nuevo departamento o área dependiente de la Comunidad Regional de Calamuchita que brindará respaldo al nuevo producto turístico.

Tiempo estimado: 2 meses y dos semanas

Acciones:

- ✓ Preparación y publicación de solicitud de puesto vacante
- ✓ Entrevistas
- ✓ Selección de personal
- ✓ Elaboración de fichas de inscripción para el público interesado
- ✓ Creación de una ficha de relevamiento de establecimientos turísticos
- ✓ Creación de una base de datos diferenciada para consumidores efectivos y consumidores potenciales.
- ✓ Elaboración de convenios con instituciones académicas
- ✓ Creación de una Newsletter virtual interna a la comunidad miembro



3. Impulsar el desarrollo de productos y servicios especializados para el subsegmento

Objetivos

- Generar una lluvia de ideas relacionadas a los servicios especiales que puedan brindarse y que serán valorados por el subsegmento a atraer y las actividades recreacionales lúdicas, de aventura y relax que puedan realizarse en el Valle, que logren adecuarse a los objetivos empresariales.
- Poner el acento en la creación de actividades lúdicas auténticas e innovadoras para satisfacer las necesidades de los grupos de incentivos y los objetivos particulares de la empresa motivadora.

Acción

Desarrollo de un Taller creativo: Diseño de actividades de entretenimiento recreacionales, de relax y aventura innovadoras y especializadas para grupos, teniendo en cuenta que las actividades sean planteadas cuidadosamente, de forma tal, que cumplan los objetivos planificados por la “empresa cliente” que incentiva a su personal, ya sea, para la construcción de equipo, potenciación de habilidades, integración, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros objetivos empresariales.

Público Objetivo: abierto a todos los actores interesados de la actividad, provenientes del sector público y privado.

- Empresarios hoteleros y extrahoteleros de las diferentes localidades turísticas del Valle.
- Empresarios gastronómicos de las diferentes localidades turísticas del Valle.



- Empresas de servicios turísticos varios de las diferentes localidades turísticas del Valle.
- Representantes de organismos Oficiales de turismo de las diferentes localidades turísticas del Valle.
- Inversores privados

Responsables

El planeamiento del taller quedará a cargo del departamento de producto de viajes de incentivos de la Comunidad Regional de Calamuchita. Se invitará a un representante de una empresa que se especialice en el desarrollo y prestación de servicios de entretenimiento y actividades lúdicas para grupos, como por ejemplo la empresa cordobesa CET (Compañía de entretenimiento y turismo).

Plazos

Tiempo estimado para la organización: 3 semanas

Acciones:

- ✓ Búsqueda, reservación y confirmación de sede
- ✓ Elaboración del cronograma de actividades



- ✓ Proposición y selección de ponentes
- ✓ Invitación formal a ponentes
- ✓ Determinación y contratación de los servicios de apoyo
- ✓ Invitación formal al público objetivo
- ✓ Publicación del taller en la Newsletter virtual

4. Programa para la comunicación del nuevo producto turístico

Objetivo

El siguiente programa tendrá por objetivo comunicar el potencial de los recursos y servicios turísticos del Valle ante los ojos de todos los actores involucrados en la cadena productiva de un viaje de incentivos.

Acción

Como primer paso se sugiere la creación de un lema para comunicar el producto turístico, el cual podría ser: **“Calamuchita, tu mejor incentivo”**.

Diseño de una Marca Conceptual y Gráfica

Esta marca deberá cumplir los siguientes objetivos:



Por un lado servirá para diferenciar el producto “Calamuchita, Tu mejor Incentivo” del resto de los productos turísticos creados y ofrecidos por la Comunidad Regional de Calamuchita en la actualidad. Por otro lado, el diseño de una marca turística conceptual y gráfica que logre institucionalizar al Valle de Calamuchita como destino receptor en viajes de incentivos como oferta adicional, ante la opinión pública, que logre ampliar su reconocimiento y posición en el mercado turístico provincial y nacional. En torno a la creación de la marca conceptual y gráfica, se desarrollará la estrategia de comunicación externa, cuyo objetivo será resaltar los elementos esenciales y diferenciadores del valle como destino de incentivos haciendo hincapié principalmente en sus ventajas competitivas:

- Ubicación privilegiada dentro del País
- Riqueza cultural y natural del entorno
- Servicios de alojamiento y gastronomía de jerarquía
- Diversidad de actividades de aventura que pueden realizarse en el destino.



La marca gráfica deberá aplicarse a todos los soportes y herramientas en conjunto con el producto que ofrece la provincia de Córdoba como sede de negocios. El logotipo y slogan que se propone para la comunicación del producto es el siguiente:



Acciones de promoción

Se pretende potenciar y reforzar la presencia del producto turístico “viajes de incentivos” en el Valle de Calamuchita frente a empresas impulsoras del subsegmento de incentivos, tanto a nivel nacional como provincial. Para esto se llevarán adelante diferentes acciones:

Publicación del Producto “Calamuchita, Tu mejor Incentivo”

- Incorporación del producto y marca “Calamuchita, Tu Mejor Incentivo” a la oferta de productos ofrecidos por la Comunidad Regional de Calamuchita con un logotipo identificatorio que permita distinguirlo del resto de los productos turísticos ofrecidos en la zona.



- Esta publicación no sólo será gráfica y conceptual, sino que irá acompañada de la presentación de una propuesta profesional a través de un catálogo virtual disponible en la Web e impreso con información integral del destino. Este catálogo se repartirá impreso en eventos de negocios que se realicen en la provincia de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe. El catálogo brindará información completa sobre atractivos naturales y culturales, servicios turísticos ofrecidos, conectividad, accesibilidad, servicios auxiliares, y la diversidad de actividades que puedan realizarse en el destino según objetivos que deseen cumplir las empresas interesadas respecto a su personal. Esto último permitirá brindar una atención diferenciada al momento de ofrecer viajes a medida para cada empresa interesada, según los objetivos de recursos humanos que tengan en mente. Este catálogo será elaborado conjuntamente por la Comunidad Regional de Calamuchita y representantes de los municipios / comunas integrantes del proyecto, con el aporte monetario de las empresas de servicios turísticos que pretendan adherirse al proyecto y promocionar sus servicios ofrecidos. Éstos podrán conseguir un espacio destacado en el catálogo de acuerdo al nivel de colaboración que realicen en términos monetarios.
- Incorporación y publicación del producto “Calamuchita, Tu Mejor Incentivo” para conocimiento de las empresas interesadas a nivel nacional y provincial en los dossiers de prensa de Córdoba MICE, Newsletters, y demás soportes utilizados en el sistema de comunicación del turismo de reuniones en Córdoba.
- Apertura de un perfil en Facebook y Twitter con información específica del producto/ destino con imágenes, servicios turísticos de interés y publicaciones promocionales diversas para las empresas y organizaciones intermediarias.



- Acuerdo con la Agencia Córdoba Turismo y el Ministerio de Turismo de la Nación para obtener un espacio en el Stand de la Provincia de Córdoba en la Feria Internacional del Turismo.
- Utilización del Patrocinio como herramienta de promoción en eventos de negocios realizados por el Córdoba Convention and Visitors Bureau. Se expondrá la marca gráfica y conceptual del producto “Calamuchita, Tu Mejor Incentivo” ante la audiencia potencial, para impulsar, reforzar y mantener la notoriedad del destino. Los eventos serán seleccionados según el perfil de la audiencia. Se requerirá el calendario de eventos actualizado de cada Convention Bureau provincial.
- Invitación a un viaje de familiarización a miembros de casas de incentivos, directivos corporativos líderes de opinión del mercado provincial y nacional como por ejemplo, miembros de revista Ladevi, Report, y Mensajero turístico. El objetivo será promocionar el destino ante el subsegmento de incentivos y mejorarlo continuamente de acuerdo a los testimonios y recomendaciones que emitan estos relacionados al producto. Esta acción, será la última en desarrollarse, porque será la encargada de culminar con el proyecto de desarrollo y empezar con el proceso de retroalimentación del mercado sobre todas las acciones llevadas a cabo anteriormente. Los responsables de la organización será la comunidad Regional de Calamuchita, conjuntamente con empresarios de servicios turísticos locales.

Responsables

El responsable será la Comunidad Regional de Calamuchita. Departamento de producto de viajes de incentivos.



Plazos

Tiempo estimado: 3 meses

- Diseño de la marca conceptual y gráfica
- Construcción del catálogo virtual de servicios turísticos
- Diseño de material promocional: folletos, cartelera para patrocinios.
- Impresión de folletos y cartelera.
- Apertura perfil en Facebook / Twitter
- Adición del producto viajes de incentivos a la página Web de la Comunidad Regional de Calamuchita.

A continuación se presenta mediante un diagrama de Gantt, el tiempo estimado que tomarán las acciones a realizar para la ejecución de los programas de acción anteriormente descritos. Y posteriormente, se detalla el presupuesto previsto para cada una de las tareas a realizar.

PLAZOS DE EJECUCIÓN																								
PROGRAMAS	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Seminario informativo y motivacional																								
Cronograma de actividades																								
Reservación y confirmación de sede																								
Búsqueda de Ponentes																								
Invitación formal a ponentes																								
Confirmación ponentes																								
Servicios de apoyo																								
Invitación formal al público objetivo																								
Publicación en medios de comunicación																								
Invitación a medios de comunicación																								
Gestión Interna																								
Preparación y publicación solicitud de puesto vacante																								
Entrevistas																								
Selección de personal																								
Creación de cuentas de e-mailings																								
Creación ficha de relevamiento establecimientos turísticos.																								
Diseño y elaboración de ficha de inscripción																								
Creación base de datos clientes efectivos/ potenciales																								
Convenios con instituciones académicas																								
Elaboración de Newsletter interna																								

Taller creativo	
Cronograma de actividades	
Sede	
Ponentes	
Invitación formal a ponentes	
Servicios de apoyo	
Invitaciones al público	
Publicación del evento en la newsletter	
Comunicación	
Diseño marca conceptual y gráfica	
Diseño material promocional	
Impresión material promocional	
Creación catálogo virtual	
Apertura perfil Facebook/twitter	
Adición de la producto/ marca a la Web de la C.R de Calamuchita	

TABLA DE PRESUPUESTO																
Concepto	Descripción	Cant.	P U	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Sueldo personal	Formación en turismo	1	2800		2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800
Insumos de oficina	herramientas de trabajo				150			150			150			150		150
Honorarios diseñador Web	modificación de página Web	1			300											
	Catálogo Virtual				700											
Mantenimiento del servidor				69,9	69,9	69,9	69,9	69,9	69,9	69,9	69,9	69,9	69,9	69,9	69,9	69,9
Viáticos y movilidad	Viáticos corta y media distancia			150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Honorarios diseñador Web	diseño de folletería y cartelería promocional				600											
	diseño de marca gráfica				1800											
Impresión material promocional	Impresión de folletos	200	2,1		420											
	Impresión de cartelería	50	25		1250											
Sede Seminario	Traslado y alojamiento para ponente				1500											
	Salón capacidad 150 personas + catering Cañón y pantalla				4500											
Taller Creativo	Traslado ponentes	2	100				200									
	salón capacidad 50						1500									
Total mes en \$				8.020	6.440	3.020	4.720	3.170	3020	3020	3.170	3020	3020	3020	3020	3170
Total año																
\$ 49.828,70																



RECOMENDACIONES

- ⇒ Alinear las acciones de la iniciativa pública y de los prestadores de servicios hacia un mismo sentido, en busca de un compromiso para el desarrollo satisfactorio del producto turístico en el Valle.
- ⇒ Reforzar el vínculo con el Córdoba Convention Bureau con el fin de llevar a cabo un trabajo conjunto y coordinado.
- ⇒ Actualización de información constante en cuanto a nuevas tendencias y actividades en los viajes de incentivos con el objetivo de transmitírselas a los actores involucrados en la actividad y a empresas consumidoras efectivas y potenciales.
- ⇒ Investigación constante para atraer posibles mercados potenciales.
- ⇒ Llevar a cabo acciones de fidelización a empresas consumidoras efectivas, mediante la comunicación de descuentos y beneficios en fechas determinadas, oferta de nuevos servicios y actividades recreacionales innovadoras para grupos.
- ⇒ Control en la regulación ambiental y comunicación de la misma a los actores involucrados, con el fin de mantener un equilibrio adecuado entre el desarrollo de la actividad turística y la protección del medio ambiente.

CONCLUSIÓN

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se presentaron y analizaron los diferentes actores involucrados en la cadena productiva del proceso de desarrollo de un viaje de incentivos. Este análisis, no solo permitió un conocimiento mas profundo sobre la tipología de turismo de negocios de viajes de incentivos, sino que permitió valorar el potencial que posee el valle para atraer al subsegmento en cuestión. Adicionalmente a la capacidad que tiene el valle en cuanto a recursos, infraestructura y equipamiento como destino para receptor viajes de incentivos, cuenta con un gran potencial de crecimiento dando la posibilidad de lograr un perfeccionamiento aún mayor y pensar, en un futuro, en el inicio de un proceso de certificación como destino apto para la recepción del segmento de incentivos, como lo hicieron muchos destinos especializados en la tipología en cuestión.

Es importante destacar el gran abanico de posibilidades que presenta el valle en cuanto a la oferta de servicios turísticos permitiendo ajustarse a los diferentes presupuestos y objetivos de las diversas empresas motivadoras.

Lo que se espera con el desarrollo de la propuesta es fundamentalmente disminuir la estacionalidad de la demanda en las localidades turísticas del valle y presentarle a localidades menos favorecidas en grado de desarrollo, una alternativa adicional para su crecimiento.

Por último, dentro del destino se encuentran numerosas organizaciones involucradas: entes del gobierno central, entes regionales, comunales y municipales, organizaciones públicas y privadas, compañías privadas, entre otras. Es así, como los destinos interesados en atraer al turista de



cualquier tipología de negocios deben llevar a cabo una efectiva gestión de éstos, para encontrar y satisfacer las necesidades del segmento seleccionado. No es una sola organización la encargada de realizar las tareas en la gestión del destino, sino, todo lo contrario, esta tarea es mucho más compleja que requiere un tratamiento integral y de coordinación para no caer en tareas fragmentadas.



PARTES FINALES

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Bibliografía Impresa

- ACERENZA, MIGUEL ANGEL. Administración del Turismo. Conceptualización y Organización. Editorial Trillas Vol. I.
- ALTES MACHIN, CARMEN. (1995) Marketing y Turismo. Editorial Síntesis. Madrid, España.
- BIHNÉ ALCAÑIZ, ENRIQUE. FONT ARLET, XAVIER. ANDREU SIMÓ, LUISA (2000) Marketing de destinos turísticos, análisis y estrategias de desarrollo. Editorial ESIC, Madrid, España.
- BONESSI, FERNANDO. BRUGNONI, MARÍA EUGENIA (2002) *Producto Turístico I*. Editorial Copiar, Córdoba, Argentina.
- BOULLON, ROBERTO (2004) Marketing Turístico, una perspectiva desde la Planificación. 2º Edición. Editorial Ediciones Turísticas. Buenos Aires, Argentina.
- KOTLER, PHILIP. *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación, 2001.
- KOTLER, PHILIP. BOWEN, JOHN. MAKENS, JAMES (1997) Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. Editorial Prentice Hall, México.
- KOTLER, PHILIP. GERTNER, DAVID. REIN, IRVING. HAIDER, DONALD (2007) Marketing Internacional de lugares y destinos, Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica. Editorial Pearson Educación, México.
- Diario turístico Villa General Belgrano.
- Guía Turística Impresa de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Calamuchita.
- Secretaría de Turismo de la Nación. Ley Nacional de Turismo Impresa.
- SWARBROOKE, JOHN y HORNER, SUSAN. *Business Travel and Tourism*. Editorial Butterworth Heinemann, 2001.



- Organización Mundial del Turismo (OMT). *Introducción al turismo*. Madrid: Editorial Egraf, 1998.
- ZIKMUND, WILLIAM G. *Investigación de Mercados*. México DF: Editorial Prentice- Hall Hispanoamérica S.A., 1998.

Bibliografía Digital

Diario digital de negocios en turismo: www.hostnews.com.ar

www.iprofesional.com

www.visitecalamuchita.com.ar

www.eventosdenegocios.net

www.eventschoice.com.ar

www.eventoplus.com.ar

www.calamuchita.gov.ar

http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1056232

www.sectur.gob.mx

www.turismo.gov.ar

www.integromkt.com

www.redcalamuchita.com.ar

www.forumdecomercio.org



www.viajesparaincentivos.com

www.gerenciadeviajes.com

www.latincentives.com.ar

www.turismomice.wordpress.com

www.av-buscom.com.ar

www.siteglobal.com

www.acarlospaz.com

www.casarosada.gov.ar

www.indec.mecon.ar

www.visiondesdeelsur.com.ar

www.unwto.org

www.argentinaturistica.com

www.argentina.ar

www.villageneralbelgrano.info

www.vgb.org.ar

www.argentinamunicipal.com.ar

www.imex-frankfurt.com

www.cordobaturismo.net

www.penondelaguila.com.ar



www.argentour.com

www.guiacalamuchita.com.ar

www.mapaeducativo.edu.ar

www.webyeventos.com.ar

www.cordobabureau.com

www.lacumbrecita.gov.ar

www.camsierras.com.ar

www.turismocalamuchita.com

www.cordobaturismo.gov.ar