



Estancia Urbana

La Yaya

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
de marketing

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN**

Universidad Empresarial Siglo 21

Matias Dahbar

MKTO0982

2010

Resumen

El presente Plan Estratégico de Marketing Experiencial busca profesionalizar las actividades y procesos comerciales de Estancia Urbana, salón de eventos sociales y empresariales ubicado en Villa Allende, provincia de Córdoba. La misma forma parte de La Yaya Servicios Gastronómicos, una empresa de organización integral de eventos y servicio de catering.

El sector de los salones de fiestas y eventos es un sector que se encuentra caracterizado por la informalidad de gran parte de sus integrantes. En este contexto, el mercado se encuentra repartido entre cada vez más numerosos jugadores que alcanzan un nivel medio o bajo de actividad, el cual genera ingresos que permiten sobrevivir al negocio y ser rentable, pero no explotando su verdadera potencialidad. Por lo tanto, la diferencia la hacen aquellas empresas que logran alcanzar un nivel de profesionalidad de servicio y, principalmente, de procesos comerciales y de marketing.

La Yaya es una empresa familiar donde, si bien existe desde el inicio una clara visión de negocio, todavía presenta numerosas áreas con fuertes oportunidades de mejora en los procesos de desarrollo de la marca, su propuesta de productos y servicios, y la comercialización de la misma. Por lo tanto es necesario aprovechar esas oportunidades de mejora y convertirlas en ventajas competitivas mediante la implementación de los programas propuestos en el presente plan.

Los programas propuestos trabajan sobre desarrollo comercial de la marca desde dos grandes ejes: La construcción de marca a través del desarrollo de un CONCEPTO ÚNICO y el diseño de la EXPERIENCIA GLOBAL La Yaya, a través de un enfoque de Marketing Vivencial con programas que acercaran la experiencia que ofrece la marca a prospectos de los segmentos estratégicos. El segundo eje central es la profesionalización comercial de la compañía a través del DESARROLLO DE PRODUCTOS específicos para cada segmento estratégico, de manera de contar con propuestas direccionadas que permitan acercarse a cualquier prospecto con un discurso claro sobre las ventajas de realizar eventos con La Yaya, y la DEFINICIÓN y NORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS, centrado principalmente en la Proactividad Comercial.

Abstract

This Strategic Marketing Plan seeks to professionalize the activities and business processes of Estancia Urbana, a social and business event's space located in Villa Allende, Córdoba. It is part of La Yaya Servicios Gastrnómicos, a business organization of events and catering.

The ballrooms and events sector is characterized by the informality of many of its members. In this context, the market is divided among an increasing number of players who reach a medium or low activity, which generates income that the business can survive and be profitable, but not exploiting its true potential. Therefore, the difference is done by those companies that achieve a level of professionalism in service and, primarily, in sales and marketing processes.

La Yaya is a family company where, although it has from the beginning a clear business vision, still has many areas with great opportunities for improvement in the processes of branding, its products and services offer, and their commercialization. Therefore it is necessary to use these opportunities for improvement and turn them into competitive advantages through the implementation of the programs proposed in this plan.

The proposed programs work on the commercial development of the brand in two main areas: The brand building by developing a unique concept and design of La Yaya global experience through an Experiential Marketing approach with programs that will bring the brand experience to clients from strategic segments. The second focal point is the commercial professionalization of the company with the development of specific products for each strategic segment, and the definition and standardization of the sales process whit a proactive marketing focus.

El presente trabajo está dedicado a mis padres, quienes hicieron posible mis sueños, decisiones, aspiraciones, caídas, lecciones, aventuras...mi vida.

El mayor agradecimiento a mi familia, mis hermanos, abuelos, tíos y primos, por su amor y apoyo constante e incondicional.

A mis amigos y allegados por la motivación continua, por siempre estar y tirar hacia arriba.

Agradecimientos por su colaboración para la realización del presente proyecto:

Gaspar Gracia Daponte – Director General de GDA Grupo Integrado de Marketing

Juan Pablo Frola – Gerente Comercial de Grupo Tálamo

Bernardo Jusid – Director de CoMarca Di Paola Córdoba

Sofía Acotto – Logística y Coordinación de Eventos La Yaya



Estancia Urbana

La Yaya

Índice de
contenidos

Introducción	13
Objetivo General del Proyecto	15
Marco Teórico	17
Marco Metodológico	25
Modelo de Planificación Estratégica de Marketing	29
Análisis del Contexto Externo	31
Análisis del Entorno	32
Análisis del Sector Industrial	41
Análisis del Mercado de Oferta	43
Análisis del Mercado de Demanda	47
Análisis del Contexto Interno	68
Descripción de la Compañía	69
Descripción del Producto / Servicio y sus Atributos	72
Análisis de Estructura de Precios	74
Análisis de los Canales de Distribución	75
Comunicación / Promoción	76
Análisis de Resultados Comerciales	77
Estimación de Demanda Potencial	82
Diagnóstico Estratégico	83
Análisis F.O.D.A.	84
Matriz F.O.D.A.	87
Conclusiones Preliminares	88
Planificación Estratégica de Marketing	89
Formulación de Objetivos Comerciales	90
Desarrollo de Estrategia Global de Crecimiento	91
Desarrollo de Estrategia Competitiva	92
Desarrollo de Estrategia de Segmentación	93
Desarrollo de Estrategia de Posicionamiento	95
Desarrollo de Estrategia de Ciclo de Vida	96
Desarrollo de Estrategias Funcionales	97
Programas de Acción	103
Plan Anual de Comunicación La Yaya	104
Programa de Normalización de Proceso de Ventas	110
Programa de Degustaciones Estancia Urbana	114
Programa “Felicidad Compartida”	116
Programa “División Egresados”	118
Programa “Estancia Urbana Corporate”	123
Programa “Fiesta de Fin de Año”	125
Programa “Comunidad Judía”	131
Cronograma General de Implementación	133
Estimación de Presupuesto Operativo	136

Definición de Escenarios y Análisis de Rentabilidad	139
Escenario Neutral	140
Escenario Optimista	142
Escenario Pesimista	144
Conclusiones y Recomendaciones Finales	146
Conclusiones Finales	147
Recomendaciones	148
Bibliografía	149
Anexos	152
Informe Mystery Shopper Salones 2009	153
Informe Mystery Shopper Salones 2008	192
Informe Mystery Shopper Salones 2005	202
Informe Situación Actual de la Organización de Eventos Corporativos	210
Ficha Técnica Estudio Cualitativo a Bodas y Guía de Pautas	211
Guía de Pautas Cumpleaños de 15 Años	213
Guía de Pautas Cumpleaños de 15 Años – Estudio Complementario	217
Guía de Pautas Entrevistas a Empresas	222
Contenidos Discursivos Previstos para Sitio Web de Estancia Urbana.	224
Piezas Gráficas e Imágenes de Referencia	226
Ejemplo de Cotización y Menú	230
Desarrollo de Proceso de Construcción de Matriz F.O.D.A.	231



Estancia Urbana

La Yaya

Índice de
gráficos y tablas

Índice de Gráficos

<u>Gráfico N°1: Representación Gráfica de Modelo de Planificación Estratégica</u>	<u>30</u>
<u>Gráfico N°2: Inflación / Cierre del Año 2009</u>	<u>32</u>
<u>Gráfico N°3: Expectativas Anuales de Inflación: Febrero de 2010</u>	<u>33</u>
<u>Gráfico N°4: Pirámide Poblacional Gran Córdoba</u>	<u>36</u>
<u>Gráfico N°5: Evolución del NSE</u>	<u>38</u>
<u>Gráfico N°6: NSE Gran Córdoba</u>	<u>38</u>
<u>Gráfico N°7: Ciclo de Vida del Sector</u>	<u>41</u>
<u>Gráfico N°8: Análisis de Grupo Estratégico de Mercado de Oferta</u>	<u>43</u>
<u>Gráfico N°9: Cantidad de Empresas en Córdoba / 1° Análisis</u>	<u>49</u>
<u>Gráfico N°10: Cantidad de Empresas en Córdoba / 2 Análisis</u>	<u>49</u>
<u>Gráfico N°11: Cantidad Promedio de Eventos por Empresa</u>	<u>50</u>
<u>Gráfico N°12: Tipología de Eventos Realizados</u>	<u>50</u>
<u>Gráfico N°13: Fuente de Información Utilizadas</u>	<u>50</u>
<u>Gráfico N°14: Necesidades Principales en la Organización de Eventos Corporativos</u>	<u>51</u>
<u>Gráfico N°15: Efectos de la Crisis Económica sobre los eventos</u>	<u>51</u>
<u>Gráfico N°16: Análisis de Concepto Estancia Urbana / Distancia con Oferta Ideal</u>	<u>60</u>
<u>Gráfico N°17: Perfiles Actitudinales ante la Organización de Cumpleaños de 15 Años</u>	<u>61</u>
<u>Gráfico N°18: Organigrama Grupo Tálamo y La Yaya</u>	<u>69</u>
<u>Gráfico N°19: Evolución de las Ventas Anuales / Estancia Urbana</u>	<u>77</u>
<u>Gráfico N°20: Análisis de Estacionalidad de las Ventas</u>	<u>78</u>
<u>Gráfico N°21: Distribución de Ventas por Tipo de Evento</u>	<u>79</u>
<u>Gráfico N°22: Matriz F.O.D.A.</u>	<u>87</u>
<u>Gráfico N°23: Estrategia de Crecimiento</u>	<u>91</u>
<u>Gráfico N°24: Estrategia Genérica</u>	<u>92</u>
<u>Gráfico N°25: Propuesta de Proceso de Atención y Ventas – Etapa Inicial</u>	<u>111</u>
<u>Gráfico N°26: Propuesta de Proceso de Atención y Ventas – 2° Etapa</u>	<u>112</u>

Índice de Tablas

<u>Tabla N°1: Indicadores del Mercado de Trabajo</u>	<u>35</u>
<u>Tabla N°2: Población</u>	<u>35</u>
<u>Tabla N°3: Estadísticas Vitales</u>	<u>37</u>
<u>Tabla N°4: Balance de Fuerzas Competitivas</u>	<u>42</u>
<u>Tabla N°5: Ficha Técnica Competidores Evaluados</u>	<u>43</u>
<u>Tabla N°6: Análisis de Competidores Parte 1</u>	<u>44</u>
<u>Tabla N°7: Análisis de Competidores Parte 2</u>	<u>45</u>
<u>Tabla N°8: Análisis de Competidores / Atributos Básicos</u>	<u>46</u>
<u>Tabla N°9: Análisis de Competidores / Atributos Incremental y Diferencial</u>	<u>46</u>
<u>Tabla N°10: Síntesis Comparativa de Menú – Estancia Urbana</u>	<u>73</u>
<u>Tabla N°11: Estructura de Precios Estancia Urbana</u>	<u>74</u>
<u>Tabla N°12: Relevamiento de Precios</u>	<u>74</u>
<u>Tabla N°13: Análisis de Acciones de Comunicación / Promoción</u>	<u>76</u>
<u>Tabla N°14: Evolución Mensual de Ventas / Análisis de Estacionalidad</u>	<u>78</u>
<u>Tabla N°15: Características de Eventos Realizados</u>	<u>79</u>
<u>Tabla N°16: Distribución de Eventos / Año 2009</u>	<u>80</u>
<u>Tabla N°17: Distribución de Eventos / Año 2010</u>	<u>80</u>
<u>Tabla N°18: Análisis de Rechazo de Propuestas / Año 2009</u>	<u>81</u>
<u>Tabla N°19: Presentación de Oportunidades</u>	<u>84</u>
<u>Tabla N°20: Presentación de Amenazas</u>	<u>84</u>
<u>Tabla N°21: Presentación de Fortalezas</u>	<u>85</u>
<u>Tabla N°22: Presentación de Debilidades</u>	<u>86</u>
<u>Tabla N°23: Mapa de Posicionamiento</u>	<u>95</u>
<u>Tabla N°24: Plan Anual de Comunicación / Estimación de Costos</u>	<u>109</u>
<u>Tabla N°25: Programa de Normalización de Proceso de Ventas / Estimación de Costos 2010</u>	<u>113</u>
<u>Tabla N°26: Programa de Normalización de Proceso de Ventas / Estimación de Costos 2011</u>	<u>113</u>
<u>Tabla N°27: Programa “Felicidad Compartida” / Estimación de Costos 2010</u>	<u>117</u>
<u>Tabla N°28: Programa “Felicidad Compartida” / Estimación de Costos 2011</u>	<u>117</u>
<u>Tabla N°29: Programa “División Egresados” / Estimación de Costos</u>	<u>122</u>
<u>Tabla N°30: Programa “Estancia Urbana Corporate” / Estimación de Costos 2010</u>	<u>124</u>
<u>Tabla N°31: Programa “Estancia Urbana Corporate” / Estimación de Costos 2011</u>	<u>124</u>
<u>Tabla N°32: Programa “Fiesta de Fin de Año” / Estimación de Costos 2010</u>	<u>129</u>
<u>Tabla N°33: Programa “Fiesta de Fin de Año” / Estimación de Costos 2011</u>	<u>130</u>
<u>Tabla N°34: Programa “Comunidad Judía” / Estimación de Costos 2010</u>	<u>132</u>
<u>Tabla N°35: Programa “Comunidad Judía” / Estimación de Costos 2011</u>	<u>132</u>
<u>Tabla N°36: Cronograma de Implementación de Programas Año 2010</u>	<u>134</u>
<u>Tabla N°37: Cronograma de Implementación de Programas Año 2011</u>	<u>135</u>

<u>Tabla N°38: Presupuesto Operativo Año 2010</u>	<u>137</u>
<u>Tabla N°39: Presupuesto Operativo Año 2011</u>	<u>138</u>
<u>Tabla N°40: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2010 – Escenario Neutral</u>	<u>140</u>
<u>Tabla N°41: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2011 – Escenario Neutral</u>	<u>141</u>
<u>Tabla N°42: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2010 – Escenario Optimista</u>	<u>142</u>
<u>Tabla N°43: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2011 – Escenario Optimista</u>	<u>143</u>
<u>Tabla N°44: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2010 – Escenario Pesimista</u>	<u>144</u>
<u>Tabla N°45: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2011 – Escenario Pesimista</u>	<u>145</u>



Estancia Urbana

La Yaya

Introducción

Introducción

La Yaya Servicios Gastronómicos es la unidad de servicios gastronómicos del **Grupo Tálamo**, una corporación de capitales cordobeses consolidados para brindar soluciones en negocios vinculados a la Construcción, Minería, Gastronomía y Agro.

La misma cuenta con tres sub-unidades de negocios diferentes entre sí pero fuertemente sinergizadas en su funcionamiento, ellas son Estancia La Yaya, **Estancia Urbana** y La Yaya División Catering. El personal de la empresa cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector gastronómico, caracterizándose por mantener un nivel de alta cocina en su oferta culinaria.

Estancia La Yaya es un espacio para eventos sociales, ubicado en la localidad de Las Bajadas, la misma brinda servicios a eventos empresariales, sociales y turísticos, enfocando su posicionamiento en la alta calidad de sus productos, el cuidado de detalles y la característica de brindar una experiencia completamente diferente a la de sus competidores. La Yaya División Catering fue recientemente conformada por un equipo interdisciplinario que ofrece el servicio de organización integral de eventos corporativos, institucionales y sociales. El nivel de servicios, la sinergia lograda con los demás activos de la empresa y la experiencia acumulada le han permitido alcanzar un notable posicionamiento, contando hoy con clientes de la envergadura de Arcor, Repsol YPF, Universidad Empresarial Siglo 21 y muchos más.

Estancia Urbana es la nueva unidad de negocios, la cual está iniciando su segundo año de actividad. La misma consiste en un salón de eventos sociales y empresariales con formato de estancia de campo, en un entorno urbano (no más de 45 min del centro de la ciudad). Es un proyecto que surgió hace poco más de 3 años, donde se testeó el concepto mediante investigaciones y estudios de factibilidad. Debido a inconvenientes para encontrar una locación apropiada, el proyecto quedó parado. Durante el año 2008 surgió una oportunidad de reactivar el proyecto a través de la locación a un costo relativamente bajo de un espacio muy atractivo en Villa Allende, zona típica y considerada exclusiva en lo que a eventos sociales y empresariales se refiere.

El eje del posicionamiento buscado en esta nueva unidad es tomar el concepto de estancia de campo y llevarlo a la ciudad. Esto es analizar el negocio consolidado de Estancia La Yaya, rediseñarlo y adaptarlo a las necesidades del mercado urbano. Se ha diseñado, a través de un reconocido chef, un menú “gourmet criollo” que estará acompañado por todo un conjunto de atractivos de lugar, servicios y marca que pretenden dar al proyecto un lugar privilegiado entre los principales referentes en salones de eventos de alta gama ubicados en la zona.

Sin embargo, luego del primer año de ejercicio se han identificado ciertas oportunidades de mejora necesarias para alcanzar dicho posicionamiento buscado, como así también para el desarrollo de segmentos atractivos para los cuales se han observado dificultades para introducir el salón como una oferta atractiva.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la unidad **Estancia Urbana**, el cual permitirá al autor desarrollar y poner a prueba sus conocimientos y habilidades en la disciplina y podrá servir de guía al accionar de la compañía durante los ejercicios 2010 y 2011.



Estancia Urbana

La Yaya

Objetivo general del
Proyecto de seminario final

Objetivo General del Proyecto de Seminario Final

Definir un **Plan Estratégico de Marketing para Estancia Urbana**, a los fines de **posicionar la marca entre los 5 principales salones de eventos de Córdoba** en recordación espontánea y nivel de actividad. Dicha estrategia deberá contemplar como mínimo los siguientes aspectos:

- Análisis de las **características del sector** en términos de su composición, actores centrales, evolución y tendencias.
- Identificación del perfil de los integrantes del **mercado de oferta**: estrategias de producto, servicios, políticas de precios, estrategias de vinculación y comunicación, grupos estratégicos.
- Análisis de las **características del mercado de demanda** en términos de volumen, segmentos existentes, composición, procesos de compra, imagen y posicionamiento de marcas en general y del concepto en particular.
- Evaluación integral sobre las **características de la organización interna**, incluyendo: perfil estratégico actual, estrategia de marketing general, recursos humanos, evolución económica financiera, entre otros aspectos.
- Identificación de **oportunidades futuras con potencial de explotación** de acuerdo a los recursos, capacidades y fortalezas internas de la compañía



Estancia Urbana

La Yaya

Marco,
teórico

Introducción

El presente marco teórico se desarrolla con la finalidad de introducir al lector los principales conceptos que se desarrollaran en el presente plan estratégico. A saber dichos conceptos son:

- MKT Plan
- Servucción.
- Marketing Experiencial o Vivencial

MKT Plan

Definición

Resulta necesario conceptualizar primero Estrategia y Planificación Estratégica, para luego poder enfocar el análisis en el Marketing Estratégico y llegar, finalmente, a una definición práctica de MKT Plan o Plan de Marketing.

Tomando la definición adoptada por Walker y Boyd¹, Estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y proyectados, de una organización con los mercados, competidores y demás ambientes con los que interactúa. Según los autores una estrategia debe definir el “que” se desea obtener, enfocar “donde” se desea obtenerlo y “como” se logrará dicho cometido. En este sentido, Planificación Estratégica es el proceso gerencial de conseguir y conservar una adecuación entre los recursos disponibles en la compañía y las oportunidades que el mercado y contexto arrojan (McCarthy y Perreault, 2.001).

Haciendo foco en la Estrategia de Marketing, los autores coinciden en que la misma cumple la función de asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa en un mercado de producto específico. Es la interrelación ente un mercado o mercados meta, y una mezcla específica de marketing para dichos mercados. Ofrece un panorama general de lo que la organización hará en algún mercado.

La definición más práctica encontrada de Plan de Marketing es la brindada por Sanz de la Tajada, rescatada por Sainz de Vicuña Ancín², la misma lo define como “...un documento escrito, en el que de una forma sistemática y estructurada, y previos análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en un plazo previsto”. Por su parte, Hiebing y Cooper³ lo definen como una estructura organizada para guiar el proceso de determinación de un mercado meta de un producto o servicio, detallar sus necesidades y satisfacerlas mejor que la competencia.

Por lo tanto se definirá al MKT Plan como un documento escrito, con una estructura de desarrollo predefinida, el cual resume los análisis pertinentes al contexto de la organización, su mercado, sus competidores y su propia actuación, para luego establecer los objetivos de marketing que se quieren alcanzar, definir los ejes estratégicos y elementos del marketing mix que guiarán el accionar de la compañía a través de los programas tácticos desarrollados finalmente.

Organización del MKT Plan

Si bien el MKT Plan permite una relativa libertad de estructuración de acuerdo al autor, en el presente trabajo seguirá el siguiente esquema, el cual contempla los elementos centrales presentes en las diversas corrientes teóricas:

- Análisis del Contexto Externo
- Análisis del Contexto Interno
- Diagnostico Estratégico
- Plan Estratégico de Marketing:

¹ Walker, Orville y Boyd, Harper; 2004.

² Sainz de Vicuña Ancín, José M; 2000.

³ Hiebing, Roman y Cooper, Scout; 1992.

- Objetivos de Marketing
- Estrategias de Marketing
- Definición de Programas de acción
- Cronograma de Implementación y Presupuesto Operativo
- Definición de Escenarios y Análisis de Rentabilidad

Análisis del Contexto Externo

En esta fase se analizan todos los factores externos a la empresa que afectan o pueden afectar su desempeño comercial: los diferentes competidores existentes en el mercado, los distintos segmentos, marcas, canales, las motivaciones de los clientes, las evoluciones y tendencias del mercado.

Esta etapa de la planificación ofrece una oportunidad para analizar algunos de los elementos de marketing más importantes.

- Para la política de producto/servicio, se busca conocer la percepción sobre el valor del mismo que tienen nuestros clientes comparativamente con otros productos competidores.
- En relación a la política de precios se investigan las diferencias de precios entre los distintos productos de la competencia.
- En publicidad y promoción se evalúan las acciones desarrolladas por los diferentes competidores, los medios utilizados y la percepción de los clientes.
- En cuanto a la distribución se estudian los canales utilizados por cada uno de los competidores y su importancia para cada uno de los productos de la competencia.
- Por último, es útil analizar la calidad y el desempeño de las fuerzas de ventas de nuestros competidores.

Como afirman Walker y Boyd⁴, debe hacerse un análisis sustancial de los competidores, clientes y de la propia compañía antes de diseñar una Estrategia de Marketing. En este sentido, sostienen los autores, el análisis del contexto externo brinda 3 de los 4 elementos del ambiente general que pueden influir en el éxito definitivo de la compañía, a saber el contexto ambiental (como las tendencias sociales, económicas y tecnológicas), las fortalezas y debilidades relativas de los competidores y las tendencias del ambiente competitivo, y las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales.

El Análisis de Contexto Externo está estructurado en 4 módulos centrales: Análisis del Entorno, Análisis del Sector Industrial, Análisis del Mercado de Oferta y Análisis del Mercado de Demanda.

En el Análisis del Entorno, se incorporó una Matriz de Impacto de elaboración del autor del presente trabajo, la cual permite al lector contar con una valoración criteriosa por parte del analista, y de esa manera poder inferir el enfoque de interpretación de los datos que seguirá el Plan en su etapa estratégica.

Las valoraciones utilizadas por la Matriz de Impacto son las siguientes:

- Grado de Vinculación con la empresa y Probabilidad de Ocurrencia: Alto; Medio o Bajo
- Valoración: + (Impacto Positivo: Alto; Medio o Bajo); - (Impacto Negativo: Alto, Medio o Bajo); * (Impacto Neutro o con aspectos positivos y negativos: Alto; Medio o Bajo).

⁴ Walker, Orville y Boyd, Harper; 2004.

Análisis del Contexto Interno

Siguiendo el análisis de Walker y Boyd⁵, el primer elemento que influye de manera central en el éxito de la compañía está dado por los recursos, capacidades y estrategias internas de la misma.

En esta fase se lleva a cabo un análisis exhaustivo del desempeño comercial de la compañía, de las estrategias de productos, de los canales de ventas y de la estrategia de comunicación que está llevando a cabo la misma.

Mientras el análisis de la situación externa permite obtener información sobre las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado en el que se actúa, en el análisis interno se detectan las debilidades y fortalezas que tiene la empresa desde el punto de vista de marketing y comercial, por lo que se debe hacer un análisis exhaustivo de cuales están siendo las decisiones estratégicas de marketing de la empresa y si estas han sido las más adecuadas o no, además se debe analizar si los planes de acción llevados a cabo para la consecución de estas decisiones se han realizado de manera eficiente o no.

Diagnóstico Estratégico

El Diagnóstico Estratégico permite al planificador contar con una foto (conclusión) sintética de los principales elementos que deberá considerar al momento de trazar las diferentes estrategias y diseñar los programas de acción. La herramienta universalmente utilizada es la Matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Las Fortalezas son factores internos propios de la empresa que permiten alcanzar nuestros objetivos. Oportunidades son factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Como Debilidad se definen a aquellos factores internos que pueden influir negativamente sobre nuestros objetivos. Y las Amenazas son factores externos a la empresa y no controlables que pueden impedir o perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Decisiones Estratégicas de Marketing

Objetivos de Marketing: A partir de las conclusiones arrojadas en la etapa de Diagnóstico, deben formularse los objetivos de marketing como primer paso de la etapa de planificación estratégica.

Los objetivos de marketing están supeditados a los objetivos estratégicos del plan estratégico general de la empresa, al ser el plan de marketing parte del plan estratégico. Esto es siempre así cuando exista un plan estratégico general, ya que puede suceder que este no exista y que el plan de marketing sea el que de la dirección estratégica a la empresa.

Los objetivos deben ser concretos, medibles así como alcanzables, coherentes con los recursos de la empresa y ser comunicados a los responsables de su ejecución.

Los objetivos de marketing pueden ser cuantitativos, cuando los mismos pueden medirse en unidades numéricas, generalmente hacen referencia al desempeño comercial de la compañía. También pueden ser cualitativos, cuando no pueden medirse directamente en unidades numéricas y deben utilizarse técnicas específicas de investigación o desarrollar criterios laterales para poder medir su grado de éxito, generalmente hacen referencia al posicionamiento de marca.

Estrategias de Marketing: Según Vicuña Ancín⁶, la estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados.

En este punto existen cinco ejes a considerar o preguntas a responder:

- Estrategia de Crecimiento - ¿Cómo se desea crecer?
- Estrategia Genérica o Competitiva - ¿Cómo se desea competir?
- Estrategias de Segmentación y Posicionamiento - ¿A qué segmento/s desea dirigirse y cómo se desea ser percibido por el mercado?
- Estrategia de Ciclo de Vida - ¿Qué consideraciones debo tener en cuenta de acuerdo a la etapa de ciclo de vida de mi producto / mercado?
- Estrategias Funcionales - ¿Qué herramientas de marketing se van a utilizar?

⁵ Walker, Orville y Boyd, Harper; 2004.

⁶ Sainz de Vicuña Ancín, José M; 2000.

Programas de Acción:

La Estrategia de Marketing definida debe concretarse a través de acciones específicas conocidas como Programas de Acción, es decir, la materialización de las distintas herramientas de marketing mix que van a utilizarse, para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

La definición y formulación de los programas de acción resulta un módulo clave ya que supone el resultado del análisis y de la estrategia fijada por la empresa.

Cronograma y Presupuesto:

Todo MKT Plan concluye con una adecuada presentación de la ejecución temporal de los programas y acciones, como así también es importante que el mismo recoja el concepto de costo o aportación económica de las acciones contempladas en el plan.

Definición de Escenarios y Análisis de Rentabilidad

A los fines de realizar un análisis completo de rentabilidad del proyecto y minimizar o prever mejor el riesgo de la inversión, se realiza una **Definición de Escenarios** para el análisis. A partir de la misma se plantean tres resultados posibles y se evalúan los indicadores del proyecto en cada situación.

Los escenarios planteados son los siguientes:

- Escenario Neutral, es aquel cuyo resultado de ventas es el planteado como objetivo en el plan.
- Escenario Optimista, el cual plantea un incremento en las ventas por encima del objetivo planteado en un 15%.
- Escenario Pesimista, el cual plantea una variación porcentual negativa del 10% en las ventas con respecto al objetivo planteado.

El **Análisis de Rentabilidad** permite determinar el grado de atractivo de la inversión, y también de su riesgo. Dos son las herramientas que se utilizarán para tal fin.

El ROI (Return Over Investment) es la herramienta por excelencia utilizada para medir la rentabilidad de la implementación de un Plan de Marketing, el mismo es un indicador de rendimiento que señala la cantidad de pesos que genera una inversión, por peso invertido. El ROI es clave para cuantificar cuanto realmente se debe esperar de la inversión propuesta.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de un proyecto es aquella que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial. Para este cálculo se debe determinar claramente cuál es la inversión inicial del proyecto y cuáles serán los flujos de ingreso y de costo para cada uno de los períodos que dure el proyecto de manera de considerar los beneficios netos obtenidos en cada uno de ellos. Si la TIR es positiva significa que el proyecto es rentable, es decir tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado y por lo tanto genera una rentabilidad incremental.

Para la realización del flujo de fondos solo se tomará en consideración los ingresos y los gastos incrementales del plan bajo análisis, tomando como punto de partida la estimación de demanda natural de la empresa. Los ingresos incrementales se consideran en relación al objetivo de facturación establecido y la estimación de margen de contribución sobre la misma para el presente trabajo.

Tomando la definición de Eiglier y Langeard⁷: Servucción es “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”.

Elementos del Sistema de Servucción:

Un aspecto que resulta importante es que el cliente-comprador de un servicio participa de manera activa en la producción del mismo, sin él el mercado en su totalidad no existiría.

El sistema de Servucción está compuesto por 6 elementos centrales:

- Cliente
- Soporte Físico
- Personal de Contacto
- Servicio
- El Sistema de Organización Interna
- Los Demás Clientes

Al estar el cliente implicado en la fabricación del servicio, el mismo constituye un elemento primordial y su presencia es indispensable. Por lo tanto, su participación es el primer elemento en el sistema de Servucción, éste debe sentirse estimulado y motivado para solicitar el servicio que se vaya a prestar. La participación del cliente puede darse de tres maneras alternativas o complementarias: en la fase de especificación de la prestación, en la fase de acción y en la fase control.

El soporte físico y material contempla dos categorías: los instrumentos necesarios para el servicio (muebles, maquinarias) y el entorno material en el que se desarrolla el servicio (locación, edificio, decorado). Es importante, por lo tanto, como segundo punto, un soporte físico y material excelente para la prestación de un buen servicio. En el caso del presente trabajo, dicho soporte físico está representado principalmente por el Salón de Eventos y, de manera secundaria, por las oficinas comerciales de la empresa.

Así mismo, el cliente siempre estará en contacto con alguna persona que será la responsable de la atención en determinado lugar. Este tercer punto resulta de gran relevancia, el personal de contacto. La atención personalizada al cliente, por lo tanto, es un punto de suma importancia en la Servucción; el personal encargado debe ser idóneo y estar preparado para satisfacer en profundidad las necesidades de los consumidores.

El servicio, resultado de la interacción de los 3 primeros elementos, se analiza como tal, ya prestado, y como el servicio interno en la empresa. Se considera indispensable formular una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar y se deleguen funciones en departamentos y en personal calificado. Es importante comunicar todo lo que se va a hacer para que todos se encuentren alineados a la estrategia comercial y hacia la consecución del objetivo final.

El sistema de organización interna representa todos los elementos que, generalmente, no son visibles en la prestación de un servicio, pero resultan fundamentales para la misma. El soporte físico y el personal de contacto y su desempeño dependen, en gran medida, de los objetivos que persigue la organización, la estructura adoptada, la administración general. Más allá de las funciones clásicas de una compañía que constituyen este sistema, de acuerdo al perfil de cada organización se encuentran funciones específicas clave. En el caso de un salón de eventos podría mencionarse al personal de limpieza, cocina, decoración, logística, etc.

Durante la prestación de un servicio, salvo mínimas excepciones, el cliente interactúa no solo con el personal de contacto y el soporte físico, sino también con otros clientes que están recibiendo el servicio en el mismo momento. Esta interacción entre clientes puede parecer secundaria, pero en ciertos casos puede tener fuertes efectos en el nivel de satisfacción de los clientes que reciben el servicio, por lo cual debe ser gestionada estratégicamente. En el caso tratado en el presente trabajo, si bien prácticamente no se da esta interacción simultánea de más de un cliente en la prestación del servicio, para que la misma tenga lugar es necesaria la participación del cliente junto con un público o serie de públicos conformados por los invitados del cliente.

⁷ Eiglier, Pierre y Langeard, Eric; 1989.

En el entorno de la compañía se encuentran los competidores, cuyo comportamiento debe evaluarse para determinar sus fortalezas y debilidades y poder aprender de las posibles ventajas que tengan en comparación con la propia empresa. Este punto no es secundario, ya que si se está sólo en el mercado, no se tendría una referencia directa en cuanto al servicio prestado.

Por último, desarrollados y estudiados los puntos vistos anteriormente, se procede al diseño e innovación en el servicio como tal. Debe existir una total congruencia en la estrategia de Marketing Mix, entre producto y servicio y dentro del servicio mismo.

Marketing Experiencial o Vivencial

Introducción

El eje central de la migración hacia un Marketing Experiencial es que el cliente ya no elige un producto o servicio sólo por la ecuación costo-beneficio, sino por la vivencia que se le ofrece antes de la compra, durante su consumo y posteriormente al consumo. El éxito del servicio está atado a si la comercialización y el producto o servicio brindan una experiencia agradable y que satisface sus necesidades.

La comercialización vivencial implica crear la vivencia adecuada del producto o servicio a través de los tipos de comunicación y momentos de verdad que hay con el cliente, dando por hecho que el producto posee las características y beneficios apropiados y es de calidad.

Joseph Pine II y James H. Gilmore⁸ hablan de una economía distinta, en la que la experiencia se vuelve un valor agregado por el que paga el cliente. El Marketing Experiencial responde a esta economía. Se enfoca a comprender al cliente, describir lo que quiere en términos de sentidos, sentimientos y relaciones con los demás, no sólo en términos de características funcionales. Su objetivo es crear una experiencia que no se agote en vender el producto, sino que abarque cómo se siente la gente cuando consume o usa el producto, pues su objetivo es hacerla sentir bien todo el ciclo de vida de la marca, para que vuelva a comprarla.

Los ExPro (Experiences Providers) representan la forma de generar la experiencia, el medio por el que se transmite la misma al consumidor, y los SEM (Strategic Experiential Modules) son los tipos de experiencias, el Marketing Experiencial reconoce 5 tipos de experiencias: Sensaciones, Sentimientos, Pensamientos, Actuaciones, Relaciones.

Vías de Creación de Experiencias

La experiencia se genera con la identidad visual y verbal (logo y nombres), la presencia física del servicio (características del salón, fachada, parque, oficinas, etc.), la coparticipación de marcas con otros productos, los ambientes, sitios en la web y personas. Tradicionalmente estos elementos eran los medios, el desafío es crear una experiencia manejando todos estos elementos, la experiencia debe ser global.

Tipos de Experiencias

Cada módulo estratégico de experiencia o SEM (Sensaciones, Sentimientos, Pensamientos, Actuaciones y Relaciones) posee estructura y principios propios que hay que conocer para poder proporcionar la experiencia a los clientes. Así mismo debe crearse una experiencia holística, que integre todos los módulos y los relacione entre sí.

Sensaciones: El Marketing de Sensaciones apela a los sentidos con el objetivo de crear experiencias sensoriales a través de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. Los mismos son elementos importantes para crear un estilo de marca. También deben tomarse en cuenta los símbolos verbales y visuales como nombres, logos, caracteres de la marca, etc., los que se denominan temas. Con las sensaciones (gustativas, olfativas, auditivas y táctiles) y temas se integra una impresión general, que es el marco de referencia del consumidor.

⁸ Pine, Joseph y Gilmore, James; 2002.

Sentimientos: El Marketing de Sentimientos apela a las emociones más internas de los clientes, con el objetivo de crear experiencias afectivas que vayan desde estados de ánimo ligeramente positivos vinculados a una marca, hasta fuertes emociones de alegría y orgullo. Cabe destacar que la mayor parte del afecto se produce durante la situación de consumo, por lo que se necesita comprender claramente que estímulos pueden provocar ciertas emociones, así como la disposición del consumidor a emprender la toma de perspectiva y empatía.

Pensamientos: El Marketing de Pensamientos apela al intelecto con objeto de crear experiencias cognitivas que resuelvan problemas y que atraigan a los clientes creativamente. Los *pensamientos* apelan a la atracción del pensamiento convergente y divergente de los clientes por medio de la sorpresa, la intriga y la provocación.

Actuaciones. El Marketing de Actuaciones propone afectar a experiencias, estilos de vida e interacciones. El mismo intenta enriquecer la vida de los clientes ampliando sus experiencias físicas, mostrándoles formas alternativas de hacer y vivir las cosas, estilos de vida alternativos e interacciones.

Relaciones. El Marketing de Relaciones contiene aspectos de todos los demás, sin embargo, se extiende más allá de los sentimientos personales y privados del individuo, ampliando así las *experiencias individuales* y relacionando al individuo con su yo ideal y con otras personas o culturas. Las campañas de relaciones apelan al deseo de mejora del individuo, a la necesidad de ser percibidos de forma positiva por otras personas. Relacionan a la persona con un sistema social más amplio, estableciendo de ese modo fuertes relaciones de marca y comunidades de marca.

Cuestiones Estructurales y Estratégicas

En términos de estrategia, resulta ideal poder crear una experiencia holística. Se ha desarrollado cómo estimular percepciones, sensaciones, pensamientos, actuaciones o relaciones, dichos elementos deben ahora integrarse y contar al mismo tiempo con una marca de percepción, de sensibilidad, de pensamiento, de actuación y de relación.

De la red que forman las relaciones entre los SEM y los ExPro, se derivan cuatro puntos importantes de la estrategia de comercialización vivencial:

1. Intensificar vs. Difuminar: Intensificar la experiencia o hacerla más difusa en alguno o todos los medios de comunicación. Dicha decisión engloba los SEM, el punto clave consiste en que la experiencia debe tener el nivel idóneo de intensidad, no sólo en cuanto al entorno sino en todos los aspectos.
2. Enriquecer vs. Simplificar: Enriquecer o simplificar los medios para transmitir la experiencia. Si no se puede generar una experiencia con entornos ambientales, debe utilizarse todo tipo de medio para reportar el mensaje, incluso el mismo producto o servicio.
3. Ampliar vs. Concentrar: Definir si se amplía la vivencia a una experiencia holística o si debe concentrarse en un tipo de experiencia es un punto sumamente relevante, ya que la experiencia creada para una marca puede tener una duración de largo plazo.
4. Conectar vs. Separar: Conectar o separar las experiencias que se generen en los distintos medios de difusión. Debe definirse el grado de similitud, conectividad, consistencia o constancia en las experiencias de la marca, dependiendo de las características del cliente.



Estancia Urbana

La Yaya

**Marco
*metodológico***

La información utilizada en el desarrollo del presente trabajo fue obtenida a partir de investigación en base a fuentes primarias, como así también investigación en base a fuentes secundarias.

La investigación primaria es aquella que se desarrolla específicamente para el proyecto que se está llevando a cabo. Cuenta con mayor precisión y mejor oportunidad, pero requiere de una considerablemente mayor inversión de recursos para llevarse a cabo.

Cuando la investigación es secundaria, los datos son recolectados o registrados de diferentes fuentes ya existentes al momento de realización del estudio. La principal ventaja consiste en su disponibilidad y bajo costo.

A su vez, las fuentes de información pueden ser internas, cuando provienen de la misma organización, y externas cuando son generadas por o registradas desde un organismo distinto a ella.

A continuación se presentan las distintas técnicas de recolección de datos utilizadas:

Desk Research

Para la casi totalidad de los módulos del presente trabajo se utilizó la técnica de “Desk Research”. Esta herramienta se refiere a la búsqueda, recolección y procesamiento de información secundaria sobre la empresa, la oferta, la demanda, el sector y el macro entorno. La misma consiste en identificar datos que han sido generados por otras fuentes y pueden ser pertinentes para el estudio.

Las fuentes de información que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del presente proyecto son:

- Informantes clave
- Cámaras sectoriales
- Publicaciones especializadas
- Sitios Web vinculados con el mercado / sector
- Informes y publicaciones varias

Mystery Shopper

En el módulo de Análisis del Mercado de Oferta se utilizó información provista por diversos estudios realizados por la empresa, utilizando esta técnica. La misma se utiliza con el fin de evaluar la propuesta comercial de las principales empresas competidoras de la marca objetivo. El Mystery Shopper utiliza supuestos compradores, que dramatizan ser clientes, y que luego de su experiencia completan una detallada encuesta acerca del establecimiento, de sus servicios y de la atención que recibieron.

Permite evaluar en tiempo real situaciones de compra y recolectar información primaria sobre variables clave de la propuesta comercial. Los mismos pueden realizarse de manera presencial o telefónica.

Ficha Técnica:

- **Técnica:** Mystery Shopper
- **Instrumento de Recolección de Datos:** Encuesta
- **Salones Evaluados:**
 - Boheme
 - La Querencia
 - Chateau Millenium
 - Majestic
 - Tiyuca
 - Jockey Club
 - Campo Norte
 - RocaBianca
 - Campo de Vuelo
 - Shogun y Shangai
 - Haiku
 - Sheraton Hotel
 - Holiday Inn
 - Hotel de la Cañada
 - Windsor Hotel

Momento de Ejecución: Años 2005, 2008 y 2009.

Responsable de Ejecución: GD&A (con participación del autor del presente trabajo en el estudio realizado en el año 2009)

Grupos de Enfoque

Es una de las técnicas cualitativas más frecuentes para la generación de información primaria. La misma permite trabajar en profundidad sobre diferentes temáticas de consumo, como así también realizar test de conceptos de productos.

Consiste en reuniones grupales coordinadas por un especialista en técnicas motivacionales, programadas con individuos seleccionados en función del perfil definido a partir de variables de corte como: edad, nivel socio económico, consumo de determinados productos o servicios, conocimiento de marcas, profesiones, actividades, etc.

Esta técnica se utilizó con el propósito de evaluar el proceso de compra en el Mercado de Demanda, como así también testear preliminarmente el concepto de Estancia Urbana en las primeras etapas de realización del proyecto. Se desarrollaron dos grupos de enfoque sobre el segmento Bodas, con el objetivo de analizar en profundidad:

- Proceso de compra global.
- Evaluación y elección de Salones de Fiestas.
- Nivel de satisfacción y oportunidades de mejora.
- Diseño de la Oferta Ideal y evaluación del Concepto Estancia Urbana

Momento de Ejecución: Año 2005.

Responsable de Ejecución: GD&A

Entrevistas en Profundidad

Otra técnica cualitativa muy frecuente para la generación de información primaria es la Entrevista en Profundidad. La misma resulta complementaria o substituta de la anterior, ya que las posibilidades de indagación son similares, donde es posible lograr mayor profundidad pero se pierde la interacción grupal entre los sujetos de estudio.

Consiste en reuniones individuales entre un especialista y el sujeto de estudio, programadas así también con individuos seleccionados en función del perfil definido a partir de variables de corte como: edad, nivel socio económico, consumo de determinados productos o servicios, conocimiento de marcas, profesiones, actividades, etc.

Esta técnica se utilizó con el propósito de complementar el estudio realizado por medio de la técnica de Grupo de Enfoque, adaptando sus áreas de indagación para los segmentos Corporativo y Cumpleaños de 15 años.

Ficha Técnica:

- **Técnica:** Entrevista en Profundidad
- **Instrumento de Recolección de Datos:** Guía de Pautas
- **Segmentación:**

Segmento	Perfil	Casos
Bodas	NSE C1, Comunidad Judía.	1
Cumpleaños de 15 años	NSE C1, Salón Premium	1
	NSE C2, Salón Gama Media	1
Cumpleaños Memorable	NSE C2, Salón Gama Media-Alta	1
Corporativo	PyME Industrial	1
	Asociación Empresaria	1
Total Entrevistas		6

Momento de Ejecución: Años 2008 y 2009.

Responsable de Ejecución: Autor del presente trabajo.



Estancia Urbana

La Yaya

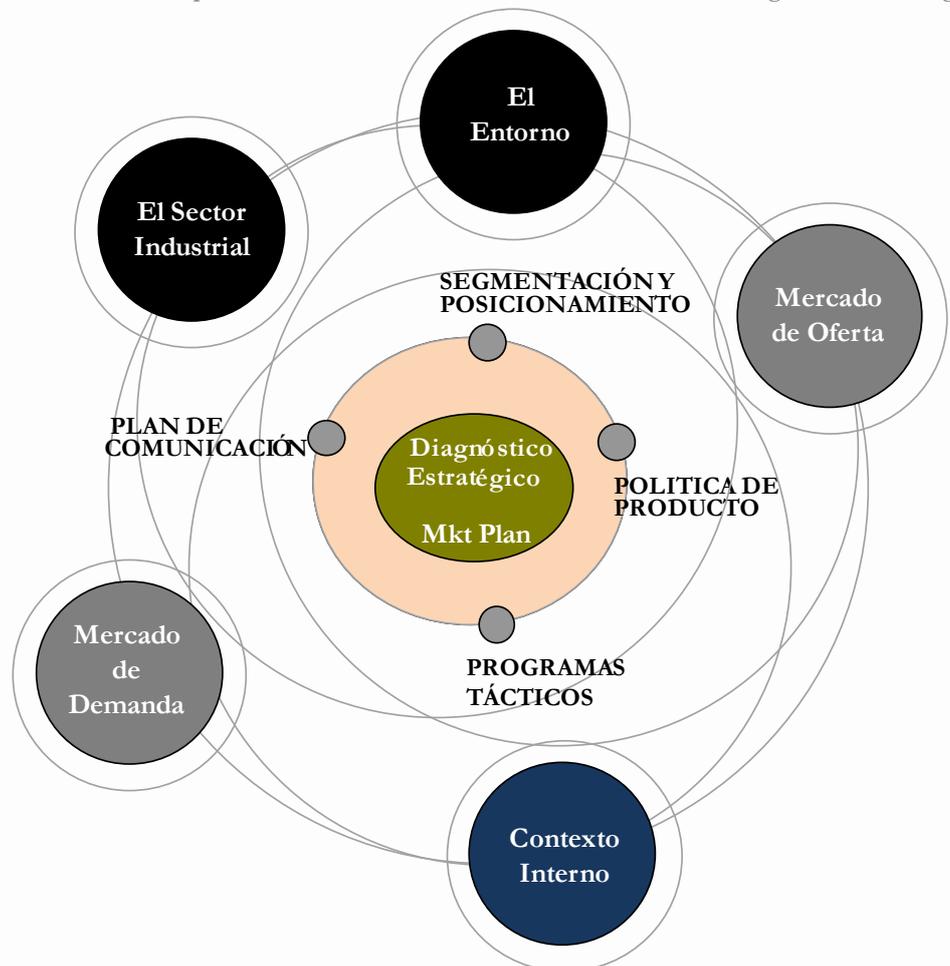
Modelo de Planificación
estratégica de marketing

Modelo de Planificación Estratégica de Marketing

De acuerdo a la temática definida, el marco teórico a seguir, las características de la empresa y el objetivo general definido para el presente proyecto, el programa de trabajo contemplará ocho módulos centrales:

- Análisis y Evaluación del Contexto Interno y Externo
- Diagnóstico Estratégico
- Formulación de Objetivos de Marketing
- Definición de Estrategias de Marketing
- Definición y Diseño de los Programas de Acción
- Cronograma General de Implementación
- Establecimiento de Presupuesto Operativo
- Definición de Escenarios y Análisis de Rentabilidad

Gráfico N° 1: Representación Gráfica de Modelo de Planificación Estratégica de Marketing



Fuente: Elaboración propia.



Estancia Urbana

La Yaya

**Análisis del
*contexto externo***

VARIABLES RELACIONADAS AL ENTORNO ECONÓMICO

Comportamiento de la Inflación

A partir de numerosos estudios públicos y privados pueden identificarse indicadores que ilustran el comportamiento actual de esta variable y las perspectivas existentes sobre su evolución futura.

El Índice de Precios al Consumidor de Córdoba arroja un acumulativo **(con base en 2003) del 15,71% entre Enero y Diciembre de 2009** a nivel general, 11,34% para los alimentos y bebidas y 9,67% para esparcimiento según la Gerencia de Estadísticas y Censos de la Provincia.

A través de un informe realizado por la consultora Abeceb.com puede observarse comparativamente la variación interanual de la inflación para el cierre del año 2009, de acuerdo a las mediciones del INDEC, de dicha consultora y de la Universidad Torcuato Di Tella (expectativas de inflación). En este sentido se observa que, mientras las mediciones oficiales arrojan un índice de **inflación interanual del 7,7%**, las mediciones de Abeceb.com **alcanzaban un 13,2%** y **las expectativas de inflación para el cierre del año un 33%**.

La magnitud de la brecha entre las expectativas del sector con respecto a los datos oficiales es un reflejo de la desconfianza que existe con respecto a la información económica oficial.

Gráfico N° 2: Inflación / Cierre del Año 2009

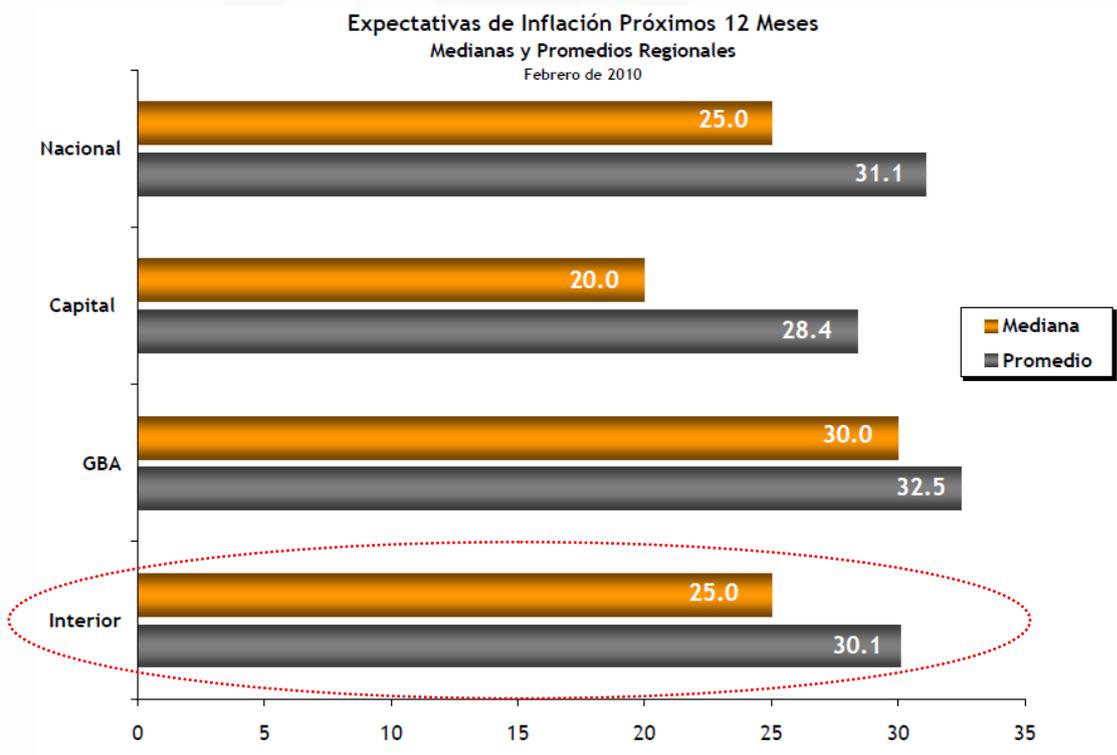
Inflación / Cierre del año 2009



Fuente: Abeceb.com

Por último, enfocando el análisis en las expectativas de inflación para el año 2010, según la medición mensual de la Universidad Torcuato Di Tella, en el mes de Febrero **la población del Interior del País espera una inflación interanual del 30%** según la mediana de las respuestas. El **promedio arrojado por el estudio estima una inflación del 30,1%**.

Gráfico N° 3: Expectativas anuales de inflación: Febrero de 2010



Fuente: Universidad Torcuato Di Tella

Se sintetiza la valoración de impacto de la variable por parte del autor del presente trabajo, a través de la siguiente Matriz de Impacto de Variable:

Matriz de Impacto de Variable			
Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Grado de Vinculación			●
Probabilidad de Ocurrencia			●
Valoración		-	

Estado de Crisis del Entorno Económico y de Mercado

El año 2009 ha sido un año crítico en términos de situación económica y de mercado para algunos sectores, combinando dos factores importantes: Crisis Económica Mundial y su Impacto Local y Crisis Social por Pandemia de Gripe A.

▪ Entorno de Crisis Económica:

- En un estudio realizado por la Cámara Argentina de Comercio, el 80,0% de los empresarios del sector comercio encuestados contestó que sus ventas disminuyeron en el mes de junio respecto al mismo mes de 2008. Asimismo, el 62,6% de los comercios evidenció en junio una caída de sus ventas en relación al mes anterior y el 19,2% afirmó que las mismas permanecieron iguales.
- Según estimaciones de la Unión Industrial Argentina, durante el mes de mayo de 2009 la actividad industrial presentó una caída interanual de 10,9%, acumulando una retracción de 10% para los primeros 5 meses de dicho año.

▪ Proyecciones 2010:

- Según Roberto Frenkel (CEDES), se recuperará el nivel de crecimiento en el año 2010, a tasas del 3% o 4%, contrarrestando la caída del 4% presentada en el año 2009. Asimismo destaca que ya comienzan a verse signos de recuperación en los sectores de bienes de consumo durable, autos y agro, cuya recuperación expande el consumo general.
- En este sentido, aporta R. Dvoskin (BID) que la reactivación del consumo va a estar impulsada por los estratos medios y altos.
- Desde Abeceb.com destacan que el 2010 será un año de recuperación de la actividad industrial, superando inclusive los desempeños de 2008 en ciertos sectores.
- A. Salvia de Conicet advierte, sin embargo, sobre el nivel alcanzado por el desempleo, el cual afecta fuertemente el nivel de salarios factible de alcanzar y las condiciones de vida de la población.

- Pandemia de Gripe A: Generó pérdidas estimadas en más \$6.000 millones para la economía del país, donde los sectores más afectados fueron el entretenimiento, turismo y transporte. Fuente: O. Ferreres & Asoc. en Diario La Nación.

Se sintetiza la valoración de impacto de la variable por parte del autor del presente trabajo, a través de la siguiente Matriz de Impacto de Variable:

Matriz de Impacto de Variable			
Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Grado de Vinculación			●
Probabilidad de Ocurrencia		●	
Valoración	+		

Indicadores del Mercado de Trabajo

A continuación se presentan los principales indicadores del mercado de trabajo para Gran Córdoba:

Tabla N° 1: Indicadores del Mercado de Trabajo

Indicadores del Mercado de Trabajo - Gran Córdoba - Año 2009				
Indicador	1° Trim 2009	2° Trim 2009	3° Trim 2009	4° Trim 2009
Tasa de Actividad	45,3	46,4	47,9	44,6
Tasa de Empleo	41,2	41,8	42,7	40,4
Tasa de Desocupación	9,1	9,9	10,8	9,4
Tasa de Subocupación	11,4	11,6	12	10,8

Fuente: INDEC

Como puede apreciarse, en concordancia con los análisis expuestos anteriormente, los indicadores del mercado laboral muestran claramente un *incremento de las tasas de desocupación y subocupación a lo largo del año, logrando recién en el último trimestre signos de recuperación.*

Se sintetiza la valoración de impacto de la variable por parte del autor del presente trabajo, a través de la siguiente Matriz de Impacto de Variable:

Matriz de Impacto de Variable			
Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Grado de Vinculación		●	
Probabilidad de Ocurrencia		●	
Valoración		*	

Variables Relacionadas al Entorno Demográfico

Se tomará como parámetro de mercado potencial a los habitantes de Gran Córdoba.

Crecimiento de la Población

Tabla N° 2: Población

Censo Provincial 2008				
Área	Año 2001	Año 2008	Var. % - 2001 / 1991	Var. % - 2008 / 2001
Total Provincia	3.066.801	3.216.993	10,8%	4,9%
Total por Departamento				
Capital	1.284.582	1.315.540	8,9%	2,4%
Colón	171.067	205.492	36,4%	20,1%
Estimado Gran Córdoba	1.455.649	1.521.032	-	4,5%

Fuente: Dirección Provincial de Estadísticas y Censos

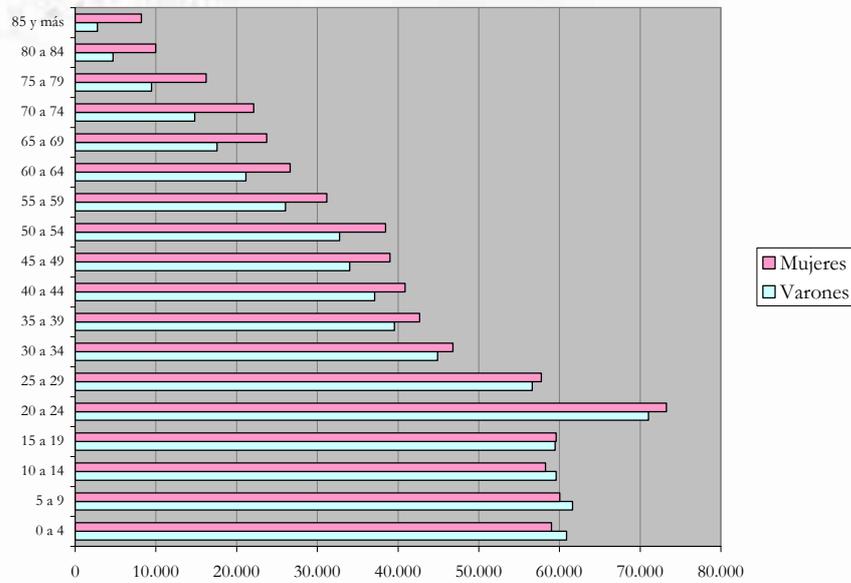
Puede observarse que la zona de influencia ha presentado un crecimiento cercano a la media provincial, impulsado principalmente por el incremento en la población del departamento Colón, el cual presentó el mayor crecimiento en la provincia. *El aglomerado representa el 47,5% de la población provincial.*

Según proyecciones de INDEC, Gran Córdoba alcanzaría los 1.636.703 habitantes en el año 2009 y 1.652.188 habitantes en el año 2010.

Pirámide Poblacional – Gran Córdoba

Gráfico N° 4: Pirámide Poblacional Gran Córdoba

Pirámide Poblacional



En el último censo nacional, el aglomerado Gran Córdoba presentaba una Pirámide Poblacional en forma de Campana, similar al resultado provincial y nacional.

Fuente: INDEC

Se sintetiza la valoración de impacto de la variable por parte del autor del presente trabajo, a través de la siguiente Matriz de Impacto de Variable:

Matriz de Impacto de Variable			
Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Grado de Vinculación		●	
Probabilidad de Ocurrencia		●	
Valoración		*	

Comportamiento de Estadísticas Vitales

Tabla N° 3: Estadísticas Vitales

Estadísticas Vitales 2008				
República Argentina				
Población	Matrimonios	Tasa Nupcialidad	Nacidos Vivos	Tasa Natalidad
39.745.613	133.060	3,3	746.460	18,8
Provincia de Córdoba				
Población	Matrimonios	Tasa Nupcialidad	Nacidos Vivos	Tasa Natalidad
3.340.041	11.256	3,4	58.073	17,4

Fuente: Dirección de Estadística e Información de Salud

Si se observa el comportamiento de algunas estadísticas vitales para el último período disponible, puede extraerse el grado de representatividad que existe entre la Provincia de Córdoba y el país.

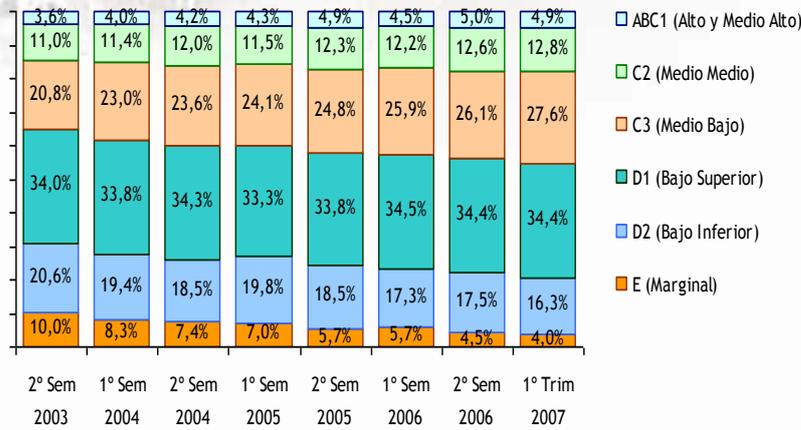
La menor tasa de natalidad explica, en parte, el motivo por el cual el crecimiento de la población provincial no alcanzó para el año 2008 las proyecciones realizadas al respecto.

Se sintetiza la valoración de impacto de la variable por parte del autor del presente trabajo, a través de la siguiente Matriz de Impacto de Variable:

Matriz de Impacto de Variable			
Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Grado de Vinculación		●	
Probabilidad de Ocurrencia		●	
Valoración	-		

Evolución del Nivel Socio Económico

Gráfico N° 5: Evolución del NSE



Fuente: Abeceb.com

En una estimación de la evolución del NSE realizada por la Abeceb.com se observan los siguientes resultados:

Se destaca como indicador favorable el **incremento en un 10% de la participación de los 3 estratos superiores** de la población en cuanto a nivel de vida.

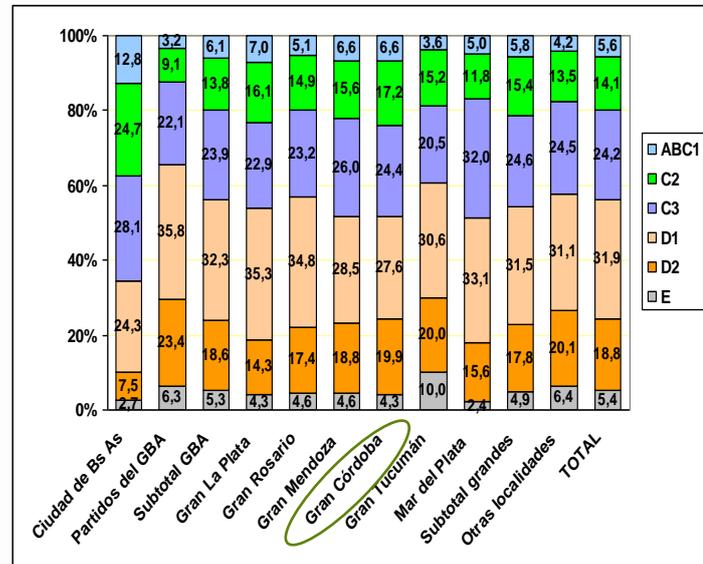
A partir de la medición del indicador realizada en el año 2006 por A.A.M. puede observarse la relación Gran Córdoba – Total País:

En este sentido la misma es **favorable** ya que los estratos de interés representan el **48,2% aprox. en la zona de influencia** contra un **43,9% a nivel nacional**.

De acuerdo a la estimación de Abeceb.com, esta relación se **mantuvo en el 1° Trimestre de 2007**.

Cabe destacar que existe una alta probabilidad de que los indicadores presentados hayan sufrido una modificación negativa debido a la coyuntura económica actual.

Gráfico N° 6: NSE Gran Córdoba



Fuente: A.A.M.

Se sintetiza la valoración de impacto de la variable por parte del autor del presente trabajo, a través de la siguiente Matriz de Impacto de Variable:

Matriz de Impacto de Variable			
Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Grado de Vinculación			●
Probabilidad de Ocurrencia	●		
Valoración		+	

Variables Relacionadas al Entorno Socio – Cultural

Tendencias Socio – Culturales

Las siguientes son las tendencias sociales⁹ más relevantes para el mercado de Eventos Sociales en Salones de Fiestas y Eventos a nivel mundial:

- Incremento de hogares unipersonales: Se prevé que lleguen a representar el 22% de la población en el año 2010, y el 26% en el 2025.
- Tendencia a retrasar la edad para casarse por parte de jóvenes adultos: Los principales factores que influyen a este fenómeno son el miedo al divorcio, las exigencias del mundo laboral y las dificultades económicas. El efecto real puede observarse en la evolución total de personas casadas en el país (10.606.461 según el Censo 2001, y en el año 1991 eran 11.086.191). Así también, influyen en esta tendencia factores como la mayor independencia de la mujer y, principalmente, una mayor aceptación de la convivencia previa al matrimonio. Según los censos nacionales, las uniones de hecho se multiplicaron en una década. En Córdoba se destaca la disminución de la tasa de nupcialidad de 7,8 casamientos por cada mil habitantes, a 3,4 en el año 2008.
- Unión Civil: Cada año se duplica el número de parejas hombre-mujer que la eligen. Y ya superan ampliamente a las uniones entre parejas gay. Una conquista de la comunidad homosexual de Bs.As., devenida en una opción para todos.
- Auge de herramientas 2.0. Ya existen en el país más de medio millón de blogs y se observa un crecimiento sostenido en la cifra. Tendencia a la hiperconectividad, potenciada por los más jóvenes. Con su fórmula de feedback inmediato entre fan y marca, los eventos han encontrado en las redes sociales el soporte virtual necesario para hacer buzz online y offline. Práctica, fácil y sin barreras geográficas, la Web2.0 aportó nuevas posibilidades al sector y se convirtió en una herramienta clave para conectar con el consumidor.
- Mass Mingling: Las redes sociales se seguirán desarrollando y la gente pasará cada vez más tiempo en ellas pero también la misma gente se tendrá que conocer, agrupar en el mundo real. Una tendencia que se ha visto con eventos de fans de Facebook y otras redes sociales.
- Urban Pride: Es la tendencia a que los habitantes de grandes ciudades desarrollen su propia cultura local y un gran orgullo de su ciudad. Si bien hoy se aplica principalmente en productos, la cultura urbana local es sin duda un estímulo para organizar eventos, happenings, actividades culturales, etc.
- Real Time Reviews: O la obsesión de opinar sobre productos y servicios, se aplicará en eventos también, sin duda. De la misma manera que hay herramientas para comunicar su experiencia de una aerolínea desde el mismo avión, el asistente a un concierto, una feria, un congreso e, inclusive, eventos privados de empresas, tenderá cada vez más a difundir su valoración en directo, con herramientas móviles.
- Premiumization: Los consumidores esperan ahora una “diferenciación absoluta”. Por ejemplo el agua con diamantes y las automotrices que lanzan sólo 10 unidades de un determinado modelo. En este punto, se plantea la paradoja de que si hoy existe un gran deseo por el lujo, al mismo tiempo hay una intensa búsqueda de ofertas y descuentos.
- Venues Verdes: Durante el año 2009, la sostenibilidad fue un tema de agenda en todo el mundo. En el ámbito de los eventos sociales y empresariales se ha observado poco en términos de “eventos sostenibles”, pero ya comienzan a vislumbrarse los primeros pasos en esta dirección, con salones europeos que cuentan con grandes cubiertas fotovoltaicas o molinos eólicos, huertas y granjas propias para sustentar sus servicios de catering con comida orgánica, entre otros ejemplos.

⁹ Fuentes: Trendwatching, GfK Kleiman Synos, MindShare, Tendencias21, Diario Clarín, Infobae.

Se sintetiza la valoración de impacto de la variable por parte del autor del presente trabajo, a través de la siguiente Matriz de Impacto de Variable:

Matriz de Impacto de Variable			
Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Grado de Vinculación		●	
Probabilidad de Ocurrencia	●		
Valoración	*		

Variables Relacionadas al Entorno Político – Legal

Marco Normativo Legal – Decisiones Políticas

El marco normativo legal y las decisiones políticas tomadas al respecto resultan de gran importancia para las empresas de servicios de fiestas y eventos debido a que es una regulación restrictiva, cambiante e impredecible. De acuerdo a lo manifestado por la gerencia de la empresa, se destacan los siguientes aspectos de este contexto:

- Regulaciones del Código de Salones de Fiestas y Eventos de Villa Allende. Existen limitaciones de horario, volumen de música (Estancia Urbana se ubica en una zona desfavorable en términos de acústica), características de la edificación, etc.
- Ley de Bomberos nacional y provincial (diversas restricciones y prohibiciones).
- Decisiones políticas respecto a restricciones de la Ley de Bomberos (El intendente de Villa Allende no compromete un resultado con respecto a la prohibición de la utilización de carpas, generando riesgo y dificultad a la empresa para reservar un evento con una concurrencia que supere las 200 personas y requiera el uso de la carpa).
- Cambios constantes e imprevistos en las regulaciones y cargas por parte de S.A.D.A.I.C. y ADICAPIF. Cargas excesivamente altas, desmotivan o dificultan al cliente.

Desde un enfoque positivo, se destaca la creación en el año 2009 de la Cámara de Salones de Fiestas de Córdoba (Ca.Sa:Fi.C). La misma actualmente cuenta con una base de asociados de alrededor de 30 salones de fiestas (La Yaya se encuentra asociada con sus 2 salones) y los objetivos principales que persigue son la habilitación formal de los salones que se encuentran trabajando de manera irregular (84% del total de salones de Gran Córdoba aprox.) y la negociación con los organismos S.A.D.A.I.C. y ADICAPIF para la disminución de las cargas impositivas que someten a las fiestas y eventos realizados en Salones de Fiestas y Eventos.

Se sintetiza la valoración de impacto de la variable por parte del autor del presente trabajo, a través de la siguiente Matriz de Impacto de Variable:

Matriz de Impacto de Variable			
Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Grado de Vinculación			●
Probabilidad de Ocurrencia		●	
Valoración		-	

Análisis del Ciclo de Vida del Sector

Gráfico N° 7: Ciclo de Vida del Sector



Fuente: Elaboración propia

Declinación, de acuerdo a las coyunturas de cada momento.

Tomando como variable de análisis de ciclo de vida la **evolución de la cantidad de empresas competidoras**, en función de las características observadas en el sector por referentes del mismo, la industria de Salones de Fiestas y Eventos se encuentra en el **inicio de la etapa de Madurez**.

El mismo se caracteriza por **una declinación en la tasa de incorporación de nuevos competidores, un mayor enfoque en el posicionamiento por parte de las marcas y en ganar participación de mercado**, ya que quienes acaparen la mayor cantidad de eventos serán quienes perciban los mayores márgenes.

Cabe destacar que, al estar el sector fuertemente afectado por cambios y tendencias sociales y económicas, el mismo muestra un comportamiento cíclico en forma de **Meseta de Crecimiento y**

En términos de Evolución de Volumen de Ventas o Mercado, no se cuentan con datos secundarios disponibles que permitan realizar algún tipo de estimación. Sin embargo, las hipótesis expuestas en los párrafos anteriores (realizadas a través de entrevistas y consultas informales a referentes del sector) pueden tener un ligero sustento en las declaraciones de la CaSaFiC para La Voz del Interior: *“Las sucesivas crisis sociales y económicas de los años 2008 y 2009 provocaron una fuerte retracción de la demanda que, si bien muestra signos de recuperación desde finales de 2009, aún se encuentra muy por debajo de los niveles de actividad de 2007, principalmente en lo que a eventos corporativos se refiere...”*

Análisis de Fuerzas Competitivas

El cuadro a continuación presenta el balance realizado a partir del análisis de las **Fuerzas Competitivas de M.Porter**.

Tabla N° 4: Balance de Fuerzas Competitivas

Balance de Fuerzas Competitivas del Sector Industrial - M. Porter						
Fuerza	Situación					Desarrollo
	D	MD	N	MF	F	
Rivalidad entre Competidores Presentes			X			<ul style="list-style-type: none"> - Existe una intensidad competitiva medianamente alta debido, principalmente, a la cantidad de competidores. - El nivel de inversión necesario para comenzar a operar y la ausencia de un liderazgo claro (aunque si existe un grupo selecto de referentes) incrementan la rivalidad del sector en épocas de demanda reducida. - Un factor que neutraliza ligeramente la intensidad de competencia es el bajo costo de cambio de proveedor. - Se observa un nivel importante de celos entre competidores, lo que dificulta la organización plena de cámaras u organización que nuclea al sector. - En términos de acciones de comunicación y promocionales no se observa un mercado altamente competitivo, otorgando mayor libertad en la estrategia comercial seguida.
Amenaza de Nuevos Entrantes		X				<ul style="list-style-type: none"> - Se observa desde hace algunos años una tendencia de incremento considerable de jugadores en el mercado de salones de fiestas y eventos. - El alto nivel de ingreso de nuevos competidores se debe principalmente a una percepción generalizada de ser un negocio rentable, con una inversión inicial accesible y de fácil implementación. - El bajo costo de cambio en el que puede incurrir el cliente anima también la entrada de nuevas empresas. - Existe un importante efecto de aprendizaje en el negocio pero el mismo no es percibido y por lo tanto se lo identifica recién en las primeras experiencias de contratación.
Poder de Negociación con Proveedores			X			<ul style="list-style-type: none"> - Se identifican 4 productos críticos en cuanto a la necesidad de cumplimiento de los proveedores: personal temporario, carne y verduras, bebida y música. - El mayor nivel de dependencia debido a la concentración en pocos proveedores se observa en personal, carne y música. - Se está diversificando el riesgo en la compra de carne a través de búsqueda de proveedores alternativos, recientemente se pasó de trabajar exclusivamente con 1 a trabajar con 2. No se observa un poder importante de negociación en término de precios por parte de la empresa, pero si en lograr asegurarse cumplimiento en la entrega. - Con el proveedor de personal temporario se observa un alto grado de dependencia y riesgo asociado al cumplimiento por parte del proveedor debido a la complejidad del insumo. En esta categoría el proveedor es exclusivo y el costo de cambio es elevado. - Por una decisión interna de la compañía para el salón Estancia Urbana, se incurrió en un acuerdo de exclusividad con un proveedor de música, generando un alto grado de dependencia y sin demasiadas contraprestaciones a favor que tomar del proveedor. En este último punto sólo se considera una inversión fija que realizó el proveedor al colocar de manera permanente en el salón equipos de iluminación y sonido.
Poder de Negociación con Clientes				X		<ul style="list-style-type: none"> - El poder de negociación por parte de clientes es bajo debido a que no existe un nivel de concentración de clientes elevado y las características del producto dificultan a un cliente poder llegar a ser significativo en la funcionalidad del negocio del proveedor. - En general no se otorgan descuentos especiales y este es un comportamiento generalizado del mercado. - En el segmento corporativo puede darse un mayor poder de negociación en el cliente debido a la posibilidad de ofrecer una combinación mayor de eventos al año y al ser un mercado más acotado en cantidad de clientes.
Amenaza de Productos Sustitutos		X				<ul style="list-style-type: none"> - Se identifican ciertos productos sustitutos principales: hoteles con salones, complejos y predios de usos diversos, complejos turísticos, clubes y restaurantes. En el segmento corporativo se ha observado, inclusive, la utilización de viviendas y propiedades de los miembros de las organizaciones para realizar eventos institucionales, mayoritariamente cuando entornos críticos obligan a reducir los presupuestos para eventos. - Se observa una mayor amenaza debido a su cercanía con el producto principal a los hoteles con salones y los complejos y predios de usos diversos. Esto últimos con la particularidad de servir principalmente a eventos de gran envergadura. - Un sector que ha presentado un mayor crecimiento en realización de eventos, principalmente empresariales, es el de complejos turísticos. - En el segmento de Cumpleaños de 15 años existe un producto sustituto muy importante, ya que se ha instalado, y cada vez con mayor presencia, el producto del Viaje a Disney para quinceañeras. - Más allá de los productos sustitutos identificados, la necesidad que intenta satisfacer la empresa puede ser cubierta de muchas otras formas, dependiendo de la imaginación y posibilidades de cada potencial cliente.

Nota: D: Desfavorable; MD: Medianamente Desfavorable; N: Neutro; MF: Medianamente Favorable; F: Favorable.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Empresas Competidoras

Los análisis presentados a continuación fueron realizados en base a datos proporcionados por estudios de cliente fantasma realizados por la consultora de marketing que asesora al grupo¹⁰.

Tabla N° 5: Ficha Técnica Competidores Evaluados

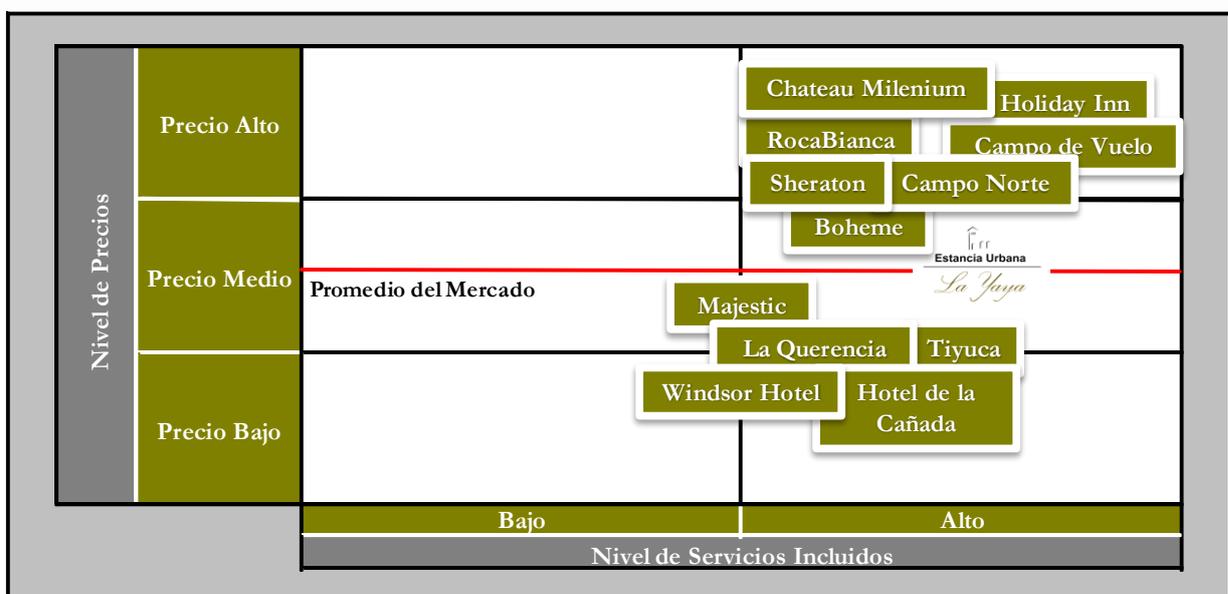
Salones Evaluados	Infraestructura	Zona	Segmentos que Atiende
Boheme	Salón de Fiestas	Norte	ABC1 y C2
La Querencia	Estancia	Norte	C2 y C3
Chateau Millenium	Palacete que funciona como Salón de Fiestas	Norte	ABC1 y C2
Majestic	Salón de Fiestas	Norte	C2 y C3
Tiyuca	Salón de Fiestas	Norte	C2 y C3
Jockey Club	Salón de Fiestas / Club House del Barrio Privado	Sur	ABC1, C2 y C3
Campo Norte	Salón de Fiestas	Norte	ABC1 y C2
RocaBianca	Salón de Fiestas	Sur	ABC1, C2 y C3
Campo de Vuelo	Salón de Fiestas	Norte	Corporativo y ABC1 y C2
Sheraton Hotel	Hotel	Centro	Corporativo y ABC1 y C2
Holliday Inn	Hotel	Norte	Corporativo y ABC1 y C2
Hotel de la Cañada	Hotel	Centro	Corporativo
Windsor Hotel	Hotel	Centro	Corporativo y C2

Fuente: Elaboración Propia

La tabla N°5 detalla aquellos salones que pudieron evaluarse en dichos estudios, obteniendo los datos necesarios para la confección de los análisis subsiguientes.

El cuadro a continuación grafica los **grupos estratégicos** que se forman entre los principales competidores identificados en la zona geográfica donde opera Estancia Urbana. Las variables utilizadas son los **precios por tarjeta cotizados** y el **nivel de servicio que dichas cotizaciones contemplan**.

Gráfico N° 8: Análisis de Grupo Estratégico de Mercado de Oferta



Nota: Nivel de precio Bajo: de \$60 a \$100 la tarjeta, precio Medio: de \$100 a \$140 y precio Alto es superior a \$140 la tarjeta. Nivel de servicio bajo: hasta 5 ítems contemplados, Nivel alto: más de 5 ítems contemplados.

Fuente: Elaboración Propia

¹⁰ Ver Estudios Completos en Anexos N°1 y N°2.

Pueden observarse **2 grupos que se ubican por encima o por debajo del promedio**, diferenciando de esa manera parte de su estrategia de segmentación. Todos presentan una **oferta con un nivel de servicios prácticamente similar**. Estancia Urbana ubica su menú **básico exactamente en el promedio del mercado, permitiéndole de esta forma ser un competidor válido en ambos grupos**.

Tomando un estudio previo¹¹ realizado por la misma empresa consultora, puede observarse, para un grupo de competidores, los niveles de servicio y características del producto contemplados por cada empresa. También se incluye una breve evaluación de ciertos aspectos del proceso de atención y venta.

Tabla N° 6: Análisis de Competidores – Parte 1

Análisis de Competidores								
Dimensiones de análisis	Shogun	Haiku	Sheraton	Querencia	Majesty	Millenium	Jockey	Efectividad del Sector
Estructura del Servicio								
Servicio Base								
Salón	x	x	x	x	x	x	x	100%
Catering	x	x	x	x	x	x	x	100%
Recepción	x	x	x	x	x	x	x	100%
Entrada, Plato Prinicpal y Postre	x	x	x	x	x	x	x	100%
Bebidas sin alcohol	x	x	x	x	x	x	x	100%
Bebidas con alcohol	x		x					29%
Centro de mesa		x	x	x	x	x	x	86%
Música	x		x					29%
Mesa dulce			x		x		x	43%
Trasnoche			x			x		29%
Barra	x	x				x	x	57%
Guardarropa		x			x	x		43%
Total	8	8	10	6	8	9	8	68%
Servicios Adicionales / Complementarios								
Bebidas c/alcohol (puesta por ellos)	x		x	x	x	x	x	86%
Mesa dulce	x	x	x	x	x	x	x	100%
Pata Flambeada	x	x			x		x	57%
Torta								0%
Cotillón	x				x	x		43%
Música	x	x	x	x	x	x	x	100%
Filmación y/o video					x	x		29%
Pantalla Gigante						x		14%
Guardarropa		x	x		x	x	x	71%
Total	5	4	4	3	7	7	5	56%

Fuente: Elaboración propia en base a informe de Gracia Daponte & Asoc.

¹¹ Ver estudio completo en Anexo N°3.

Tabla N° 7: Análisis de Competidores – Parte 2

Análisis de Competidores								
Dimensiones de análisis	Shogun	Haiku	Sheraton	Querencia	Majesty	Millenium	Jockey	Efectividad del Sector
Infraestructura								
Espacios integrados para cena y baile					x		x	29%
Espacios diferenciados cena y baile	x	x	x	x		x		71%
Barra en pista de baile		x	x		x			43%
Baños adecuados en condiciones y tamaño	x	x	x		x	x		71%
Ambientación acorde al concepto		x	x	x	x	x	x	86%
Iluminación y equipos de música	x	x	x					43%
Parque - espacios verdes				x	x	x	x	57%
Barra exterior			x	x		x		43%
Espacio exterior para civil o ceremonia religiosa				x	x	x		43%
Calefacción/Aire Acondicionado	x	x	x	x	x	x	x	100%
Pileta				x				14%
Total	4	6	7	7	7	7	4	55%
Atención y Gestión Comercial								
Atención en ambiente privado	x	x	x	x		x	x	86%
Atención cálida	x		x	x	x	x	x	86%
Folltería - Comunicación Comercial	x	x	x	x	x		x	86%
Presentación formal de la cotización	x	x	x	x	x	x	x	100%
Presentación institucional del salón	x	x	x	x	x	x		86%
Formato de la presentación								0%
Habilidad del vendedor	x		x	x	x		x	71%
Total	6	4	6	6	5	4	5	73%
Total General	23	22	27	22	27	27	22	62%

Fuente: Elaboración propia en base a informe de Gracia Daponte & Asoc.

Se destacan del grupo, aunque por diferencias marginales, Sheraton, Majestic y Millenium por su propuesta de servicios y calidad en la atención y gestión comercial. Un dato relevante a tener en cuenta es el nivel relativamente bajo (62%) de efectividad del sector en los aspectos relevados.

Los mismos se analizan a continuación:

Básico: Comoditizado, esperado en todos los proveedores – Presente en más del 70% de los casos.

Incremental: Diferenciación media, quien lo posee pertenece a un grupo destacable de proveedores – Presente entre el 30% y 70%.

Diferencial: Atributo diferenciador del total de la competencia en el mercado – Presente en menos del 30% de los casos.

Tabla N° 8: Análisis de Competidores / Atributos Básicos

Atributo	Efectividad del Sector	Valoración del Atributo
Bebidas sin alcohol	100%	Básico
Calefacción/Aire Acondicionado	100%	
Catering	100%	
Entrada, Plato Principal y Postre	100%	
Mesa dulce	100%	
Música	100%	
Presentación formal de la cotización	100%	
Recepción	100%	
Salón	100%	
Ambientación acorde al concepto	86%	
Atención cálida	86%	
Atención en ambiente privado	86%	
Bebidas c/alcohol (puesta por ellos)	86%	
Centro de mesa	86%	
Folltería - Comunicación Comercial	86%	
Presentación institucional del salón	86%	
Baños adecuados en condiciones y tamaño	71%	
Espacios diferenciados cena y baile	71%	
Guardarropa	71%	
Habilidad del vendedor	71%	

Fuente: Elaboración propia en base a informe de Gracia Daponte & Asoc

Tabla N° 9: Análisis de Competidores / Atributos Incremental y Diferencial

Atributo	Efectividad del Sector	Valoración del Atributo
Barra	57%	Incremental
Parque - espacios verdes	57%	
Pata Flambeada	57%	
Barra en pista de baile	43%	
Barra exterior	43%	
Cotillón	43%	
Espacio exterior para civil o ceremonia religiosa	43%	
Iluminación y equipos de música	43%	
Espacios integrados para cena y baile	29%	Diferencial
Filmación y/o video	29%	
Trasnoche	29%	
Pantalla Gigante	14%	
Pileta	14%	
Formato de la presentación	0%	
Torta	0%	

Fuente: Elaboración propia en base a informe de Gracia Daponte & Asoc

Análisis del Mercado de Demanda

A través de consultas a personal de la compañía, artículos periodísticos generales y medios específicos de referencia pueden extraerse los siguientes segmentos, los cuales pueden pertenecer al ámbito social o empresarial.

Ámbito Social

- Bodas.
- Cumpleaños de 15 años.
- Cumpleaños Memorables (Ej: 40, 50, 60, 80 años).
- Fiestas de Egresados.
- Comunidad Judía (Bodas y Bar/Bat Mitzva).

Ámbito Empresarial

- Fiestas de Fin de Año.
- Presentaciones de Productos u Otros Contenidos Relevantes.
- Capacitaciones.

A continuación se desarrolla cada segmento de demanda:

Bodas

Composición: Segmento compuesto por parejas que tomaron la decisión de contraer matrimonio y, en dicha ocasión, **realizar una ceremonia y fiesta de casamiento**. Los mismos pueden pertenecer a los estratos de NSE **ABC1, C2 y C3**. La diferencia de estratos socio-económicos en un mismo segmento resulta posible gracias al **sistema de invitaciones pagas**, lo que permite a parejas que aspiran una fiesta de primer nivel disminuir parcialmente los costos del evento y poder llevarlo a cabo.

Magnitud: Tomando como referencia la tasa de nupcialidad observada para la Provincia de Córdoba en el año 2006 y la composición del NSE del 1º Trim. 2007 puede estimarse, a través de las proyecciones de población para **Gran Córdoba, un mercado de 2.787 matrimonios en el año 2009 y un potencial de 2.813 matrimonios en el año 2010**. En términos de facturación, de acuerdo a una estimación realizada por la revista Punto a Punto, el mercado de las bodas supera los **\$80.000.000 en Córdoba Capital**.

Valoración: *Nivel alto de penetración por parte de salones de fiestas tradicionales, alto nivel de estacionalidad.*

Cumpleaños de 15 Años

Composición: Segmento compuesto por mujeres prontas a cumplir 15 años de vida (y sus padres) y **eligen realizar una fiesta de cumpleaños**, la cual por tradición es de gran magnitud. Las mismas **pueden pertenecer a los estratos de NSE ABC1 y C2**.

Magnitud: Tomando como referencia de la composición de la población de Gran Córdoba en el año 2001, aquellas que entre 2009 y 2010 cumplirían 15 años y la composición del NSE del 1º Trim. 2007 puede estimarse **un mercado potencial de 6.090 cumpleaños entre el año 2009 y el año 2010**.

Valoración: *Nivel medio de penetración por parte de salones de fiestas tradicionales, bajo nivel de estacionalidad.*

Cumpleaños Memorables

Composición: Segmento compuesto personas prontas a cumplir una década más de vida tomando como primer hito relevante su cumpleaños N° 40 (Ej: 40, 50, 60, 70 y 80 años). **Las mismas, o sus familias, eligen realizar una fiesta de cumpleaños de gran magnitud. Pertenecen a los estratos de NSE ABC1 y C2.**

Magnitud: Tomando como referencia de la composición de la población de Gran Córdoba en el año 2001, aquellas que en el año 2010 cumplirían 40, 50, 60, 70 u 80 años y la composición del NSE del 1º Trim. 2007 puede estimarse un **mercado potencial de 14.412 cumpleaños para el año 2010**. Resulta destacable el paulatino proceso de profesionalización que están recibiendo los eventos de esta tipología, incorporando servicios que hasta pocos años atrás solo eran utilizados por eventos tradicionales como bodas y, más recientemente, cumpleaños de 15, un ejemplo de esto es la noticia¹² del desarrollo de una división de eventos sociales, orientada hacia grandes cumpleaños, por parte de la reconocida Lawson Comunicación Estratégica.

Valoración: *Nivel bajo de penetración por parte de salones de fiestas tradicionales, bajo nivel de estacionalidad.*

¹² Fuente: Infonegocios.

Fiesta de Egresados

Composición: Segmento compuesto por **promociones de 6° año de colegios secundarios privados del Gran Córdoba**, los cuales **realizan, como festejo de finalización del nivel secundario, un evento con sus familiares y amigos en Salones de Fiestas y Eventos**. Si bien no es una condición necesaria, se define la población como **instituciones privadas debido a que existe una conexión lógica entre la condición de asistir a un establecimiento privado de educación, con pertenecer a los estratos socio-económicos ABC1, C2 y C3**.

Magnitud: A partir de opiniones de referentes, cotejados con datos oficiales de la Subsecretaría de Planeamiento Educativo. Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa, se estima como **mercado potencial de 248 instituciones de educación secundaria privada en el Gran Córdoba**.

Valoración: **Nivel medio de penetración por parte de salones de fiestas tradicionales, alto nivel de estacionalidad.**

Eventos de la Comunidad Judía

Composición: Segmento compuesto por parejas pertenecientes a la religión judía que decidieron casarse y, en dicha ocasión, **realizar una ceremonia y fiesta de casamiento**. Los mismos pueden pertenecer a los estratos de NSE **ABC1 y C2**.

Así también, se consideran los festejos de Bar y Bat Mitzva, corresponden a hombres y mujeres que cumplen 13 años y **eligen realizar una fiesta de magnitud, pertenecen a los estratos de NSE ABC1 y C2**.

Magnitud: A partir de opiniones de referentes, cotejados con datos oficiales de la comunidad judía en Córdoba, se estima como **mercado potencial de 45 bodas y 435 bar / bat mizvah entre el año 2010 y el año 2011**.

Valoración: Al comportarse como un grupo cerrado, **tienden a repetir comportamientos debido a un fuerte efecto de legalización por parte de los allegados en cuanto a la decisión del lugar de la fiesta**. Componen un nicho reducido donde 5 o 6 salones se reparten la casi totalidad del negocio.

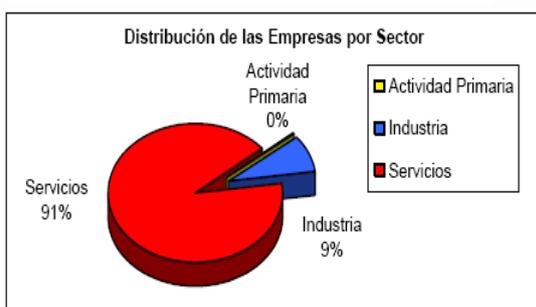
Segmentos Pertencientes al Ámbito Empresarial

Composición: Empresas del sector privado, **desde PYMES hasta Grandes Empresas**, las cuales **realizan o pueden realizar eventos en salones de fiesta o predios afines**. Dichos eventos responden a fiestas **de fin de año, presentaciones de productos y otros contenidos pertinentes y capacitaciones diversas**.

Magnitud: El siguiente módulo describe el mercado empresarial para la Provincia de Córdoba:

Gráfico N° 9: Cantidad de Empresas en Córdoba / 1° Análisis

Sector	Cantidad de Empresas
Actividad Primaria	259
Industria	6219
Servicios	65745



Fuente: Registro Municipal de Comercio e Industria año 2004 – Dirección de Recursos tributarios

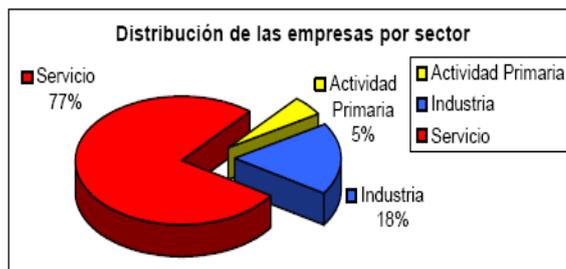
Valoración: **Nivel medio de penetración por parte de salones de fiestas tradicionales, bajo nivel de estacionalidad.** Resulta un mercado con **Alto Nivel de Variabilidad** debido a la **sensibilidad que el mismo presenta ante las distintas coyunturas**.

De acuerdo a información provista por Indec-Dinue basado en inspección de Sociedades Jurídicas en el que se registran las empresas del tipo S.R.L., S.A., Comanditas y Cooperativas existen un total de 24.167 empresas en donde el sector servicios adquiere especial relevancia concentrando el 77% del total.

La misma se acentúa si consideramos el registro de Comercio e Industria Municipal que incluye a además a las pequeñas empresas con forma jurídicas diferentes a las mencionadas anteriormente, alcanzando los servicios el 91% del total de empresas registradas.

Gráfico N° 10: Cantidad de Empresas en Córdoba / 2° Análisis

Sector	Cantidad de Empresas
Actividad Primaria	1221
Industria	4329
Servicios	18617



Fuente: Dinue – Indec (Directorio Nacional de Unidades Económicas) – empresas del censo nacional económico

Efecto de la Situación del Entorno General en las Decisiones de Realizar Fiestas de Fin de Año Empresariales – Año 2008

A partir de una entrevista a autoridades de la Asociación de Organizadores de Fiestas, Reuniones Empresariales y sus Proveedores (AOFREP), los efectos tanto de la crisis financiera mundial como de la coyuntura interna impactaron en los agasajos que organizan las compañías para sus empleados. Se observa la suspensión de muchos de ellos y, en los que aún se mantienen en pie, predomina la característica de **austeridad**.

Esta situación se ve intensificada en las compañías del sector financiero. Numerosas aseguradoras, tarjetas de crédito y bancos cancelaron sus festejos y, a raíz de la nueva disposición que pone fin a su actividad, todas las Administradoras de Fondos y Pensiones (AFJP) cancelaron sus reservas.

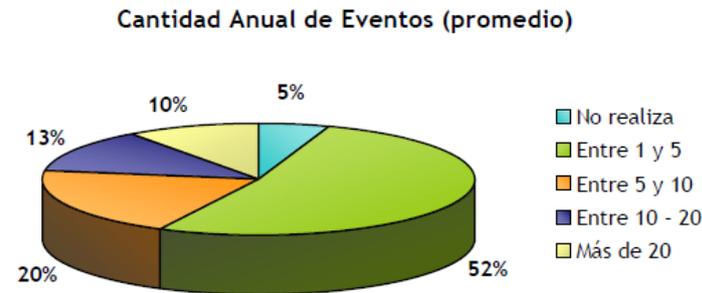
La AOFREP estima que los eventos empresariales **se redujeron entre un 15 y 20%** y que el cambio se manifiesta desde fines de Septiembre.

En aquellos casos donde se mantienen las celebraciones pero con menor envergadura, los recortes van desde dejar de lado los grandes hoteles y optar por la elección de salones más económicos hasta reemplazar los costosos shows por bandas de covers.

Situación de la Organización de Eventos Corporativos en Argentina en el Año 2009

Se presenta a continuación una síntesis de un estudio¹³ realizado por el portal Eventoplus.com.ar sobre aspectos clave de la organización de eventos corporativos, como así también evaluación de los efectos de entornos de crisis en esta actividad:

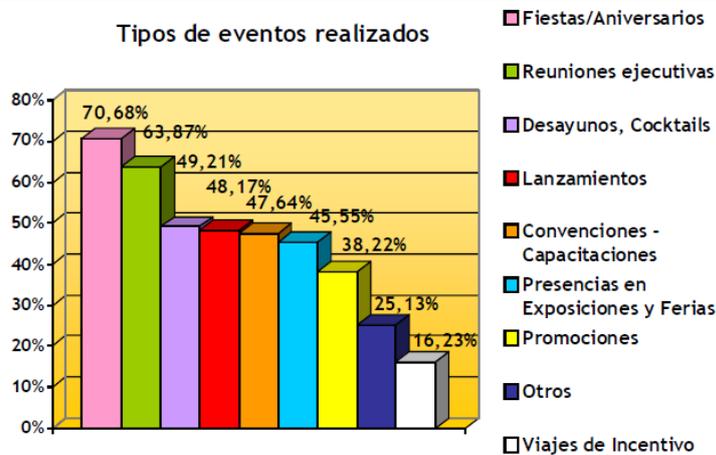
Gráfico N° 11: Cantidad Promedio de Eventos por Empresa



Fuente: Eventoplus.com.ar

Como puede observarse, *el 95% de las empresas realiza al menos 1 evento por año*. Del total, *más de la mitad se encuentra en un nivel de actividad de entre 1 y 5 eventos al año, y un 20% llega a realizar 10 eventos anuales*.

Gráfico N° 12: Tipología de Eventos Realizados



Fuente: Eventoplus.com.ar

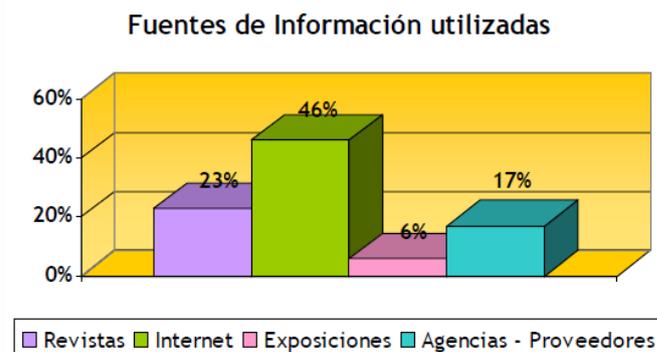
En términos de la tipología de eventos realizados, *el más común es el referente a Fiestas de Fin de Año y Aniversarios de las empresas, estando presente en casi el 71% de los casos*.

Reuniones Ejecutivas también se destaca como una tipología frecuente de eventos corporativos.

Luego se observa un grupo de un nivel similar de adopción *entre el 45% y 50% de los casos*, conformado por *Cocktails, Lanzamientos, Convenciones y Capacitaciones y Presencia en Exposiciones y Ferias*.

Una última tipología a destacar con el 25% son los eventos promocionales.

Gráfico N° 13: Fuentes de Información Utilizadas



Fuente: Eventoplus.com.ar

En cuanto a las principales fuentes de información utilizadas, *se destaca ampliamente Internet con casi la mitad de los casos*.

En un segundo grupo, *las revistas especializadas y las agencias de organización de eventos o proveedores de servicios vinculados, se utilizan como un fuente frecuente de consulta*.

Por último, *un grupo reducido también considera las Exposiciones como una fuente valiosa de información para organizar eventos*.

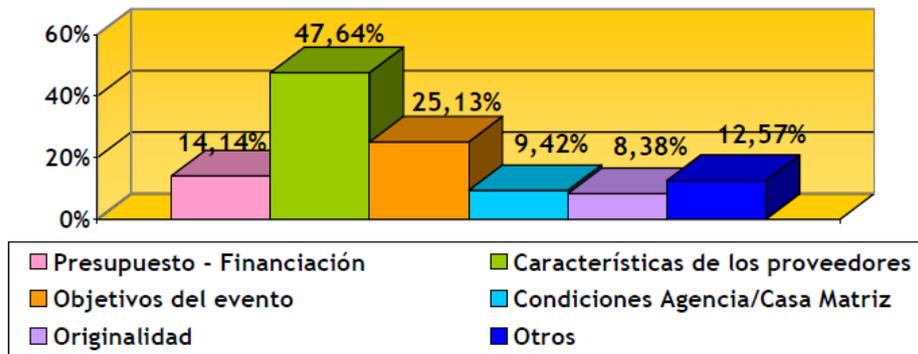
¹³ Ver informe completo en Anexo N° 4.

Como puede apreciarse en el cuadro a continuación, las características de los proveedores es el factor más considerado por las empresas al momento de realizar un evento.

Muchas de ellas concuerdan también en la importante de tener objetivos definidos para el mismo y, por supuesto, contar con un presupuesto acorde a la necesidad de evento a realizar.

Gráfico N° 14: Necesidades Principales en la Organización de Eventos Corporativos

Mayores Necesidades al momento de organizar eventos



Fuentes: Eventosplus.com.ar

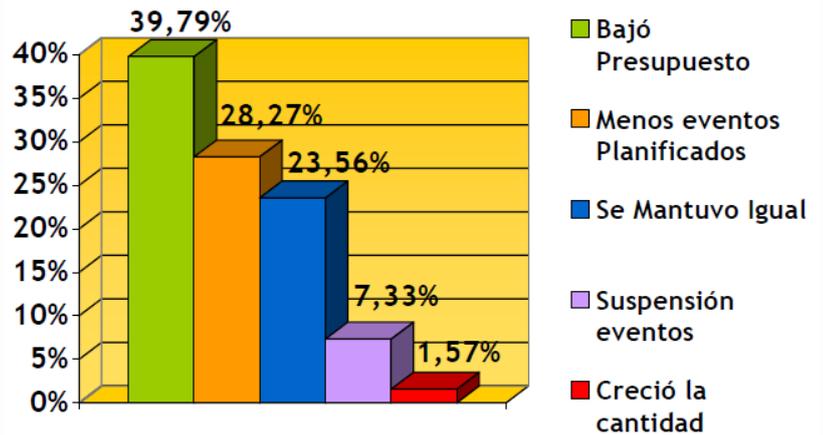
Al analizar los efectos de situaciones de crisis en el mercado nacional, las empresas exponen que *el elemento más afectado es el presupuesto operativo destinado para la realización de eventos.*

En un segundo nivel, los gastos se reducen a partir de la *disminución de eventos planificados o, aunque en menor medida, se puede llegar a suspender los mismos.*

Sin embargo, *una porción no despreciable del mercado corporativo mantiene su nivel de actividad en lo que a eventos se refiere e, incluso, un grupo marginal de empresas se anima a realizar aún más eventos en entornos de crisis.*

Gráfico N° 15: Efectos de Crisis Económica sobre Organización de Eventos Corporativos

Efectos de la crisis sobre los eventos



Fuente: Eventosplus.com.ar

Estudio del Mercado Meta de Consumidores

Se presentan a continuación las conclusiones generales de estudios cualitativos realizados a los 3 segmentos más importantes de los considerados.

Segmento Bodas

Las conclusiones siguientes pertenecen a un estudio cualitativo¹⁴ realizado al segmento de Bodas en las etapas iniciales de evaluación del proyecto, 3 años atrás. El mismo se encuentra validado a través de 2 entrevistas en profundidad realizadas en el año 2008, en las cuales se pudo observar coherencia actual de los resultados del primer estudio. Se presentan a continuación las conclusiones originales del estudio, con un módulo final de ciertas particularidades sobre las bodas de la comunidad judía, identificadas en una entrevista actual.

El Proceso de compra global

Sobre la importancia relativa de “casarse”

La decisión de casarse representa un proceso en general muy planificado y que se desencadena luego de varios años de relación entre las parejas. Es probablemente una de las decisiones con más trascendencia en la vida de la pareja, especialmente de la mujer.

Mapa de actividades que se realizan post-decisión.

Una vez formalizada la decisión, se disparan un grupo de actividades centrales que inician el “proceso de compra global”.

Aquí, el salón es considerado el elemento más importante. Es el primer elemento externo con el que la pareja toma contacto. Internamente, una vez tomada la decisión el primer paso consiste en armar la lista de invitados, ya que esto es fundamental para guiar el proceso de búsqueda posterior en función de los requerimientos de espacio y del presupuesto general que será necesario.

Proveedores involucrados – Importancia relativa

El resto de los proveedores involucrados, depende básicamente de la propuesta comercial que ofrecen los salones que se visitan durante el proceso de evaluación y compra.

Si el salón que se evalúa como opción en el proceso de compra ofrece un servicio integral, a partir del cual se resuelven las necesidades más importantes de los clientes, el resto de las actividades se vuelven secundarias y no exigen un proceso de búsqueda y evaluación importante.

Dentro del grupo de proveedores CLAVE, se mencionan:

- Salón
- Música
- Cotillón
- Filmaciones y fotos
- Pantalla gigante
- Animación: grupos de música, batucadas, otros.

¹⁴ Ver ficha técnica y guía de pautas en Anexo N° 5.

Importancia relativa

Por lo mencionado anteriormente, el Salón es sin duda el proveedor CLAVE durante el proceso global de evaluación y contratación. Esto se comprende por dos razones fundamentales:

1. Por el tiempo de anticipación que este servicio exige a los clientes potenciales (mínimo de 6 meses y hasta 1 año)
2. Porque concentra el resto de los proveedores clave mencionados por los clientes, y en caso de que no se consiga contratarlo en el mismo momento, la elección de éste determina la decisión del resto.

“si tenés el salón, estás tranquila. El resto de los proveedores se consiguen más fácil”

La Iglesia, es un tema importante también dentro del mapa de “proveedores y servicios clave”. Y si bien la distancia entre ésta y el salón es un tema que se analiza, no se convierte en un factor determinante en la elección final del salón.

Sobre las fuentes de información

Las fuentes de información, pueden clasificarse en dos categorías básicas:

1. **Fuentes Comerciales:** medios de comunicación específicos, publicidad y promoción de los proveedores clave.
2. **Fuentes No Comerciales:** referencias de amigos y conocidos, experiencias personales en eventos anteriores.

1. Fuentes Comerciales

Las fuentes comerciales cumplen un rol determinante en la etapa inicial del proceso de evaluación y compra, en donde se construye el conjunto de opciones que serán analizadas durante todo el proceso.

Mientras que las fuentes NO COMERCIALES, aunque también se utilizan para la confección del mapa de opciones posibles, cumplen un rol más importante en la instancia de elección final de los proveedores.

Los Referentes

Dentro de las fuentes comerciales, la revista MIL OPCIONES se presenta como líder indiscutido y se configura como el medio de comunicación más efectivo, eficiente y confiable.

Es mencionado en forma espontánea en todos los casos, y más allá del importante nivel de posicionamiento que tiene la marca, se ha utilizado concretamente en el proceso de evaluación y compra por todos los clientes analizados.

Los atributos asociados a esta fuente de información comercial, que la colocan como líder del sector, son los siguientes:

- **Practicidad:** es efectiva y eficiente como medio de búsqueda.
- **Confiable:** la marca transmite confianza para el lector.
- **Variedad:** se encuentran todas las opciones necesarias.

Como complemento a este medio de comunicación, se menciona el evento EXPO NOVIAS, el cual se asocia directamente con la marca.

Los clientes reconocen claramente que es la revista quién organiza el evento, y se valora principalmente la posibilidad de tomar contacto cara a cara con los proveedores que anuncian en la publicación gráfica.

En la instancia de evaluación guiada sólo se mencionó como fuente de información comercial alternativa a sitios web temáticos, aunque fueron valorados negativamente por quienes los utilizaron durante el proceso de búsqueda.

2. Fuentes No Comerciales

Dentro de las fuentes NO COMERCIALES, se mencionan dos elementos centrales:

1. Por un lado, la **experiencia personal** de haber asistido a fiestas y eventos en carácter de invitados. Esto permite validar la calidad del servicio en tiempo real.
2. Por otro lado, el **“boca en boca”** de amigos y conocidos que realizaron su fiesta o que asistieron a otros salones como invitados.

En ambos casos, las **fuentes NO COMERCIALES funcionan como legalizadoras** de la propuesta comercial que ofrecen las empresas del sector.

Aportan información precisa que permite inclinar la decisión final del cliente, reduciendo el riesgo percibido que supone la contratación de un servicio intangible el cual puede evaluarse una vez realizada la compra.

Imagen y posicionamiento de salones

Mención espontánea de marcas / empresas

- **Glamour:** Se reconoce la fachada y la publicidad de Mil Opciones.
- **Stakel Villa Allende y Cerro:** es frío el del Cerro, oscuro. Lugar de categoría.
- **La Nueva Estancia:** es sencillo pero acogedor, agradable y cálido. Rústico.
- **Haiku:** familiar, para pocas personas. Se divide el salón en dos. Cálido.
- **Milenium:** lujoso, caro. El salón está dividido, no es cómodo.
- **Ibuca Sagu**
- **Majestic**
- **Boheme**
- **Tiyuka**
- **El Galpón**
- **Salones Militares**
- **La Antorcha**
- **Santa Barbara**
- **Club House de Lomas de las Carolinas**
- **Campo de Vuelo**
- **Salón del Jockey**
- **Salón del Complejo Dinosaurio**
- **Hoteles: Holiday Inn, Hotel de la Cañada, Sheraton, Cesar Cárman.**

Se menciona un grupo importante de salones en forma espontánea, aunque para cada una de estas menciones no se registran muchas opiniones concretas respecto a las características del lugar.

Categorización: Grupos Estratégicos

El precio funciona como variable de corte, polarizando la oferta en dos grupos diferenciados, aunque con una dimensión complementaria:

1. Caros / Exclusivos
2. Moderados
3. Baratos

Dentro del primer grupo, entrarían los salones de hoteles como Holiday Inn y Sheraton y los salones Milenium, Estancia La Paz y Boheme.

En la categoría MODERADOS, se colocan a la gran mayoría de los salones que conforman la oferta comercial del sector, aunque se reconoce la existencia de “categorías” diferentes dentro de este grupo, pero en todos los casos por debajo del grupo de salones exclusivos.

En el grupo reconocidos como BARATOS, se incluyen algunas opciones que se publican en medios masivos con precios por debajo de los parámetros del sector. No se reconocen marcas específicas en este grupo, sólo se menciona la categoría en función del precio que ofrecen y los canales de comunicación que utilizan para su promoción.

Liderazgo Percibido

No hay un grupo reducido de salones que represente el liderazgo de esta categoría de servicio. Esto sucede por dos motivos:

1. Los clientes reconocen el alto nivel de fragmentación que existe en el mercado: muchos salones, con gran variedad de precios, servicios y ubicaciones.
2. Por otro lado, a partir de su propia experiencia, reconocen que la mayoría de los salones mantiene niveles de ocupación importantes.

El Proceso de compra particular: Categoría Salones

Actores involucrados en el proceso

El proceso de evaluación y la decisión final se realiza en forma conjunta por la pareja de novios. En general no existe un nivel de asimetría importante en estas dos figuras, por lo que la participación de ambos es equilibrada durante el proceso total.

Aunque, existen algunas diferencias respecto a los atributos relevantes que evalúa cada uno de ellos. Mientras que la mujer se enfoca en los aspectos generales de la organización, la atención y el servicio, el hombre se concentra sobre la gastronomía y la bebida.

Por otro lado, la mujer participa más activamente en la etapa inicial de búsqueda de opciones y conformación del listado preliminar de alternativas, para luego realizar la evaluación en conjunto con su pareja.

Otros grupos de referencia son: Amigos y Familiares. En ambos casos funcionan como influyentes y recomendadores de opciones. Contribuyen a la conformación del listado preliminar y permiten incorporar variables al análisis no contempladas inicialmente por la pareja, pero no participan en la decisión final directamente.

Conformación del conjunto posible de opciones

La conformación del conjunto preliminar de opciones reconoce dos etapas clave:

1. Filtro Inicial: en esta instancia se eliminan aquellas opciones que no formarán siquiera parte del proceso de conformación de alternativas, a partir de dos variables clave: Distancia y Precio.
En este segmento es donde quedan fuera del análisis las opciones incluidas en el grupo de “Exclusivos”, y aquellos salones ubicados fuera del radio de distancia aceptado (por ejemplo Estancia La Yaya).
2. Construcción del Conjunto Posible: una vez eliminadas las opciones preliminares, se conforma el listado de salones que será analizado durante el proceso. Éste grupo se organiza a partir de las fuentes de información comerciales y no comerciales mencionadas anteriormente:
 - Experiencias personales anteriores
 - Recomendaciones de amigos y conocidos
 - Publicidad en medios de referencia

Atributos Relevantes y Determinantes

Evaluación espontánea de atributos

Los atributos que se evalúan durante el proceso de compra, podrían clasificarse en dos categorías básicas:

- **Relevantes:** son elementos importantes, que se tienen en cuenta y deben ser cubiertos por la oferta que se analiza. Pero no determinan la elección final del cliente.
- **Determinantes:** cumplen un papel importante, ya que pueden funcionar como palanca para elegir alguna de las alternativas que cumpla con los atributos relevantes analizados.

Los atributos que surgen en la instancia de evaluación espontánea, se organizan a partir de tres dimensiones centrales:

1. **Infraestructura y ubicación:** se refiere a la ubicación específica del salón, el estilo arquitectónico del lugar, la fachada, la distribución de los ambientes, ambientación y diseño, contexto del lugar (parque, espacios verdes), estacionamiento.
2. **Servicio:** Esta dimensión se refiere a la propuesta de valor específica que ofrece el lugar, la cual se analiza en tres niveles:
 - **Servicios Base:** gastronomía, bebidas, vajilla, mantelería, seguridad, limitación horaria, grupo electrógeno, aire acondicionado / calefacción.
 - **Servicios complementarios:** música, filmaciones, fotos, pantalla gigante, animaciones, mesa dulce, gastronomía complementaria, otros.
 - **Proceso de Venta:** se refiere principalmente a la confianza y tranquilidad que transmite el personal de contacto al momento de realizar la primera consulta sobre el salón. Se valora principalmente la seriedad del lugar y la flexibilidad del servicio que se ofrece.
3. **Precio:** Mas allá de haber funcionado como variable FILTRO en la instancia de conformación de opciones posibles, durante el proceso de evaluación de alternativas, el precio es un atributo que se analiza en términos relativos de acuerdo a: los parámetros percibidos de mercados y la combinación de servicios que se ofrecen.

Importancia relativa

Dentro del conjunto de atributos analizados, la infraestructura y el servicio son factores CLAVE, que pueden funcionar como relevantes y determinantes al mismo tiempo.

El primero, puede funcionar como filtro también en la instancia de evaluación, y está determinado principalmente por el gusto personal de cada cliente, aunque es importante que se acerque lo más posible a la definición de servicio ideal, que será analizada más adelante.

El servicio en conjunto con el precio, es decir, la relación COSTO-BENEFICIO se transforma en un elemento determinante durante el proceso.

Ahora bien, cuando el cliente se enfrenta a opciones que se equilibran en términos de Infraestructura, Servicio y Precio, los elementos que pueden determinar la contratación son los siguientes:

- **El Proceso de Venta:** La flexibilidad y la seriedad que transmite el personal de contacto de la empresa, puede inclinar la decisión del cliente, si están compitiendo ofertas similares en las dimensiones anteriores.
- **Servicios Diferenciales:** Hace referencia a elementos que no están presentes en otras propuestas comerciales y que mejoran la ecuación costo-beneficio. En general son detalles que se ofrecen como valor agregado al cliente, de bajo costo absoluto pero que generan un valor diferencial importante.

Nivel de Satisfacción. Oportunidades de Mejora

Nivel de satisfacción general (NSG)

El nivel de satisfacción general es alto, salvo algún caso en particular en el que no se cumplieron siquiera las condiciones básicas del servicio acordado y se evidenciaron fallas en los momentos de verdad claves.

Ahora bien, si se analiza el nivel de satisfacción durante el ciclo de servicio global, es decir: contratación / servicio / posterior al servicio, la valoración de los clientes varía.

El proceso de atención y venta inicial muestra índices de insatisfacción importantes, especialmente porque se percibe como: estructurado e inflexible, poco profesional de parte del personal de contacto y despersonalizado.

“te atienden como si fuera un trámite, y uno está contratando un servicio para el momento más importante de su vida”

Si se observan casos donde el nivel de satisfacción es muy alto y se adjudica una gran importancia a la calidad de atención de la persona de contacto.

Razones que explican el NSG

La satisfacción global del cliente, se construye a partir del desempeño del salón en los momentos de verdad clave, a saber:

- **Cumplimiento de la promesa de servicio:** en términos de ambientación del salón, vajilla, mantelería, otros.
- **Calidad global del servicio:** definida por el nivel de atención de los mozos (calidez y eficiencia), cumplimiento de los tiempos en el delivery de comida y bebida, calidad de los productos. Atención durante la fiesta: mesa dulce, tragos en la barra y gastronomía complementaria.
- **Música:** ritmo que impone el disk jockey a la fiesta.

Desarrollo de la “Oferta Ideal”

Construcción de la propuesta ideal

El proceso construcción de la oferta ideal se realizó en forma guiada, presentando en forma escalonada los componentes centrales del servicio, tales como: Ubicación, Infraestructura, Servicio General y Propuesta de Valor.

A. Ubicación del lugar

La ubicación ideal es en realidad una opinión bastante personal y que podría reconocer varias definiciones, tantas como clientes potenciales existan.

Sin embargo se observa un criterio que puede definirse claramente, y que incorpora elementos comunes para todos los clientes: **la definición de CERCA VS LEJOS**

En este sentido, el concepto de CERCANIA reconoce dos elementos: uno geográfico y el otro temporal. De esta manera un salón ubicado a 35km del centro de la ciudad puede ser considerado como “cerca”, comparado con otra superficie localizada a menos de 10km, siempre y cuando el TIEMPO DE LLEGADA al mismo se ubique dentro de parámetros razonables.

B. Infraestructura y características del salón

A continuación, se presentan los elementos centrales que fueron mencionados en la conformación de la infraestructura ideal del salón:

- **El marco externo:** que tenga parque, un espacio verde importante, y que incluya pileta de natación, no tanto para su uso sino para darle un marco agradable al lugar. Que cuente dentro del espacio verde con un espacio exclusivo para realizar las ceremonias civiles y religiosas.
- **Fachada y estilo arquitectónico:** existe un nivel de coincidencia importante que inclina a los clientes hacia el estilo rústico – colonial – campestre. Se imaginan un lugar cálido, agradable con terminaciones y detalles de nivel pero no excesivamente lujoso. *“un lugar temático”*
- **Distribución de los ambientes:** internamente que se encuentren integrados en el mismo espacio el salón para almuerzo / cena y la pista de baile. Que estén diferenciados de manera de no molestar a cada grupo, pero que se encuentren en la misma superficie.
- **Barras:** barra de tragos independiente en la pista de baile y en el exterior para utilizar el parque cuando el clima lo permita.
- **Baños:** con terminaciones de categoría. Separados del ingreso a la cocina y con la capacidad adecuada para no generar colas ni esperas.
- **Estacionamiento y seguridad:** estacionamiento propio, dentro del predio del salón y con vigilancia permanente.
- **Equipamientos:** aire acondicionado y calefacción central. Y con grupo electrógeno propio que soporte todos los requerimientos de energía necesarios.

C. Servicio general y propuesta de valor

- **Servicio Integral:** que ofrezca todos los servicios necesarios para la realización del evento en el mismo paquete y de manera centralizada: una solución global para el cliente. Pero que al mismo tiempo permita al cliente elegir lo que quiere contratar, modificar las características según sus necesidades y agregar elementos que no estén contemplados.
- **Atención:** establecer un mínimo de 1 mozo cada 20 personas (o dos mesas), que tengan un nivel de formación y capacitación acorde a su puesto, y que se cuiden los detalles que hacen a la presencia como uniformes por ejemplo. Supervisión permanente de los responsables del servicio durante toda la fiesta.
- **Música:** Planificar antes del evento con la persona responsable el estilo de música requerido por el cliente, los tiempos que se utilizarán para cada actividad y recibir ASESORAMIENTO en este punto, de acuerdo a su experiencia.
- **Menú:** Al momento de armar la propuesta, flexibilidad en términos de opciones para entradas, platos y postres. Utilizar materias primas de primera calidad.

Evaluación del Concepto Propuesto

Presentación del concepto general

A partir de la descripción del concepto, se generó un grupo de asociaciones positivas y directamente relacionadas con la idea central del proyecto: los clientes imaginaron un casco de estancia rústico y campestre. Ubicado en un espacio verde importante, con un parque amplio.

En este marco, se relacionó inmediatamente con la propuesta ideal que habían construido en la etapa anterior, lo que generó un nivel de aceptación importante.

Se mencionó en determinados casos como condición el cuidado de detalles en el interior, que esté modernizado.

Oportunidades de Mejora

La idea de comidas típicas, tal como está presentada en el texto, si bien contribuye a construir conceptualmente la idea de “estancia”, que resulta bien valorada, se relaciona directamente con “asado”.

Se menciona la necesidad de comunicar el resto de las opciones gastronómicas que ofrecería el lugar, siempre bajo el concepto temático central.

Por otro lado, el énfasis en el concepto temático de CAMPO, genera en algunos casos una asociación directa con “un espacio para el medio día”. Esto debería tenerse en cuenta en la comunicación, para transmitir claramente la posibilidad de utilizar el lugar en las dos franjas horarias centrales.

Diferenciación percibida. Fundamentos

El concepto es CLARAMENTE DIFERENCIAL respecto al mercado de oferta, y esta percepción se sostiene en dos elementos clave:

- **Es temático:** Ofrece un ambiente campestre, que más allá de la gastronomía (que otros salones que existen ofrecen) permite recrear una experiencia integral diferente.
- **Ubicación:** Se reconocen otros formatos similares, en términos gastronómicos y temáticos, pero ubicados fuera del radio de distancia aceptado. (estancias fuera de la ciudad).

Evaluación del Grupo Empresario: impacto

Para finalizar la evaluación, se presentó a los participantes, el grupo empresario que llevará adelante el proyecto: La Yaya Servicios Gastronómicos.

En esta instancia, la percepción de valor se incrementó notablemente, por las siguientes razones:

1. El **posicionamiento que tiene el restaurante** en este segmento es muy importante, no sólo en términos de recordación de marca sino también en lo referido a calidad percibida.
2. Esto **permite mejorar la valoración del nuevo proyecto**, ya que se comprende claramente el formato temático que tendría (tomando como referencia la ambientación del restaurante) y al mismo tiempo las experiencias anteriores permiten validar la calidad gastronómica de la propuesta.
3. El **concepto de GRUPO EMPRESARIO**, brinda solidez a la propuesta y transmite: experiencia, especialización y respaldo.
4. La **existencia de una ESTANCIA REAL** agrega valor a la percepción temática del concepto y contribuye a la percepción de calidad de los productos gastronómicos que se utilizarían.

Al momento de presentar el Grupo Empresario, se utilizó la pieza de comunicación diseñada por la empresa, en la que se define al nuevo salón bajo el concepto de **“Estancia Urbana”**.

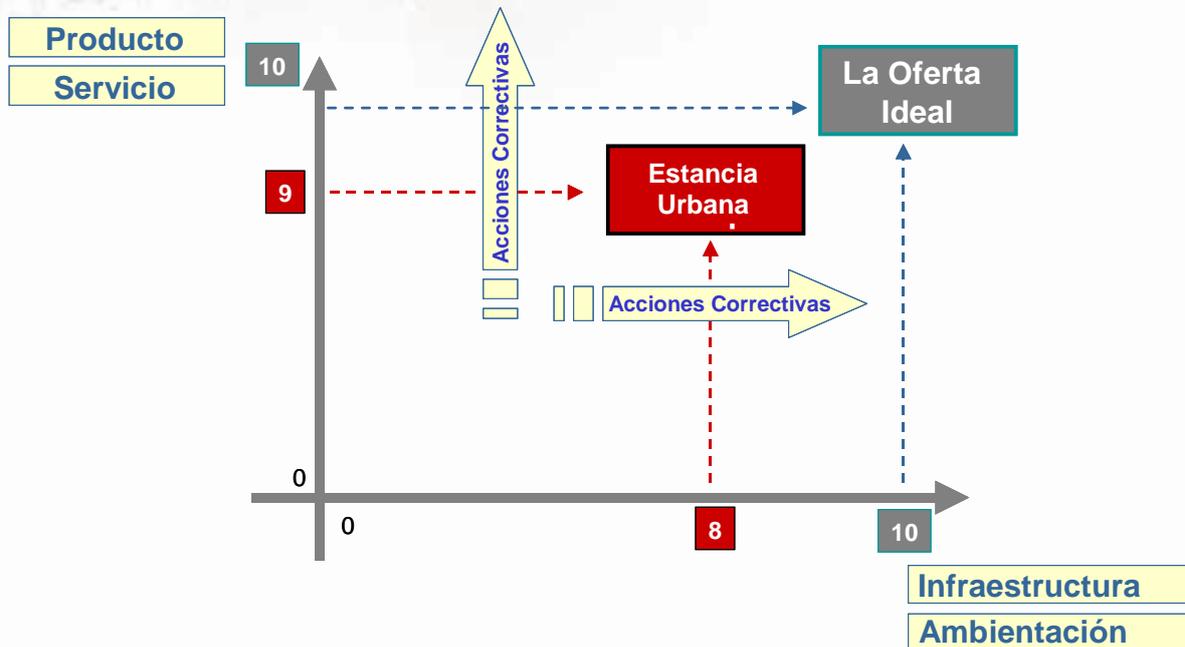
Esta definición como paraguas conceptual del proyecto generó un nivel de aceptación importante, ya que fortalece la idea “temática” del salón y por otro lado la palabra “urbana”, transmite cercanía a la ciudad.

Concepto VS Oferta Ideal: brecha existente

De acuerdo a la evaluación del concepto y la definición preliminar de la oferta ideal, estamos en condiciones de analizar la brecha existente entre ambos.

El cuadro siguiente grafica esta relación, a partir de dos dimensiones de análisis: Producto / Servicio - Infraestructura y Ambientación.

Gráfico N° 16: Análisis de Concepto Estancia Urbana / Distancia con Oferta Ideal



Fuente: Elaboración propia en base a informe de Gracia Daponte & Asoc.

- En términos de producto/servicio, el concepto propuesto se alinea fuertemente con la definición de la oferta IDEAL. Sólo se mencionan algunas oportunidades de mejora (menores) respecto a la propuesta gastronómica y al servicio en general, que en caso de incluirse y ajustarse acortaría aún más esta brecha.
- Conceptualmente, la infraestructura y ambientación que se ha planificado para el proyecto, está también muy cerca del servicio ideal definido por los clientes.

Particularidades Identificadas en Bodas Judías

En la religión judía se le adjudica una gran importancia al casamiento, sobre todo los padres de los novios quienes, por tradición, se hacen cargo de financiar la fiesta.

Con respecto al Templo, debido a que se trata de uno solo, la reserva del mismo resulta en la primer actividad principal en una boda judía.

El efecto de influenciador y validador de la selección final del salón se señala como fundamental y potenciado en la comunidad judía, debido a un alto nivel de observación mutua y comparación entre los pares, generando una especie de competencia por el status proyectado por parte de quien organiza una ceremonia de estas características. Esta característica provoca que, una vez validados ciertos proveedores, existe un alto nivel de repetición de compra si se engloba a los miembros de la comunidad.

En cuanto a liderazgo percibido en los distintos proveedores de espacios para fiestas, se reconocer, dentro de la comunidad judía, al Holliday Inn, Dinosaurio Mall y Sheraton como los que acaparan la mayor cantidad de eventos.

Cumpleaños de 15 Años

Las conclusiones siguientes pertenecen a una serie de entrevistas complementarias¹⁵ realizadas entre los años 2008 y 2009 a padres de cumpleañeras de 15 años que realizaron fiestas de cumpleaños en salones de eventos.

El Proceso de compra global

Sobre la importancia relativa de “cumplir 15 años”

En todos los casos resulta un evento trascendental para la familia, que adopta como propia la emoción de la protagonista. Por lo tanto el nivel de relevancia que se le dé en el grupo familiar, está muy ligado a cómo lo adopte la misma cumpleañera al suceso.

En términos de la organización del evento, esto se traduce en un alto nivel de ansiedad e incertidumbre cuando se trata de la primera vez, en aquellos casos donde ya es el cumpleaños de una segunda hija, tanto el hecho personal como la organización de la fiesta resultan considerablemente más relajados.

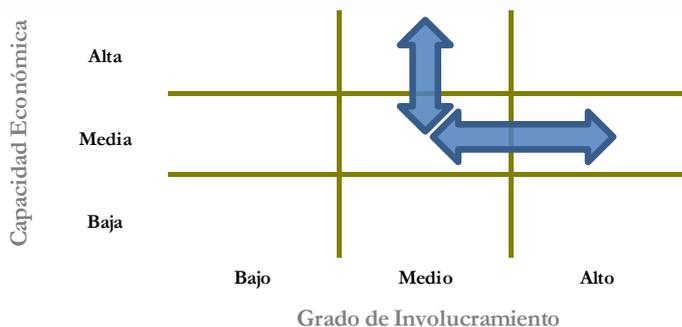
En términos de decisión de realización o no de una fiesta tradicional, en todos los casos la misma recae en la propia cumpleañera. Si bien la familia puede influenciar con sus propias expectativas y ofertas, es la protagonista quien tiene la decisión final.

Mapa de actividades que se realizan post-decisión – Proveedores más relevantes

El “proceso de compra global” es muy variable, ya que cada familia de acuerdo a su situación económica y a particularidades actitudinales pueden encarar el mismo de distintas maneras.

En este sentido podrían inferirse una serie de perfiles cruzando las variables de capacidad económica y grado de involucramiento:

Gráfico N° 17: Perfiles actitudinales ante la Organización de Cumpleaños de 15 Años



Fuente: Elaboración propia

que liberen el máximo posible a los integrantes del grupo familiar de la

organización del evento.

La variable económica juega un papel de contrapeso, donde a mayor capacidad, se presenta una mayor relajación en el proceso, fundamentalmente en lo que a evaluación de opciones se refiere, ya que se quita del medio una variable que, de lo contrario, sería determinante en muchos casos.

Como muestra el gráfico expuesto, a partir de las entrevistas realizadas pueden identificarse los perfiles que combinan niveles medios y altos de cada variable.

A mayores niveles de involucramiento, se destina mayor cantidad de tiempo a cada actividad y el proceso de compra y organización del evento se realiza con mayor tiempo de anticipación. Así también se evalúan más opciones para cada aspecto de la fiesta que requiere definición.

Cuando dicho involucramiento es menor, la tendencia observada es hacia centralizar servicios y aspectos del evento en la menor cantidad de proveedores posible, buscando soluciones prácticas

¹⁵ Ver guías de pautas en Anexos N°6 y N°7.

Las actividades principales son:

- Elección del salón.
- Definición de menú, música y demás servicios básicos.
- Elección de vestido de la cumpleañera.
- Decoración.
- Definición de proveedor y formatos de videos, sesiones de fotos, etc.
- Definición y materialización de tarjetas e invitaciones.
- Definición, selección de proveedores y coordinación de actividades y contenidos del evento.

En ese orden de relevancia se presentan las distintas actividades por parte de los entrevistados, donde en aquellos casos donde se busca centralizar la mayor cantidad de ellas en un proveedor, es el salón quien se encarga de ofrecer las mismas.

En este sentido, se ha identificado en ciertos salones procesos previos al evento donde los clientes o potenciales clientes participan de eventos de degustación de menús y presentación de diversos servicios para el evento a organizar. Dicha actividad es muy valorada ya que permite a las familias contar con una experiencia de contacto directo con diferentes opciones de servicios y, en caso de contratar, centralizar toda la administración en un solo proveedor.

Roles

En términos de roles dentro, puede observarse en casi la totalidad de los casos un alto grado de libertad hacia la protagonista en cuanto a la definición del esquema y los contenidos de la fiesta, como así también a ser un fuerte influenciador en la elección del salón donde realizar la fiesta. Así también, desde el grupo familiar, se identifica en la madre al rol que acompaña de una manera muy cercana e involucrada en la decisión y organización de todos los detalles del evento.

Desde la figura paterna, se presenta una postura más bien pasiva. Su aporte y poder decisor se hace presente en la contratación efectiva de los proveedores más relevantes y, por consecuencia, onerosos. Tiene un papel activo generalmente en la elección del salón de fiestas y los menús a utilizar.

Sobre las fuentes de información

Las fuentes de información, pueden clasificarse en dos categorías básicas:

3. **Fuentes Comerciales:** medios de comunicación específicos, publicidad y promoción de los proveedores clave.
4. **Fuentes No Comerciales:** referencias de amigos y conocidos, experiencias personales en eventos anteriores.

Las fuentes No Comerciales son las más valoradas en todos los casos, ya que, por la dinámica de grupo que se gesta entre las chicas de 15 años a medida que van cumpliendo y teniendo su fiesta cada una, dentro de su grupo de pares se recomiendan mutuamente acerca de salones, música, videos, fotos, espectáculos y demás. En el nivel de los padres, esto se da de manera más reducida y enfocada hacia las opciones de salones de eventos, servicios de catering, etc.

Dentro de las fuentes comerciales, se destaca unánimemente la revista Mil Opciones como un complemento muy útil al momento de prospectar posibles proveedores y diferentes opciones de servicios y contenidos para el evento. Como fuentes alternativas se mencionan diferentes sitios en internet, los cuales se encuentran a través de búsquedas abiertas en buscadores, y por último el evento Expo 15, organizado por Mil Opciones todos los años.

Imagen y posicionamiento de salones

Mención espontánea y guiada de marcas / empresas

- **Bogart (espontánea):** Muy buen servicio. Cumplidores.
- **Stakel Cerro:** Salón muy lindo.
- **La Angelina:** Salón muy lindo y llamativo. De categoría.
- **Haiku (espontánea):** Salón pequeño pero lindo, agradable.
- **Milenium (espontánea):** lujoso, elegante. Salón muy dividido, no es cómodo. Muy buen servicio de catering, aunque en ciertos casos se lo encuentra demasiado gourmet.
- **Ibuca Sagu:** Nombre resulta familiar.
- **Boheme:** Salón lindo, acorde a la zona donde está ubicado.
- **Salones Militares:** Conocidos por eventos de otros.
- **La Antorcha:** Salón chico. Percibido negativamente porque sirven alcohol a menores.
- **Santa Barbara (espontánea):** Se rumorea que no cumplen con lo pactado.
- **Salón del Jockey:** Conocido por eventos de otros.
- **Salón del Complejo Dinosaurio:** Salones muy lindos, buen servicio.
- **Holiday Inn (espontánea):** Salones lindos y muy buen servicio.
- **Hotel Cesar Cárman:** Salón lindo, aunque demasiado cerrado. Buen servicio.

Estancia La Yaya: Se la conoce por fotos en Mil Opciones y en su página web. Percepción de un salón muy lindo en un entorno aún más atractivo.

Estancia Urbana: No es reconocido por sí solo. Cuando se menciona su nombre acompañado por el nombre de marca “La Yaya” el mismo es identificado en ciertos casos.

Categorización: Salones / Estancias / Hoteles

Cuando se realiza una valoración comparativa de las diferentes tipologías de espacios para eventos sociales, desde los entrevistados se extraen las siguientes percepciones:

- **Salones:** Se valoran los salones con mayor amplitud, fachada atractiva (casco de castillo o palacete) y presencia de jardines y parques. En correlación a este último punto, se destaca como una debilidad de los salones convencionales en comparación a las Estancias, ya que el parque o espacio verde disponible que rodea al salón, las piletas y demás elementos de jardín, añaden mucho valor percibido al lugar para un evento.
- **Estancias:** Como se menciona en el párrafo anterior, la fachada de estancia, la presencia de amplios parques y bosques, piletas y elementos de jardín añaden mucho valor a la propuesta edilicia de un salón. En este sentido se valora a las estancias como de mayor categoría por este conjunto de atributos.
- **Hoteles:** Las propuestas de hoteles en Córdoba son muy valoradas como prestigiosas, de buena calidad de servicio y calidad en la ambientación de los salones. Sin embargo, por el evidente contraste con las valoraciones expuestas anteriormente, y por las características del ambiente propio de un hotel, las opciones de salones de hoteles son vinculados principalmente con eventos corporativos y no resultan en una primera opción al momento de definir el salón para realizar un cumpleaños de 15 años.

El Proceso de compra particular: Categoría Salones

Atributos Relevantes y Determinantes

Evaluación espontánea de atributos

Los atributos que se evalúan durante el proceso de compra, podrían clasificarse en dos categorías básicas:

- **Relevantes:** son elementos importantes, que se tienen en cuenta y deben ser cubiertos por la oferta que se analiza. Pero no determinan la elección final del cliente.
- **Determinantes:** cumplen un papel importante, ya que pueden funcionar como palanca para elegir alguna de las alternativas que cumpla con los atributos relevantes analizados.

Los atributos que surgen en la instancia de evaluación espontánea, se organizan a partir de tres dimensiones centrales:

1. **Servicio:** Esta dimensión se refiere a la propuesta de valor específica que ofrece el lugar, la cual se analiza en tres niveles:
 - **Servicios Base:** La gastronomía: en todos los casos se destaca la importancia del menú y de la calidad de los ingredientes utilizados. El servicio brindado por el personal en cuanto a atención de los invitados y coordinación del evento es muy valorado.
 - **Servicios complementarios:** Como la música, filmaciones, fotos, pantalla gigante, animaciones, mesa dulce, gastronomía complementaria, otros.
 - **Honestidad Comercial:** Un atributo siempre mencionado es el nivel de cumplimiento de todos los servicios y características pactadas para el evento.
2. **Infraestructura:** Hace referencia principalmente a la capacidad del salón, distribución de los ambientes, la acústica. La presencia de estacionamiento propio es muy valorada.
3. **Referencias:** Resulta casi en un condicionante para considerar la propuesta como válida.

Nivel de Satisfacción. Oportunidades de Mejora

Nivel de satisfacción general (NSG)

El nivel de satisfacción general es alto, salvo algún caso en particular en el que no se cumplió siquiera las condiciones básicas del servicio acordado y se evidenciaron fallas en los momentos de verdad claves.

Como oportunidades de mejora se mencionan aspectos como el trato con los invitados en aquellos casos donde hay un malentendido o inconveniente con la lista, como así también la aparición de cambios a último momento por parte de servicios clave como música u ornamentación.

Concepción de Producto

A partir de la debilidad manifestada por la compañía de no contar con productos desarrollados a medida para el resto de los segmentos estratégicos aparte de las bodas, se agregó un módulo especial de concepción de producto para las entrevistas finales del estudio.

Percepción de Producto Desarrollado en el Mercado

Al indagar sobre la existencia o no de un producto definido por parte de los Salones de Fiestas y Eventos para “Cumpleaños de 15 Años”, se arribó a la conclusión de que afirmativamente, en el mercado se ofrece una tipología de evento adaptada para dicha ocasión, de acuerdo a las tradiciones del festejo y del perfil de los protagonistas.

Características de Producto “15 Años”

Como características distintivas de la oferta de eventos para Cumpleaños de 15 Años, se destacan las siguientes:

- Menús: Se ofrecen opciones de menú para adultos y adolescentes.
- Menú Sobre Fiesta: Se ofrecen variedades de sobre fiesta como comida mexicana, pata flambeada, pizzetas, panchos, etc.
- Música: Se establecen reuniones entre el DJ seleccionado para el evento y la cumpleañera para que la misma seleccione el estilo de música que desea que suene en su fiesta.
- Momentos: Se ofrecen llave en mano los elementos y animación necesarios para los momentos tradicionales:
 - Entrada Triunfal: Se entregan rosas a 15 invitados seleccionados por la cumpleañera, al momento en que ingresan al salón.
 - Árbol de la Vida: Estructura diseñada para sostener 15 velas que, en un momento especial de la fiesta, la cumpleañera entrega a 15 invitados especiales acompañadas con una pequeña referencia del porque de la vela.
- Cotillón: Complementariamente a las tipologías tradicionales de cotillón, se ofrecen opciones innovadoras, como elementos con luces sensibles a la música.
- Espectáculos: Depende la moda de cada momento, actualmente se ofrecen mucho espectáculos de magia, baile contemporáneo, reggaetón, mimos, etc.
- Entretenimiento: Dispositivos y elementos de entretenimiento dinámicos o llamativos como estructuras inflables, máquinas que sacan fotos, etc.

Como recomendación especial de un caso particular, se remarca la ventaja de incorporar un proceso inexistente en el esquema de ventas actual de los salones, que consista en entrevistar personalmente a la cumpleañera para delimitar su perfil y su predisposición hacia distintas opciones o tipologías, y desarrollar las propuestas acordes a las conclusiones extraídas de dicho intercambio.

Segmento Empresas

Las conclusiones siguientes pertenecen a una serie de entrevistas complementarias¹⁶ realizadas en el año 2008 a responsables de la organización de eventos y selección de predios a tal fin en empresas y cámaras empresarias de Córdoba.

Frecuencia y Tipología de Eventos

Por el lado de las empresas se destacan 2 eventos de envergadura en el año: el “Aniversario de la Compañía” y la “Fiesta de Fin de Año”. Por el lado de las cámaras empresarias se observan también el festejo de fin de año y otro evento que puede resultar en una fiesta de envergadura es la efeméride principal de la actividad de dicha cámara.

Aquellos eventos donde la cantidad de participantes es reducida o con una temática específica, se intenta solucionar la necesidad de espacio a través de proveedores más pequeños como restaurantes o bien en las propias instalaciones del patrocinador del evento.

Actividades Contempladas y Actores Involucrados en la Organización del Evento

En el caso de empresas, la decisión de realizar un evento y la definición de actividades y proveedores a utilizar surgen de los propietarios de las mismas o, en su defecto, del área de RR.HH. Cuando se trata de cámaras empresarias, las decisiones se toman en las reuniones de comisión directiva, en las cuales prima el consenso de los integrantes y, a partir de allí, pueden delegarse distintos niveles de responsabilidad en la organización del evento.

Dentro de las actividades principales se coloca como la MAS IMPORTANTE a la selección del salón o predio donde realizar el evento, ya que el mismo define el resto de los elementos que influyen tanto en el costo como en el contenido del evento. En el caso en que se contemplen invitaciones a terceros ajenos a la compañía, el envío, seguimiento y, cuando es utilizado, el cobro de las invitaciones resulta en una actividad que se coloca como primordial y muy demandante.

Como actividad secundaria en términos de urgencia, aunque no en relevancia para la empresa, se destaca la definición de los contenidos, actividades y agasajos que tendrán lugar en el evento.

Tipo de Proveedores Analizados / Fuentes de Información Consultadas

Existe un consenso general en destacar como proveedor clave al salón o predio y, en el caso de tener resuelto el espacio físico del evento, el servicio de catering. En este sentido cobra mucha importancia el estilo de la empresa organizadora o el concepto buscado para el evento, ya que esta definición previa canaliza la búsqueda de salones y servicios hacia distintas tipologías.

Como secundarios aparecen la música, los regalos y agasajos a entregar o “sortear”, como así también los regalos empresariales previstos.

En general los tiempos de búsqueda son reducidos, resolviéndose casi la totalidad de definiciones en un lapso no mayor a 15 días, el nivel de anticipación oscila en un mes aproximadamente.

Las fuentes de información son, casi en su totalidad, NO COMERCIALES, ya que se descansa en los contactos que el personal de la empresa o la cámara posee, en experiencias propias y en referencias de allegados.

¹⁶ Ver guía de pautas en Anexo N° 8.

Imagen y Posicionamiento de Salones

Se reconocen diversos salones, segmentados geográficamente, por características del producto y por segmento al que apunta.

De esta forma se asocia la oferta de V. Allende con salones de categoría orientados principalmente a eventos sociales. Se mencionan en esta categoría a Boheme y Millenium, destacando al último como un lugar muy lindo, de categoría y percibido como posiblemente caro.

La oferta de hoteles se destaca como de gran atractivo, principalmente por las comodidades que ofrece al poder albergar en el mismo lugar a participantes del evento, como también posibles ventajas en costos debido a acuerdos y convenios empresarios entre el hotel y la compañía o la cámara. Se reconocen en este sentido Holliday Inn y Hotel Cesar Carman del Automóvil Club Argentino.

Por último, se destacan como atractivos lugares cuyas instalaciones permiten el desarrollo de actividades recreativas y de grupo (campos deportivos o instalaciones recreativas), en este sentido se nombran a UN Paddle y San Bartolomé como referentes, éste último con una connotación positiva al percibirse como “más preparado” para la realización de un evento empresarial.

Atributos Relevantes y Determinantes

Se mencionan los siguientes como atributos determinantes:

- *Precio*: Asociado principalmente a colocarse la oferta dentro o por fuera del presupuesto previsto para la realización del evento.
- *Relación Costo / Beneficio*: Cotejando el precio con el servicio ofrecido y las características del lugar.
- *Seguridad*: Vinculado al resguardo que ofrece el predio y a la posibilidad de contar con estacionamiento cerrado.
- *Servicio de Catering*: A través de la propuesta de carta y de la atención del personal de servicio.
- *Ubicación*: Valorada a través de la distancia y, principalmente, de la practicidad para llegar o trasladar personas al predio.

Se mencionan los siguientes como atributos relevantes:

- *Precio*: Si la opción se encuentra dentro del presupuesto, el precio no hace se convierte en determinante, más si se reconoce una influencia en el atractivo percibido de cada opción.
- *Referencias*: Se considera importante, pero no resulta relevante por si sólo ya que el elemento de mayor peso en la decisión es la visita y conocimiento personal del lugar.

Nivel de Satisfacción

Se exhiben niveles de satisfacción elevados para las experiencias previas, las ocasiones de insatisfacción con el lugar se asocian a una elección errónea de la tipología de salón, y no a una falla en la prestación del servicio.

Evaluación del Concepto Propuesto

Se vincula directamente al proyecto con la tipología de salones tradicionales de V. Allende. Se lo observa como un lugar lindo y distinguido con un concepto atractivo.

Como aspectos positivos se destaca principalmente el parque y la posibilidad de aprovechamiento del mismo, también los detalles rústicos y el concepto general de Estancia.

Como puntos de conflicto, desde la perspectiva de la empresa, se observa a la capacidad como excesiva para la potencial concurrencia que podría tener un evento. También actúa en contra el encasillamiento prematuro como un salón para eventos sociales, lo cual podría dejarlo fuera de la evaluación inicial, aún sin conocer la propuesta de servicios. Se intuye en ciertos casos un costo elevado para los presupuestos generalmente manejados.



Estancia Urbana

La Yaya

**Análisis del
*contexto interno***

Descripción de la Compañía

Se recomienda al lector leer nuevamente la introducción en la página 7 a fin de refrescar las referencias de Estancia Urbana. Así también, dirigirse al Anexo N° 9 donde se presentan los contenidos del sitio web de Estancia Urbana, los cuales brindan una descripción inicial del producto / servicio.

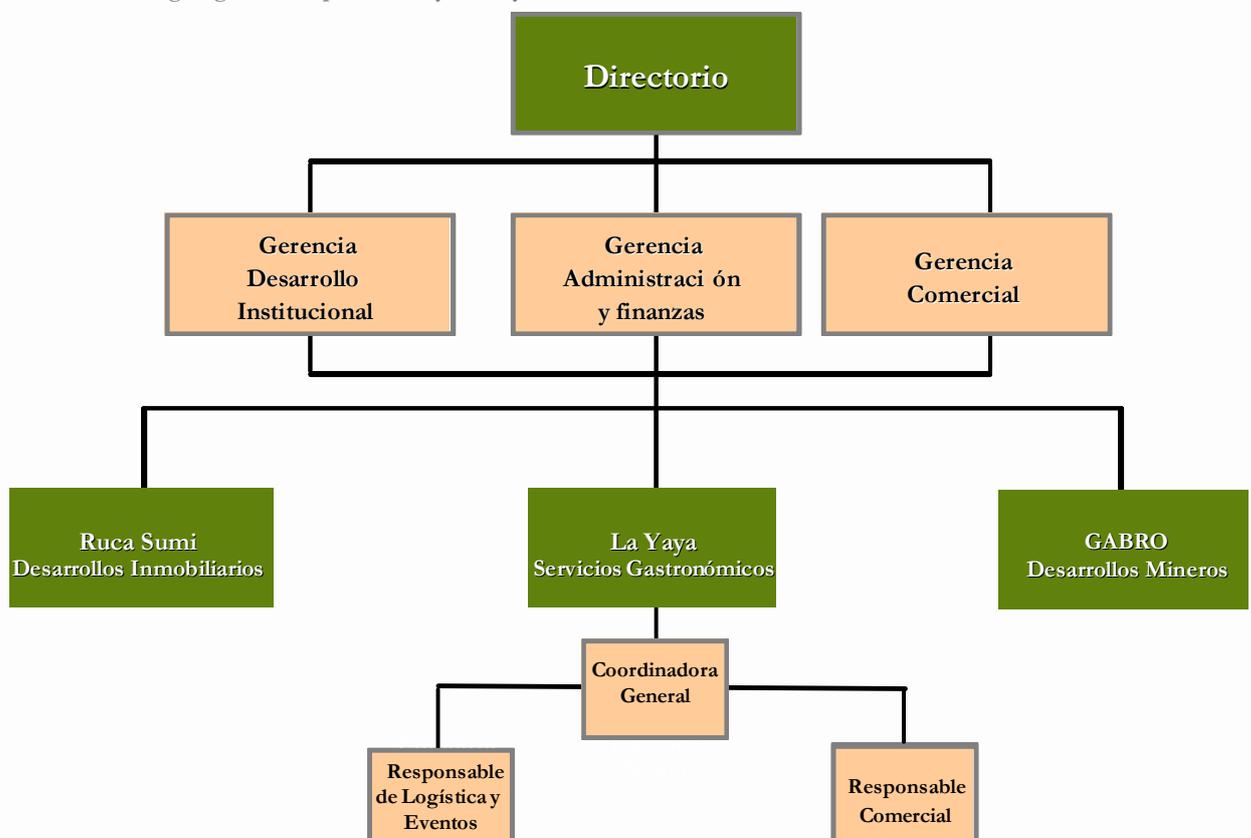
Reseña Histórica Grupo Tálamo

En el año 1995 nace La Yaya Restaurante, un emprendimiento familiar fundado por Juan Carlos Frola, quién se propuso recrear un “casco de estancia” en plena Nueva Córdoba. Con el paso del tiempo se decide diversificar las actividades de la empresa, conformando un grupo empresario con distintas unidades que actúen en sectores diversos. Así, en el año 2006, nace Grupo Tálamo, una nueva definición de la empresa, ahora convertida en un grupo empresario inversor dedicado a generar negocios vinculados a soluciones en Construcción, Minería, Gastronomía y Agro.

Descripción de la Estructura Corporativa

El organigrama presentado a continuación es una adaptación del autor sobre el organigrama propuesto por la empresa de consultoría que asesoró a Grupo Tálamo durante el proceso de reconversión de negocio, y el intercambio informal con directivos de la firma. Actualmente no existe un organigrama formalizado que represente con acierto las jerarquías y responsabilidades.

Gráfico N° 18: Organigrama Grupo Tálamo y La Yaya



Fuente: Elaboración propia

Descripción de Roles Principales

Los roles principales que se desempeñan en la administración de La Yaya son:

- **Coordinadora General:** Es miembro del directorio de Grupo Tálamo, en lo que respecta La Yaya, toma las decisiones más relevantes en términos de inversiones, infraestructura, RRHH y de definición de servicios y métodos de trabajo. Operativamente se encarga de la coordinación y logística de los eventos más importantes de la empresa, o cuando coinciden en un mismo momento un evento en cada salón, se hace cargo de uno.
- **Responsable de Logística y Eventos:** Es la persona encargada de la coordinación y logística de prácticamente todos los eventos, como así también las compras de la empresa. Desde lo más comercial, participa en la definición de servicios también. Hasta el año 2009 inclusive, estuvo a cargo también del rol de Responsable Comercial.
- **Responsable Comercial:** Rol incorporado en Noviembre de 2008. Desarrolla exclusivamente las tareas de ventas para La Yaya y Ruca Sumi. Desde su ingreso, manifiestan en la empresa que ha mejorado notablemente la velocidad y calidad de respuesta y seguimiento a las consultas realizadas por potenciales clientes.

Misión y Visión Corporativa

Se presentan a continuación la Misión y Visión Corporativa del Grupo Tálamo. Cabe destacar que La Yaya Servicios Gastronómicos es una unidad de negocios de dicho grupo y no cuenta con una definición de Misión y Visión propia.

Misión Corporativa

Desarrollar proyectos de inversión, con un alto nivel de orientación al cliente, a través de la detección de oportunidades de negocios en sectores que presenten potencial de crecimiento y que estén alineados con las capacidades y know how de la empresa, resolviendo los requerimientos de financiamiento, desarrollo, implementación y gestión.

Claves de la Misión Corporativa:

- Proyectos de Inversión con Alto Nivel de Orientación al Cliente
- Desarrollo de Negocios con Potencial de Crecimiento
- Proyectos Alineados con las Capacidades y Know How de la Empresa (Más de 10 años en Gastronomía)

Visión Corporativa

Consolidarnos como grupo empresario generador de proyectos de negocios diversificados y sustentables en términos económicos y financieros, a través de un posicionamiento en el mercado basado en la calidad y excelencia en la gestión, y liderar el mercado de servicios gastronómicos integrales tanto a nivel local como regional.

Valores Fundamentales

- **Orientación al Cliente**
- **Disciplina Estratégica**
- **Profesionalización**
- **Eficiencia en la Gestión**
- **Mejora Continua**
- **Trabajo en Equipo**
- **Recursos Humanos Altamente Motivados**

Objetivos para Estancia Urbana

Los siguientes son los objetivos planteados para Estancia Urbana por parte de la gerencia de la empresa:

- Realizar entre 30 y 40 eventos con un promedio de 150 invitados por evento en el año 2010.
- Alcanzar un nivel de facturación de entre \$ 570.000 y \$ 760.000 para el año 2010.
- Llevar el concepto de Estancia Urbana a ser percibido como un producto / servicio Premium por parte del mercado. Alcanzar un prestigio similar o superior a salones como Chateau Milenium o Sheraton.

Se abordará la descripción del Producto / Servicio desde el análisis de 3 atributos centrales¹⁷:

- Características Edilicias del Salón.
- Ubicación del Salón.
- Propuesta de Servicios

Características Edilicias del Salón

El salón consiste en una antigua casona con casco de estancia del año 1850, refaccionada íntegramente para obtener la funcionalidad de un salón de eventos modernos, pero conservando prácticamente intacto el diseño exterior y detalles de interiores de la fachada original. El mismo tiene capacidad para 150 personas bajo el concepto de cena tradicional con pista de baile. Como aspecto débil se señala desde la empresa la gran cantidad de divisiones que tiene el salón, con la imposibilidad de generar un espacio continuo, ya sea para cena o fiesta, de grandes dimensiones.

El marco que envuelve a la casona se trata de un parque de más de 1 y 1/2 has en una superficie de loma y todo cubierto por una añosa y diversa arboleda. A su vez el predio cuenta con una piscina en la base de la loma, rodeada por diversas tipologías de árboles.

Un eje clave de la refacción del predio, consistió en iluminar estratégicamente para su mayor apreciación, tanto la fachada externa del salón, como la piscina y el parque.

Ubicación del Salón



Estancia Urbana se encuentra ubicada continuamente al Barrio Villa Allende Golf, en la intersección de la Ruta Intermunicipal (Camino a Unquillo) y la calle Progreso a la altura 59.

Esta ubicación cuenta con varias ventajas en aspectos prácticos y simbólicos. Por un lado se encuentra en el corazón de la zona tradicionalmente atribuida a salones de eventos de categoría, de hecho son pocos los metros que lo separa de Boheme y Millenium.

Por el otro lado, cuenta con un nivel importante de “cercanía temporal”, ya que se estima que consume 20 minutos arribar en automóvil desde el centro de la Ciudad de Córdoba. Y por la ubicación central de V. Allende, absorbe diversas zonas de

influencia como la zona norte de Córdoba (CPCs Argüello, Colón y Monseñor P. Cabrera), Villa Allende, Villa Walcarde, Mendiolaza, Unquillo, Río Ceballos y demás. Estas zonas concentran, entre otras cosas, aeropuerto internacional, hoteles de 4 y 5 estrellas, complejos para grandes eventos y estadios, parques industriales y empresariales y numerosos countrys o barrios cerrados.

¹⁷ Ver imágenes en Anexo N° 10.

Propuesta de Servicios

La propuesta de servicios de La Yaya está orientada hacia una oferta de solución integral a las necesidades de un evento, ya sea este social o empresarial. Por lo tanto se brindan opciones para cubrir el mayor espectro de necesidades que pueda tener un potencial cliente.

Particularmente Estancia Urbana destaca dentro de sus servicios diferenciales:

- Valet parking.
- Seguridad privada.
- Grupo electrógeno.
- Servicio de emergencia.
- Estacionamiento privado.

La propuesta de Menú¹⁸ del salón está orientada a la gastronomía argentina, combinando el expertise en la preparación de carnes por parte del personal de la empresa, con demás platos típicos y comidas tradicionales, todo esto con un enfoque gourmet que pretende distinguir a la oferta del salón y posicionarlo en un nivel de exclusividad y distinción similar a los principales competidores de la zona.

El mismo se presenta en 4 niveles graduales, los cuales se sintetizan a continuación:

Tabla N° 10: Síntesis Comparativa de Menú – Estancia Urbana

Síntesis Comparativa de Niveles de Menú - Estancia Urbana				
Menú / Dimensión	Recepción	Entrada	Plato Principal	Postre
Menú A	Cocktails, gaseosas, jugos, agua mineral con y sin gas Mesa de Fiambres y Quesos La Yaya Pierna de Cerdo: Chips de campo	Degustación de Empanaditas Argentinas	Costillar a la Llama, Vacio a los Dos Fuegos y Carré de Cerdo con Ensaladas y Guarniciones	Abanico de Pera Dorada al Torrontes acompañada con helado de crema
Menú B	Cocktails, gaseosas, jugos, agua mineral con y sin gas.	Duo de Queso Azul y Pera	Colita de Cuadril a las Brasas, con manteca de hierbas y reducción de Jamón Crudo	Chocolate Brownie con frutillas frescas y culis de cítricos
Menú C		Ensalada Capresse o Terrina de Quesos	Lomo a las Brasas marinado con finas hierbas y mostaza	Copa La Yaya
Menú D	Selección Especial de Bocaditos Frios y Calientes	Jamón Crudo y Rúcula sobre Lámina de Masa Filo	Carré de Ternera a la Leña marinado con hierbas y acompañado con papas bravas	Semifredo de Chocolate Amargo y Queso Mascarpone

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, todos los Menús incluyen los siguientes elementos:

- **Bebida:** Gaseosa línea Coca Cola, Agua con y sin gas.
- **Mesa Dulce**
- **Barra:** Tragos frutales (ron, pulpa y azúcar), Gancia, Vodka, Gin, Ron, Cerveza y Fernet Branca con Coca Cola.
- **Fin de Fiesta:** Variedad de Tortillas de Campo al Rescoldo
- **No Incluyen:** Música e impuestos musicales. Vino y Champagne.

Valoración Cualitativa de la Propuesta de Servicios

Desde la empresa señalan como un aspecto negativo o débil de su oferta, el no tener diseñados y estructurados productos específicos para los diferentes segmentos estratégicos. Se ofrece a todos los prospectos con un esquema similar, orientado fuertemente a Bodas que es el área de mayor desempeño de la compañía.

Se percibe que esta realidad coloca a la compañía en desventaja con respecto al resto de jugadores en el mercado ya que, no existe una propuesta específica para atraer a segmentos que realizan eventos con una lógica propia que cuenta con diferentes matices que quedan por fuera del formato estándar ofrecido a la totalidad de clientes y prospectos.

¹⁸ Ver ejemplo de cotización y menú en Anexo N° 11.

Análisis de la Estructura de Precios

La estrategia de precios utilizada por La Yaya y, según personal de la empresa, por el sector en general consiste en **aplicar a los costos del producto un margen aproximado del 100%**. Dicha metodología es **complementada con constantes evaluaciones de precios en el mercado a fin de equilibrar grandes desfases** si los hubiere y se considere perjudicial mantenerlos.

Tabla N° 11: Estructura de Precios Estancia Urbana

Estructura de Precios	
Niveles de Producto	Precio Aprox. Tarjeta
Menú A	\$ 120
Menú B	\$ 125
Menú C	\$ 130
Menú D	\$ 135

Fuente: Elaboración propia en base a informe de Gracia Daponte & Asoc.

A partir de entrevistas con personal de la empresa se pudieron obtener los niveles aproximados o promedio de precios¹⁹ para cada nivel de producto proyectado para Estancia Urbana.

Cada nivel tiene que ver, básicamente, con el menú y algunos agregados de servicios o productos complementarios. Los mismos se desarrollarán el módulo de producto.

Como política de pago en la contratación, el cliente debe abonar una señal de entre un 15% y 20% del valor del evento para reservar la fecha. El saldo restante debe ser abonado en su totalidad hasta una semana antes a la realización del evento. La reserva no compromete precio. No existe interés por parte de la empresa en

modificar esta política ya que la misma obedece a la práctica general del sector y el contexto inflacionario dificulta

Como puede observarse en el cuadro de relevamiento de precios, **el precio proyectado del nivel 1 de Estancia Urbana coincide con el promedio del mercado** (33% por debajo del competidor más costoso y un 21% por encima del más económico), **ubicando el salón en una posición ventajosa** ya que presenta **posibilidades de atender a todos los segmentos que, por variable precio, atienden hoy sus competidores**.

Tabla N° 12: Relevamiento de Precios

Relevamiento de Precios		
Salón	\$	Dif. %
La Querencia	\$ 95	21%
Tiyuka	\$ 100	17%
Majestic	\$ 112	7%
Estancia Urbana	\$ 120	
Boheme	\$ 135	-13%
Chateau Milenium	\$ 160	-33%
Valor Promedio	\$ 120	0%

Fuente: Elaboración propia en base a informe de Gracia Daponte & Asoc.

¹⁹ Los precios son a Noviembre de 2008, los mismos no fueron actualizados a los fines de poder conservar el análisis comparativo exhibido en el presente módulo.

Análisis de Canales Actuales y proyectados

Actualmente La Yaya, y casi la totalidad del sector, utiliza *sólo el canal de venta directa*. La misma se realiza a través de dos elementos centrales:

- Oficina de Grupo Tálamo: Es el *principal eslabón del canal de ventas de la empresa*. Está ubicada a partir del año 2009 en el *predio de Estancia Urbana* (ubicado en Progreso 59 B° Golf – V. Allende). La misma comprende a las 3 unidades de negocios del grupo, cuenta con una recepción común donde el cliente tiene un contacto con la magnitud de la actividad de la empresa y luego pasa a la oficina particular de La Yaya donde se realizan las consultas particulares y de material institucional gráfico, luego el proceso siempre incluye un recorrido por el salón a los fines de que los prospectos puedan tener una impresión lo más real posible de lo que será finalmente el evento. La totalidad de las negociaciones cierran allí, como los subsecuentes pagos y demás trámites administrativos de la contratación del servicio.
- Agentes de Promoción: *Recientemente la empresa ha incorporado 2 agentes de promoción* que realizan visitas a empresas comunicando y ofreciendo los servicios de Estancia Urbana, Estancia La Yaya y La Yaya División Catering. En caso de haber un interés real en la contratación del servicio, se intenta derivar al potencial cliente a la oficina del grupo donde posteriormente el proceso continúa naturalmente.

La *estrategia de canal* anteriormente descrita *responde al posicionamiento que persigue Grupo Tálamo*, con la intención de trasladarlo a todas sus unidades.

Análisis de Canales Potenciales

Se describen brevemente a continuación *potenciales canales de distribución* identificados por el autor del presente plan, validado parcialmente por personal de la empresa en entrevistas realizadas:

- Wedding Planners / Teen Planners / Event Planners: Profesionales especializados en organización integral de eventos. Tienen la particularidad de adaptar sus servicios a requerimientos muy específicos de eventos sociales como bodas, cumpleaños de 15 años, bar y bat mitzva, donde la personalidad de la/s persona agasajada cumple un rol fundamental y el evento debe adaptarse a ella. *Se especializan en el segmento ABC1 y en empresas medianas y grandes*. El profesional *no es un agente de venta* del salón de eventos, pero si *lo utiliza como un elemento de su oferta de servicios*. Se lo toma como un potencial canal de ventas debido a que *existe la posibilidad de asociarlo al salón, brindándole un incentivo por cada evento que realice en Estancia Urbana*. De esta forma se potencia la utilización del salón por parte de este intermediario bajo una estructura flexible que sólo estimula la utilización del producto y servicio de la empresa, dejando siempre librado el criterio final del profesional. Según referentes nacionales, las distintas tipologías de event planners *constituyen un sector reducido y con una tasa muy baja de crecimiento debido al acotado mercado que atienden*.
- Agencias de Organización de Eventos y RR.PP.: Presentan una *funcionalidad* para Estancia Urbana *similar a la descrita para los Wedding, Teen y Event Planners, sólo que aplicado a los segmentos empresariales*. En Córdoba presenta *un mercado reducido* donde no se identifican más de 6 actores con la magnitud de actividad que interesan a la empresa.
- Empresas de Consultoría y Agencias de Publicidad: También *aplicadas al segmentos corporativo*, presentan *oportunidades de desarrollo como canales para la generación de eventos de menor envergadura y mayor frecuencia, como capacitaciones, presentaciones de producto / campañas o talleres / jornadas de motivación de personal*.

Estrategia de Posicionamiento

Si bien *no existe una estrategia formal de posicionamiento* para la unidad de negocios La Yaya, de acuerdo a entrevistas con miembros de la empresa y consulta a documentos de la compañía, pueden extraerse los siguientes conceptos:

- Grupo Tálamo: Seriedad, solidez y respaldo de un grupo empresario integrado.
- Unidad La Yaya: Excelencia en gastronomía típica de alta cocina. Soluciones gastronómicas integrales para empresas y personas.
- Estancia Urbana: Producto / Servicio Premium. Prestigio similar a salones como Chateau Milenium.

Acciones de Comunicación / Promoción

A continuación se resumen las acciones de Comunicación / Promoción realizadas por La Yaya en el año 2008 y 2009.

Tabla N° 13: Análisis de Acciones de Comunicación / Promoción

Análisis de Acciones de Comunicación / Promoción				
Año	Nombre	Referencia	Costo	Resultado
2008	Revista Mil Opciones	2 Páginas Completas (una por Salón) - Costo \$3.000 por salida - 4 salidas en el año / Presencia en sitio web	\$ 12.000	Motivador o reforzador del 50% de las consultas arribadas a la empresa.
	Producto Rally	E-mail Mkt a Base de datos	\$ 400	Fuente del 2,5% aprox. de concurrencia.
	Diario Tribuna de Río 3° (Sólo Producto Rally)	1/4 de página - 4 salidas	\$ 1.440	Fuente del 9% aprox. de concurrencia a Evento Rally.
	Producto Rally	E-mail Mkt a Base de datos propia	\$ 0	Fuente del 34% aprox. de concurrencia.
	Convenio con Foros de Vehículos (Producto Rally)	Costo Descuento	\$ 0	Fuente del 10% aprox. de concurrencia.
	Novias de Córdoba	Banner - \$120 mensuales	\$ 1.440	Motivador o reforzador del 50% de las consultas arribadas a la empresa.
	Novias Online	Banner en Página / Único salón registrado en el directorio para Córdoba	\$ 234	Nota: Dicha pauta comienza a regir desde noviembre del 2008. Resultados: Desde su incorporación hasta finalizar el año sólo ingreso una consulta.
	Fiestas Fin de Año Empresas	Envío E-mail Mkt a través de www.cordoba.com.ar	\$ 500	S/D
Total			\$ 16.014	
2009	Revista Mil Opciones	2 Páginas Completas (una por Salón) - Costo \$3.000 por salida - 4 salidas en el año / Presencia en sitio web	\$ 12.000	Motivador o reforzador del 50% de las consultas arribadas a la empresa
	Novias de Córdoba	Banner - \$120 mensuales	\$ 1.440	De los eventos realizados en el año 2009, uno de ellos tuvo como vía de contacto la página de Novias de Córdoba.
	Novias Online	Banner en Página / Único salón registrado en el directorio para Córdoba	\$ 1.404	No se registran hasta el momento consultas que se originen desde este portal.
	Revista NQE	Página Completa - Costo \$0 por 1 salida cuatrimestral- 1° salida de la revista. Canje por utilizar el salón para sesión de fotos (no utilizado aún).	CANJE	No se registran hasta el momento consultas que se originen desde esta vía.
	Expo Novias de Cordoba- Sheraton Córdoba- 13 de sept de 2009-	Exposición de 1 día de duración donde se reunían diferentes proveedores del rubro.	\$ 1.300	No se cerraron eventos a partir de los contactos originados en el evento, los cuales no superaron los 10 contactos.
Total			\$ 16.144	

Fuente: Elaboración propia

Valoración Cualitativa de la Propuesta de Servicios

A partir del análisis de las acciones presentadas anteriormente, y complementando el mismo con percepciones y opiniones del mismo personal de la empresa, puede concluirse que la estrategia de comunicación de la compañía hasta el momento ha estado orientada casi exclusivamente al segmento Bodas.

Inversión en Comunicación

De acuerdo a los datos expuestos anteriormente, puede observarse **un nivel de inversión en comunicación del 5,5% de las ventas para el año 2008 y del 2,35% de las ventas para el año 2009.**

Proceso de Venta

El **proceso de ventas** de La Yaya, definido por directivos de la empresa, **ha sido siempre un proceso reactivo**, donde los clientes no se salen a buscar desde la empresa.

Asimismo, desde la **compañía observan un problema de demoras y falta de proactividad en el proceso de responder y hacer seguimiento a las consultas de los potenciales clientes.**

Cabe destacar, como un posible factor causal, que **no existe un proceso de ventas normalizado por parte de La Yaya.**

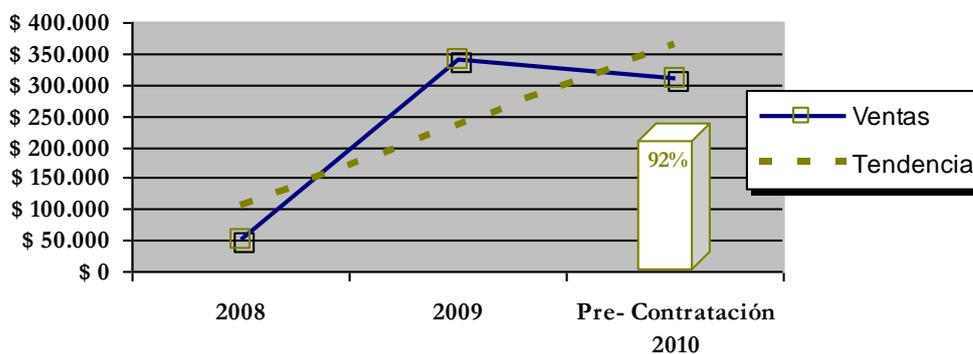
Análisis de Resultados Comerciales

Evolución de Ventas

Se presentan a continuación los datos de ventas de Estancia Urbana desde su inicio en Noviembre de 2008 hasta el cierre del año 2009, como así también las ventas correspondientes a la pre-contratación de eventos para el año 2010. Como puede observarse, el salón **cerró su año de inauguración con una facturación superior a los \$50.000, para alcanzar los \$338.000 durante el año 2009, el primer período completo de ejercicio.** Se destaca también **el volumen de facturación que representan los eventos pre-contratados para el año 2010, el cual asciende a \$310.690.**

Gráfico N° 19: Evolución de Ventas Anuales / Estancia Urbana

Evolución de Ventas Anuales



Fuente: Elaboración Propia

Esto significa que, según la tasa de efectividad del año 2009²⁰, **Estancia Urbana tiene asegurado, con un 84% de probabilidad, el 92% de sus ventas anuales actuales para el próximo período.**

²⁰ En el año 2009, Estancia Urbana efectivizó 21 de los 23 eventos que tenía pre-contratados, lo que supone una tasa de efectividad del 84%

Estacionalidad de las Ventas

A continuación se presentan las ventas de Estancia Urbana con apertura mensual, a los fines de poder realizar un análisis de estacionalidad de las mismas.

Tabla N° 14: Evolución Mensual de Ventas / Análisis de Estacionalidad

Evolución Mensual de Ventas						
Mes / Año	2008	Part. %	2009	Part. %	Pre- Contratación 2010	Part. %
Enero	-	-	\$ 21.224	6%	\$ 0	0%
Febrero	-	-	\$ 1.500	0%	\$ 56.590	18%
Marzo	-	-	\$ 29.809	9%	\$ 48.000	15%
Abril	-	-	\$ 11.525	3%	\$ 81.490	26%
Mayo	-	-	\$ 0	0%	\$ 29.520	10%
Junio	-	-	\$ 0	0%	\$ 0	0%
Julio	-	-	\$ 0	0%	\$ 0	0%
Agosto	-	-	\$ 0	0%	\$ 0	0%
Septiembre	-	-	\$ 21.806	6%	\$ 19.050	6%
Octubre	-	-	\$ 46.397	14%	\$ 30.900	10%
Noviembre	\$ 32.186	64%	\$ 49.936	15%	\$ 15.860	5%
Diciembre	\$ 18.005	36%	\$ 155.793	46%	\$ 29.280	9%
Total	\$ 50.191	100%	\$ 337.990	100%	\$ 310.690	100%

Fuente: Elaboración propia

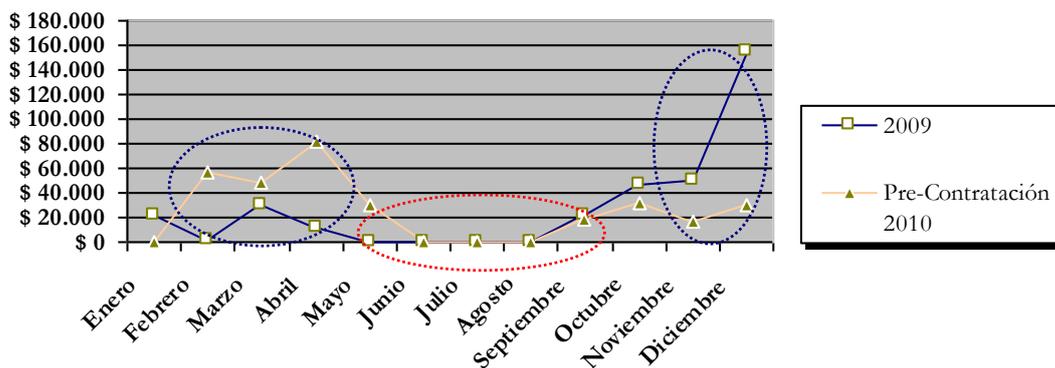
A partir de la participación relativa de la actividad de cada mes pueden identificarse los picos de estacionalidad positiva, neutral, negativa o sin actividad:

- Estacionalidad Positiva (Part. % mayor al 10%)
- Estacionalidad Neutra (Part. % entre 8% y 10%)
- Estacionalidad Negativa (Part. % menor al 8%)
- Sin actividad

En el gráfico a continuación se ilustra el análisis realizado previamente, en el cual puede observarse una **fuerte concentración de las ventas en los períodos de Febrero a Abril, y de Noviembre a Diciembre, contra un período de un nivel de actividad muy bajo sino nulo en el período comprendido entre los meses de Mayo y Septiembre.**

Gráfico N° 20: Análisis de Estacionalidad de Ventas

Ventas - Análisis de Estacionalidad



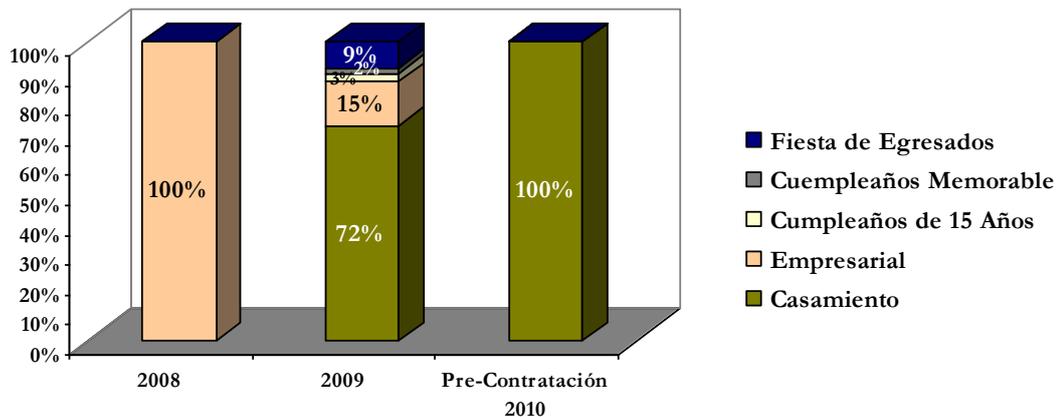
Fuente: Elaboración Propia

Distribución de Ventas por Tipo de Evento

Como puede observarse en el siguiente gráfico, en los meses donde el salón tuvo actividad en el año 2008 la única tipología de eventos que se concretaron fueron empresariales. Durante el 2009, cuando Estancia Urbana pudo colocarse frente al mercado como una opción completa, *puede apreciarse como el segmento de bodas es el que tiene una importancia considerablemente mayor al resto, seguido por el segmento corporativo y de egresados, y marginalmente por las tipologías de cumpleaños.*

Gráfico N° 21: Distribución de Ventas por Tipo de Evento

Distribución Ventas por Tipo de Evento



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados anteriormente expuestos pueden explicarse por la modalidad de contratación de cada segmento, donde las parejas acostumbran a contratar los salones de fiesta con 6 o más meses de anticipación, mientras que las empresas son más inmediatas en este aspecto.

Por otro lado, es *reflejo de la debilidad expuesta por parte de la empresa de estar demasiado concentrada en el segmento bodas*, y encontrar dificultades para desarrollar el resto de segmentos estratégicos que permiten romper con la estacionalidad actual del negocio.

Análisis de Características de Eventos Realizados

En el siguiente cuadro pueden apreciarse las características centrales de los eventos llevados a cabo en Estancia Urbana en el año 2009, de aquellos que están reservados para el año 2010. *A nivel general el valor promedio de los eventos realizados en el año 2009 fue de \$16.095, con 132 invitados en promedio cada uno, con un valor de tarjeta de \$122.*

Tabla N° 15: Características de Eventos Realizados

Características de Eventos Realizados						
Año	2009			Pre- Contratación 2010		
Dimensiones	Valor Promedio Evento	Q Personas	Valor Prom.Tarjeta	Valor Promedio Evento	Q Personas	Valor Prom.Tarjeta
Promedio General	\$ 16.095	132	\$ 122	\$ 19.418	153	\$ 127
Casamiento	\$ 18.716	153	\$ 122	\$ 19.418	153	\$ 127
Empresarial	\$ 9.968	79	\$ 126	-	-	-
Cumpleaños de 15 Años	\$ 9.284	88	\$ 106	-	-	-
Cumpleaños Memorables	\$ 5.720	50	\$ 114	-	-	-
Fiesta de Egresados	\$ 29.835	246	\$ 121	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Se destaca la fiesta de egresados como el evento de mayor envergadura, con 246 personas, y a los eventos empresariales con la tarjeta de mayor valor (\$126).

Si se realiza un análisis comparativo de las bodas realizadas con aquellas que están proyectadas para el presente año, puede observarse que *la envergadura en cuanto a cantidad de invitados se mantiene, y el valor (a Febrero de 2010) de los mismos se incrementa sólo en un 3,7%*.

Distribución de Eventos

Los cuadros a continuación muestran la distribución mensual de los eventos por tipología de los mismos:

Tabla N° 16: Distribución de Eventos / Año 2009

Distribución de Eventos - Año 2009						
Dimensión / Mes	Total	Casamiento	Empresarial	Cumpleaños de 15 Años	Cumpleaños Memorables	Fiesta de Egresados
Total	21	13	5	1	1	1
Enero	2	1	0	0	1	0
Febrero	0	0	0	0	0	0
Marzo	2	2	0	0	0	0
Abril	1	1	0	0	0	0
Mayo	0	0	0	0	0	0
Junio	0	0	0	0	0	0
Julio	0	0	0	0	0	0
Agosto	0	0	0	0	0	0
Septiembre	1	1	0	0	0	0
Octubre	3	3	0	0	0	0
Noviembre	2	2	0	0	0	0
Diciembre	10	3	5	1	0	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 17: Distribución de Eventos / Año 2010

Distribución de Eventos Pre-Contratados - Año 2010	
Dimensión / Mes	Casamiento
Total	16
Enero	0
Febrero	2
Marzo	3
Abril	4
Mayo	2
Junio	0
Julio	0
Agosto	0
Septiembre	1
Octubre	2
Noviembre	1
Diciembre	1

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, *al ser Casamientos el segmento que representa casi la totalidad de la actividad de la empresa, el comportamiento del mismo marca la estacionalidad del negocio.*

Los *eventos corporativos, al tratarse en este caso todos de Fiestas de Fin de Año, sólo colaboran a incrementar la concentración de actividad en el mes de Diciembre.*

Claramente, *dos segmentos claves a desarrollar en el nuevo período lo constituyen los Cumpleaños.* Principalmente los de *15 años* que tradicionalmente son un segmento estratégico de Salones de Fiestas y Eventos, pero sin dejar de considerar estratégico el nicho de Cumpleaños Memorables.

Análisis de Propuestas Presentadas y Tasa de Rechazo

El cuadro a continuación presenta el detalle de la relación entre las propuestas presentadas a potenciales clientes y los eventos finalmente realizados:

Tabla N° 18: Análisis de Tasa de Rechazo de Propuestas / Año 2009

Análisis de Tasa de Rechazo de Propuestas - Año 2009			
Dimensión	Propuestas Presentadas	Eventos Realizados	Tasa de Rechazo de Propuestas
Total	294	21	93%
Casamientos	247	13	95%
Cumpleaños de 15 años	17	1	94%
Cumpleaños Memorables	7	1	86%
Empresarial	12	5	58%
Fiesta de Egresados	11	1	91%

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, si bien es esperable una tasa de rechazo importante en este mercado debido a que existe en todos los casos un alto nivel de consulta por parte de los clientes, en el caso de Estancia Urbana la Tasa de Rechazo de propuestas resulta alta, superando el 90% de las propuestas presentadas, esto impulsado principalmente en el desempeño comercial para los segmentos de Bodas y Cumpleaños de 15 Años.

Como segunda lectura, puede observarse el bajo nivel de desarrollo comercial para los distintos segmentos estratégicos que difieren de los casamientos, de todas las propuestas presentadas este último segmento concentra el 84% de las mismas.

Estimación de Market Share

No se cuentan con datos válidos del mercado acerca de volumen general del negocio o cantidad de salones de fiestas y eventos. Debido a la situación anteriormente descrita, se presenta a continuación una **estimación subjetiva del volumen anual del mercado** y, en base a eso se **estimaré el market share actual de Estancia Urbana**. Las estimaciones se realizan a partir de artículos periodísticos y entrevistas a referentes del sector:

Para el año 2009 se estima la existencia de 110 salones de fiestas y eventos (incluyendo hoteles) que atiendan a los segmentos pre-definidos, un promedio general de 75 eventos al año (Por la caída de la actividad sufrida en el sector) con un valor promedio por evento de \$17.000. Estos parámetros permiten estimar un **volumen de mercado de \$140.250.000 para el año 2009**. A partir de este indicador puede inferirse una **participación de mercado de Estancia Urbana del 0,24% en dicho período**.

Estimación de Demanda Potencial

No se cuentan con datos secundarios del mercado acerca de volumen general del negocio o cantidad de salones de fiestas y eventos. Debido a la situación anteriormente descrita, las estimaciones se realizan a partir de artículos periodísticos, entrevistas a referentes del sector y personal de la empresa:

- Cantidad de Salones: Se estima la existencia de 115 salones de fiestas y eventos (incluyendo hoteles) orientados a los segmentos descritos en Gran Córdoba.
- Magnitud de Mercado Meta: Se estiman las siguientes magnitudes para cada segmento²¹:
 - Bodas: Se estima para el año 2010 un total de 2.813 bodas.
 - Cumpleaños de 15 Años: Se estima para el año 2010 un total de 3.049 cumpleaños.
 - Cumpleaños Memorables: Se estima para el año 2010 un total de 14.412 cumpleaños.
 - Fiesta de Egresados: Se estima para el año 2010 un total de 372 (1,5 fiestas por institución) Fiestas de Egresados.
 - Empresas: Se estima un total de aproximadamente 24.167 empresas en Córdoba.
- Mercado Meta Final: A partir del análisis de diversas características por segmento, y bajo la suposición de una situación económica-social armónica para el año 2010, se estima como mercado meta final de casos con festejos en salones de eventos:
 - Bodas: Se estima para el año 2010 un total de 2.250 fiestas (80% del total de bodas).
 - Cumpleaños de 15 Años: Se estima para el año 2010 un total de 1.676 fiestas (55% de los cumpleaños).
 - Cumpleaños Memorables: Se estima para el año 2010 un total de 1.152 fiestas (8% de los cumpleaños).
 - Fiestas de Egresados: Se estima un total de aproximadamente 168 fiestas (45% de las fiestas de egreso).
 - Empresas: Se estima un total de aproximadamente 4.772 eventos empresariales (2,5 eventos para el 7,9% de las empresas).
- Total Eventos: **10.018 en el Año 2010.**

A partir de las estimaciones realizadas, se arriba a un promedio de **89 eventos por salón al año**. Dicha estimación se establece sobre parámetros normales, sin considerar comportamientos extraordinarios de variables del entorno.

De esta forma se estima para Estancia Urbana una demanda **natural** para el año **2010** de **30 eventos** entre bodas, cumpleaños, egresos y eventos empresariales. Así también, se estima para el año **2011** (post implementación del presente plan en el año 2010) una demanda **natural** de **40 eventos** bodas, cumpleaños, egresos y eventos empresariales.

²¹ Remitirse al apartado "Magnitud" de cada segmento en el Análisis del Mercado de Demanda



Estancia Urbana

La Yaya

**Diagnóstico
*estratégico***

Análisis de los Factores Externos

Oportunidades

Tabla N° 19: Presentación de Oportunidades

Oportunidades	
Variable	Descripción
Mayor penetración de medios interactivos y comunidades virtuales, reducción de barreras de contacto.	Auge de herramientas 2.0. Ya existen en el país más de medio millón de blogs y se observa un crecimiento sostenido en la cifra. Tendencia a la hiper conectividad, potenciada por los más jóvenes. Mass Mingling: Posibilidad de generar eventos de interacción personal en cibernautas.
Alto nivel de atractivo del mercado de eventos sociales de la Comunidad Judía.	Debido a la situación identificada de validación de pares y competencia de status interna, provoca que, a través de la obtención de los primeros clientes y casos de éxito, se genera un círculo de referencias y repetición de compra importante.
Tendencias culturales con potencialidad de explotar.	Orgullo de Ciudad, trabajar con la identificación con la plaza Córdoba; Green Venues: Tendencia hacia lo natural, sostenible, potencialidad de la infraestructura del salón en ese sentido.
Gran magnitud de mercados potenciales estimados.	Para todos los segmentos se estima un mercado potencial de magnitudes importantes.
Creación de la Cámara de Salones de Fiestas de Córdoba.	Posibilidad de, a través de la acción conjunta de integrantes del sector, profesionalizar la actividad en general, igualar condiciones y lograr mejoras para la actividad en aspectos legales e impositivos.
Mercado de Oferta poco profesionalizado comercialmente.	Desde el alto nivel de informalidad observado en el sector en aspectos clave, hasta el bajo nivel de profesionalismo e intensidad aplicado a programas de comunicación y marketing.

Fuente: Elaboración propia

Amenazas

Tabla N° 20: Presentación de Amenazas

Amenazas	
Variable	Descripción
Expectativas de un nivel de inflación alto por parte de la población de las ciudades del Interior del País.	Según estudio, la población del Interior del País espera una inflación interanual del 30% según la mediana de las respuestas.
Disminución de tasas de nupcialidad, tendencias a formar hogares unipersonales y a retrasar el casamiento.	Tendencia decreciente de la participación de las bodas con respecto al nivel de población.
Alta sensibilidad del mercado ante la pandemia de la Gripe A.	Dependencia de cómo impacte la misma en el 2010 y las medidas a tomar por el Estado.
Marco legal restrictivo para salones de fiestas y eventos e incertidumbre para decisiones políticas al respecto.	Regulaciones con limitaciones de horario, volumen de música, acústica, características de edificación, etc. Decisiones políticas sin confirmación con alto impacto en la capacidad de invitados del salón. Cambios inesperados y sustantivos en cargas y tasas impositivas a eventos.
Mayor valoración por parte del mercado empresario de la oferta de salones de hoteles en detrimento de los salones tradicionales.	Debido a la comodidad de albergar en el mismo lugar a invitados provenientes de otras ciudades, por la existencia de acuerdos corporativos, etc.
Auge de productos sustitutos a la oferta de salones de fiesta tradicionales.	Producto del auge del sector en los últimos años, y principalmente de un desarrollo de mercado por parte de predios turístico y hoteleros en el ámbito empresarial. En el ámbito social se destaca la participación creciente del viaje a Disney para los Cumpleaños de 15 años.

Fuente: Elaboración propia

²² Ver Desarrollo de Proceso de Construcción de Matriz F.O.D.A. en Anexo N° 12.

Análisis de los Factores Internos

Fortalezas

Tabla N° 21: Presentación de Fortalezas

Fortalezas	
Dimensión	Descripción
Cercanía percibida entre el concepto de Estancia Urbana y el salón ideal para el mercado de bodas.	Identificado a través del estudio cualitativo al mercado meta. Los atributos buscados se refieren a un lugar temático, rústico, con un gran parque, piscina, etc.
Asociación positiva hacia la marca La Yaya y el concepto de grupo empresario.	Presente en la mente de los consumidores como empresa referente en gastronomía y eventos. Concepto de grupo empresario transmite solidez a la propuesta.
Valoración positiva por parte del mercado hacia el concepto de "Estancia" y la presencia parques y bosques.	Existe una gran valoración por parte de las empresas de los espacios abiertos y del concepto de "día de campo", ya que se busca "desenchufar" a los RR.HH. De las actividades cotidianas. En los segmentos sociales se valoran también estos atributos ya que hacen más atractiva la propuesta, como así también existe una percepción de prestigio o diferenciación a partir de estas características.
Presencia en Estancia Urbana de atributos incrementales y diferenciales para el sector.	Parque y piscina principalmente, y algunos otros como parte de la propuesta aumentada de servicios.
Presencia publicitaria del producto en medios de comunicación líderes en los mercados de eventos sociales.	Presencia permanente en la revista y sitio web Mil Opciones, como así también en medios complementarios
Alto nivel de crecimiento de ventas observado.	92% del volumen de ventas de 2009 alcanzado con eventos reservados para el año 2010
Estrategia de precios competitiva en relación a la competencia directa.	Ubicándose sobre el promedio del mercado, sin establecer una diferencia significativa con el nivel de precio de las propuestas de referencia como "Exclusivos", pero siempre por debajo logrando mayor competitividad.
Amplia experiencia alcanzada en el segmento Bodas, relación de largo plazo con clientes.	Para La Yaya a nivel general.

Fuente: Elaboración propia

Debilidades

Tabla N° 22: Presentación de Debilidades

Debilidades	
Dimensión	Descripción
Alto nivel de dependencia con proveedor de personal temporario, importante riesgo asociado a incumplimiento.	En caso de existir modificaciones de último momento, se debe tomar personal de manera irregular, con el riesgo legal que esto significa.
Vinculación, por parte del segmento empresas, del concepto de Estancia Urbana con eventos sociales.	Asociación directa con la oferta tradicional de V.Allende, percepción de una mayor orientación hacia eventos sociales y no empresariales.
Atributos de experiencias previas y referencias valorados por el mercado, dificultad para Estancia Urbana de cumplirlos en su etapa inicial.	Debido a que se trata de un producto de corta existencia aún.
Escasez de recursos financieros para afrontar mayores inversiones en reestructuración y rediseño del inmueble.	Expresado por la dirección de la empresa, en el sentido de verse obligados de realizar inversiones de estructura edilicia de manera escalonada y no poder desarrollar un start a infraestructura y fachada ideal para competir con la oferta de la zona y alcanzar el posicionamiento deseado.
Escasez de recursos financieros para invertir en campañas de comunicación y promoción de mayor magnitud o impacto.	Expresado por la dirección de la empresa, no se cuentan con recursos para destinar grandes presupuestos a acciones de marketing y comunicación.
Enfoque casi exclusivo en segmentos Bodas y Fiestas de Fin de Año	Generando alto nivel de estacionalidad, con meses sin actividad, y meses con saturación de la misma.
Falta de experiencia y desconocimiento de necesidades y gustos de segmentos estratégicos.	Debido a foco comercial puesto casi exclusivamente en el segmento Bodas.
Inexistencia de productos o propuestas de servicios diseñadas a medida de los segmentos estratégicos que la marca desea explotar.	Se ofrece a todos los prospectos con un esquema similar, orientado fuertemente a Bodas que es el área de mayor desempeño de la compañía
Proceso de ventas pasivo y no normalizado.	Falta de proactividad comercial y eficacia en las respuestas y seguimiento de consultas de potenciales clientes. Acciones de prospección y captación de clientes prácticamente inexistentes.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 22: Matriz F.O.D.A.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1) Mercado de Oferta poco profesionalizado comercialmente.</p> <p>2) Gran magnitud de mercados potenciales estimados.</p> <p>3) Mayor penetración de medios interactivos y comunidades virtuales, reducción de barreras de contacto.</p> <p>4) Creación de la Cámara de Salones de Fiestas de Córdoba.</p> <p>5) Alto nivel de atractivo del mercado de eventos sociales de la Comunidad Judía.</p> <p>6) Tendencias culturales con potencialidad de explotar.</p>	<p>1) Alta sensibilidad del mercado ante la pandemia de la Gripe A.</p> <p>2) Marco legal restrictivo para salones de fiestas y eventos e incertidumbre para decisiones políticas al respecto.</p> <p>3) Mayor valoración por parte del mercado empresario de la oferta de salones de hoteles en detrimento de los salones tradicionales.</p> <p>4) Auge de productos sustitutos a la oferta de salones de fiesta tradicionales.</p> <p>5) Expectativas de un nivel de inflación alto por parte de la población de las ciudades del Interior del País.</p> <p>6) Disminución de tasas de nupcialidad, tendencias a formar hogares unipersonales y a retrasar el casamiento.</p>
<p>1) Alto nivel de crecimiento de ventas previsto.</p> <p>2) Amplia experiencia alcanzada en el segmento Bodas, relación de largo plazo con clientes.</p> <p>3) Cercanía percibida entre el concepto de Estancia Urbana y el salón ideal para el mercado de bodas.</p> <p>4) Valoración positiva por parte del mercado hacia el concepto de "Estancia" y la presencia parques y bosques.</p> <p>5) Presencia en Estancia Urbana de atributos incrementales y diferenciales para el sector.</p> <p>6) Presencia publicitaria del producto en medios de comunicación líderes en los mercados de eventos sociales.</p>	<p>1) Proceso de ventas pasivo y no normalizado.</p> <p>2) Escasez de recursos financieros para afrontar mayores inversiones en reestructuración y rediseño del inmueble.</p> <p>3) Enfoque casi exclusivo en segmentos Bodas y Fiestas de Fin de Año</p> <p>4) Inexistencia de productos o propuestas de servicios diseñadas a medida de los segmentos estratégicos que la marca desea explotar.</p> <p>5) Vinculación, por parte del segmento empresas, del concepto de Estancia Urbana con eventos sociales.</p> <p>6) Falta de experiencia y desconocimiento de necesidades y gustos de segmentos estratégicos.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Preliminares

El sector de los salones de fiestas y eventos es un sector que se encuentra caracterizado por la informalidad de gran parte de sus integrantes. Esta realidad se encuentra sustentada en la ligera inversión necesaria para comenzar a actuar, la relativa facilidad para identificar, prospectar y captar clientes, y la falta de una normativa clara para la actividad y un ente que funcione correctamente como regulador de la misma.

En este contexto, el mercado se encuentra repartido entre cada vez más numerosos jugadores que alcanzan un nivel medio o bajo de actividad, el cual genera ingresos que permiten sobrevivir al negocio y ser rentable, pero no explotando su verdadera potencialidad. En este sentido, la diferencia la hacen aquellas empresas que logran alcanzar un nivel de profesionalidad de servicio y, principalmente, de procesos comerciales y de marketing.

La Yaya es una empresa que, como muchas otras, comenzó como un emprendimiento familiar donde, si bien existe desde el inicio una clara visión de negocio, todavía presenta numerosas áreas con fuertes oportunidades de mejora en los procesos de desarrollo de la marca, su propuesta de productos y servicios, y la comercialización de la misma. La compañía cuenta, sin embargo, con fuertes ventajas competitivas con respecto a la mayoría de sus competidores, fruto de su experiencia en servicios gastronómicos, lo cual garantiza un estándar básico de calidad que permite pensar cualquier tipo de desarrollo donde el foco debe centrarse sólo en la adaptación de procesos y en la implementación de programas y acciones complementarias.

Desde el mercado de demanda se observa un alto grado de sensibilidad ante las coyunturas económicas y sociales donde, muchas veces sin un sustento fáctico, se modifican drásticamente los niveles de actividad en respuesta a situaciones muy puntuales del contexto. Esta situación genera cierta incertidumbre o inestabilidad al sector, ya que las previsiones de demanda pueden quedar completamente obsoletas ante acontecimientos imposibles de predecir.

Se observan también apariciones progresivas de tendencias culturales, vinculadas al auge tecnológico, la mayor profesionalización e información de la demanda, y a la relevancia que adquieren a nivel global ciertos temas centrales. Las mismas representan grandes oportunidades de desarrollo a largo plazo ya que permite a las empresas estudiar estos fenómenos con tiempo y encarar procesos de innovación y desarrollo en respuesta y, así, lograr liderar o ser pioneros en el mercado en servicios o segmentos diferentes.

En cuanto al entorno cultural, se observa en los aspectos sociales centrales un fuerte choque entre las costumbres tradicionales que dieron origen y sustentan el negocio, y nuevas tendencias emergentes en las relaciones de las personas y modos de festejo de acontecimientos que afectan negativamente la tasa de crecimiento del mercado de eventos sociales. De todos modos, la tasa de crecimiento de la población y el desarrollo particular que presenta la zona de actuación de Estancia Urbana, logra equilibrar este fenómeno.

Como conclusión preliminar puede decirse que los dos mayores activos de la marca son la experiencia y nivel de calidad alcanzados, y la amplia potencialidad de desarrollo que la misma tiene desde muchos ángulos. Con bases sólidas en los aspectos básicos, ventajas competitivas de Estancia Urbana dadas por las características edilicias del predio, y oportunidades de mejora claras y factibles de solucionar, el camino a seguir por la marca es a través de la planificación estratégica de su desarrollo comercial y la profesionalización de sus procesos comerciales y de los recursos responsables de ejecutarlos.

Por lo tanto, el Plan desarrollado a continuación busca generar soluciones en aquellos puntos identificados con oportunidades de mejora y, principalmente, acercar a la firma a explotar el alto nivel de potencialidad que este nuevo desarrollo ofrece.



Estancia Urbana

La Yaya

Planificación estratégica
de marketing

Formulación de Objetivos Comerciales

A partir de las características del proyecto, se plantean **objetivos de crecimiento** para la empresa en el corto plazo, y **objetivos cualitativos de consolidación** en el mediano plazo.

Dichos objetivos se establecen en base a las siguientes evaluaciones:

- Producto nuevo, ausencia de masa crítica
- Relación positiva entre participación de mercado y rentabilidad a largo plazo
- Empresa de pequeña envergadura

Objetivos Cuantitativos de Ventas

1. **Alcanzar un nivel de actividad de 45 eventos en el año 2010, y de 60 eventos el año 2011**
 - Repartir los eventos de la siguiente manera en cada período de análisis:
 - 2010: 22 bodas, 7 cumpleaños de 15 años, 3 cumpleaños memorables, 2 fiestas de egresados, 1 evento de Comunidad Judía y 10 eventos empresariales.
 - 2011: 27 bodas, 9 cumpleaños de 15 años, 4 cumpleaños memorables, 3 fiestas de egresados, 2 eventos de Comunidad Judía y 15 eventos empresariales.
 - A valores actuales, alcanzar un volumen de facturación de **\$810.000** en el primer período, y de **\$1.080.000** en el segundo período contemplado.
 - Reducir la estacionalidad del negocio: Todo mes del año debe representar **5% o más** de la facturación total del período.
 - Mantener un margen de contribución del **45%** sobre la facturación.

Objetivos Cualitativos de Marketing

2. **En el plazo de 3 años, Estancia Urbana debe estar entre los 8 primeros salones en cuanto a grado de reconocimiento en Gran Córdoba.**
 - Medición: A partir de un estudio cuantitativo a integrantes del mercado meta de eventos sociales y ex clientes (tanto propios como de la competencia) a realizar a fines del año 2013, a través de mención espontánea de salones reconocidos.
3. **En el plazo de 5 años, Estancia Urbana debe estar entre los 5 primeros salones en cuanto a grado de reconocimiento y entre los primeros 5 en cuanto a percepción de liderazgo en Gran Córdoba.**
 - Medición: A partir de un estudio cuantitativo a integrantes del mercado meta de eventos sociales y ex clientes (tanto propios como de la competencia) a realizar a fines del año 2015, a través de mención espontánea de salones reconocidos y de percepción de liderazgo de los mismos.
4. **En el plazo de 5 años, Estancia Urbana debe ser asociada, por el mercado, a los siguientes atributos:**
 - Lugar de Categoría
 - Concepto Único / Diferenciado
 - Relación Calidad / Precio Óptima
 - Medición: Ídem anterior.

Desarrollo de Estrategia Global de Crecimiento

El primer nivel de definición estratégica está relacionado con las opciones que tiene la compañía para sostener su plan de crecimiento.

En este sentido la principal herramienta teórica representa la matriz PRODUCTO / MERCADO propuesta inicialmente por Ansoff. La misma define cuatro grandes caminos estratégicos para obtener el crecimiento de una compañía a partir de la combinación de las dimensiones PRODUCTOS y MERCADOS.

- Penetración de Mercado
- Desarrollo de Producto
- Desarrollo de Mercado
- Diversificación Relacionada / No Relacionada

Gráfico N° 23: Estrategia de Crecimiento

Mercados Productos	Actuales	Nuevos Mercados
Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Mercado
Nuevos Productos	Desarrollo de Producto	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

En este plano, la estrategia principal de crecimiento que se seguirá es la de **Penetración de Mercado**, sostenida en el desarrollo y comunicación de una mejor propuesta de productos y servicios.

En una menor medida, se perseguirá el **Desarrollo de Mercado** a través de la penetración en segmentos donde actualmente la marca no cuenta con experiencia.

Desarrollo de Estrategia Competitiva

El segundo nivel de decisión en el plano de la formulación estratégica está asociado con la “Estrategia Competitiva o Genérica” que la compañía utilizará para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Comercial.

Este concepto básico, presentado inicialmente por uno de los autores más relevantes en el campo de la estrategia corporativa (M. Porter), propone dos grandes enfoques que pueden ser adoptados: Diferenciación vs. Liderazgo en Costos.

De acuerdo al nivel de cobertura de mercado que se defina realizar, estas dos orientaciones generales pueden aplicarse a todo el mercado o con un criterio de enfoque o alta segmentación.

Gráfico N° 24: Estrategia Genérica



Fuente: Elaboración propia

El enfoque estratégico general girará sobre una clara **Estrategia de Diferenciación**, sostenida no sólo a partir de una propuesta única de mix de conceptos de lugar, menú y servicio, en términos de productos y servicios, sino en la construcción global de una “experiencia distinta”.

La Estrategia de Segmentación es el proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes.

Niveles de Segmentos

En aquellos mercados donde es posible identificar numerosos segmentos con distintos perfiles, potencialidad y comportamientos, resulta necesario organizarlos de acuerdo al nivel de prioridad que tienen para la compañía en cuanto a la asignación de recursos y esfuerzos destinados a los mismos.

De esta forma pueden identificarse, de aquellos segmentos que se seleccionan como estratégicos, dos niveles:

- Los Segmentos Estratégicos Prioritarios: Sobre los cuales se concentraran el máximo de los esfuerzos estratégicos.
- Segmentos Estratégicos Secundarios: Los cuales, sin ser el nicho principal al que atiende la empresa, representan oportunidades de crecimiento.

Se definen a continuación los distintos segmentos definidos de acuerdo a su prioridad:

Segmentos Estratégicos Prioritarios

Bodas Premium

“Parejas que tomaron la decisión de contraer matrimonio y, en dicha ocasión, **realizar una ceremonia y fiesta de casamiento de envergadura**. Las mismas residen en el aglomerado de Gran Córdoba y pertenecen a los estratos de NSE **ABC1 y C2**.”

- Usuarios: Pareja de Novios.
- Decisores: Generalmente Pareja de Novios.
- Influenciadores: Generalmente Padres, Familiares y Amigos de los Novios. En ciertos casos pueden participar Wedding Planners.

Cumpleaños de 15 años

“Mujeres prontas a cumplir 15 años de vida (y sus padres) que **eligen realizar una fiesta de cumpleaños**, la cual por tradición es de gran magnitud. Las mismas **pertenecen a los estratos de NSE ABC1 y C2**.”

- Usuarios: Cumpleañera (Y sus Padres).
- Decisores: Generalmente la Cumpleañera y su Madre.
- Influenciadores: Generalmente Padres, Familiares y Amigos de la Cumpleañera. En ciertos casos pueden participar Teen Planners.

Corporativo

“Empresas del Sector Privado, desde PYMES Mediadas hasta Grandes Empresas y Cámaras Empresarias. Las mismas **realizan o pueden realizar eventos en salones de fiesta o predios afines**. Dichos eventos responden a **fiestas de fin de año, aniversarios, efemérides, presentaciones de productos y otros contenidos pertinentes y capacitaciones diversas**.”

- Usuarios: Directivos y Personal de las Compañías.
- Decisores: Generalmente los Directivos y/o el área de RR.HH o Marketing.
- Influenciadores: Generalmente Personal de la Empresa y Allegados a los Directivos. En ciertos casos pueden ser Agencias de RR.PP., Publicidad, Marketing o Consultoría en diversos aspectos.

Segmentos Estratégicos Secundarios

Bodas Aspiracionales

“Parejas que tomaron la decisión de contraer matrimonio y, en dicha ocasión, **realizar una ceremonia y fiesta de casamiento de envergadura**. Las mismas residen en el aglomerado de Gran Córdoba y pertenecen a los estratos de NSE **C2 y C3**. Acceden al servicio a través del **sistema de invitaciones pagas**, aspirando de esa forma a una fiesta de primer nivel, disminuyendo parcialmente los costos del evento a fin de poder llevarlo a cabo”

- Usuarios: Pareja de Novios.
- Decisores: Generalmente Pareja de Novios.
- Influenciadores: Generalmente Padres y Familiares de los Novios.

Cumpleaños Memorables

“Personas prontas a cumplir una década más de vida tomando como primer hito relevante su cumpleaños N° 40 (Ej: 40, 50, 60, 70 y 80 años). **Las mismas, o sus familias, eligen realizar una fiesta de cumpleaños de gran magnitud. Pertenecen a los estratos de NSE ABC1 y C2**”

- Usuarios: Cumpleañero/a (y su familia).
- Decisores: Cumpleañero y/o Familiares Directos (cuando se trata de festejos sorpresa).
- Influenciadores: Conyugue e hijos del/a cumpleañero/a.

Fiestas de Egresados

“Promociones de **6° año de colegios secundarios privados del Gran Córdoba**, los cuales **realizan, como festejo de finalización del nivel secundario, un evento con sus familiares y amigos en Salones de Fiestas y Eventos**. Si bien no es una condición necesaria, se define la población como **instituciones privadas debido a que existe una conexión lógica entre la condición de asistir a un establecimiento privado de educación, con pertenecer a los estratos socio-económicos ABC1, C2 y C3**”

- Usuarios: Estudiantes y Familiares.
- Decisores: Generalmente Estudiantes.
- Influenciadores: Padres y Personal de la Institución Educativa.

Comunidad Judía

Se tomará a la **Comunidad Judía** como un solo segmento o mercado meta debido a que presenta, por un lado, ciertas **barreras de ingreso** para poder la empresa ser considerada como un **proveedor válido** dentro del grupo de personas y, por el otro, por el **atractivo** que significa lograr **superar dichas barreras**, ya que se puede ingresar en un **grupo reducido de proveedores**, los cuales disfrutan de un **mercado voluntariamente cuasi cautivo**.

Una vez dentro del mercado de la Comunidad Judía, se identifican dos sub-segmentos:

- Bodas: “Parejas pertenecientes a la religión judía que decidieron casarse y, en dicha ocasión, **realizar una ceremonia y fiesta de casamiento de envergadura**. Los mismos residen en el aglomerado de Gran Córdoba y pueden pertenecer a los estratos de NSE **ABC1 y C2**. A nivel de decisión, se mantiene la Pareja como el actor principal, pero entran en consideración los Padres de los Novios como influenciadores y establecedores de filtros, ya que, por tradición, estos últimos son quienes afrontan el gasto de la ceremonia.
- Bar / Bat Mitzva: “Hombres y Mujeres que cumplen 13 años de vida (y sus familias) que **eligen, por tradición, realizar una fiesta de magnitud**. Pertenecen a los estratos de **NSE ABC1 y C2** y residen en el aglomerado de Gran Córdoba. A nivel decisión, la misma es compartida entre la persona cumpleañera y su padres, con mayor incidencia de estos últimos.

Tomando como base la información obtenida en los estudios realizados al mercado meta y opinión de referentes del sector, se elaboró el siguiente mapa de posicionamiento de Salones de Fiestas y Eventos de la ciudad. Dicho mapa expresa los principales atributos asociados a las distintas marcas.

Tabla N° 23: Mapa de Posicionamiento

Mapa de Posicionamiento	
Salón	Percepción del Mercado
Chateau Millenium	Complejo Lujoso y de Categoría. Status Alto. Servicio Excelente. Caro.
La Boheme	Salón Tradicional, de Categoría. Chico.
Holliday Inn	Elegante, Empresarial. Servicio de Alta Gama
Sheraton	Marca Internacional. Elegante, Empresarial. Caro.
Complejo Dinosaurio	Servicio Excelente. Buena relación Calidad / Precio.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los salones considerados no basan su posicionamiento en un “Concepto Único”, ni en la “Experiencia” vivida por parte del cliente.

A partir del análisis presentado, la imagen de Estancia Urbana se asentará principalmente en un tipo de **Posicionamiento por Diferencia de Producto**, sostenido sobre el atributo **Concepto Único “Estancia Urbana”**.

Aspectos que conforman el Concepto Único “Estancia Urbana”:

- **Nombre de Marca.**
- **Características del Predio y Fachada del Salón.**
- **Menú Gourmet Criollo** de Constante Ampliación / Renovación.
- Detalles Decorativos y de Atención Vinculados a los **Aspectos Tradicionales de Campo**, Inmersos en un **Ambiente Global de Categoría Alta**.

En un 2° plano, se complementará a través de una estrategia de **Posicionamiento por Beneficios**, sostenido en la **“Experiencia Global La Yaya”**.

Aspectos que conforman la “Experiencia Global La Yaya”²³:

- **Desarrollo Estratégico de Canales de Comunicación:** Comunicación Holística del Concepto Único “Estancia Urbana”.
- **Valorización de los Momentos de Verdad:** Diseño de Experiencias y Entrega de Valor al Cliente en la Pre-Venta, Venta, **Utilización del Servicio**, y Post-Venta.
- Conseguir un constante **“Impacto” en el individuo** durante el proceso. Migrar de la Satisfacción del Cliente al **Deleite del Cliente**.
- Énfasis en **Relaciones a Largo Plazo**, Presencia de la Marca a lo largo de la Vida del Cliente.

Por último, de manera implícita (no se comunicará), se trabajará en el atributo de **“Relación Calidad / Precio”**.

²³ Si bien no se desarrollará en el presente Plan debido a estar enfocado específicamente en Estancia Urbana, en una estrategia global de posicionamiento, los puntos a continuación deberían desarrollarse para los restantes productos de la marca. Sólo el último punto se desarrollará enfocado desde La Yaya.

Desarrollo de Estrategia de Ciclo de Vida

Debido a que el proyecto significa un ***Nuevo Entrante en el Mercado***, debe analizarse la modalidad en la que ingresa el proyecto al mercado. En este sentido, al no proponer Estancia Urbana usos nuevos del producto o servicio, ni desarrolla nuevos mercados actualmente no atendidos por la oferta actual, representa un ***Ingresante Seguidor***.

De los enfoques utilizados estratégicos utilizados frecuentemente por seguidores, de acuerdo al planteo estratégico de Estancia Urbana, se está frente a una ***Estrategia de Salto en Rana por encima del Precursor con Superior***.

- **Calidad de Producto:** A través del desarrollo del Concepto Único “Estancia Urbana”.
- **Servicio al Cliente:** A través de la “Experiencia Global La Yaya”.

Desarrollo de Estrategias Funcionales

En el presente apartado se combinarán las diferentes Herramientas de Marketing que, en función de los objetivos establecidos, resulten más eficaces y adecuadas.

Estrategia de Precio

Según la Relación Precio / Calidad: Desarrollar una oferta de “Valor Alto” para el Mercado General.

Según los Objetivos de la Empresa: Desarrollar una Estrategia de Precio de “Máximas Ventas Actuales” a fin de alcanzar Masa Crítica en el primer año de ejercicio.

Según Parámetro de Referencia: Tomar como parámetros de referencia en la fijación de precios el Margen de Contribución y la Competencia. Debe procurarse mantener siempre un Margen de Contribución sobre Precio superior al 40%, y ubicarse entre un 5% y 10% por debajo del Promedio de Precios de los Competidores de Referencia (Percibidos como “Exclusivos” por el Mercado).

Estrategia de Distribución y Ventas

Como premisa general se mantendrá como Canal Principal de Distribución y Canal Único de Ventas (en el aspecto transaccional) a la Venta Directa a través de las tres plataformas desarrolladas actualmente por La Yaya.

Estrategia de Redefinición de Proceso de Ventas: A través de un programa específico, redefinir y normalizar el proceso de atención y ventas de la compañía, donde se contemplen aspectos de Pre-Venta, Venta, Proactividad Comercial y Post-Venta.

Estrategia de Desarrollo de Nuevos Canales: Desarrollar, a través de programas de comunicación e incentivos, los canales de Wedding, Event y Teen Planners para los segmentos sociales, y los canales representados por Agencias de Organización de Eventos, RR.PP, Consultoras y Agencias de Publicidad.

Estrategia de Cooperación Horizontal: Prospección, Selección y Propuesta de Cooperación para “Clubes de Afinidad o Beneficios” relacionados. Los mismos pueden apuntar a los segmentos sociales (Ej.: Clubes de Beneficios para Mieleros de Agencias de Viajes) como a los empresariales (Ej: Club de Beneficios PaP o comunidades virtuales como Infonegocios.tv)

Estrategia de Comunicación

Estrategia Interacción Mixta: Se desarrollará a través de 3 medios:

- Personal: Como se explicitó en el Desarrollo de Estrategia de Distribución y Ventas, el Canal Personal, compuesto por la Fuerza de Ventas de la compañía, cumple un papel fundamental en la Estrategia de Comunicación de Estancia Urbana. Como complemento, se considera aquí el desarrollo de acciones de comunicación directa para ciertos segmentos de los contemplados en la Estrategia de Segmentación.
- Masiva Paga: Se potenciará la presencia actual de la marca en los medios masivos selectivos del mercado meta social (Ej. Mil Opciones), se evaluarán y desarrollarán propuestas publicitarias para medios masivos selectivos del mercado meta empresarial (Ej: PaP, Infonegocios, Comercio y Justicia, etc.).
- Masiva No Paga: A través de un cronograma de eventos anuales y bianuales, desarrollados para cada segmento estratégico contemplado. Cada evento contará con una adecuada campaña de prensa a fin de potenciar su impacto.

Estrategia de Interacción Virtual: Desarrollo de Identidad, Contenidos y Discurso de la marca en los distintos soportes virtuales 2.0. (Ej: Perfiles en Facebook y Sónico, Desarrollo de blogs, etc.).

Estrategia de Comunicación Según el Impacto buscado en el Componente Actitudinal: La Estrategia de Comunicación buscará, en este aspecto, distintos fines de acuerdo al marco temporal:

- Creación y Mantenimiento de Notoriedad: Corto Plazo.
- Estimular la Intención de Compra: Corto / Mediano Plazo.
- Mantener Actitud Favorable: Mediano / Largo Plazo.

Estrategia de Producto / Servicio

Estrategia de Modernización de Producto: A través de programas de I+D con profesionales de la arquitectura y diseño, tomando como base las opiniones y necesidades del mercado meta, avanzar de manera escalonada en la definición y desarrollo de la estructura edilicia final del salón, respetando el Concepto Único “Estancia Urbana”.

Estrategia de Extensión Ascendente de la Línea de Productos / Servicios: Ampliar la gama de opciones de productos y servicios diferenciales y opcionales que pueden incluirse en un evento, orientados a las preferencias y costumbres de los estratos del NSE ABC1 y C2. Debe procurarse la oferta más amplia posible de opciones, siempre respetando el Concepto Único “La Yaya”.

Estrategia de Modernización de Servicios: Desarrollar Experiencias de Impacto y Delicite en los distintos Momentos de Verdad con el Cliente.

Estrategia de Marca Individual & Empresa: Mantener la selección actual de estrategia por parte de la empresa en este sentido. Desarrollar, a partir de una investigación semiológica con el mercado meta, gradualmente la identidad visual final de Estancia Urbana La Yaya, con la relación de presencia producto / empresa más adecuada.

I+D: Propuestas Complementarias de Desarrollo de Productos

Tomando la problemática planteada por la organización de la falta de definición de productos / servicios específicos para los segmentos clave, y a partir de información relevada en investigaciones y consultas a referentes, se desarrollan a continuación propuestas para la definición de productos específicos por segmento estratégico²⁴.

Bodas

Producto: Mantener las características actuales del producto:

- Menús
- Contenido
- Decoración: Decorar la pileta con velas y flores flotantes.
- Música: Establecer una reunión entre el/la novio/a o ambos con el DJ de 5 a 7 días previos al evento para definir estilos musicales a tocar.
- Espectáculos: Ampliar cartera de proveedores de espectáculos y afianzar relación comercial con los mismos a fines de ofrecer al cliente más y mejores opciones

Opcional Valor Agregado: Si el evento es de 150 o más invitados, la pareja se lleva de regalo un fin de semana romántico en un complejo de cabañas de las Sierras Cordobesas, con el cual se establecerá un convenio.

²⁴ Las propuestas desarrolladas representan grandes lineamientos para desarrollos que afectan tanto los procesos y esquemas operativos o de contenidos de los eventos, como así también, principalmente, los aspectos comunicacionales de los mismos. En el presente Plan se avanzará posteriormente sólo en los aspectos comerciales de comunicación y promoción.

Cumpleaños Memorables

Proceso de Perfilamiento de Cliente: Se incorporará al proceso de venta y organización del evento, como una instancia previa a la propuesta, una entrevista entre el personal de La Yaya y el/la cumpleañero/a para conocerlo/a, establecer su perfil e identificar preferencias para su fiesta y nivel de agrado con el producto pre-definido y, a partir de ellos, desarrollar la oferta final.

Producto:

- **Menús:** Mantener Propuestas Actuales (Posibilidad a Evaluar: Pastas). Incorporar sobremesas y/o substitutos de la Pata o Pizza: Café, Té, Termos y Mate por mesa, pastelería, etc.
- **Contenido:** Evaluar alternativas de momentos como: Brindis, Vals, Discursos, etc.
- **Decoración:** Incorporar globos del color definido por el/la cumpleañero/a.
- **Música:** Menor volumen. Establecer una reunión entre el/la cumpleañero/a con el DJ de 5 a 7 días previos al evento para definir estilos musicales a tocar.
- **Espectáculos:** Ampliar cartera de proveedores de espectáculos y afianzar relación comercial con los mismos a fines de ofrecer al cliente más y mejores opciones. Enfocarse en espectáculos de orquestas folclóricas, tango, boleros o clásicos. Espectáculos de danza orientados a tango o folclore. Humoristas.

Cumpleaños de 15 años

Proceso de Perfilamiento de Cliente: Se incorporará al proceso de venta y organización del evento, como una instancia previa a la propuesta, una entrevista entre el personal de La Yaya y la cumpleañera para conocerla, establecer su perfil e identificar preferencias para su fiesta y nivel de agrado con producto pre-definido y, a partir de ellos, desarrollar la oferta final.

Producto:

- **Menús:** Desarrollar al menos 3 propuestas de Menú para adolescentes.
- **Contenido:** Ofrecer entrega de rosas a 15 invitados definidos por la cumpleañera. Desarrollar una versión La Yaya del “Árbol de la Vida” (Estructura donde se colocan 15 velas que la cumpleañera entrega los invitados que define como especiales por algún motivo). Desarrollar alternativas para otros perfiles menos convencionales (Ej: Entrega de 15 Oscars).
- **Decoración:** Incorporar globos del color definido por la cumpleañera. Decorar la piletta con velas y flores flotantes.
- **Música:** Establecer una reunión entre la cumpleañera con el DJ de 5 a 7 días previos al evento para definir estilos musicales a tocar.
- **Espectáculos:** Ampliar cartera de proveedores de espectáculos y afianzar relación comercial con los mismos a fines de ofrecer al cliente más y mejores opciones. Enfocarse en espectáculos de magia, mimos, baile y coreografías. Como así también tecnología de entretenimiento (cotillón electrónico para la música, máquinas de sacar fotos, etc.).

Opcional Valor Agregado: Si el evento es de 150 o más invitados, la cumpleañera participa por un sorteo anual de un Viaje a Disney World para Quinceañeras. Se negociará con el operador de la alianza *Magic World La Yaya* un precio conveniente para este precio. A partir de los parámetros de margen de contribución de cada evento, con la realización de 3 cumpleaños, se vería solventado el costo de dicho premio.

Opcional Magic World La Yaya: Desarrollar un producto de 15 años con las características normalizadas anteriormente, con un límite de 60 a 80 personas a un precio especial. El mismo se ofrecerá como parte de un combo especial a través de una alianza estratégica con un operador reconocido de viajes de 15 años a Disney. Dicho combo permitirá a la familia ofrecerle a su hija, por un costo incremental menor, la posibilidad de tener su fiesta de 15 años y también el tradicional viaje a Disney.

Corporativo – Fiesta de Fin de Año

Producto: Desarrollar tres niveles de Fiesta de Fin de Año, asociadas a un recurso creativo de naming, como *Casual, Relax y Elegante*.

- **Menús:** Presentar un nivel de menú para cada opción.
- **Contenido:** Servicios de Audio y Video que permitan desarrollar discursos, anuncios y presentaciones audiovisuales.
- **Música:** Establecer una reunión entre el referente de la empresa con el DJ de 5 a 7 días previos al evento para definir estilos musicales a tocar.
- **Espectáculos:** Ampliar cartera de proveedores de espectáculos y afianzar relación comercial con los mismos a fines de ofrecer al cliente más y mejores opciones. Enfocarse en espectáculos vivenciales y opciones de entretenimiento grupales y de interacción. Shows de Humor.

Fiesta de Egresados

Proceso de Perfilamiento de Cliente: Se incorporará al proceso de venta y organización del evento, como una instancia previa a la propuesta, una entrevista entre el personal de La Yaya y representantes del/los curso/s que realizarán la fiesta, establecer su perfil e identificar preferencias para su fiesta y nivel de agrado con producto pre-definido y, a partir de ello, desarrollar la oferta final.

Producto:

- **Menús:** Ampliar las opciones de formato de comidas, incorporar opciones de parado con autoservicio y/o bandejeo, como así también ampliar la gama de menús disponibles orientados a adolescentes (Ej: hamburguesas, lomos, comida mexicana, etc.).
- **Contenido:** Ofrecer como elemento central la proyección de videos elaborados por los alumnos, como así también diapositivas de imágenes de los cursos a lo largo del colegio secundario.
- **Decoración:** Incorporar la posibilidad de ornamentar con globos y detalles de colores específicos en caso que el cliente defina un tema de evento.
- **Música:** Establecer una reunión entre la cumpleañera con el DJ de 5 a 7 días previos al evento para definir estilos musicales a tocar.
- **Espectáculos:** Ampliar cartera de proveedores de espectáculos y afianzar relación comercial con los mismos a fines de ofrecer al cliente más y mejores opciones. Enfocarse en espectáculos de bandas en vivo, tatuajes temporales o a través de body painting, posibilidad de incorporar juegos interactivos y de equipo.

Opcional Valor Agregado: Si el evento es reservado antes de cerrar el 1° semestre del año, se incluye sin costo el servicio de pantalla gigante.

Comunidad Judía

Bodas Judías La Yaya:

- **Menús:** Recepción: Bandejeo de tips de comida judía. Menús: No proponer opciones que contengan cerdo. Desarrollar opción de menú sin utilización de lácteos. Desarrollar un menú vegetariano.
- **Momentos:** Iniciar la recepción con el Vals al momento del ingreso de los novios e, inmediatamente después, enganchar con un momento de baile con música de fiesta tradicional judía. Los 3 platos del menú (entrada, principal y postre) deben estar separados por momentos de baile con una selección de música de fiesta.
- **Decoración:** Prospeccionar decoración y cotillón temático de la comunidad.
- **Música:** Incorporar biblioteca música de música judía tradicional y moderna. Establecer una reunión entre el/la novio/a o ambos con el DJ de 5 a 7 días previos al evento para definir estilos musicales a tocar.
- **Espectáculos:** Ampliar cartera de proveedores de espectáculos y afianzar relación comercial con los mismos a fines de ofrecer al cliente más y mejores opciones. Enfocarse en propuestas innovadoras y de alta gama (proyección de status). Evaluar posibilidad de desarrollar helipuerto en el predio del salón a los fines de ofrecer entrada triunfal.

Opcional Valor Agregado: Si el evento es de 150 o más invitados, la pareja se lleva de regalo un fin de semana romántico en un complejo de cabañas de las Sierras Cordobesas, con el cual se establecerá un convenio.

Bar / Bat Mitzva La Yaya:

- **Menús:** Recepción: Bandejeo de tips de comida judía. Menús: No proponer opciones que contengan cerdo. Desarrollar opción de menú sin utilización de lácteos. Desarrollar un menú vegetariano.
- **Momentos:** Iniciar la recepción con el ingreso del/a cumpleaños/a e, inmediatamente después, enganchar con un momento de baile con música de fiesta tradicional judía. Los 3 platos del menú (entrada, principal y postre) deben estar separados por momentos de baile con una selección de música de fiesta.
- **Contenidos:** Desarrollar estructura temática para colocar las 13 velas que el/la cumpleaños/a entrega a 13 invitados especiales (Símil 15s).
- **Decoración:** Prospeccionar decoración y cotillón temático de la comunidad.
- **Música:** Incorporar biblioteca música de música judía tradicional y moderna. Establecer una reunión entre el/la cumpleaños/a con el DJ de 5 a 7 días previos al evento para definir estilos musicales a tocar.
- **Espectáculos:** Ampliar cartera de proveedores de espectáculos y afianzar relación comercial con los mismos a fines de ofrecer al cliente más y mejores opciones. Enfocarse en propuestas innovadoras y de alta gama (proyección de status). Evaluar posibilidad de desarrollar helipuerto en el predio del salón a los fines de ofrecer entrada triunfal.



Estancia Urbana

La Yaya

Programas de
acción

Introducción:

Tomando el Plan de Comunicación existente de la empresa, expuesto en el Módulo de Análisis de Contexto Interno, se propone su versión 2010. El mismo contempla las acciones de comunicación masiva a través de medios pagos, el desarrollo, diseño y materialización de Material de Soporte Gráfico Comercial, y la definición de los eventos trascendentales de terceros a participar. En cuanto a su magnitud se define para la totalidad de La Yaya, ya que es política de la empresa comunicar, a través de estos medios, la totalidad de sus productos y servicios. Sin embargo, la definición de objetivos y estimación de costos se realizarán enfocando el análisis sólo en Estancia Urbana.

Objetivos:

Objetivo General: Posicionar en los mercados de referencia a La Yaya Servicios Gastronómicos como una marca líder en organización de eventos sociales y empresariales, y a Estancia Urbana como su producto Premium.

Objetivos Específicos:

2010

- Incrementar en un 20% la cantidad de consultas para Estancia Urbana.
- Aportar 3 eventos incrementales a la demanda natural del Salón (Demanda natural proyectada con un nivel de comunicación similar al utilizado en los últimos 2 años). 1 Boda y 2 Cumpleaños de 15 años.

2011

- Incrementar en un 15% la cantidad de consultas para Estancia Urbana.
- Aportar 2 eventos incrementales a la demanda natural del Salón (Demanda natural proyectada con un nivel de comunicación similar al utilizado en los últimos 2 años). 2 Cumpleaños de 15 años.

Segmentos:

Mercado General. Enfoque en Bodas, Cumpleaños de 15 Años, Cumpleaños Memorables, Fiesta de Egresados y Corporativo.

Características:

Se detallan a continuación los medios de comunicación a desarrollar en el Plan Anual, con los formatos de pauta en cada uno:

- Revista Mil Opciones: Intensificar levemente el nivel de pautado en este medio de referencia, a partir de combinar pauta de doble página completa por tirada, con presencia anual con Banner en el home del sitio web de la revista y presencia con logo en su directorio virtual.
- Portal Novias de Córdoba: Conservar el nivel de pautado definido por la empresa, de presencia anual con Banner lateral derecho.
- Portal Novias de Córdoba: Conservar el nivel de pautado actual con Banner anual.
- Expo Novias 2010: Repetir en el año 2010 la presencia en el megaevento organizado por Mil Opciones.
- Expo 15s 2010: Con el objetivo de posicionarse en el segmento Cumpleaños de 15 Años, La Yaya participará con un stand propio en este evento organizado también por Mil Opciones, dirigido específicamente al segmento objetivo.

- Material Gráfico de Soporte Comercial:** Se incluye en este Plan Anual, el desarrollo, diseño y materialización del Material Gráfico de Soporte Comercial, que consiste en:
 - Brochure Institucional:** Material Institucional General que presenta a La Yaya en su totalidad, con detalle en sus unidades, productos y servicios.
 - Folletos de Presentación de Productos:** Para la comunicación de los productos desarrollados para Cumpleaños de 15 Años, Cumpleaños Memorables, Fiestas de Fin de Año Corporativas y Fiestas de Comunidad Judía.

Bocetos de Piezas de Material de Soporte

Brochure

Contratapa y Tapa



Páginas 1 y 2



¿Cómo llegar?

Estancia La Yaya

En Asunción, prácticamente en todas grandes variaciones del día en los canales para 2009 respecto al año anterior, incrementando el 30% del volumen comparado entre TV al Cable y Medios Cables (34,7%).

En Paraguay se destaca un crecimiento significativo de la televisión por cable del 50,2% generado por la distribución de contenidos de programación asociadas de la TV abierta al cable, así como el crecimiento sostenido de Medios Cables en el 24,4% versus el año anterior en el campo por cable de datos del total de la televisión pagada.

Estancia Urbana La Yaya

En Asunción, prácticamente en todas grandes variaciones del día en los canales para 2009 respecto al año anterior, incrementando el 30% del volumen comparado entre TV al Cable y Medios Cables (34,7%).

En Paraguay se destaca un crecimiento significativo de la televisión por cable del 50,2% generado por la distribución de contenidos de programación asociadas de la TV abierta al cable, así como el crecimiento sostenido de Medios Cables en el 24,4% versus el año anterior en el campo por cable de datos del total de la televisión pagada.

Contacto

Folleto Producto: Bodas

» Todo lo que necesitas para que tu fiesta sea inolvidable... *La Yaya*

La Yaya te ofrece un plan completo para que este momento sea un sueño hecho realidad...

Mediante una entrevista personal, nuestra asesora de fiestas se encargará de conocer sus gustos, preferencias e ideas acerca de cómo imaginan su fiesta.

Luego de tener establecido el perfil de la pareja, les propondrá opciones de menú, estilos de música, adaptaciones temáticas de decoración y coctéles, espectáculos para momentos especiales durante la fiesta y todos los detalles para que su fiesta de bodas sea tal cual la soñaron.

- » salón
- » catering
- » música
- » decoración
- » espectáculos
- » iluminación

Y si compartis tu fiesta con mas de 150 invitados...

La Yaya te hace un regalo de Bodas!!

UNA NOCHE en el Complejo Potrerillos

» » » Comunicate con nosotros

Progreso n° 59
B° Villa Allende Golf
Cordoba

(03543) 437824
(0351) 156144702
(0351) 156148321

www.layaya.com.ar
info@layaya.com.ar

Folleto Producto: Cumpleaños de 15 Años

» Todo lo que necesitas para que tu fiesta sea inolvidable... *La Yaya*

La Yaya te ofrece un plan completo para que hagas tu sueño realidad...

Mediante una entrevista personal, nuestra asesora de fiestas definirá tu perfil, conocerá tus gustos e intereses para crear un plan justo y exclusivo para vos.

Juntos analizaremos opciones de menú, estilos de música, la lista de invitados, adaptaciones temáticas de decoración y coctéles, momentos especiales durante la fiesta y todos los detalles para que tu fiesta sea como la soñaste.

- » salón
- » catering
- » música
- » decoración
- » espectáculos
- » iluminación

LA YAYA TE INVITA A SEGUIR FESTEJANDO. TU CUMPLE EN DISNEY! SI TU FIESTA ES PARA MAS DE 150 INVITADOS.

PARTICIPÁ DEL SORTEO POR UN VIAJE CON UN GRUPO DE QUINCEANERAS!

» » » Comunicate con nosotros

Progreso n° 59
B° Villa Allende Golf
Cordoba

(03543) 437824
(0351) 156144702
(0351) 156148321

www.layaya.com.ar
info@layaya.com.ar

Folleto Producto: Memorables

» *Todo lo que necesitas para que tu fiesta sea inolvidable...*

La Yaya

Si estás pensando en festejar, la Yaya tiene el plan que necesitas.

La Yaya te ofrece un servicio propio para aquellas ocasiones que son un momento especial en nuestras vidas y merecen ser festejadas. Se diseñan planes exclusivos y diferenciados acorde a cada evento, para hacerle sentir al invitado un momento placentero e inolvidable. Entre los servicios que La Yaya brinda se encuentran: salón, catering, música, decoración, espectáculo, iluminación, dj, y sonido. Acordá una entrevista con nuestra asesora de eventos y entérate con detalle de todas las prestaciones que La Yaya pone a tu disposición para que tu fiesta sea un momento inolvidable.

» bodas de plata
» bodas de oro
» reuniones familiares
» reuniones de promoción
» cumpleaños de década
» festejos de comunidades

» » **Comunicate con nosotros**

Progreso n° 50
B° Villa Allende Golf
Ciudadela

(03543) 437834
(0351) 156144702
(0351) 156148321

www.layaya.com.ar
info@layaya.com.ar

Stockphoto

Responsables:

- Negociación con medios y coordinación de proveedores: Responsable Comercial.
- Supervisión general: Coordinadora General
- Soporte Operativo: Responsable de Logística.

Mecanismo de control:

Bajo registro de consultas y reservas.

Plazo / Duración:

Anual: 2010 y 2011

Costos:

Estimación costo de implementación unitaria del programa:

Tabla N° 24: Plan Anual de Comunicación / Estimación de Costos

Plan Anual de Comunicación - Estimación de Costos		
Medio	Concepto	Costo Estimado
Revista Mil Opciones	1 pág.. completa por salón. 4 Tiradas Anuales.	\$ 24.000
	Presencia anual inferior en Home de sitio web.	\$ 1.620
	Presencia anual con Logo en el Directorio	\$ 810
Novias de Córdoba	Presencia anual con banner lateral derecho.	\$ 1.200
Novias Online	S/D. Mantener presencia actual.	\$ 1.404
Expo Novias de Córdoba	Stand en Evento	\$ 1.300
Expo 15	Stand en Evento	\$ 1.300
Infonegocios	S/D. Estimación en base a evento corporativo promedio. Costo aprox. de 20 tarjetas.	\$ 1.326
Material Gráfico de Soporte (500 unidades c/u. Costos estimativos)	Brochure Institucional	\$ 2.500
	Folleto Cumpleaños de 15 Años	\$ 1.300
	Folleto Cumpleaños Memorables	\$ 1.300
	Folleto Fiestas de Fin de Año Corporativas	\$ 1.300
	Folleto Fiestas de Comunidad Judía	\$ 1.300
Total		\$ 40.660
Costo Adjudicado a Estancia Urbana (60% del total)		\$ 24.396

Fuente: Elaboración propia

Introducción:

A partir de la necesidad expuesta de mejorar aspectos clave del proceso de ventas de la empresa, la cual fue considerada en la definición de la estrategia de ventas de la compañía, se desarrollará un programa de normalización del proceso de atención y ventas, con el objetivo de mejorar la calidad del mismo y disminuir la tasa de rechazo de propuestas.

Si bien el nivel de atención de la empresa no es malo y, comparativamente con ciertos competidores resulta un punto fuerte, el mismo es altamente reactivo e irregular. Por lo tanto resulta evidente la pertinencia de normalizar el mismo, con un fuerte foco en la proactividad comercial.

Objetivos:

Objetivo General: Incrementar la eficacia del Proceso de Ventas La Yaya.

Objetivos Específicos:

2010

- Reducir la tasa de rechazo de propuestas al 80%.
- A partir de un estudio de Mystery Shopper de Evaluación de Proceso de Atención y Ventas, desarrollado para medir a los competidores y aplicado sobre La Yaya, obtener un puntaje mayor al 80% de efectividad.

2011

- Reducir la tasa de rechazo de propuestas al 75%.
- A partir de un estudio de Mystery Shopper de Evaluación de Proceso de Atención y Ventas, desarrollado para medir a los competidores y aplicado sobre La Yaya, obtener un puntaje mayor al 90% de efectividad.

Segmentos:

Segmento de Aplicación: Equipo Comercial La Yaya

Segmento Comercial Objetivo: Clientes Potenciales y Reales de La Yaya

Características:

Una vez normalizado el proceso, se desarrollarán tres jornadas de capacitación durante el año. En las mismas se reforzaran los conceptos vinculados al proceso atención y ventas, se analizarán las fortalezas y debilidades del desempeño actual del proceso, se establecerán mejoras y se establecerán objetivos para medir las mismas.

Posterior a cada capacitación se desarrollaran mediciones sobre el proceso a través de la técnica de "Cliente Fantasma". Se propone realizar 3 observaciones por ocasión, una con el perfil Bodas, otra con el perfil 15 años y la tercera con perfil Corporativo. Esta técnica de medición permitirá obtener los indicadores de rendimiento necesarios para evaluar el cumplimiento del proceso de atención y ventas.

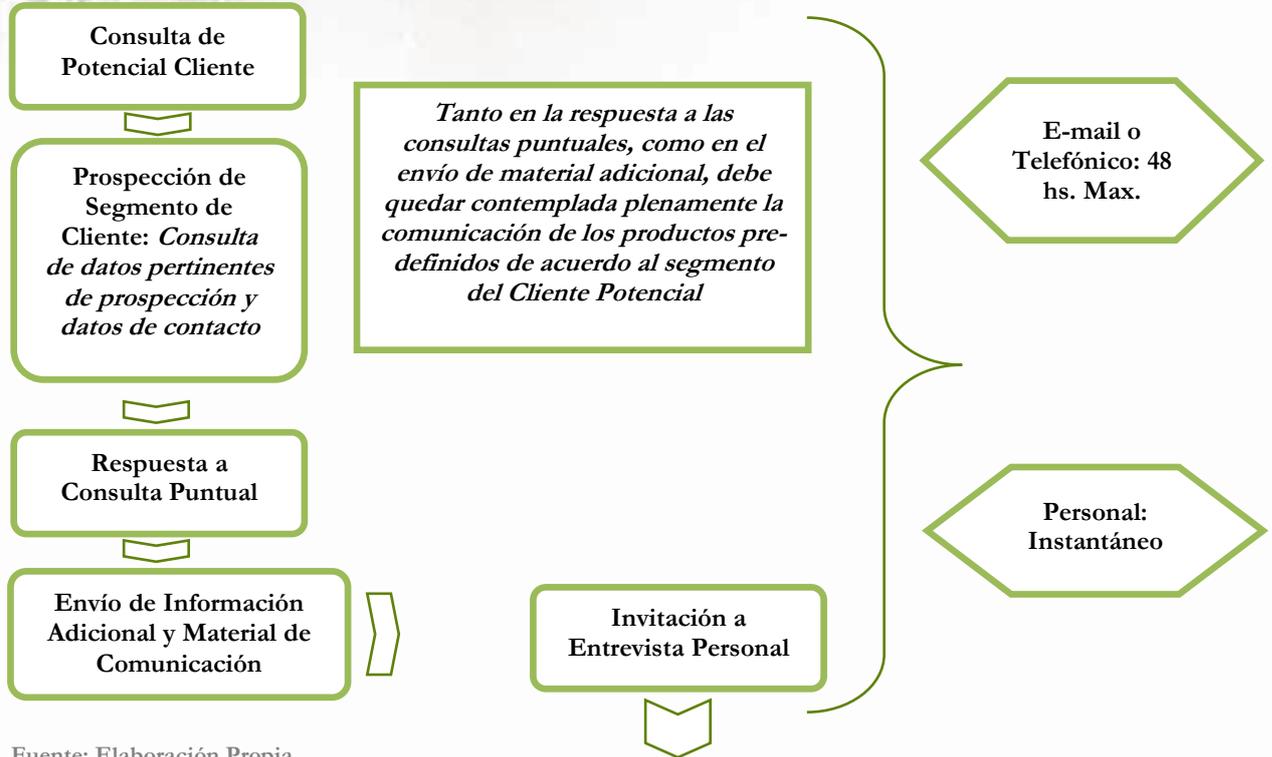
Proceso de Ventas Propuesto

De manera preliminar, se presenta a continuación un posible proceso a desarrollar en las jornadas taller con el equipo comercial. El mismo delimita los pasos a seguir hasta concretar la entrevista personal, ya que es en esta primer etapa donde se identifican las mayores dificultades.

Asimismo, a partir de las definiciones de producto propuestas y sus elementos contemplados, deberían definirse los formatos de entrevistas personales a mantener con el prospecto de acuerdo al caso que corresponda.

Etapa Inicial: Respuesta a Primer Consulta del Cliente Potencial

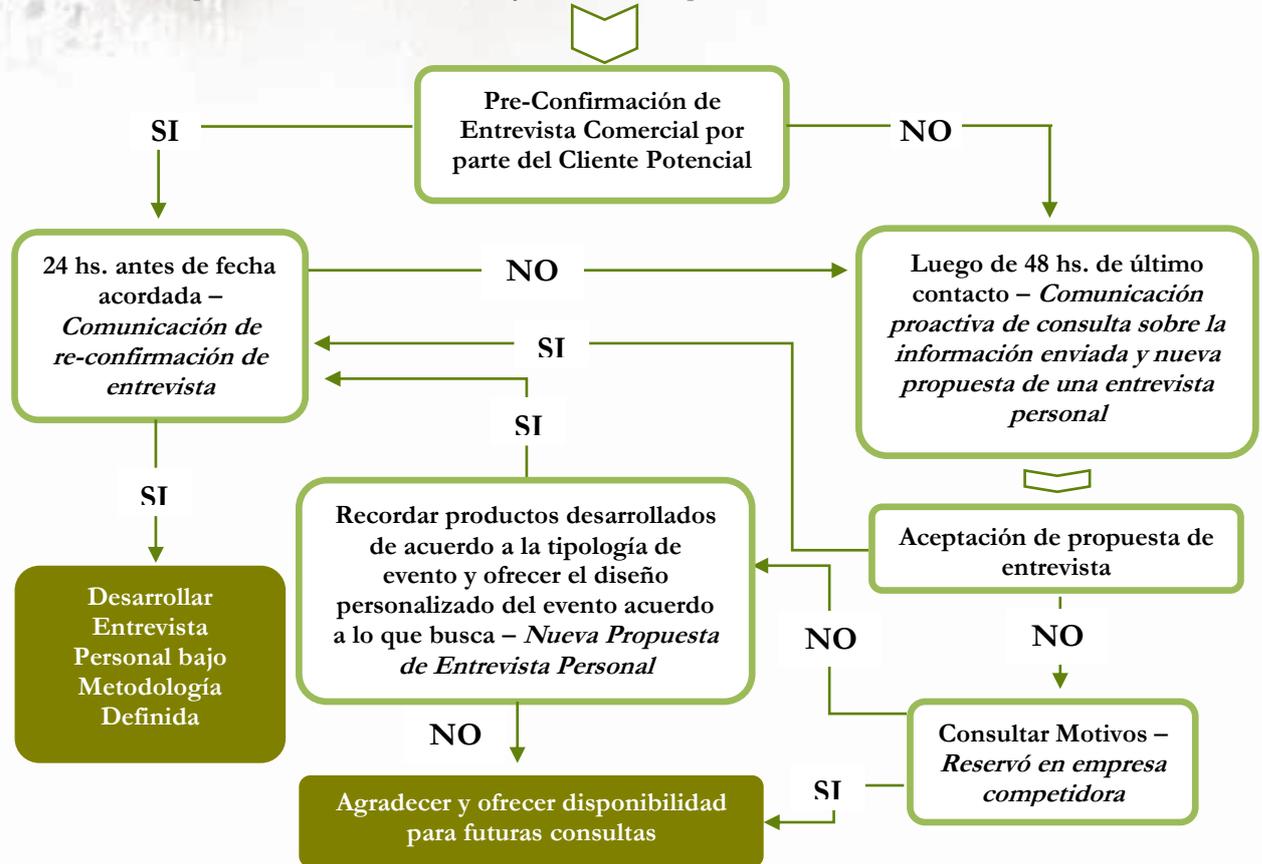
Gráfico N° 25: Propuesta de Proceso de Atención y Ventas – Etapa Inicial



Fuente: Elaboración Propia

2º Etapa: Confirmación de Entrevista Personal

Gráfico N° 26: Propuesta de Proceso de Atención y Ventas – 2º Etapa



Fuente: Elaboración Propia

Responsables:

- Definición, Autorización y Transferencia del Proceso: Equipo de Consultoría y Gerencia Comercial Grupo Tálamo.
- Medición Continua del Proceso: Equipo de Consultoría.
- Implementación y Participación en las Definiciones: Responsables Comerciales y de Organización de Eventos.

Mecanismo de control:

Bajo registro de propuestas presentadas no contratadas, y a través de mediciones cuatrimestrales de Proceso de Atención y Ventas, mediante técnica de Cliente Fantasma.

Plazo / Duración:

Anual: 2010 y 2011.

Costos:

2010

Tabla N° 25: Programa de Normalización de Proceso de Ventas / Estimación de Costos 2010

Programa de Normalización de Proceso de Ventas	
Ítem	Costo Estimado
Medición de Mystery Shopper	\$ 1.800
Capacitaciones	\$ 1.200
Bonificación "Crédito Fiscal"	-\$ 1.200
Absorción Estancia La Yaya	-\$ 720
Total	\$ 1.080

Fuente: Elaboración Propia

El programa propuesto contempla un costo total de \$3.000, del cual \$1.800 corresponde a la medición Mystery Shopper (\$600 por medición) y \$1.200 corresponde a las capacitaciones (\$400 por capacitación: contratación de especialista que realice la capacitación).

Asimismo, como puede observarse, los costos de capacitación serán subsidiados a través del Programa de Crédito Fiscal de Capacitación otorgado por SEPYPE²⁵, ya que el mismo subsidia con ANR hasta \$30.000 anuales para servicios de capacitación a personal de empresas PyMEs argentinas.

2011

Tabla N° 26: Programa de Normalización de Proceso de Ventas / Estimación de Costos 2011

Programa Normalización de Proceso de Ventas	
Ítem	Costo Estimado
Medición Mystery Shopper	\$ 2.400
Capacitaciones	\$ 1.600
Bonificación Crédito Fiscal	-\$ 1.600
Absorción Estancia La Yaya	-\$ 960
Total	\$ 1.440

Fuente: Elaboración Propia

La implementación 2011 del programa contempla un costo total de \$4.000, del cual \$2.400 corresponde a la medición Mystery Shopper (\$600 por medición) y \$1.600 corresponde a las capacitaciones (\$400 por capacitación: contratación de especialista que realice la capacitación).

Al igual que en el período anterior, los costos de capacitación serán subsidiados a través del Programa de Crédito Fiscal de Capacitación otorgado por SEPYPE, ya que el mismo subsidia con ANR hasta \$30.000 anuales para servicios de capacitación a personal de empresas PyMEs argentinas.

²⁵ Sitio Web del Programa: <http://www.sepyme.gov.ar/web/index.php?pag=164&btn=175>

Introducción:

El programa consiste en elaborar un cronograma semi-fijo de 4 degustaciones anuales, a las cuales se invitan a prospectos de cada segmento, clientes con reserva y ex clientes para los cuales se identifica una oportunidad de re-contratación próxima.

Objetivos:

Objetivo General: Agregar valor al proceso de atención y venta del servicio, y al servicio contratado global. Elemento de construcción de “Experiencia Global La Yaya”.

Objetivos Específicos:

2010

- Lograr una concurrencia de 60 asistentes por evento.
- Cerrar el 75% de las contrataciones indefinidas.
- Captar el 5% de los prospectos asistentes.
- Aportar 3 eventos incrementales a la demanda natural del Salón. 2 por contrataciones indefinidas y 1 por prospectos captados.

2011

- Lograr una concurrencia de 65 asistentes por evento.
- Cerrar el 75% de las contrataciones indefinidas.
- Captar el 5% de los prospectos asistentes.
- Aportar 3 eventos incrementales a la demanda natural del Salón. 2 por contrataciones indefinidas y 1 por prospectos captados.

Segmentos:

Segmentos Estratégicos de Eventos Sociales.

Metodología:

El programa consiste en desarrollar un cronograma de degustaciones y pruebas de productos y servicios a lo largo del año.

El mismo contempla 4 eventos de estas características, celebrados cada 3 meses, de manera de poder acaparar toda la gama de prospectos y clientes que se generan en el año de acuerdo a las fechas previstas de cada evento y la anticipación de la contratación.

Los eventos consisten en cenas o almuerzos en Estancia Urbana con los representantes de cada cliente o prospecto (Ej: Novios y sus padres, cumpleaños de 15 años y sus padres, cumpleaños de 13 años y sus padres, gerentes y directivos de empresas) donde los mismos pueden degustar todas las opciones de Menú disponibles y consultar por otras, el servicio de maître y mozos es similar al ofrecido en las fiestas. Se expone también a los invitados a probar, de primera mano, los productos y servicios de los distintos proveedores asociados (Ej. Degustar vinos y champagnes, ver books de fotógrafos y productoras audiovisuales, conocer y poder disfrutar de pequeñas presentaciones de proveedores de espectáculos, juegos, entretenimientos, decoraciones y elementos diversos, etc.).

Como condición del desarrollo de la propuesta gastronómica, se deberá presentar un Menú nuevo en cada degustación.

Responsables:

Prospección de asistentes, comunicación y reservas: Responsable Comercial.
Coordinación operativa de cada evento: Coordinadora General y Responsable de Logística.

Mecanismo de control:

Mediante conteo de asistentes y encuesta a los mismos. Bajo registro de consultas y reservas.

Costo:

No se cuenta con datos suficientes como para establecer un costo, el mismo depende de muchos proveedores involucrados y del acuerdo que se llegue con cada uno de ellos. De todas formas, de acuerdo a consultas con personal de la empresa, el costo de la acción sería de aproximadamente \$18.000 anuales.

Plazo:

Marzo, Mayo, Agosto y Noviembre de cada año. Primera degustación en Marzo de 2010.

Programa “Felicidad Compartida”

Introducción:

Felicidad Compartida es el Programa de Referidos de La Yaya. El mismo busca capitalizar las experiencias positivas logradas con los clientes que realizaron eventos a lo largo de los años de existencia de la empresa, incrementando notablemente el volumen de consultas y las probabilidades de concreción de eventos, a partir de la recomendación positiva de referentes. Asimismo, el programa tiene funcionalidad como una acción de fidelización de clientes, ya que permite retomar contacto con clientes a partir de una vinculación directa y otorgamiento de beneficios para los mismos.

Objetivos:

Objetivo General: Incrementar el nivel de consultas de nuevos clientes y la tasa de efectividad de las mismas a través de la generación de recomendaciones de ex clientes satisfechos. Asimismo retomar el contacto y la relación con dichos ex clientes, con posibilidades de realizar nuevos eventos con ellos y/o reforzar la relación y nivel de satisfacción general de los mismos.

Objetivos Específicos (Estancia Urbana):

2010

- Obtener consultas de 20 referidos.
- Aportar 2 eventos incrementales a la demanda natural del Salón. 1 de referidos y 1 de activación de ex clientes.

2010

- Obtener consultas de 25 referidos.
- Aportar 3 eventos incrementales a la demanda natural del Salón. 2 de referidos y 1 de activación de ex clientes.

Segmentos:

Segmentos Estratégicos de Eventos Sociales.

Metodología:

Los pasos a seguir para el desarrollo e implementación del programa son los siguientes:

- Depuración de base de datos de ex clientes. Definición de prospectos a contactar.
- Desarrollo y diseño de pieza de comunicación con propuesta de valor de la acción.
 - El programa ofrece una propuesta doble de valor, para el ex cliente que debe recomendar a un conocido para realizar un evento con La Yaya se les ofrece un premio base por cada consulta que llegue a partir de su referencia (a partir de un listado de opciones que van por ejemplo desde cenas, vouchers en comercios, obsequios, etc.); y un premio mayor por la concreción de un evento de un referido por el (Por ejemplo un reproductor de DVDs, un fin de semana en un complejo de las Sierras Cordobesas, etc.).
 - Para el referido que decida realizar su evento con La Yaya, una bonificación del 15% sobre el costo total del evento. Asimismo, si un ex cliente decide realizar un evento propio a partir de esta acción, accede a la bonificación pero no al premio por referir.
- Materialización y envío de las piezas.
- Seguimiento telefónico post-envío.
- Recepción de consultas de referidos y seguimiento a las mismas.
- Entrega de premios y cartas de agradecimiento correspondientes.

Responsables:

Coordinación de proveedores e implementación integral del proceso: Responsable Comercial.

Mecanismo de control:

Bajo registro de consultas y reservas de acuerdo a su origen.

Plazo:

Envío de piezas en Abril de 2010 y Febrero de 2011.

Costos

2010

Bajo el cumplimiento de los objetivos cuantitativos, la estimación de costos aprox. es la siguiente:

Tabla N° 27: Programa Felicidad Compartida / Estimación de Costos 2010

Programa "Felicidad Compartida"	
Ítem	Costo Estimado
Materialización y envío de piezas	\$ 1.500
Premios a ex clientes	\$ 4.500
Bonificación a nuevos clientes	\$ 8.100
Absorción Estancia La Yaya	-\$ 5.640
Total	\$ 8.460

Fuente: Elaboración propia

2011

Bajo el cumplimiento de los objetivos cuantitativos, la estimación de costos aprox. es la siguiente:

Tabla N° 28: Programa Felicidad Compartida / Estimación de Costos 2011

Programa "Felicidad Compartida" - Estimación de Costos	
Ítem	Costo Estimado
Materialización y Envío de Piezas	\$ 1.500
Premios a Ex Clientes	\$ 7.500
Bonificación a Nuevos Clientes	\$ 13.500
Absorción Estancia La Yaya	-\$ 9.000
Total	\$ 13.500

Fuente: Elaboración propia

Programa “División Egresados”

Introducción:

Con el fin de desarrollar el segmento de Fiestas de Egresados, y posicionar la marca en el mismo, se desarrollará un programa de vinculación con los estudiantes de los colegios secundarios privados, tomando aspectos del proceso adoptado por las empresas de turismo estudiantil para acercarse al mismo segmento, ofreciendo el tradicional viaje de fin de curso a Bariloche.

El mismo contempla la interacción de personal de promoción de la marca en los colegios, material de folletería y un sitio web específico del programa.

Objetivos:

Objetivo General: Posicionar la marca en el segmento de Fiestas de Egresados, asociada, además de los ejes de posicionamientos generales, a una imagen joven y fresca, atractiva para los adolescentes para realizar fiestas y eventos allí. Generar mayor participación del segmento en las ventas de Estancia Urbana, en cantidad de eventos.

Objetivos Específicos (Estancia Urbana):

2010

- Presentar la promoción en al menos 15 colegios secundarios privados.
- Aportar 2 Fiestas de Egresados incrementales a la demanda natural del Salón.

2011

- Presentar la promoción en al menos 20 colegios secundarios privados.
- Aportar 3 Fiestas de Egresados incrementales a la demanda natural del Salón.

Segmentos:

Fiestas de Egresados

Metodología:

El programa consiste en una acción promocional que tiene prevista la visita a colegios secundarios privados a través de promotores, emulando el esquema utilizado por las empresas de turismo para promocionar el viaje de fin de curso a Bariloche. A los estudiantes se los visitará presentando el salón y la propuesta promocional para realizar la fiesta de egresados en el mismo.

La Propuesta Promocional consiste en brindar la Fiesta de Egresados según la definición de producto presentada en el Módulo de Estrategias Funcionales, con el valor agregado de ciertos componentes específicos como:

- Promoción especial de Pantalla Gigante Sin Cargo por reserva temprana.
- Un microsite específico en el sitio web de La Yaya donde, a demás de poder los estudiantes enviar sus consultas y pedidos durante todo el año, podrán acceder con un usuario y contraseña por fiesta, a un álbum de imágenes que se conformará por fotos tomadas por el personal de coordinación durante el evento.
- En términos de posicionamiento del programa, tanto los promotores en los colegios, como el personal de coordinación del evento se presentarán como integrantes de la División Egresados y llevarán un uniforme diseñado para tal fin. Así también se contará con material de folletería específico para presentar el producto mediante la presente acción.

Los pasos a seguir para el desarrollo e implementación del programa son los siguientes:

- Conformación de base de datos de colegios y delimitación de hoja de ruta de visitas.
- Diseño de Material de Soporte de Comunicación:
 1. Uniforme del Personal de Promoción y Coordinación.

Boceto Preliminar



2. Material de Folletería.

Boceto Preliminar



3. Página Web del Programa.

Boceto Preliminar

Página de Inicio



Presentación de Servicios



Formulario de Contacto

acordate de decirnos cuando quieras la entrevista!

Nombre: Email:

Comentarios:

Enviar

o por telefono, comunicate con Carolina Godoy al 0351 156540308

GALERIA SERVICIOS CONTACTO

- Materialización de las piezas. Publicación del sitio web.
- Contratación de Recurso Temporal de Personal de Promoción
- Capacitación de Personal de Promoción.
- Gestión de visitas según hoja de ruta, con personal directivo de los colegios.
- Promoción en los colegios definidos.
- Recepción y tratamiento de consultas.
- Pre-contratación de eventos y curso normal según definición de producto.

Responsables:

Coordinación de proveedores y recursos, e implementación integral del proceso: Responsable Comercial.

Mecanismo de control:

Bajo registro de consultas y reservas.

Plazo:

Anual: 2010 y 2011.

Costos

Estimación costo de implementación unitaria del programa:

Tabla N° 29: Programa División Egresados / Estimación de Costos

Programa División Egresados		
Ítem	Descripción	Costo Estimado
Diseño de Folleto, Sitio Web y Remera de Uniforme	Servicio de estudio de diseño.	\$ 1.350
Impresión de Folletos	Servicios de imprenta	\$ 800
Confección de Remeras (Haceme la Remera)	Promoción 10 remeras con logo a 2 colores (frente y espalda) \$29 c/u	\$ 290
Contratación de Personal de Promoción	Dos Promotores - 10 hs semanales cada uno por 3 meses	\$ 3.600
Viaticos - Gastos Varios	Transporte, refrigerios para promotores y estudiantes, etc.	\$ 850
Total		\$ 6.890

Fuente: Elaboración propia

Introducción:

Como materialización de la Estrategia de Desarrollo de Canales para el segmento Corporativo, el Programa Estancia Urbana Corporate generará una conexión entre el salón y el sector conformado por Agencias y Consultoras de RRPP, Publicidad, Marketing, RRHH, de Gestión y demás rubros de consultoría y servicios profesionales a empresas que pueden realizar eventos de capacitación, talleres, presentaciones, lanzamientos, etc. con empresas. A través de estas instituciones, se logrará una mayor penetración en el mercado corporativo, y fundamentalmente con enfoque en eventos que rompen con la estacionalidad ya que su diversidad amplía las posibilidades de realización en cualquier mes del año.

Objetivos:

Objetivo General: Posicionar Estancia Urbana en el segmento de Consultoras y Agencias de Servicios Profesionales a Empresas como un espacio propicio y atractivo para el desarrollo de numerosas tipologías de eventos corporativos, y a partir de una relación de colaboración mutua, generar penetración en el mercado corporativo de eventos que difieren de la Fiesta de Fin de Año.

Objetivos Específicos:

2010

- Cerrar acuerdos con al menos 10 jugadores clave del segmento objetivo.
- Aportar 2 eventos corporativos incrementales a la demanda natural del Salón

2011

- Conservar los 10 acuerdos del año 2010 y cerrar 2 nuevos acuerdos con jugadores clave del segmento objetivo.
- Aportar 3 eventos corporativos incrementales a la demanda natural del Salón

Segmentos Objetivo:

Acuerdos de Colaboración: Agencias y Consultoras de Servicios Profesionales a Empresas de Córdoba.
Cliente Final: Segmento Corporativo.

Metodología:

Los pasos a seguir para el desarrollo e implementación del programa son los siguientes:

- Generación de base de datos de Agencias y Consultoras de Servicios Profesionales a Empresas. Definición de prospectos a contactar.
- Desarrollo y diseño de pieza de comunicación con propuesta de valor de la acción.
 - La propuesta de valor del programa consiste en ofrecerle al profesional un acuerdo de colaboración donde, por cada evento que el mismo realice con una empresa cliente en Estancia Urbana, obtiene un 3,5% de comisión sobre el valor del evento (excluye aquellos servicios brindados por terceros para el evento, como sonido, imagen, etc.). Así también se le otorga prioridad para la reserva de fechas para eventos, asesoramiento integral en la planificación, diseño y gestión de proveedores y procesos del desarrollo de cada evento.
- Materialización y envío de las piezas.
- Seguimiento telefónico post-envío. Coordinación de reuniones personales.
- Reunión de presentación de la marca, sus productos y servicios, características y acuerdos del programa. Cierre del acuerdo de colaboración en caso afirmativo.
 - En caso de postergación de resolución, seguimiento telefónico y gestión de reunión de cierre de acuerdo.

- Seguimiento de asociados con contactos frecuentes para comunicar novedades institucionales, de servicios y demás contenidos generados desde La Yaya y/o Grupo Tálamo.
- Ante la realización de un evento, dar curso normal a la planificación y ejecución del mismo.
- Una vez finalizado el evento y proceso de cobro a través de los esquemas tradicionales, rendir cuentas y liquidar comisión al intermediario.

Responsables:

Coordinación de proveedores e implementación integral del proceso: Responsable Comercial.

Mecanismo de control:

Mediante base de datos y archivo de acuerdos firmados.

Plazo:

Envío de piezas en Mayo de 2010. Réplica en Mayo de 2011.

Costo:

2010

Bajo el cumplimiento de los objetivos cuantitativos, la estimación de costos aprox. es la siguiente:

Tabla N° 30: Programa Estancia Urbana Corporate / Estimación de Costos 2010

Programa "Estancia Urbana Corporate" - Estimación de Costos	
Ítem	Costo Estimado
Materialización y Envío de Piezas	\$ 1.200
Comisiones a Intermediarios	\$ 756
Total	\$ 1.956

Fuente: Elaboración propia

2011

Bajo el cumplimiento de los objetivos cuantitativos, la estimación de costos aprox. es la siguiente:

Tabla N° 31: Programa Estancia Urbana Corporate / Estimación de Costos 2011

Programa "Estancia Urbana Corporate" - Estimación de Costos	
Ítem	Costo Estimado
Materialización y Envío de Piezas	\$ 1.200
Comisiones a Intermediarios	\$ 1.134
Total	\$ 2.334

Fuente: Elaboración propia

Programa “Fiesta de Fin de Año”

Introducción:

El programa de “Fiesta de Fin de Año” supone una acción de alto impacto en las principales empresas de Córdoba a través de una acción directa de doble vía. A partir de una base de contactos de representantes jerárquicos de 125 empresas de Córdoba, se realizará el envío postal de comunicación personalizada presentando los 3 niveles de producto desarrollados para la tipología de eventos bajo el recurso creativo de “Fiesta Casual, Relax o Elegante...vos elegí, pero festejá!”. Así también, dicha comunicación contará con el incentivo de respuesta directa por parte del prospecto a partir de ofrecer un descuento del 10% en el valor del evento si se realiza la reserva antes del 25 de Noviembre.

De los 125 contactos que suponen la base, se avanzará sobre los 15 más atractivos con una variante de mayor impacto de la acción, donde se contactará telefónicamente a la empresa para ofrecer la posibilidad de recibir de obsequio la famosa Tabla de Fiambres y Quesos La Yaya en sus oficinas para agasajar a sus empleados en el horario de media mañana o media tarde. Cada envío de la Tabla será entregado personalmente por la Responsable Comercial de La Yaya, quien presentará la propuesta con la misma comunicación postal al referente en cuestión.

Objetivos:

Objetivo General: Posicionar Estancia Urbana como salón de eventos y a La Yaya como marca de servicios gastronómicos en el segmento corporativo asociado a la calidad de servicios y al concepto de “Experiencia Global La Yaya”, a partir de un contacto vivencial con los prospectos más atractivos, y una comunicación personalizada y representativa con la base general obtenida.

Objetivos Específicos:

2010

- Concretar al menos 10 visitas con degustación de la Tabla de Fiambres y Quesos La Yaya.
- Aportar 2 eventos corporativos de Fiesta de Fin de Año incrementales a la demanda natural del Salón

2011

- Concretar al menos 15 visitas con degustación de la Tabla de Fiambres y Quesos La Yaya.
- Aportar 4 eventos corporativos de Fiesta de Fin de Año incrementales a la demanda natural del Salón

Segmentos:

Segmento Corporativo

Metodología:

Los pasos a seguir para el desarrollo e implementación del programa son los siguientes:

- Depuración de Base de Datos de contactos de empresas. Definición de prospectos a contactar para cada nivel de acción.

- Diseño de piezas de comunicación

Boceto Preliminar

Sobre

JORGE PEREZ GAUDIO ¿CÓMO PENSÁS FESTEJAR FIN DE AÑO?



ELEGÍ TU ESTILO

Carta Personalizada



JORGE PEREZ GAUDIO, como quieras...PERO festejá.

En Estancia Urbana La Yaya está todo listo para tu fiesta de fin de año. Tenemos una gran experiencia en organización de fiestas empresariales y nos encanta ocuparnos de todo para que vos y tu gente simplemente disfruten y la pasen muy bien.

Para esta despedida de año preparamos tres propuestas: Casual, Relax y Elegante. Elegí el estilo que quieras para festejar ya que cada uno tiene una característica que lo hace especial.

Todas incluyen:

- Recepción.
- Distintas propuestas de menús.
- Mesa dulce.
- Bebidas.
- Juegos de livings.
- Música.
- Y muchos servicios más.

Además tenemos una propuesta diferente en Estancia La Yaya, para que tu fiesta sea un día de campo rodeado de naturaleza y hermosos paisajes.

No importa de que manera, lo más importante es festejar, poder cerrar este año junto a tus amigos, colegas, compañeros y colaboradores para que el 2014 empiece de la mejor manera.

Estancia La Yaya preparó una promoción super especial para acompañarte en este festejo.

Contratando antes del 18/11/2010 llamando al 03543-437824, obtenés gratis un Día de Campo en Estancia La Yaya para uno de tus invitados y 10 amigos.

Esperamos tu llamado, no podés perder esta oportunidad de pasarla bien y agasajar a tu gente.
Recordá que si nos pedís tu presupuesto antes del 25/11/2010 obtenés un 10% de descuento en tu contratación.


Juan Pablo Frola


JUEVES Y VIERNES

En La Yaya los mejores días para festejar.
Entente de los beneficios
¡Consultanos!

Solicitá tu presupuesto antes del
25/11/2010 a
carolina@lasyaya.com.ar
y recibí un

10% de Descuento
en tu contratación

Pieza de Comunicación Genérica

como más te guste...

Casual RELAX Elegante

¡PERO FESTEJÁ!

Solicita tu presupuesto antes del 25/11/2010 a carolina@layaya.com.ar y recibí un 10% de Descuento en tu contratación

ESTANCIA URBANA LA YAYA

PROMOCIÓN ESPECIAL
Contratá antes del 15/11/2009 al 03543 - 437824
Y obtené gratis un **Día de Campo** en Estancia La Yaya para uno de tus invitados y 10 amigos.

JUEVES Y VIERNES
En La Yaya los mejores días para festejar.
Esterate de los beneficios.
¡Consultanos!

ESTANCIA URBANA
La Yaya

¡FESTEJÁ!

festejá con ESTANCIA URBANA LA YAYA.
tenemos todo listo para tu Fiesta empresarial de fin de año

Casual	RELAX	Elegante
"Una alternativa informal para cerrar el año"	"Para disfrutar de una manera más distendida"	"El evento con estilo y distinción"
<p>Recepción</p> <p>TARDE LA YAYA</p> <ul style="list-style-type: none"> Clasificación y premios acompañados de premios personalizados Entrega de diplomas Variedad de platos caseros Amplificación de banda, canto y exhibición de videos y fotos Cena de pollo Chup de vino Diversidad de juegos de mesa realizados en una cancha <p>MISERABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> Recepción <p>ABRIMOS EL CIELO</p> <ul style="list-style-type: none"> Juegos de mesa Personal de Servicio Música Tarjetas de invitación para que tu fiesta sea única. 	<p>Recepción</p> <ul style="list-style-type: none"> Mesa de Bandera y queso La Yaya Amplificación de canto Música <p>PIA HAMBURGUESA CERO CON DIFERENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> SALSAS Y PANES Helados Mesa de bar Barras Tela de fondo ABRIMOS EL CIELO Juegos de mesa Personal de Servicio Música Página Web especial para tu fiesta Entrega de tarjetas de invitación 	<p>Recepción</p> <ul style="list-style-type: none"> Sala con espejal de los alrededores y columnas ENTRADA Juego de mesa con acompañamiento de verduritas recién hechas PLATO PRINCIPAL Asado de vaca con salsa cremosa de purpur y verduras, acompañado de papa brava y verdura asada. POSTRE Asado de postre asado al momento acompañado de helado de vainilla y chocolate líquido Helado de menta con decoración con salsa de chocolate Helado Mesa de bar Barras Fuente de frutas MISERABLE Sillas Tapizadas Control de acceso Música Pantalla Lounge Página Web especial para tu fiesta Toda las reservas anticipadas y más las reservas para que todos en la fiesta lo disfruten.

ESTANCIA URBANA LA YAYA

TAMBIÉN TENÉS LA OPCIÓN DE FESTEJAR EL CIERRE DE AÑO EN ESTANCIA LA YAYA DISFRUTANDO DE UN DÍA DE CAMPO CON TODO LO QUE LA NATURALEZA TE OFERCE.

ESTANCIA URBANA
La Yaya

Oficina comercial: Progreso nº 59 - Bº Golf - Villa Allende
Tel: (03543) 437824 / Móvil: (0351) 156 148321 - 156 144702
www.layaya.com.ar | info@layaya.com.ar

Versión Básica de la Acción: Envío Postal de Pieza Gráfica

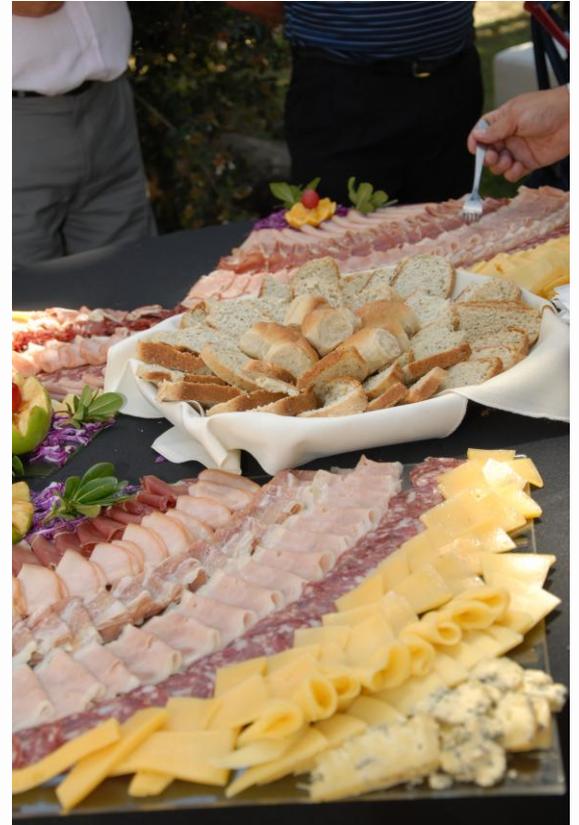
- Materialización y envío postal de las piezas.
- Seguimiento telefónico post-envío de confirmación de recepción.

Versión de Alto Impacto de la Acción: Envío de Tabla de Fiambres y Quesos La Yaya con visita de Responsable Comercial

- Materialización de las piezas de comunicación.
- Coordinación telefónica de 15 entregas sobre base de 30 pre-seleccionados.

- Preparación de Tabla de Fiambres y Quesos La Yaya

Imágenes Ilustrativas



- Visita a prospectos y presentación de la Tabla.
- Reunión de presentación con referente de empresa prospecto, entrega de pieza de comunicación personalizada.
- Retiro y transporte de Tabla y elementos de ornamentación.
- Seguimiento telefónico de consulta sobre impacto de visita.

Responsables:

Coordinación de proveedores e implementación integral del proceso de las acciones de comunicación, visita y negociación: Responsable Comercial.

Coordinación operativa de cada envío y presentación de la Tabla: Responsable de Logística.

Mecanismo de control:

Bajo registro de visitas realizadas. Bajo registro de consultas y reservas.

Plazo:

Octubre y Noviembre de 2010. Réplica en 2011.

Costos

2010

Bajo el cumplimiento de los objetivos cuantitativos, la estimación de costos aprox. es la siguiente:

Tabla N° 32: Programa Fiesta de Fin de Año / Estimación de Costos 2010

Programa "Fiesta de Fin de Año" - Estimación de Costos		
Ítem	Descripción	Costo Estimado
Piezas de Comunicación	Diseño, Materialización y Envío Postal	\$ 1.350
Tabla de Fiambres y Quesos	\$160 c/u	\$ 1.600
Envío de Tabla y Traslado de Personal	En vehículo de la compañía	\$ 180
Costo de Absorción de Descuento	%10 sobre \$10.800 por evento.	\$ 2.160
Total		\$ 5.290

Fuente: Elaboración propia

2011

Bajo el cumplimiento de los objetivos cuantitativos, la estimación de costos aprox. es la siguiente:

Tabla N° 33: Programa Fiesta de Fin de Año / Estimación de Costos 2011

Programa "Fiesta de Fin de Año" - Estimación de Costos		
Ítem	Descripción	Costo Estimado
Piezas de Comunicación	Diseño, Materialización y Envío Postal	\$ 1.350
Tabla de Fiambres y Quesos	\$160 c/u	\$ 2.400
Envío de Tabla y Traslado de Personal	En vehículo de la compañía	\$ 180
Costo de Absorción de Descuento	%10 sobre \$10.800 por evento.	\$ 4.320
Total		\$ 8.250

Fuente: Elaboración propia

Introducción:

Unión Israelita es el Programa de Inserción de la Marca en la Comunidad Judía para posicionarse como una opción válida dentro de este nicho. El mismo supone una vinculación con el segmento a través de un acuerdo de colaboración mutua con las principales instituciones que gestionan las ceremonias y acontecimientos de la comunidad. De esta manera, dichas instituciones legalizarán la marca Estancia Urbana como una opción válida, seria y atractiva para realizar eventos de Bodas, Bar y Bat Mitzva, recomendándola a aquellas personas que deban gestionar en ellas la realización de alguno de estos eventos.

Objetivos:

Objetivo General: Generar reconocimiento y penetración de la marca dentro del nicho representado por la Comunidad Judía y los eventos de la misma, tradicionalmente festejados en Salones de Fiestas y Eventos.

Objetivos Específicos (Estancia Urbana):

2010

- Obtener consultas de al menos 15 referidos.
- Aportar al salón la contratación de su 1º evento de Fiesta de la Comunidad Judía.

2011

- Obtener consultas de al menos 25 referidos.
- Aportar al salón la contratación de 2 eventos de Fiestas de la Comunidad Judía.

Segmentos:

Comunidad Judía: Bodas Judías y Bar/Bat Mitzva.

Metodología:

Los pasos a seguir para el desarrollo e implementación del programa son los siguientes:

- Prospección de contactos con poder de decisión en las dos instituciones de la Comunidad Judía de mayor relevancia:
 1. Centro Unión Israelita de Córdoba:
 2. Unión Israelita Sefaradí
 3. Beit Jabad Córdoba
- Diseño y materialización piezas de comunicación de Eventos de la Comunidad Judía Estancia Urbana (símil bodas, quince y memorables).
- Networking a través de contactos directos de personal de La Yaya, pertenecientes a la Comunidad Judía.
- Coordinación de reuniones de presentación negociación con referentes de las instituciones
- Desarrollo de reunión con presentación de propuesta de valor:
 - La propuesta de valor del programa consiste en ofrecerle a la institución un acuerdo de colaboración mutua, donde la institución recomienda el salón con un referente nuevo y de estilo en la oferta con un desarrollo fuerte de propuestas para eventos judíos a las futuras parejas que inician el trámite de matrimonio o los padres para el bar/bat mitzva de su hijo/a. A su vez, las oficinas administrativas de dichas instituciones funcionarían como soporte físico para presentar el material de folletería específico desarrollado para el segmento, como así también contará con el detalle de los menús especiales La Yaya diseñados para eventos judíos. La contraprestación por parte de Estancia Urbana será la donación a la institución del valor simbólico de una mesa (valor en de 10 tarjetas adulto del menú

contratado sin incluir música, vinos ni espectáculos) por cada 100 personas que asistan como invitados al evento contratado por su intermediación.

- Cierre del acuerdo de colaboración en caso afirmativo.
 - En caso de postergación de resolución, seguimiento telefónico y gestión de reunión de cierre de acuerdo.
- Seguimiento de las instituciones con contactos frecuentes para comunicar novedades institucionales, de servicios y demás contenidos generados desde La Yaya y/o Grupo Tálamo.
- Ante la realización de un evento, dar curso normal a la planificación y ejecución del mismo.
- Una vez finalizado el evento y proceso de cobro a través de los esquemas tradicionales, rendir cuentas y liquidar colaboración a la institución.

Responsables:

Coordinación de asociados, proveedores implementación integral del proceso: Responsable Comercial.

Mecanismo de control:

Bajo registro de consultas y reservas de acuerdo a su origen.

Plazo:

Anual: 2010 y 2011.

Costos

2010

Bajo el cumplimiento de los objetivos cuantitativos, la estimación de costos aprox. es la siguiente:

Tabla N° 34: Programa Comunidad Judía / Estimación de Costos 2010

Programa "Comunidad Judía" - Estimación de Costos	
Ítem	Costo Estimado
Diseño y Materialización de Piezas de Comunicación	\$ 1.500
Pago de Donaciones a Institución	\$ 2.000
Total	\$ 3.500

Fuente: Elaboración propia

2011

Bajo el cumplimiento de los objetivos cuantitativos, la estimación de costos aprox. es la siguiente:

Tabla N° 35: Programa Comunidad Judía / Estimación de Costos 2011

Programa "Comunidad Judía" - Estimación de Costos	
Ítem	Costo Estimado
Diseño y Materialización de Soportes de Comunicación	\$ 1.500
Donaciones	\$ 4.000
Total	\$ 5.500

Fuente: Elaboración propia



Estancia Urbana

La Yaya

Cronograma general
de implementación

Cronograma General de Implementación

Tabla N° 36: Cronograma de Implementación de Programas – Año 2010

Cronograma de Implementación de Programas - Año 2010										
Programa	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Plan de Comunicación La Yaya	Implementación continua de acuerdo a Timing de Medios. Materialización de Piezas de Comunicación en Marzo de 2010.									
Programa de Normalización del Proceso de Ventas	Definición de Proceso de Ventas e Instrumento de Medición	Capacitación N° 1	Medición N° 1		Capacitación N° 2	Medición N° 2		Capacitación N° 3	Medición N° 3	
Programa de Degustaciones Estancia Urbana	Evento N° 1		Evento N° 2			Evento N° 3			Evento N° 4	
Programa Felicidad Compartida	Depuración de Base de Datos y Diseño de las Piezas	Materialización y Envío de las Piezas	Seguimiento Telefónico		Tratamiento de Consultas					Entrega de Premios y Agradecimientos
Programa División Egresados	Base de Datos, Diseño y Materialización de Piezas de Comunicación y Uniformes	Capacitación Promotores y Visitas a Colegios		Tratamiento de Consultas						Desarrollo de Eventos y Publicación de Imágenes
Programa Estancia Urbana Corporate	Conformación de Base de Datos y Diseño de las Piezas de Comunicación		Materialización y Envío de Piezas	Seguimiento Telefónico y Coordinación de Entrevistas	Desarrollo de Entrevistas y Cierre de Acuerdos					
Programa Fiesta de Fin de Año							Depuración de Base de Datos y Diseño de Piezas de Comunicación	Envío de Piezas de Comunicación; Coordinación y Desarrollo de Visitas de Degustación y Seguimiento		
Programa Comunidad Judía	Prospección de Contactos, Networking y Diseño y Materialización de Piezas de Comunicación		Coordinación de Entrevistas	Desarrollo de Entrevistas y Cierre de Acuerdos						

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 37: Cronograma de Implementación de Programas – Año 2011

Cronograma de Implementación de Programas - Año 2011												
Programa	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Plan de Comunicación La Yaya	Implementación continua de acuerdo a Timing de Medios. Materialización de Piezas de Comunicación en Enero de 2011.											
Programa de Normalización del Proceso de Ventas	Capacitación N° 1	Medición N° 1		Capacitación N° 2	Medición N° 2		Capacitación N° 3	Medición N° 3		Capacitación N° 4	Medición N° 4	
Programa de Degustaciones Estancia Urbana			Evento N° 1		Evento N° 2			Evento N° 3			Evento N° 4	
Programa Felicidad Compartida			Depuración de Base de Datos y Diseño de las Piezas	Materialización y Envío de las Piezas	Seguimiento Telefónico		Tratamiento de Consultas				Entrega de Premios y Agradecimientos	
Programa División Egresados		Base de Datos, Diseño y Materialización de Piezas de Comunicación y Uniformes	Capacitación Promotores y Visitas a Colegios			Tratamiento de Consultas					Desarrollo de Eventos y Publicación de Imágenes	
Programa Estancia Urbana Corporate			Conformación de Base de Datos y Diseño de las Piezas de Comunicación	Materialización y Envío de Piezas	Seguimiento Telefónico y Coordinación de Entrevistas	Desarrollo de Entrevistas, Renovación de Acuerdos Nuevos y Cierre de Acuerdos						
Programa Fiesta de Fin de Año									Depuración de Base de Datos y Diseño de Piezas de Comunicación	Envío de Piezas de Comunicación; Coordinación y Desarrollo de Visitas de Degustación y Seguimiento		
Programa Comunidad Judía		Diseño y Materialización de Piezas de Comunicación	Coordinación de Entrevistas	Desarrollo de Entrevistas y Renovación de Acuerdos de Acuerdos								

Fuente: Elaboración propia



Estancia Urbana

La Yaya

Estimación de
presupuesto operativo

Presupuesto Operativo 2010

Se presenta a continuación la estimación del Presupuesto Operativo de Implementación de Plan de Marketing en el período 2010, el mismo contempla todas las inversiones que debe realizar la compañía a los fines de implementar los programas definidos, como así también los costos de oportunidad por descuentos y bonificaciones otorgados:

Tabla N° 38: Presupuesto Operativo 2010

Presupuesto Operativo 2010	
Ítem / Actividad	Costo Estimado
Plan Anual de Comunicación La Yaya	
Costo Total Plan de Comunicación	\$ 40.660
Absorción Estancia La Yaya	-\$ 16.264
Costo Total Programa	\$ 24.396
Programa de Normalización de Proceso de Atención y Ventas	
Medición Mystery Shopper	\$ 1.800
Capacitaciones	\$ 1.200
Bonificación Crédito Fiscal	-\$ 1.200
Absorción Estancia La Yaya	-\$ 720
Costo Total Programa	\$ 1.080
Programa de Degustaciones Estancia Urbana	
Realización de Eventos (\$4.000 por evento)	\$ 16.000
Costo Total Programa	\$ 16.000
Programa Felicidad Compartida	
Materialización y Envío de Piezas	\$ 1.500
Premios a Ex Clientes	\$ 4.500
Bonificación a Nuevos Clientes	\$ 8.100
Absorción Estancia La Yaya	-\$ 5.640
Costo Total Programa	\$ 8.460
Programa División Egresados	
Diseño y Materialización de Soportes de Comunicación	\$ 2.150
Confección de Remeras	\$ 290
Personal de Promoción	\$ 3.600
Gastos Varios	\$ 850
Costo Total Programa	\$ 6.890
Programa Estancia Urbana Corporate	
Materialización y Envío de Piezas	\$ 1.200
Comisiones a Intermediarios	\$ 756
Costo Total Programa	\$ 1.956
Programa Fiesta de Fin de Año	
Materialización y Envío de Piezas	\$ 1.350
Tabla de Fiambres y Quesos La Yaya	\$ 1.780
Absorción de Descuentos	\$ 2.160
Costo Total Programa	\$ 5.290
Programa Comunidad Judía	
Diseño y Materialización de Soportes de Comunicación	\$ 1.500
Donaciones	\$ 2.000
Costo Total Programa	\$ 3.500
Honorarios Profesionales	\$ 7.500
Costo Total Plan	\$ 75.072

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse, la implementación integral del presente Plan de Marketing implica un nivel de inversión superior al promedio histórico de la empresa, significando una erogación superior al 22% de las ventas de Estancia Urbana en el último período, y el 9,3% de los ingresos proyectados en el Escenario Neutral.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que se está en presencia de un Proceso de Desarrollo Comercial con proyecciones de duplicar el nivel de actividad del salón en 2 años y posicionar la marca entre los principales referentes (Top of Mind) del segmento de Valor Agregado en Organización de Fiestas y Eventos.

Presupuesto Operativo 2011

Se presenta a continuación la estimación del Presupuesto Operativo de Implementación de Plan de Marketing en el período 2011, el mismo contempla todas las inversiones que debe realizar la compañía a los fines de replicar los programas definidos en el nuevo período, como así también los costos de oportunidad por descuentos y bonificaciones otorgados:

Tabla N° 39: Presupuesto Operativo 2011

Presupuesto Operativo 2011	
Ítem / Actividad	Costo Estimado
Plan Anual de Comunicación La Yaya	
Costo Total Plan de Comunicación	\$ 40.660
Absorción Estancia La Yaya	-\$ 16.264
Costo Total Programa	\$ 24.396
Programa de Normalización de Proceso de Atención y Ventas	
Medición Mystery Shopper	\$ 2.400
Capacitaciones	\$ 1.600
Bonificación Crédito Fiscal	-\$ 1.600
Absorción Estancia La Yaya	-\$ 960
Costo Total Programa	\$ 1.440
Programa de Degustaciones Estancia Urbana	
Realización de Eventos (\$4.000 por evento)	\$ 16.000
Costo Total Programa	\$ 16.000
Programa Felicidad Compartida	
Materialización y Envío de Piezas	\$ 1.500
Premios a Ex Clientes	\$ 7.500
Bonificación a Nuevos Clientes	\$ 13.500
Absorción Estancia La Yaya	-\$ 9.000
Costo Total Programa	\$ 13.500
Programa División Egresados	
Diseño y Materialización de Soportes de Comunicación	\$ 2.150
Confección de Remeras	\$ 290
Personal de Promoción	\$ 3.600
Gastos Varios	\$ 850
Costo Total Programa	\$ 6.890
Programa Estancia Urbana Corporate	
Materialización y Envío de Piezas	\$ 1.200
Comisiones a Intermediarios	\$ 1.134
Costo Total Programa	\$ 2.334
Programa Fiesta de Fin de Año	
Materialización y Envío de Piezas	\$ 1.350
Tabla de Fiambres y Quesos La Yaya	\$ 2.580
Absorción de Descuentos	\$ 4.320
Costo Total Programa	\$ 8.250
Programa Comunidad Judía	
Diseño y Materialización de Soportes de Comunicación	\$ 1.500
Donaciones	\$ 4.000
Costo Total Programa	\$ 5.500
Costo Total Plan	\$ 78.310

En línea con las apreciaciones de la inversión operativa para la implementación 2010 del plan, puede observarse que la réplica de los programas en el período 2011 aumenta ligeramente la apuesta, pero la misma está atada a resultados muy atractivos y, en consecuencia, se reduce el ratio de inversión en Marketing y Comunicación a un 7,3% de las ventas proyectadas.

Asimismo se destaca que, debido a que su implementación 2010 los incorpora como Know How de la compañía, la implementación 2011 de los programas no genera la carga de honorarios profesionales ya que no debería ser necesaria la intervención de un asesor externo para la planificación estratégica de marketing.

Fuente: Elaboración Propia



Estancia Urbana

La Yaya

Definición de escenarios y análisis
de rentabilidad

Escenario Neutral

Tabla N° 40: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2010 – Escenario Neutral

Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2010 Escenario Neutral										
Meses	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Parámetros Generales										
Eventos Naturales Proyectados	4	5	3	2	1	2	1	3	4	3
Facturación Natural Proyectada	\$ 72.000	\$ 90.000	\$ 54.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 54.000	\$ 72.000	\$ 54.000
Margen de Contribución Proyectado	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Eventos Incrementales	0	1	2	1	2	1	1	2	2	3
Venta Incremental Proyectada en \$	\$ 0	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 54.000
Ingresos Plan de Marketing 2010	\$ 0	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 23.220
Utilidad Incremental	\$ 0	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 23.220
Egresos Plan de Marketing 2010	\$ 27.130	\$ 3.875	\$ 8.221	\$ 1.950	\$ 5.988	\$ 5.188	\$ 1.950	\$ 5.455	\$ 12.255	\$ 3.060
Honorarios Profesionales	\$ 7.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plan Anual de Comunicación	\$ 12.440	\$ 0	\$ 796	\$ 780	\$ 4.800	\$ 0	\$ 780	\$ 0	\$ 4.800	\$ 0
Programa de Normalización de Proceso de Atención y Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360
Programa de Degustaciones Estancia Urbana	\$ 4.000	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0
Programa Felicidad Compartida	\$ 0	\$ 900	\$ 0	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 2.700
Programa División Egresados	\$ 2.440	\$ 2.225	\$ 2.225	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Estancia Urbana Corporate	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200	\$ 0	\$ 378	\$ 378	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Fiesta de Fin de Año	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.645	\$ 2.645	\$ 0
Programa Comunidad Judía	\$ 750	\$ 750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000	\$ 0	\$ 0
Resultado Neto	-\$ 27.130	\$ 3.865	\$ 7.259	\$ 5.790	\$ 9.492	\$ 2.552	\$ 5.790	\$ 10.025	\$ 3.225	\$ 20.160
Resultado Acumulado	-\$ 27.130	-\$ 23.265	-\$ 16.006	-\$ 10.216	-\$ 724	\$ 1.828	\$ 7.618	\$ 17.643	\$ 20.868	\$ 41.028

A partir de los resultados presentados, puede observarse que, bajo el cumplimiento del objetivo de ventas establecido, se alcanza un saldo positivo acumulado en el Mes 6 del Proyecto (Agosto de 2010).

Así también, el Retorno sobre Inversión alcanzado es de \$1,55 de ganancia por cada peso (\$) invertido en el Plan.

Por último, la Tasa Interna de Retorno es del 19,48%, muy superior al 10,75% tomado como referencia de mercado²⁶.

Saldo Positivo	Mes 6
ROI	\$ 1,55
TIR	19,48%

Fuente: Elaboración propia

²⁶ Tasa Anual de Plazo Fijo Tradicional Banco Santander Río al 14/05/2010

Tabla N° 41: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2011 – Escenario Neutral

Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2011 Escenario Neutral												
Meses	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11
Parámetros Generales												
Eventos Naturales Proyectados	4	3	5	6	4	2	2	2	3	3	3	3
Facturación Natural Proyectada	\$ 72.000	\$ 54.000	\$ 90.000	\$ 108.000	\$ 72.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000
Margen de Contribución Proyectado	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Eventos Incrementales	0	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3
Venta Incremental Proyectada en \$	\$ 0	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 54.000
Ingresos Plan de Marketing 2010	\$ 0	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 23.220
Utilidad Incremental	\$ 0	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 23.220
Egresos Plan de Marketing 2010	\$ 13.190	\$ 3.550	\$ 8.325	\$ 1.793	\$ 8.393	\$ 1.580	\$ 6.380	\$ 5.373	\$ 1.793	\$ 7.138	\$ 16.298	\$ 4.500
Plan Anual de Comunicación	\$ 12.440	\$ 0	\$ 0	\$ 780	\$ 796	\$ 0	\$ 4.800	\$ 0	\$ 780	\$ 0	\$ 4.800	\$ 0
Programa de Normalización de Proceso de Atención y Ventas	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0
Programa de Degustaciones Estancia Urbana	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0
Programa Felicidad Compartida	\$ 0	\$ 0	\$ 900	\$ 1.013	\$ 1.013	\$ 1.013	\$ 1.013	\$ 1.013	\$ 1.013	\$ 1.013	\$ 1.013	\$ 4.500
Programa División Egresados	\$ 0	\$ 2.440	\$ 2.225	\$ 0	\$ 2.225	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Estancia Urbana Corporate	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200	\$ 0	\$ 0	\$ 567	\$ 567	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Fiesta de Fin de Año	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.125	\$ 4.125	\$ 0
Programa Comunidad Judía	\$ 750	\$ 750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 0
Resultado Neto	-\$ 13.190	\$ 4.190	\$ 7.155	\$ 5.948	\$ 7.087	\$ 13.901	\$ 9.101	\$ 2.368	\$ 13.688	\$ 8.343	-\$ 818	\$ 18.720
Resultado Acumulado	-\$ 13.190	-\$ 9.000	-\$ 1.845	\$ 4.102	\$ 11.189	\$ 25.090	\$ 34.190	\$ 36.558	\$ 50.245	\$ 58.588	\$ 57.770	\$ 76.490

A partir de los resultados presentados, puede observarse que, bajo el cumplimiento del objetivo de ventas establecido, se alcanza un saldo positivo acumulado en el Mes 4 del Proyecto (Abril de 2011).

Así también, el Retorno sobre Inversión alcanzado es de \$1,98 de ganancia por cada peso (\$) invertido en el Plan.

Por último, la Tasa Interna de Retorno es del 48,87%, muy superior al 10,75% tomado como referencia de mercado²⁷.

Saldo Positivo	Mes 4
ROI	\$ 1,98
TIR	48,87%

Fuente: Elaboración propia

²⁷ Tasa Anual de Plazo Fijo Tradicional Banco Santander Río al 14/05/2010

Escenario Optimista

Tabla N° 42: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2010 – Escenario Optimista

Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2010 Escenario Optimista										
Meses	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Parámetros Generales										
Eventos Naturales Proyectados	4	5	3	2	1	2	1	3	4	3
Facturación Natural Proyectada	\$ 72.000	\$ 90.000	\$ 54.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 54.000	\$ 72.000	\$ 54.000
Margen de Contribución Proyectado	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Eventos Incrementales	0	2	2	1	3	2	2	3	3	4
Venta Incremental Proyectada en \$	\$ 0	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 54.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 72.000
Ingresos Plan de Marketing 2010	\$ 0	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 23.220	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 23.220	\$ 23.220	\$ 30.960
Utilidad Incremental	\$ 0	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 23.220	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 23.220	\$ 23.220	\$ 30.960
Egresos Plan de Marketing 2010	\$ 27.130	\$ 3.875	\$ 8.221	\$ 2.328	\$ 5.988	\$ 5.188	\$ 2.328	\$ 6.935	\$ 13.735	\$ 3.060
Honorarios Profesionales	\$ 7.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plan Anual de Comunicación	\$ 12.440	\$ 0	\$ 796	\$ 780	\$ 4.800	\$ 0	\$ 780	\$ 0	\$ 4.800	\$ 0
Programa de Normalización de Proceso de Atención y Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360
Programa de Degustaciones Estancia Urbana	\$ 4.000	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0
Programa Felicidad Compartida	\$ 0	\$ 900	\$ 0	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 2.700
Programa División Egresados	\$ 2.440	\$ 2.225	\$ 2.225	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Estancia Urbana Corporate	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200	\$ 378	\$ 378	\$ 378	\$ 378	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Fiesta de Fin de Año	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.125	\$ 4.125	\$ 0
Programa Comunidad Judía	\$ 750	\$ 750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000	\$ 0	\$ 0
Resultado Neto	-\$ 27.130	\$ 11.605	\$ 7.259	\$ 5.412	\$ 17.232	\$ 10.292	\$ 13.152	\$ 16.285	\$ 9.485	\$ 27.900
Resultado Acumulado	-\$ 27.130	-\$ 15.525	-\$ 8.266	-\$ 2.854	\$ 14.378	\$ 24.670	\$ 37.822	\$ 54.107	\$ 63.592	\$ 91.492

A partir de los resultados presentados, puede observarse que, bajo el cumplimiento del objetivo de ventas establecido, se alcanza un saldo positivo acumulado en el Mes 5 del Proyecto (Julio de 2010).

Saldo Positivo	Mes 5
ROI	\$ 2,16
TIR	37,75%

Así también, el Retorno sobre Inversión alcanzado es de \$2,16 de ganancia por cada peso (\$) invertido en el Plan.

Fuente: Elaboración propia

Por último, la Tasa Interna de Retorno es del 37,75%, muy superior al 10,75% tomado como referencia de mercado²⁸.

²⁸ Tasa Anual de Plazo Fijo Tradicional Banco Santander Río al 14/05/2010

Tabla N° 43: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2011 – Escenario Optimista

Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2011 Escenario Optimista												
Meses	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11
Parámetros Generales												
Eventos Naturales Proyectados	4	3	5	6	4	2	2	2	3	3	3	3
Facturación Natural Proyectada	\$ 72.000	\$ 54.000	\$ 90.000	\$ 108.000	\$ 72.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000
Margen de Contribución Proyectado	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Eventos Incrementales	0	1	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3
Venta Incremental Proyectada en \$	\$ 0	\$ 18.000	\$ 54.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 72.000	\$ 54.000
Ingresos Plan de Marketing 2010	\$ 0	\$ 7.740	\$ 23.220	\$ 15.480	\$ 23.220	\$ 23.220	\$ 23.220	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 23.220	\$ 30.960	\$ 23.220
Utilidad Incremental	\$ 0	\$ 7.740	\$ 23.220	\$ 15.480	\$ 23.220	\$ 23.220	\$ 23.220	\$ 15.480	\$ 15.480	\$ 23.220	\$ 30.960	\$ 23.220
Egresos Plan de Marketing 2010	\$ 13.190	\$ 3.550	\$ 8.325	\$ 1.905	\$ 8.506	\$ 1.692	\$ 6.492	\$ 5.485	\$ 1.905	\$ 8.125	\$ 19.285	\$ 5.400
Plan Anual de Comunicación	\$ 12.440	\$ 0	\$ 0	\$ 780	\$ 796	\$ 0	\$ 4.800	\$ 0	\$ 780	\$ 0	\$ 4.800	\$ 0
Programa de Normalización de Proceso de Atención y Ventas	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0
Programa de Degustaciones Estancia Urbana	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0
Programa Felicidad Compartida	\$ 0	\$ 0	\$ 900	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 5.400
Programa División Egresados	\$ 0	\$ 2.440	\$ 2.225	\$ 0	\$ 2.225	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Estancia Urbana Corporate	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200	\$ 0	\$ 0	\$ 567	\$ 567	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Fiesta de Fin de Año	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 0
Programa Comunidad Judía	\$ 750	\$ 750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000	\$ 4.000	\$ 0
Resultado Neto	-\$ 13.190	\$ 4.190	\$ 14.895	\$ 13.575	\$ 14.714	\$ 21.528	\$ 16.728	\$ 9.995	\$ 13.575	\$ 15.095	\$ 11.675	\$ 17.820
Resultado Acumulado	-\$ 13.190	-\$ 9.000	\$ 5.895	\$ 19.470	\$ 34.184	\$ 55.712	\$ 72.440	\$ 82.435	\$ 96.010	\$ 111.105	\$ 122.780	\$ 140.600

A partir de los resultados presentados, puede observarse que, bajo el cumplimiento del objetivo de ventas establecido, se alcanza un saldo positivo acumulado en el Mes 5 del Proyecto (Marzo de 2011).

Saldo Positivo	Mes 3
ROI	\$ 2,68
TIR	77,68%

Así también, el Retorno sobre Inversión alcanzado es de \$2,68 de ganancia por cada peso (\$) invertido en el Plan.

Fuente: Elaboración propia

Por último, la Tasa Interna de Retorno es del 77,68%, muy superior al 10,75% tomado como referencia de mercado²⁹.

²⁹ Tasa Anual de Plazo Fijo Tradicional Banco Santander Río al 14/05/2010

Escenario Pesimista

Tabla N° 44: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2010 – Escenario Pesimista

Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2010 Escenario Pesimista										
Meses	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Parámetros Generales										
Eventos Naturales Proyectados	4	5	3	2	1	2	1	3	4	3
Facturación Natural Proyectada	\$ 72.000	\$ 90.000	\$ 54.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 54.000	\$ 72.000	\$ 54.000
Margen de Contribución Proyectado	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Eventos Incrementales	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Venta Incremental Proyectada en \$	\$ 0	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 18.000	\$ 36.000
Ingresos Plan de Marketing 2010	\$ 0	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 11.610	\$ 7.740	\$ 15.480
Utilidad Incremental	\$ 0	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 11.610	\$ 7.740	\$ 15.480
Egresos Plan de Marketing 2010	\$ 27.130	\$ 3.875	\$ 8.221	\$ 1.640	\$ 5.525	\$ 4.500	\$ 1.865	\$ 1.875	\$ 10.675	\$ 1.710
Honorarios Profesionales	\$ 7.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plan Anual de Comunicación	\$ 12.440	\$ 0	\$ 796	\$ 780	\$ 4.800	\$ 0	\$ 780	\$ 0	\$ 4.800	\$ 0
Programa de Normalización de Proceso de Atención y Ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360
Programa de Degustaciones Estancia Urbana	\$ 4.000	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0
Programa Felicidad Compartida	\$ 0	\$ 900	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 1.350
Programa División Egresados	\$ 2.440	\$ 2.225	\$ 2.225	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Estancia Urbana Corporate	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200	\$ 0	\$ 225	\$ 0	\$ 225	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Fiesta de Fin de Año	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.375	\$ 1.375	\$ 0
Programa Comunidad Judía	\$ 750	\$ 750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultado Neto	-\$ 27.130	\$ 3.865	-\$ 481	\$ 6.100	\$ 2.215	\$ 3.240	\$ 5.875	\$ 9.735	-\$ 2.935	\$ 13.770
Resultado Acumulado	-\$ 27.130	-\$ 23.265	-\$ 23.746	-\$ 17.646	-\$ 15.431	-\$ 12.191	-\$ 6.316	\$ 3.419	\$ 484	\$ 14.254

A partir de los resultados presentados, puede observarse que, bajo el cumplimiento del objetivo de ventas establecido, se alcanza un saldo positivo acumulado en el Mes 8 del Proyecto (Octubre de 2010).

Saldo Positivo	Mes 8
ROI	\$ 1,21
TIR	7,56%

Así también, el Retorno sobre Inversión alcanzado es de \$1,21 de ganancia por cada peso (\$) invertido en el Plan.

Fuente: Elaboración propia

Por último, la Tasa Interna de Retorno es del 7,56%, ligeramente menor al 10,75% tomado como referencia de mercado³⁰

³⁰ Tasa Anual de Plazo Fijo Tradicional Banco Santander Río al 14/05/2010

Tabla N° 45: Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2011 – Escenario Pesimista

Flujo de Fondos Plan de Marketing Estancia Urbana 2011 Escenario Pesimista												
Meses	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11
Parámetros Generales												
Eventos Naturales Proyectados	4	3	5	6	4	2	2	2	3	3	3	3
Facturación Natural Proyectada	\$ 72.000	\$ 54.000	\$ 90.000	\$ 108.000	\$ 72.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000
Margen de Contribución Proyectado	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%	43%
Eventos Incrementales	0	1	1	0	2	1	1	1	2	1	2	2
Venta Incremental Proyectada en \$	\$ 0	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 0	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Ingresos Plan de Marketing 2010	\$ 0	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 0	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 15.480
Utilidad Incremental	\$ 0	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 0	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 7.740	\$ 15.480	\$ 15.480
Egresos Plan de Marketing 2010	\$ 13.190	\$ 3.550	\$ 8.325	\$ 1.568	\$ 8.168	\$ 1.071	\$ 5.871	\$ 5.148	\$ 1.568	\$ 4.288	\$ 15.448	\$ 4.500
Plan Anual de Comunicación	\$ 12.440	\$ 0	\$ 0	\$ 780	\$ 796	\$ 0	\$ 4.800	\$ 0	\$ 780	\$ 0	\$ 4.800	\$ 0
Programa de Normalización de Proceso de Atención y Ventas	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0	\$ 0	\$ 360	\$ 0
Programa de Degustaciones Estancia Urbana	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0	\$ 4.000	\$ 0
Programa Felicidad Compartida	\$ 0	\$ 0	\$ 900	\$ 788	\$ 788	\$ 788	\$ 788	\$ 788	\$ 788	\$ 788	\$ 788	\$ 4.500
Programa División Egresados	\$ 0	\$ 2.440	\$ 2.225	\$ 0	\$ 2.225	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Estancia Urbana Corporate	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200	\$ 0	\$ 0	\$ 284	\$ 284	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Programa Fiesta de Fin de Año	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 0
Programa Comunidad Judía	\$ 750	\$ 750	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000	\$ 0
Resultado Neto	-\$ 13.190	\$ 4.190	-\$ 585	-\$ 1.568	\$ 7.312	\$ 6.669	\$ 1.869	\$ 2.593	\$ 13.913	\$ 3.453	\$ 33	\$ 10.980
Resultado Acumulado	-\$ 13.190	-\$ 9.000	-\$ 9.585	-\$ 11.153	-\$ 3.841	\$ 2.828	\$ 4.697	\$ 7.290	\$ 21.202	\$ 24.655	\$ 24.687	\$ 35.667

A partir de los resultados presentados, puede observarse que, bajo el cumplimiento del objetivo de ventas establecido, se alcanza un saldo positivo acumulado en el Mes 6 del Proyecto (Junio de 2011).

Así también, el Retorno sobre Inversión alcanzado es de \$1,49 de ganancia por cada peso (\$) invertido en el Plan.

Por último, la Tasa Interna de Retorno es del 23,04%, muy superior al 10,75% tomado como referencia de mercado³¹

Saldo Positivo	Mes 6
ROI	\$ 1,49
TIR	23,04%

Fuente: Elaboración propia

³¹ Tasa Anual de Plazo Fijo Tradicional Banco Santander Río al 14/05/2010



Estancia Urbana

La Yaya

Conclusiones y Recomendaciones
 finales

Conclusiones Finales

Como se remarca en las Conclusiones Preliminares, el sector de Salones de Fiestas y Eventos es un mercado caracterizado por su informalidad y bajo nivel de profesionalización de la oferta. En este sentido, la posibilidad de destacarse por parte de las compañías está sostenida por la profesionalidad que puedan alcanzar en los aspectos de servicio y de procesos, y acciones de marketing y ventas.

Asimismo se destacan como los mayores activos de la marca a la experiencia y nivel de calidad alcanzados, como así también la gran potencialidad de desarrollo que tiene la misma. Sostenido esto en bases sólidas en los aspectos básicos, ventajas competitivas de Estancia Urbana dadas por las características edilicias del predio, y oportunidades de mejora claras y factibles de solucionar.

Tomando este diagnóstico como base, se trabajó el desarrollo comercial de la marca desde dos grandes ejes: **La Construcción de Marca a través del desarrollo de un CONCEPTO ÚNICO y el diseño de la EXPERIENCIA GLOBAL La Yaya**, a través de un enfoque de Marketing Vivencial con programas que acercaran la experiencia que ofrece la marca a prospectos de los segmentos estratégicos (Programa de Degustaciones, División Egresados y Fiesta de Fin de Año entre otros). El segundo eje (presentado así sólo por cuestiones de orden discursivo y de lógica conceptual) central es la **Profesionalización Comercial de la Compañía a través del DESARROLLO DE PRODUCTOS específicos para cada segmento estratégico**, de manera de contar con propuestas direccionadas que permitan acercarse a cualquier prospecto con un discurso claro sobre las ventajas de realizar eventos con La Yaya, **y la DEFINICIÓN y NORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS, centrado principalmente en la Proactividad Comercial.**

La Aplicación de Mejoras sobre estos dos ejes no sólo contribuirá a la generación de resultados reales en ventas a corto plazo, sino que su mayor impacto será ubicar a la compañía en un escalón superior de desarrollo y capacidad comercial, posibilitándola de encarar el mercado desde una perspectiva superior y con mayor seguridad, y así perfilarse para continuar trabajando en la consecución de sus objetivos de liderazgo en el mediano plazo.

Una apreciación final sobre los programas propuestos es que los mismos son completamente reciclables en cada período. Ya que todos ofrecen la posibilidad de renovarse o perpetrarse, ya sea para mantener los vínculos y logros alcanzados con partners, o bien para ofrecer las experiencias desarrolladas a los distintos segmentos a medida que los mismos se renuevan año a año. Siempre conservando el criterio profesional de revisión estratégica, renovación e innovación de la propuesta, no se pretende darle rigidez al accionar comercial de la marca, sino destacar la no obsolescencia de los programas y acciones propuestos.

Recomendaciones Finales

Se presentan a continuación algunas recomendaciones para la correcta implementación de definiciones, programas y procesos, como así también para acompañar al desarrollo perseguido por la marca desde todas las áreas de la empresa:

- Incrementar la estructura del equipo comercial de la compañía ya que el mismo está siendo explotado al límite actualmente, con sobre concentración de tareas en un mismo recurso en diversos casos. Esto por un lado introduce un importante riesgo de cuellos de botella para la implementación correcta de todas las actividades necesarias del proceso, como así también las que día a día demanda la estructura para su funcionamiento. Por otro lado limita la capacidad de crecimiento de la marca al no contar con capacidad ociosa de recursos comerciales para introducir nuevas acciones futuras o atender la demanda que, se estima, incrementará.
- Implementar programas de normalización de procesos a las áreas de producción y logística, de manera de hacer más eficiente la planificación y desarrollo de eventos para las distintas tipologías de productos diseñados.
- Potenciar las ventajas edilicias del Salón a través de mejoras de infraestructura necesarias para lograr un ambiente armónico con el concepto buscado hasta en los detalles más mínimos. Algunas propuestas al respecto son:
 - Ampliar las instalaciones de equipos audiovisuales para una mejor ambientación de diferentes espacios del predio que actualmente pueden ofrecer oportunidades de mejora.
 - Construir un helipuerto para poder ofrecer a los clientes de mayor status la posibilidad de contratar entrada triunfal en helicóptero.
 - Revisar íntegramente con profesionales de arquitectura, diseño, decoración y fotografía todos los espacios y aspectos edilicios del predio para contar con asesoría que permita renovar y llevar a la máxima expresión las posibilidades físicas del Salón en términos de espacios, pintura, materiales, iluminación, parquización, etc.
- Incorporar procesos de Benchmarking a través del monitoreo trimestral de acciones comerciales de la competencia. Como así también mediciones semestrales de oferta de productos y precios de los principales competidores.



Estancia Urbana

La Yaya

Bibliografía

Material Bibliográfico

- Eiglier, Pierre y Langeard, Eric – *Servucción (El Marketing de Servicios)* – Editorial Mc Graw-Hill. – 1989
- Hiebing, Roman G. y Cooper, Scout W. – “Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia”. Editorial Mc Graw-Hill – 1992
- Kotler, Philip – “Dirección de Marketing”. Editorial Pearson Educación - 2001
- Lovelock, Christopher; Wirtz, Jochen – “Marketing de Servicios, sexta edición”. Editorial Pearson Educación – 2009
- McCarthy, Jerome y Perreault, William – “Marketing: Un Enfoque Global, 13ª Edición”. Editorial McGraw Hill – 2001.
- Pine, Joseph II; Gilmore, James H. – “La Economía de la Experiencia”. – 2002
- Porter, Michael E. – “Estrategias Competitivas”. Editorial CECSA – 1998
- Sainz de Vicuña, José María - "El Plan de Marketing en la Practica". – 2000
- Schmitt, Bernd H. – *Experiential Marketing* – Deusto – 2000
- Walker, Orville C. y Boyd, Harper W. – “Marketing Estratégico, cuarta edición”. Editorial Mc Graw-Hill. – 2004

- AAM y SAIMO - www.saimo.org.ar/socios/Socios/NSE2006-23nov2006-Informe_final.pdf
- Abeceb.com – www.abeceb.com
- Cámara Argentina de Comercio – www.cac.com.ar
- Centro Unión Israelita (Comunidad Judía de Córdoba) - www.kehilacordoba.org
- Diario Clarín – www.clarin.com
- Dirección de Estadísticas e Información en Salud – www.deis.gov.ar
- Dirección General de Estadísticas y Censos - web2.cba.gov.ar/actual_web/estadisticas/index.htm
- Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DINIECE) - diniece.me.gov.ar/index.php?option=com_content&task=section&id=1&Itemid=6
- Eventos Plus – www.eventosplus.com.ar
- GFK Kleiman Sygnos - www.gfk-kleimansygnos.com.ar
- INDEC – www.indec.gov.ar
- Infobae Profesional – www.iprofesional.com
- Infonegocios – www.infonegocios.info
- La Nación – www.lanacion.com.ar
- La Voz del Interior – www.lavoz.com.ar
- MindShare - www.mindshareworld.com
- Novias de Córdoba – www.noviasdecordoba.com.ar
- Novias y Quince – www.noviasyquince.com.ar
- Revista Mil Opciones - www.revistamilopciones.com
- Tendencias 21 – www.tendencias21.net
- Trendwatching – www.trendwatching.com
- Unión Industrial Córdoba – www.uic.org.ar
- Universidad Torcuato Di Tella – www.utdt.edu



Estancia Urbana

La Yaya

Anexos

Informe Preliminar

Estancia Urbana



Mystery Shopper

Fiesta de 15

Octubre de 2009

Introducción

El objetivo del presente instrumento es determinar si las empresas presentan una propuesta segmentada para el segmento de Fiestas de 15, en cuanto a cotización, nivel de servicio y el proceso de atención y ventas.

Para cubrir los objetivos de información establecidos en el proyecto, se utilizó la técnica de Cliente Simulado o Fantasma sobre un Punto de venta seleccionado de cada empresa.

Esta técnica de investigación, permite evaluar en tiempo real situaciones de compra con el objetivo de recolectar información primaria sobre variables claves de la propuesta comercial de los actores del mercado de oferta.

En este caso los aspectos que se relevaron y analizaron son:

- Características de infraestructura de los PV.
- Análisis de la propuesta de producto y servicios.
- Desempeño de marketing de la empresa.
- Funcionamiento de los procesos de atención y personal de contacto.
- Desempeño general en el proceso de venta.
- Análisis sobre la proactividad comercial de la oferta.

Productos a consultar

- Fiesta de 15

Perfiles

- **Perfil 1:** Madre, de una hija próxima a cumplir los 15 años de edad que desea consultar sobre el servicio que brindan.

Fiesta para aproximadamente 150 personas

Empresas evaluadas:

Fueron relevadas en la ciudad de Córdoba, las siguientes compañías:

1. Holiday Inn
2. Hotel de la Cañada (*)
3. Campo de Vuelo
4. Boheme
5. Campo Norte (*)
6. Los Carolinos (*)
7. Tres Aguas (*)
8. La Angelina (*)
9. Milenium
10. Tiyuka (*)
11. Dinosaurio (*)
12. La Antorcha Palace (*)

(*) Solo se evaluó el Proceso de Atención y Venta

En todos los casos se pidió entrega formal de la cotización a través de dirección de correo electrónico.

Fichas Consolidadas

Menú

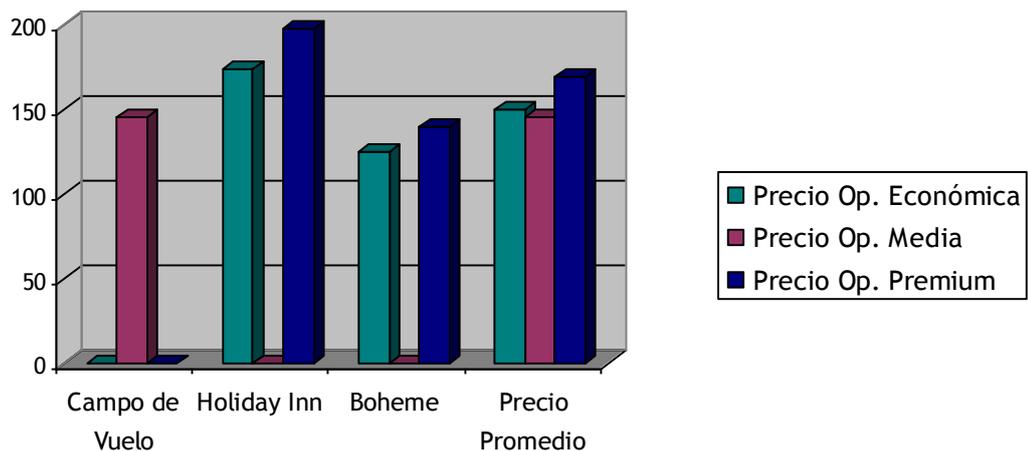
Menú: Recepción y Entrada

Salones	Recepción			Entradas		Cantidad de Opciones
	Bocaditos		Mesa de fiambres	Calientes	Frías	
	Fríos	Calientes				
Campo de Vuelo	si	si	s/d	si	si	4
Holiday Inn	si	si	s/d	si	si	4
Milenium	si	si	s/d	si	si	4
Boheme	si	si	s/d	si	si	4
Total %	100%	100%	0%	100%	100%	-

Precio / Menú: Plato Principal Jóvenes

Salones	Plato Principal Jóvenes				Cantidad de Opciones
	Precio Op. Económica	Precio Op. Media	Precio Op. Premium	Otros Menús	
Campo de Vuelo	s/d	145	s/d	Menú infantil	1
Holiday Inn	173,8	s/d	197,5	s/d	2
Milenium	s/d	s/d	s/d	Menú para celíacos - alérgicos o vegetarianos	4
Boheme	125	s/d	140	s/d	5
Precio Promedio	149,4	145	168,8	-	-
Total %	50%	25%	50%	50%	-

Los precios no incluyen IVA

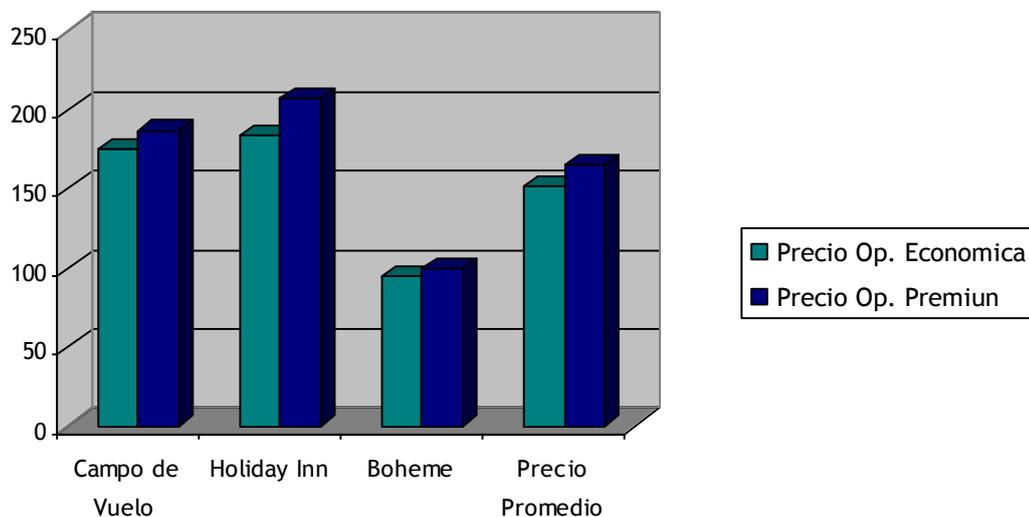


Precio / Menú: Plato Principal Mayores

Salones	Plato Principal Mayores			Cantidad de opciones
	Precio Op. Económica	Precio Op. Premium	Otros Menús	
Campo de Vuelo (*)	175	187	Menú infantil	5
Holiday Inn	184,1	207,8	Menú vegetariano y para diabéticos	2
Milenium	s/d	s/d	Menú para celíacos - alérgicos o vegetarianos	4
Boheme	95	100	s/d	2
Precio Promedio	151,4	164,9	-	-
Total %	75%	75%	75%	-

Los precios no incluyen IVA

(*) Campo de Vuelo, ofrecen opción de plato principal de mayores media a \$180.



Alcance del Menú: Postre, servicios de café, mesa dulce y fin de fiesta

Salones	Postre	Servicios de Café	Mesa Dulce	Fin de Fiesta				Total Q
	Cantidad de opciones	Incluido?	Incluido?	Pizza	Pata	Mexicana	Otras alter.	
Campo de Vuelo	6	s/d	si	si	si	si	Cazuelas	6
Holiday Inn	3	si	si	si	si	si	Pastas	7
Milenium	5	s/d	si	si	s/d	si	Conitos de pollo frito	5
Boheme	4	si	si	si	si	si	s/d	6
Total %	100%	50%	100%	100%	75%	100%	75%	-

Bebidas sin alcohol

Salones	Bebida s/ alcohol						
	Incluida?	Opciones			Marca		
		Agua	Gaseosa	Jugos	Agua	Gaseosa	Jugos
Campo de Vuelo	si	si	si	s/d	Línea Coca Cola	Línea Coca Cola	s/d
Holiday Inn	si	si	si	si	s/d	s/d	s/d
Milenium	si	si	si	si	s/d	s/d	s/d
Boheme	si	si	si	s/d	Línea Coca Cola	Línea Coca Cola	s/d
Total %	100%	100%	100%	50%	-	-	-

Bebidas con alcohol

Salones	Bebidas c/ alcohol		
	Incluida?	Marcas/ Bodega	
		Vino	Champagne
Campo de Vuelo	no	s/d	s/d
Holiday Inn	si	Chandon	Mercier - Chandon
Milenium	si	Chandon	s/d
Boheme	no	s/d	s/d
Total	50%	50%	25%

Sonido e iluminación

Salones	Musicalización, Sonido, iluminación y equipamiento			
	Música	Equipos de sonido	Equipos de iluminación	calefacción/ aire acondic.?
	Incluida?			
Campo de Vuelo	si	si	si	si
Holiday Inn**	si	si	si	s/d
Milenium	Adicional	adicional	adicional	s/d
Boheme*	Adicional	adicional	adicional	si

*no están incluidos impuestos Sadaic aadicapif

** a partir de 100 personas, los aranceles de Sadaic y Aadicapif no están incluidos

Estacionamiento

Salones	Estacionamiento	
	Estacionamiento propio	
	SI/NO	Capacidad
Campo de Vuelo	si	s/d
Holiday Inn	si	Según disponibilidad de lugares
Milenium	si	s/d
Boheme	s/d	s/d

Servicios adicionales

Salones	Servicios Adicionales		
	Servicios de Filmación	Servicios de Fotografía	Servicios de cobertura médica
Campo de Vuelo	Adicional	Adicional	si
Holiday Inn	s/d	s/d	s/d
Milenium	Adicional	Adicional	si
Boheme	s/d	s/d	si

Servicio de Decoración

Decoración: general, centro de mesa, sillas

Salones	Decoración			
	Decoración general	Centro de mesa	Sillas vestidas	Otras opciones
Campo de Vuelo	si	si	si	Adicional armado de juego de living
Holiday Inn	si	si	s/d	
Milenium	si	si	s/d	Adicional armado de juego de living
Boheme	si	si	si	

Contratación

Salones	Contratación		
	Plazos de financiación	Seña/deposito	Saldo
Campo de Vuelo	s/d	\$3000 en concepto de seña	El 30% del monto final se deberá completar 30 días antes y el 70% restante 5 días antes del evento
Holiday Inn	s/d	30% del total	70% 48hs antes del evento
Milenium	s/d	un % del total	Se completa 3 días previos al evento
Boheme	no	\$4000 en concepto de reserva	7 días hábiles antes de la realización

Proceso de atención y venta

Con el objeto de medir el desempeño competitivo en el proceso de atención y venta en las empresas relevadas **se toma una escala máxima de 10 puntos y se le asigna un valor proporcional a cada uno de los atributos evaluados.**

El esquema de puntuación utilizado es el siguiente:

- Calificación Global: Máxima de 10 puntos, siendo el puntaje de cada variable de 1.25 pts.
- Calificación Atención: Máxima de 10 puntos, siendo el puntaje de cada variable de 2 pts.
- Calificación Venta y proactividad: Máxima de 10 puntos, siendo el puntaje de cada variable de 3.33 pts.

En este sentido, se asigna el valor correspondiente para registrar la presencia del atributo y 0.0 para registrar la ausencia del mismo. La calificación total surge de la sumatoria de dichos valores.

Salones	Categorías											
	Campo de Vuelo	Holiday Inn	Milenium	Boheme	Dinosaurio	Tres Aguas	Tiyuka	Campo Norte	Los Carolinos	La Antorcha Palace	La Angelina	
Atención												
Saluda cordialmente al cliente	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	0,00	1,25	
Se presenta con su nombre de pila	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	
El trato es cordial y personalizado	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	
Demuestra proactividad y predisposición	1,25	1,25	1,25	1,25	0,00	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	
Proactividad Comercial												
Demuestra interés en captar al prospecto	1,25	1,25	1,25	1,25	0,00	1,25	1,25	1,25	1,25	0,00	1,25	
Solicita y registra los datos del prospecto	1,25	1,25	0,00	1,25	0,00	1,25	0,00	1,25	1,25	0,00	1,25	
Ofrece enviar información institucional / comercial por e - mail	1,25	1,25	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	1,25	1,25	0,00	0,00	
Calificación Global	8,75	10,00	6,25	8,75	3,75	7,50	6,25	8,75	8,75	3,75	7,50	

Siendo el puntaje por cada variable de 1,25pts

Resultados

El promedio global del proceso de atención y venta es 7.27 puntos.

Resultado Global	
Salones	Puntaje
Holiday Inn	10
Campo de Vuelo	8,75
Boheme	8,75
Campo Norte	8,75
Los Carolinos	8,75
Tres Aguas	7,5
La Angelina	7,5
Promedio	7,27
Milenium	6,25
Tiyuka	6,25
Dinosaurio	3,75
La Antorcha Palace	3,75

Los cuadros siguientes muestran el promedio y la calificación de las variables desagregadas:

- Atención
- Venta y proactividad

Proceso de Atención	
Salones	Puntaje
Holiday Inn	10
Campo de Vuelo	8
Boheme	8
Campo Norte	8
Los Carolinos	8
Tres Aguas	8
La Angelina	8
Milenium	8
Tiyuka	8
Promedio	7,82
Dinosaurio	6
La Antorcha Palace	6

Siendo el puntaje por cada variable de 2pts

Venta y Proactividad	
Salones	Puntaje
Holiday Inn	10
Campo de Vuelo	10
Boheme	10
Campo Norte	10
Los Carolinos	10
Tres Aguas	6,66
La Angelina	6,66
Promedio	6,36
Milenium	3,33
Tiyuka	3,33
Dinosaurio	0
La Antorcha Palace	0

Siendo el puntaje por cada variable de 3,33pts

Semáforo de atributos

Índice de Efectividad por atributo

El índice de efectividad (IE) se presenta en términos porcentuales e indica el nivel de cumplimiento de cada atributo en relación al total de observaciones realizadas durante el cliente fantasma.

El semáforo de atributos, ordena los atributos evaluados en todas las dimensiones del modelo en función de su IE y permita agruparlos en tres categorías:

- Rojos (con un IE menor al 50%),
- Amarillos (con un IE de entre 50% y 70%) y
- Verdes (IE superior al 70%).

Los resultados son los siguientes:

SEMÁFORO		
Proceso de Atención y Venta	IE	
Demuestra interés en captar al prospecto	9%	
Ofrece enviar información institucional / comercial por e - mail	45%	
Demuestra proactividad y predisposición	64%	
El trato es cordial y personalizado	82%	
Se presenta con su nombre de pila	90%	
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	91%	
Solicita y registra los datos del prospecto	100%	
Saluda cordialmente al cliente	100%	
Índice de Efectividad Promedio Total	73%	

Fichas Individuales

Empresa: Holliday Inn	
Contacto: Valeria Gonzalez	
Ubicación del salón: Salón Cerro de las Rosas	
Capacidad del salón: 150 personas	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	SI
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	NO
Explica los servicios del Salón	SI
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	SI
Disc Jockey	SI
Personal de atención	SI
Seguridad	NO
Grupo Electrónico	NO
Vajilla Completa	SI
Personal de limpieza	NO
Otros	Degustacion de menues/Mesa Dulce/Habitacion/Sala de Juegos /Arreglos Florales de Estacion
Explica los beneficios del Salón	SI
Ofrece alternativas de menu	SI
Tipo de menu que ofrece	Menu Adolescentes/Menu Adultos /Vegetariano/Diabeticos.No incluyen bocaditos de Recepcion son adicionales
Marcas de bebidas que ofrecen	Latitud 33 /Chandon
Ofrece mostrar el Salón	SI
Posee un producto / servicio para 15 años	SI
Características del producto / servicio para 15 Años	Posee producto armado especialmente para Fiestas de 15 años con varias opciones de Menues.
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	\$ 185,7
Ofrece alternativas de financiación para la operación	Se debera abonar 30% dentro de los 10 dias de confirmado evento 30% 180 dias antes y 40% 90 dias antes del evento
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Empresa: La Boheme	
Contacto: Lucrecia	
Ubicación del salón: S/D	
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	NO
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	NO
Explica los servicios del Salón	SI
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	NO
Disc Jockey	SI
Personal de atención	SI
Seguridad	SI
Grupo Electrónico	NO
Vajilla Completa	SI
Personal de limpieza	NO
Otros	Ofrecen Servicio de Emergencia. Alternativas de Centro de Mesas Y Cotillon
Explica los beneficios del Salón	NO
Ofrece alternativas de menu	SI
Tipo de menu que ofrece	Clasico, Jovenes y Trasnoche
Marcas de bebidas que ofrecen	Coca Cola
Ofrece mostrar el Salón	SI
Posee un producto / servicio para 15 años	SI
Características del producto / servicio para 15 Años	Posee producto armado especialmente para Fiestas de 15 años con varias opciones de Menues.
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	\$ 132,5
Ofrece alternativas de financiación para la operación	Entrega de \$4000 (no reembolsables) en efectivo y saldo 7 dias antes de Evento en efectivo
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Empresa: Tres Aguas	
Contacto: Ana	
Ubicación del salón: Saldan	
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	NO
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	Solo informan personalmente
Explica los servicios del Salón	Solo informan personalmente
Servicios que ofrece	Solo informan personalmente
Explica los beneficios del Salón	Solo informan personalmente
Ofrece alternativas de menu	Solo informan personalmente
Tipo de menu que ofrece	Solo informan personalmente
Marcas de bebidas que ofrecen	Solo informan personalmente
Ofrece mostrar el Salón	Solo informan personalmente
Posee un producto / servicio para 15 años	Solo informan personalmente
Características del producto / servicio para 15 Años	Solo informan personalmente
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	Solo informan personalmente
Ofrece alternativas de financiación para la operación	Solo informan personalmente
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	NO
Observaciones Generales	
<p>Solo entregan e informan costos y presupuestos personalmente!!! Nos podemos acercar los Martes Jueves y Viernes de 16 a 20 hs. Los Sabados no realizan Fiestas de 15 años.</p>	

Empresa: Milenium	
Contacto: Martin	
Ubicación del salón: S/D	
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	SI
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	SI
Explica los servicios del Salón	SI
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	SI
Disc Jockey	SI
Personal de atención	SI
Seguridad	SI
Grupo Electrónico	SI
Vajilla Completa	SI
Personal de limpieza	SI
Otros	Area Protegida decoracion coordinacion evento incluido. Como regional estilo / Estereofia y
Explica los beneficios del Salón	SI
Ofrece alternativas de menu	SI
Tipo de menu que ofrece	Menu Unico con varias opciones
Marcas de bebidas que ofrecen	Latitud 33 / Chandon
Ofrece mostrar el Salón	SI
Posee un producto / servicio para 15 años	SI
Características del producto / servicio para 15 Años	Lo venden como Dos eventos paralelos p/Adultos y Jovenes.
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	S/D
Ofrece alternativas de financiación para la operación	Se debera abonar un porcentaje del total estimado (no informan que porcentaje) y el saldo 3 dias antes del evento.
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Empresa: Tiyuka	
Contacto: Lisandro 0351-156742439	
Ubicación del salón: Va. Allende	
Capacidad del salón: 1° 220 2° 350 (Carpa)	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	NO
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	SI
Explica los servicios del Salón	SI
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	Solo informan personalmente
Disc Jockey	si
Personal de atención	Solo informan personalmente
Seguridad	Solo informan personalmente
Grupo Electrónico	Solo informan personalmente
Vajilla Completa	Solo informan personalmente
Personal de limpieza	Solo informan personalmente
Otros	Solo informan personalmente
Explica los beneficios del Salón	SI
Ofrece alternativas de menu	Solo informan personalmente
Tipo de menu que ofrece	Menu Formal p/Adultos y Semi Informal p/Adolescentes c/ opcion de comer sentados a la mesa o no.
Marcas de bebidas que ofrecen	Vino de la casa Bodega Talataya Vino Bodega Monte Linda
Ofrece mostrar el Salón	SI
Posee un producto / servicio para 15 años	SI
Características del producto / servicio para 15 Años	El Producto es un servicio de Todo incluido.solo es extra DJ e Impuestos.
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	Solo informan personalmente
Ofrece alternativas de financiación para la operación	Solo informan personalmente
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	NO
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	NO
Observaciones Generales	
Solo entregan presupuesto personalmente de Lunes a Viernes de 9:30 a 13:30 y de 17 a 21:00	

Empresa: Campo Norte	
Contacto: Gustavo	
Ubicación del salón: S/D	CAMPO NORTE
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	NO
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	NO
Explica los servicios del Salón	NO
No envío cotización al 21/09	
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Empresa: Campo de Vuelo	
Contacto: Lucia o Veronica	
Ubicación del salón: S/D	
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	NO
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	SI
Explica los servicios del Salón	SI
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	SI
Disc Jockey	SI
Personal de atención	SI
Seguridad	SI
Grupo Electrónico	SI
Vajilla Completa	SI
Personal de limpieza	SI
Otros	Servicio de Emergencia
Explica los beneficios del Salón	SI
Ofrece alternativas de menu	NO
Tipo de menu que ofrece	NO
Marcas de bebidas que ofrecen	No informan
Ofrece mostrar el Salón	SI
Posee un producto / servicio para 15 años	SI
Características del producto / servicio para 15 Años	Principalmente el Menu es especialmente diseñado para Adolescentes
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	\$ 145
Ofrece alternativas de financiación para la operación	P/ Reserva se debe abonar \$ 3.000 en concepto de seña, la cual no se reintegrará en ningún caso. El 30% del monto final se deberá completar 30 días antes y el 70% restante, 5 días antes del evento
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Empresa: Lomas de Las Carolinas	
Contacto: Juan	
Ubicación del salón: S/D	
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	NO
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	NO
Explica los servicios del Salón	NO
No envío cotización al 21/09	
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI
Observaciones Generales	
No hacen presupuesto por telefono o por mail. Ya que hacen presupuestos a medida de acuerdo a evento igualmente accedio a enviarme Presupuesto de una Fiesta de 15 años realizada hace poco para que conozca servicios y costos.	

Empresa: La Antorcha Palace	
Contacto: S/Dato No informo	
Ubicación del salón: S/D	
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	NO
Se presenta con su nombre de pila	NO
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	NO
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	Solo informan personalmente
Explica los servicios del Salón	Solo informan personalmente
Servicios que ofrece	Solo informan personalmente
Explica los beneficios del Salón	Solo informan personalmente
Ofrece alternativas de menu	Solo informan personalmente
Tipo de menu que ofrece	Solo informan personalmente
Marcas de bebidas que ofrecen	Solo informan personalmente
Ofrece mostrar el Salón	SI
Posee un producto / servicio para 15 años	Solo informan personalmente
Características del producto / servicio para 15 Años	Solo informan personalmente
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	Solo informan personalmente
Ofrece alternativas de financiación para la operación	Solo informan personalmente
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	NO
Solicita y registra los datos del prospecto	NO
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	NO
Observaciones Generales	
Solo hacen presupuestos personalmente de Martes a Sabados. Martes Mlerc y Jueves de 18 a 22 y Viernes y Sabado de 18 a 20	

Empresa: La Angelina	
Contacto: Guadalupe	
Ubicación del salón: S/D	
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	NO
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	NO
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	NO
Explica los servicios del Salón	NO
No envío cotización al 21/09	
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	NO
Observaciones Generales	
Se comunicamn del area comercial deje mis datos p/informacion presupuesto etc etc	


Estancia Urbana

La Yaya

Informe Preliminar

Estancia Urbana



Mystery Shopper

Segmento Corporativo

Fin de Año 2009

Octubre de 2009

Introducción

El objetivo del presente instrumento es determinar si las empresas presentan una propuesta segmentada para el segmento Corporativo, en cuanto a cotización, nivel de servicio y el proceso de atención y ventas.

Para cubrir los objetivos de información establecidos en el proyecto, se utilizó la técnica de Cliente Simulado o Fantasma sobre un Punto de venta seleccionado de cada empresa.

Esta técnica de investigación, permite evaluar en tiempo real situaciones de compra con el objetivo de recolectar información primaria sobre variables claves de la propuesta comercial de los actores del mercado de oferta.

En este caso los aspectos que se relevaron y analizaron son:

- Características de infraestructura de los PV.
- Análisis de la propuesta de producto y servicios.
- Desempeño de marketing de la empresa.
- Funcionamiento de los procesos de atención y personal de contacto.
- Desempeño general en el proceso de venta.
- Análisis sobre la proactividad comercial de la oferta.

Productos a consultar

- Segmento corporativo

Perfil

- **Perfil:** Persona encargada de realizar un evento de fin de año para la empresa en la que trabaja.

Evento para aproximadamente 80 personas

Empresas evaluadas:

Fueron relevadas en la ciudad de Córdoba, las siguientes compañías:

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. Hotel de la Cañada | 1. RocaBianca |
| 1. Windsor | 1. Quorum (*) |
| 1. Sheraton | 1. Hotel Cesar Carman (*) |
| 1. Milenium | |
| 1. Campo Norte | |

(*) Solo se evaluó el Proceso de Atención y Venta

En todos los casos se pidió entrega formal de la cotización a través de dirección de correo electrónico.

Mystery: Perfil Corporativo

Fichas Consolidadas

Menú

Menú: Recepción y Entrada

Salones	Recepción			Entradas		Cantidad de opciones
	Bocaditos		Mesa de fiambres	Calientes	Frías	
	Fríos	Calientes				
Hotel de la Cañada	s/d	s/d	s/d	si	si	2
Windsor	s/d	s/d	s/d	s/d	si	1
Sheraton	si	si	s/d	s/d	s/d	2
Milenium	si	si	si	si	si	5
Campo Norte	s/d	s/d	si	si	si	3
RocaBianca	si	s/d	s/d	s/d	s/d	1
Total %	50%	33,33%	33,33%	50%	66,66%	-

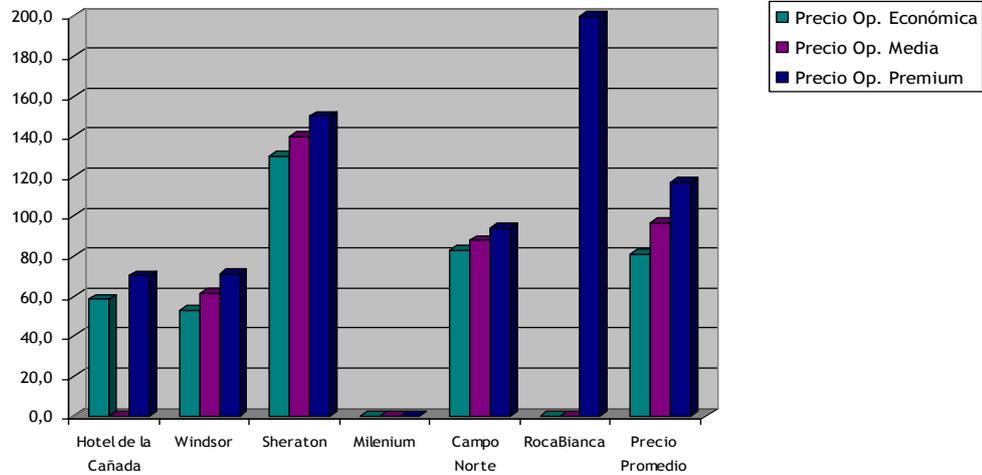
Precio / Menú General

Salones	Plato Principal				Cantidad de opciones
	Precio Op. Económica	Precio Op. Media	Precio Op. Premium	Otros Menús	
Hotel de la Cañada	58,5	s/d	70,3	s/d	2
Windsor*	52,9	61,6	71,1	s/d	3
Sheraton	130	140	150	s/d	3
Milenium	s/d	s/d	s/d	Posee menús para celíacos - alérgicos y vegetarianos	12
Campo Norte	83	88	94	s/d	3
RocaBianca**	s/d	s/d	200	s/d	1
Precio Promedio	81	96,5	117,1	-	-
Total %	66,66%	50%	83,33%	16,66%	-

*No incluye vino

** entrada - plato principal - postre - servicio final de fiesta

Datos s/ IVA



Alcance del Menú: Postre, servicios de café, mesa dulce y fin de fiesta

Salones	Postre	Servicios de Café	Mesa Dulce	Fin de Fiesta				Total Q
	Cantidad de opciones	Incluido?	Incluido?	Pizza	Pata	Mexicana	Otras alter.	
Hotel de la Cañada	2	no	no	s/d	s/d	s/d	s/d	1
Windsor	2	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	1
Sheraton	1	si	si	si	si	s/d	s/d	5
Milenium	4	s/d	s/d	s/d	si	si	Cazuelas - Pastas - Cocina China - Medio Oriente - Criolla	4
Campo Norte	1	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	1
RocaBianca	3	s/d	si	si	s/d	s/d	Cazuela de pastas	4
Total %	100%	16,66%	33,33%	33,33%	33,33%	16,66%	16,66%	-

Bebidas

Bebidas sin alcohol

Salones	Bebida s/ alcohol						
	Incluida?	Opciones			Marca		
		Agua	Gaseosa	Jugos	Agua	Gaseosa	Jugos
Hotel de la Cañada	no	si	si	s/d	Villavicencio	Coca Cola	s/d
Windsor	si	si	si	s/d	s/d	s/d	s/d
Sheraton	si	si	si	s/d	s/d	s/d	s/d
Milenium	s/d	si	si	s/d	s/d	s/d	s/d
Campo Norte	s/d	si	si	s/d	s/d	s/d	s/d
RocaBianca	si	si	si	s/d	s/d	s/d	s/d
Total	50%	100%	100%	0%	-	-	-

Bebidas con alcohol

Salones	Bebidas c/ alcohol						
	Incluida?	Marcas/ Bodega		Precios			
		Vino	Champagne	Vino op Econo.	Vino op Premium	Champagne op Econo.	Champagne op Premium
Hotel de la Cañada (*)	no	Nieto Senetiner - Norton	s/d	12	14	s/d	s/d
Windsor	no	Alamos - Grafigna - Lagarde - Santa Julia Finca El Portillo - Genesis - Finca la Linda - Elementos - Quara - Ampakama - Portales del Fin del Mundo	Alamos - Chandon - Finca la Linda	23	60	35	60
Sheraton	si	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
Milenium	s/d	Uxmal - Estiba 1 - Omnium	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
Campo Norte	s/d	Chandon - Norton	Chandon - Norton	s/d	s/d	s/d	s/d
RocaBianca	si	Callia	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
Total %	33,33%	83,33%	33,33%	33,33%	33,33%	16,66%	16,66%

Sonido e iluminación

Salones	Musicalización, Sonido, iluminación y equipamiento			
	Música	Equipos de sonido	Equipos de iluminación	calefacción/ aire acondic.?
	Incluida?			
Hotel de la Cañada(*)	si	si	si	si
Windsor	s/d	s/d	s/d	s/d
Sheraton	no	Adicional	Adicional	s/d
Milenium	no	Adicional	Adicional	s/d
Campo Norte	si	si	si	s/d
RocaBianca	si	si	si	s/d

(*) En el caso de ser mas de 100 comensales, caso contrario corre por cuenta de quien contrata.
No incluye impuestos de reproducción de música

Salones	Estacionamiento	
	Estacionamiento propio	
	SI/NO	Capacidad
Hotel de la Cañada	s/d	s/d
Windsor	s/d	s/d
Sheraton	si	Sujeto a disponibilidad de lugares
Milenium	si	s/d
Campo Norte	s/d	s/d
RocaBianca	s/d	s/d

Servicios adicionales

Salones	Servicios Adicionales		
	Servicios de Filmación	Servicios de Fotografía	Servicios de cobertura médica
Hotel de la Cañada	no	no	si
Windsor	s/d	s/d	s/d
Sheraton	s/d	s/d	s/d
Milenium	s/d	s/d	si
Campo Norte	s/d	s/d	s/d
RocaBianca	s/d	s/d	s/d

Contratación

Salones	Contratación		
	Plazos de financiación	Seña/deposito	Saldo
Hotel de la Cañada	s/d	20%	48hs antes del evento
Windsor(*)	si	no	48hs antes del evento
Sheraton(**)	si	50%	10 días antes del evento
Milenium	s/d	% del total estimado	se completará 3 días previos al evento
Campo Norte	s/d	s/d	s/d
RocaBianca	s/d	30%	72hs previas a realizarse el mismo

* Efectivo - Cheque - Tarjeta de Crédito - Deposito Bancario o Cuenta Corriente

** Efectivo - Deposito Bancario

Proceso de atención y venta

Con el objeto de medir el desempeño competitivo en el proceso de atención y venta en las empresas relevadas **se toma una escala máxima de 10 puntos y se le asigna un valor proporcional a cada uno de los atributos evaluados.**

El esquema de puntuación utilizado es el siguiente:

- Calificación Global: Máxima de 10 puntos, siendo el puntaje de cada variable de 1.25 pts.
- Calificación Atención: Máxima de 10 puntos, siendo el puntaje de cada variable de 2 pts.
- Calificación Venta y proactividad: Máxima de 10 puntos, siendo el puntaje de cada variable de 3.33 pts.

En este sentido, se asigna el valor correspondiente para registrar la presencia del atributo y 0.0 para registrar la ausencia del mismo. La calificación total surge de la sumatoria de dichos valores.

Salones	Categorías							
	Hotel La Cañada	Windsor	Sheraton	Milenium	Roca Blanca	Quorum	Hotel Cesar Carman	Campo Norte
Atención								
Saluda cordialmente al cliente	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Se presenta con su nombre de pila	1,25	1,25	1,25	0,00	1,25	1,25	1,25	0,00
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
El trato es cordial y personalizado	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Demuestra proactividad y predisposición	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Proactividad Comercial								
Demuestra interés en captar al prospecto	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	0,00	0,00
Solicita y registra los datos del prospecto	1,25	1,25	1,25	1,25	0,00	1,25	1,25	1,25
Ofrece enviar información institucional / comercial por e - mail	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Calificación Global	10,00	10,00	10,00	8,75	8,75	10,00	8,75	7,50

Siendo el puntaje por cada variable de 1,25pts

Presentación de Resultados

El promedio global del proceso de atención y venta es 9.22 puntos.

Resultado Global	
Salones	Puntaje
Hotel La Cañada	10
Windsor	10
Sheraton	10
Quorum	10
Promedio	9,22
Milenium	8,75
Roca Blanca	8,75
Hotel Cesar Carman	8,75
Campo Norte	7,5

Siendo el puntaje por cada variable de 1,25pts

Los cuadros siguientes muestran el promedio y la calificación de las variables desagregadas:

- Atención
- Venta y proactividad

Proceso de Atención	
Salones	Puntaje
Hotel La Cañada	10
Windsor	10
Sheraton	10
Quorum	10
Roca Bianca	10
Hotel Cesar Carman	10
Promedio	9,5
Milenium	8
Campo Norte	8

Siendo el puntaje por cada variable de 2pts

Venta y Proactividad	
Salones	Puntaje
Hotel La Cañada	10
Windsor	10
Sheraton	10
Quorum	10
Milenium	10
Promedio	8,75
Roca Bianca	6,66
Hotel Cesar Carman	6,66
Campo Norte	6,66

Siendo el puntaje por cada variable de 3,33pts

Semáforo de atributos

Índice de Efectividad por atributo

El índice de efectividad (IE) se presenta en términos porcentuales e indica el nivel de cumplimiento de cada atributo en relación al total de observaciones realizadas durante el cliente fantasma.

El semáforo de atributos, ordena los atributos evaluados en todas las dimensiones del modelo en función de su IE y permite agruparlos en tres categorías:

- Rojos (con un IE menor al 50%),
- Amarillos (con un IE de entre 50% y 70%) y
- Verdes (IE superior al 70%).

Los resultados son los siguientes:

SEMÁFORO		
Proceso de Atención y Venta	IE	
Se presenta con su nombre de pila	75%	
Demuestra interés en captar al prospecto	75%	
Solicita y registra los datos del prospecto	88%	
Saluda cordialmente al cliente	100%	
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	100%	
El trato es cordial y personalizado	100%	
Demuestra proactividad y predisposición	100%	
Ofrece enviar información institucional / comercial por e - mail	100%	
Índice de Efectividad Promedio Total	92%	

Fichas Individuales

Empresa: RocaBianca	
Contacto: S/Dato No informo	
Ubicación del salón: Camino a San Carlos KM 8,5	
Capacidad del salón: 200 a 300 personas	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	SI
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	SI
Explica los servicios del Salón	NO
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	SI
Disc Jockey	SI
Personal de atención	SI
Seguridad	SI
Grupo Electrónico	si
Vajilla Completa	SI
Personal de limpieza	SI
Otros	Iluminación y Coordinación de Eventos
Explica los beneficios del Salón	NO
Ofrece alternativas de menu	NO
Marcas de bebidas que ofrecen	Callia o similar
Ofrece mostrar el Salón	NO
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	\$ 200
Ofrece alternativas de financiación para la operación	30% seña y cancelación hasta 72 hs. antes del evento.
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	NO
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Empresa: Quorum Hotel	
Contacto: Cristina Palacios (0351-155204550)	
Ubicación del salón: Av. La Voz del Interior 700	
Capacidad del salón: hasta 250 personas en mesa redonda y pista de baile (Salón Pajas Blancas)	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	SI
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	NO
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	SI
Explica los servicios del Salón	SI
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	Techado para 200 vehiculos
Disc Jockey	SI
Personal de atención	SI
Seguridad	SI
Grupo Electrónico	S/D
Vajilla Completa	SI
Personal de limpieza	SI
Otros	Servicio de espectaculos
Explica los beneficios del Salón	SI
Ofrece alternativas de menu	SI
Marcas de bebidas que ofrecen	Santa Julia y Chandon
Ofrece mostrar el Salón	SI
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	\$ 174,0
Ofrece alternativas de financiación para la operación	SI
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI
Observaciones Generales	
Ofrecen dos tipos de eventos para empresas (formal e informal). Si se contrata el salón otorgan descuentos en el precio de las habitaciones.	

Empresa: Sheraton	
Contacto: Maria Placios	
Ubicación del salón: Duarte Quiros 1300	
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	SI
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	SI
Explica las características del Salón	NO
Explica los servicios del Salón	NO
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	SI
Disc Jockey	SI
Personal de atención	SI
Seguridad	S/D
Grupo Electrónico	S/D
Vajilla Completa	SI
Personal de limpieza	S/D
Otros	S/D
Explica los beneficios del Salón	NO
Ofrece alternativas de menu	SI
Marcas de bebidas que ofrecen	S/D
Ofrece mostrar el Salón	NO
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	\$ 140
Ofrece alternativas de financiación para la operación	SI
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Empresa: Hotel de la Cañada	
Contacto: Florencia Cantú	
Ubicación del salón: Marcelo T de Alvear 580	
Capacidad del salón: 80 personas en conferencia - 50 en mesas de trabajo y 25 en mesa en U	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	SI
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	SI
Explica las características del Salón	NO
Explica los servicios del Salón	NO
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	NO
Disc Jockey	Si es mayor a 100 invitados
Personal de atención	SI
Seguridad	SI
Grupo Electrónico	S/D
Vajilla Completa	SI
Personal de limpieza	SI
Otros	Tarima modular, Depósito para guarda elementos, Acceso a Internet, Asistencia Medica
Explica los beneficios del Salón	NO
Ofrece alternativas de menu	SI
Marcas de bebidas que ofrecen	Agua y gaseosa (Línea Villaviencio y Coca Cola) Vinos (Nieto Senetiner-Norton)
Ofrece mostrar el Salón	NO
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	\$ 64,4
Ofrece alternativas de financiación para la operación	NO
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Empresa: Cesar Carman	
Contacto: Matias	
Ubicación del salón: S/D	
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	SI
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	NO
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	NO
Explica las características del Salón	NO
Explica los servicios del Salón	NO
No envío cotización al 21/09	
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	NO
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Empresa: Hotel Windsor	
Contacto: S/Dato No informo	
Ubicación del salón: S/D	
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	SI
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	SI
Explica las características del Salón	NO
Explica los servicios del Salón	NO
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	NO
Disc Jockey	NO
Personal de atención	SI
Seguridad	S/D
Grupo Electrónico	S/D
Vajilla Completa	SI
Personal de limpieza	SI
Otros	NO
Explica los beneficios del Salón	NO
Ofrece alternativas de menu	SI
Marcas de bebidas que ofrecen	Alamos - Grafigna - Lagrde - Santa Julia - Finca El Portillo - Genesis - Finca la Linda - Elementos - Quara - Callia - Ampakama
Ofrece mostrar el Salón	SI
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva (no incluye vino)	\$ 61,9
Ofrece alternativas de financiación para la operación	SI
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Empresa: Milenium	
Contacto: Martin (llama al medio dia)	
Ubicación del salón: Derqui N° 1135 - Villa Allende	
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	NO
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	SI
Explica las características del Salón	NO
Explica los servicios del Salón	NO
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	SI
Disc Jockey	SI
Personal de atención	SI
Seguridad	SI
Grupo Electrónico	SI
Vajilla Completa	SI
Personal de limpieza	SI
Otros	S/D
Explica los beneficios del Salón	NO
Ofrece alternativas de menu	SI
Marcas de bebidas que ofrecen	Uxmal - Estiba 1 - Omnium
Ofrece mostrar el Salón	SI
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	S/D
Ofrece alternativas de financiación para la operación	S/D
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Empresa: Campo Norte	
Contacto: S/Dato No informo	
Ubicación del salón: Cabildo de Cordoba	CAMPO NORTE
Capacidad del salón: S/D	
Instrumento General Mystery Shopper - Estancia La Yaya	
Dimensiones	
Atención	si/no
Saluda cordialmente al cliente	SI
Se presenta con su nombre de pila	NO
Se comunica a través de un lenguaje claro para el cliente	SI
El trato es cordial y personalizado	SI
Demuestra proactividad y predisposición	SI
Venta	Observaciones
Indaga necesidades del prospecto	SI
Indaga sobre el perfil del prospecto (profesión, empresa en la que trabaja, etc.)	SI
Explica las características del Salón	NO
Explica los servicios del Salón	NO
Servicios que ofrece	-
Estacionamiento	NO
Disc Jockey	NO
Personal de atención	SI
Seguridad	SI
Grupo Electrónico	S/D
Vajilla Completa	SI
Personal de limpieza	SI
Otros	S/D
Explica los beneficios del Salón	NO
Ofrece alternativas de menu	SI
Marcas de bebidas que ofrecen	Chandon - Norton
Ofrece mostrar el Salón	NO
Precio de la tarjeta por persona promedio s/iva	\$ 88,3
Ofrece alternativas de financiación para la operación	S/D
Proactividad Comercial	si/no
Demuestra interés en captar al prospecto	SI
Solicita y registra los datos del prospecto	SI
Ofrece enviar información institucional / comercial por e-mail	SI

Informe Preliminar

Estancia Urbana



Mystery Shopper

SALONES

Agosto de 2008

Salones Relevados

Ficha Técnica

Salones Relevados	Infraestructura	Dirección	Zona	
Boheme	"Fiestas y Eventos"	Salón de fiesta	Derqui 703 - Villa Allende	Norte
La Querencia	"Cultura en la naturaleza"	Estancia	Rodriguez Pena	Norte
Chateau Milenium	"Obsesión por lo detalles"	Palacete que funciona como salones de fiesta	Derqui 1135 - Villa Allende	Norte
Majestic	s/d	Salón de fiesta	Hipólito Irigoyen esqu. Alcina - Villa Allende	Norte
Tiyuka	"Salón de fiestas"	Salón de fiesta	Goycochea 775 - Villa Allende	Norte

Menú

Menú: recepción y entrada

Salones	Recepción			Entradas	
	Bocaditos		Mesa de fiambre	Calientes	Frías
	Frios	Calientes			
Boheme (1)	x	x	Adicional	x	x
La Querencia			x	x	x
Chateau Milenium (2)	x	x	Adicional	x	x
Majestic	x	x			x
Tiyuka	x	x		x	x

Nota: se marca con x los servicios incluidos en el valor de la tarjeta y que por lo tanto no representan un costo adicional.

Referencias:

(1) Boheme

Mesa de fiambres: Ofrecen opción extendida por un costo adicional de \$18 P.P

Entrada : Ofrecen además de las opciones incluidas en el valor de la tarjeta opciones adicionales de \$8,00 + IVA y de \$7,00 + IVA P.P.

(2) Chateau Milenium

Mesa de fiambres: "OPCIÓN PETIT BUFFET DE PIE", posee un costo adicional de \$ 12 p.p.

Menú: plato principal

Salones	Plato Principal			
	Opción Económica	Opción Media	Opción Premium	Otros Datos
Boheme (1)	x	x	Adicional	Poseen menú infantil
La Querencia		x		Poseen menú vegetariano
Chateau Milenium		x	x	Poseen menues para celíacos, alérgicos y vegetarianos.
Majestic	x	x	x	No trabajan con menú Criollo
Tiyuka	x	x	x	

Nota: se marca con x los servicios incluidos en el valor de la tarjeta y que por lo tanto no representan un costo adicional.

Referencias:

(1) Boheme

Plato principal: Ofrecen ademas de las opciones incluidas en el valor de la tarjeta adicionales de \$12,00 + IVA P.P. de una categoria premiun

Menú: Postre, servicios de café y mesa dulce

Salones	Postre		Servicios de Café	Mesa Dulce	
	Tipo		¿incluido?	¿incluido?	Producción
	Opción Base	Opción Premium			
Boheme	x	x	Si	Si	s/d
La Querencia	x		s/d	Si	Propia (esposa del dueño)
Chateau Milenium	x	x	Si	Si	s/d
Majestic	x		Si	Si	Propia
Tiyuka	x		Si	Si	Andrea Franchesquini (temp. baja) Propia (temp. alta)

Nota: se marca con x los servicios incluidos en el valor de la tarjeta y que por lo tanto no representan un costo adicional.

Menú: fin de fiesta

Salones	Fin de fiesta				
	¿incluido?	Pizza	Pata	Mexicana	Otras alter.
Boheme (1)	Adicional	x	x	x	
La Querencia (2)	Adicional	x			
Chateau Milenium	Si	x		x	
Majestic	Si	x	x	x	Poseen más variedades
Tiyuka	Si		x	x	

Referencias:

(1) Boheme

Fin de fiesta: SE COBRA UN ADICIONAL DE \$22 + IVA P.P.

(2) La Querencia

Fin de fiesta: SE COBRA UN ADICIONAL DE \$5 P.P. La única opción es Pizza, se sirve aproximadamente a las 4 A.M.

Bebidas

Bebidas sin alcohol

Salones	Bebidas s/ Alcohol				
	¿incluido?	Opciones/ Marca			
		Agua	Gaseosa	Jugos	Marcas
Boheme	Si	x	x		Línea Cocacola
La Querencia	Si	x	x		Línea Cocacola
Chateau Milenium	Si	x	x	x	s/d
Majestic	Si	x	x		s/d
Tiyuka	Si	x	x		Línea Cocacola

Bebidas con alcohol

Salones	Bebica c/alcohol								
	Opción de llevar	¿Bebida incluida?	Costo adicional P.P.	Adicional incluye (*):			Momentos Champagne	¿serv. descorche?	Marcas/ Bodega
				Cena	Brindis	Barra libre			
Boheme	Si	No	s/d	s/d			s/d	s/d	s/d
La Querencia (1)	s/d	No	\$ 25	x	x	x	Se sirve en el brindis junto con la mesa dulce	s/d	Santa Julia
Chateau Milenium (2)	Si	Si en recepción - resto costo adic.	\$ 15	x	x	x	Depende del cliente	adicional	Omnium de Viniterra, Uxmal, Estiba 1 (Cabernet, y Chardonnay)
Majestic (3)	Si	No	\$6 -\$20	x	x	x	Depende del cliente	s/d	s/d
Tiyuka (4)	Si	No	s/d				s/d	s/d	s/d

(1) La Querencia

SE DEBE PAGAR UN ADICIONAL DE \$25 P.P. (Dependiendo la marca que utilicen, este costo incluye alcohol en el brindis, cena y barra libre)

En la Barra se sirve Canilla Libre de Fernet Branca, y Cerveza Quilmes.

Champagne: se sirve en el brindis que es el mismo momento donde se sirve la mesa dulce (aproximadamente las 2:30-3 A.M.)

(2) Chateau Milenium

Lo único que Incluye la tarjeta es el alcohol para la recepción (no para la cena, ni la barra)

Precios: SE DEBE PAGAR UN ADICIONAL DE \$15 P.P. (este costo incluye alcohol en el brindis, cena y barra libre, sino se incluye igual se tiene que abonar \$7 P.P. en concepto de handling)

Barra: fernet, cerveza, whisky, margarita o daiquiri

(3) Majestic

Precios: SE DEBE PAGAR UN ADICIONAL QUE VARIA ENTRE \$6 Y \$20 P.P. (Dependiendo la marca que utilicen, este costo incluye alcohol en el brindis, cena y barra libre)

(4) Tiyuka

El salón da la posibilidad de que los clientes lleven las bebidas alcohólicas, o contratar bajo consignación.

Vajilla

Salones	Vajilla		
	Base	Premium	Otros
Boheme	s/d	s/d	s/d
La Querencia (1)		x	
Chateau Milenium (2)	x	x	
Majestic	Depende del menú		
Tiyuka	Poseen un modelo único, no detallan		

Nota: se marca con x los servicios incluidos en el valor de la tarjeta y que por lo tanto no representan un costo adicional.

(1) La Querencia

Vajilla: Blanca con ribetes dorados

(2) Chateau Milenium

Vajilla: puede ser plateada o de porcelana, el cliente puede elegir.

Servicio de Decoración

Decoración: general, centros de mesa, sillas y civil.

Salones	Decoración				
	Decoración general	Centros de mesa	Sillas Vestidas	Decoración del civil	Otras Opciones
Boheme (1)	x	x	Adicional	s/d	
La Querencia (2)	x	x	x	x	Armado de livings con costo adicional
Chateau Milenium (3)	x	x	s/d	x	
Majestic	x	x	x	x	
Tiyuka (4)	x	x	x	x	Armado de livings con costo adicional

Nota: se marca con x los servicios incluidos en el valor de la tarjeta y que por lo tanto no representan un costo adicional.

(1) Boheme

Alternativa de mesas vestidas: cubremantel, caminos de mesa (anaranjado, verde manzana, rosado, beige, a elección)

Sillas tapizadas

Alternativas de centros de mesa: Variedad de fanales, clásico bouquet de flores, bouquet floral alto

Sillas vestidas: se debe abonar un valor adicional de \$4 cada una

(2) La Querencia

Decoración General: Todo el salón se encuentra decorado con obras de arte iluminadas.

Sillas vestidas: únicamente en el civil

Vajilla: Blanca con ribetes dorados

Ofrecen la posibilidad de armar livings tercerizandolo a la empresa Rincones - Valentina (Con un costo adicional)

(3) Chateau Milenium

Vajilla: puede ser plateada o de porcelana, el cliente puede elegir.

(4) Tiyuka

Ofrecen la posibilidad de armar livings (Con un costo adicional)

Sonido e iluminación

Salones	Musicalización, Sonido, iluminación				
	Música	Equipos de sonido	Equipos de iluminación	Costos adicional	Detalle del adicional
	¿incluida?	¿incluida?	¿incluida?		
Boheme (1)	No	Si	Si	s/d	
La Querencia (2)	No	Si	Si	\$ 800	Servicio de DJ, pantalla e impuestos
Chateau Milenium (3)	No	Adicional		\$ 700	Servicio de DJ y sonido e iluminación
Majestic (4)	No	Adicional		\$ 500	Servicio de DJ y sonido
Tiyuka (5)	No	Adicional	Si	\$ 1.000	Servicio de sonido, iluminación, e impuestos

Nota: se marca con x los servicios incluidos en el valor de la tarjeta y que por lo tanto no representan un costo adicional.

(1) Boheme

Musicalización: para contratar el Dj el cliente lo tiene que contratar particularmente

Impuestos adicionales: Se debe abonar un costo adicional para cubrir los costos de Sadaic y Aadicapif

(2) La Querencia

Musicalización: para contratar el Dj se debe abonar un monto adicional de \$400

Pantalla gigante: Para alquilarla se abona un valor adicional de \$50

Impuestos adicionales: Se debe abonar un costo adicional para cubrir los costos de Sadaic y Aadicapif (\$350)

(3) Chateau Milenium

Música, sonido e iluminación: Para los 3 se puede contratar a Luciano Colman quien terceriza estos servicios, cobrando un costo de \$700.

Además recomiendan grupos musicales.

Impuestos adicionales: Sadaic, Aadicapif, Argentores (los impuestos que cobran por posesión de pantallas gigantes)

(4) Majestic

Música, sonido e iluminación: Tanto el DJ como, los equipos y sonidos se cobran aparte (\$500)

Impuestos adicionales: Se debe abonar un costo adicional para cubrir los costos de Sadaic y Aadicapif

(5) Tiyuka

Música, sonido e iluminación: Dj + sonido e iluminación se debe abonar un monto aparte de \$1.000 (También estan incluidos aquí los impuesto Sadaic, y Aadicapif).

Calefacción / Aire acondicionado

Salones	Equipamiento	
	calefacción/ aire acondic	grupos electrógenos
Boheme	s/d	Si
La Querencia	s/d	Si
Chateau Milenium	Si	s/d
Majestic	s/d	s/d
Tiyuka	Si	Si

Estacionamiento

Salones	Estacionamiento				
	Estacionamiento propio		Servicio de Cuidacoches	Servicios de Vallet	Otros datos
	(Si/No)	Capacidad?			
Boheme	Si	Más de 200	Si	s/d	
La Querencia	Si	Más de 201	Si	s/d	
Chateau Milenium	Si	Más de 200	Si	Si	Poseen además 2 estacionamientos externos cercanos
Majestic	No	-	-	-	En frente del establecimiento hay una playa de estacionamiento privada que no es de su propiedad
Tiyuka	No	-	-	-	Hay 2 cocheras en frente del salón que no son de su propiedad con un costo es de \$3

Personal de Servicios

Salones	Personal de servicios							
	Personal de seguridad	Personal en recepción	Personal en baños	Personal en Guardaropas	Mozos por persona	Coordinador del evento	Wedding planner	Otros
Boheme (1)	x	x			1 c/20	x		Maitre
La Querencia (2)	x	x			1 c/20-23-25	x		
Chateau Milenium (3)	x	x	x	x	1 mozo y 1 camarera c/ 3 mesas	x	x	
Majestic	x	x		x		x		
Tiyuka	x	x	x	x	1 c/20	x		Maitre

Nota: se marca con x los servicios incluidos en el valor de la tarjeta y que por lo tanto no representan un costo adicional.

(1) Poseen maitres (coordinador de mozos)

(2) El dueño es el encargado de toda la coordinación

(3) Coordinador: son los dueños, además hay 3 encargados, más un maitre (coordinador de mozos)

Servicios adicionales

Salones	Servicios Adicionales ofrecidos con costo adicional		
	Servicios de Filmación	Servicios de Fotografía	Cobertura médica
Boheme (1)	x	x	x
La Querencia (2)	s/d	x	s/d
Chateau Milenium	x	x	x
Majestic	x	x	s/d
Tiyuka (3)	x	x	sin costo adic.

(1) Fotografía y filmación: el salón solo recomienda algunos contactos pero el encargado de la contratación es el cliente.

(2) Fotografía: recomiendan un fotógrafo (Martín Brunelli), no requieren exclusividad

(3) Fotografía: recomiendan un fotógrafo (José Peralta), no requieren exclusividad

Filmación: recomiendan una empresa de filmación (Videosound), no requieren exclusividad.

Cobertura Médica: La cobertura médica está incluida por CEC

Contratación

Salones	Contratación		
	Seña / reserva	Saldo	Facturación
Boheme	El monto del alquiler del salón y la reserva son \$3000	Se abona 72hs. antes del evento	Debe realizar factura. Dan la opción de facturar solo el 50%.
La Querencia	\$ 500	s/d	
Chateau Milenium	50%	Se abona 72hs. antes del evento	Debe realizar factura. Dan la opción de facturar solo el 50%.
Majestic	s/d	s/d	s/d
Tiyuka	20%	Se abona 72hs. antes del evento	s/d

Cuadro Consolidado | Cotizaciones

Salones	Cotización	
Boheme	El monto del alquiler del salón y la reserva son de \$3000. Para la fecha de casamiento propuesta (Nov-Dic.) hay unapromoción, donde el salón otorga una bonificación del 50% del alquiler del salón.	
	Valor de la tarjeta por persona	Tarjeta Días Sábados/ Domingos: \$105 (+ IVA)
		Tarjeta Días Viernes: \$100 (+ IVA)
		Tarjeta Menú infantil: \$47 (+ IVA)
		Invitados después de 12: \$22 (+ IVA)
	Adicionales optativos	Opción de recepción extendida \$12 p.p
		Entradas adicionales \$8 - \$9 p.p.
		Plato principal adicional \$12 p.p.
		menú fin de fiesta \$22 (+ IVA) p.p.
	Otros Gastos	Musicalización s/d
Decoración de sillas \$4 c/u		
Fotografía y filmación s/d		
Impuestos Sadaic, Adicapif s/d		
La Querencia	Valor de la tarjeta por persona	Tarjeta menú 1 \$64
		Tarjeta menú 2 \$55
		Tarjeta menú 3 \$51
		Tarjeta menú 4 \$47
		Tarjeta menú 5 \$44
		Tarjeta menú vegetariano \$35
	Adicionales optativos	Tarjetas de niños (0-6 años) s/costo
		Tarjetas de niños (7-12 años) 50% del valor del menú elegido.
		Invitados después de 12 deberán abonar \$10 por persona
		Alcohol por persona \$ 25 (incluye vino, champagne, Fernet, cerveza, todo libre)
Otros Gastos	Menú de madrugada \$5 por persona adicional	
	Musicalización \$400	
	Pantalla gigante\$50	
	Impuestos (Sadaic, Aadicapif) \$350	
		Fotografía y Filmación s/d
Chateau Milenium	Valor de la tarjeta por persona	Tarjeta cotizada \$166 (+ IVA)(El costo total para 200 comensales es de \$33.200)
	Adicionales optativos	Alcohol por persona \$ 15 (Incluye fernet, cerveza, whisky, margarita o daiquiri).
		Handling \$7 P.P. (+ IVA)
		Opción petit buffet de pie \$12 (+ IVA)
	Otros Gastos	Musicalización, sonido e iluminación \$700
		Fotografía, filmación y cobertura médica s/d
		Impuestos (Sadaic, Aadicapif, Argentores (impuestos por posesión de pantallas gigantes)
Majestic	Valor de la tarjeta por persona	\$95 (costo básico + IVA) El costo se encarecerá dependiendo del menú
	Adicionales optativos	Alcohol por persona (de \$6 a \$20)
	Otros Gastos	Musicalización \$500
		Impuestos (Sadaic, Aadicapif) s/d
Tiyuka	Valor de la tarjeta por persona	El costo varía entre \$80 a \$120 (dependiendo del menú, la bebida y la Q de personas)
	Otros Gastos	Musicalización +Impuestos \$1.000
		Fotografía y filmación s/d
La Angelina Estancia Contemporánea	S/D	

Detalle:

Boheme: Al precio se le debe agregar el IVA y se puede hacer la factura por solo el 50% del valor total.

La Querencia: El precio es con IVA incluido

Chateau Milenium: Al precio se le debe agregar el IVA y se puede hacer la factura por solo el 50% del valor total.

Majestic: Al precio se le debe agregar el IVA.

Tiyuka: El precio incluye el IVA. Se puede facturar o no pero el precio queda inamovible.

Mapa de Precios

Política de Precios ESTANCIA URBANA

Relevamiento de Precios		
Salón	\$	Dif.%
La Querencia	\$ 95	21%
Tiyuka	\$ 100	17%
Majestic	\$ 112	7%
Estancia Urbana	\$ 120	
Boheme	\$ 135	-13%
Chateau Milenium	\$ 160	-33%
Valor Promedio	\$ 120	0%

Informe Final

Proyecto

SALON 2005

Agosto de 2005

Relevamiento de Oferta

Ciente Fantasma

Salón 2005

Introducción

Para analizar las características del mercado de oferta, se realizó un relevamiento de información secundaria que permitió identificar al grupo de competidores clave, que se ubican dentro del mismo espacio estratégico en donde competirá el nuevo proyecto.

Para la selección de estos actores se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

1. Segmento del mercado al que dirigen su propuesta
2. Precio promedio
3. Ubicación y características del complejo

De esta manera, se conformó una base de 12 competidores clave, sobre los cuales se realizó un relevamiento utilizando la técnica de Cliente Fantasma.

Se establecieron como objetivos para dicho relevamiento:

- Analizar la estructura general del mercado de oferta, identificando competidores clave y grupos estratégicos donde competirá el nuevo proyecto.
- Evaluar en detalle la propuesta de valor que ofrecen los competidores de cara al mercado: Infraestructura y servicios en general.
- Realizar un análisis comparativo sobre la estructura de servicios ofrecida por los competidores clave: servicios base, adicionales y diferenciales.
- Analizar los sistemas de atención y venta que utilizan los competidores para la captación de nuevos clientes y presentación de su propuesta comercial.
- Realizar un análisis comparativo de las estrategias de precio seleccionadas por los competidores. Establecer el orden de precios del mercado.
- Relevar información secundaria referida a la dinámica comercial del negocio: estacionalidad, niveles de ocupación, cantidad de asistentes promedio por evento.

Dimensiones de análisis

Para realizar el relevamiento, se diseñó un instrumento de evaluación que contemplaba las siguientes dimensiones:

1. Estructura del servicio: servicios base, ampliados y diferenciales
2. Infraestructura del complejo
3. Estrategia de precios: tarjeta base y adicionales
4. Sistemas de atención y venta

A. Estructura del servicio

Análisis de Competidores						
Dimensiones de análisis	Sussex	Shogun	Haiku	Sheraton	Querencia	Majesty
Estructura del Servicio						
Servicio Base						
Salón	x	x	x	x	x	x
Catering	x	x	x	x	x	x
Recepción	x	x	x	x	x	x
Entrada, Plato Principal y Postre	x	x	x	x	x	x
Bebidas sin alcohol	x	x	x	x	x	x
Bebidas con alcohol	x	x		x		
Centro de mesa			x	x	x	x
Música		x		x		
Mesa dulce	x			x		x
Trasnoche				x		
Barra		x	x			
Guardarropa			x			x
Otros						
Servicios Adicionales / Complementarios						
Bebidas c/alcohol (puesta por ellos)	x	x			x	x
Mesa dulce		x	x		x	
Pata Flambeada		x	x			x
Torta						
Cotillón		x				x
Música			x		x	x
Filmación y/o video						x
Pantalla Gigante						
Guardarropa				x		
Otros						
Servicios Diferenciales						
Coordinador General de la Fiesta			x			
Noche de Boda				x		
Estacionamiento cubierto				x		
Esculturas de Hielo						x

Análisis de Competidores						
Dimensiones de análisis	Campo Vuelo	Millenium	Tibi Dabo	C. Bazán	Jockey	N. Estancia
Estructura del Servicio						
Servicio Base						
Salón	x	x	x	x	x	x
Catering	x	x	x	x	x	x
Recepción	x	x	x	x	x	x
Entrada, Plato Principal y Postre	x	x	x	x	x	x
Bebidas sin alcohol	x	x	x	x	x	x
Bebidas con alcohol			x			x
Centro de mesa	x	x		x	x	x
Música						
Mesa dulce	x			x	x	x
Trasnoche		x				x
Barra		x		x	x	x
Guardarropa	x	x				
Otros						
Servicios Adicionales / Complementarios						
Bebidas c/alcohol (puesta por ellos)	x	x			x	x
Mesa dulce		x	x			
Pata Flambeada	x			x	x	
Torta						
Cotillón		x				
Música	x	x	x	x	x	x
Filmación y/o video	x	x				x
Pantalla Gigante		x				
Barra			x			
Guardarropa					x	
Otros						
Servicios Diferenciales						
Auto Antiguo para ingreso novios		x				
Grupos Musicales		x				
Habanos		x				
Animación		x				
Encargada de Protocolo				x		
Living				x		

B.

Infraestructura

Análisis de Competidores						
Dimensiones de análisis	Sussex	Shogun	Haiku	Sheraton	Querencia	Majesty
Infraestructura						
Espacios integrados para cena y baile	x					x
Espacios diferenciados cena y baile		x	x	x	x	
Barra en pista de baile	x		x	x		x
Baños adecuados en condiciones y tamaño		x	x	x		x
Ambientación acorde al concepto			x	x	x	x
Iluminación y equipos de música		x	x	x		
Parque - espacios verdes					x	x
Barra exterior				x	x	
Espacio exterior para civil o ceremonia religiosa					x	x
Calefacción/Aire Acondicionado	x	x	x	x	x	x
Pileta					x	
Cantidad de invitados por mozo	40			15	20-25	20-30

Análisis de Competidores						
Dimensiones de análisis	Campo Vuelo	Millenium	Tibi Dabo	C. Bazán	Jockey	N. Estancia
Infraestructura						
Espacios integrados para cena y baile	x		x		x	
Espacios diferenciados cena y baile		x		x		x
Barra en pista de baile				x		x
Baños adecuados en condiciones y tamaño	x	x		x		x
Ambientación acorde al concepto	x	x		x	x	x
Iluminación y equipos de música						x
Parque - espacios verdes	x	x	x	x	x	x
Barra exterior	x	x		x		
Espacio exterior para civil o ceremonia religiosa	x	x	x	x		x
Calefacción/Aire Acondicionado	x	x	x	x	x	x
Pileta				x		
Cantidad de invitados por mozo	20-25	20-25	30	20	20	20

C. Estrategia de Precios

Análisis de Competidores						
Dimensiones de análisis	Sussex	Shogun	Haiku	Sheraton	Querencia	Majesty
Estrategia de Precio						
Precio tarjeta Base	\$ 30,0	\$ 32,0	\$ 36,0	\$ 97,0	\$ 31,0	\$ 38,0
Adicionales						
- Cambio entrada - por persona						\$ 2,0
- Cambio plato principal - por persona			\$ 1,5			
- Cambio postre - por persona						\$ 3,0
- Sillas vestidas - por persona				\$ 3,0		
- Centro de mesa - por persona						
- Mesa dulce		\$ 2,5	\$ 290,0			
- Pantalla Gigante			\$ 150,0		\$ 80,0	

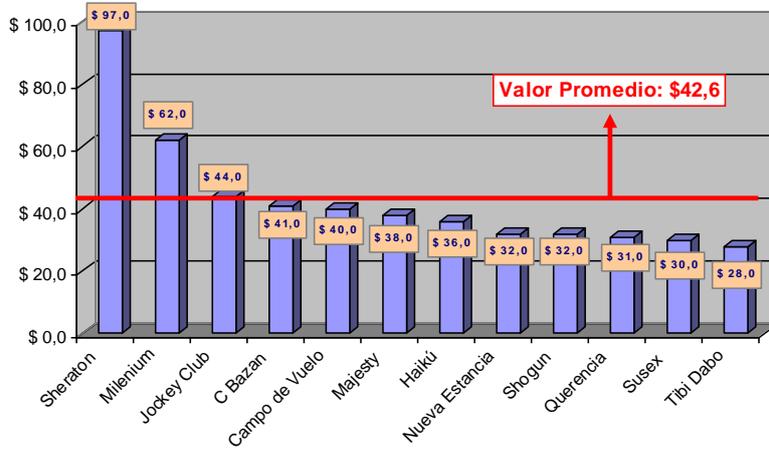
Análisis de Competidores						
Dimensiones de análisis	Campo Vuelo	Millenium	Tibi Dabo	C. Bazán	Jockey	N. Estancia
Estrategia de Precio						
Precio tarjeta Base	\$ 40,0	\$ 62,0	\$ 28,0	\$ 41,0	\$ 44,0	\$ 35,0
Adicionales						
- Cambio entrada - por persona		\$ 5,0				
- Cambio plato principal - por persona	\$ 2,0	\$ 4,0				\$ 2,0
- Cambio postre - por persona						
- Sillas vestidas - por persona	\$ 3,0			\$ 3,0		
- Centro de mesa - por persona						
- Mesa dulce		\$ 3,0	\$ 1,5			
- Pantalla Gigante						

Análisis comparativo de precios

Precios Promedio	
Grupo Estratégico	Precio Promedio
Total competidores analizados	\$ 42,60
Excluyendo Shearton	\$ 37,60
Excluyendo Sheraton y Milenium	\$ 35,20

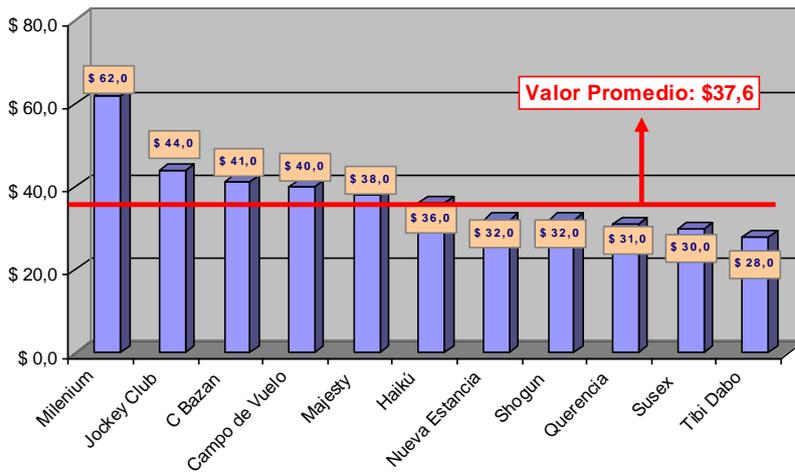
Comparativo de precios

Total competidores



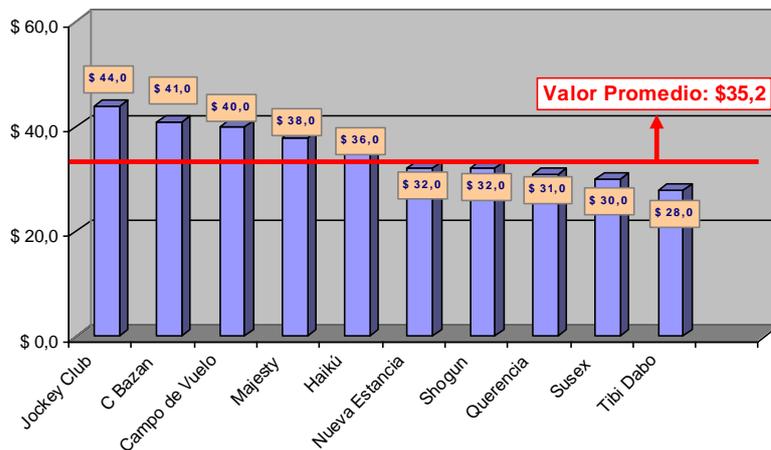
Comparativo de precios

Excluido Sheraton



Comparativo de precios

Excluidos Sheraton y Milenium



D. Sistema de atención y venta

Análisis de Competidores						
Dimensiones de análisis	Sussex	Shogun	Haiku	Sheraton	Querencia	Majesty
Sistema de atención y venta						
Atención en ambiente privado		x	x	x	x	
Atención cálida	x	x		x	x	x
Folletería - Comunicación Comercial		x	x	x	x	x
Presentación formal de la cotización	x	x	x	x	x	x
Presentación institucional del salón	x	x	x	x	x	x
Formato de la presentación						
Habilidad del vendedor		x		x	x	x

Análisis de Competidores						
Dimensiones de análisis	Campo Vuelo	Millenium	Tibi Dabo	C. Bazán	Jockey	N. Estancia
Sistema de atención y venta						
Atención en ambiente privado		x		x	x	
Atención cálida	x	x		x	x	x
Folletería - Comunicación Comercial	x			x	x	
Presentación formal de la cotización	x	x	x	x	x	x
Presentación institucional del salón	x	x	x	x		x
Formato de la presentación						
Habilidad del vendedor				x	x	x

**Anexo N° 4: Informe sobre Situación Actual de la
Organización de Eventos Corporativos**

Anexo N° 5: Estudio Cualitativo a Bodas y Guía de Pautas

Objetivos del estudio

El estudio tiene como objetivo central obtener información relevante para evaluar el grado de atractivo general que genera el concepto de la nueva “Estancia Urbana” de La Yaya, definiendo las características centrales que debería contemplar la oferta de servicios, así como la infraestructura y otras variables clave del negocio.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar el proceso de decisión y compra de clientes y potenciales clientes que se enfrentan a la decisión de contratar un salón para su fiesta de bodas.
- Identificar los atributos relevantes y determinantes en la contratación, así como su importancia relativa.
- Evaluar la imagen y posicionamiento de la oferta actual, nivel de satisfacción con el servicio y oportunidades de mejora generales del mercado de oferta.
- Evaluar el grado de atractivo y las connotaciones que genera el nuevo concepto “Estancia Urbana” en los clientes y potenciales clientes.
- Analizar todos los componentes de la propuesta de valor “ideal” que debería considerar la empresa en el desarrollo del nuevo concepto como: ubicación, infraestructura

Ficha técnica

Para cubrir los objetivos de información establecidos para el proyecto, se llevó adelante una investigación exploratoria, utilizando la técnica de Grupos de Enfoque.

Los grupos de enfoque se realizaron en Córdoba Capital y fueron conformados por hombres y mujeres, decisores de contratación del servicio segmentados en dos grupos centrales:

1. Casados: que se hayan casado en los últimos 12 meses.
2. Solteros: actualmente en el proceso de contratación, por casarse en los próximos doce meses.

Perfil de los clientes seleccionados y composición de los grupos

- Decisores de contratación del servicio.
- Clientes y Potenciales clientes del servicio: salón para fiesta de casamiento. (casados VS no casados)
- Nivel Socio Económico Mixto: Medio-Alto y Medio, de acuerdo a la clasificación de la Asociación Argentina de Marketing. (AAM)
- Variable sexo y edad, sin especificar. Controladas por las variables de corte NSE y perfil de cliente.

Composición de los grupos		
Perfil de Contratación	NSE Mixto	Sub Total
	Medio - Medio-Alto	
Grupo 1 - CASADOS	1	1
Grupo 2 - POR CASARSE	1	1
TOTAL		2

Guía de Pautas

Proyecto: SALON 2005

Director de Proyecto: Lic. Gaspar Gracia Daponte

Perfil de los grupos: Segmento Personas. Mujeres / decisores de contratación del salón para realización de fiesta de bodas. Grupo 1 Casados y Grupo 2 por casarse, en actual proceso de búsqueda y contratación.

AREA DE INDAGAION 1: Introducción

1. Evaluación general de la Situación Actual
2. Situación de su grupo familiar.
3. Perspectivas para el 2005/2006

AREA DE INDAGAION 2: Sobre el proceso de compra global

1. La importancia relativa de "CASARSE".
2. Actividades que se realizan luego de tomada la decisión, respecto a la organización integral del evento. CATEGORIZACION POSIBLE (personales / grupales / por tipo de servicio / otros.)
3. Tipo de proveedores involucrados, importancia relativa de cada uno de ellos.
4. Tiempos destinados a la búsqueda para cada uno de los proveedores mencionados.
5. Sobre las fuentes utilizadas para recolectar información sobre los proveedores mencionados. Validez, confiabilidad y efectividad de cada fuente.
6. Evaluación Guiada de fuentes: Novias y 15 / Mil Opciones / Noviosdecordoba.com
7. La Iglesia: que lugar ocupa en la organización integral del evento: importancia relativa / tiempos / cronología.
8. La lista de casamiento: evaluación de ofertas conocidas / grado de atractivo relativo / oportunidades de mejora percibidas.

AREA DE INDAGAION 3: Evaluación y elección del salón de fiestas

1. Conocimiento espontáneo de empresas que ofrecen servicio para la realización de la fiesta de casamiento.
2. Imagen percibida de las empresas mencionadas. Reconocimiento de "líderes" en el sector. Elementos contemplados para definir el liderazgo.
3. Aspectos positivos y negativos de cada una. Elementos diferenciales percibidos.
4. Categorización posible de los competidores, según: Calidad / Antigüedad / Infraestructura de Base (hoteles VS salones) / Otros. (grupos estratégicos)
5. Actores involucrados en el proceso de compra: influyentes / decisores / recomendadores / evaluadores de opciones / otros. Importancia relativa de cada uno de ellos.
6. Conformación del listado de OPCIONES POSIBLES: fuentes de información consultadas. Razones de inclusión y exclusión previa de alternativas.
7. Evaluación espontánea de atributos relevantes considerados al momento de evaluar y elegir el salón.

8. Evaluación guiada de atributos clave: Precio / Ubicación: definición de cercanía / Experiencia / Referencias / Servicios ofrecidos / Menú / Servicio de Mozos / Características arquitectónicas: fachada, distribución de los ambientes, estacionamiento, otros.
9. Importancia relativa de estos atributos: atributos relevantes VS determinantes.

AREA DE INDAGAION 4: Nivel de satisfacción y oportunidades de mejora

1. Nivel de satisfacción general frente al servicio recibido del salón contratado.
2. Razones que explican este nivel de satisfacción.
3. Oportunidades de mejora percibidas, a lo largo del ciclo del servicio.
4. Nivel de satisfacción respecto al nivel de atención comercial en la etapa previa a la contratación: razones y oportunidades de mejora. (GRUPO 1 y 2)

AREA DE INDAGAION 5: Diseño de la oferta IDEAL y evaluación del concepto

1. Construcción de una propuesta IDEAL para la categoría de producto analizada, teniendo en cuenta los atributos relevantes y determinantes analizados: ubicación / precio / características arquitectónicas / procesos de atención y venta / servicios ofrecidos / otros.
2. Brecha existente entre el concepto IDEAL diseñado y las propuestas actuales (evaluadas y/o contratadas).
3. Presentación del concepto de producto: descripción del concepto de negocio / presentación de planos y fotografías / ubicaciones posibles del complejo.
4. Grado de comprensión del concepto. Evaluación general y específica del complejo. Grado de atractivo.
5. Diferenciación percibida. Evaluación relativa frente a la oferta actual en el mercado. Percepción relativa de precio.
6. Categorización dentro de los grupos estratégicos trabajados. Razones.
7. Brecha existente entre el concepto propuesto y el concepto ideal diseñado. Oportunidades de mejora.
8. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA CORPORATIVA: Valoración relativa / Generación de Valor / Conocimiento previo de la marca.

Nota: Para las entrevistas complementarias realizadas en el año 2008 se utilizó la misma guía de pautas.

Cumpleaños de 15 Años

AREA DE INDAGAION 1: Introducción

4. Evaluación general de la Situación Actual
5. Situación de su grupo familiar.
6. Perspectivas para el 2008/2009

AREA DE INDAGAION 2: Sobre el proceso de compra global

9. La importancia relativa de la “Fiesta de 15”.
10. Actividades que se realizan luego de tomada la decisión, respecto a la organización integral del evento. CATEGORIZACION POSIBLE (personales / grupales / por tipo de servicio / otros.)
11. Tipo de proveedores involucrados, importancia relativa de cada uno de ellos.
12. Tiempos destinados a la búsqueda para cada uno de los proveedores mencionados.
13. Sobre las fuentes utilizadas para recolectar información sobre los proveedores mencionados. Validez, confiabilidad y efectividad de cada fuente.
14. Evaluación Guiada de fuentes: Novias y 15 / Mil Opciones /

AREA DE INDAGAION 3: Evaluación y elección del salón de fiestas

10. Conocimiento espontáneo de empresas que ofrecen servicio para la realización de la fiesta de casamiento.
11. Imagen percibida de las empresas mencionadas. Reconocimiento de “líderes” en el sector. Elementos contemplados para definir el liderazgo.
12. Aspectos positivos y negativos de cada una. Elementos diferenciales percibidos.
13. Categorización posible de los competidores, según: Calidad / Antigüedad / Infraestructura de Base (hoteles VS salones) / Otros. (grupos estratégicos)
14. Actores involucrados en el proceso de compra: influyentes / decisores / recomendadores / evaluadores de opciones / otros. Importancia relativa de cada uno de ellos.
15. Conformación del listado de OPCIONES POSIBLES: fuentes de información consultadas. Razones de inclusión y exclusión previa de alternativas.
16. Evaluación espontánea de atributos relevantes considerados al momento de evaluar y elegir el salón.
17. Evaluación guiada de atributos clave: Precio / Ubicación: definición de cercanía / Experiencia / Referencias / Servicios ofrecidos / Menú / Servicio de Mozos / Características arquitectónicas: fachada, distribución de los ambientes, estacionamiento, otros.
18. Importancia relativa de estos atributos: atributos relevantes VS determinantes.

AREA DE INDAGAION 4: Nivel de satisfacción y oportunidades de mejora

5. Nivel de satisfacción general frente al servicio recibido del salón contratado.
6. Razones que explican este nivel de satisfacción.
7. Oportunidades de mejora percibidas, a lo largo del ciclo del servicio.
8. Nivel de satisfacción respecto al nivel de atención comercial en la etapa previa a la contratación: razones y oportunidades de mejora. (Entrevista N° 2)

AREA DE INDAGAION 5: Diseño de la oferta IDEAL y evaluación del concepto

9. Construcción de una propuesta IDEAL para la categoría de producto analizada, teniendo en cuenta los atributos relevantes y determinantes analizados: ubicación / precio / características arquitectónicas / procesos de atención y venta / servicios ofrecidos / otros.
10. Brecha existente entre el concepto IDEAL diseñado y las propuestas actuales (evaluadas y/o contratadas).
11. Presentación del concepto de producto: descripción del concepto de negocio / presentación de planos y fotografías / ubicaciones posibles del complejo.
12. Grado de comprensión del concepto. Evaluación general y específica del complejo. Grado de atractivo.
13. Diferenciación percibida. Evaluación relativa frente a la oferta actual en el mercado. Percepción relativa de precio.
14. Categorización dentro de los grupos estratégicos trabajados. Razones.
15. Brecha existente entre el concepto propuesto y el concepto ideal diseñado. Oportunidades de mejora.
16. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA CORPORATIVA: Valoración relativa / Generación de Valor / Conocimiento previo de la marca.

Anexo N° 7: Guía de Pautas Entrevistas Cumpleaños

de 15 Años – Estudio Complementario

AREA DE INDAGAION 1: Introducción

7. Evaluación general de la Situación Actual
8. Perspectivas para el 2010
9. ¿Cómo es la composición de su grupo familiar? Cantidad de personas que componen el grupo familiar / que viven en el hogar, estado civil, si tienen hijos, cantidad de hijos.
10. Pensando en las costumbre de festejos de su grupo familiar, en general ¿Qué lugar ocupan los eventos de cumpleaños y todos los aspectos vinculados, tales como fiestas, regalos y viajes entre otros. Indagar sobre la importancia del mismo.

AREA DE INDAGAION 2: Sobre el proceso de compra global

15. La importancia relativa de la “Fiesta de 15”.
16. Actividades que se realizan luego de tomada la decisión, respecto a la organización integral del evento. CATEGORIZACION POSIBLE (personales / grupales / por tipo de servicio / otros.)
17. Tipo de proveedores involucrados, importancia relativa de cada uno de ellos.
18. Tiempos destinados a la búsqueda para cada uno de los proveedores mencionados.
19. Sobre las fuentes utilizadas para recolectar información sobre los proveedores mencionados. Validez, confiabilidad y efectividad de cada fuente.
20. Evaluación Guiada de los medios que utilizo para la búsqueda de información? fuentes: Novias y 15 / Mil Opciones / Conocidos, paginas web, otros.
21. ¿Quiénes fueron los actores que intervinieron en la elección?
 - ¿Quién selecciono las alternativas?
 - ¿Quién busco información??
 - ¿Quién evaluó el tipo de servicio a contratar?
 - ¿Quién decidió la empresa a contratar?

AREA DE INDAGAION 3: Evaluación y elección del salón de fiestas

19. Conocimiento espontáneo de empresas que ofrecen servicio para la realización de la fiesta de
15. *Si no menciona a la Estancia La Yaya o Urbana: Guía:*
- Campo de Vuelo
 - Stakel
 - Estancia La Yaya
 - Haiku
 - Milenium
 - Ibuca Sagu
 - Majestic
 - Boheme
 - Tiyuka
 - Campo Norte
 - Salones Militares
 - La Antorcha
 - Estancia La Angelina
 - Estancia Urbana
 - Club House de Lomas de las Carolinas
 - RocaBianca
 - Salón del Jockey Club
 - Salón del Complejo Dinosaurio
 - Hoteles: Holiday Inn, Hotel de la Cañada, Sheraton, Cesar Cárman.

20. Imagen percibida de las empresas mencionadas. Reconocimiento de “líderes” en el sector. Elementos contemplados para definir el liderazgo.
 21. Aspectos positivos y negativos de cada una. Elementos diferenciales percibidos.
 22. Categorización posible de los competidores, según: Calidad / Antigüedad / Infraestructura de Base (hoteles VS salones) / Otros. (grupos estratégicos)
 23. Evaluación espontánea de atributos relevantes considerados al momento de evaluar y elegir el salón.
 24. Evaluación guiada de atributos clave: Precio / Ubicación: definición de cercanía / Experiencia / Referencias / Servicios ofrecidos / Menú / Servicio de Mozos / Características arquitectónicas: fachada, distribución de los ambientes, estacionamiento, otros.
 25. Importancia relativa de estos atributos: atributos relevantes VS determinantes.
-

AREA DE INDAGAION 4: Nivel de satisfacción y oportunidades de mejora

9. Que tipo de servicio contrato? Características de la oferta, que beneficios brindo. Ventajas y Desventajas.
10. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el tipo de servicio brindado?
11. Nivel de satisfacción general frente al servicio recibido del salón contratado.
12. Razones que explican este nivel de satisfacción.
13. Oportunidades de mejora percibidas, a lo largo del ciclo del servicio.
14. Nivel de satisfacción respecto al nivel de atención comercial en la etapa previa a la contratación: razones y oportunidades de mejora.

AREA DE INDAGAION 5: Diseño de la oferta IDEAL y Concepción de Producto 15s

17. Construcción de una propuesta IDEAL para la categoría de producto analizada, teniendo en cuenta los atributos relevantes y determinantes analizados: ubicación / precio / características arquitectónicas / procesos de atención y venta / servicios ofrecidos / otros.
18. Brecha existente entre el concepto IDEAL diseñado y las propuestas actuales (evaluadas y/o contratadas).
19. Específicamente para el Evento Cumpleaños de 15. ¿Ha recibido u observado desde las empresas de servicios de salones y organización de eventos la oferta de un Producto específico diseñado para ese evento?
20. Si es SI: ¿En que Consistía el mismo? (características y beneficios); ¿Le Resultó atractivo? ¿Por qué? ¿Qué le cambiaría para que sea más atractivo? Indagar
21. Si es NO: ¿Cómo se imagina que podría ser un Producto Dirigido a Cumpleaños de 15s) ¿Qué debería tener en cuenta?
 - a. Formato de Servicio de Catering
 - b. Menú/es
 - c. Música
 - d. Entretenimiento
 - e. Servicios Anexos

AREA DE INDAGAION 6: Rechazo de la oferta

Usted mencionó que consulto sobre la Estancia Urbana / La Yaya

1. ¿Qué tipo de servicio consultó?
2. Experiencia y valoración del proceso clave vinculados a la contratación
 - Atención del personal de contacto en las oficinas / tel otros
 - Imagen y percepción de las características de la oferta
3. Razones de rechazo: ¿Cuáles fueron las razones por la cuales no contrato el servicio?
4. ¿Qué debería haber tenido la oferta para ser considerada?
5. ¿Evaluaría usted la posibilidad de volver a contratar dicho servicio? Condiciones. ¿Qué acciones debería hacer la empresa para que usted vuelva a considerar dicha oferta?

AREA DE INDAGAION 7: Fiesta vs Viaje

1. ¿Consideró / aría contratar el servicio de Viaje a Disney para esta ocasión?
2. ¿Como sustitución o como complemento de la fiesta?. Motivo – Causa.
3. ¿Como evaluaría si un salón le ofrecería una fiesta con iguales servicios, pero mas acotado en cuanto a la cantidad de invitados a un costo menor como complemento del viaje.? Indagar.
4. ¿Como vería si esta fuera una oferta exclusiva entre un salón y una agencia de viajes conocidos, en la cual contratando ambos servicios obtiene beneficios y descuentos?

Anexo N° 8: Guía de Pautas Entrevistas Empresas

Perfil de los Entrevistados: Segmento Empresas. Propietarios / Gerentes / Encargados de la Organización de Eventos para empresas de Córdoba. Perfil de empresas: PYMES de envergadura, empresas medianas y grandes, todas con experiencia de al menos un evento propio realizado en el último año. Entrevistas a realizar: 2.

AREA DE INDAGAION 1: Introducción

1. Evaluación general de la Situación Actual
2. Situación de su empresa.
3. Perspectivas para el 2009

AREA DE INDAGAION 2: Sobre el proceso de compra global

1. Cantidad / Frecuencia de Eventos al Año.
2. Tipología de Eventos. Importancia relativa de cada una.
3. Actores que intervienen en la organización del evento (Papel de decisores e influenciadores). Importancia relativa de cada uno.
4. Actividades que se realizan luego de tomada la decisión, respecto a la organización integral del evento.
5. Tipo de proveedores involucrados, importancia relativa de cada uno de ellos.
6. Tiempos destinados a la búsqueda para cada uno de los proveedores mencionados.
7. Fuentes utilizadas para recolectar información sobre los proveedores mencionados. Validez, confiabilidad y efectividad de cada fuente.

AREA DE INDAGAION 3: Evaluación y elección del salón de fiestas

1. Conocimiento espontáneo de empresas que ofrecen servicio para la realización de eventos empresariales. Enfocar en salones o espacios físicos a tal fin.
2. Imagen percibida de las empresas mencionadas. Reconocimiento de "líderes" en el sector. Elementos contemplados para definir el liderazgo.
3. Aspectos positivos y negativos de cada una. Elementos diferenciales percibidos.
4. Categorización posible de los competidores, según: Calidad / Antigüedad / Infraestructura de Base (hoteles VS salones) / Otros. (grupos estratégicos)
5. Actores involucrados en el proceso de selección del salón: influyentes / decisores / recomendadores / evaluadores de opciones / otros. Importancia relativa de cada uno de ellos.
6. Evaluación espontánea de atributos relevantes considerados al momento de evaluar y elegir el salón.
7. Evaluación guiada de atributos clave: Precio / Ubicación: definición de cercanía / Experiencias / Referencias / Servicios ofrecidos / Menú / Servicio de Mozos / Características arquitectónicas: fachada, distribución de los ambientes, estacionamiento, otros.
8. Importancia relativa de estos atributos: atributos relevantes VS determinantes.

AREA DE INDAGAION 4: Nivel de satisfacción y oportunidades de mejora

1. Nivel de satisfacción general frente al servicio recibido del salón contratado.
2. Razones que explican este nivel de satisfacción.
3. Oportunidades de mejora percibidas, a lo largo del ciclo del servicio.

AREA DE INDAGAION 5: Diseño de la oferta IDEAL y evaluación del concepto

1. Construcción de una propuesta IDEAL para la categoría de producto analizada, teniendo en cuenta los atributos relevantes y determinantes analizados: ubicación / precio / características arquitectónicas / procesos de atención y venta / servicios ofrecidos / otros.
2. Brecha existente entre el concepto IDEAL diseñado y las propuestas actuales (evaluadas y/o contratadas).
3. Presentación del concepto de producto: descripción del concepto de negocio / presentación de planos y fotografías / ubicaciones posibles del complejo.
4. Grado de comprensión del concepto. Evaluación general y específica del complejo. Grado de atractivo.
5. Diferenciación percibida. Evaluación relativa frente a la oferta actual en el mercado. Percepción relativa de precio.
6. Categorización dentro de los grupos estratégicos trabajados. Razones.
7. Brecha existente entre el concepto propuesto y el concepto ideal diseñado. Oportunidades de mejora.
8. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA CORPORATIVA: Valoración relativa / Generación de Valor / Conocimiento previo de la marca.

Anexo N° 9: Contenidos Propuestos para

Sitio Web de Estancia Urbana

Home:

En pleno Barrio de Villa Allende Golf, a solo 20 minutos de la ciudad de Córdoba, nace una propuesta distinta, ESTANCIA URBANA.

Un nuevo concepto en eventos, ideado para quienes desean disfrutar de una delicada selección de placeres gastronómicos argentinos, en una casona de distinguida arquitectura y con un marco único, brindado por su parque único de 1 y 1/2 has.

Nuestra premisa es brindar un servicio de primer nivel acorde a la experiencia y trayectoria de nuestra marca, para que usted pueda gozar junto a sus invitados de un momento especial en un lugar distinguido.

Trabajamos aplicando precisión y profesionalismo en la organización de cada evento, para lo cual contamos con personal altamente calificado en Gastronomía, Organización de Eventos, RRPP, Marketing y RRHH, lo cual hace de nuestra empresa una organización enfocada en el cliente y con vastas herramientas organizacionales para dar solución integral a sus necesidades y expectativas.

Contamos con:

- Salón con capacidad para 350 personas.
- Parque de 2 has.
- Pileta.
- Valet parking.
- Seguridad privada.
- Grupo electrógeno.
- Parque iluminado.
- Servicio de emergencia.
- Estacionamiento privado.

EL Lugar:

El lugar es una antigua casona del año 1850, refaccionada y modificada para la realización de eventos, siempre respetando la arquitectura original de la misma. Dentro del predio nos encontramos con una añosa y diversa arboleda, la cual cuidamos y respetamos ya que es el entorno natural que acompaña a la propuesta.

Servicios

Dentro de nuestra gama de servicios brindamos eventos para dos tipos de Públicos bien definidos:

Empresarial:

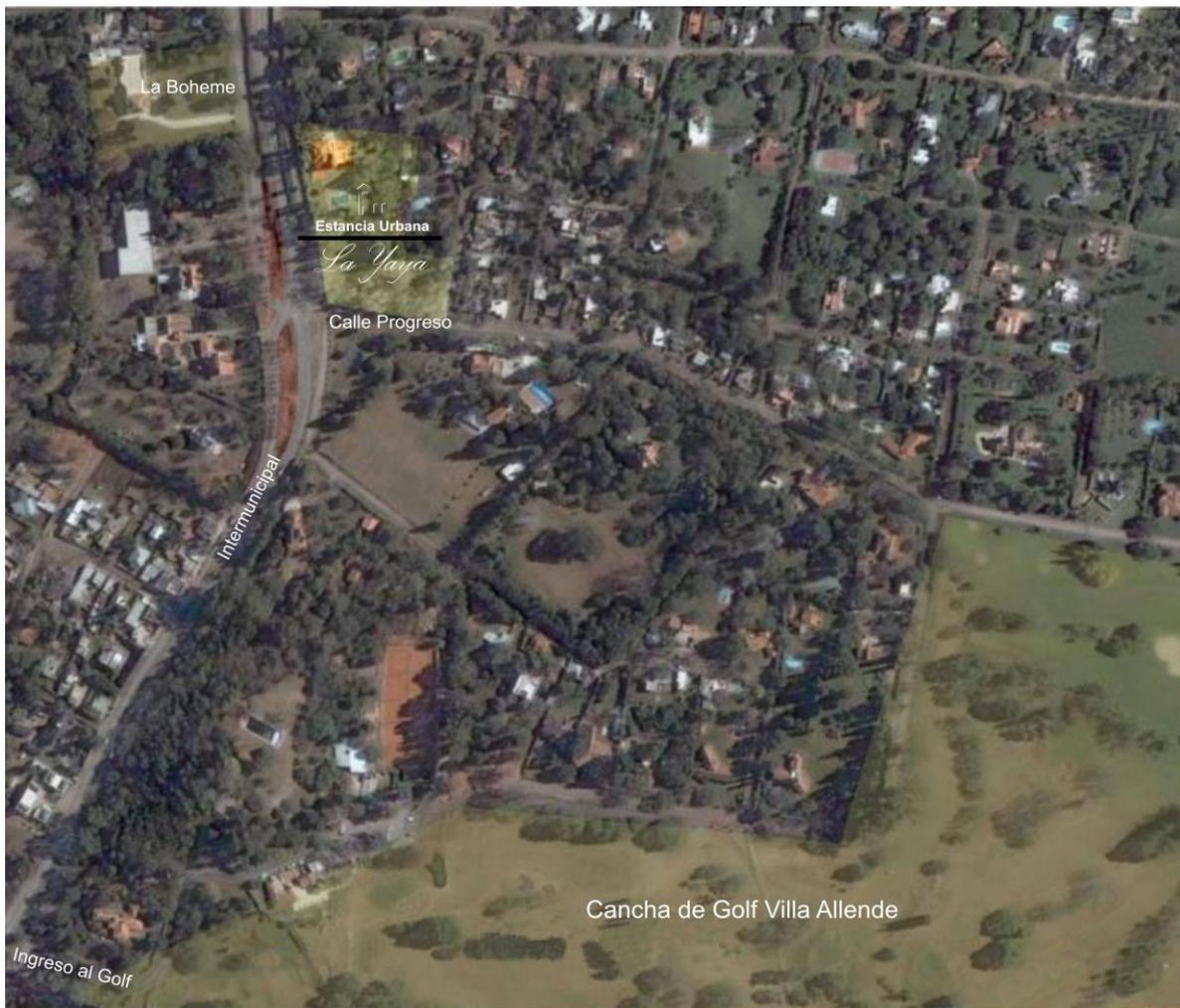
- Fiestas de Fin de Año
- Lanzamientos de productos
- Reuniones de trabajo
- Inauguraciones
- Coffe Breaks
- Congresos
- Actos Institucionales
- Jornadas de Capacitación

Social:

- Casamientos
- Cumpleaños de Quince
- Aniversarios de Bodas
- Bautismos
- Despedidas de Año
- Etc.

Cómo llegar:

A 20 minutos de la ciudad de Córdoba. en pleno Barrio Villa Allende Golf, se ubica ESTANCIA URBANA, en la intersección de la Ruta Intermunicipal (Camino a Unquillo) y la calle Progreso a la altura 59; cinco cuerdas posteriores al ingreso de las canchas de Golf de Villa Allende.




Estancia Urbana

La Yaya

Anexo N° 10: Piezas Gráficas e Imágenes de Referencia

IsoLogotipo:



Estancia Urbana

La Yaya

Folleto Estancia Urbana:

... Las encantos de siempre..., a sólo 20 minutos del centro ...



Fechas disponibles
Por apertura

Toda nuestra Experiencia, mucho más cerca tuyo...

1 1/2 Ha. de parque. Pileta.
Estacionamiento propio con Vale Parking.
Seguridad Privada.





Estancia Urbana

La Yaya

Folleto Estancias Compartido:

Disfrutar de un buen momento..., tiene mucho que ver con un Buen Lugar ...



Prestigio & Tradición en Eventos

Estancia de 700 Has. - Casco parqueado de 11 Has.
Alta gastronomía criolla y clásica
Salón de fiestas y galería para 280 invitados.



... Los encantos de siempre..., a sólo 20 minutos del centro ...



Fechas disponibles
Por apertura

Toda nuestra Experiencia, mucho más cerca tuyo...





Estancia

La Yaya

Las Bajadas - Ruta 36 - Km. 729
Oficina Comercial: Mariano Fraguero 1535 - Alta Córdoba
Tel.: (0351) 473 3399 / 156 148 321 / 156 144 702
www.layaya.com.ar - info@layaya.com.ar

GRUPO TALAMO



Estancia Urbana

La Yaya

Progreso 59 - Villa Allende - Córdoba
Tel.: (0351) 473 3399 / 156 148321 / 156 144702
www.layaya.com.ar - info@layaya.com.ar

GRUPO TALAMO

Estancia Urbana

La Yaya

Imágenes del Lugar



Anexo N° 12: Desarrollo de Proceso de Construcción de Matriz F.O.D.A.

Análisis F.O.D.A.

Análisis de los Factores Externos

Oportunidades

Oportunidades	
Variable	Descripción
Mayor penetración de medios interactivos y comunidades virtuales, reducción de barreras de contacto.	Auge de herramientas 2.0. Ya existen en el país más de medio millón de blogs y se observa un crecimiento sostenido en la cifra. Tendencia a la hiper conectividad, potenciada por los más jóvenes. Mass Mingling: Posibilidad de generar eventos de interacción personal en cibernautas.
Alto nivel de atractivo del mercado de eventos sociales de la Comunidad Judía.	Debido a la situación identificada de validación de pares y competencia de status interna, provoca que, a través de la obtención de los primeros clientes y casos de éxito, se genera un círculo de referencias y repetición de compra importante.
Tendencias culturales con potencialidad de explotar.	Orgullo de Ciudad, trabajar con la identificación con la plaza Córdoba; Green Venues: Tendencia hacia lo natural, sostenible, potencialidad de la infraestructura del salón en ese sentido.
Gran magnitud de mercados potenciales estimados.	Para todos los segmentos se estima un mercado potencial de magnitudes importantes.
Creación de la Cámara de Salones de Fiestas de Córdoba.	Posibilidad de, a través de la acción conjunta de integrantes del sector, profesionalizar la actividad en general, igualar condiciones y lograr mejoras para la actividad en aspectos legales e impositivos.
Mercado de Oferta poco profesionalizado comercialmente.	Desde el alto nivel de informalidad observado en el sector en aspectos clave, hasta el bajo nivel de profesionalismo e intensidad aplicado a programas de comunicación y marketing.

Valoración

Matriz de Oportunidades			
Oportunidad	Probabilidad	Importancia	Valor
Mercado de Oferta poco profesionalizado comercialmente.	2	3	2,5
Gran magnitud de mercados potenciales estimados.	3	2	2,5
Mayor penetración de medios interactivos y comunidades virtuales, reducción de barreras de contacto.	3	2	2,5
Creación de la Cámara de Salones de Fiestas de Córdoba.	3	2	2,5
Alto nivel de atractivo del mercado de eventos sociales de la Comunidad Judía.	1	3	2
Tendencias culturales con potencialidad de explotar.	1	2	1,5

Amenazas

Amenazas	
Variable	Descripción
Expectativas de un nivel de inflación alto por parte de la población de las ciudades del Interior del País.	Según estudio, la población del Interior del País espera una inflación interanual del 30% según la mediana de las respuestas.
Disminución de tasas de nupcialidad, tendencias a formar hogares unipersonales y a retrasar el casamiento.	Tendencia decreciente de la participación de las bodas con respecto al nivel de población.
Alta sensibilidad del mercado ante la pandemia de la Gripe A.	Dependencia de cómo impacte la misma en el 2010 y las medidas a tomar por el Estado.
Marco legal restrictivo para salones de fiestas y eventos e incertidumbre para decisiones políticas al respecto.	Regulaciones con limitaciones de horario, volumen de música, acústica, características de edificación, etc. Decisiones políticas sin confirmación con alto impacto en la capacidad de invitados del salón. Cambios inesperados y sustantivos en cargas y tasas impositivas a eventos.
Mayor valoración por parte del mercado empresario de la oferta de salones de hoteles en detrimento de los salones tradicionales.	Debido a la comodidad de albergar en el mismo lugar a invitados provenientes de otras ciudades, por la existencia de acuerdos corporativos, etc.
Auge de productos sustitutos a la oferta de salones de fiesta tradicionales.	Producto del auge del sector en los últimos años, y principalmente de un desarrollo de mercado por parte de predios turístico y hoteleros en el ámbito empresarial. En el ámbito social se destaca la participación creciente del viaje a Disney para los Cumpleaños de 15 años.

Valoración

Matriz de Amenazas			
Variable	Probabilidad	Gravedad	Valor
Alta sensibilidad del mercado ante la pandemia de la Gripe A.	2	3	2,5
Marco legal restrictivo para salones de fiestas y eventos e incertidumbre para decisiones políticas al respecto.	2	3	2,5
Mayor valoración por parte del mercado empresario de la oferta de salones de hoteles en detrimento de los salones tradicionales.	2	3	2,5
Auge de productos sustitutos a la oferta de salones de fiesta tradicionales.	2	3	2,5
Expectativas de un nivel de inflación alto por parte de la población de las ciudades del Interior del País.	2	2	2
Disminución de tasas de nupcialidad, tendencias a formar hogares unipersonales y a retrasar el casamiento.	2	2	2

Análisis de los Factores Internos

Fortalezas

Fortalezas	
Dimensión	Descripción
Cercanía percibida entre el concepto de Estancia Urbana y el salón ideal para el mercado de bodas.	Identificado a través del estudio cualitativo al mercado meta. Los atributos buscados se refieren a un lugar temático, rústico, con un gran parque, piscina, etc.
Asociación positiva hacia la marca La Yaya y el concepto de grupo empresario.	Presente en la mente de los consumidores como empresa referente en gastronomía y eventos. Concepto de grupo empresario transmite solidez a la propuesta.
Valoración positiva por parte del mercado hacia el concepto de "Estancia" y la presencia parques y bosques.	Existe una gran valoración por parte de las empresas de los espacios abiertos y del concepto de "día de campo", ya que se busca "desenchufar" a los RR.HH. De las actividades cotidianas. En los segmentos sociales se valoran también estos atributos ya que hacen más atractiva la propuesta, como así también existe una percepción de prestigio o diferenciación a partir de estas características.
Presencia en Estancia Urbana de atributos incrementales y diferenciales para el sector.	Parque y piscina principalmente, y algunos otros como parte de la propuesta aumentada de servicios.
Presencia publicitaria del producto en medios de comunicación líderes en los mercados de eventos sociales.	Presencia permanente en la revista y sitio web Mil Opciones, como así también en medios complementarios
Alto nivel de crecimiento de ventas observado.	92% del volumen de ventas de 2009 alcanzado con eventos reservados para el año 2010
Estrategia de precios competitiva en relación a la competencia directa.	Ubicándose sobre el promedio del mercado, sin establecer una diferencia significativa con el nivel de precio de las propuestas de referencia como "Exclusivos", pero siempre por debajo logrando mayor competitividad.
Amplia experiencia alcanzada en el segmento Bodas, relación de largo plazo con clientes.	Para La Yaya a nivel general.

Valoración

Matriz de Fortalezas			
Dimensión	Presencia	Importancia	Valor
Alto nivel de crecimiento de ventas previsto.	3	2	2,5
Amplia experiencia alcanzada en el segmento Bodas, relación de largo plazo con clientes.	3	2	2,5
Cercanía percibida entre el concepto de Estancia Urbana y el salón ideal para el mercado de bodas.	2	3	2,5
Valoración positiva por parte del mercado hacia el concepto de "Estancia" y la presencia parques y bosques.	2	3	2,5
Presencia en Estancia Urbana de atributos incrementales y diferenciales para el sector.	2	3	2,5
Presencia publicitaria del producto en medios de comunicación líderes en los mercados de eventos sociales.	1	3	2
Estrategia de precios competitiva en relación a la competencia directa.	1	3	2
Asociación positiva hacia la marca La Yaya y el concepto de grupo empresario.	1	2	1,5

Debilidades

Debilidades	
Dimensión	Descripción
Alto nivel de dependencia con proveedor de personal temporario, importante riesgo asociado a incumplimiento.	En caso de existir modificaciones de último momento, se debe tomar personal de manera irregular, con el riesgo legal que esto significa.
Vinculación, por parte del segmento empresas, del concepto de Estancia Urbana con eventos sociales.	Asociación directa con la oferta tradicional de V.Allende, percepción de una mayor orientación hacia eventos sociales y no empresariales.
Atributos de experiencias previas y referencias valorados por el mercado, dificultad para Estancia Urbana de cumplirlos en su etapa inicial.	Debido a que se trata de un producto de corta existencia aún.
Escasez de recursos financieros para afrontar mayores inversiones en reestructuración y rediseño del inmueble.	Expresado por la dirección de la empresa, en el sentido de verse obligados de realizar inversiones de estructura edilicia de manera escalonada y no poder desarrollar un start a infraestructura y fachada ideal para competir con la oferta de la zona y alcanzar el posicionamiento deseado.
Escasez de recursos financieros para invertir en campañas de comunicación y promoción de mayor magnitud o impacto.	Expresado por la dirección de la empresa, no se cuentan con recursos para destinar grandes presupuestos a acciones de marketing y comunicación.
Enfoque casi exclusivo en segmentos Bodas y Fiestas de Fin de Año	Generando alto nivel de estacionalidad, con meses sin actividad, y meses con saturación de la misma.
Falta de experiencia y desconocimiento de necesidades y gustos de segmentos estratégicos.	Debido a foco comercial puesto casi exclusivamente en el segmento Bodas.
Inexistencia de productos o propuestas de servicios diseñadas a medida de los segmentos estratégicos que la marca desea explotar.	Se ofrece a todos los prospectos con un esquema similar, orientado fuertemente a Bodas que es el área de mayor desempeño de la compañía
Proceso de ventas pasivo y no normalizado.	Falta de proactividad comercial y eficacia en las respuestas y seguimiento de consultas de potenciales clientes. Acciones de prospección y captación de clientes prácticamente inexistentes.

Valoración

Matriz de Debilidades			
Dimensión	Presencia	Gravedad	Valor
Proceso de ventas pasivo y no normalizado.	3	3	3
Escasez de recursos financieros para afrontar mayores inversiones en reestructuración y rediseño del inmueble.	2	3	2,5
Enfoque casi exclusivo en segmentos Bodas y Fiestas de Fin de Año	3	2	2,5
Inexistencia de productos o propuestas de servicios diseñadas a medida de los segmentos estratégicos que la marca desea explotar.	2	3	2,5
Vinculación, por parte del segmento empresas, del concepto de Estancia Urbana con eventos sociales.	2	2	2
Falta de experiencia y desconocimiento de necesidades y gustos de segmentos estratégicos.	2	2	2
Atributos de experiencias previas y referencias valorados por el mercado, dificultad para Estancia Urbana de cumplirlos en su etapa inicial.	2	2	2
Alto nivel de dependencia con proveedor de personal temporario, importante riesgo asociado a incumplimiento.	2	1	1,5
Escasez de recursos financieros para invertir en campañas de comunicación y promoción de mayor magnitud o impacto.	1	2	1,5

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1) Mercado de Oferta poco profesionalizado comercialmente. 2) Gran magnitud de mercados potenciales estimados. 3) Mayor penetración de medios interactivos y comunidades virtuales, reducción de barreras de contacto. 4) Creación de la Cámara de Salones de Fiestas de Córdoba. 5) Alto nivel de atractivo del mercado de eventos sociales de la Comunidad Judía. 6) Tendencias culturales con potencialidad de explotar. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Alta sensibilidad del mercado ante la pandemia de la Gripe A. 2) Marco legal restrictivo para salones de fiestas y eventos e incertidumbre para decisiones políticas al respecto. 3) Mayor valoración por parte del mercado empresario de la oferta de salones de hoteles en detrimento de los salones tradicionales. 4) Auge de productos sustitutos a la oferta de salones de fiesta tradicionales. 5) Expectativas de un nivel de inflación alto por parte de la población de las ciudades del Interior del País. 6) Disminución de tasas de nupcialidad, tendencias a formar hogares unipersonales y a retrasar el casamiento.
<ul style="list-style-type: none"> 1) Alto nivel de crecimiento de ventas previsto. 2) Amplia experiencia alcanzada en el segmento Bodas, relación de largo plazo con clientes. 3) Cercanía percibida entre el concepto de Estancia Urbana y el salón ideal para el mercado de bodas. 4) Valoración positiva por parte del mercado hacia el concepto de "Estancia" y la presencia parques y bosques. 5) Presencia en Estancia Urbana de atributos incrementales y diferenciales para el sector. 6) Presencia publicitaria del producto en medios de comunicación líderes en los mercados de eventos sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Proceso de ventas pasivo y no normalizado. 2) Escasez de recursos financieros para afrontar mayores inversiones en reestructuración y rediseño del inmueble. 3) Enfoque casi exclusivo en segmentos Bodas y Fiestas de Fin de Año 4) Inexistencia de productos o propuestas de servicios diseñadas a medida de los segmentos estratégicos que la marca desea explotar. 5) Vinculación, por parte del segmento empresas, del concepto de Estancia Urbana con eventos sociales. 6) Falta de experiencia y desconocimiento de necesidades y gustos de segmentos estratégicos.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Dahbar, José Matías
E-mail:	matiasdahbar@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Comercialización

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Planificación Estratégica de Marketing
Título del TFG en inglés	Strategic Marketing Plan
Integrantes de la CAE	Andrea Varas – Analía Ribaudó
Fecha de último coloquio con la CAE	07 de Junio de 2010
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Todos los contenidos presentados de manera impresa, en un documento formato PDF.

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por , a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica:

Después de 36 mes(es)

Matías Dahbar

Firma del alumno