



TRABAJO FINAL DE GRADO

Plan de Marketing Arabela Casas de Campo



AUTOR: RAÚL MATÍAS MARE  
CARRERA: LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN  
2013 UNIVERSIDAD SIGLO 21

A mi familia...

## **Resumen Ejecutivo**

En el presente Trabajo Final de Grado se desarrolla un plan de marketing estratégico para el período de Agosto 2013 – Agosto 2015, para la empresa “Arabela Casas de Campo”, un complejo turístico de alquiler de cabañas ubicado en la localidad de Villa de Las Rosas, en el Valle de Traslasierra, Provincia de Córdoba, Argentina.

Los objetivos corporativos están enfocados en incrementar las ventas de la empresa, logrando rellenar los períodos de baja demanda en los cuales las ventas caen de forma importante. Luego de un exhaustivo análisis externo e interno de la organización, se ha visto que la empresa debe posicionarse en la mente de los consumidores con una propuesta de valor para los segmentos estratégicos que atiende y con una experiencia de marca alineada a la ubicación geográfica en donde se encuentra el complejo.

Mediante objetivos, estrategias de marketing y planes de acción concretos se promueve generar resultados económicos para el complejo turístico mediante la aplicación de herramientas aprendidas, logrando destacar a la empresa como una de las opciones turísticas más importantes del Valle de Traslasierra, con estrategias que provean valor a los clientes actuales y potenciales, alineando dichas estrategias con las últimas tendencias del sector y con las nuevas tecnologías de comunicación de gran impacto dentro del turismo.

Palabras Clave: Marketing – Turismo – Estrategia – Posicionamiento – Plan de Marketing – Marketing turístico – Hotelería.

## **Abstract**

In this Final Project, a strategic marketing plan is developed covering the August 2013 – August 2015 term for the company “Arabela Casas de Campo”, a country-house rental touristic resort located in Villa de Las Rosas, within the Valle de Traslasierra, province of Córdoba, Argentina.

Corporate goals are oriented to increasing the company’s sales volume, achieving a higher level of nightly occupancy throughout the year. After a comprehensive analysis and assessment of the internal and external structures of the organization, it is evident that the company needs to position within the consumers’ minds as a valued proposal for its target strategic segments.

Using concrete strategies and action plans, an increase of the company’s annual sales is promoted, based on a solid brand positioning aligned to the experience in that specific site it is located, along with the use of highly-effective sales channels inside the touristic sector, developing products adjusted to the needs of the market and each specific visitor.

Keywords: Marketing – Tourism – Strategy – Positioning – Marketing Plan – Touristic Marketing – Hospitality Industry.

## Índice

Introducción.....	8
Objetivos del Proyecto.....	9
Marco Teórico	
Plan de Marketing.....	10
Herramientas de aplicación.....	22
Marco Metodológico.....	27
Análisis de Macroentorno	
Entorno Demográfico.....	31
Entorno Económico.....	32
Entorno Político-Legal.....	37
Entorno Socio-Cultural.....	40
Entorno Natural.....	41
Entorno Tecnológico.....	42
Conclusiones de Macroentorno.....	44
Análisis del Sector	
Evolución del sector turístico argentino.....	45
Análisis de la evolución del sector.....	46
Análisis de la cinco fuerzas de Porter.....	47
Conclusiones del análisis del sector.....	51
Análisis de Mercado	
Definición del mercado meta.....	52

Análisis de la Naturaleza del Mercado (demanda).....	54
Conclusiones de Análisis de Demanda.....	71
Análisis de la Estructura del Mercado (oferta).....	72
Conclusiones de Análisis de Oferta.....	84
Conclusiones de Análisis Externo.....	85
Análisis Interno.....	86
Conclusiones de Análisis Interno.....	104
Diagnóstico de la situación	
Análisis FODA.....	105
Conclusiones Diagnósticas.....	106
Decisiones Estratégicas	
Objetivos Corporativos.....	109
Estrategia Corporativa.....	110
Objetivos de Venta y Marketing.....	111
Estrategia de Cartera.....	112
Estrategia de Segmentación.....	113
Estrategia de Posicionamiento.....	113
Estrategia de Fidelización.....	114
Estrategias Funcionales.....	115
Cuadro Estratégico.....	116
Planes de Acción	
Plan de Acción 1: Un posicionamiento de marca.....	119
Plan de Acción 2: Optimización Mobile.....	121

Plan de Acción 3: 4 días energizantes.....	124
Plan de Acción 4: Lugares de OCIO.....	128
Plan de Acción 5: Estrategia Digital.....	133
Plan de Acción 6: Hacia la excelencia del servicio.....	139
Plan de Acción 7: Promociones de Temporada Baja.....	142
Presupuesto Total.....	146
Diagrama de Gantt.....	147
Planteamiento de Escenarios.....	159
Conclusiones y Recomendaciones.....	157
Bibliografía consultada.....	159
ANEXO	
Anexo 1.....	164
Anexo 2.....	165
Anexo 3.....	167
Anexo 4.....	173

## **Índice de Gráficos**

Gráfico n° 1: Cinco fuerzas competitivas del sector .....	15
Gráfico n° 2: Criterios para la elección de la estrategia de segmentación.....	20
Gráfico n° 3: Matriz de Ansoff.....	22
Gráfico n° 4: Estructura de un flujo de caja.....	24
Gráfico n° 5: Evolución demográfica Argentina.....	31
Gráfico n° 6: Turistas Extranjeros por País.....	54
Gráfico n° 7: Tipo de turistas extranjeros que arriban al país .....	55
Gráfico n° 8: Viajeros en la provincia de Córdoba, Período Enero 2010 – Marzo 2013.....	60
Gráfico n° 9: Principales destinos turísticos del verano por provincias.....	61
Gráfico n° 10: Comparación Interanual de Demanda Turista 2012-2013.....	63
Gráfico n° 11: Distribución regional de las pernoctaciones de los turistas residentes según Destino, 2013.....	64
Gráfico n° 12: Evolución de afluencia turística en el valle de Traslasierra 1995/2006.....	66
Gráfico n° 13: Distribución de oferta turística por provincia. ....	74
Gráfico n° 14: Capacidad de alojamiento en el área de Traslasierra.....	76
Gráfico n° 15: Ocupación general y promedio del complejo en 2012.....	97
Gráfico n° 16: Evolución de facturación año 2012.....	98
Gráfico n° 17: Ocupación parcial general y promedio de la empresa año 2013.....	101

## **Índice de Tablas**

Tabla n° 1: Cantidad de Turistas según el país de residencia habitual. Aeropuerto Internacional de Córdoba. Primer Trimestre 2013.....	58
Tabla n° 2: Pernoctaciones, viajeros y estadía media según condición de residencia y categoría del establecimiento. Enero 2013.....	62
Tabla n° 3: Cantidad de Habitaciones y Plazas disponibles, ocupadas y tasas de ocupación en principales localidades de Región Centro .....	65
Tabla n° 4: Oferta de alojamiento en Argentina por categorías .....	73
Tabla n° 5: Evolución de la Oferta turística en Argentina .....	73
Tabla n° 6: Análisis de Costos y Utilidad año 2012 .....	99

## **Introducción**

En el actual Trabajo Final de Grado se realizará un plan estratégico de marketing sobre la empresa “Arabela Casas de Campo”. Dicha organización es un complejo turístico compuesto por cuatro casas de campo de categoría 3 estrellas, ubicado en la localidad de Villas de Las Rosas, en el Valle de Traslasierra, Córdoba. La empresa empezó sus actividades el 08 de Enero de 2012, cuando los dos socios fundadores lograron finalizar la construcción de las casas, con la adición de servicios como piscina, senderos en el bosque del complejo, lagunas y corrales con animales. Actualmente planean construir 2 casas de campo nuevas en el corto plazo, y a mediano plazo buscan construir otras 4 casas de campo más (de menor tamaño para 2 o 3 pax.), logrando en un plazo de 4 a 6 años un total de 10 casas de campo dentro del complejo.

Arabela tuvo resultados positivos desde el principio de la actividad, ya que a pesar de ser una empresa totalmente nueva en el mercado y sin experiencia de los socios, logró niveles de reserva aceptables durante la temporada de verano 2012 y durante todo el año. Esto se logró gracias a la aplicación de diversas acciones de marketing, con focalización en herramientas digitales. Al principio la empresa no tenía muy claro cuál era su mercado y sus segmentos más importantes, sabía que apuntaba a un nivel socioeconómico elevado pero no tenía más profundidad que eso. La experiencia fue mostrando que los turistas que eligen el complejo son viajeros nacionales, principalmente de la provincia de Buenos Aires. Debido al tipo de alojamiento (cabañas), a la ubicación y a la falta de experiencia, el complejo no ha podido trabajar segmento empresarial, turismo internacional, ni organizar eventos de gran envergadura.

A pesar de los buenos resultados de temporada, los socios manifestaron su preocupación por la gran estacionalidad de la demanda en el lugar geográfico en donde se encuentra el complejo. Según lo manifestado, existe capacidad operativa completa en los meses de Enero, Febrero y vacaciones de Julio con niveles de reserva que sobrepasan ampliamente la capacidad de alojamiento en la empresa, y luego de estos meses (exceptuando feriados), la demanda cae drásticamente con meses de mucha capacidad ociosa. Los dueños plantean que sería muy interesante poder ocupar dichos períodos de baja demanda ya que de lograr mantener niveles constantes durante el año no solo permitiría incrementar las ventas de la empresa sino también aprovechar muchos costos fijos (como sueldos) que se pagan sin ser utilizados.

Por último, según revelan los socios, la empresa necesita desarrollar estrategias y acciones que optimicen el presupuesto acotado que posee por ser un complejo boutique de pocas habitaciones, con foco en incrementar las ventas y el posicionamiento de la empresa en el Valle de Traslasierra.

En base a lo presentado en la introducción, se definen los objetivos generales y específicos del siguiente Trabajo Final de Grado:

### **Objetivos del proyecto**

#### **Objetivo General**

Elaborar un plan de marketing estratégico para desestacionalizar la demanda de la empresa entre Agosto 2013 – 2015.

#### **Objetivos específicos**

- Conocer y analizar la tendencia del macroentorno y el sector turístico de Argentina.
- Analizar la situación interna del establecimiento.
- Conocer los aspectos valorados de la experiencia turística en los segmentos estratégicos de la empresa.
- Analizar el mercado turístico de Argentina, contemplando la naturaleza y estructura del mercado.
- Elaborar estrategias y planes de acción lleven a la práctica los objetivos planteados.

## Marco Teórico

El marco teórico propuesto a continuación tendrá el objetivo de seleccionar modelos y autores que le den un marco justificado a la investigación, teniendo en cuenta que la elección de los mismos sea pertinente e importante para el proceso de armado del trabajo final de graduación. Se explicarán los modelos, conceptos y etapas utilizadas a la vez que se justificará la elección y formas propuestas.

A modo de ser conciso y pertinente en la elección de autores que servirán de marco referencial en el trabajo final de graduación, se especificarán las elecciones tomadas y su debida importancia dentro del trabajo:

Para la **estructuración** del siguiente plan de marketing se tomará como referencia el libro de José María Sainz de Vicuña, titulado “El plan de marketing en la práctica” que servirá para estructurar las diferentes etapas del plan en un formato organizado y preciso. Se elige dicho autor por la claridad y facilidad que provee para dar forma a las distintas etapas del trabajo, la familiaridad con la bibliografía especificada y el prestigio que posee dicho autor.

Con el objetivo de agregar **herramientas** más específicas aplicadas a las empresas de servicios se tomará como referencia el libro “Administración de Servicios” cuyos autores principales son Christopher Lovelock y Javier Reynoso. La importancia de esta bibliografía radica en la visión enfocada en empresas de servicios, su aporte con herramientas de análisis, y la visión sobre el marketing orientado a empresas de este rubro.

También se ha utilizado como referencia bibliográfica el libro “Gestión y Dirección de empresas turísticas” de los autores Eduardo Parra López y Francisco Calero García” por su enfoque en el sector que en se mueve la empresa y por las teorías relacionadas al **“marketing de turismo”**

Además estos autores se tomarán como referencia teórica algunos otros que se irán mencionando a lo largo del presente marco teórico para enriquecer los conceptos con diferentes puntos de vistas y expertos en la materia.

Para empezar a fundamentar las bases teóricas sobre las que se abordará el problema, es indispensable definir el concepto de marketing.

**“Marketing** es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarlo, de forma que la organización pueda obtener sus objetivos estratégicos” (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, p.40).

Según la American Marketing Asociación (A.M.A.) “El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, clientes, socios y la sociedad en general.” (Aprobado en octubre de 2007).

Por último podemos citar a Philip Kotler en su libro “Dirección de Marketing” donde define el concepto de marketing diciendo que “consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad” (Kotler y Keller, 2006, p.5).

Evaluando las 3 definiciones es preciso sintetizar que el marketing busca generar valor, tanto para los consumidores como para las empresas, a través del intercambio de bienes y servicios.

De acuerdo con la mirada de López y García el marketing en el turismo se puede sintetizar:

“La función del marketing puede analizarse desde dos perspectivas, macro y micro. Por un lado bajo un enfoque macro, la función del marketing turístico en la sociedad es crear, comunicar y entregar valor para los stakeholder o grupos de interés. Desde una óptica micro, el marketing turístico hace referencia a crear, comunicar y entregar valor de la organización turística a sus clientes, junto con la gestión de las relaciones con los mismos” (García, López, 2006, p. 220)

## **Plan de Marketing**

Debido a la gran cantidad de definiciones existentes sobre el plan de marketing intentaremos tomar la referencia de autores de los autores más importantes a fin de encauzar el plan de marketing.

Las definiciones mencionadas a continuación toman autores que se consideran de pertinencia por los conceptos elaborados:

Sanz de la Tajada, define el *plan de marketing* como:

“El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.” (Sanz de la Tajada, 1974)

Según la American Marketing Asociación (A.M.A.), “el plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de marketing, la estrategia de marketing, los programas de acción y los ingresos proyectados” (American Marketing Asociación, 2005).

- A modo de síntesis es importante destacar el plan de marketing es un documento escrito que describe con claridad la situación actual, incluyendo un correcto diagnóstico de la situación, los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo, el cómo se los va a lograr mediante la estrategia, los planes de acción, los recursos de la compañía que se van a emplear y las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

- La importancia de enmarcar todo el análisis, objetivos y estrategias en dicho documento permitirá una mejor comprensión, a la vez que justificará la pertinencia de las etapas propuestas, de acuerdo al análisis y los objetivos planteados.

Como se mencionó, para armar las distintas etapas del plan de marketing, se usará la estructura propuesta por Sainz de Vicuña, a modo de tomar como referencia un modelo de plan de marketing, en este trabajo final de grado, se utilizará el siguiente modelo:

## Plan de Marketing

### -Primera Fase

1. Análisis de la situación externa
2. Análisis de la situación interna
3. Diagnóstico de la situación

### -Segunda Fase

4. Decisiones estratégicas de marketing: objetivos y estrategias de marketing

### -Tercera Fase

5. Planes de acción

(Sainz de Vicuña Ancín, 2000, p.68)

A este modelo planteado por el autor se le sumaran diversas herramientas aprendidas durante la carrera que se consideran de mucha importancia a la hora de elaborar un plan de marketing, entre ellas se mencionan:

-Resumen Ejecutivo

-Análisis Económico-Financiero de las propuestas de marketing

-Método de escenarios para tratar la incertidumbre

### **-Primera Fase**

#### **1. Análisis de Situación Externa**

Siguiendo con el modelo propuesto por Sainz de Vicuña (2000), dicho análisis se dividirá en tres etapas fundamentales:

1. Análisis de Macroentorno
2. Análisis de Sector (fuerzas competitivas de Porter)

### 3. Análisis de Mercado

- Estas tres etapas nos permitirán obtener información necesaria para analizar el contexto en el que se desenvuelve la empresa y lograr detectar las posibles oportunidades y amenazas que puedan influir en la empresa. Será de vital importancia para lograr coherencia con las estrategias y programas propuestos posteriormente. Es necesario un correcto diagnóstico de la situación, derivado de un profundo análisis.

#### Análisis de Macroentorno

“Las empresas y sus proveedores, intermediarios, clientes, competidores y el público en general, se mueven en un macroentorno de fuerzas y tendencias que generan oportunidades y presentan amenazas” (Kotler, 2006, p.78).

Según el autor “dichas fuerzas son incontrolables, y la empresa debe seguirlas de cerca, respondiendo cuando sea necesario” (Kotler, 2006, p.78).

- El marco de análisis de macro entorno propuesto por Kotler, se considera muy claro para analizar las macro variables que de alguna u otra forma afectan o pueden afectar al desarrollo de la empresa, tanto positiva como negativamente.

Se describirán a continuación los entornos y sus respectivas variables dentro del marco teórico de Kotler:

- Entorno Demográfico: Se analiza el crecimiento y tamaño de la población por ciudades, regiones, y países; distribución por edad, mezcla étnica, niveles educativos, y los modelos familiares.
- Entorno Económico: Los mercados necesitan además de personas, poder adquisitivo. El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y las facilidades de crédito. A su vez es pertinente mencionar los aportes que menciona Sainz de Vicuña, con respecto a otras variables a analizar dentro de este entorno, las cuales incluyen la evolución y tendencia del PBI, del consumo privado, de la inversión e índices de precio del consumidor.
- Entorno Sociocultural: De acuerdo con este entorno el poder adquisitivo se desplaza hacia determinados productos y servicios, alejándose de otros en función de preferencias y gustos. Es importante analizar las creencias, valores y normas que definen en gran medida esos gustos y preferencias, así como también la persistencia de esos valores y la existencia de subculturas.

- Entorno Natural: El análisis de este entorno tiene como finalidad atender las amenazas y oportunidades vinculadas a cuatro tendencias naturales: escasez de materias primas, aumento del costo de la energía, mayores niveles de contaminación y la función cambiante de los gobiernos en cuanto a este entorno.
- Entorno Tecnológico: Es uno de los factores más importantes que condiciona la vida de las personas. Es importante analizar las variables de este entorno relativas a los acelerados cambios tecnológicos, las oportunidades para la innovación, las diferencias en presupuestos de I&D y el aumento de leyes relativas a los cambios tecnológicos.
- Entorno Político-legal: Las decisiones de marketing se ven directamente influidas por los acontecimientos del entorno político y legal. Este entorno se compone de leyes, oficinas gubernamentales, y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares, aunque en ocasiones las legislaciones pueden generar nuevas oportunidades para las empresas.

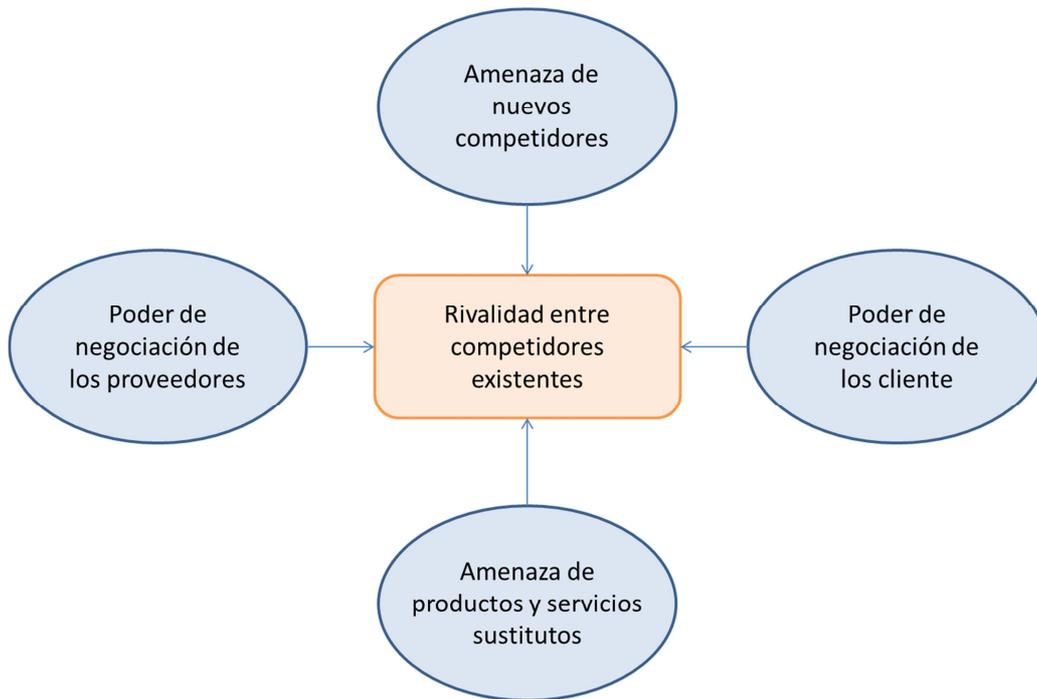
Existen según Kotler, dos tendencias principales en este entorno:

- El aumento de la legislación que rige a las empresas
- El crecimiento de los grupos de presión

### **. Análisis de Sector**

El análisis del microentorno o sector se realizará mediante la aplicación del análisis de las cinco fuerzas competitivas planteadas por el profesor Michael Porter de la Harvard Business School.

## Gráfico n° 1: Cinco fuerzas competitivas del sector



Fuente: Elaboración propia, derivado de “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, Michael Porter, 1980.

### Analizando cada una de las cinco fuerzas:

Para analizar dichas fuerzas, se enmarcará la descripción dentro del modelo planteado por Michael Porter, quién ha sido el creador de este análisis para determinar el atractivo de un sector. Según dicho autor las cinco fuerzas a analizar son:

- 1- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento es atractivo dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Porter identificó seis barreras de entrada que podrían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva: Economías de escala, Diferenciación del producto, Inversiones de capital, Desventajas de costos independientemente de la escala, Acceso a canales de distribución y Políticas gubernamentales.
- 2- La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- 3- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
  
- 4- Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
  
- 5- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

De acuerdo con López y García, define a estas fuerzas como “grupos estratégicos”.

“Un grupo estratégico es el conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas” (López y García, 2006, pág. 151)

### **. Análisis de Mercado**

Esta etapa de análisis externo, será la más importante para nuestro plan de marketing, ya que se analizará específicamente la Naturaleza del Mercado (Demanda) y la Estructura del Mercado (Oferta).

Según Sainz de Vicuña los aspectos a analizar serán:

- a. Naturaleza del mercado:
  - Situación y evolución de los segmentos de mercado

- Tipología y perfil de los segmentos existentes en el mercado: necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.
  - Cambios producidos en la demanda
- b. Estructura del mercado:
- Situación del mercado relevante: tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc.
  - Competidores: número, perfil, importancia relativa, estrategia seguida, etc.

## **2. Análisis de Situación Interna**

“Si con el análisis de la situación externa lo que se trata es de ayudar a descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el mercado en el que se desenvuelve la empresa, este segundo tipo de análisis de la situación pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing” (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, pág. 124).

Para lograr detectar estas debilidades y potencialidades se procederá a analizar las distintas estrategias que hasta el momento ha llevado a cabo la empresa:

- Estrategia de producto (o servicio)
- Estrategia de precios
- Estrategia de distribución
- Estrategia de comunicación
- Estrategia de ventas
- Análisis histórico de ventas (aspecto que se considera importante agregar para evaluar la situación económica-financiera de la empresa)

## **3. Diagnóstico de la situación**

Como confluencia de los dos análisis anteriores (análisis de situación externa e interna), se realizará un diagnóstico de la situación a modo de tener un resumen pertinente de las amenazas y oportunidades que plantea el mercado, como así también de las fortalezas y debilidades que posee la empresa en relación a sus competidores.

La herramienta para realizar este diagnóstico será la “Matriz FODA”, que a su vez será ponderada por la importancia de las variables y la probabilidad de ocurrencia, logrando

una matriz final con los puntos más importantes a tener en cuenta para los objetivos, estrategias y programas de marketing posteriores.

Dicho diagnóstico debe clarificar cual es la situación actual de decisión y como ayudará el plan de marketing a resolver esto.

## **-Segunda Fase**

### **4. Decisiones estratégicas de Marketing**

Una vez analizado todo el cuadro de situación externa e interna, y luego de haber resumido esa información en un análisis FODA se procederá a plantear objetivos concretos de marketing y estrategias de marketing para conectar el análisis con la parte práctica del plan de marketing.

#### Objetivos de marketing

- Estos objetivos se deben elaborar antes de las estrategias de marketing, y servirán como guía para saber si la estrategia adoptada posteriormente es la correcta. Además es de suma importancia que estos objetivos estén supeditados a los objetivos corporativos. Dichos objetivos corporativos son definidos por el directorio o la alta gerencia de la empresa y le dan un marco de acción a nuestro plan de marketing.

“Los objetivos deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes tanto entre sí, como con los objetivos corporativos” (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, pág. 180)

Se planteará además un objetivo específicamente de venta, que pueda ser bien cuantificado y mensurado para medir el impacto de plan de marketing en la rentabilidad posterior para la empresa.

#### Definición de Estrategias

“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” (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, pág. 94).

- Si los objetivos definían el “dónde debemos ir”, las estrategias de marketing definen el “como lo vamos a lograr”.

Antes de definir las estrategias de marketing propiamente dichas es importante analizar que estrategias competitivas está llevando a cabo la empresa, ya que las mismas tienen una influencia muy importante en las estrategias de marketing. Siguiendo el modelo que

plantea Sainz de Vicuña, se analizarán las 3 **estrategias genéricas de Michael Porter** para ver cuál está implementando la organización. Estas pueden ser:

-Estrategia de diferenciación: la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia. Es necesario ser fuerte en I+D, imagen de marca, tamaño, capacidad financiera, etc.

-Estrategia de liderazgo en costo: este tipo de estrategia no debe ser confundida con liderazgo en precio, ya que un menor costo a un mismo precio puede generar mayores índices de rentabilidad, o también, puede permitir a la empresa disminuir los precios si la empresa persigue una estrategia de penetración de mercado.

-Estrategia de concentración/focalización: supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado incorporando alguna de las 2 estrategias anteriores (diferenciación o liderazgo en costo).

Teniendo un marco de referencia de que estrategia competitiva ha adoptado la empresa se procede a definir las diferentes **estrategias de marketing**: estrategia de cartera, estrategia de segmentación, estrategia de posicionamiento, estrategia de fidelización y estrategias funcionales.

Según López y García (2006), “se debe lograr partir de un análisis de los recursos y los productos, resumiendo todo en un FODA, que permita orientar el accionar de las estrategias”.

#### Estrategia de cartera:

“Dicha estrategia debe concretar todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla dentro de esa actividad. En este nivel de estrategia se define la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, pág. 217). Como herramienta de aplicación se utilizará la “Matriz de dirección de crecimiento de Ansoff” que será explicada en el apartado de “herramientas de aplicación”

#### Estrategias de segmentación:

En esta etapa de las estrategias de marketing, se definirán los segmentos estratégicos de la empresa en función del atractivo que representan, así como de las ventajas competitivas que valoran.

## Gráfico n° 2: Criterios para la elección de la estrategia de segmentación

- Importancia relativa del segmento dentro del mercado



- Adecuación de nuestro producto/marca al perfil y escala de valores del segmento/s estratégico/s

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Sainz de Vicuña Ancín, “El plan de Marketing en la práctica”, quinta edición, año 2000, pág. 236.

### Estrategia de posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento implica definir como queremos que nos perciba nuestro segmento estratégico. Es posicionamiento en la mente de los consumidores.

Como describe Sainz de Vicuña, “la estrategia de posicionamiento supone definir en un sentido global, como quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con que atributos de imagen quiero que se me identifiquen la mente del consumidor o usuario”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, pág. 248)

### Estrategias funcionales:

“Estas estrategias son las encargadas de poner en combinación los diferentes medios e instrumentos de marketing de los que dispone una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing. Trata por lo tanto de seleccionar las herramientas de marketing que, en cada caso concreto, resultarán más eficaces y adecuadas al marketing mix” (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, pág. 250).

Como se menciona estas estrategias se plantearán en torno a las 4 variables del marketing mix:

-Estrategia de Producto

-Estrategia de Precio

-Estrategia de Plaza o Distribución

-Estrategia de Comunicación

**-Tercera Fase**

## **5. Planes de Acción**

Es en esta fase, en la cual todo el desarrollo teórico del trabajo se plasma en programas concretos apuntados específicamente al logro de objetivos de marketing y enmarcados dentro de las estrategias de marketing planteadas. Para que un programa sea efectivo, se le debe asignar las categorías que se mencionan a continuación a fin de lograr un seguimiento y posterior medición de las acciones realizadas:

El programa debe contemplar:

-Nombre

-Introducción

-Objetivos de marketing a los cuales ayuda

-Objetivos propios

-Descripción de una metodología de acción

-Responsables

-Metodología de control

-Presupuesto asignado

-Plazos de realización

Una vez plasmados todos los planes de acción se plantearán diferentes escenarios probables conjuntamente con un análisis económico que permita medir los resultados de las propuestas de marketing.

## Herramientas de Aplicación

### **-Matriz de Ansoff**

Dicha matriz será útil ya que la empresa se ha planteada objetivos de crecimiento. Además como resalta Sainz de Vicuña, resulta muy útil para Pymes dado que estas empresas raramente cuentan con productos líderes.

Dicha matriz se elabora teniendo como referencia el binomio producto-mercado, para desembocar en un camino estratégico de expansión o diversificación. Según el autor, toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación.

**Gráfico n° 3: Matriz de Ansoff**

Productos Mercados	<b>Actuales</b>	<b>Nuevos</b>
	<b>Actuales</b>	Penetración de Mercado
<b>Nuevos</b>	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Sainz de Vicuña Ancín, 2000, pág. 226.

### **- Blueprinting**

Esta herramienta aprendida durante el cursado de la carrera será muy interesante de aplicar para el desarrollo de un plan de acción destinado a mejorar y controlar la calidad del servicio prestado.

“El desarrollo de un mapeo de servicio (blueprinting) requiere de la identificación de todas las actividades clave que participan en la prestación y producción del servicio y la especificación de los vínculos entre dichas actividades. Un aspecto central de los mapeos de servicios consiste en distinguir entre lo que los clientes reciben y las actividades que los empleados y los procesos de apoyo, que los clientes no ven.” (Lovelock Christopher, 2004, pág. 241)

Estos mapeos de servicio brindan la oportunidad de identificar potenciales puntos de falla en el proceso, que representan un riesgo de que las cosas salgan mal y disminuya la calidad del servicio. Además permite distinguir que procesos pueden ser observados por los clientes y cuáles son los procesos más importantes que deben tener tiempos de respuesta bien delimitados.

#### **- Método de construcción de escenarios futuros**

El método de construcción de escenarios es una herramienta importante en el análisis de posibles situaciones futuras que puedan acontecer y desviar los objetivos planteados por la empresa. Dichos escenarios planteados se utilizan con dos objetivos interrelacionados. En primer lugar, sirven para someter a prueba diferentes estrategias en el marco de escenarios de futuro posibles, debiendo estos diferentes futuros ser construidos en base a un análisis de posibles variables que impactarán en los mismos. En segundo lugar, la reflexión sobre los posibles escenarios futuros es también un medio o instrumento para construir interpretaciones y conclusiones sobre la viabilidad de los objetivos y estrategias planteadas en un principio.

El resultado final de los escenarios no es lograr proyecciones precisas de lo que pasará en el futuro, sino sugerencias acerca de las mejores decisiones que se podrían tomar para conseguir ciertos futuros posibles o deseados y evitar situaciones que lleven a futuros no deseados.

Como explica Coates “Los escenarios son instrumentos que buscan disminuir o “controlar” el nivel de incertidumbre y de error en el proceso de toma de decisiones, especialmente en situaciones de rápido cambio social y compleja interacción social.” (Coates, 1996).

Según Kahn (1967), los escenarios nos ayudan a responder a dos preguntas fundamentales: ¿cómo se desarrolla, paso a paso, una situación hipotética en el futuro?, y ¿qué alternativas se encuentran a disposición de los diferentes actores en cualquier momento de la “cadena de decisión” para prevenir, desviar o facilitar un proceso o resultado?

La aplicación de esta herramienta de construcción de escenarios futuros posibles será de gran utilidad para reducir la incertidumbre futura a la vez que permitirá medir la eficacia de las acciones planteadas en un marco de diferentes futuros posibles lo que permitirá concluir si es viable implementar el proyecto previendo algún escenario hostil.

### - Flujos de fondos incrementales

Los flujos de fondo aplicados en la etapa de “análisis financiero del proyecto” tendrán el objetivo de validar los objetivos y estrategias propuestos verificando la rentabilidad de los mismos en los diferentes escenarios planteados.

El flujo de fondo o flujo de caja se construye por el principio de lo devengado ya que es un flujo económico a medio-largo plazo. De acuerdo a Roque Spidalieri “devengar implica reconocer variaciones patrimoniales en el momento en el que se da el hecho generador y no cuando se producen movimientos de efectivo propiamente dichos” (Spidalieri, 2010, pág. 399).

Es importante comprender que esta herramienta provee un excelente método de análisis a futuro ya que permite ir observando las variaciones patrimoniales en los distintos períodos de tiempo y facilita la aplicación de indicadores de rentabilidad.

#### Gráfico n° 4: Estructura de un flujo de caja

+ Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
- Gastos no desembolsables
= Utilidad antes de impuesto
- Impuesto
= Utilidad después de impuesto
+ Ajustes por gastos no desembolsables
-Egresos no afectos a impuestos
+ Beneficios no afectos a impuestos
= Flujos de Caja

Fuente: Elaboración propia, extraído de Sapag Chain, 2008, pág. 294

#### Aclaración importante:

Cabe mencionar que la tipología de flujo de fondo que se utilizará será un flujo de fondos incremental, esto implica, que dicha herramienta sólo analizará las variaciones

patrimoniales producidas específicamente por el plan de marketing presentado, lo que permitirá medir realmente el aporte que realiza dicho documento. La medición de costos se realizará de modo acorde y equivalente según la incidencia porcentual en las ventas de la empresa. Como se puede apreciar, la utilización de esta tipología de flujo de fondo es sumamente pertinente y clarificadora para entregar información relevante de análisis del proyecto.

### **-Indicadores de rentabilidad**

Dichos indicadores serán anexados a la herramienta explicada precedentemente, ya que complementan y finalizan el análisis económico del proyecto. Dichos indicadores, son aquellos que “relacionan la inversión realizada con los beneficios futuros esperados” (Spidalieri, 2010, pág. 507).

Los 4 indicadores de rentabilidad que se utilizarán serán:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa interna de Retorno (TIR)
- Índice de Valor Actual Neto (IVAN)
- Período de recuero (dinámico)

### VAN

La VAN o valor actual neto, “es la sumatoria de los flujos de fondos netos descontados por una determinada tasa de rendimiento o de descuento deseada” (Spidalieri, 2010, pág. 508).

Para verificar si el proyecto produce resultados positivos se debe analizar:

$VAN > 0 \rightarrow$  El proyecto se acepta, y supera las expectativas de tasa de retorno.

$VAN = 0 \rightarrow$  El proyecto se acepta y cumple con las expectativas de tasa de retorno.

$VAN < 0 \rightarrow$  El proyecto no debe aceptarse, produce resultados negativos.

### TIR

La Tasa interna de retorno es una medida dinámica de rentabilidad, al igual que el VAN analizado recientemente. Dicha tasa “igual a cero todos los flujos de fondos actualizados

a dicha tasa (...) y es aquella que hace cero al VAN” (Spidalieri, 2010, pág. 519). Esta tasa no responde a las expectativas del proyecto, sino que por el contrario es lo que el proyecto reporta por cada peso invertido.

$TIR > \text{Tasa de descuento} \rightarrow \text{Se acepta el proyecto}$

$TIR = \text{Tasa de descuento} \rightarrow \text{Se acepta el proyecto}$

$TIR < \text{Tasa de descuento} \rightarrow \text{No se acepta el proyecto}$

### IVAN

El índice de valor actual neto es otro indicador dinámico y muy poderoso. Se utiliza para ponderar proyectos cuando existe racionamiento de capital. En la caso del análisis propio de este proyecto dicho indicador reporta cuando VAN arroja el proyecto por cada peso invertido.

$IVAN > 0 \rightarrow \text{Se acepta el proyecto}$

$IVAN = 0 \rightarrow \text{Se acepta el proyecto}$

$IVAN < 0 \rightarrow \text{No se acepta el proyecto}$

### Período de recupero dinámico

Dicho indicador en realidad mide la situación financiera del proyecto pero resulta muy útil para complementar con los indicadores anteriores. “El período de recupero dinámico intenta medir el momento en el tiempo en el cual el proyecto devuelve la inversión inicial y logra brindarle al inversor la tasa de descuento que exige” (Spidalieri, 2010, pág. 531)

A diferencia del período de recupero estático, este indicador es más pertinente y útil ya que descuenta los flujos de fondos futuros a una tasa de descuento exigida por el proyecto permitiendo medir la verdadera devolución de inversión de acuerdo a las tasa exigidas sin tener la desventaja de ser distorsionado el “valor tiempo del dinero”

## **Marco Metodológico**

Podemos definir al marco metodológico como el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio.

Para lograr cumplir con los objetivos del presenta Trabajo Final de Grado, se tendrá un criterio de recolección de información, tanto primaria como secundaria, con datos internos y externos.

### **Datos Secundarios:**

Dichos datos se recabarán de fuentes externas e internas.

En cuanto a las **fuentes de datos secundarios externas** se analizarán fuentes de Internet, órganos especializados en turismo, entes gubernamentales, diarios, revistas temáticas, investigaciones ya realizadas. Dichos datos se utilizarán principalmente para describir la situación actual y la tendencia del macroentorno en el que se desenvuelve la empresa, el sector y el mercado.

También se recabarán datos secundarios externos de la demanda con el objetivo de entender y conocer información relativa al segmento, proveniente de un proceso de recopilación subjetivo de datos, analizando y relevando toda la información existente de la indagación del personal del complejo turístico con los huéspedes que se han alojado durante todo el período de funcionamiento de la empresa, plasmando dicha información en el análisis de mercado que se elabora en el presente trabajo. Dicho método de recopilación de información posee el carácter de informal pero se considera de mucha utilidad y valor por la información de calidad obtenida de una fuente que da claros indicios de variables valoradas por el segmento que atiende la empresa y permitirá detectar futuras oportunidades. La indagación realizada por el personal de contacto del complejo con los clientes, se realizará mediante preguntas concretas acerca de la experiencia vivida en el complejo y el entorno, aspectos valorados del servicio, expectativas cumplidas, intención de volver al destino, actividades realizadas, y sugerencias de mejora. Dichos datos se compararán y se analizarán para obtener información útil del mercado.

En cuanto a las **fuentes de datos secundarios internos** que se recabarán para el análisis interno de la empresa, podemos citar datos secundarios principalmente referidos a evolución de ventas y facturación, niveles de reserva, costos de la empresa e información comercial relevada por la empresa. Dichos datos se utilizarán para plasmar el análisis de situación interna de la empresa.

### Pertinencia de las fuentes de datos secundarios externos:

Como se podrá ver a lo largo del presente trabajo, muchas de las fuentes secundarias externas que se utilizarán, serán provenientes de organismos públicos del sector turístico, entre los que se destacan el Ministerio de Turismo de La Nación, Agencia Córdoba Turismo, Observatorio Turístico de Córdoba, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), entre otros. Dicha elección profesional de los datos, se ha realizado evaluando que la información presentada es confiable y de gran utilidad por la gran cantidad de estudios estadísticos que realizan dichos organismos. Se ha comparado la información que brindan los organismos gubernamentales referidos al turismo con fuentes de información privadas como consultoras o expertos del área, y se ha podido constatar que los datos provistos coinciden con los datos públicos, e incluso muchos diarios y revistas del sector utilizan información proveniente de organismos públicos. A criterio profesional, esto permite concluir que a diferencia de otros indicadores gubernamentales como la inflación, el precio de las divisas, etc., en los cuales el sector público posee poca credibilidad general, en el sector turístico presentan en su mayoría, datos confiables con mediciones estadísticas realizadas pertinentemente.

### **Datos Primarios:**

En una primera instancia se realizarán entrevistas en profundidad con los socios del complejo para poder plasmar dicha información en el análisis de situación interna de la empresa. En una segunda etapa se realizarán propuestas de investigación a modo de obtener mayor cantidad de información para lograr obtener respuestas al objetivo del trabajo.

### **Propuesta de investigación**

#### Motivo de la investigación:

La empresa desea transmitir un posicionamiento de marca que resulte atractivo al segmento al cual se dirige y esté en relación con la ubicación geográfica en donde se encuentra, la cual presenta un marco para el desarrollo de experiencias. Será necesario realizar una investigación para que la empresa pueda conocer que deseos, intereses, o experiencias buscan los viajeros cuando eligen el destino "Traslasierra". En esta instancia se realizará una investigación con población del lugar para conocer aspectos relativos a la demanda del mismo.

#### Objetivos:

- Conocer que experiencias o atributos buscan los turistas que eligen Traslasierra.
- Conocer cuáles son las actividades más solicitadas y/o valoradas por los viajeros.

-Identificar las preferencias según la localidad específica dentro del valle.

### Metodología de Investigación

Tipo de investigación: Exploratoria

Método de recolección de datos: Entrevistas en profundidad

Tamaño de la muestra: 15 casos

Instrumento de recolección de datos: Guía de Pautas<sup>1</sup>

Diseño muestral: Muestreo no probabilístico, por conveniencia. Se utilizará dicho diseño muestral por motivos de agilidad en la implementación y por recursos. Se buscará incluir una muestra heterogénea a modo de lograr diversidad de datos y se tendrá un criterio profesional para elegir muestras pertinentes al análisis.

Áreas de indagación: Se indagarán a personas pertenecientes a la actividad turística en el valle de Traslasierra. Se elegirán principalmente representantes de entes turísticos de las localidades del valle, dueños de complejos turísticos, receptores turísticos, y personas que posee contacto con viajeros, como guías de turismo.

Población: Hombres y mujeres entre 25 y 70 años que cumplan con los siguientes requisitos:

- Trabajar en un ente turístico del valle de Traslasierra.
- Ser dueño/a de una agencia turística receptiva del valle de Traslasierra.
- Ser dueño/a de un complejo turístico del valle de Traslasierra.
- Ser guía turístico del valle, o tener un trabajo afín en contacto frecuente con viajeros.

---

<sup>1</sup> Ver ANEXO 1



# Análisis de Situación Externa



## Análisis de Macroentorno

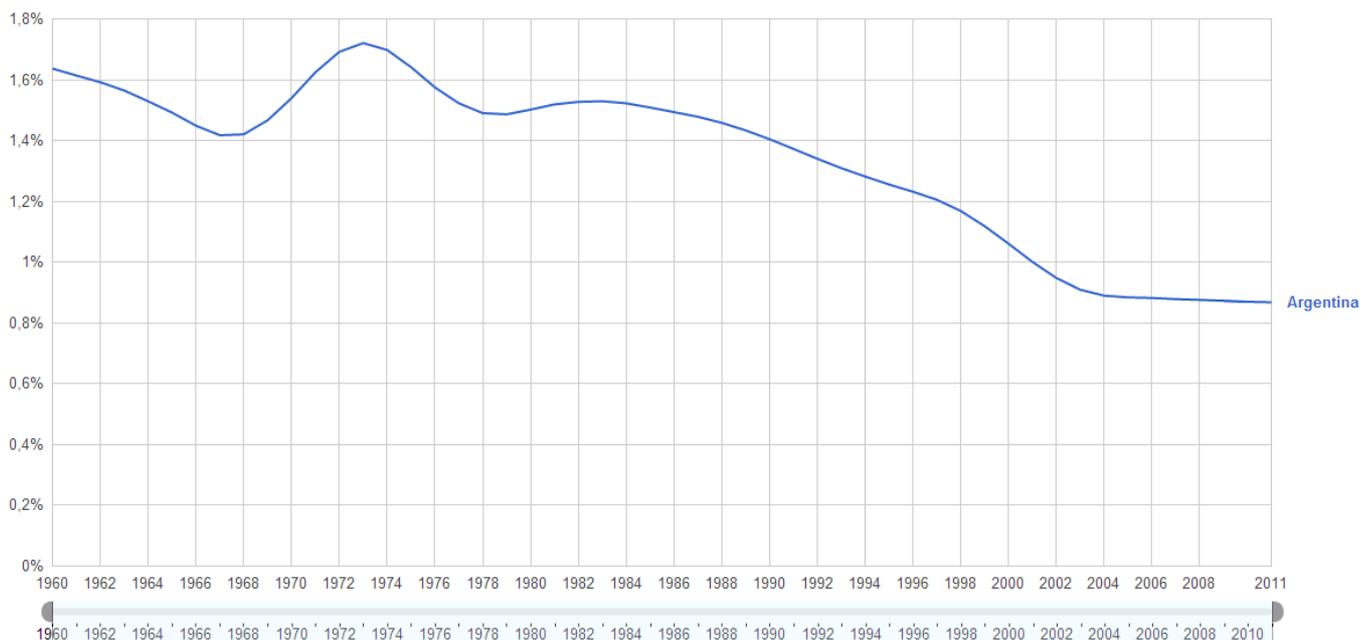
Para efectuar dicho análisis se seguirá con el modelo de análisis de Kotler, conceptualizado y explicado adecuadamente en el marco teórico. Cabe destacar que se analizarán las tendencias para los años 2013 - 2015, ya que son los años en los cuales tendrá vigencia el plan de marketing.

### → Entorno Demográfico

#### Evolución Demográfica:

Analizando la tendencia histórica de la evolución demográfica, notamos que Argentina posee un crecimiento poblacional a tasa decreciente. Esto quiere decir, expresado en números, hace 10 años la población de Argentina crecía a una tasa del 1,34%, mientras que en la actualidad se registró un crecimiento de dicha población en 2011 del 0,87%.

**Gráfico n° 5: Evolución demográfica Argentina**



Datos de [Banco Mundial](#) Última actualización: 6 de sep de 2012

[Ayuda](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Privacidad](#) - [Renuncia de responsabilidad](#) - [Debate](#)

Fuente: Google, adaptado de datos del Banco Mundial (2012)

Este índice decreciente parece acompañar a muchos países del mundo. Además analizando la tasa de natalidad vemos que aún es más del doble que la tasa de mortalidad ya que la primera de es 17 nacimientos cada 1000 habitantes para 2012 y la tasa de mortalidad es de 7 muertes cada 1000 habitantes para 2012. Esta tendencia parece seguir la misma dirección para 2013, reduciendo inclusive más la tasa de crecimiento poblacional.

Con valores estables como los mencionados, se prevé estabilidad en dicha variable, manteniendo comportamientos similares a los actuales.

#### Población argentina:

La población actual estimada en la República Argentina es de 42.192.494 millones de personas<sup>2</sup>, la cual se estima el crecimiento para los próximos años, según los datos de evolución demográfica explicación anteriormente. Otro aspecto importante a mencionar es la distribución por edad de dicha población, ya que permite obtener una noción del mercado relevante para la empresa. El 25% de la población se encuentra entre los 0 y 14 años, el 64% entre los 15 y 64 años, y el 11% tiene más de 65 años.

Como se puede analizar, un gran porcentaje de más del 70% de la población cuenta con la edad suficiente para ser un posible prospecto de la empresa. Otras variables como el nivel socioeconómico o los gustos de los consumidores terminarían de definir los segmentos estratégicos.

Cabe destacar la importancia de la población existente en Capital Federal, que es de casi 3.000.000 de habitantes, por el alto nivel demanda proveniente de dicha ciudad. Este dato, da un marco para evaluar futuras acciones comerciales que se realicen, midiendo el nivel de llegada.

#### → **Entorno Económico:**

Dentro de este entorno se analizará la tendencia los siguientes factores macroeconómicos que se consideran pueden ejercer una significativa influencia sobre la empresa. Cabe destacar que la situación actual del país requiere de la búsqueda de diversas fuentes que analicen el presente entorno debido a la gran discrepancia que existe entre los datos oficiales y los de consultoras privadas y economistas dedicados a la materia. Por este motivo se analizaran diferentes fuentes de datos para lograr tener un mayor criterio a la hora de calcular variables.

---

<sup>2</sup> [http://www.indexmundi.com/es/argentina/poblacion\\_perfil.html](http://www.indexmundi.com/es/argentina/poblacion_perfil.html), fecha de consulta: 30/09/12

## Inflación:

Según fuentes especializadas como son el Instituto de Finanzas Internacionales y otras páginas web<sup>3</sup> que se encargan de proyectar tendencias sobre lo que será la inflación Argentina en 2012, se puede apreciar que existe gran diferencia de las estimaciones dependiendo del organismo que la proyecte. En primer lugar tenemos la proyección que hace el INDEC sobre lo que será la inflación durante 2012, estimándola en un 8,9% para el corriente año. Así mismo el Fondo Monetario Internacional (FMI), también hizo sus mediciones calculando una inflación para este año entre 9,9% y 12%<sup>4</sup>, advirtiendo que puede ser más elevada de acuerdo a diversas mediciones. Es importante resaltar la diferencia que existe entre las proyecciones que realizan consultoras privadas y la inflación que prevé el Gobierno argentino, y el FMI. Existe una gran diferencia en este aspecto ya que la estimación de inflación que prevén las consultoras privadas oscilan entre un 25% a un 30%<sup>5</sup>.

Pasando al análisis de lo que será dicho indicador para el año 2013, la prensa señala<sup>6</sup> que el proyecto de Ley del Presupuesto 2013 prevé una inflación del 9% para este año. Esa cifra la respalda el Ministro de Economía, Hernán Lorenzino. Sin embargo ante esta previsión oficialista, la consultora Fisonport<sup>7</sup> calificó de “ficticia” a la cifra que calcula el presupuesto. Si bien no arrojan cifras concretas, dicha consultora junto con el FMI y la UCA<sup>8</sup>, estiman altas tasas inflacionarias para 2013, las cuales se pueden estimar por encima del 20%. Como criterio propio se propone tomar como parámetro una inflación del 25% para ese año a modo de estimar costos y precios más reales que los que plantea el Gobierno Nacional.

Analizando específicamente el sector turístico vemos que esta variable representa un problema para la rentabilidad de las empresas. Mientras muchos costos de operaciones (gas, electricidad, insumos) y de construcciones mantienen una suba de precios que ronda en los porcentajes mencionados del 25% al 30%, los precios de alojamiento no pueden

---

<sup>3</sup> <http://economia-hoy.blogspot.com.ar/2012/04/inflacion-argentina-2012-proyectado-por.html>, fecha de consulta 29/09/12.

<sup>4</sup> <http://elsolonline.com/noticias/view/131685/el-fmi-dice-que-la-inflacion-en-argentina-sera-del-9-9-en-el-2012>, fecha de consulta 29/09/12.

<sup>5</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1457075-dilma-la-inflacion-argentina-es-20> , <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=603139>, fecha consulta: 29/09/12.

<sup>6</sup> <http://tn.com.ar/politica/el-presupuesto-2013-preve-una-inflacion-del-9-271970>, fecha consulta 29/09/12.

<sup>7</sup> <http://economia.iprofesional.com/notas/145619-Para-Finsonport-la-inflacion-del-Presupuesto-2013-es-ficticia> fecha consulta: 29/09/12

<sup>8</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1502976-la-inflacion-sera-elevada-y-creciente-en-2013-segun-la-universidad-catolica>, [http://www.ieco.clarin.com/economia/FMI-Argentina-crecimiento-mucha-inflacion\\_0\\_914308789.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/FMI-Argentina-crecimiento-mucha-inflacion_0_914308789.html) fecha consulta: 29/09/12 y 21/06/2013

acompañar un incremento tan alto por la cantidad de competencia existente y la elasticidad precio de la demanda. En la temporada de verano 2013 muchos hoteleros acordaron incrementar tarifas hasta un 40% previendo una temporada excelente, y se llevaron una gran sorpresa al tener niveles de reserva muy por debajo de lo estimado. En base a la experiencia tomada, muchas cámaras de turismo solicitaron realizar un incremento máximo del 15% de las tarifas con respecto a la temporada anterior, lo que lleva a analizar que mientras muchos costos aumentan con la inflación, los precios no pueden acomodarse de la misma forma, castigando gradualmente la renta percibida en el segmento.

#### Tipo de Cambio:

Según fuentes especializadas se prevé un tipo de cambio controlado durante el año 2012 con un aumento del dólar sostenido, pero a su vez controlado por el gobierno. Cabe recordar que actualmente en la Argentina existe un problema grave que es la inflación en dólares, lo cual está perjudicando seriamente la competitividad de muchas empresas en el mercado. En la actualidad, al mes de Septiembre de 2012 el valor del dólar en Argentina era de \$4,70/u\$. La previsión que se hace del dólar a finales del año 2012 ronda alrededor de \$5,01/u\$.

Para el año 2013 la previsión oficial<sup>9</sup> del presupuesto previó un precio promedio del dólar en \$5,10/u\$ durante todo el periodo el cual se ha mantenido estable por la intervención del estado.

Lo que no han podido controlar es la suba constante del precio del dólar paralelo o “dólar blue” que se mueve en un mercado alternativo y que ha pasado a ser el verdadero valor que los consumidores toman para evaluar el precio de la moneda. Esto es así, debido a las trabas para conseguir dólares al valor oficial, lo que no deja otra alternativa más que adquirir dólares al valor paralelo para ahorrar e invertir. A la fecha del 21/06/2013 el valor del dólar blue se ha estabilizado parcialmente cotizando a \$7,98/u\$ según informa La Nación.

El impacto sobre el turismo receptivo es evidente por el aumento de precios y la pérdida de competitividad internacional de los hoteles locales. A su vez, existe tal volatilidad en el mercado cambiario que es difícil establecer una política de precios constante en el tiempo, en lo que va del año 2013 el precio del dólar paralelo arranco en \$7,03/u\$ y en cuatro meses tuvo una suba a un valor mayor de \$10/u\$ para luego bajar al precio que se detalló anteriormente. Esto genera mucha incertidumbre sobre cuál será el destino del valor de la moneda y dificulta establecer políticas de precio a los turistas a la vez que perjudica la demanda exterior.

---

<sup>9</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1510139-lorenzino-presenta-en-diputados-el-presupuesto-2013>, fecha consulta: 29-09-12

El análisis que se puede realizar sobre esta variable, recae principalmente en la gradual pérdida de competitividad internacional del destino nacional por el incremento de los precios internos a un mayor ritmo que la depreciación del dólar. Mientras los precios internos suben desde un 15 a un 30%, el dólar se va manteniendo estable por políticas económicas o incrementa en menor medida, lo que produce que el destino "Argentina" se encarezca para turistas extranjeros. Esto se ve muy reflejado en la balanza turística del país que se analiza a continuación y en el análisis de demanda que puede apreciar más adelante.

### Balanza Turística

La balanza turística actual de Argentina es muy deficitaria. Según datos de La Nación<sup>10</sup>, Argentina acumuló un déficit de U\$S 409.712.257 entre enero y agosto de 2013, según un informe parcial con datos de las terminales aeroportuarias de Ezeiza y Aeroparque, que fue difundido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec).

De acuerdo con el informe oficial, los argentinos gastaron en el exterior 2,131 millones de dólares en ocho meses del año, mientras que los turistas que llegaron al país dejaron 1,721 millones durante el mismo período. En medio de la restricción de comprar dólares para ahorro, el constante aumento de los gastos argentinos en turismo es el argumento que utiliza el Gobierno nacional para negar la existencia de un "cepo" para la obtención de moneda extranjera.

Ante el creciente déficit de la cuenta de turismo, distintos analistas económicos especulan con la posibilidad de que luego de las elecciones de octubre el Gobierno tome medidas para cerrar el drenaje de dólares por esta vía.

Según análisis personal, el turismo representa una de las principales causas de fuga de capital al exterior, lo que podría provocar un endurecimiento en las políticas restrictivas para viajar al exterior e incluso diversos analistas prevén un desdoblamiento del sistema cambiario para lograr controlar la salida de dólares del país. Eso puede producir diferentes escenarios difíciles de prever, por un lado, podría ayudar a incrementar la demanda interna de turismo, por las dificultades para viajar al exterior, pero también podría producir inestabilidad política, encarecimiento para el turismo extranjero, etc. Lo que sí es casi seguro, es el hecho de que el gobierno necesita equilibrar la balanza y recurrirá a diversas herramientas políticas para hacerlo.

---

<sup>10</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1626885-la-balanza-de-turismo-arroja-un-deficit-de-us-40971-millones-en-2013> fecha de consulta: 5/11/2013.

### Producto Bruto Interno (PBI):

Es pertinente analizar esta variable y sobre todo su tendencia ya que el servicio que comercializa la empresa no cubre una necesidad básica, sino más bien, tiene que ver con el disfrute y el ocio, pudiendo ser afectada por esta variable si su desempeño no es el esperado. Según diversas fuentes<sup>11</sup>, el PBI siguió su tendencia creciente durante el año 2012, aunque no crecerá a las tasas que viene teniendo años anteriores. Hasta el mes de Octubre las estimaciones de dicho crecimiento varían según fuentes privadas u oficiales. Se preveía un piso de crecimiento del 3,5% para 2012 y algunos economistas como Demian Panigo<sup>12</sup> estimaban un crecimiento aproximado del 5%. La realidad según el INDEC es que el PBI creció un 1,9%<sup>13</sup> en 2012, muy por debajo de las optimistas previsiones que se venían haciendo hasta Octubre de dicho año.

Para el año 2013, nos podemos valer de la Ley Presupuestaria 2013 mencionada anteriormente en la cual el gobierno también estima cual será el crecimiento del producto bruto interno para ese año. Según dicha ley, en ese año el crecimiento debiera ser del 4% anual, incrementando la tendencia negativa de crecimiento que viene teniendo Argentina.

Actualizando información a Junio de 2013 se observa que el Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (IAEF) estima un crecimiento para este año del 2,8%<sup>14</sup>, mientras que La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) estima un 3,5%<sup>15</sup> beneficiado por el mantenimiento de los altos precios de materias primas y la recuperación de la actividad agrícola con respecto al año 2012.

Aunque el crecimiento de dicha variable esté por debajo de los niveles de años anteriores que permitían explicar los niveles récord de turismo interno, se analiza que por los próximos 2 años, no será un problema para la demanda turística, debido a la compensación con otras variables políticas y económicas que pueden compensar los menores porcentajes de incremento del PBI.

---

<sup>11</sup> <http://www.infolatam.com/2012/06/17/argentina-el-pib-crece-un-52-en-el-primer-trimestre-del-ano/>, fecha consulta: 02/05/2012.

<sup>12</sup> <http://diagonales.infonews.com/Content.aspx?Id=183297> fecha consulta: 30/09/12

<sup>13</sup> <http://www.argentina.ar/temas/pais/17599-numeros-definitivos-en-2012-el-pbi-crecio-19> consulta 21/06/12

<sup>14</sup> <http://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm-argentina/noticias/4873480/05/13/Esperan-que-el-PIB-de-Argentina-crezca-28-en-2013.html> fecha consulta: 21/06/2013

<sup>15</sup> [http://www.ieco.clarin.com/economia/CEPAL-espera-crecimiento-economia-argentina\\_0\\_906509575.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/CEPAL-espera-crecimiento-economia-argentina_0_906509575.html) fecha consulta 21/06/2013

### Distribución del ingreso

Interesa analizar esta variable ya que el segmento al cual apunta la empresa es de clase media alta y alta (ABC1). Un país en el cual la distribución del ingreso es más pareja y tiene consumidores que puedan acceder a este servicio dará mayor volumen de mercado relevante para la empresa. Por el contrario, si la cantidad de turistas que pueden acceder a un complejo de categoría es muy reducida, se reduce también el volumen de mercado.

Según la agencia Télam<sup>16</sup>, analizando la evolución comprendida entre los años 1990 y 2000 la brecha entre el 10% más rico y más pobre pasó de 22 veces a 28, en el período 2000-2011 evoluciona de 32 veces en 2002 a 17 veces en el último trimestre del año 2012, tras el impacto de la nueva actualización de la AUH sobre 3,6 millones de menores de 18 años. Esto es un dato positivo ya que según la ONG Oxfam solo cuatro países del G-20 han reducido la desigualdad desde 1990. La ONG destaca que México, Brasil, Argentina y Corea del Sur acortaron la disparidad de ingresos.

Sin embargo el Diario La Nación<sup>17</sup> muestra como en la última etapa del año 2011 esta brecha se agrando un poco, incrementando la desigualdad entre ricos y pobres. Además resalta como principal actividad de crecimiento el empleo público.

Como análisis de tendencia se puede proyectar que debido al modelo político que adopta la actual Jefa de Estado y a la evolución que ha tenido en la última década esta variable, la distribución de ingreso tenderá a volverse más igualitaria, o por lo menos, a no variar negativamente, al menos hasta 2015.

#### → **Entorno Político-Legal**

### Cepo al dólar

La implementación, a mitad de 2010, de controles especiales a la compra de billetes y divisas en moneda extranjera por encima de los 250.000 dólares fue, el primer antecedente, aunque prácticamente no impactó entre los ahorristas comunes. Desde entonces se fueron agregando restricciones y, eventualmente, corrigiendo algunos errores.

Esta medida política ha generado descontento en gran parte de la sociedad, porque eventualmente la restricción a la compra de divisas se hizo más profunda, prohibiendo que personas con situaciones fiscales transparentes tampoco puedan adquirir dólares en casas

---

<sup>16</sup> <http://www.telam.com.ar/notas/201305/18006-mejoras-en-la-distribucion-del-ingreso.html> fecha consulta 01/07/2013

<sup>17</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1540628-empeoro-la-distribucion-del-ingreso> fecha consulta 01/07/2013

oficiales. A pesar de esto, el titular de la AFIP, Ricardo Echegaray<sup>18</sup> defendió dichas restricciones destacando que el Gobierno tiene la obligación de resguardar la política económica, para que el país no caiga en crisis.

Esto ha tenido un gran impacto en el sector turístico, ya que la venta de dólares destinado al turística tiene un tope actual de \$5760<sup>19</sup> sin importar la duración de la estadía en el exterior ni el país de destino, sumado a un pedido de autorización por parte del turista hacia la AFIP para acceder a dicha compra. Esta sucesión de trabas, que en cierta forma, le quitan libertad al mercado, ha logrado volcar un gran número de turistas locales, que han hecho mejorar la balanza turística en el verano 2012. De continuar así, el flujo de turistas locales seguirá el mismo rumbo produciendo mayores beneficios para la empresa.

En cuanto a la tendencia de esta medida, se espera que siga con vigencia por tiempo prolongado debido a que el Gobierno de la Republica necesita frenar la salida de divisas para controlar la balanza comercial y le permite mantener un mayor control sobre las operaciones turísticas. A mitad del año 2013 se mantienen las mismas restricciones a pesar de diversos fallos que obligan a la AFIP a vender dólares a contribuyentes que lo han exigido.

Como se ha analizado en otras variables, este tipo de decisiones políticas tienen puntos a favor y en contra porque son en gran medida, decisiones “provisorias” o “parches” en la economía que a criterio propio, pueden forzar a los turistas a volcar sus viajes en el país, pero también puede tener consecuencias impredecibles, como el enorme gasto en viajes al exterior con tarjetas de crédito, que desequilibran la balanza turística, a la vez que generan más salida de dólares y recrudescimiento de las políticas cambiarias. Si las políticas fueran más transparentes, se prevé una mayor estabilidad del consumo.

#### Impuesto a las tarjetas de crédito en el exterior

Siguiendo con las normas restrictivas al turismo en el extranjero, hace poco tiempo se sumó una nueva ley, que según diversas fuentes<sup>20</sup> consiste en que todos los argentinos que viajen al exterior abonarán un 15% más por todos los consumos que hagan con tarjetas de crédito. Este extra se tomará a cuenta de lo que tengan que pagar los contribuyentes en concepto del Impuesto a las Ganancias y de Bienes Personales. Y se les

---

<sup>18</sup> <http://www.infobae.com/notas/673039-Echegaray-defendio-el-cepo-al-dolar-y-aseguro-que-la-AFIP-no-persigue-a-nadie.html> fecha consulta: 02/10/12

<sup>19</sup> [http://www.ieco.clarin.com/economia/AFIP-pone-tope-viajes-exterior\\_0\\_781122050.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/AFIP-pone-tope-viajes-exterior_0_781122050.html) fecha consulta: 02/10/12

<sup>20</sup> [http://www.ieco.clarin.com/economia/Recargan-compras-tarjetas-exterior\\_0\\_765523478.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/Recargan-compras-tarjetas-exterior_0_765523478.html)  
<http://fortunaweb.com.ar/2012-08-30-102847-tarjetas-cobrarán-un-impuesto-a-las-compras-realizadas-en-el-exterior/> <http://www.lacapital.com.ar/economia/La-compras-en-el-exterior-con-tarjeta-de-credito-tendrán-un-recargo-del-15-por-ciento-20120830-0066.html> fecha consulta: 02/10/12

devolverían a los que no estén alcanzados por estos impuestos. Según admitió el propio Ricardo Echegaray dicha medida servirá para combatir la evasión, pero también reconoció que “desincentivaré la salida de dólares del país y los viajes al exterior”.

A mitad de Marzo de 2013 se incrementó la tasa de dicho impuesto al 20% y ahora el recargo es extensivo para la compra de paquetes turísticos, pasajes y otros servicios vinculados. La norma quedó firme con la publicación de la Resolución 3450 en el Boletín Oficial.

De este modo, el tipo de cambio real al cual se compran bienes y servicios en el exterior a través de plásticos quedará en \$6,36, cifra que surge de adicionarle un veinte por ciento al tipo de cambio oficial, que se encuentra en \$5,30.

El problema es que a pesar del agregado de dicho impuesto para reducir o desincentivar la salida de dólares y turistas al extranjero, los viajeros siguen viajando en gran medida a destinos del exterior, ya que el turismo se ha convertido en una de las pocas opciones para usar dólares a valor oficial con tarjetas de crédito, y aunque dicho impuesto aumente un 20% el costo del viaje, aun así, los turistas pueden disfrutar de un consumo de dólares a un precio mucho menor que el del mercado cambiario paralelo. Es decir, la medida falla en el sentido en que sigue siendo una medida realizada por la fuerza, con la necesidad de evitar la salida de dólares del país, pero el hecho de que en el país hoy en día exista el cepo al dólar, incentiva a los residentes argentino a buscar cualquier alternativa que les permita poder gozar de la utilización de dólares a precios oficiales, aunque esto signifique tener que abonar un 20% de impuesto extra.

Según lo analizado, en los próximos dos años se prevé un endurecimiento de este tipo de políticas restrictivas por la gran necesidad de equilibrar la balanza comercial del gobierno, evitando la gran salida de dólares producida por el turismo. Probablemente esto se traduzca en un incremento en el turismo interno en el corto plazo.

#### Ley 7232 – Régimen de Promoción y Desarrollo Turístico

El Gobierno de la Provincia de Córdoba, a través de esta ley quiere impulsar el desarrollo de emprendimientos turísticos en toda la provincia. Como puede verse en la página oficial<sup>21</sup> este beneficio alcanza a una gran cantidad de categorías de alojamiento, otorgando diferentes grados de exenciones impositivas según la tipología de alojamiento que sea. Otros beneficios de esta ley provincial incluyen: diferimiento en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, créditos en condiciones de fomento, venta en condiciones de fomento o cesión por cualquier título de bienes inmuebles integrantes del dominio privado

---

<sup>21</sup> <http://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2013/02/5Ley7232.pdf> fecha consulta: 20/06/2013

del Estado Provincial, subsidios, becas y asistencia técnica, provisión de infraestructura de servicios públicos, entre otras.

Puntualmente al análisis interesa esta ley por la posibilidad de obtener exenciones en el pago del Impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB) por un período de 10 años y exenciones en el pago del Impuesto Inmobiliario Provincial con la misma vigencia que el anterior. Actualmente los beneficios de dicha ley están frenados por falta de fondos provinciales, pero aquellos establecimientos turísticos que ingresen como beneficiarios de dicha ley podrán gozar de sus beneficios en cuanto la provincia retorne la vigencia.

De lograr obtener dicha exención la empresa percibiría importantes beneficios de rentabilidad ya que ambos impuestos representan un impacto considerable, sobre todo el impuesto inmobiliario que es alto debido a la cantidad de hectáreas catalogadas como “urbanas” que el complejo debe soportar.

#### → **Entorno Socio Cultural**

##### Comportamiento Turístico:

En la actualidad la lucha de las empresas por mejorar su economía lleva en muchos casos a los trabajadores a priorizar la estabilidad laboral en vez de aumentar sus vacaciones, lo que conlleva una pequeña reducción del tiempo de ocio, pero un mayor aprovechamiento del mismo, generando un mayor número de períodos vacacionales aunque más cortos y con más gastos por parte del turista que a su vez exigirá mayores niveles de calidad. Estos períodos de vacaciones más reducidos conlleva un incremento en el turismo nacional, las personas prefieren aprovechar más su tiempo disfrutando de su estadía en el lugar que eligieron y no viajando grandes distancias.

Diversas iniciativas políticas como los feriados puente y el incremento del número de fines de semana largo ha ido modificando el comportamiento de los turistas locales. Se aprecia que los viajeros eligen estos feriados para realizar “escapadas” a diversos lugares del país, viéndose grandes flujos de visitantes en todos los destinos turísticos. A su vez, la tendencia indica que los turistas ya no prefieren quedarse por largas estadías en un mismo lugar o complejo turístico sino que prefieren viajar más cantidad de veces pero con estadías más cortas y con menor nivel de gasto.

A raíz del cepo cambiario analizado en el sector económico, también se ha modificado la cultura del turista que viaja internacionalmente. Según el INDEC<sup>22</sup> se registró un aumento del 8% en Marzo 2013 con respecto a marzo 2012, incrementando el número de turistas

---

<sup>22</sup> <http://turismo.perfil.com/17585-segun-el-indec-los-argentinos-viajan-mas-pero-gastan-menos/> fecha consulta 21/06/2013

que viaja al exterior, pero a su vez también se identificó un descenso en el nivel de gastos que efectúan estos viajeros. El cepo al dólar probablemente tenga influencia ya que los turistas pueden utilizar tarjetas de crédito para pagar sus viajes y aunque tengan un recargo del 20% sobre sus gastos, abonan el dólar a valor turista (valor oficial más impuesto) lo cual les sigue conviniendo monetariamente y siendo una de las pocas alternativas de gasto a un dólar oficial.

Otras de las tendencias que se han ido incrementando en los últimos años son la de demandar una mayor participación en las vacaciones, un aumento del interés por el contacto con la naturaleza y una mayor preocupación por la ecología.

También es sumamente importante analizar el comportamiento de posibles turistas extranjeros que llegan al país. El turista que llega al país generalmente lo hace buscando riqueza paisajística, tanto en el norte como el sur, cataratas del Iguazú, toda la zona de sierras y montañas, ciudades como Buenos Aires, los famosos vinos mendocinos y el bello paisaje patagónico. Del mismo modo viene a conocer la cultura de nuestro país la cual es una fusión de los aborígenes de la zona y la de los primeros europeos.

#### → **Entorno Natural – Ecológico**

Este entorno está empezando a tener una gran injerencia dentro del sector turístico debido a una consciencia ecológica creciente a nivel mundial. En el marco de la sustentabilidad y la ecología el turismo empieza a ocupar un lugar relevante en alentar prácticas de bajo impacto que sean amigables con el entorno.

Desde la Organización Mundial del Turismo (OMT) se han propuesto alentar esta práctica, incentivando al año 2012 como año de consciencia y crecimiento de las empresas turísticas preocupadas por el medioambiente. En el marco del Día Mundial del Turismo de 2012 (27 de septiembre), el Secretario General de la OMT, Taleb Rifai, ha apremiado a todos los agentes del turismo a que pongan su parte para alcanzar la meta de las Naciones Unidas de conseguir de aquí a 2030 un acceso universal a la energía sostenible.

Este año, la OMT invita también a todos a visitar la ciberescuela de la energía, como parte de las Soluciones Energéticas para Hoteles, un proyecto promovido por la OMT para ayudar a los hoteleros a reducir sus emisiones de carbono y sus costos. El lanzamiento de la campaña llegó después de que gobiernos, compañías y otros grupos reunidos en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20), comprometieran 323.000 millones de dólares de los EE.UU. para conseguir de aquí a 2030 un acceso universal a la energía sostenible.

En valido analizar que dicha tendencia ecológica seguirá firme a lo largo de los años, e incluso tendrá cada vez mayor relevancia dentro del sector debido a los grandes desafíos ecológicos que afronta el mundo actualmente.

## → Entorno Tecnológico

La evolución tecnológica que ha surgido en los últimos años, ha revolucionado la industria en general y el modo en que los consumidores toman las decisiones. Actualmente las innovaciones tecnológicas influyen en muchos aspectos de la vida y las empresas deben tenerlo en cuenta.

En cuanto a las tendencias tecnológicas predominantes para el año 2013 y 2014, se evalúa el auge de la portabilidad tecnológica, con dispositivos móviles táctiles, localización satelital, Smartphones, entre otros. En Argentina aún predominan las PC como equipo en el cual un 64% de los hogares conectados cuenta con al menos una portátil pero la tendencia claramente apunta a los celulares inteligentes y tabletas. La explosión de smartphones y socialphones hizo que en un 61% de los hogares conectados se utilice un celular para acceder a internet<sup>23</sup> siendo un importante flujo de usuarios.

Según un estudio internacional elaborado por TripAdvisor LLC. Sobre los hoteleros internacionales, el 93% de ellos destacó la importancia de sitios web adaptados a móviles por la gran cantidad de visitas que reciben gracias a esta nueva tecnología. Además según otra encuesta de la misma firma el 72% de los viajeros a nivel mundial afirma que es útil poder efectuar reservas online a través de dispositivos móviles.<sup>24</sup>

Hoy en día los cambios tecnológicos suceden a ritmos sumamente rápidos lo cual hace difícil predecir cómo será el futuro cercano, aunque estas fuentes intentan determinar algunas de las tendencias que predominaran este año. Para empezar proyectan una maduración de las redes sociales como medio de venta y comunidad. Se prevé que redes como Facebook van a frenar su crecimiento mientras que redes sociales como Google+ se logran consolidar en el mercado. En este sentido la empresa de marketing hotelero de prestigio internacional Buuteeq, en base a datos de TripAdvisor<sup>25</sup>, pudo analizar que de 15.000 personas consultadas, el 76% dijo haber ocupado Facebook para realizar búsquedas de destinos turísticos. La noticia la dio la red social Google+ con una alta participación de búsquedas turísticas favorecido por sus bases de datos de Google Maps, Google Places y Google Local, integradas en esta plataforma social y de gran relevancia para los turistas que investigan.

---

<sup>23</sup> <http://www.infobae.com/notas/715936-En-la-Argentina-el-smartphone-es-el-que-mata-a-las-notebooks.html> fecha consulta 18/06/2013

<sup>24</sup> <https://docs.google.com/file/d/0B2YS4YBe2KtwcTntNXJRUGV2Qk0/edit?usp=sharing> subido online el 21/06/2013, rescatado de TripAdvisor.com

<sup>25</sup> <http://www.buuteeq.com/blog/facebook-es-la-red-social-mas-usada-para-planear-viajes/> fecha consulta 16/06/2013

Además otra tendencia sumamente fuerte como se mencionó antes es la portabilidad tecnológica que está generando grandes cambios en los consumidores.

Los consumidores están valorando muchas herramientas tecnológicas que les permiten facilitar o mejorar su proceso de compra, como el uso de dispositivos GPS hoy en día, facilita a los consumidores a poder encontrar a la empresa, ya que se ubica en zonas con pocas referencias claras.

Otra tendencia tecnológica importante es el uso de motores de búsqueda como fuente de información para obtener precios, comparar distintos complejos turísticos e incluso “soñar” con el viaje a realizar. A esto Google lo denominó el “Momento Cero de la Verdad” (ZMOT), en el cual es importante la presencia de la empresa para estar presente cuando los clientes busquen alojamientos del tipo.

También ha aumentado considerablemente el market share de las OTAs (Online Travel Agencies) como Booking.com, Expedia, Venere.com, Depegar.com, Hotels.com, entre otras. Dichas agencias todavía ocupan un porcentaje medido dentro del sector pero es sumamente importante analizar el crecimiento acelerado que han experimentado en los últimos 2 años, ocupando un 30% de las reservas de viajes actualmente.

## **Conclusiones de Macroentorno**

Diversas conclusiones pueden tomarse en consideración de acuerdo al análisis llevado a cabo del macro entorno. En cuanto a las variables económicas, a criterio propio, y teniendo en consideración la información analizada, se puede ver que hay medidas tanto económicas como políticas que pueden tener un influencia no deseada en la empresa. El gobierno en pos de equilibrar la balanza comercial y turística, ha realizado diversas acciones como el cepo al dólar, impuestos a consumos en el exterior y otras medidas restrictivas que intentan desincentivar el turismo en el exterior.

El problema es que a pesar del agregado de dicho impuesto los turistas siguen viajando en gran medida a destinos del exterior, ya que el turismo como se mencionaba anteriormente permite usar dólares a valor oficial con tarjetas de crédito, y aunque dicho impuesto aumente un 20% el costo del viaje, los turistas pueden disfrutar de un consumo de dólares a un precio mucho menor que el del mercado cambiario paralelo. Es decir, la medida falla en el sentido en que sigue siendo una medida realizada por la fuerza, con la necesidad de evitar la salida de dólares del país, pero el hecho de que en el país hoy en día exista el cepo al dólar, incentiva a los residentes argentinos a buscar cualquier alternativa que les permita poder gozar de la utilización de dólares a precios oficiales, aunque esto signifique tener que abonar un 20% de extra. Con lo cual, medidas que deberían considerarse “favorables” ya que volcarían una mayor demanda en el mercado interno, terminan produciendo un resultado difuso por el cambio en el comportamiento de los consumidores. Sumado a esto, el incremento en los costos operativos a un mayor porcentaje que los precios hacia el mercado, produce gradualmente pérdida de rentabilidad en el rubro.

Otra conclusión importante a la cual se puede arribar es la repercusión importante del nuevo calendario anual de feriados y la evolución del comportamiento de los turistas en los últimos años. No se puede obviar el hecho de que diversas variables están modificando el comportamiento de compra turístico con resultados visibles, repercutiendo en la forma en que las empresas deben pensar su calendario turístico anual. Nuevas variables culturales y políticas producen períodos vacacionales más cortos pero mayor cantidad de viajes durante el año. Por lo tanto las empresas varían sus servicios para adaptarse a las tendencias de consumo actuales.

La tendencia ecológica se consolida en el mercado, obligando a las empresas a tomar ciertas medidas que logren enmarcar su accionar en una red de turismo responsable. Dicha tendencia será cada vez más fuerte por el crecimiento de consciencia a nivel global y será una variable cada vez más valorada a la hora de elegir un alojamiento.

Por último es importante analizar las nuevas tecnologías para el mercado del turismo. Dicha variable tendrá una incidencia cada vez mayor en la comercialización y comunicación tanto del alojamiento como de las experiencias de los huéspedes que se ven potenciadas por la explosión del consumo de dispositivos móviles inteligentes.

## **Análisis del Sector**

### **Evolución del sector turístico en Argentina**

Varios factores coadyuvaron en los últimos años para que la actividad turística tuviera un fuerte crecimiento en Argentina, dentro de un proceso general de crecimiento del sector en América Latina. En ese contexto, en 2011 el turismo se posicionó como el tercer sector exportador más importante del país, tras los complejos sojero y el automotor. Paralelamente, los turistas residentes fueron los que más impulso dieron a la actividad en los últimos años.

A lo largo de los últimos años, creció en el mundo la contribución del turismo a la actividad económica, la creación de empleo y el ingreso de divisas. Particularmente en Argentina, la entrada de turistas extranjeros creció por encima del promedio global entre 2003 y 2011. A ello contribuyeron cuestiones como la variada riqueza de paisajes y el patrimonio cultural con que cuenta nuestro país, pero también la salida de la convertibilidad -que abarató para el resto del mundo los viajes a Argentina-, el incremento de la oferta de productos, la mejora en la infraestructura del sector y el crecimiento de los países de la región, lo que permitió una mayor movilidad de viajeros de América Latina.

Todo esto derivó en rápidas consecuencias para el país. En 2012 ingresaron al país 5.211 millones de dólares en concepto de viajes turísticos, representando casi 37% de las exportaciones de servicios y 5,3% de las ventas externas totales. “Así, la actividad turística se posicionó como el tercer sector exportador, detrás del complejo sojero y del automotor”, resaltó recientemente un informe del Banco Central (BCRA) que analizó el impacto económico del sector.

El crecimiento del turismo en Argentina fue muy importante en los últimos años, aunque también parte de un proceso más general a escala regional. La llegada de turistas extranjeros se duplicó entre 2003 y 2011 y logró superar 5,6 millones de visitantes anuales. Como consecuencia, los ingresos económicos en dólares registraron un aumento más que proporcional, cercano a 270%. Los turistas provenientes de los países limítrofes alcanzan la mayor participación en el turismo receptivo de Argentina. “En particular, estos mercados -con la excepción de Chile- han sido los que han impulsado el crecimiento del turismo en 2011 (6,3% de crecimiento), tras la contracción de las llegadas desde mercados más afectados por la crisis económica internacional, como los europeos, Estados Unidos y Canadá”, analizó el trabajo del Banco Central.

Esto fue parte de un proceso más general, en el cual se modificó la composición de los flujos internacionales del turismo: los destinos considerados menos tradicionales (como América del Sur, Asia y África) fueron ganando participación en detrimento de América del Norte y Europa. Esta tendencia, que era previa, se intensificó aún más después de 2009.

Desde 2003 no sólo aumentó el ingreso de turistas extranjeros sino también la salida de argentinos a otros destinos. No obstante, el balance -medido tanto en cantidad de turistas como de dólares- mejoró sustancialmente respecto de los niveles registrados durante el período de la convertibilidad.

“El promedio anual del balance de divisas por turismo entre 2003 y 2011 tiende a equilibrarse, tras un déficit de 1.266 millones de dólares promedio anual registrado entre 1993 y 2001”, indicó el BCRA.

### Análisis de la evolución

Como se puede ver en la descripción de la evolución que ha tenido el sector turístico en los últimos 13 años, y a criterio propio, el sector turístico ha tenido un crecimiento muy favorable y ha logrado consolidarse como una actividad muy importante dentro de Argentina. Vemos que luego de la salida de la convertibilidad, el destino se volvió “barato” para turistas extranjeros que decidieron poco a poco incrementar sus estadías en el país, ayudado por tendencias mundiales del turismo alternativo o turismo de experiencias, la riqueza turística del país y el crecimiento económico de países latinoamericanos.

El sector turístico fue evolucionando paulatinamente hasta lograr su mayor auge en 2011 con records en turismo externo e interno. Pero haciendo un análisis de la situación luego de este año, vemos que algunas variables cambian de manera importante y la demanda empieza a decrecer. Argentina se empieza a “encarecer” como destino por el aumento continuo de precios y ello conlleva a la elección de destinos alternativos más económicos.

A criterio personal, el sector turístico se encuentra en un buen momento dentro del país a pesar de no estar en el auge analizado en 2011. Hay grandes posibilidades de explotar el sector, ayudado por más herramientas tecnológicas, más capacitación en el sector, mejor infraestructura hotelera (en los últimos años ha ido mejorando) y mayor desarrollo de “experiencias turísticas originales”.

Se analiza que el turismo externo sigue funcionando bien pero en destinos bien definidos como la Ciudad de Buenos Aires, la Patagonia y en menor medida Mendoza y el Norte argentino.

En cuanto al turismo interno, se debe aprovechar el buen momento del sector que goza altos niveles de reserva provenientes de viajeros nacionales.

Por último, es importante mencionar que falta madurez en muchos destinos con respecto a la experiencia brindada. El turismo debe tener un sello característico de acuerdo a la locación particular en donde se encuentra inserto un alojamiento. En los últimos años se nota una madurez en este aspecto pero debe terminar de consolidarse, incluso con acciones conjuntas de hoteleros, para madurar una experiencia única en cada destino de Argentina y mejorar las comunicaciones de marketing.

## **Análisis de las Cinco fuerzas de Porter**

Siguiendo el modelo propuesto por Michael Porter, profesor de Harvard Business School, en uno de sus libros titulado "Estrategia Competitiva" se analizan las cinco fuerzas que determinan el atractivo de un sector:

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

El poder de negociación de los compradores varía notablemente de acuerdo a las temporadas. En períodos de alta demanda como lo es la temporada de verano, el poder de negociación es **bajo**, ya que en general la demanda excede la capacidad de los alojamientos, y los mismos pueden cobrar precios más altos, sin la necesidad de realizar descuentos o de otorgar demasiadas facilidades. Los clientes no están en posición de reclamar dichos beneficios, ya que de no querer reservar, hay muchos otros clientes dispuestos a aceptar el precio y las condiciones de compra.

Diferente es la situación en épocas de baja demanda, ya que al haber muy poca cantidad de turistas en relación a la cantidad de alojamientos existentes, el cliente aumenta sensiblemente su poder de negociación. Podemos catalogar dicho poder de negociación como **alto** durante la temporada mencionada, ya que dichos viajeros tienen la capacidad de solicitar descuentos por noches o cantidad de personas, formas de pago más flexibles como cuotas sin interés, early check in o late check out, servicios adicionales gratuitos, etc. Los alojamientos en pos de atraer los pocos turistas que existen, acceden y aceptan muchas condiciones como las mencionadas, a modo de ser la oferta más atractiva para dichos huéspedes.

Cabe mencionar que existen pocos clientes estratégicos, como pueden ser dueños de agencias, periodistas, expertos, etc., los cuales por motivos comerciales tienen un gran poder de negociación, llegando incluso a disfrutar de estadías gratis, en forma de fam tours.

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

En dicho análisis también es pertinente distinguir el tipo de proveedores que posee la empresa a fin de realizar un correcto análisis sobre el poder de negociación de los mismos. Por un lado podemos mencionar los proveedores "operativos" del complejo los cuales incluyen todos aquellos que venden a la empresa insumos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa. Por otro lado encontramos los proveedores "no operativos" que principalmente son aquellos que venden materiales e insumos para la construcción de nuevas unidades de negocio.

Analizando los proveedores operativos, podemos decir que el poder de negociación es **medio**. Dichas empresas comercializan sábanas, colchas, toallas, toallones, amenities, jabones, shampoo, cremas, elementos de limpieza, mantenimiento de parque, electrodomésticos, insumos de comida, mantenimiento de piscina. Como se puede analizar, dichos proveedores pertenecen a mercados donde hay mucha competencia, por lo cual son fáciles de cambiar o sustituir en cualquier momento, pero con la salvedad de que cierto tipo de proveedores ofrecen soluciones adaptadas a las necesidades de la empresa y cambiarlos significaría un costo tanto monetario como de tiempo.

Dichos proveedores deben ofrecer condiciones favorables de pago, tales como plazos, formas de pago, servicios adicionales, etc., pero si tienen la capacidad de negociar algunas condiciones de compra, sobre todo cuando se trata de proveedores que trabajan con la empresa hace tiempo y conocen las dificultades de tener que buscar y cambiarlo por otro proveedor. En este sentido la empresa no posee grandes inconvenientes y puede negociar con sus proveedores. Así mismo le permite a la empresa lograr un proceso de mejora continua buscando constantemente proveedores que le ayuden a disminuir los costos de los insumos y poder ser más competitiva en el mercado.

Por otro lado, existen los proveedores “no operativos” ligados principalmente a la construcción de nuevas casas de campo, o de la infraestructura necesaria para brindar servicios dentro del complejo. El poder de negociación de dichas empresa es **alto** ya que en general son de gran tamaño y están muy consolidadas en el mercado, a la vez que muchas veces son distribuidos únicos de ciertos tipos de materiales o insumo que se necesita. Dichas empresas, fijan precios, condiciones de venta, formas de pago y entrega sabiendo que muchas veces son la única opción que existe sobre todo por la locación alejada del complejo (Villa de Las Rosas, Traslasierra) donde el acceso a la competencia es muy dificultoso.

- **Amenaza de productos sustitutos.**

Se entiende por productos sustitutos a empresas que puedan brindar el servicio de alojamiento, variando características del servicio, pero que en esencia sustituyen el servicio prestado por el complejo. Existen una gran variedad de servicios sustitutos al de Arabela Casas de Campo ya que los mismos pueden ser hoteles tradicionales y los hoteles de tipo rurales en la zona, o todo tipo de alojamientos en otros puntos geográfico del país y del exterior. En este contexto, por ejemplo, un paquete turístico al caribe, puede sustituir la elección de vacacionar en el complejo en el verano.

Una fuerte amenaza está dada por los paquetes turísticos en cuotas sin interés sobre todo a destinos del exterior que compiten en el segmento de la empresa por la elección turística de los viajeros. También otros destinos del país atraen de igual manera al

segmento, por la oferta turística que se brinda. El factor de diferencia está por la locación y la experiencia que brinda Traslasierra.

Teniendo en cuenta la gran variedad de productos que sustituyen al alojamiento en Traslasierra, se puede decir que la amenaza de estos sustitutos es **alta**.

#### - **Rivalidad entre competidores**

El número de competidores en el valle es muy elevado. Si bien no hay demasiados complejos de alta categoría como es el caso de Arabela, se detectan muchos complejos que manejan precios similares y compiten por los mismos clientes. En cuanto a la rivalidad podemos decir que siempre es **alta**. Esto se debe a que en temporada baja existe una gran escasez de demanda para los complejos turísticos, lo que se traduce en guerra de precios, promociones por temporadas y atenciones especiales a los clientes que se hospedan.

A su vez en temporada alta, la demanda es elevada y en general hay buenos niveles de ocupación pero se analiza que la rivalidad persiste debido a que es el momento del año en el que mayor rentabilidad perciben las empresas e intentan acaparar la mayor cantidad de clientes posibles, con precios elevados. No hay una cámara o un ente que agrupe a la competencia para poder fijar tasas equiparadas de aumento de tarifas, ni acuerdos entre los cabañeros y hoteleros de la zona, por lo que cada complejo está separado del resto y no existen acuerdos de colaboración. Cabe mencionar que en algunos casos existe buena relación y predisposición de colaboración, pero la necesidad de los dueños de incrementar la demanda de su establecimiento hace que estos sean los menos.

#### - **Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada al mercado están dadas por la gran inversión inicial necesaria para construir con un complejo turístico con las prestaciones necesarias y la inversión en terreno que cada vez está adquiriendo un mayor costo. Si bien hay fomentos y préstamos por parte del gobierno, no todos los emprendedores pueden acceder a ellos y se hace onerosa la inversión con capital propio. Más allá de esta barrera, el aprendizaje del rubro se puede dar de un modo rápido, sin requerir grandes capacitaciones en cuanto al Know how del sector, ya que principalmente se requiere conocer las necesidades del cliente y un buen servicio de atención para lograr operar un complejo. Evidentemente el aprendizaje a lo largo del tiempo y el posicionamiento logrado con la trayectoria tienen peso dentro del mercado, pero en temporada alta, la demanda es tal que en la mayoría de los complejos se manejan altas tasas de ocupación, aun cuando dichos emprendimientos sean nuevos en el mercado.

Habiendo analizado dichos factores se puede observar que la amenaza de entrada de nuevos competidores es **media**, ya que existen barreras de entrada dada por la alta

inversión inicial pero diversos convenios, o sociedades, junto con la posibilidad de construir “de a poco”, hacen que muchos inversionistas decidan destinar fondos a este mercado, que incluso les provee una forma de asegurar capital disponible para que no pierda valor con la inflación.

Cuadro Resumen:

Referencia: MF: Muy Favorable; F: Favorable; D: Desfavorable; MD: Muy desfavorable.

Fuerzas Comparativas	Situación de empresas del sector				Justificación de situación
	MF	F	D	MD	
Poder de negociación de los clientes					En temporada alta el poder de negociación de los clientes es bajo por el exceso de demanda existente el sector. En t. baja el cliente aumenta sensiblemente el poder por la baja demanda del sector, logrando negociar precio, facilidades y servicios.
Poder de negociación de los proveedores					Los proveedores operativos son fácilmente reemplazables pero aquellos proveedores de construcción que son grandes empresas que fijan las condiciones de venta.
Amenaza de productos sustitutos					Gran cantidad de productos que sustituyen el alojamiento en la empresa (otros destinos, paquetes de viaje al exterior, otras modalidades de alojamiento con experiencias similares).
Rivalidad entre competidores					Alta competencia en precios, descuentos y servicios extras para captar la demanda de la zona. En temporada baja, se produce incremento de rivalidad por la estacionalidad de la demanda.
Amenaza de nuevos competidores					Inversión muy onerosa para lograr un complejo turístico con buen nivel de servicios. Encarecimiento de las tierras y de la construcción. Tendencia a invertir en complejos de calidad media o media-baja.

## **Conclusiones del análisis del sector**

Como cierre del dicho análisis podemos mencionar la importancia y el peso que tiene en la rentabilidad la competencia y los productos sustitutos en cuando a este sector.

Las épocas de temporada baja repercuten de manera importante en las estrategias del sector debido la falta de turistas y la gran rivalidad existente. La rentabilidad de muchos complejos turísticos depende de lograr rellenar estos períodos con diferentes tipos de acciones atractivas a la demanda. Los clientes están más sensibles en épocas de temporada baja y buscan la alternativa que mejor se adapte a sus necesidades, las cuales se mueven en gran medida por pagar menos y obtener más. La rivalidad persiste aún en temporada alta por la necesidad de obtener clientes en el momento del año que mejor se cobra. Se puede concluir que no existe una competencia colaborativa, tampoco convenios que equilibren las estrategias de precios, lo que lleva a una alta rivalidad de las empresas las cuales elaboran estrategias aisladas sin dialogar con los complejos del sector.

Los clientes incrementan gradualmente su poder de negociación. Exigen mejores condiciones de venta y logran tener el poder gracias a las nuevas tecnologías donde pueden escribir y compartir su experiencia turística dejando al descubierto cualquier problema, o incumplimiento de expectativas por parte del complejo turístico. Se consolida en el sector el uso de cuotas con tarjetas de crédito impulsadas por grandes agencias tanto online como offline (despegar.com, expedia, lozada, etc.) que brindan entre 12 y 24 cuotas sin interés, tendencia que tiene gran peso en la decisión sobre todo por el hecho de fijar precios sin interés que en un año de cuotas se benefician por la inflación del país.

A pesar de las barreras de entrada analizadas hay muchos emprendimientos nuevos que intentan crecer y consolidarse en el mercado, atraídos por las buenas tasas de ocupación en temporada alta y por ser una buena oportunidad de inversión en inmuebles con tasas de retorno mayores a las de alquileres fijos.

Por último se puede concluir que el peso de los sustitutos tiene un papel importante dentro del sector. La inflación constante del país lleva a perder competitividad al sector en comparación con destinos extranjeros donde la inflación está controlada. El único freno lo imponen las medidas políticas analizadas en el macroentorno con cepos a la compra de divisas extranjera e impuestos al gasto en el exterior, pero como se analizó el turismo representa una de las pocas opciones para utilizar dólares a valor oficial, lo cual equilibra los impuestos que se le imponen. De continuar los mismos niveles de inflación en el país, el sector se verá afectado a no ser que se incrementen los controles y restricciones.

## **Análisis de Mercado**

### **Definición del mercado meta**

De todos los potenciales clientes existentes tanto en el territorio argentino como en países que eligen vacacionar en Argentina, la empresa ha orientado su mercado en los segmentos específicos que se mencionan a continuación.

El segmento actual de Arabela Casas de Campo, está compuesto exclusivamente por consumidores finales de la República Argentina. Hasta el momento el complejo no se ha enfocado en el segmento empresarial debido a la poca cantidad de plazas para alojar huéspedes (4 casas de campo para un total de 24 personas) y la falta de servicios suplementarios para apoyar reuniones y eventos de este tipo.

A su vez, tampoco ha desarrollado el segmento extranjero por falta de conocimientos sobre cómo hacerlo. Toda la demanda ha sido de turistas nacionales, con excepciones de algunos visitantes extranjeros.

### **Segmento actual de la empresa**

A modo de distinguir perfiles de consumidores es válido dividir en 2 segmentos diferenciados según su comportamiento, geoprocedencia, nivel socioeconómico y gustos e intereses:

- **Segmento 1: Clientes de temporada alta**

Este segmento de clientes se caracteriza por alojarse en el complejo en los meses de Enero, Febrero, semana santa y vacaciones de Julio. La característica de estos clientes es la de alojarse por tiempo más prolongados con una media de 10 noches en Enero y 7 noches en Febrero. Como se aprecia son más rentables debido a que pagan un precio más elevado por su estadía y a su vez se alojan por muchos días.

Además son más atentos a los servicios suplementarios que presta el complejo así como también a las actividades extras que se ofrecen como Spa tercerizado, Cabalgatas, masajes en el predio, etc. Durante el día tienden a visitar los alrededores para conocer el valle de Traslasierra y hacer compras de productos locales. En cuanto a la geoprocedencia el mayor porcentaje es de Capital Federal, la provincia de Buenos Aires y la ciudad de Rosario. En menor medida también se incluyen clientes de la provincia de Córdoba. En cuanto al nivel socioeconómico, son personas del segmento ABC1 y oscilan en una edad superior a los 30 años.

- Segmento 2: Clientes de temporada baja

Dicho perfil de cliente es más sensible a los precios del complejo. Generalmente responde bien a la promociones de venta porque el precio es un factor importante. No obstante también se compone de personas menos sensible al precio que tiene tiempo disponible para viajar en dichos periodos.

En cuanto al comportamiento, suelen ser más “pasivos” en cuanto que solicitan menos actividades extras y servicios suplementarios y prefiere disfrutar un mayor tiempo de las casas de campo. Esto representa un mayor costo en invierno debido al gasto en calefacción necesario para mantener la temperatura de las casas. El promedio de estadía de dichos huéspedes es de 3 o 4 noches, logrando una menor fidelidad hacia la marca y en ciertos casos siendo más críticos de las posibles fallas en el servicio, ya que no generan un vínculo con los dueños del complejo que atienden a los huéspedes. Principalmente los visitantes provienen de la provincia de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba con mayor injerencia de esta última en el total de la demanda. En cuanto al nivel socioeconómico se los puede caracterizar como un segmento C1 y C2, con edades por encima de los 30 años.

### Análisis de la Naturaleza del Mercado (Demanda)

Para analizar la demanda turística es importante diferenciar entre los turistas extranjeros que visitan el país y podrían ser potenciales clientes de la empresa y además la demanda turística interna, es decir, de residentes nacionales que viajan por el país.

### Turismo Extranjero

Analizando en primera instancia el flujo de turistas internacionales que arriban a Argentina, nos podemos valer de los datos suministrados por el Instituto de Promoción Turística (INPROTUR)<sup>26</sup>, el cual relevó que en el año 2011 el país recibió casi 6 millones de turistas extranjeros. Con esta cifra, Argentina se convierte en el principal destino turístico de Sudamérica y el tercer destino teniendo en cuenta todo el continente americano. Es importante analizar la procedencia de dicha demanda hacia el país, ya que sorpresivamente la mayor cantidad de turistas que arriban al país son de la región:

**Gráfico n° 6: Turistas Extranjeros por País**



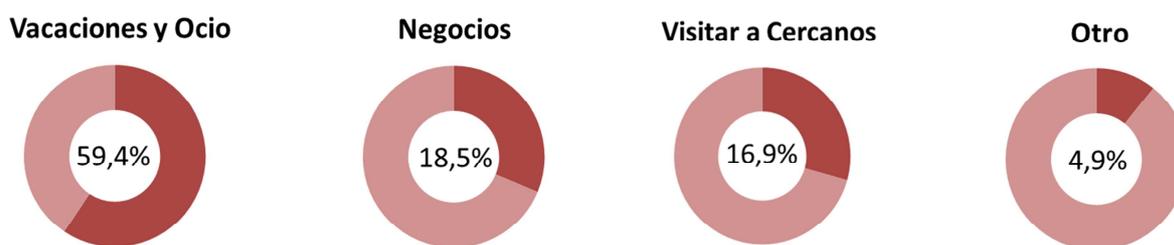
*Fuente: Elaboración propia, datos del Ministerio Turismo de la Nación (2011)*

<sup>26</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1500947-argentina-es-el-pais-mas-visitado-de-sudamerica> fecha consulta: 01/10/12.

El número de arribos en 2011 fue récord comparado con los años anteriores, y de mantenerse dicha tendencia, se puede proyectar un incremento significativo en los ingresos para el país.

En cuanto al tipo de turista que viaja a nuestro país, podemos ver la supremacía de turistas que viajan por “Vacaciones y Ocio” en un porcentaje muy superior a otro tipo de turistas:

### Gráfico n° 7: Tipo de turistas extranjeros que arriban al país



Fuente: Elaboración Propia, en base a datos del Ministerio de Turismo de La Nación – INDEC (2011)

Cabe destacar que el turismo representa actualmente el tercer lugar de ingreso de divisas al país. La generación de divisas del turismo supera incluso las exportaciones de aceite de soja y de vehículos, por lo que se volvió un sector clave y estratégico de la economía argentina.

El mayor inconveniente se da por el gran porcentaje de este segmento turístico que acapara la Ciudad de Buenos Aires, llegando incluso a recibir el 90% de todo el turismo extranjero que llega al país.

Según el Plan de Marketing Turístico de la Nación 2012-2015 “Conect\_AR”<sup>27</sup>, internet es la principal herramienta de consulta en la planificación de un viaje. Las búsquedas de información sobre viajes en la Argentina han crecido en todos los mercados, especialmente en los países latinoamericanos. El potencial viajero primero se concentra en los destinos y después identifica las opciones de consumo (vuelos, hotel, etc.). Buenos Aires es el principal objeto de búsqueda, seguido de Patagonia. Para el mercado latinoamericano, las ciudades son prioritarias. Los países europeos muestran su preferencia por la Patagonia.

<sup>27</sup> [http://www.argentina.travel/public\\_documents/Plan\\_de\\_Marketing\\_conectAR\\_2012\\_-\\_2015.pdf](http://www.argentina.travel/public_documents/Plan_de_Marketing_conectAR_2012_-_2015.pdf)

fecha consulta: 01/07/2013

El producto nieve mantiene el interés en Brasil, mientras que aventura y productos de nicho presentan un nivel de atracción proporcional a la penetración de la actividad en sus mercados de origen.

Según la encuesta organizada por el Ministerio de Turismo de La Nación a operadores turismo receptivo en Argentina, las principales diferencias entre los turistas que viajan a destinos equivalentes a viajar a nuestro país, con la realidad del viaje en cuestión son:

- Los viajes a la Argentina suelen tener una duración superior a la que los turistas potenciales realizan a otros destinos que pueden considerarse alternativos.
- El gasto medio diario de quienes viajan a la Argentina es significativamente inferior al que realizan los turistas potenciales en los viajes a destinos alternativos.
- La tendencia a adquirir los viajes como un paquete en el que está todo incluido es inferior cuando el destino es Argentina que en los destinos alternativos.
- Los alojamientos más buscados por los turistas potenciales y efectivos son los de las dos categorías superiores (4\* y 5\*).
- El turista potencial tiene como factores más valorados a la hora de elegir un destino: el precio, la tranquilidad y seguridad y, en tercer lugar, la singularidad del destino que visita.
- Los turistas potenciales de destinos cercanos que se dirigen a entornos urbanos son los que más valoran el precio y la oferta cultural como factor de elección.
- Los turistas potenciales de destinos lejanos como factores de elección conceden poca importancia a la distancia del destino y a la oferta comercial.
- Los turistas internacionales que llegan a la Argentina visitan mayoritariamente la ciudad de Buenos Aires.

Según Shafik Meghji, un prestigioso periodista de Rough Guides que escribe sobre diversos países de Sudamérica y que recientemente estuvo alojado en Arabela Casas de Campo, Argentina se ha convertido en un destino muy popular entre los europeos, con un posicionamiento estratégico de “destino de alta gama” o “destino de moda”. A su vez son muy valorados los productos turísticos mencionados anteriormente y el principal atractivo natural que buscan es la Patagonia.

Respaldo de este testimonio es el gran logro adquirido por Argentina en el “Virtuoso Lux Report 2013”<sup>28</sup> donde por primera vez, Argentina aparece entre los cinco destinos elegidos en la categoría de viajes internacionales 2013. Los países que la preceden son Italia, Sudáfrica, Francia y Australia. El informe revela también que el motivo de los viajes de lujo sigue siendo la búsqueda de experiencias auténticas en nuevos destinos, el descanso y la

---

<sup>28</sup> <http://blog.virtuoso.com/return-on-life/virtuosos-luxe-report-reveals-top-emerging-destinations-and-other-key-trends-for-2013/> fecha consulta 01/07/2013

relajación, el enriquecimiento personal, la busca de aventuras, y pasar el tiempo con los seres queridos. Las grandes tendencias del 2013 son los destinos emergentes, como reflejo de la pasión por explorar lo nuevo, y los viajes multigeneracionales. Predice además viajes más largos (ocho días en adelante) y agrega que los viajeros de lujo, en caso de tener que elegir, prefieren categorías de habitación inferiores en mejores hoteles.

Además de esta distinción la red de agencias promotoras de viajes de lujo Virtuoso eligió a Buenos Aires para convertirse en el primer destino de América del Sur como anfitrión del foro “Simposio Virtuoso” en el que durante varios días se reunieron más de 400 personas de más de 30 países integrantes de agencias de la red y los más altos ejecutivos y gerentes de empresas de viajes de lujo y proveedores exclusivos de importancia mundial.

El secretario Ejecutivo del INPROTUR, Leonardo Boto, manifestó que “todo el trabajo de promoción que se realiza desde el INPROTUR para mostrar al mundo las bellezas y toda la oferta de servicios que Argentina tiene para ofrecer da como resultado que hoy en día contemos con este tipo de eventos realizándose en nuestro país”.

Por su parte el CEO de Virtuoso, Matthew Upchurch, manifestó que “Argentina es un destino increíble por su cultura extraordinaria, su cocina espectacular y una bella manera de vivir que de verdad conquista a los viajeros cosmopolitas. INPROTUR y los proveedores que representan a Virtuoso en la Argentina, aunaron fuerzas para hacer gala de su destino. Este nivel de colaboración es la clave de nuestro proceso de selección, ya que tiene como resultado el que podamos dar a nuestros clientes experiencias más ricas y ofrecer a nuestros asesores contactos más eficaces para hacerlas realidad”.

A pesar de la excelente situación que se analizaba en 2011, en el año 2012 la caída del turismo internacional en la Argentina se notó: según la Encuesta de Turismo Internacional (ETI) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), entre enero y octubre llegaron al país 2.132.259 turistas no residentes, es decir, 3,7% menos que en el mismo período del año anterior, cuando la Argentina lideraba el crecimiento en la llegada de visitantes extranjeros. Igualmente se mantuvo en el nivel más alto de arribos extranjeros en Latinoamérica.

Para la consultora especializada en turismo HVS Sudamérica, las causas del descenso hay que buscarlas en la inflación y el cepo al dólar, cuya combinación hace que la Argentina se haya puesto muy cara. Estas observaciones fueron puntualmente rechazadas por el ministro de Turismo de la Nación, Enrique Meyer, quien publicó una columna sobre el tema de la actividad turística en un diario económico, días después.

Según el diario El Cronista<sup>29</sup> Para el primer trimestre de 2013 el arribo de visitantes cayó 14% y sus gastos, un 20,5%. Llegaron 30% menos de brasileños (principal fuente de turistas extranjeros), que encuentran otros destinos más baratos, y se redujeron los viajes

---

<sup>29</sup> <http://www.cronista.com/negocios/La-Argentina-es-cada-vez-menos-atractiva-para-los-turistas-extranjeros-20130507-0030.html> fecha consulta 01/07/2013

corporativos al país. El consultor hotelero Arturo García Rosa, presidente de HVS para Sudamérica, analiza que si bien la Argentina no es cara para los brasileños, por el real fuerte, hoy van hacia otros lugares más económicos, como EE.UU., sobre todo Miami, y Europa.

### Turistas extranjeros en Córdoba - 2013

Para analizar la situación de demanda extranjera en la provincia de Córdoba, se ha tomado como referencia la “Encuesta de Turismo Internacional” realizada por el Ministerio de Turismo de La Nación y el INDEC, y publicada por el Gobierno de la Provincia de Córdoba en el portal de estadísticas y censos de la provincia<sup>30</sup>. En dicha página se expone el análisis correspondiente al Aeropuerto Internacional de Córdoba. Los datos presentados en el informe corresponden a las encuestas realizadas a viajeros no residentes (turismo receptivo) que ingresaron al Aeropuerto Internacional de Córdoba, “Ing. Aeronáutico Ambrosio Taravella”.

**Tabla n° 1: Cantidad de Turistas según el país de residencia habitual. Aeropuerto Internacional de Córdoba. Primer Trimestre 2013.**

País de Residencia	Llegada de Turistas		
	1er Trim. 2013	1er Trim 2012	Variación % Anual
<b>Total</b>	<b>11.024</b>	<b>17.613</b>	<b>-37,4%</b>
Brasil	2.041	3.099	-34,1%
Chile	1.864	3.107	-40%
Resto de América	4.723	5.935	-20,4%
Europa y Resto del Mundo	2.396	5.472	-56,2%

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta de Turismo Internacional – INDEC (2013)

El motivo “Visita a familiares o amigos” y “Vacaciones” concentraron la mayor cantidad de turistas en el primer trimestre del año 2013, representando el 50,3% y el 31,5%.

La estadía promedio para el primer trimestre de 2013 fue de 25 noches, verificando un incremento del 15,2% con respecto al mismo período del año 2012, siendo los turistas de Resto de América, Europa y Resto del mundo los que registraron la mayor permanencia promedio (31 noches).

<sup>30</sup> <http://estadistica.cba.gov.ar/LinkClick.aspx?fileticket=slgo1cEDzV8%3d&tabid=410&language=es-AR>

fecha de consulta 27/06/2013

Considerando el gasto promedio diario realizado por los turistas, los residentes de Brasil son los que registraron el mayor valor U\$S 85,1, mientras que el gasto promedio de todos los turistas fue de U\$S 72,2 (valores tomados a precios de divisas oficiales)

Como conclusión del análisis de demanda de turistas extranjeros se puede resaltar que hasta hace 1 o 2 años, Argentina gozaba de una excelente posición en el continente, con gran afluencia de turistas, sobre todo en la Ciudad de Buenos Aires y la Patagonia. Por diversos motivos de la economía argentina, y factores externos como la crisis europea, las proyecciones no son tan optimistas para 2013 en adelante. Por un lado turistas que viajan desde Europa gozan de menor poder adquisitivo para visitar nuestro país, y por otro lado el país se ha vuelto más caro para los países vecinos que implican el mayor porcentaje de turista extranjeros que arriban al país y que eligen destinos que hoy son más baratos como Miami.

### **Turismo Interno**

En cuanto al turismo interno, es decir, los residentes argentinos que viajan y visitan distintos destinos del país, también se pueden destacar los datos obtenidos por la Cámara Argentina de Turismo (CAT), la cual informó que se registraron más de 17,6 millones de pernóctes de turistas argentinos en el período acumulado enero-mayo de 2012, lo que representa un incremento de 2,3% respecto al mismo periodo del año anterior.

Según la Encuesta de Ocupación Hotelera, elaborada por el Ministerio de Turismo, más de 6,7 millones de argentinos eligieron a la Argentina como destino, una cifra que representa un aumento del 1,7% respecto a los primeros cinco meses del 2011.

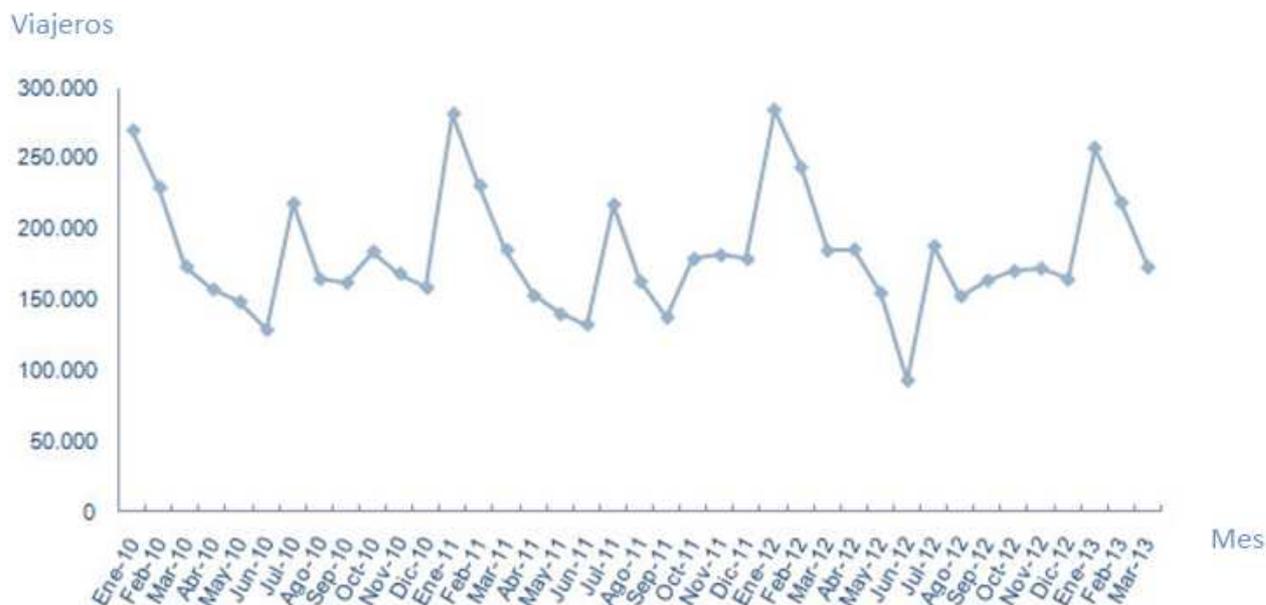
Según Oscar Ghezzi, presidente de la Cámara Argentina de Turismo (CAT), el turismo se está manteniendo muy activo durante todo el año. Los argentinos eligen los fines de semana largos para conocer la gran variedad de propuestas que ofrece cada provincia.

En cuanto a la demanda puntual de la provincia de Córdoba entre el 1 de diciembre de 2011 y el 15 de marzo de 2012 casi 5 millones de turistas visitaron nuestra provincia<sup>31</sup> superando sus propias marcas históricas.

---

<sup>31</sup> <http://prensa.cba.gov.ar/gobernacion/cordoba-tuvo-casi-5-millones-de-turistas/> fecha consulta: 01/10/12

**Gráfico n° 8: Viajeros en la provincia de Córdoba, Período Enero 2010 – Marzo 2013**



Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censo, Gobierno de la Provincia de Córdoba, Marzo 2013

El producto turístico de la provincia de Córdoba se puede dividir en 2 grandes áreas:

- Las Sierras de Córdoba (incluye tanto las Sierras Chicas como también Traslasierra)
- La Ciudad de Córdoba

Dentro del área de Sierras de Córdoba, el valle de Traslasierra donde está ubicado el complejo turístico, es valorado por diversas características, entre ellas las más destacadas tienen que ver con el paisaje, la naturaleza, el aporte energético de las montañas debido a los iones negativos que emiten, la gastronomía y la tranquilidad.

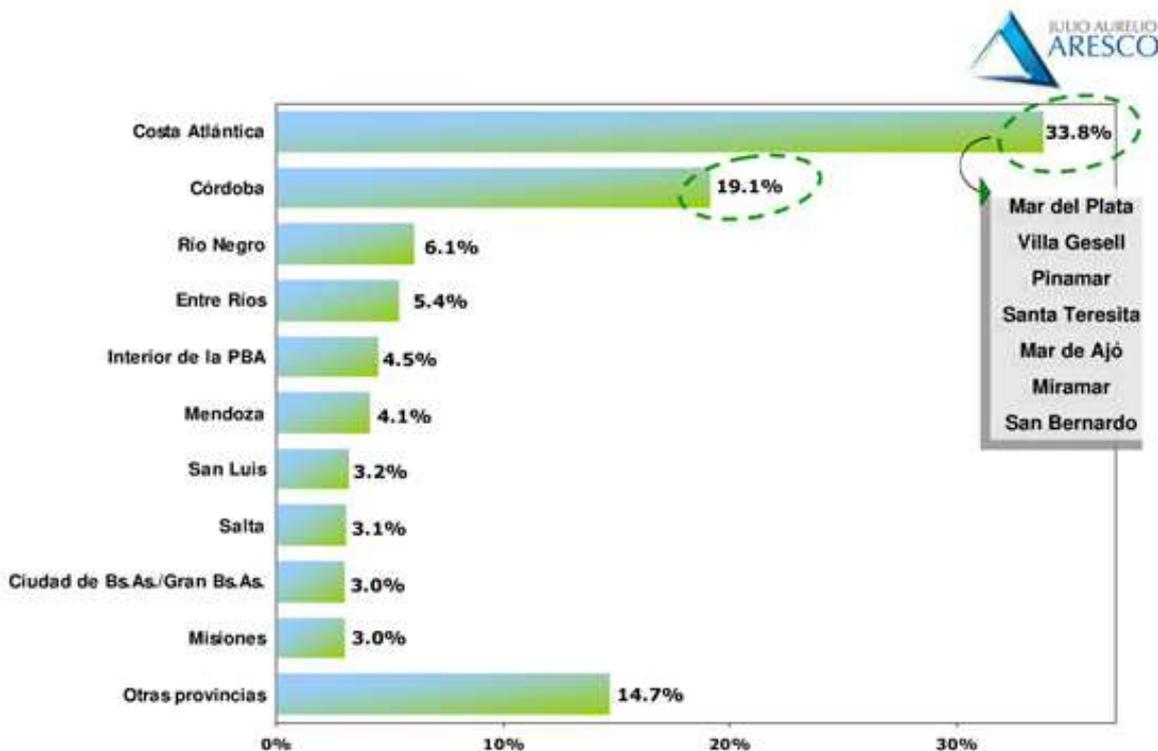
En cuanto a la tendencia para el verano 2013, diversos expertos coincidieron en que iba a ser una temporada de mucha demanda para el país y para la provincia, en parte debido a las restricciones de los turistas para salir del país. Ante esta situación los hoteleros incrementaron sensiblemente las tarifas, y la Cámara de turismo intentó contener este incremento sin demasiado éxito. Como se verá más adelante, en la actualización de la situación de demanda turística en 2013, el comportamiento de demanda no fue el esperado y fue un año con menor ocupación general.

Aspectos del servicio valorados: Información que surge del relevo personal de los anfitriones, tal como se detalló en el “Marco Metodológico” del proyecto, encuesta de satisfacción online y los comentarios en Tripadvisor:

- La atención personalizada de los dueños y su amabilidad
- El servicio de desayuno en la casa de campo a la hora solicitada
- La solución rápida a los problemas que surgen en la estadía
- La calidad de las instalaciones y del equipamiento
- El entorno natural del complejo
- Los detalles (regalos sorpresa, atenciones, pequeños toques en las casas)
- La variedad de actividades

Córdoba ha aumentado la cantidad de turistas que recibe en el verano siendo el segundo destino turístico elegido para vacacionar, demostrando la relevancia del producto “sierras” en las temporadas de Enero y Febrero:

**Gráfico n° 9: Principales destinos turísticos del verano por provincias**



Fuente: Aresco, Octubre 2011, para el Ministerio de Turismo de la Nación.

## Actualización de Demanda Turística Verano 2013

Podemos ver la situación de demanda turística en la temporada verano 2013 gracias a la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) que es un operativo realizado por el Ministerio de Turismo y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) para medir el impacto del turismo internacional y del turismo interno sobre el sector hotelero y parahotelero nacional.

Según dicho informe las pernoctaciones de turistas residentes y no residentes en establecimientos hoteleros y parahoteleros durante enero de 2013 totalizaron 6.002.583 noches. El 84% de las pernoctaciones fue realizado por turistas residentes, sumando 5.040.791 noches, mientras que el 16% restante fue realizado por turistas no residentes, totalizando 961.792 noches.

**Tabla n° 2: Pernoctaciones, viajeros y estadía media según condición de residencia y categoría del establecimiento. Enero 2013.**

Categoría	Pernoctes			Viajeros			Estadía media		
	Total	Resi- dentes	No resi- dentes	Total	Resi- dentes	No resi- dentes	Total	Resi- dentes	No resi- dentes
		Noches			Viajeros			Noches	
<b>TOTAL</b>	6.002.583	5.040.791	961.792	2.057.262	1.638.913	418.350	2,9	3,1	2,3
<b>Hotelero</b>	4.025.732	3.264.589	761.143	1.468.892	1.136.123	332.770	2,7	2,9	2,3
1 y 2 estrellas	1.226.137	1.139.608	86.529	405.534	369.591	35.944	3,0	3,1	2,4
3 estrellas, Apart y Boutique	1.698.631	1.441.544	257.087	594.380	480.157	114.223	2,9	3,0	2,3
4 y 5 estrellas	1.100.964	683.437	417.527	468.978	286.375	182.603	2,3	2,4	2,3
<b>Para-hotelero</b>	1.976.851	1.776.202	200.649	588.370	502.790	85.580	3,4	3,5	2,3

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera, Marzo 2013, INDEC

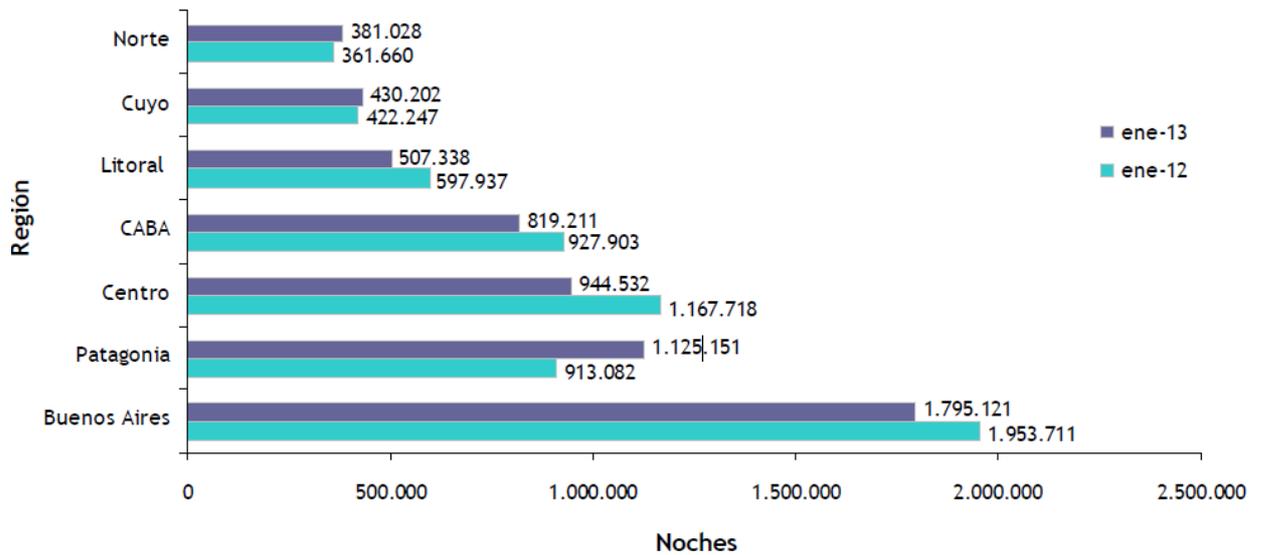
En cuanto a la cantidad de viajeros hospedados, se registró un total de 2.057.262 personas, siendo en su mayoría turistas residentes (1.638.913 personas). Con respecto a la estadía media, para enero de 2013 fue de 2,9 noches, siendo de 3,1 noches para los turistas residentes y 2,3 noches para los turistas no residentes.

Un dato de suma importancia es que a pesar de las buenas estimaciones que había para la temporada Verano 2013 el número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros en enero de 2013 verificó una caída de 5,4% con respecto a enero de 2012, correspondiéndole un decrecimiento tanto a los turistas no residentes como a los turistas residentes (13,2% y 3,7% respectivamente).

Particularmente en el caso de la región Centro (Provincia de Córdoba) hubo un marcado descenso de la demanda para Enero 2013 con 944.532 pernoctaciones en comparación de

las 1.167.718 pernoctaciones que acontecieron en Enero 2012, resultando un descenso del 20% en la cantidad total de pernoctaciones, cifra que no era prevista meses anteriores por los expertos y cámaras de turismo.

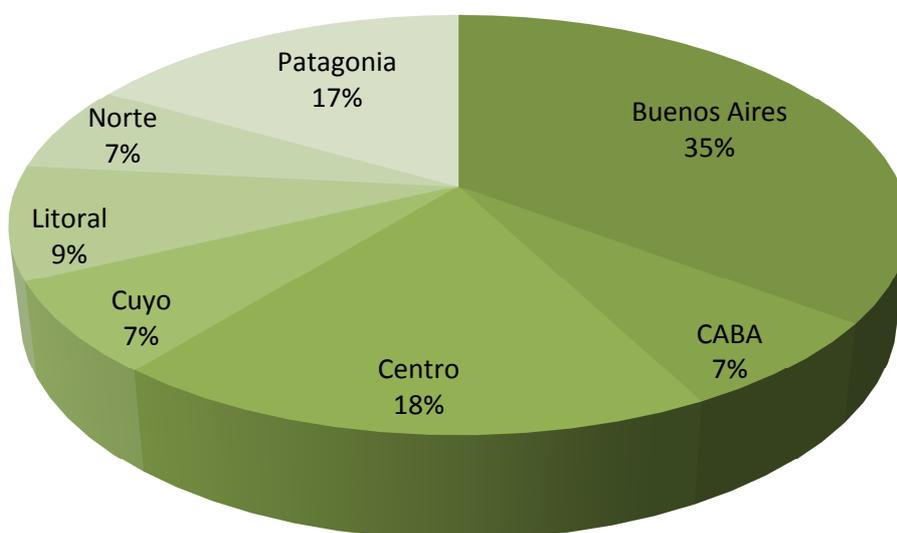
**Gráfico n° 10: Comparación Interanual de Demanda Turista 2012-2013**



Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera, Marzo 2013, INDEC

Cruzando datos podemos analizar el comportamiento turístico de los turistas residentes en Enero 2013, observando los principales destinos elegidos por este segmento. No confundir con la demanda total dada por el agregado de demanda turística extranjera, analizado en el gráfico anterior.

**Gráfico n° 11: Distribución regional de las pernoctaciones de los turistas residentes según Destino, 2013**



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Encuesta de Ocupación Hotelera, Marzo 2013, INDEC

Los viajeros hospedados en los establecimientos hoteleros y parahoteleros en el mes de enero de 2013 sumaron 2,1 millones; siendo el 79,7% residentes y el 20,3% no residentes. En Región CABA, se evidenció un importante aporte de turistas extranjeros, del orden de 55,2%

Se observó además que la mayor estadía promedio en enero de 2013 la obtuvo Región Buenos Aires con 4,9 noches, luego le siguen Región Centro con 3,7 noches, Región Patagonia, 2,6 noches, Región CABA y Región Cuyo, 2,4 noches, Región Litoral, 1,9 noches y Región Norte, 1,8 noches.

**Tabla n° 3: Cantidad de Habitaciones y Plazas disponibles, ocupadas y tasas de ocupación en principales localidades de Región Centro. Enero 2013**

Localidad	Habitaciones			Plazas		
	Disponibles	Ocupadas	Tasa de ocupación	Disponibles	Ocupadas	Tasa de ocupación
			%			%
<b>Región Centro</b>						
Ciudad de Córdoba	97.247	42.104	43,3	228.594	87.900	38,5
La Falda	66.228	46.966	70,9	182.272	123.585	67,8
Miramar	7.471	5.166	69,2	25.823	15.250	59,1
Mina Clavero	46.128	32.093	69,6	140.740	84.251	59,9
Río Cuarto	20.305	6.983	34,4	45.384	13.942	30,7
Villa Carlos Paz	180.420	109.415	60,6	486.421	281.277	57,8
Villa General Belgrano	36.859	26.840	72,8	126.604	78.435	62,0

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera, Marzo 2013, INDEC

**Aclaración importante:** El número total de “plazas disponibles” surge de multiplicar la cantidad de plazas reales por la cantidad de noches del período analizado (30 días), para obtener un indicador de la cantidad de plazas disponibles en un período de tiempo determinado.

Para analizar específicamente la afluencia turística en el valle de Traslasierra, podemos recurrir al siguiente gráfico:

## Gráfico n° 12: Evolución de afluencia turística en el Valle de Traslasierra 1995/2006

Temp.	Trasla sierras	Noroeste	Norte	S.del Sur	Calamu chita
95-96	262.723	39.333	38.581	89.902	374.049
96-97	296.502	40.628	45.700	107.592	428.594
97-98	343.257	47.122	53.194	116.024	504.182
98-99	334.104	44.043	49.095	114.132	465.353
99-00	333.377	44.886	47.573	117.767	446.050
00-01	406.577	58.990	64.842	143.080	539.106
01-02	343.953	49.923	53.793	121.053	482.698
02-03	501.428	87.981	93.361	188.131	719.015
03-04	529.291	93.865	101.402	203.827	756.215
04-05	564.672	101.223	108.893	221.832	820.823
05-06	602.851	110.400	114.257	239.312	877.222
<b>Evolución</b>	<b>129,46%</b>	<b>180,68%</b>	<b>196,15%</b>	<b>166,19%</b>	<b>134,52%</b>

Temp.	Paravachasca	Punilla	Sierra Chica	Capital	Mar Chiquita
95-96	161.566	1.114.461	235.626	214.722	36.712
96-97	189.287	1.251.335	292.464	235.287	38.470
97-98	228.744	1.481.467	315.386	273.435	47.168
98-99	220.218	1.352.796	290.532	252.434	48.328
99-00	207.732	1.319.861	273.890	245.398	47.927
00-01	247.812	1.512.087	321.533	266.531	60.151
01-02	218.142	1.278.794	249.706	243.671	56.746
02-03	301.509	1.902.668	382.811	339.259	69.935
03-04	326.718	1.934.314	409.603	344.607	80.341
04-05	339.210	2.040.386	429.582	371.368	90.918
05-06	374.447	2.188.580	466.612	420.954	99.504
<b>Evolución</b>	<b>131,76%</b>	<b>96,38%</b>	<b>98,03%</b>	<b>96,05%</b>	<b>171,04%</b>

Fuente: Agencia Córdoba Turismo S.E.M. - Dirección de Inversiones y Servicios Turísticos. Área Estudios Sectoriales, 2006.

El gráfico nos permite inferir que el área turística de Traslasierra viene creciendo a buenas tasas, comparando con el crecimiento que han tenido las zonas más fuertes de la provincia que son Calamuchita, Punilla, Sierras Chicas y Paravachasca. Se ven récords de crecimiento en las zonas norte de la provincia pero se debe tener en cuenta la poca cantidad de alojamientos existentes al inicio del período de análisis lo que puede facilitar el crecimiento turístico de dichas áreas.

## **Cambios en la demanda**

Según diversas fuentes<sup>32</sup>, la demanda turística ha tenido grandes transformaciones. Para empezar se distinguen cuatro etapas que ha tenido la demanda de producto de turístico, ubicándonos ahora en la cuarta etapa que abarca desde el año 1980 hasta hoy. Esta cuarta etapa, va del ecoturismo al turismo sustentable y presenta justamente el gran desafío de ubicar el complejo dentro del concepto de sustentabilidad y, al mismo tiempo, realizar el ajuste para que se adapte a los grandes cambios que plantea el siglo XXI en lo tecnológico, lo social, lo cultural y lo económico. Es decir, hoy en día un establecimiento hotelero que no va de la mano de la sustentabilidad social y ecológica, debe corregir su producto turístico a este camino.

Otro gran cambio es la fuerte presencia de tecnología en todos los viajes, utilizando dispositivos de todo tipo (teléfonos inteligentes, tabletas, cámaras fotográficas, notebooks, etc.) tanto para buscar información, como para compartir experiencias en redes sociales, y obtener fotografías del lugar.

Actualmente un gran número de clientes reconoce la importancia de las páginas web de recomendación como TripAdvisor ya que generan mayor grado de confianza. Esta herramienta es usada como el famoso marketing boca a boca pero ahora llevada a un nivel más masivo en donde los clientes se conectan, dejan sus opiniones y críticas. De estar mal posicionado en estos canales la empresa puede sufrir consecuencias negativas debido a la relevancia de la experiencia de los huéspedes.

De enorme utilidad es la información brindada por el Ministerio de Turismo de La Nación, en su plan de Marketing Turístico 2012-2015 “Conect-AR”<sup>33</sup>, el cual analiza cambios en los turistas actuales:

### **El viajero hiperconectado**

El 30% de la población mundial está conectada a Internet y existen 5.000 millones de teléfonos celulares operativos. Esta población interactúa entre sí y con su entorno. En el futuro inmediato serán capaces de hacerlo con nuevas herramientas que, sin duda, serán rápida y masivamente asimiladas. En los países más desarrollados, el número de líneas de banda ancha o el de computadoras en los hogares son indicadores de este desarrollo. Las economías emergentes se están saltando esta evolución y entran en Internet directamente desde los dispositivos móviles.

La información y la opinión la generan los propios usuarios: de la comunicación hacia una audiencia se pasa a la conversación. Los nativos digitales no distinguen entre medio digital

---

<sup>32</sup> <http://blogparaty.com/2012/04/03/cambios-demanda-turistica-viajero-2-0/>,  
<http://www.paniego.com.ar/noticias/display.php?ID=115> fecha consulta: 02/10/12

<sup>33</sup> [http://www.argentina.travel/public\\_documents/Plan\\_de\\_Marketing\\_conectAR\\_2012\\_-\\_2015.pdf](http://www.argentina.travel/public_documents/Plan_de_Marketing_conectAR_2012_-_2015.pdf)  
fecha consulta 28/06/2013

y físico: para ellos todo está integrado en su experiencia vital. La vida social se desarrolla en los cafés y en las redes sociales indistintamente, aunque cada espacio tiene su rol. Las reuniones se realizan por videoconferencia y el trabajo se lleva a cabo de manera remota. Por primera vez, la innovación está siendo impulsada por los usuarios y se extiende a las empresas y organizaciones que, a su vez, están gobernadas por usuarios. Vivimos en permanente conexión. Tenemos computadoras portátiles, teléfonos inteligentes y tabletas. Quizás en los próximos años se incorporen nuevos dispositivos, pero seguro que existirán nuevas plataformas, nuevas aplicaciones, nuevas capacidades que ampliarán las posibilidades de conversación.

### La importancia de la experiencia

En la era del conocimiento, viajar es una inversión. En un mundo cada vez más homogéneo, las personas buscan experimentar cuando viajan: las experiencias vividas definen a la persona. Aumenta el interés por los destinos “por descubrir” y el deseo de participación en la experiencia, más allá del tradicional rol del turista como mero observador de una realidad que le es ajena. En marketing, esto se traduce en la necesidad de contar los destinos en clave de vivencias para que el turista pueda verse reflejado en ellas.

El nuevo turista es, por tanto, muy exigente en cuanto a la calidad de los contenidos de su experiencia turística. Busca autenticidad en sus vivencias y desea conectar con el destino en su conjunto, incorporando los componentes culturales, naturales y sociales en su valoración.

El turista ha convertido la responsabilidad (social y natural) en uno de los atributos del viaje. El valor añadido es lo que importa. El nuevo turista es exigente en cuanto a la calidad del servicio, pero no a cualquier costo, sino que busca una buena relación calidad-precio en los productos que compra. Esto no significa necesariamente una inclinación hacia las categorías más altas de la oferta turística, sino la aparición de la búsqueda de establecimientos que aporten una experiencia no convencional.

La propuesta de valor de los destinos debe estar basada en experiencias genuinas adaptadas a perfiles de compra existentes.

### Hipersegmentación y multimotivación

Frente al modelo de turismo completamente paquetizado, popular especialmente entre los segmentos más sensibles al precio, más inexpertos o en destinos de playa o “de moda”, en los últimos años ha crecido la demanda por el turismo de interés especial. En el mercado se integra una colección de grupos de compra con motivaciones e intereses

específicos, que buscan experiencias diseñadas de acuerdo a necesidades y expectativas concretas.

Internet permite el acceso a la misma información en todo el mundo y alberga puntos de encuentro para individuos con intereses comunes. Los segmentos de nicho son hoy transnacionales: por ejemplo, los aficionados al avistaje de aves presentan un comportamiento de compra y de viaje similar vivan donde vivan. Los grupos de interés especial crean plataformas para relacionarse e interactuar con otros individuos y con la oferta especializada en el nicho –asociaciones formales, federaciones, grupos de Facebook, foros, blogs, etc.-. Aunque los segmentos presentan un comportamiento homogéneo, obviamente en cada mercado el grupo se organiza de una manera diferente.

Las actividades tradicionalmente de nicho ofrecen oportunidades para propuestas turísticas dirigidas a segmentos más amplios, ávidos de experiencias singulares. El nuevo turista está interesado por todo. Presenta motivaciones múltiples y simultáneas. Un mismo viajero es consumidor de una variedad de productos turísticos, incluso dentro de un mismo viaje.

#### Fragmentación y regionalización

Los cambios en el estilo de vida que se observan tanto en países desarrollados como en economías emergentes afectan al comportamiento turístico. El acceso masivo de la mujer al mercado laboral, la digitalización de los entornos de trabajo y sociales y el ascenso social generalizado en las economías emergentes imponen la evolución social hacia la adaptación a las nuevas exigencias en cuanto a horarios, reparto de roles y responsabilidades, una nueva valoración del tiempo en familia y nuevas fórmulas del ocio.

Las vacaciones se fragmentan, ya no están regidas estrictamente por el calendario escolar. Jóvenes y mayores aprovechan ofertas para realizar viajes de corta estadía con cierta frecuencia. Los viajes vacacionales se acortan hasta apenas superar la semana, y se realizan principalmente en el entorno geográfico del viajero. La mejora de la conectividad y el transporte aéreo amplían el concepto de cercanía: las distancias se miden en tiempo de viaje, e incluso así las distancias son relativas.

#### Sobre la experiencia del viaje

Hay una tendencia muy fuerte en el mercado turístico hacia los viajes de alto componente vivencial responde a una pauta más amplia de comportamiento de la sociedad. Los viajes son una extensión del estilo de vida de cada persona y se perciben como una experiencia que debe resultar enriquecedora, traspasando la concepción del turismo como una mera actividad de ocio. El nuevo turista viaja y explora, experimenta con nuevas actividades, y

mantiene un interés abierto a lo que el destino le puede ofrecer. Es un viajero exigente, muy experimentado, que está dispuesto a pagar pero exige valor por dinero.

Según el Ministerio de Turismo de La Nación, Argentina no es un destino económico o barato para el turismo internacional. El precio o el tipo de cambio -por su volatilidad- no pueden ser tratados como factores de competitividad. **El factor de diferenciación para la Argentina reside, especialmente para los mercados lejanos, en el valor añadido a la experiencia del viaje.** Para los mercados cercanos, este valor añadido está referido a los aspectos aspiracionales del viaje.

La tendencia apunta a trascender producto y tangibilizar la propuesta turística ofreciendo vivencias auténticas y singulares, capaces de establecer la conexión emocional con las motivaciones y aspiraciones del viajero.

La visión experiencial es clave para lograr la implicación del viajero con el destino turístico. En viajeros de la región América del Sur, una propuesta experiencial diversa facilita la fidelización con el destino, provocando nuevos viajes a diversos destinos. Para el viajero de larga distancia, las experiencias auténticas y singulares vividas deben servir para provocar su recomendación a otros viajeros.

## **Conclusiones de Análisis de Demanda**

A pesar de que Argentina tiene un interesante posicionamiento a nivel mundial, diversos factores como el encarecimiento del sector a nivel internacional, la ubicación geográfica del establecimiento y la experiencia que se brinda, dificultan conseguir una demanda atractiva de mercados extranjeros. Como se ha analizado los países más pertinentes en cuanto a demanda son los países de Europa, los cuales han disminuido mucho el nivel de viajes por cuestiones principalmente económicas. Contrariamente a eso, los países de Latinoamérica como Brasil, Chile, Uruguay, entre otros, representan la mayor afluencia de viajeros al país, pero dichos turistas valoran otros destinos como Buenos Aires, la Patagonia, Mendoza o el Norte argentino.

La demanda de turismo interno está en un buen momento. Traslasierra se consolida en afluencia turística con altas tasas de crecimiento año tras año, atraídos por la propuesta experiencial del lugar. Se puede concluir que los viajeros valoran el destino pero que también es consecuencia de un cambio en el comportamiento de los viajeros, ya que la demanda aumenta en toda la provincia, lo que supone un mayor gasto en turismo por parte de los residentes argentinos.

También es factible analizar que la demanda ha cambiado mucho, ya no se valora el simple alojamiento de calidad o el destino per se. Es necesario que el turista encuentre una promesa de marca atractiva que vaya de la mano con el posicionamiento del destino para brindar un producto turístico que provea valor a los clientes.

Es importante remarcar la diferenciación de la demanda turística general a la demanda específica de la empresa. Esta última como se analizó está compuesta por viajeros de gran poder adquisitivo. En este contexto se puede ver que el segmento de la empresa mantiene un mayor número de salidas durante el año, presentando menor estacionalidad, sobre todo el segmento de parejas, lo que permite desarrollar estrategias que disminuyan la estacionalidad.

Por último se puede concluir que una demanda satisfecha se compone un servicio de calidad, alineado a un fuerte diseño experiencial basado en la propuesta que presenta la región geográfica específica que elige el turista.

## Análisis de la Estructura del mercado (Oferta)

### **Introducción a la oferta de alojamiento en Argentina**

Según el documento de “Oferta de Alojamiento 2010” del Ministerio de Turismo de la Nación<sup>34</sup> en la República Argentina existen 12.227 establecimientos de alojamiento distribuidos en 5.107 establecimientos hoteleros y 7.120 parahoteleros. En total comprenden 220.420 habitaciones (147.092 hoteleras y 73.328 parahoteleras) y 564.368 plazas (352.738 hoteleras y 211.630 parahoteleras).

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

Según el Ministerio de Turismo de La Nación, de las 565.000 plazas disponibles aproximadamente un 63,5% de ellas son de oferta hotelera. La oferta hotelera se concentra en las categorías inferiores, que representan una tercera parte del total. Las categorías superiores (4\*, 5\* y hotel boutique) suponen un 21% de las plazas hoteleras, y un 20% se sitúa en la categoría 3\*.

La oferta de alojamiento se concentra en Buenos Aires, en la ciudad y en la provincia, que acaparan el 42% de las plazas en hoteles de gran tamaño. Es aquí, en los destinos urbanos, vacacionales y de negocio, donde se han implantado con mayor éxito las cadenas hoteleras.

En el resto del país, han consolidado modalidades alternativas de alojamiento. Aunque en su mayor parte son tipologías económicas o residenciales, es necesario constatar la presencia de alojamientos en entornos rurales como **estancias, cabañas y bungalows**, que combinadamente suponen un 26% de la oferta de alojamiento parahotelero.

Patagonia aporta el 17% de las plazas en establecimientos de menor tamaño. Las regiones de Litoral y Córdoba, con gran actividad vinculada al turismo de negocio y comercio, suponen el 23% de las plazas disponibles. En las regiones de Cuyo y Norte se encuentra el 18% restante de plazas hoteleras.

---

<sup>34</sup> Extraído de la página del Ministerio de Turismo de La Nación <http://www.turismo.gov.ar/>, en 09/2012

**Tabla n° 4: Oferta de alojamiento en Argentina por categorías**

	PLAZAS	% del Total
<b>Alojamiento Hotelero</b>		
Categoría inferior (1* y 2*)	114.514	20,3%
Hoteles 3*	70.304	12,5%
Categoría Superior (4* y 5*) y Hoteles Boutique	74.098	13,1%
Otros	93.822	16,6%
<b>Subtotal</b>	<b>352.738</b>	<b>62,5%</b>
<b>Alojamiento Parahotelero</b>		
Cabañas & Bungalows	<b>48.769</b>	<b>8,6%</b>
Estancias	6.156	1,1%
Hosterías, Hospedajes, Albergues, B&B, Hostels	153.705	27,8%
<b>Subtotal</b>	<b>211.630</b>	<b>37,5%</b>
<b>Total</b>	<b>564.368</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración Propia, en base a datos de “Oferta de alojamiento en Argentina”, MINTUR, 2010.

**Tabla n° 5: Evolución de la Oferta turística en Argentina**

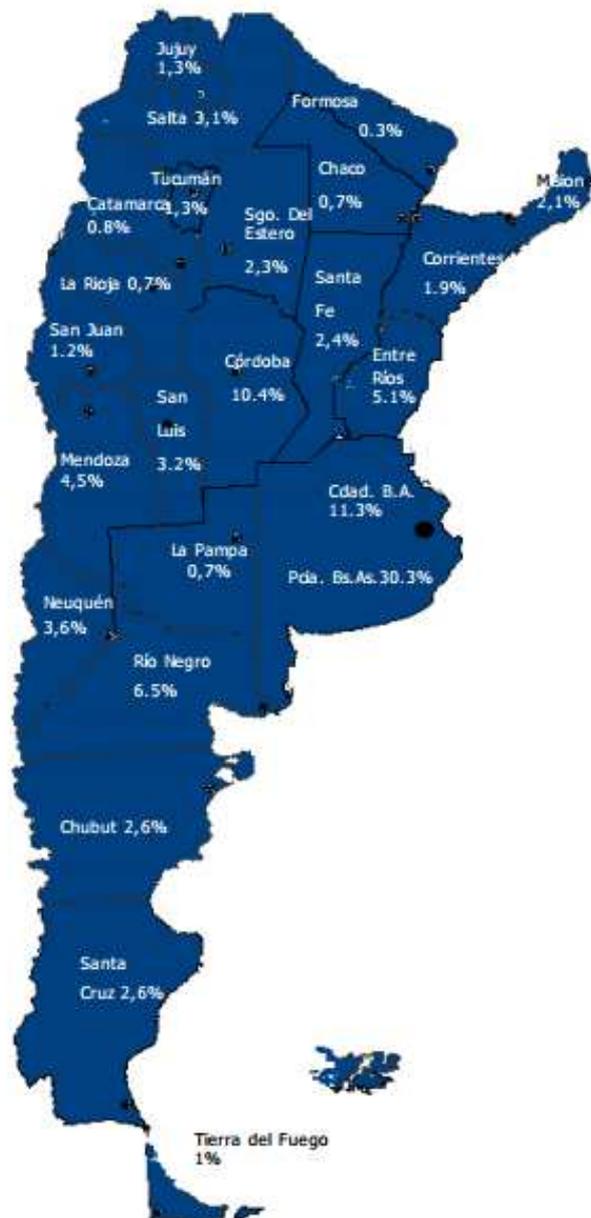
Año	Establecimientos	Variación Anual (establecimientos)	Plazas	Variación Anual (plazas)
2000	7.309		409.241	
2001	7.773	6,3%	420.447	2,7%
2002	7.729	-0,6%	418.522	-0,5%
2003	8.038	4,0%	434.421	3,8%
2004	8.715	8,4%	457.470	5,3%
2005	9.466	8,6%	480.382	5,0%
2006	10.152	7,2%	496.171	3,3%
2007	10.751	5,9%	517.852	4,4%
2008	11.474	6,7%	542.087	4,7%
2009(*)	12.227	6,6%	564.368	4,1%

Fuente: Dirección de estudios de mercado y Estadísticas, DNDT – MINTUR. En base a datos de organismos provinciales y municipales (2009).

Como se puede analizar en los números el mercado está sumamente atomizado con una enorme cantidad de oferta constituida por gran variedad de opciones en alojamiento (más de 7000 establecimientos parahoteleros)

En cuanto a la distribución de la oferta a nivel nacional podemos valernos del siguiente gráfico que muestra los porcentajes de oferta que brinda cada provincia (incluyendo hoteles y otros tipos de alojamientos).

**Gráfico n° 13: Distribución de oferta turística por provincia.**



Fuente: Dirección de estudios de mercado y Estadísticas, DNDT – MINTUR (2010). En base a datos de organismos provinciales y municipales.

Al igual que se analizó en la naturaleza de la demanda, en la cual Córdoba representaba el segundo destino turístico a nivel nacional, también se puede apreciar que ocupa el tercer lugar en cuanto a cantidad de establecimientos turísticos (detrás de CABA y Provincia de Buenos Aires) recordando los principales destinos con mayor oferta: Villa Carlos Paz (20%), Ciudad de Córdoba (13%), La Falda (8%) y Mina Clavero (7%).

## **Ámbito de la competencia**

El valle de Traslasierra está posicionado como un destino turístico importante dentro de la provincia de Córdoba. Por dicho motivo existe un gran número de establecimientos turísticos en la zona que van desde hoteles, hasta pensiones, hosterías, cabañas, hostels, etc.

### **Delimitación Geográfica:**

El Área Traslasierra<sup>35</sup> está delimitada al oeste por la Sierra de Pocho y al este por la Cumbre de Achala y la Sierra de Comechingones (con el Cerro Champaquí como máxima altura, 2.994 m.s.m.) Su acceso es por el Camino de las Alta Cumbres, destacada obra de la ingeniería vial, que atraviesa la Pampa de Achala en proximidad del Parque Nacional Quebrada del Condorito y la Reserva Provincial Pampa de Achala.

También es posible acceder por el camino que la vincula con el Área Noroeste, desde Tanninga hacia el sur. El Área Traslasierra cuenta con una amplia diversidad de recursos naturales que permiten el desarrollo de diversas actividades, como trekking, pesca, deportes acuáticos, etcétera. Otro ambiente, el social y cultural, con sus tradiciones y productos, caracteriza también fuertemente al área; que se destaca por sus artesanías en cerámica negra y la producción de dulces y alfajores.

**El sector de competencia** de Arabela Casas de Campo se puede definir como aquellos complejos turísticos de cabañas, casas de campo y resorts (que incluyan cabaña como modalidad de alojamiento) de categoría 3 estrellas (máxima categorización de cabañas) que apunten a un segmento ABC1, y se encuentren ubicados dentro del Valle de Traslasierra.

Se puede ver que en dicho valle, existen una cantidad enorme de alojamientos tipo “cabañas” pero en su mayoría dichos alojamientos son de una categoría media o inferior que atienden un segmento que busca opciones más económicas. Dichos alojamientos no son relevantes para el análisis por no competir por el mismo segmento de clientes que el

---

<sup>35</sup> Ver Mapa y Gráficos en ANEXO 2

complejo, aunque si deberán ser relevados constantemente para advertir si deciden apuntar a un segmento más alto.

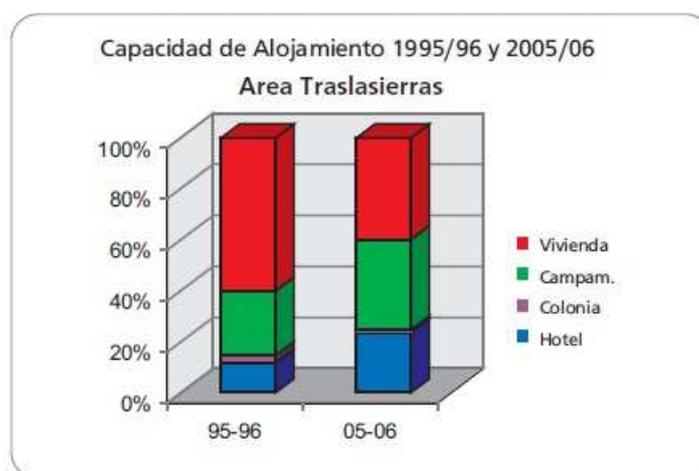
Según un informe brindado por Emanuel Elst, del área de fiscalización de la Agencia Córdoba Turismo, la oferta turística registrada legalmente en la provincia se compone de:

### Gráfico n° 14: Capacidad de Alojamiento en el área de Traslasierra.

#### Capacidad de Alojamiento: Area Traslasierras

Comparación de Temporadas 1995/96 y 2005/06

Temp.	Hotel	Colonia	Campam.	Vivienda	Total Area
95-96	4.800	1.200	10.330	24.562	40.892
05-06	12.058	572	17.991	20.325	50.946



Fuente: Agencia Córdoba Turismo S.E.M.- Dirección de Inversiones y Servicios Turísticos. Área Estudios Sectoriales, 2006.

#### El operador receptivo local, clave en la adaptación del sector a nuevas demandas

La oferta turística de apoyo es una pieza clave en la cadena de valor y cobra una gran relevancia frente a la progresiva segmentación del mercado. En el entorno actual, con nuevos canales para la distribución turística, los tour operadores receptivos tienen ante sí una importante responsabilidad de orientar el negocio hacia estos segmentos, ávidos de experimentar, dispuestos a desembolsar sumas superiores por experiencias únicas y, a la vez, exigentes en cuanto a la autenticidad y la calidad de la experiencia. **El próximo paso en la transición hacia un modelo de turismo experiencial dependerá en gran medida de la capacidad de la tour operación receptiva para capturar a estos segmentos con propuestas de alto valor agregado.**

### **Mercado relevante:**

Siguiendo el modelo planteado por Sainz de Vicuña, es más eficaz para la empresa definir el campo de acción en relación con la función, necesidad satisfecha o beneficios ofrecidos por el producto.

En este aspecto Arabela Casas de Campo se encarga de brindar el servicio de alojamiento a turistas de todo el territorio argentino. La principal ventaja que busca un turista que se aloja en el complejo es la del descanso, la tranquilidad, la naturaleza combinado con una infraestructura de calidad y un buen servicio de atención al huésped. Además como se mencionó en el análisis de los segmentos, la empresa no atiende a otras empresas, su mercado está enfocado en atender a consumidores finales.

Otro mercado muy importante que el complejo debería desarrollar es el de turismo receptivo con países como Estados Unidos y otros de Europa, los cuales valoran la propuesta de valor de la marca y a los cuales aún no se ha podido acceder.

### **Competencia:**

Como es importante definir correctamente cuales son los competidores directos de la empresa, se tomarán para el análisis los complejos de cabañas que satisfacen las mismas necesidades que Arabela Casas de Campo, y que además tienen una calidad de instalaciones similar. Esto es importante ya que de no ser así, se estarían analizando complejos turísticos que atienden a segmentos de distinto nivel socioeconómico. Como última aclaración es importante expresar que los complejos analizados corresponden a toda el área de Traslasierra, y no solo a Villa de Las Rosas, localidad donde está ubicado el complejo, ya que dicha localidad es muy pequeña y no hay un competidor directo allí ubicado. Además el posicionamiento de Traslasierra funciona como un conjunto y muchas veces los clientes no conocen las localidades particulares, sino el producto turístico Valle de Traslasierra.

	<b>Arabela Casas de Campo</b>	<b>Las Icarías - Casas de Campo</b>	<b>Cabañas Balcón del Río</b>	<b>Cabañas El Arje</b>	<b>Arenas Blancas Cabañas</b>	<b>Brisas de Nono</b>	<b>Mirador de Estrellas Cabañas</b>	<b>Calma Nono</b>
<b>Habitaciones y Plazas</b>	4 casas de campo – 22 personas	6 casas de campo - 30 personas	10 cabañas - 40 personas	4 cabañas - 24 personas	6 cabañas - 30 personas	7 cabañas - 40 personas	9 cabañas – 38 personas	4 cabañas tipo suites – 8 personas
<b>Calidad y Equipamiento</b>	Muy Bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Regular	Muy bueno
<b>Ubicación</b>	Villa de Las Rosas	Altos de Nono	Mina Clavero	Yacanto/San Javier	Nono	Nono	Nono	Nono
<b>Precios comparativos<sup>36</sup></b>	Alto	Intermedio	Alto	Intermedio	Alto	Intermedio	Intermedio	Intermedio
<b>Principales puntos fuertes</b>	Parque, servicio al huésped, piscina.	Cercanía al río,	Ubicación privilegiada de mina clavero, acceso al río.	Gran variedad de actividades enfocadas en un segmento.	Acceso al río, piscina, infraestructura	Acceso al río.	ubicación	Ubicación, restaurante, servicio al huésped
<b>Variedad de servicios y actividades</b>	Baja	Media	Media	Amplia	Media	Media	Baja	Amplia
<b>Página web</b>	<a href="http://www.complejoarabela.com">http://www.complejoarabela.com</a>	<a href="http://www.lasicarias.com.ar">http://www.lasicarias.com.ar</a>	<a href="http://www.balcondelrio.com.ar">http://www.balcondelrio.com.ar</a>	<a href="http://www.elarje.com">http://www.elarje.com</a>	<a href="http://www.arenasblancas.com.ar">http://www.arenasblancas.com.ar</a>	<a href="http://www.brisasdenono.com.ar">http://www.brisasdenono.com.ar</a>	<a href="http://www.miradordeestrellas.com/">http://www.miradordeestrellas.com/</a>	<a href="http://www.calmanono.com/">http://www.calmanono.com/</a>

<sup>36</sup> Precios de referencia: Temporada Alta, actualizados al mes de Noviembre 2012.

	<b>Anaqmanta Wasi</b>	<b>Cabañas Las Nubes</b>	<b>Rincón Alto Cabañas &amp; Spa</b>	<b>El Petrel - Cabañas y Spa</b>	<b>Atalaya de los Arcángeles</b>	<b>La Ponderosa</b>	<b>Complejo Casaflor</b>
<b>Habitaciones y Plazas</b>	11 cabañas - 40 personas	4 cabañas – 15 personas	4 cabañas – 9 personas	5 cabañas – 13 personas	3 cabañas – 12 personas	6 cabañas – 16 personas	8 cabañas – 34 personas
<b>Calidad Equipamiento y</b>	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Regular	Muy Bueno
<b>Ubicación</b>	Nono	San Javier	Nono	San Javier	La Población	Mina Clavero	Cura Brochero
<b>Precios comparativos<sup>37</sup></b>	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Altos	Bajo	Bajo
<b>Principales puntos fuertes</b>	Infraestructura, ubicación cerca del río.	Acceso al río.	Infraestructura, servicio de spa, acceso al río.	Ubicación óptima para spa por la tranquilidad del lugar.	Variedad de servicios con spa.	Acceso al río de Mina Clavero, amplio predio.	Amplio quincho de espacio común, acceso al río.
<b>Variedad de servicios y actividades</b>	Media	Bajo	Amplia	Medio	Amplia	Bajo	Medio
<b>Página web</b>	<a href="http://www.anamantawasi.com.ar">http://www.anamantawasi.com.ar</a>	<a href="http://www.lasnubes-sanjavier.com.ar">http://www.lasnubes-sanjavier.com.ar</a>	<a href="http://rinconalto.com.ar">http://rinconalto.com.ar</a>	<a href="http://www.spaelpetrel.com.ar/">http://www.spaelpetrel.com.ar/</a>	<a href="http://www.atalayadelosarcangel.es.com">http://www.atalayadelosarcangel.es.com</a>	<a href="http://www.estanciaponderosa.com">http://www.estanciaponderosa.com</a>	<a href="http://www.complejocasaflor.com.ar">http://www.complejocasaflor.com.ar</a>

<sup>37</sup> Precios de referencia: Temporada Alta, actualizados al mes de Noviembre 2012.

	<b>Cabañas Los Olivos</b>	<b>Altos de San Onofre</b>	<b>Eliseo Ranch</b>	<b>Las Masías</b>	<b>Complejo Sol Naciente</b>	<b>Tilahenen</b>	
<b>Habitaciones y Plazas</b>	2 cabañas – 10 personas	8 cabañas – 20 personas	1 cabaña – 6 personas	5 cabañas – 20 personas	13 cabañas – 64 personas	5 cabañas – 20 personas	
<b>Calidad Equipamiento y</b>	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	Bueno	
<b>Ubicación</b>	San Javier	San Javier	San Javier	Nono	Cura Brochero	Mina Clavero	
<b>Precios comparativos<sup>38</sup></b>	Intermedio	Altos	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio	
<b>Principales puntos fuertes</b>	Cercanía de la plaza de San Javier.	Muchos servicios, infraestructura de calidad.	Ubicación dentro de un barrio cerrado.	Infraestructura	Cancha de golf, piscina, servicios adicionales	Ubicación	
<b>Variedad de servicios y actividades</b>	Baja	Amplia	Baja	Media	Amplia	Baja	
<b>Página web</b>	<a href="http://www.losolivos-sanjavier.com.ar">http://www.losolivos-sanjavier.com.ar</a>	<a href="http://www.altosdesanonofre.com.ar">http://www.altosdesanonofre.com.ar</a>	<a href="http://www.eliseoranch.com">http://www.eliseoranch.com</a>	<a href="http://lasmacias.com.ar">http://lasmacias.com.ar</a>	<a href="http://www.complejosolnaciente.com/">http://www.complejosolnaciente.com/</a>	<a href="http://www.complejotilahenen.com/">http://www.complejotilahenen.com/</a>	

<sup>38</sup> Precios de referencia: Temporada Alta, actualizados al mes de Noviembre 2012.

**Principal Competidor: Arenas Blancas Cabañas & Suites**

Se define este complejo turístico como el principal y más directo competidor de Arabela Casas de Campo debido a la similitud en diversas variables. Por un lado sus cabañas cuentan con una muy buena infraestructura y calidad de equipamiento. Además la piscina y servicios alternativos también son de excelente calidad. Cuenta con la ventaja de estar ubicado en la localidad de Nono, teniendo bajada directa al río “Los Sauces” desde el parque del complejo:



Por otro lado dicho complejo cuenta con un excelente posicionamiento de marca dentro del valle de Traslasierra, ya que ha desarrollado acciones de marketing con importantes medios de turismo como Revista Lugares, incrementando la exposición en el mercado de Buenos Aires. Posee más trayectoria que la empresa en el rubro, pero últimamente no ha hecho mucha publicidad, quedándose estático con acciones de marketing de hace 1 o 2 años atrás.

Al poseer un servicio similar, con alojamientos de la misma categoría e infraestructura de calidad se considera que es el principal competidor a superar en cuanto a demanda, posicionamiento de marca y recordación de marca.

A criterio profesional, Arabela Casas de Campo posee menor posicionamiento de marca que su competidor, tanto por el tiempo que lleva en el mercado Arenas Blancas, por las acciones comunicacionales llevadas a cabo y por la excelente ubicación en la que se encuentra.

También es importante analizar, que dicho posicionamiento le permite cobrar precios en un 20% superior al de la mayoría de los complejos de categoría de la zona, por la alta demanda que posee todo el año.

## **Conclusiones de Análisis de Oferta**

Córdoba representa un sector muy importante a nivel de oferta y demanda dentro del turismo nacional de Argentina. Por eso, es que se ha producido un incremento exponencial de la oferta existente en la provincia y en el valle de Traslasierra. La mayor parte de la oferta se enfoca en el turismo interno.

También se analiza que una gran parte de la oferta desarrollada en la provincia y el área turística en donde se encuentra la empresa, se enfoca en un segmento medio. Es poco el nivel de competencia en comparación con la enorme cantidad de alojamientos existentes que apunta a segmento de alto poder adquisitivo con un producto de calidad y precios acordes. La inversión para lograr esto es muy onerosa no solo en infraestructura sino en tierras lo que puede explicar la decisión de la mayoría de los complejos en construir un alojamiento de categoría media con precios más económicos.

En cuanto al valle de Traslasierra, se puede concluir que por el momento la competencia en complejos de categoría no es mucha. Hay pocos complejos de gran infraestructura con servicios de excelencia. El valle sigue la tendencia de la provincia en cuanto a la predominancia de alojamientos de categoría media o media-baja. Sin embargo los competidores que se enfocan en un segmento alto gozan de excelentes resultados por lo que se pudo analizar, lo que lleva a pensar que existe una excelente demanda para una oferta de calidad.

Como conclusión final, se puede mencionar que la mayor parte de la oferta de Traslasierra compite en un segmento que no sólo tiene menor poder adquisitivo sino también tiene menor posibilidad de vacacionar porque en general es una demanda compuesta por trabajadores con períodos vacacionales delimitados. La competencia de categoría goza de buena situación pero se analiza poca profesionalización de las acciones comerciales, sin desarrollo de actividades que fomenten demanda durante todo el año, ni experiencia de marca elaboradas en base a los aspectos experienciales analizados en la demanda.

## **Conclusiones de Análisis Externo**

Podemos concluir que la situación externa de la empresa es medianamente favorable en cuanto a diversos atributos que enmarcan la actividad. El sector turístico de Argentina está en buen momento internacional, posee una fuerte marca país, con íconos bien definidos que atraen turistas de todo el mundo, pero principalmente de Sudamérica y enfocados en otros destinos ajenos al de la empresa. El turismo interno, juega un rol clave en la actualidad y en los próximos años, dentro del sector ya que se ha incrementado notablemente equilibrando la baja afluencia de turismo internacional. Las medidas socio-políticas tomadas por el gobierno han favorecido la actividad del sector.

Se puede observar que durante 2012 y lo que va del año 2013, la situación de demanda no ha sido tan buena como en 2011, el cual fue año récord para el turismo. Esto puede explicarse en parte por cambios en la situación económica nacional e internacional, conjuntamente con el encarecimiento del precio de las divisas y su inestabilidad.

Existe un fuerte cambio de la demanda, con tendencias muy marcadas hacia la experiencia turística vivida. Hoy los viajeros, no buscan un producto concreto (hotel, cabaña, playa, sierras), sino que lo que realmente buscan son experiencias, nuevas y auténticas, que sea una extensión de su estilo de vida y que dejen un recuerdo importante de la vivencia. Otra variable de suma incidencia es el proceso de servucción hacia los clientes, lo que determina en muchos casos el diferencial competitivo de complejos turísticos.

En cuanto al mercado turístico, vemos que la expansión de oferta se incrementa a un ritmo moderado, con variaciones en torno al 4% o 5% interanual. Traslasierra mantiene un ritmo de crecimiento constante, con niveles incluso superiores que algunos destinos tradicionales de Córdoba, lo que denota una consolidación del destino dentro de la provincia. A su vez los alojamientos hoteleros se concentran en categorías medias o bajas y los parahoteleros incluyen un gran porcentaje de cabañas y bungalows como modalidad de hospedaje.

Especial atención requiere la rivalidad existente entre los competidores del sector sobre todo con las guerras de descuentos y precios en temporada baja y la influencia de factores macroeconómicos que afectan la competitividad del sector, produciendo un posible desvío futuro de la demanda hacia productos sustitutos.



# Análisis de Situación Interna



## Historia de la empresa

Arabela Casas de Campo es un complejo turístico compuesto por 4 casas de campo para alquiler, ubicado en la localidad de Villa Las Rosas, Traslasierra, Córdoba. Dicho complejo fue inaugurado en el mes de Enero de 2012, impulsado por dos socios que hacía algunos años venían soñando con este proyecto. Uno de ellos (Alberto Bianco), vivía en dicha localidad desde hacía 10 años y se dedicaba a la producción casera de quesos de cabra de alta calidad. El otro socio (Raúl Mare) se desempeñaba como empresario en la ciudad de Córdoba. Tras varios años de charlas e intercambio de ideas, decidieron empezar la construcción aprovechando las 30 hectáreas de terreno que ya tenía uno de los socios, y el capital que podía aportar el otro.

La idea tomó fuerza gracias a que analizaron que la oferta del valle de Traslasierra, en materia de turismo tenía buenos niveles de demanda, incrementando la confianza de los socios a realizar la inversión. Además analizaron que en el valle había pocos complejos y/o hoteles de alta calidad. En general, el nivel de dichos alojamientos era de mediana calidad, buscando un segmento de poder adquisitivo medio. Vieron que los pocos complejos que apostaban a elevar la calidad de sus instalaciones y consecuentemente sus precios, estaban teniendo buenos niveles de reservas.

La proyección inicial era de seis casas de campo, pero se sumaron diversos costos en la construcción, que hicieron que el complejo tuviera que inaugurar con cuatro casas de campo totalmente equipadas, una piscina y un mirador hacia las Altas Cumbres, como infraestructura. Además de esto, se realizaron convenios con distintos proveedores para tercerizar actividades. Se tercerizó el golf en un hotel cercano, se tercerizó spa en un reconocido spa de la zona, y las cabalgatas también con una persona allegada a uno de los socios con mucha experiencia en este rubro. Otro punto importante fue el de privilegiar la naturaleza como mayor atractivo, conservando intacto un bosque autóctono de 30 hectáreas, que servía tanto para hacer senderismo o trekking, como también para realizar actividades relacionadas al avistamiento de aves y la fotografía.

Tras algunos meses de la apertura del complejo, se construyeron corrales en medio del bosque autóctono, donde se colocaron algunos animales atractivos para los turistas, como gallinas japonesas, faisanes, cabras, etc. Sumado a esto, se dejaron libres por el complejo, un grupo de aproximadamente 20 ovejas, que suman atractivo natural a la experiencia que viven los clientes.

Uno de los puntos más trabajados desde el inicio, fue el servicio al cliente. Dicha tarea es realizada por Alberto y esposa Maricel, los cuales son muy exigentes para sí mismos y se toman con mucha seriedad su trabajo. Su énfasis se basó en brindar todo lo que los clientes necesiten e incluso más. La idea fue y es sobrepasar las expectativas con los detalles, la atención, la cordialidad y poder solucionar cualquier inconveniente de manera rápida, dejando al cliente satisfecho. Hasta el momento dicha estrategia dio un resultado muy favorable para el complejo, que se tradujo es muy buenas críticas en diversas páginas,

y a los pocos meses ya había clientes que llegaban por recomendación, ya que a la calidad del complejo se sumaba un trato muy cercano por parte de los dueños.

Actualmente el complejo sigue en período de aprendizaje, ya que ninguno de los socios viene del sector turístico, y hubo que remediar ciertas cosas, pero ambos están muy satisfechos con los resultados obtenidos hasta el momento y esperan poder incrementar la demanda y la capacidad instalada.

Página Web: [www.complejoarabela.com](http://www.complejoarabela.com)

Organigrama:



### Servicios:

Arabela Casas de Campo brinda un servicio de alojamiento del tipo rural, en el cual se pretende combinar la experiencia de naturaleza con instalaciones y servicios de primera calidad. Dentro de los servicios que ofrece el complejo se destacan:

Piscina.	Teléfono inalámbrico.
Caja de seguridad.	Wi-Fi sin cargo en todo el predio.
Amenities.	Cuna y silla de Comer (a solicitud).
Secador de cabello.	Niñera (con cargo extra).
Cochera cubierta.	Hotel para mascotas Intuyaay Malka (a metros del complejo, con cargo extra).
Facilidades para la contratación de paseos y excursiones.	Personal Bilingüe.
Menú de Almohadas, para adecuarlas a necesidades especiales.	Desayuno de Campo Incluido.
	Servicio de limpieza diaria.

Según el INPROTUR, Arabela se clasificaría dentro de la categoría:

### Turismo Rural<sup>39</sup>

El turismo rural en la Argentina se desarrolla en más de 1.000 establecimientos de diversos tipos, tamaños y categorías, tales como estancias, hoteles de campo, posadas, chacras, o granjas.

Los establecimientos rurales cubren todas las regiones, aunque con mayor concentración en la provincia de Buenos Aires, Mendoza y Patagonia, principalmente en la provincia de Santa Cruz. Cada uno presenta características y opciones relacionadas con el ambiente físico natural donde están situados, en los que se puede descubrir y disfrutar de paisajes, cultura rural y gastronomía típica de la mano cálida de la gente del campo.

En el campo se podrá, aprender a cabalgar, realizar caminatas, descubrir la fauna y flora, refrescarse en una buena pileta, ver girar los molinos, pasear en 4x4, arrear el ganado, ordeñar vacas, esquilaer ovejas, ver una pialada y una yerra de vacuno, asistir a una jineteada de caballos pura sangre, andar en bicicleta o en carruaje de tiro o disfrutar de una guitarreada junto a bailes folklóricos frente al fogón después de comer un delicioso

---

<sup>39</sup> Extraído de Página web de Inprotur: <http://www.argentina.travel/es/autentica/turismo-rural/2014> el día 08/11/2012.

asado con buen vino. Las estancias argentinas son fieles representaciones de la identidad, están enlazadas a la historia y esencia de nuestra cultura.

Unas, con sus cascos antiquísimos de origen inglés, francés, italiano o estilo colonial de gran valor histórico, lujosamente equipadas, ofrecen a sus visitantes posibilidades de descanso y relax. Otras, de amplias extensiones y características admirables, invitan a la diversión y la práctica del turismo aventura.

A su vez el establecimiento podría incluirse en la categoría **“Turismo Alta Gama”** debido a la calidad de las instalaciones, del servicio y del entorno.

### Estrategia de Producto

Arabela Casas de Campo es un complejo turístico compuesto por 4 casas de campo que ofrece un servicio de alojamiento en el valle de Traslasierra, Córdoba. El complejo posee además diversos servicios adicionales como piscina, senderos, desayuno, limpieza diaria, y diversas actividades como birdwatching, corrales con animales, spa tercerizado, cancha de golf tercerizada, cabalgatas, entre otras. Su único producto/servicio que comercializa es el de alquiler de casas de campo por noche durante todo el año.

Este servicio que se ofrece, se procura que sea distintivo, brindando a sus clientes una atención sumamente personalizada y cordial, en un tiempo de respuesta rápido ante posibles problemas y con diversos servicios suplementarios que complementan dicho servicio esencial, todo esto combinado con una infraestructura de gran calidad, con gran inversión en equipamiento de las casas de campo, así como también de calidad de materiales de construcción. Se pretende que los clientes perciban un producto diferente dentro de la oferta del lugar y de la provincia, intentando acoplar los puntos antes mencionados para una estadía confortable y tranquila. Dentro del servicio, se ofrece además limpieza diaria de las casas de campo y desayuno de campo que es llevado por los dueños hasta cada casa.

En cuanto al tipo de producto turístico que se ofrece, se puede clasificar al mismo dentro de la categoría de "Turismo Rural", debido a todo el diseño de la experiencia del cliente basado en actividades relacionadas con la naturaleza. Además se podría sumar una segunda categoría de "Turismo de Alta Gama" al que se quiere apuntar con todo el diseño del servicio y de la infraestructura que apunta a captar un segmento que busca lujo y confort junto con un servicio de primer nivel.





Además de esto, se hizo énfasis en la prestación de servicios suplementarios que tienen como objetivo facilitar el acceso o diferenciar el servicio. Dentro de dichos servicios, podemos mencionar: Cabalgatas (tercerizado con una persona que acude al predio con los caballos listos), Golf (tercerizado en el hotel Yacanto, San Javier con descuentos), BirdWatching, Spa (tercerizado), senderismo en el bosque autóctono del complejo que posee 30 hectáreas, videoteca y juegos para niños, hotel para mascotas cercano al complejo (tercerizado), visita a la granja caprina “Las Tres Tejas” para ver elaboración de quesos y la posibilidad de comprarlos, piscina, bicicletas gratuitas a disposición de los huéspedes, estacionamiento techado gratuito, descuentos con diversos restaurantes prestigiosos de la zona, y otras actividades para disfrutar en el predio. Con esto se intentó brindar un servicio completo que abarque las diversas necesidades que tienen los huéspedes de dicho segmento.

Vale aclarar que el establecimiento no obtiene ingresos ni renta por los servicios o actividades adicionales, sino que es una forma de categorizar el lugar brindando facilidades y mejores experiencias a los huéspedes a la vez que incentiva a dichos viajeros a conocer la localidad y a fidelizarse con la misma. Otro punto importante es que mientras los huéspedes no están en el complejo disminuye notablemente los costos variables ya que al usar las casas en gran cantidad se incrementan significativamente los costos de energía y gas (recordando que sólo llega gas envasado) disminuyendo la rentabilidad del precio por noche.

Un aspecto no menos importante del servicio prestado consiste en los objetos que el complejo otorga como regalo a sus huéspedes y otros que si bien no se regalan sirven como soporte e información para los clientes. Entre estos objetos se puede mencionar un gran brochure de bienvenida con muy buena calidad de material en el cual se mencionan las actividades que se pueden hacer, los restaurantes cercanos con descuentos para los

huéspedes, y otras recomendaciones. Además de esto, se provee un cd junto con un libro de tamaño pequeño como guía de birdwatching. El cd es reproducible en DVD o en computadora y muestra una lista con los pájaros que pueden avistarse dentro del predio y el canto reproducible de cada uno de ellos. Dicho cd se entrega de regalo a los clientes cuando se retiran.

### Estrategia de Precio

Como se puede apreciar en la página web, la empresa ha hecho una diferenciación de precios de acuerdo a las épocas del año, que presentan distintos niveles de demanda para el complejo y de acuerdo a la cantidad de personas que se hospedan:

<b>Tarifas.</b> (Precios expresados en pesos argentinos por noche)			
	<u>Temporada Alta</u> Enero (mínimo 7 noches), Febrero, Semana Santa, Vacaciones de Julio, 2da Quincena de Diciembre	<u>Temporada Media</u> Feriados y Fines de semana largos, Marzo.	<u>Temporada Baja</u> Resto del año.
2 Personas	\$ 1.290	\$ 950	\$ 840
3 Personas	\$ 1.490	\$ 1.190	\$ 950
4 Personas	\$ 1.640	\$ 1.290	\$ 1.060
5 Personas	\$ 1.830	\$ 1.450	\$ 1.190
6 Personas	\$ 1.990	\$ 1.590	\$ 1.290

\* Las tarifas incluyen Desayuno de Campo y Servicio diario de limpieza. No se aceptan mascotas (consulte por guardería de perros)

**Check-In: 14 hs. | Check-Out: 10 hs.**  
**Late Check-Out: 15 hs - 20% de reca**

### *Tarifas actualizadas al 15/07/2013*

Para la fijación de precio se basan en distintas variables. Por un lado se hace un seguimiento de los precios de la competencia, sobre todo de los complejos de cabañas mencionados en el cuadro de análisis de la oferta. Dichos complejos poseen precios por encima de la media de la zona y algunos incluso poseen precios que duplican la media de precios. Otro aspecto importante que se tiene en cuenta para moldear el precio, es la estructura de costos de la empresa. Se va analizando la evolución de los costos y su impacto en la rentabilidad para ir contrastando con el aumento de precios del mercado y

mantener niveles de rentabilidad constantes. Comparando esas características, junto con los niveles de demanda de la empresa se establece el precio que se intenta sea superior a la media de la zona para diferenciar la calidad del complejo y por los altos costos operativos. Así mismo, se procura no ser el complejo más caro de la zona, estando un 10% o un 20% por debajo de los complejos más caros. Esto es así, debido a que los dueños piensan que el posicionamiento actual de marca no es excelente debido al poco tiempo en el mercado y a la falta de un mensaje de posicionamiento claro por parte del complejo.

#### Estrategia de Distribución:

Arabela Casas de Campo utiliza diversos canales para llegar a sus clientes aunque los canales tradicionales tienen muy poca incidencia en el nivel de reservas. El principal canal de reservas de la empresa es la página web propia del complejo. Mediante diversas acciones comunicacionales que serán explicadas posteriormente, la empresa recibe un buen volumen de visitas hacia el sitio web del complejo que varían entre 2.500 y 3.000 visitas mensuales, y en un 80% de visitantes nuevos. Dicha página web, posee dos formas de efectuar reservas: la primera mediante la pestaña “contacto” en la cual se indican teléfonos y hay un formulario para consultas, y la segunda mediante la pestaña “reserva online” que figura en todas las páginas y pestañas dentro del dominio complejoarabela.com y consiste en un formulario para que puedan consultar precios, disponibilidad, etc. Mediante este canal se presentan aproximadamente un 80% de las reservas que recibe el complejo, que incluyen reservas concretadas por email y reservas concretadas por teléfono. Estos datos son medidos gracias a la tecnología de Google Analytics y a una planilla de Excel que compara las estadísticas de consultas y reservas.

Otro canal de venta utilizado por el complejo es el de las OTAs (online travel agencies). Dichas agencias han ganado gran auge en la actualidad como se analizó en el sector y para el complejo es un canal que empieza a crecer pero a un ritmo lento. Entre las principales OTAs en las cuales el complejo está incluido se mencionan: Venere.com, Despegar.com, Expedia.com, Hotels.com, Booking.com, TabletHotels.com. La comisión por reserva para dichos canales varía entre un 15% y un 20% dependiendo de cada una. La más eficiente de todas hasta el momento ha sido Booking.com seguida por Despegar.com.

El complejo también maneja el canal tradicional con agencias físicas, pero lo tiene muy poco desarrollado debido al enfoque en comercialización digital que ha tenido, al poco conocimiento existente sobre dichos canales y también debido a que es un canal que no le ha producido resultados. Entre los principales se menciona Tanguito Travel en New York, Viagens Travel, Rutur turismo, Boutique Hotels of Argentina. Las comisiones son iguales que las OTAs variando entre un 15% y un 20% de comisión sobre ventas.

Por último cabe mencionar que las agencias de viaje tanto online como tradicionales no representan un canal muy atractivo para la empresa debido al alto porcentaje sobre venta que cobran, y que impacta de manera importante sobre la rentabilidad. En contraste, el

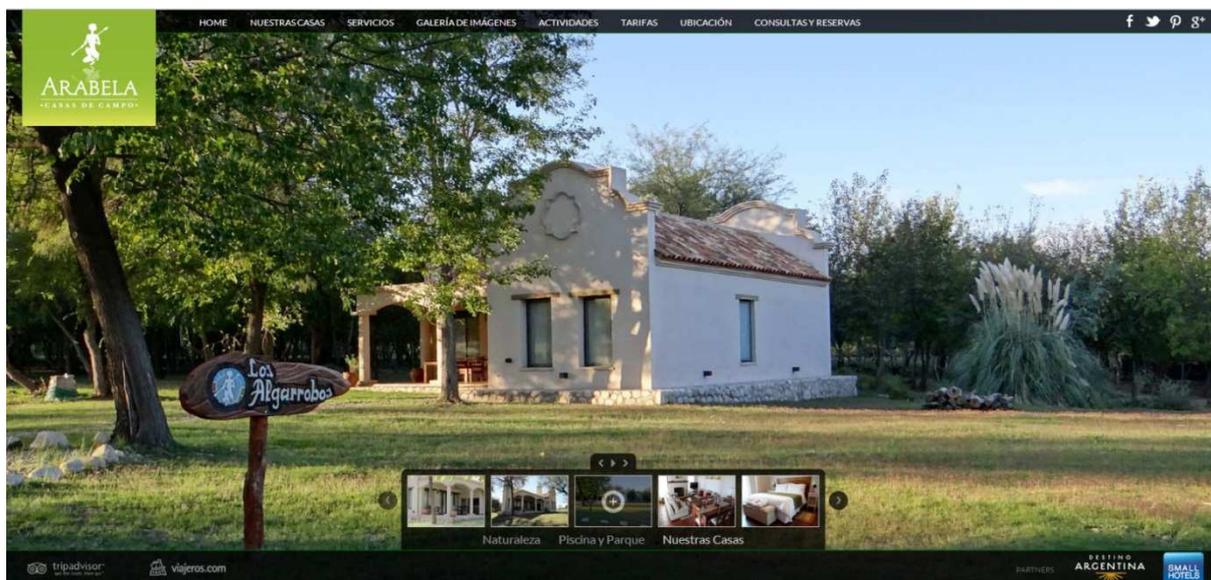
canal de venta de la página web, con todas las acciones comunicacionales llevadas a cabo hasta el momento que han derivado en dicho canal para reservar, han supuesto un costo del 5% sobre la venta en lo que va del año, haciendo más atractivo este canal frente al anterior.

### Estrategia de Comunicación:

Para analizar la comunicación de Arabela Casas de Campo, habría que diferenciar lo que es comunicación interna y comunicación externa. En cuanto a comunicación interna, la modalidad es sumamente simple por la poca cantidad de empleados que hay. Generalmente dicha comunicación se da por vía telefónica, email o personalmente.

En cuanto a la comunicación externa que ha efectuado la empresa, se puede decir que la misma ha sido casi exclusivamente digital. Se hizo mucho énfasis en lograr una página web de buena calidad que transmita una imagen de exclusividad y diferenciación, ya que como se mencionó, es un medio muy importante para lograr reservas. Se realizó una renovación de la página web a principios del año 2013 con la finalidad de mostrar fotos con mejor definición y en formato “fullscreen” mejorando la experiencia de uso de potenciales turistas:





El principal medio publicitario se da a través de la plataforma de Google Adwords para realizar publicidad en buscadores, específicamente en Google.com.ar. Esta herramienta ha dado muy buenos resultados y es la principal fuente de visitas hacia el sitio web. Además de esta plataforma, se ha incluido a la empresa en páginas web que incluyen hoteles y cabañas, entre las que se destacan WelcomeArgentina.com, Cabanias.com, Traslasierra.com, Ruta0.com.ar, aireysierras.com.ar, principalmente. Estas páginas web han tenido un rendimiento medio, ya que han producido algunas reservas pero ninguna de ellas ha sido de gran importancia a excepción de Welcome Argentina que ha reportado un mayor número de consultas.

En cuanto a redes sociales la empresa ha intentado entrar en las más importantes como Facebook, Twitter, FourSquare, Google+. En cuanto a la estrategia de las mismas se puede decir que no existe, es decir, no hay objetivos claros ni estrategias concretas de community management. La única red social que se ha manejado con constancia y con buen nivel de contenidos es Facebook, que ha logrado más de 1500 fans y se intenta generar una comunidad con comunicaciones y contenidos relevantes. Se han producido algunas reservas desde Facebook y está tomando relevancia en el número de visitas que llegan a la web, estando entre las primeras 5 fuentes de visitas sin tomar en cuenta las entradas directas.

Entre las otras acciones comunicacionales que se llevaron a cabo también se menciona dos emails marketing realizados en Junio y Agosto con promociones especiales para dichos meses a base de datos propia que se gestiona mediante programación en página web. También se ha incluido a la empresa en TripAdvisor y Viajeros.com, y ha recibido el premio a "Recomendado 2012" de Viajeros.com. Estas páginas de críticas han adquirido una notable influencia en el comportamiento de compra de los huéspedes, ya que la mayoría

de las personas que consultan admiten que les llama la atención las buenas críticas y que las mismas los motivan a reservar en nuestro complejo. Por este motivo se hace énfasis en solicitar a los clientes más satisfechos que dejen su comentario en dichas páginas.

El principal problema comunicacional se da en que no existe un presupuesto fijo, sino que se maneja en base a las sugerencias del área comercial, además no se ha hecho publicidad en medios más tradicionales como revistas de turismo o afines, y no hay posicionamiento claro que comunicar a los clientes, ya que el complejo aún no se define concretamente como un producto turístico concreto, ya que como se mencionó anteriormente existe una combinación de servicios que apuntan a distintos productos turísticos como el Spa o las cabalgatas .

### Análisis de Ventas

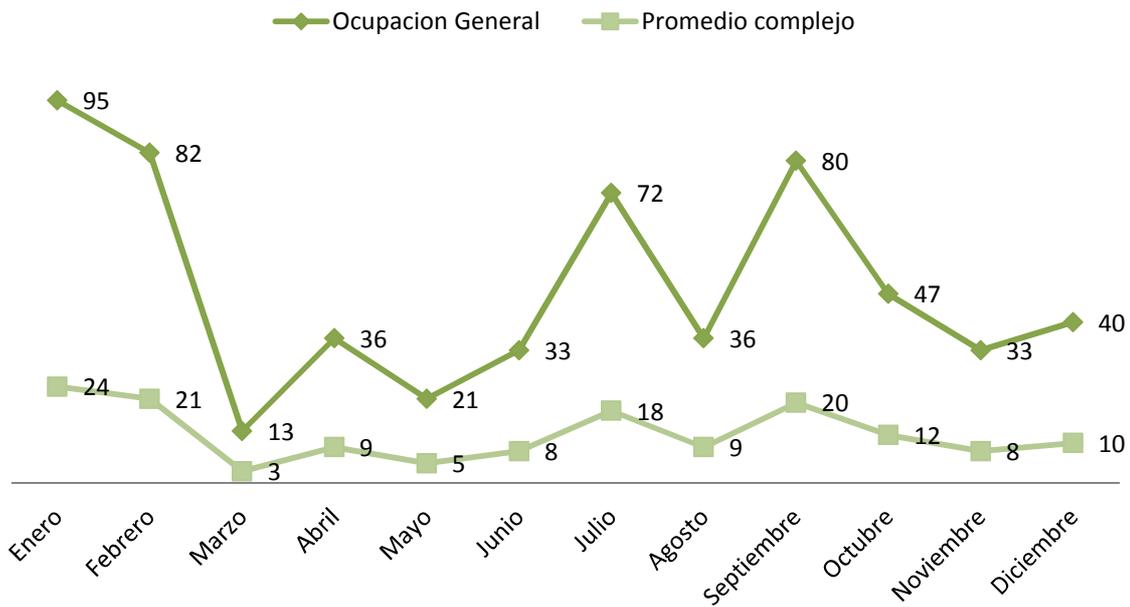
Los objetivos de ventas que se plantearon al inicio de la actividad en Enero de 2012, se fijaron en base a los objetivos que manejaba el sector en cuanto a días de ocupación anuales. Como los dueños no tenían experiencia en el rubro, se le informó que lograr 120 días de ocupación por casa de campo por año, era una cifra optimista, sobre todo para el primer año de funcionamiento de un complejo turístico.

Este estándar propuesto a principio de año se está alcanzando y se estima que a finales de Diciembre habrá una ocupación anual de 140 días por casa de campo.

En cuanto a las ventas mensuales, como ya se ha aclarado, la empresa posee ventas estacionarias con picos de demanda en los meses de Enero, Febrero y Julio y con importantes caídas en la mayoría de los meses restantes.

A continuación se presenta un gráfico con la evolución de ventas del año 2012:

## Grafico n° 15: Ocupación general y promedio del complejo en 2012



Fuente: Elaboración Propia, adaptado de datos de ventas al 31/12/2012.

### Explicación del gráfico:

En el anterior gráfico, la variable “ocupación general” representa la totalidad de noches que el complejo ha logrado reservar en todas las unidades de venta disponibles, es decir, la cantidad de noches totales reservadas por las 4 casas de campo en cada mes.

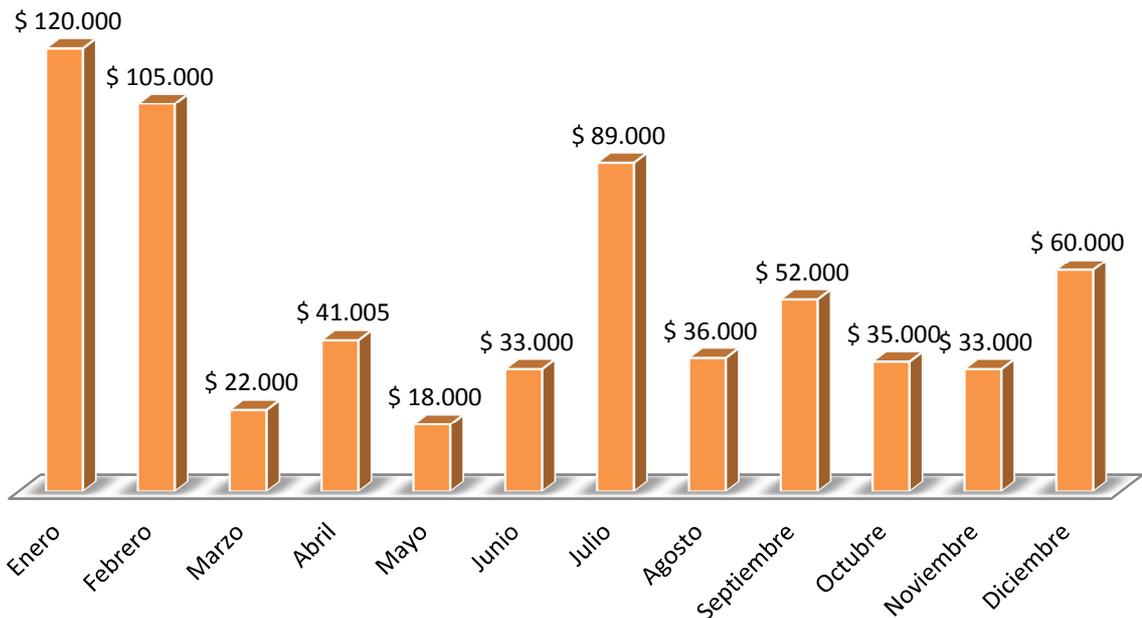
La variable “promedio complejo” representa la totalidad del complejo dividido por las unidades de venta (4 casas de campo) que darían un indicador de la cantidad de noches promedio reservadas por cada casa de campo en un período de tiempo determinado. Esta última variable toma mucha relevancia para analizar los objetivos de venta anuales.

**Ocupación Anual general:** 588 noches

**Ocupación Anual por unidad:** 147 noches

En cuanto a la facturación que ha logrado la empresa en lo que va de su actividad se presenta el siguiente grafico que muestra su evolución:

## Grafico n° 16: Evolución de facturación año 2012



Fuente: Elaboración Propia, adaptado de datos de facturación al 31/12/2012.

### Facturación acumulada año 2012: \$644.120

Hasta el momento se ha dado una situación muy positiva en cuanto a las ventas, ya que muchos cabañeros de la zona, han tenido experiencias de tener que soportar 2 años de un deficiente nivel de reservas hasta lograr adquirir un volumen de ventas aceptable logrado por una consolidación del posicionamiento en el mercado.

Los huéspedes de la empresa provienen principalmente de la provincia de Buenos Aires, mayormente de Capital Federal, de la provincia de Santa Fe (sobre todo Rosario) y de la provincia de Córdoba. Esas tres provincias conforman un 90% de los consumidores que se alojan en Arabela Casas de Campo.

Como se puede apreciar las ventas no son constantes y dependen de diversos factores externos e internos, pero se puede apreciar que los meses más fuertes en cuanto a demanda son Enero, Febrero, Julio (sorprendentemente Septiembre también fue un mes de mucha demanda). Es importante lograr rellenar los períodos de temporada baja durante el resto de año (excepto feriados), y según los datos de la zona, hasta el momento el complejo está obteniendo un nivel de reservas muy bueno, incluso considerando que lleva 10 meses en el mercado.

## Utilidad Neta y Estructura de Costos

El gran problema actual que presenta el complejo con relación a la utilidad neta y al retorno sobre la inversión realizada es la alta cantidad de costos fijos en relación a la poca cantidad de unidades o casas de campos construidas, es decir, existe una estructura de costos muy alta que presenta muchos costos hundidos (costos irrelevantes para analizar una nueva inversión en más unidades debido a que de realizarse o no la inversión seguirán estando) para la inversión de más casas de campo y que actualmente tienen una incidencia muy alta sobre la facturación de la empresa. La siguiente tabla permitirá obtener un acercamiento a los costos que maneja la empresa:

**Tabla n° 6: Análisis de Costos y Utilidad año 2012**

<b>Ingresos (I)</b>	<b>\$ 644.120</b>
<b>Costos Fijos</b>	
Mantenimiento Parque	-\$ 15.000
Publicidad	-\$ 24.000
Insumos Piscina	-\$ 3.450
Sueldos y Jornales	-\$ 48.000
<b>Total Costos Fijos (CF)</b>	<b>-\$ -90.450</b>
<b>Costos Variables</b>	
Servicios (Luz, Gas, Internet, etc.)	-\$ 42.000
Desayunos	-\$ 21.000
Tintorería (lavado de blanquería)	-\$ 10.400
Insumos Limpieza	-\$ 6.218
Mantenimiento Casas	-\$ 5.600
Impuestos	-\$ 160.000
Comisiones de agencias	-\$ 3.500
Amenities	-\$ 1.108
Gastos Varios	-\$ 8.500
<b>Total Costos Variables (CV)</b>	<b>-\$ 258.326</b>
<b>Utilidad Final (+I-CF-CV)</b>	<b>\$ 295.344</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a datos internos de la empresa (2012).

Aclaración de la tabla: En dicha tabla se ha realizado una diferenciación a modo de distinguir los tipos de costos en los que incurre la empresa. Los costos fijos son aquellos que no varían con el nivel de actividad, mientras que los costos variables son aquellos que si lo hacen.

Como se podrá ver el monto en sueldos no es de gran impacto ya que sólo se les paga dicha variable a las mucamas de limpieza y al empleado de mantenimiento general del complejo que realiza tareas de estética en el parque, mantenimiento de piscina, mantenimiento y arreglos pequeños en las casas de campo y cuidado de los animales del complejo. El resto del personal al estar compuesto por familia de los socios, por el momento no percibe sueldos ya que trabajando a la expectativa de las utilidades de la empresa. Tampoco se han considerado retiros de socios, ya que todo el excedente se ha reinvertido en necesidades del complejo que requiere de mucha inversión faltante en infraestructura.

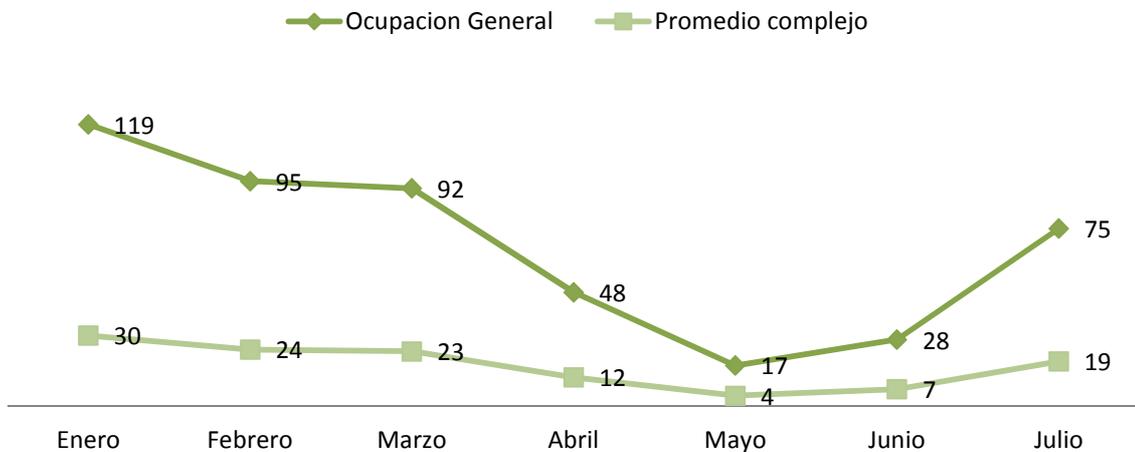
Como se ve existe un 55% de costo sobre facturación lo que se podría bajar incorporando un mayor número de casas de campo, ya que costos fijos como mantenimiento del parque, insumos de piscina, publicidad, sueldos, que representan costos importantes, tendrían una incidencia mucho menor por unidad, al incrementar los ingresos del complejo. Al mismo tiempo los ingresos serían más importantes sobre todo en los períodos de temporada alta.

### **Situación de Ventas año 2013**

Ya se ha analizado en la situación de demanda 2013 que las proyecciones optimistas que se tenían para la temporada de verano de 2013 no se cumplieron en muchas de las localidades turísticas, tanto de la provincia, como del país. En el caso de Arabela Casas de Campo, la temporada fue muy buena. Tuvo ocupación plena en los meses de Enero y Febrero (hasta el 20/02 por el inicio temprano del ciclo escolar), y buenos niveles de reservas en Marzo y Abril. Como era de esperar la demanda disminuyó significativamente en Mayo y Junio por motivos naturales de estacionalidad de demanda. Como siempre es importante mencionar que al ser solo cuatro casas de campo, es más fácil lograr ocupación plena del complejo en comparación a un gran hotel con muchas habitaciones.

Analizando las ventas podemos valernos del siguiente grafico de ocupación 2013 (hasta Julio):

## Grafico n° 17: Ocupación parcial general y promedio de la empresa año 2013



Fuente: Elaboración Propia, adaptado de datos de ventas 15/07/2013

### Explicación del gráfico:

Igual que el gráfico anterior de 2012 la variable “ocupación general” representa la totalidad de noches que el complejo ha logrado reservar en todas las unidades de venta disponibles, es decir, la cantidad de noches totales reservadas por las 4 casas de campo en cada mes.

La variable “promedio complejo” representa la totalidad del complejo dividido por las unidades de venta (4 casas de campo) que darían un indicador de la cantidad de noches promedio reservadas por cada casa de campo en un período de tiempo determinado. Esta última variable toma mucha relevancia para analizar los objetivos de venta anuales.

### Servicio al cliente

Se considera importante analizar en un apartado específico dicho aspecto, ya que se considera un factor clave de éxito en el mercado. Un gran porcentaje de los clientes que reservan en el complejo, admiten que son muy importantes las críticas hechas por huéspedes que ha alojaron anteriormente en el complejo, y la calidad de servicio y atención al cliente es un factor muy valorado a la hora de dejar comentarios. Los clientes que se hospedan más de 4 noches, establecen una relación muy cercana con Alberto y Maricel que son las personas que atienden el establecimiento. Dicha relación se vuelve tan cercana, que incluso se juntan a comer, o realizan actividades juntas como la elaboración de los quesos de cabra artesanales.

Gracias a esta relación que se establece, a partir del mes de Julio 2012 se empezaron a tener reservas de huéspedes reincidentes y a la fecha, este segmento “reincidente” está logrando cada vez mayor volumen, con clientes que ya han reservado 3 veces en un solo año. Por lo mencionado se considera de suma importancia lograr en todos los clientes que se hospedes una relación cercana, un nivel de servicio sumamente personalizado enfocado en sorprender al cliente y brindar más de lo esperado. Esto se traduce en clientes satisfechos, que tendrán más posibilidad de dejar buenas críticas y quizás volver a alojarse en el complejo.

## **Conclusiones de Análisis Interno**

Como conclusiones del análisis interno de la empresa, se puede recalcar los buenos resultados obtenidos hasta el momento. La empresa ha logrado niveles aceptables de venta sobre todo considerando el poco tiempo en el mercado y eso, a criterio profesional se debe a ofrecer un producto que provee valor en el segmento al cual se ha enfocado la empresa.

También se puede analizar como a pesar de tener buenos niveles de reserva, la rentabilidad de la empresa aún no es óptima, ya que posee altos costos operativos que todavía no permiten que los socios gocen de la rentabilidad esperada. Si en un futuro dicho complejo aumenta las cantidad de casas de campo podrá obtener mejores beneficios al incrementar sus ingresos y tener gastos fijos estables.

Existe en la empresa, un gran foco en la calidad del servicio ya que es una variable muy valorada por los huéspedes al sentirse bien atendidos. Según lo analizado dicha variable tiene una repercusión importante en la satisfacción de los clientes.

En cuanto a la estrategia de distribución se perciben las agencias, sobre todo las digitales como buenos canales para “mostrar” la empresa, ya que suelen tener altas visitas diarias a la página de la empresa en dichas plataformas pero muy pocas reservas. Esto puede permitir concluir que muchos viajeros, conocen a la empresa a través de estas plataformas pero luego la buscan en internet para reservar directamente con el complejo. Una explicación puede ser que al no ser un hotel con habitaciones simples y fáciles de reservas, los viajeros prefieren conocer más de la propuesta del complejo, necesitando un contacto personal con gente de la empresa.

Por último en vista de lo analizado, se puede decir que el segmento al cual se ha dirigido la empresa, no ha presentado problemas sobre la estrategias de precios altos que sigue la empresa, pero si se vuelve más sensible en los períodos de baja demanda.



# Diagnóstico de la Situación



## Diagnóstico de la situación - FODA

FODA Ponderado según “Importancia” y “Probabilidad de Ocurrencia”.<sup>40</sup>

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
-Complejo con 30 has. de espacio lo que permite mayor privacidad y tranquilidad a diferencia de la competencia.	-Potencial atractivo turístico en el valle para todas las temporadas del año.
-Mayor profesionalización de la comunicación y mejor presencia digital que la competencia.	-Crecimiento del turismo nacional.
-Único complejo turístico del Valle de Traslasierra con 31 “excelentes” en TripAdvisor.com (de gran importancia para los viajeros).	-Tendencia a invertir en complejos de baja calidad en el valle de Traslasierra. (bajo crecimiento de competidores directos).
-Infraestructura superior a la mayoría de los complejos turísticos competidores.	-Creciente posicionamiento internacional del destino turístico “Argentina”.
<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
-Modelo de alojamiento que impide recibir a buen costo pocos huéspedes por unidad (casas de campo grandes hechas para 4, 5 o 6 personas).	-Estacionalidad de la demanda con épocas de muy bajo nivel de turistas.
-No existe una estrategia para incrementar reservas en períodos de baja demanda.	-Pérdida de competitividad del sector turístico a nivel global por el aumento de precios.
-Altos costos operativos que disminuyen márgenes de rentabilidad y afectan la competitividad.	-Retracción de la economía que afecta el poder adquisitivo de los consumidores.
-Falta de un eje de posicionamiento a comunicar en el mercado.	-Sector atractivo para el ingreso de nuevos competidores.
-Bajo o nulo desarrollo de productos turísticos atractivos para el segmento.	-Indicadores macroeconómicos desfavorables que afectan la rentabilidad (inflación).
-No existe un esquema del proceso de prestación del servicio con posibles puntos de fallas y recuperación.	

<sup>40</sup> Ver ponderación del FODA en ANEXO 2

## **Conclusiones Diagnósticas**

Arabela Casas de Campo posee un producto turístico que da buenos resultados en el mercado donde se está desarrollando. A pesar de la falta de experiencia de los socios y de la falta de conocimiento del sector han logrado brindar un servicio que el segmento nacional al cual apunta lo valora y lo consume. Sumado a la buena situación en ventas, se observa que la demanda está en un buen momento, que permite a la oferta turística gozar de situaciones positivas en ciertos períodos del año. Esto permite inferir a criterio profesional, que la empresa se encuentra en un mercado rentable y creciente, beneficiado por las nuevas tendencias culturales del ocio.

El principal aspecto que complica tanto a la empresa como a la oferta en general, es la caída de la demanda en ciertos períodos del año, ya que es un sector sumamente estacional. En los períodos de temporada alta se superan ampliamente la capacidad de la mayoría de los alojamientos de categoría. Es un período del año donde las empresas perciben los verdaderos beneficios de la actividad que realizan. La demanda que no puede ser satisfecha elige complejos de menor categoría o los reemplaza por productos sustitutos. El principal problema que afronta Arabela Casas de Campo y los competidores es ocupar períodos de baja demanda, no sólo por el hecho de vender más noches, sino porque para lograrlo deben realizar descuentos importantes y otorgar beneficios extra a los clientes. En esta etapa del año la rivalidad se incrementa de manera significativa.

La demanda de turismo externo no se concluye importante por el momento. El complejo recibe un buen afluente de turistas nacionales y, como se analizó extensamente en la sección de demanda, se puede ver que por el momento es escaso el desarrollo de este segmento en Traslasierra y Córdoba en general. Se puede concluir en este aspecto la importancia de enfocarse en los viajeros nacionales.

En el segmento de mercado turístico nacional se destaca la importancia de realizar acciones de penetración de mercado en las principales provincias que representan un afluente importante de turistas como lo son Buenos Aires (principalmente Capital Federal), Córdoba y Santa Fe (principalmente Rosario). Un problema radica en la falta de infraestructura para alojar parejas a un precio competitivo, ya que las mismas, son las que se mantienen más activas durante el año con mayor libertad para realizar “escapadas” de descanso. La empresa tampoco puede recurrir al desarrollo del segmento empresarial, ni de eventos por falta de infraestructura lo que obliga a utilizar la creatividad para desarrollar alternativas de valor para el segmento actual, utilizando los potenciales atractivos analizados durante todo el año.

Según lo analizado en la situación interna de la empresa y la situación externa, se puede destacar a criterio personal, que el incremento en ventas, representa una variable crítica. No sólo es importante el hecho de incrementar los ingresos, sino que la empresa tiene pocas unidades de venta que soportan grandes costos fijos, lo que lleva a ahogar en gran

medida las utilidades percibidas de no contar con una ocupación anual medianamente estable y constante, que supere los promedios de ocupación en períodos estacionales. Es importante focalizar las decisiones estratégicas en este camino.

Se puede concluir, por último, que la empresa está mejor posicionada que la competencia en los canales de comunicación digitales que tanta importancia tienen para el sector, y gracias a esto ha logrado tener un comienzo de la actividad exitoso. Sin embargo las tecnologías cambian rápido al igual que la imitación de la competencia. El hecho de quedarse “quieto” hará que la empresa sea rápidamente alcanzada o superada por los competidores al irse adaptando a dichos cambios.



# Objetivos y Estrategias de Marketing



## Propuesta Profesional

### Decisiones estratégicas

Estas decisiones tienen una implicancia muy importante a mediano y largo plazo. Como hemos anticipado, la duración del presente plan de marketing será de 2 años, y los objetivos y estrategias que se planteen tienen que prever dicho plazo, bajando luego a tácticas las estrategias planteadas.

Como las decisiones estratégicas de marketing, están siempre supeditadas a un plan corporativo, el cual fija el rumbo de la empresa, es muy importante analizar primeramente cuales son los objetivos y las estrategias a nivel corporativo de la empresa para luego poder definir las estrategias y objetivos de marketing.

### Decisiones Corporativas

#### Objetivos Corporativos

Analizando la clasificación del SEPYME (Secretaría de la Pyme y Desarrollo Regional), perteneciente al Ministerio de Industria de La Nación, podemos clasificar a Arabela Casas de Campo como una empresa “pequeña”, ya que según el criterio de dicha secretaría, las empresas se clasifican según la facturación anual, en las cuales las empresas de servicios se clasifican como pequeñas si no superan los \$4.300.000 de facturación anual<sup>41</sup>.

En cuanto a los objetivos corporativos, el principal objetivo para la empresa es el de **consolidarse en el mercado turístico de Córdoba**, ya que tiene muy poco tiempo en el mercado y necesita lograr una posición relevante dentro de la oferta de la zona.

Seguido a este objetivo, y según lo aclarado en la introducción del presente trabajo final de grado, se prioriza el crecimiento de la empresa ante la rentabilidad a corto plazo. Los dueños del complejo, planean construir 2 casas de campo nuevas en el corto plazo, y a mediano plazo buscan construir otras 4 casas de campo más (de menor tamaño para 2 o 3 pax.), logrando en un plazo de 2 a 4 años un total de 10 casas de campo dentro del complejo.

En cuanto a los objetivos de reservas planteados en el inicio de la actividad, como se mencionó anteriormente fue de 120 días de ocupación anual por cada casa campo, cifra que se está logrando para este primer año.

---

<sup>41</sup> Dato obtenido en Octubre de 2012

## Estrategia Corporativa

### Misión

Ofrecer servicio de alojamiento de calidad, destacado por la excelencia en la atención de sus anfitriones, la calidad de sus instalaciones y los momentos únicos vividos en contacto con la naturaleza y el entorno, logrando huéspedes satisfechos. Se trata de generar distinción, calidez y atención personalizada.

### Visión

Queremos convertirnos en una empresa con prestigio hotelero a nivel nacional e internacional, fomentando el desarrollo turístico del Valle de Traslasierra.

### Definición del negocio

El negocio consiste en un complejo habitacional boutique en la zona del Valle de Traslasierras, concretamente en la localidad de Villa de Las Rosas, Provincia de Córdoba, que brinda servicio de alojamientos distintivo basado en la calidad de instalaciones y un servicio muy personalizado a un segmento ABC1 del territorio argentina. Hasta el momento no se ha desarrollado el segmento turístico extranjero.

### Estrategia Competitiva

Tomando como referencia las tres estrategias competitivas planteadas por Michael Porter, podemos decir que Arabela Casas de Campo sigue una estrategia de diferenciación en todos los aspectos del servicio, ya que intenta lograr un producto único con características propias, con una infraestructura de gran calidad, un entorno natural destacado por su belleza, ubicación y amplitud y un servicio de gran categoría y sumamente personalizado.

## Decisiones estratégicas de marketing

### Objetivo de Ventas

- Incrementar 25% la cantidad de noches anuales reservadas por casa de campo en el período Agosto 2013 - Agosto 2015.

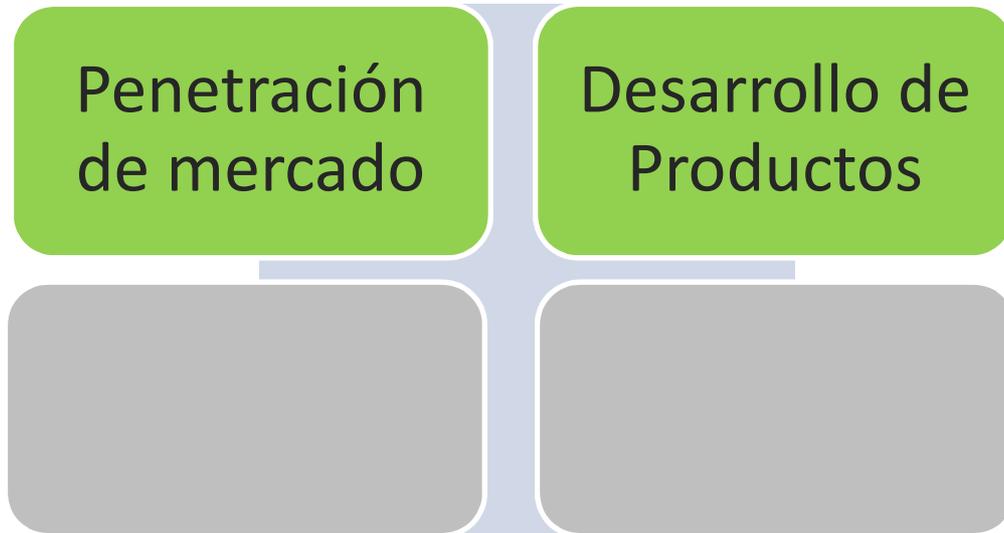
El objetivo de venta planteado surge del análisis de mercado que se ha efectuado conjuntamente con el análisis histórico de ventas de la empresa y las proyecciones para los próximos años, sumando a esto todas las acciones de marketing que se plantearán a continuación, apuntando a mantener una ocupación anual de **185 noches** por casa de campo en los dos próximos años. Esto implicaría una disminución de la capacidad ociosa en los períodos de baja demanda optimizando los recursos y la rentabilidad esperada. Es muy importante aclarar que no existe un crecimiento natural del mercado, es decir, de no realizarse acciones de marketing las ventas tienden a ser estables o incluso a disminuir.

### Objetivos de Marketing

- Comunicar un posicionamiento de marca que se fije en la mente de los consumidores entre Agosto 2013 y Agosto 2015.
- Mejorar el servicio de atención al huésped para lograr clientes más satisfechos entre Agosto 2013 y Agosto 2015.
- Incrementar la presencia digital de la marca entre Agosto 2013 y Agosto 2015
- Desarrollar productos turísticos atractivos para el segmento de la empresa entre Agosto 2013 y Agosto 2015

### Estrategia de Cartera

Siguiendo la propuesta de Sainz de Vicuña, utilizaremos la Matriz de Ansoff, ya que hemos planteado objetivos de crecimiento, y dicha materia nos permitirá definir nuestra estrategia de cartera.



Se enfocará en **penetrar el mercado actual** con estrategias y planes de acción, que tiendan a incrementar la participación y la demanda de mercado hacia la empresa.

**Además se desarrollará productos turísticos innovadores**, basados en el posicionamiento no solo del complejo turístico, sino también del valle de Traslasierra.

No se realizarán acciones de desarrollo de nuevos mercados porque no se considera el momento oportuno para que la empresa lo realice ni se plantearán estrategias de diversificación.

### **Estrategia de Segmentación**

Como ya se analizó, la oferta turística del complejo está enfocada en un segmento turístico del ocio, con un poder adquisitivo ABC1, provenientes principalmente de la provincia de Buenos Aires, y en menor medida de la provincia de Córdoba y Santa Fe.

Se trabajará principalmente con este segmento ya que es el más rentable para la empresa, y es aquel que está dispuesto a pagar el precio del alojamiento en el complejo.

Actualmente no se analiza viable el desarrollo de un segmento profesional, de turismo extranjero o turismo de negocios en el establecimiento debido a la falta de infraestructura que lo soporte y al modelo de alojamiento que se maneja (casas de campo familiares). Para desarrollar dicho segmento sería importante contar con habitaciones más pequeñas, así como también con diversas instalaciones preparadas para conferencias o capacitaciones y los insumos necesarios para realizarlos.

### **Estrategia de posicionamiento**

Este es un punto muy importante ya que como se analizó previamente la empresa no posee un eje de posicionamiento a comunicar. Hasta el momento los aspectos valorados de los clientes se han ido anotando y entre los más destacados se mencionan: La atención personalizada, la comodidad de las casas, el silencio y la tranquilidad.

Además es muy importante lograr una experiencia afectiva y emocional de los clientes con la marca, no solo atendiendo aspecto racionales como la calidad y la diversidad de actividades sino también lograr un vínculo de los clientes con la marca, con las personas del complejo, intentando trascender la formalidad en la atención a los clientes e incentivando la comunicación, la buena relación y las emociones que despierta el establecimiento.

En esta línea se propone trabajar sobre el eje de posicionamiento de un complejo turístico con características:

- Energético (debido al posicionamiento de Traslasierra, por el poder energético de los minerales presentes en dicha cadena montañosa)
- Atención personalizada y cuidado por los detalles
- Experiencia natural (tanto de la entorno como de los animales que se pueden apreciar dentro del complejo)
- Relax, Tranquilidad y Paz.

En esas líneas de posicionamiento se trabajará para confluir en una comunicación que sea atractiva para los segmentos estratégicos, que en su mayoría viven en grandes ciudades y aprecian en gran medida dichas características.

### **Estrategia de Fidelización**

A través del poco tiempo que lleva el complejo en actividad, se ha visto que la característica de fidelización más poderosa es el servicio que se presta a los clientes. Este servicio entendido no solo en el sentido de dar todo lo que el cliente espera, sino de generar una relación, de superar sus expectativas y de responder de forma rápida a cualquier requerimiento o inconveniente que pueda surgir.

Además los clientes más leales han sido aquellos que han generado una relación afectiva con los dueños que atienden el complejo, compartiendo diálogos y experiencias propias del lugar.

Como es un servicio distintivo, no se hará hincapié en los descuentos de precio como estrategia de fidelización debido a que el precio también es un factor de comunicación y diferenciación. El principal enfoque estará puesto en lograr un servicio al cliente de excelencia, superando las expectativas del cliente en todos los aspectos y en los casos posibles lograr una relación emocional que se traslade al complejo, en los cuales los clientes sientan el deseo de volver desde el momento en que se van.

Además se propondrá un sistema de reconocimiento de los clientes, en los cuales se los identifique tanto a ellos como a sus necesidades, y se adapte el servicio a las características propias de cada cliente.

### **Gestión del valor percibido**

Es importante que los clientes perciban una excelente relación precio-calidad para que sean leales a la marca. El precio del servicio es alto, y la forma lograr aumentar dicha percepción es incrementando el valor que los clientes reciben. Por este motivo la importancia de los detalles, de la innovación en el servicio y de superar las expectativas.

## **Estrategias Funcionales**

### **Estrategia de Producto:**

- Se desarrollarán nuevos productos/servicios destinados a incrementar la oferta turística del establecimiento y a incrementar la demanda en temporada baja.
- Se mantendrá la calidad del servicio y de las instalaciones.

### **Estrategia de Precio:**

- Se mantendrá una estrategia de precio alto, diferenciándose de la mayoría de los complejos de la zona.
- Se diferenciarán precios por paquetes turísticos o por noches de alojamiento.
- Se realizarán promociones de precios para promover reservas durante temporada baja.
- 

### **Estrategia de Distribución**

- Se buscarán nuevos canales nacionales como agencias de viaje tradicionales, canal que actualmente está poco desarrollado.
- Se priorizará en canal digital como medio de reservas por ser altamente efectivo.
- Desarrollar medio sociales como canales de venta eficientes.

### **Estrategia de Comunicación**

- Se mantendrá una fuerte presencia online de la marca.
- Se realizará publicidad en medios tradicionales con buen posicionamiento en el mercado.
- Se utilizarán los medios sociales como canales de comunicación.
- Se priorizará la publicidad “boca a boca” que los clientes satisfechos generen.
- Se trabajará con el canal de comunicación móvil

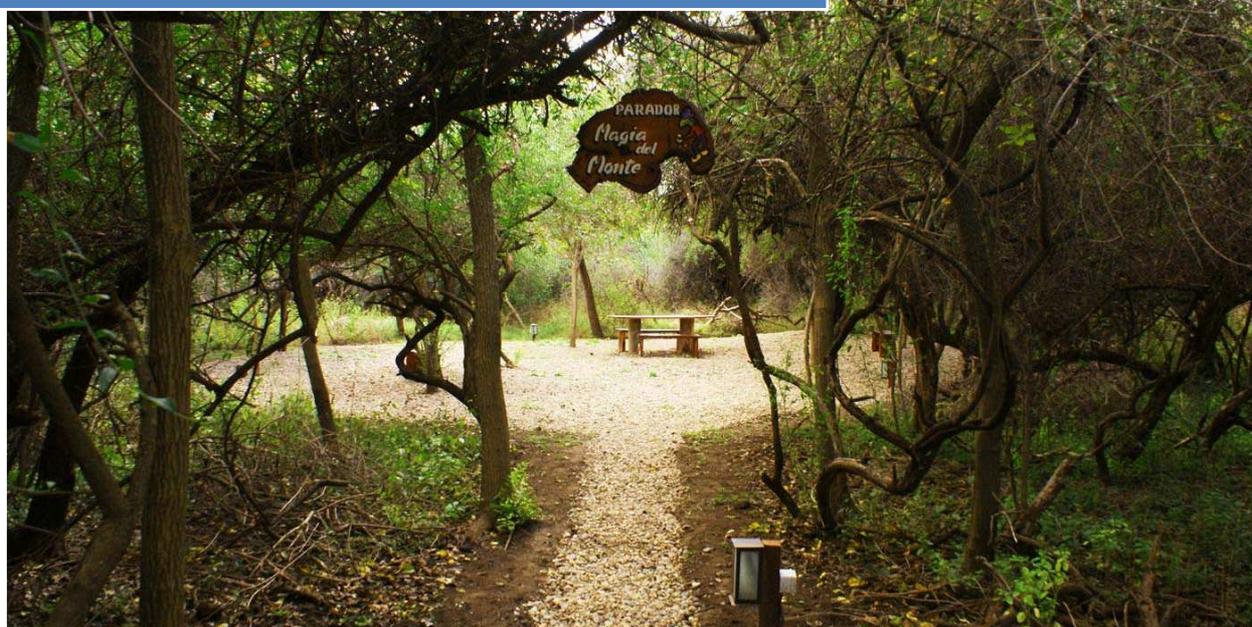
**Cuadro Estratégico:**

<u>Objetivos de Marketing</u>	<u>Estrategias de Marketing</u>	<u>Planes de Acción</u>	<u>Costo</u>	<u>Plazo</u>	<u>Responsable</u>
Incrementar 25% la cantidad de noches reservadas por casa de campo en el período Agosto 2013 hasta Agosto 2015.	<b>Estrategia de Cartera</b> -Penetración de mercado -Desarrollo de producto	4 Días Energizantes	--	Julio 2013 hasta Diciembre 2015	Gte. Marketing Gte. Operativo
		Optimización Mobile	\$6.250	Agosto 2013 hasta Julio 2015	Gte. Marketing
	<b>Estrategia de Segmentación</b> -Desarrollo de turismo nacional	Lugares de OCIO	\$18.423	Octubre 2013 y Marzo 2014	Gte. Marketing
	<b>Estrategias Funcionales</b> -Estrategia de Producto -Estrategia de Distribución -Estrategia de Comunicación	Promociones de temporada baja	\$10.500	Entre Mayo 2014 y Junio 2015	Gte. Marketing Gte. Operativo
		Estrategia Digital	\$11.025	Julio 2013 hasta Julio 2015	Gte. Marketing
Comunicar un posicionamiento de marca que se fije en la mente de los consumidores entre Agosto 2013 y Agosto 2015.	<b>Estrategia de Cartera</b> -Penetración de Mercado	Un posicionamiento de marca	\$3.750	Julio 2013	Gte. Marketing Administrativa
	<b>Estrategias de Posicionamiento</b> -Desarrollo y comunicación de posicionamiento de marca.	Lugares de OCIO	\$18.423	Octubre 2013 y Marzo 2014	Gte. Marketing
	<b>Estrategias Funcionales</b> -Estrategia de Producto -Estrategia de Comunicación				

Incrementar la presencia digital de la marca entre Agosto 2013 y Agosto 2015	<b>Estrategia de Cartera</b> -Penetración de Mercado	Optimización Mobile	\$6.250	Agosto 2013 hasta Julio 2015	Gte. Marketing
	<b>Estrategias de Posicionamiento</b> -Desarrollo y comunicación de posicionamiento de marca.	Estrategia Digital	\$11.025	Julio 2013 hasta Julio 2015	Gte. Marketing
<b>Estrategias Funcionales</b> -Estrategia de Distribución -Estrategia de Comunicación					
Mejorar el servicio de atención al cliente para lograr clientes más satisfechos entre Agosto 2013 y Agosto 2015.	<b>Estrategia de Cartera</b> -Penetración de mercado	Hacia la excelencia en servicio	--	Julio 2013	Gte. Operaciones
	<b>Estrategia de Segmentación</b> -Desarrollo de turismo nacional				
	<b>Estrategias Funcionales</b> -Estrategia de Producto  <b>Estrategia de Fidelización</b> -Aumentar la lealtad de los clientes	Promociones de temporada baja	\$10.500	Entre Mayo 2014 y Junio 2015	Gte. Marketing Gte. Operativo
Desarrollar productos turísticos atractivos para el segmento de la empresa entre Agosto 2013 y Agosto 2015	<b>Estrategia de Cartera</b> -Penetración de mercado	Promociones de temporada baja	\$10.500	Entre Mayo 2014 y Junio 2015	Gte. Marketing Gte. Operativo
	<b>Estrategia de Segmentación</b> -Desarrollo de turismo nacional				
	<b>Estrategias Funcionales</b> -Estrategia de Precio				



# Planes de Acción



## **Plan de Acción 1**

### **Título: Un Posicionamiento de marca**

#### **Introducción**

Como se ha ido mencionando a lo largo del plan de marketing, la empresa no ha podido plasmar el posicionamiento que quiere transmitir en las comunicaciones de marketing que realiza. El objetivo de este plan de marketing es lograr incorporar y tangibilizar la estrategia de posicionamiento planteada anteriormente.

#### **Coadyuva con los objetivos de marketing**

- Comunicar un posicionamiento de marca que se fije en la mente de los consumidores entre Agosto 2013 y Agosto 2015.

#### **Objetivos del programa**

- Transmitir la estrategia de posicionamiento de la marca.
- Lograr contribuir a los productos turísticos que se desarrollen con eje sobre el cual comunicar.

#### **Metodología**

Para empezar se propone generar un slogan que de manera muy rápida y fácil transmita la experiencia que brinda el complejo. Luego de analizar los ejes principales sobre lo que el complejo intenta brindar una experiencia e intentando lograr un slogan invite a conocer más sobre el complejo se propone el siguiente:

Naturaleza – Energía – Relax

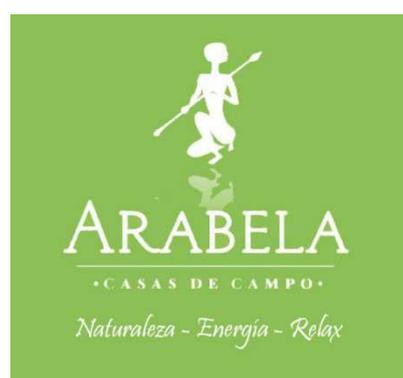
El motivo de esta propuesta es comunicar que es un lugar repleto de naturaleza sobre todo autóctona, tanto de flora como de fauna, además de poseer un agregado energético dado por las características del valle de Traslasierra y por sobre todas las cosas un profundo descanso y relax que se logra al alojarse en el complejo.

Se propone también trasladar dicho slogan al logotipo para integrar la comunicación de marketing:

Logo Actual



Logo Sugerido



Cabe mencionar que la propuesta debería ser elaborada por un diseñador que maneje programas avanzados de diseño (Photoshop, Illustrator o CorelDraw) y pueda darle un mejor formato al diseño del logotipo. Además se deberá adaptar toda la papelería institucional con la incorporación del nuevo logotipo propuesto.

### Responsables

El responsable de contactar con el diseñador será el gerente de marketing.

El responsable de adaptar la papelería con el nuevo logo será Cecilia Marasso.

### Control

El gerente de marketing supervisará que se lleven a cabo las adaptaciones necesarias y que la reimpresión de la papelería se realice en los periodos especificados.

### Costo

Incorporación Slogan en Logotipo	\$250
Reimpresión papelería con nuevo logo	\$3.500
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.750</b>

### Plazos

Incorporación de slogan en Logotipo y reimpresión: Julio 2013

## **Plan de Acción 2**

### **Título: Optimización Mobile**

#### **Introducción**

A lo largo de todo el análisis de situación externa se ha visto la vital importancia que tienen los dispositivos móviles en la búsqueda y participación de turistas para sus vacaciones. Cuando se mencionan “dispositivos móviles” se hace referencia a celulares inteligentes (iPhone, Samsung Galaxy, Motorola Razr, etc.) y tabletas (iPad, Samsung tab, etc.). Se ha analizado que el crecimiento en la utilización de este tipo de dispositivos es exponencial y la empresa no es la excepción. Gracias a la plataforma de Google Analytics se ha podido ver que las entradas a la web a través de estos dispositivos han pasado del 1% al 6% en el último año. El problema radica en que la página web de escritorio no está adaptada a estos dispositivos, por lo que su visualización no es correcta y es un porcentaje significativo de potenciales clientes que probablemente abandonan la búsqueda produciendo sobrecostos de publicidad no efectiva. Se considera de mucha importancia adaptar la comunicación digital para esta tecnología en constante expansión.

#### **Coadyuva con los objetivos de marketing**

- Incrementar 25% la cantidad de noches reservadas por casa de campo en el período Agosto 2013 hasta Agosto 2015.
- Incrementar la presencia digital de la marca entre Agosto 2013 y Agosto 2015
- Comunicar un posicionamiento de marca que se fije en la mente de los consumidores entre Agosto 2013 y Agosto 2015.

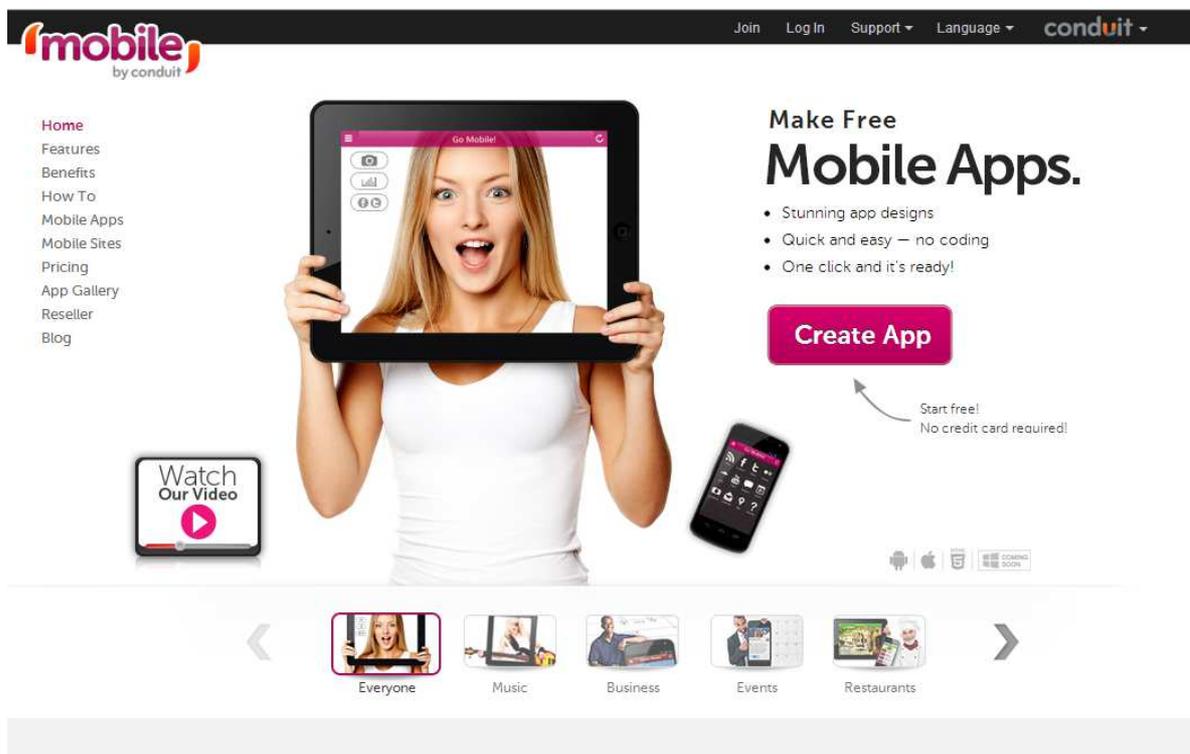
#### **Objetivos del programa**

- Optimizar el canal de venta online adaptado a dispositivos móviles.
- Mejorar el servicio hacia el cliente, facilitando el acceso a las nuevas tecnologías.
- Adaptarse a la tendencia creciente de dispositivos móviles como medio de consulta.

## Metodología

Para evitar incurrir en grandes costos para la empresa se propone buscar aplicaciones que permiten adaptar una página web de escritorio a una página web móvil a un bajo costo mensual. Empresas como Buuteeq, ofrecen este tipo de servicios, ofreciendo además el servicio de diseño de la página web móvil, pero el principal problema es el elevado costo que cobra, el cual es inaccesible para un complejo boutique como Arabela Casas de Campo.

La propuesta que se hace en base a la facilidad de uso, costo y diseño es la de utilizar la aplicación “Conduit Mobile” cuya plataforma permite diseñar en poco tiempo un contenido adaptado a todos los dispositivos móviles que usen Android o Apple OS. Se accede a esta aplicación a través de: <http://mobile.conduit.com/> y la página principal se visualiza de la siguiente manera:



Se debe crear una cuenta gratuita, la cual permite ver planes y posibilidades de diseño. La aplicación ofrece distintos planes según las necesidades de la empresa. Para la empresa se propone incorporar el plan “Gold” que tiene un costo mensual de \$250 ARS (el precio está en dólares pero se toma a valor oficial), el cual es el más adecuado para las necesidades que posee Arabela. Luego de seleccionar el plan, la aplicación empieza a ofrecer alternativas de manera intuitiva, conectando cuentas de Facebook, Twitter, página web, etc. El resultado final tentativo podría verse del siguiente modo:



Una vez desarrollado el diseño y pagado el plan, se debe acceder a un código HTML que permite redireccionar automáticamente los ingresos al sitio cuando un visitante entra a través de un dispositivo móvil. Esto se deberá encargar al webmaster de la página que lo insertará a través de Adobe DreamWeaver. Una vez pegado el código en la index de la página web ya quedará listo todo el proceso.

### Responsables

El responsable de armar toda la aplicación móvil y de contactarse con el webmaster de la página será el gerente de marketing.

### Control

El Gerente de Marketing se encargará de supervisar periódicamente el buen funcionamiento de dicha acción, mediante el relevo de los formularios de contacto que surgen de la aplicación.

### Costo

Plan "Gold" Conduit 24 meses	\$6.000
Inserción código HTML en web	\$250
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.250</b>

**Plazos**

Se diseñara la aplicación por un período de 15 días a partir del 15 de Julio 2013.

Se pondrá en funcionamiento la aplicación móvil a partir de Agosto 2013 y tendrá vigencia durante todo el plan de marketing.

### **Plan de Acción 3**

#### **Título: 4 Días Energizantes**

##### **Introducción**

Este programa tiene como meta desarrollar un paquete turístico en el complejo, ya que actualmente no existe ninguno que complemente la mera reserva de noches de alojamiento, y se consideran de mucha importancia para incrementar la demanda en temporada baja. El plan consiste en crear un paquete integrado con actividades que se acoplen perfectamente al posicionamiento estratégico a comunicar y que sean valoradas por el segmento de clientes que se alojan en el complejo.

##### **Coadyuva con los objetivos de marketing**

- Incrementar 25% la cantidad de noches reservadas por casa de campo en el período Agosto 2013 hasta Agosto 2015.
- Desarrollar productos turísticos atractivos para el segmento de la empresa entre Agosto 2013 y Agosto 2015

##### **Objetivos del programa**

- Desarrollar un paquete turístico atractivo para incrementar la demanda de la empresa
- Ofrecer a los clientes una variante relajante y energizante para disfrutar del establecimiento.
- Incrementar la demanda en temporada baja.

##### **Metodología**

Como se viene mencionando el valle de Traslasierra, es atractivo turísticamente por su belleza natural, su gastronomía regional y además por otro punto fuerte que es el poder energizante del lugar, dado por los iones negativos emanados de los minerales de las altas cumbres que son muy benéficos para la salud.

Aclaración: Las actividades de Yoga y Spa se tercerizarán con Spa Las Dalias. Las cabalgatas con Darío Zuriaga el cual ya provee de las mismas cuando los clientes las solicitan.

Enfatizando en estas importantes características que destacan, se propone armar un paquete turístico que incluya las siguientes características:

- 3 noches de alojamiento (Check in: 14hs del día Jueves – Late check out: 13hs del domingo)
- Alojamiento media pensión con desayuno y cena: como el complejo no posee restaurante, se terceriza la gastronomía. En cuanto al desayuno, ya se ofrece actualmente, comprando lo necesario en una panificadora de confianza que trae lo necesario al complejo. En cuanto a la cena es viable tercerizarlo con el restaurante “de Mario”, un lugar muy conocido en la zona, con el cual el complejo ya viene trabajando debido a que traen comida a domicilio. Se arreglaría un menú con 4 opciones gastronómicas y el mismo rango de precios para todas ellas, incluyendo dos variantes saludables, una de ellas vegetariana, y dos variantes más tradicionales como pueden ser empanadas, pizza, y alguna carne. La cena incluirá bebida y postre (si el cliente quiere). El almuerzo quedará por cuenta de los huéspedes pudiendo optar por los restaurantes que actualmente tienen convenios de descuento con el complejo.

#### Actividades:

-Día jueves: en este día se optará por no realizar actividades a los clientes. Esto se basa en que al llegar de viaje el día jueves a las 14hs, suelen llegar cansados y necesitar descanso. Además según los dueños que atienden en el complejo es muy común que los huéspedes duerman mucho el primer día, incentivado por el stress que acumulan de la rutina, la tranquilidad del lugar, y el aporte energético del valle, que suele relajar en gran medida a los huéspedes. Por este motivo, el día jueves se proveerá únicamente la cena en el horario pactado y se dejará asentar y descansar a los huéspedes.

-Día viernes: Se proveerá un desayuno a las 9am. A media mañana se realizará una clase de yoga en el parque del complejo con un profesional de Spa Las Dalias. Se dejará espacio al mediodía para que los huéspedes puedan recorrer la zona y almorzar tranquilamente. Se incentivará a los clientes a recorrer los senderos del bosque autóctono para realizar senderismo de un nivel de poca dificultad, y poder apreciar la belleza natural y los animales que pueden encontrar sueltos por el parque (ovejas, pavos reales, gallinetas, etc.). Por la tarde se realizará una meditación guiada para relajarse y recuperar energías, junto con una charla sobre “Salud y Consciencia” que dictan los mismos profesionales del Spa.

-Día sábado: Luego del desayuno se realizará una cabalgata hacia el Rodeo de Piedra (tiempo aproximado de 3 horas) con Darío como guía. Dicha cabalgata es de intensidad baja, priorizando el disfrute del paseo y no la velocidad. Por la tarde se llevará a los clientes al Spa Las Dalias (15 minutos en auto) para una sesión de masajes y reiki.

Día Domingo: Se proveerá el desayuno y luego como última actividad se realizarán 2 horas de avistamiento de aves con identificación de sonidos, guiados por Alberto Bianco que posee un alto conocimiento sobre todas las aves presentes en el complejo. La actividad es

sumamente relajante y estimulante ya que se escuchan los sonidos de las aves en el silencio del parque.

Como despedida se proveerá de un cd con la grabación de los sonidos de las aves que pueden escucharse en el complejo y su respectiva foto (el archivo ya está elaborado pero actualmente no se regala el cd)

### **Responsables**

-De realizar los convenios pertinentes con los proveedores y servicios tercerizados, sobre precios y condiciones el responsable será el Gerente de marketing.

-De llevar a cabo la operación de recepción de los huéspedes y control de las actividades durante la jornada, el responsable será el Gerente de operaciones.

### **Control**

El método de control es a través de una encuesta de satisfacción en la cual se envía un email al cliente para comprobar su conformidad con el servicio recibido, y la posibilidad de dejar comentarios y sugerencias. En cuanto al control en sitio, será realizado por Alberto Bianco mediante un relevamiento personal del cumplimiento de todas las actividades pactadas.

### **Costo**

En cuanto a los costos del programa, es importante destacar que la mayoría de las actividades no representarán un costo en sí mismo para la empresa, debido a que dicho valor se transferirá al precio del paquete que se cobra al cliente.

#### Precio estimado del paquete:

\$2.400 por persona en base doble

\$1.600 por persona en base triple

Comisión de agencia: 20%

### **Plazos**

Desarrollo del paquete: 1 mes – Julio 2013

Implementación: Agosto 2013 – Diciembre 2013

Marzo 2014 – Junio 2014

Agosto 2014 – Diciembre 2014

Marzo 2015 – Junio 2015

## **Plan de Acción 4**

### **Título: Lugares de OCIO**

#### **Introducción**

Este plan de acción apunta a lograr posicionamiento de marca en el segmento estratégico para la empresa. Tanto la revista “Lugares” como la revista “OCIO”, apuntan a los segmentos en los cuales el establecimiento intenta realizar penetración de mercado. Por un lado la revista Lugares es la más prestigiosa del país, perteneciendo al grupo La Nación. Por otro lado la revista OCIO está dirigida al segmento femenino ABC1 de la provincia de Córdoba.

La importancia de dicho plan radica en tratar de establecer una estrategia de comunicación multicanal e integrada, pudiendo potenciar el canal online que actualmente es el más trabajado por la empresa. A su vez serán canales importantes para lograr notoriedad de marca ya que tienen amplia tirada (sobre todo la revista Lugares) en un segmento al que apunta la empresa.

#### **Coadyuva con los objetivos de marketing**

- Comunicar un posicionamiento de marca que se fije en la mente de los consumidores entre Agosto 2013 y Agosto 2015.
- Incrementar 25% la cantidad de noches reservadas por casa de campo en el período Agosto 2013 hasta Agosto 2015.

#### **Objetivos del programa**

- Incrementar el posicionamiento de marca del establecimiento en Argentina.
- Comunicar la experiencia del complejo al segmento estratégico.
- Complementar la estrategia de comunicación digital con un soporte tradicional.

#### **Metodología**

En una primera instancia se realizará una pauta publicitaria en la revista OCIO. Dicha revista está dirigida al segmento ABC1 femenino de la provincia de Córdoba. La razón por la cual se considera relevante este medio, es por la gran incidencia del sexo femenino en la decisión del destino turístico. Diversas encuestas arrojan que cerca del 80% de estas decisiones están motivadas por las mujeres. Siendo tan importante persuadir a dicho segmento sobre la experiencia que brinda el complejo se considera importante obtener

presencia en dicho medio, que posee gran posicionamiento en Córdoba. La tirada es mensual y se prevé que se realizará la acción en Octubre de 2013. La razón por la cual se utilizará este medio en primera instancia es debido al bajo costo en comparación con la otra revista, que posee un costo mucho más alto. El formato de publicidad en dicha revista se da a través de “Publinota”, que es una página en la cual se da un formato de entrevista y se muestran diversos aspectos de la experiencia que propone el complejo.



**ESPECIAL COLECC...**

Alegría de primavera, amanecerás luminos...

By [ociocordoba](#)

Impressions: 757

★★★★★



**ANTICIPO DE COL...**

Este mes de agosto, Ocio te presenta un ...

By [ociocordoba](#)

Impressions: 1233

★★★★★



**CLASICOS DE TEM...**

Julio es el mes de la amistad y decidimo...

By [ociocordoba](#)

Impressions: 534

★★★★★



**REVISTA OCIO -J...**

Este mes la revista OCIO llevará adelant...

By [ociocordoba](#)

Impressions: 594

★★★★★



**OCIO- ALTO INVI...**

OCIO te presenta un especial con todas l...

By [ociocordoba](#)

Impressions: 383

★★★★★



**ESPECIAL COLECI...**

Abril es el mes de la moda, donde las ma...

By [ociocordoba](#)

Impressions: 1411

★★★★★



**ANTICIPO COLECC...**

REVISTA OCIO ESTE MES TE PRESENTA UN ANT...

By [ociocordoba](#)

Impressions: 829

★★★★★



**OCIO DICIEMBRE**

“Revista Ocio”, es una revista pensada p...

By [ociocordoba](#)

Impressions: 850

★★★★★

## Ejemplo de Publinota:

**OCIO 2012** COLEGIO SAN PEDRO APÓSTOL

# Una nueva generación, los mismos ideales

El Colegio San Pedro Apóstol se mantiene a la vanguardia educativa. Aspira a formar jóvenes que estén comprometidos con lograr los más altos estándares de integridad en todo lo que realicen, que respeten y valoren a las demás personas con sus notas escolares de singularidad y que inspiren credibilidad y confianza.



*Reunión. Patricia Quiñones, Mónica Chaves, Guadalupe Prieto, María Elena Viñas, Romina Burton, Sofía González Palma y Jorge Burton.*

En los cuatro horizontes de sus estudios, dispone de instalaciones académicas, deportivas, tecnológicas y artísticas, que complementan una amplia cartilla orientada a la formación y Gestión de las Organizaciones, con opción a Bachillerato Internacional, sumado todo ello a un elevado nivel en idiomas inglés e Informática. Su programa educativo constituye una excelente preparación para la universidad y la vida adulta, y goza de un amplio reconocimiento entre las principales universidades del mundo.

El Colegio San Pedro Apóstol apuesta por la educación a través de la actualización e inversión constante para llevar adelante su gestión formativa. Este año inauguró la cancha de Fútbol 11 de pasto sintético, que fomenta su Escuela de Deportes y le permitió especialmente para el trabajo en equipo de los alumnos. Además, recientemente se lanzó el Proyecto Green Media, un programa de creación propia, que se venía desde el Nivel Inicial, durante el Nivel Primario, y culmina en el Nivel Secundario, con el cual se promueve mejorar los hábitos alimentarios de las personas. Además,

contamos con un taller de cocina, Estación Natural, dirigido no sólo a la comunidad del Colegio, sino a todo aquel interesado en aprender.

El Kindergarten ofrece a los niños de entre 2 y 3 años un proceso formativo integral, con jornada extendida opcional, guiados por maestras bilingües que combinan los dos idiomas en forma concurrente.

En el Nivel Primario cada uno de los alumnos es sujeto de permanente atención en un ambiente de comprensión y afecto. "Conducimos un grupo de maestros, en un colegio de excelencia académica, es una gran responsabilidad y un desafío diario, implica trabajar cuidadosamente con la mente y el corazón de las personas que me acompañan, para estimular y recrear acciones pedagógicas significativas",

comentó la Lic. María Elena Viñas, Directora del Nivel Primario. Desde temprana edad, el alumno accede a prepararse y a vivir experiencias internacionales de reconocimiento mundial, como Trinity College London y Cambridge ESOL Advanced, los alumnos participan de diversos proyectos, entre ellos la Feria de Ciencias Sociales con la representación de obras de teatro y participan concursos literarios y artísticos. La formación en Valores forma parte de su currícula y se practica desde temprana edad.

Y culmina con las tareas solidarias que los alumnos del Ciclo de Especialización realizan como parte del programa Creatividad, Acción y Servicio (CAS). Este programa es uno de los tres componentes que constituyen el tronco del Bachillerato Internacional. Jorge Burton (h) colabora en la tarea desde hace ocho años, y a partir del año 2009 asumió la presidencia de la Fundación Sofía, propietaria del Colegio San Pedro Apóstol. "Muchas veces el camino es largo y difícil, pero siempre esta comunidad se levanta y siguió adelante sin bajar los brazos, con el esfuerzo y la dedicación de todos los que formamos esta gran familia", dijo Jorge Burton.

Romina Burton, Lic. en Diseño Gráfico, egresada del Colegio, en donde 2009, Vicepresidenta del Consejo de Administración, y recientemente se incorporó al equipo del Colegio, dirigiendo el Departamento de Admisiones y la Coordinación General. Cien más de 600 alumnos, hoy está encargada de continuar el camino que forjaron sus padres, ya hace 17 años. "La historia del Apóstol Pedro, lo aprendimos con mi abuelo desde chicos en mi casa. Este colegio se llama San Pedro Apóstol porque Pedro fue un gran hombre que tuvo que luchar contra su mismo poder para superar y cristalizar el gran sueño y proyecto de su maestro. El rol de presentarnos el Colegio a los padres y alumnos nuevos es fundamental y como que como egresada y como parte de la familia fundadora del colegio, conozco todos los aspectos de nuestra institución y para mí "transmitirles es un gusto", afirma Romina Burton.

El Departamento de Comunicación, a cargo de Sofía González Palma, licenciada en Comunicación y Periodismo, se ocupa fundamentalmente de la comunicación institucional del Colegio y de coordinar las actividades y conferencias de la Escuela Para Padres. "Hay la página web y las redes sociales son fundamentales para nuestra comunicación, entre padres, alumnos, docentes y egresados. Creamos un newsletter mensual que resume todas nuestras actividades y se envía a nuestra red de contactos. Con las conferencias de la Escuela Para Padres."

Padres buscamos construir un espacio de apoyo y soporte profesional para encontrar y elaborar las dificultades constructivas de sus hijos. Hemos logrado un altísimo número de lecturas, seguimiento y participación", concluye González Palma.



*María Elena Viñas, Directora Educativa del Nivel Primario, Educación Secundaria y Maestría, Romina Burton y Sofía González Palma.*



*Romina Burton, licenciada en Diseño Gráfico, egresada del Colegio, Vicepresidenta del Consejo de Administración y Coordinación General, junto a Jorge Burton (h), presidente Fundación Sofía.*



*Los estudiantes se preparan para competir en la final de Fútbol 11.*



*El grupo de teatro "Los Pájaros" realiza una presentación en la sala de teatro del Colegio San Pedro Apóstol.*

*Los alumnos participan en un concurso de talentos.*

**OCIO183**

Tirada de la revista: 2500 ejemplares por mes<sup>42</sup>

En cuanto a la revista **Lugares**, la publicidad se realizará en el año 2014 luego de la época de temporada alta, en el mes de Marzo. La necesidad de postergar dicha publicidad para ese período surge del alto costo de pautar en dicho medio, combinado con el aumento de infraestructura que se dará durante el año 2013, que permitirá alojar mayor cantidad de huéspedes e incrementar considerablemente los ingresos del establecimiento. En cuanto a las características de este medio se resalta:

<sup>42</sup> Fuente: Santiago Aguirre, Departamento de Edición Revista Ocio, Octubre 2012

## Perfil del Lector<sup>43</sup>

40 años es la edad promedio

57% pertenece al segmento ABC1/C2



## Tirada:<sup>44</sup>

### Promedios por edición expresados en ejemplares

Circulación neta pagada	
8/2012	42.824
7/2012	44.050
6/2012	45.243
<b>Promedio</b>	<b>44.039</b>

Números con mención a Traslasierra:



## Responsables

El responsable de contactar con los medios, el diseñador y los editores de las revistas será el gerente de marketing.

<sup>43</sup> Fuente: Instituto Verificador de Circulaciones (IVC). Febrero 2010

<sup>44</sup> Fuente: Instituto Verificador de Circulaciones (IVC), Extraído el día 22/10/2012

## Control

Los dueños supervisarán la implementación de las acciones propuestas, relevando las propuestas publicitarias dialogadas entre el establecimiento y las revistas.

## Costo

A modo de referencia se muestran los precios generales de la revista Lugares que ofrece diferentes opciones:

## LUGARES vigencia 01/03/2012

UBICACION	cm/col
Contratapa	\$ 43.595
Retiraciones (tapa y contratapa)	\$ 36.060
Doble página / doble página central	\$ 44.940
Página	\$ 24.220
1/2 página horizontal / vertical	\$ 15.745
1/3 página horizontal / vertical	\$ 9.690
1/6 página horizontal / vertical	\$ 6.250
Pie de página	\$ 7.265
2/6 página horizontal / vertical	\$ 11.075
Página PNT	\$ 36.330
Doble Página PNT	\$ 67.415
Página Editorial Ads	\$ 48.040
Doble Página Editorial Ads	\$ 89.875

Debido a la incidencia en los costos de la empresa se elegirá el formato 1/2 página horizontal / vertical

Publinota en revista OCIO	\$2.178
Diseño publinota (bonificado)	\$0
Diseño pauta publicitaria revista Lugares	\$500
1/2 página horizontal / vertical Lugares	\$15.745
<b>TOTAL</b>	<b>\$18.423</b>

## Plazos

Revista OCIO – Implementación Octubre 2013.

Revista Lugares – Implementación Marzo 2014.

## **Plan de Acción 5**

### **Título: Estrategia Digital**

#### **Introducción**

Como se analizó previamente, todas las acciones de comunicaciones de la empresa han estado enfocadas en el canal digital que ha dado un buen resultado hasta el momento. El problema que surge es que no ha habido estrategia ni planificación de esta herramienta, que optimice todos los esfuerzos de marketing. El presente plan propone incorporar objetivos e indicadores así como también estrategias para mejorar el ROI de este canal, haciendo foco en las redes sociales como un nuevo canal de venta a desarrollar. En junio de 2012, durante el "Forum Internacional de Turismo 2.0" el disertante Víctor Pizarro planteó un gran análisis que se hizo con diversos clientes sobre el retorno a la inversión que daban los distintos canales de comercialización de empresas turísticas. Lo más llamativo fue que el canal digital tenía amplio margen de retorno sobre los demás canales, destacándose Google Adwords en primer lugar y APIs de reserva directa en Facebook. Debido a estos datos y a la experiencia propia de la empresa es que se propone desarrollar intensamente un buen posicionamiento online con comunicaciones integradas. Se aclara que algunas acciones de marketing digital ya se vienen realizando, pero el plan tendrá como objetivo recomendar cuales acciones seguir y cuáles no.

#### **Coadyuva con los objetivos de marketing**

- Comunicar un posicionamiento de marca que se fije en la mente de los consumidores entre Agosto 2013 y Agosto 2015.
- Incrementar 25% la cantidad de noches reservadas por casa de campo en el período Agosto 2013 hasta Agosto 2015.
- Incrementar la presencia digital de la marca entre Agosto 2013 y Agosto 2015

#### **Objetivos del programa**

- Incrementar la cantidad de reservas a través del canal digital.
- Lograr mayor interacción con los seguidores de las redes sociales.
- Obtener reservas directas desde el Social Media.

## **Metodología**

Como primera acción se plantearán objetivos y estrategias desde la fan page de Facebook, para poder utilizarlo como una canal de comunicación bidireccional con los clientes, y a su vez para convertirlo en un medio de reservas directas que complementen los otros medios.

La estrategia de community management a utilizar será la de lograr una comunidad alrededor de la marca en la cual se publiquen contenidos relevantes, que logren buen nivel de interacciones con los clientes. Es importante revisar el público al que va dirigida la comunicación. Hasta el momento hay 1650 “me gusta” en la fan page y de esa cantidad un 70% son mujeres de entre 30 y 60 años. Dada esta particularidad y la incidencia del sexo femenino en las decisiones de viaje, se orientarán las comunicaciones de comunidad hacia ese perfil.

### Temáticas de comunidad:

- La experiencia de Traslasierra (Naturaleza, Energía, Tranquilidad, Descanso, Comodidad)
- Animales (Fotos de aves, ovejas, y otros animales que residen en el parque del complejo)
- Comunicaciones sobre ofertas, paquetes, nuevas atracciones, etc.
- 30% de la comunicación destinada a “vender el complejo” con fotos e invitaciones a reserva.

### Mantenimiento de comunidad activa:

Mantener una comunidad social activa no es tarea sencilla ya que muchas personas no están dispuestas a conversar con la marca si no se ofrece algo a cambio. Además de fomentar dialogo a través de las temáticas de comunidad se propone realizar un concurso trimestral con el propósito de generar expectativas y empatía de los clientes hacia la marca y al mismo tiempo fomentar la participación activa de los usuarios en la red, compartiendo contenido y comentando los enlaces. El concurso deberá regalar 2 noches de alojamiento para 2 personas en meses de temporada baja con desayuno y limpieza incluidos. Los sorteos se realizarán los meses de:

Noviembre 2013 – Marzo 2014 – Agosto 2014 – Noviembre 2014 – Marzo 2015

Se utilizará la aplicación The Fan Machine, la cual tiene un bajo costo de utilización.

### Canal de reserva social

Además se desarrollará una aplicación para lograr reservas directas desde la fanpage. Dichas aplicaciones se desarrollan mediante iframes que son gratuitos en cuanto a incorporación dentro de la página. El desarrollo debe hacerse para programar la base de datos de reservas y poder cerrar disponibilidad cuando esté completo el complejo. La misma se realizará con la agencia Pygma Design con la cual se viene trabajando y existe confianza por la profesionalidad de sus integrantes.

### Perfil Plus TripAdvisor

Se considera muy importante explotar este canal ya que se considera un “activo” de la empresa por el posicionamiento de excelencia en los comentarios de los viajeros que han ido al complejo. Contratando dicho perfil, se puede lograr reservas directas desde dicha página, a la vez que se incrementa el ranking de aparición en las búsquedas que se realicen dentro de la misma, y se pueden establecer promociones por tiempos limitados para incrementar las reservas en temporada de baja demanda.

Otro punto muy importante es la inclusión del link de la página web de la empresa dentro de TripAdvisor lo que no solo generará mayor tráfico hacia la dicha página, sino que también ayudará a mejorar el posicionamiento orgánico en buscadores con un “backlink” de excelente calidad (por el prestigio de dicha página) los cuales son muy valorados actualmente por los motores de búsqueda como Google o Bing.

### Newsletter Bimensuales

A modo de comunicación de ofertas y novedades, así como también, para complementar las comunicaciones realizadas mediante redes sociales se realizará un envío de newsletter cada 2 meses. Se propone que se envíe en estos períodos para disminuir costos de diseño de las piezas gráficas y además para no saturar a los clientes con emails y comunicaciones. El software que se utilizará para hacer envíos será mailchimp.com que provee una plataforma de administración de base de datos y envíos gratuita hasta los 2.000 suscriptores. Actualmente la base de datos del complejo es de 700 email, con lo cual se estima que durante la duración de este plan de marketing no se deberá abonar dinero por el envío de los newsletter. El diseño gráfico lo realizará Pygma. El diseño conceptual con respecto a que aspectos comunicar estará a cargo del gerente de marketing.

### Google Adwords

Dicha acción de marketing digital ya se viene realizando y se recomienda ampliamente seguir realizando dicha acción por ser el canal más efectivo de visitas hacia la web que la empresa tiene, y por representar un costo moderado de comunicación. A modo de incrementar la presencia digital y lograr estar siempre en las primeras posiciones de

búsqueda para las palabras clave importantes de la empresa, se recomienda reforzar el presupuesto en dicho medio con \$500 extra por mes. Se enfocará la acción en la “Red de Búsqueda de Google” por ser más eficiente para la empresa que la red display.

Palabras clave más pertinentes:

casas rurales en córdoba	cabañas en córdoba precios
cabañas en córdoba	alojamiento en córdoba argentina
cabañas córdoba	Cabañas Cordoba
córdoba cabañas	alojamiento sierras de córdoba
cabañas en san javier	alojamiento en sierras de córdoba
Arabela	Alojamientos en córdoba argentina
cabañas córdoba argentina	Alojamiento en nono córdoba
cabañas sierras de córdoba	alojamiento en mina clavero córdoba
cabañas en córdoba	cabañas en el nono
cabañas en las sierras	cabañas en traslasierra córdoba
cabañas en alquiler en córdoba	cabañas traslasierra córdoba
alquiler de cabañas en córdoba	turismo en traslasierra
cabañas en sierras de córdoba	alojamiento en san javier
cabañas en mina clavero córdoba	alojamiento en traslasierra
cabañas en nono córdoba	hoteles en san javier córdoba
cabanias en córdoba	cabañas córdoba tarifas
cabañas traslasierra	alquiler cabañas córdoba
cabalgatas en córdoba	cabañas en córdoba argentina
cabaña córdoba	san javier córdoba
cabañas de córdoba	cabañas altas cumbres
hotel sierras de córdoba	córdoba turismo cabañas
cabañas san javier	alojamiento altas cumbres
cabañas en traslasierra	cabaña en córdoba

sierras de córdoba turismo	cabañas nono córdoba argentina
cabañas córdoba nono	cabañas en nono córdoba argentina
cabañas para alquilar en córdoba	cabañas en san javier córdoba
cabañas en córdoba para alquilar	cabañas 5 estrellas en córdoba
turismo en san javier	cabañas el nono córdoba
alojamiento en san javier córdoba	san javier córdoba cabañas
cabañas en traslasierras	cabañas en el nono córdoba
complejo de cabañas en córdoba	cabañas san javier córdoba
complejos de cabañas en córdoba	san javier turismo
cabañas en córdoba con pileta	alojamiento san javier córdoba
hoteles y cabañas en córdoba	cabañas en córdoba traslasierra
alojamientos en las sierras de córdoba	cabañas en villa las rosas
alojamiento nono córdoba	cabañas en la paz córdoba
precios de cabañas en córdoba	córdoba cabañas precios
tarifas de cabañas en córdoba	cabañas córdoba sierras
alquiler cabañas en córdoba	san javier córdoba argentina
complejo cabañas córdoba	turismo en traslasierras
cabañas con pileta en córdoba	complejo arabela
complejo de cabañas córdoba	Casas de campo en córdoba
nono cabañas córdoba	arabela cabañas
cabañas de nono córdoba	

### **Responsables**

El responsable de contactar con el diseñador, y de llevar adelante tanto las contrataciones como las acciones de community management será el gerente de marketing.

### **Control**

Se realizará un relevamiento constante de la pertinencia de cada canal propuesto a través del monitoreo de visitas y consultas.

Las campañas de google adwords, las visitas a través de Tripadvisor podrán ser medidas a través de Google Analytics, mientras que las interacciones sociales serán medidas con la plataforma que provea dicha red social para la propia medición.

### Costo

Aplicación reservas Facebook	\$350
Diseño Flyer Sorteo	\$200
Contratación Perfil Plus Tripadvisor (por 2 años)	\$3.000
Aplicación del sorteo “the Fan Machine” plan basic	\$375
Costo de noches de regalo al ganador*	\$700
Costo diseño newsletter por 2 años (12 newsletter)	\$3.600
Envío newsletter (bonificado)	\$0
Refuerzo Campaña de Adwords (\$300 por mes)	\$7.200
<b>TOTAL</b>	<b>\$15.425</b>

\*Para el cálculo de las 10 noches regaladas para 2 personas se tiene en cuenta el costo en lavandería de blancos, la utilización de amenities y de la estimación en gasto en servicios de energía y agua.

### Plazos

Desarrollo Aplicación: Julio 2013 – 1 mes

Sorteo: Mencionado en “Metodología”

Contratación Perfil Plus: Julio 2013

Uso de las herramientas: Durante todo el plan.

## **Plan de Acción 6**

### **Título: Hacia la excelencia del servicio**

#### **Introducción**

En la industria de la hotelería y la hospitalidad el servicio al cliente es crucial. Es quizás el factor que más repercute en la satisfacción del cliente debido a que aspectos como la calidad de instalaciones, actividades y otras características se dan por supuestas. En el servicio al cliente se puede hacer una gran diferencia, ya que los detalles, la superación de expectativas, la rápida recuperación ante fallos en el servicio, entre otros generan gran satisfacción. La experiencia que ha tenido el complejo hasta el momento ha sido la de recibir grandes halagos por la personalización y la calidez del servicio recibido. Este plan apunta a lograr una estandarización del proceso de prestación del servicio para lograr una calidad uniforme en la recepción y alojamiento de todos los huéspedes que se alojan en el complejo.

#### **Coadyuva con los objetivos de marketing**

- Mejorar el servicio de atención al huésped para lograr clientes más satisfechos entre Agosto 2013 y Agosto 2015.
- Incrementar 25% la cantidad de noches reservadas por casa de campo en el período Agosto 2013 hasta Agosto 2015.

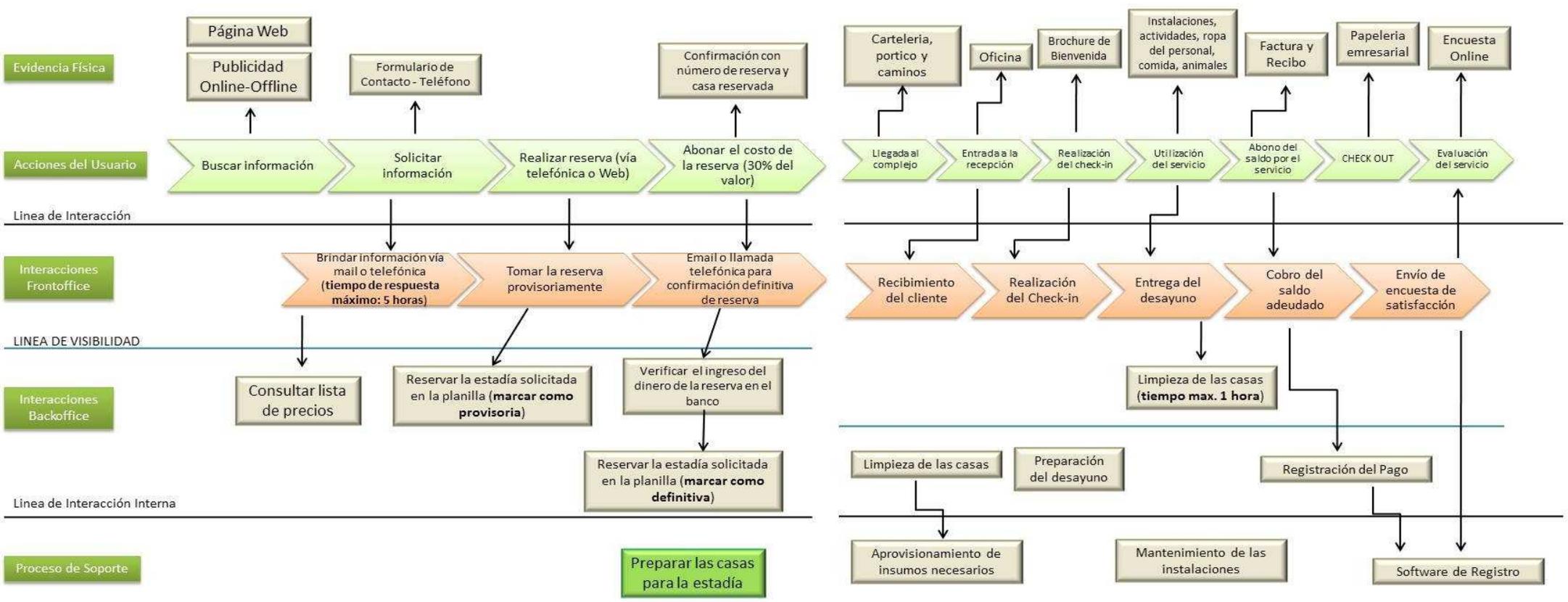
#### **Objetivos del programa**

- Lograr un nivel de servicio uniforme de alta calidad y personalización.
- Incrementar el valor percibido del servicio de alojamiento.

#### **Metodología**

Para lograr obtener un proceso de prestación del servicio uniforme es muy importante contar con herramientas que ayuden a supervisar y retroalimentar el proceso de prestación en el tiempo del servicio. Citando a Christopher Lovelock, “el mapeo de servicios o “blueprinting” es una herramienta muy útil para este fin que nos permite no solo definir la secuencia del servicio sino que además brinda la oportunidad de identificar potenciales puntos de falla del proceso que representan un riesgo para la calidad del servicio”.

Se propone implementar el siguiente formato de servicio:



**Responsables**

La responsable de velar por el cumplimiento de todo proceso de prestación de servicio será Maricel Crémil, Gerente de Operaciones.

**Control**

El control se realizará por parte de Raúl Mare y Alberto Bianco, revisando el desempeño del servicio con relación al diagrama del proceso.

**Costo**

Este programa no tiene costo por sí mismo, ya que consiste en un diseño conceptual del proceso de prestación de servicio. Los costos asociados con el servicio, no son relevantes para el análisis del costo propio de realizar este plan de acción.

**Plazos**

Se implementara durante todo el período.

## **Plan de Acción 7**

**Título:** Promociones de temporada baja

### **Introducción**

Como se analizó en la etapa diagnóstica, existe una gran estacionalidad de la demanda, que impacta de forma importante a los objetivos de planteados. En dichos períodos los viajeros son más sensibles a diversas variables pero principalmente buscan más servicios pagando menos, saben que en los meses del año de temporada baja, tienen mayor poder de negociación porque hay mucha oferta turística con capacidad ociosa realizando grandes ofertas y descuentos para atraer a la demanda. Los meses más comprometidos en términos de demanda para los alojamientos del sector son Mayo, Junio, Agosto y parte de Septiembre. Se propondrá una variedad de ofertas destinadas a atraer viajeros en estos meses, y se propone realizar una medición al final del período para saber cuáles fueron las actividades que produjeron mejores resultados.

### **Coadyuva con los objetivos de marketing**

- Incrementar 25% la cantidad de noches reservadas por casa de campo en el período Agosto 2013 hasta Agosto 2015.
- Mejorar el servicio de atención al huésped para lograr clientes más satisfechos entre Agosto 2013 y Agosto 2015.

### **Objetivos del programa**

- Desarrollar ofertas atractivas para atraer la demanda en temporada baja
- Lograr una mejor percepción precio-calidad para los turistas de temporada baja.

### **Metodología**

Se procederá a armar diferentes ideas de ofertas turísticas que tendrán una duración de 2 meses, y se comunicarán en diferentes períodos. Los períodos de ofertas serán:

- Mayo 2014 / Junio 2014
- Agosto 2014 / Septiembre 2014
- Mayo 2015 / Junio 2015

Para cada período se ideará una oferta distinta a fin de lograr comparar que tipo de acción produce un mejor resultado en la demanda. A continuación se detallarán las acciones para cada período:

#### Mayo 14 / Junio 14 – Promoción 4 x 3

Como la media de estadía en alojamiento del tipo parahotelero como lo es Arabela Casas de Campo, ronda entre 2 y 3 noches, se pretende estimular la demanda ofreciendo una estadía de 4 noches al precio de 3. Esto permitirá además incentivar a una estadía mínima de 3 noches lo que permite ocupar mayor cantidad de espacio durante dichos meses. Evaluando a precios corrientes de 2013 podemos ver que la media para 4 personas sería:

4 noches de estadía para 4 personas: \$4.360

Promoción 4 x 3, total estadía: \$ 3.270

Para la comunicación de dicha oferta se utilizarán las redes sociales de la empresa, un newsletter a la base de datos propia (sin costo ya que se utiliza Mailchimp con menos de 2000 suscriptores) y se realizará una campaña en la “Red de Display” de Google con anuncios gráficos en diferentes medidas, con una modalidad de CPC (costo por clic). Será más pertinente dicha red de display que la de búsqueda ya que se podrá transmitir más fácilmente el mensaje a través de imágenes.

#### Agosto 14 / Septiembre 14 – Promoción Fin de Semana

Como en esta época del año en el valle de Traslasierra empieza a aumentar un poco la temperatura, se promueve orientar la promoción a escapadas de fines de semana a precios promocionales, para parejas o familias que quieran empezar a disfrutar de temperaturas más templadas luego del invierno de Junio y principalmente Julio. Cabe destacar que en dicho período del año aún no se puede utilizar la piscina, y en general hay un gran descenso de la demanda ya que se produce un fuerte gasto en las vacaciones de invierno. Por dicho motivo la comunicación deberá estar enfocada a un fin de semana de relax con servicios adicionales gratuitos. La promoción incluirá los siguientes beneficios:

-Early Check in Sábado a las 10hs (sin costo)

-Late Check Out – Domingo 18hs (sin costo)

-Una sesión de masaje de regalo para 2 personas en Spa Las Dalias (de regalo)

Precio que debería cobrar la empresa por dicha estadía y servicios: \$2400 (en base doble)

Precio promocional que pagará el cliente: \$1750

La forma de comunicar dicha promoción será la misma que la de la promoción anterior.

#### Mayo 15 / Junio 15 – Tarifa 20% de descuento

A los fines de comparar acciones se realizará un descuento simple de 20% de descuento sobre la tarifa de mostrador para clientes que se alojen en esos meses. Esto también dará una mejor perspectiva de si los descuentos armados en paquete dan un mejor o peor resultado en comparación con descuentos libres sobre precio.

La forma de comunicar dicho descuento será por los mismos medios que los anteriores.

#### **Responsables**

El responsable de comunicar las promociones en dichos períodos será el Gerente de Marketing.

El responsable de atender las consultas y explicar las promociones a aquellos clientes que no estén al tanto, será la encargada de operaciones.

El responsable de medir los resultados de dicha acción será el gerente de marketing.

#### **Control**

Para realiza el control, la encargada de operaciones verificará los montos ingresados en la planillas de reservas del complejo verificando que coincidan con los de las promociones vigentes.

Para controlar la efectividad de las acciones, el gerente de marketing verificará la cantidad de noches reservadas en dichos períodos comparándolas con períodos anteriores y verificando si ha producido impacto en la demanda.

#### **Costo**

Los costos a tener en cuenta para el análisis tienen que ver con los costos de servicios adicionales de regalo, costos operativos de noches no cobradas y costos de comunicación de las promociones, estimando una media de ocupación en base a los períodos anteriores con un poco más de noches ocupadas en dichos períodos.

Costo de servicios adicionales de regalo	\$8.000
Costo de comunicación de promociones en Red de Display	\$2.500
Costo de comunicación newsletter (bonificado)	\$0
<b>TOTAL</b>	<b>\$10.500</b>

### **Plazos**

Primer Promoción: Mayo 14 – Junio 14

Segunda Promoción: Agosto 14 – Septiembre 14

Tercera promoción: Mayo 15 – Junio 15

## Presupuesto Total del Plan de Marketing

### Plan de Acción

### Costo

Plan 1 – Un posicionamiento de marca

\$ 3.750

Plan 2- Optimización Mobile

\$ 6.250

Plan 3 – 4 días energizantes

Costo absorbido en el precio<sup>45</sup>

Plan 4 – Lugares de Ocio

\$ 18.423

Plan 5 – Estrategia Digital

\$ 15.425

Plan 6 – Hacia la excelencia del servicio

No tiene costo

Plan 7 – Promociones de Temporada Baja

\$10.500

**Total**

**\$ 54.348**

---

<sup>45</sup> Los costos que sean absorbidos por el precio se verán reflejados en el análisis financiero de retorno sobre inversión del plan de marketing.

**Diagrama de Gantt**

Planes de Acción	Jul 13	Ag 13	Se 13	Oct 13	nov 13	dic 13	ene 14	feb 14	mar 14	abr 14	may 14	jun 14	jul 14	ago 14	sep 14	oct 14	nov 14	dic 14	ene 15	feb 15	mar 15	abr 15	may 15	jun 15	jul 15	
<b>1-Un posicionamiento de marca</b>																										
Incorporación Slogan en Logo	█																									
Reimpresión papelería	█																									
Uso de nueva imagen		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>2-Optimización Mobile</b>																										
Diseño de aplicación móvil	█																									
Implementación de app en web		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>3-Cuatro días energizantes</b>																										
Desarrollo y coordinación	█																									
Utilización y distribución paquete		█	█	█	█	█			█	█	█	█		█	█	█	█			█	█	█	█			
<b>4-Lugares de OCIO</b>																										
Publinota en revista OCIO				█																						
Publicidad 1/2 página rev. Lugares									█																	
<b>5-Estrategia Digital</b>																										
Desarrollo API reserva social	█																									
Utilización de aplicación de reserva		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Envío de Newsletter cada 2 meses		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█		█
Sorteos en Facebook					█				█					█				█			█					
Community Manag. en fan page	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>6-Hacia la excelencia en servicio</b>																										
Coordinación de servicio	█																									
Implementación del plan		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
<b>7-Promociones de Temporada Baja</b>																										
Promoción 4 x 3											█	█														
Promoción Fin de semana														█	█											
Promoción 20% de descuento																								█	█	



# Análisis financiero del proyecto



### Planteamiento de escenarios

Se realizará un análisis de 4 posibles escenarios para realizar las proyecciones de retorno sobre las inversiones de marketing realizadas. Los análisis financieros proyectados se realizarán a precios corrientes a Noviembre 2013 ya que no se prevé aumento de precios hasta el año 2014.

#### Escenario Optimista

- Los planes de acción funcionan de manera muy efectiva, los paquetes turísticos desarrollados son bien aceptados en el mercado nacional y el objetivo de venta es superado logrando un incremento en la cantidad de noches reservadas del 40% en el plazo de los 2 años de duración del plan.
- No ingresa mucha competencia al mercado y el posicionamiento turístico de Traslasierra incrementa su relevancia dentro de la provincia.

#### Escenario Esperado 1

- Todo funciona de acuerdo a lo planificado, los planes dan el resultado esperado y se obtiene un incremento del 25% en la facturación derivado de las propuestas del plan de marketing.
- La competencia incrementa y con ella la rivalidad lo que se traduce en mayores esfuerzos por captar la demanda. El posicionamiento turístico de Traslasierra se mantiene constante.

#### Escenario Esperado 2

- Los planes de acción no dan buenos resultados en el mercado, los paquetes turísticos son poco valorados por los segmentos estratégicos. El incremento en las noches reservadas asciende al 17% que puede derivarse del tiempo que lleva la empresa en el mercado y el posicionamiento logrado hasta el momento. Argentina pierde competitividad en el mercado de turismo receptivo y existe un gran incremento de la competencia en el sector.

#### Escenario Pesimista

- Los planes no funcionan de acuerdo a lo esperado, no hay buena repercusión de las comunicaciones de marketing ni de los paquetes turísticos elaborados. Alta rivalidad competitiva por crecimiento de la oferta en la zona. Se incrementa un 10% la facturación derivada de las ventas.

## Escenario Optimista – Flujo de Fondo Incremental

Flujo de fondo con ingresos incrementales estimados derivados del escenario optimista del plan de marketing y sus respectivos costos para evaluar la rentabilidad de los programas planteados de acuerdo al escenario analizado. Se tiene en cuenta una inflación del 25% anual en precios y costos.

Flujo Incremental - HTA	Invers.	Jul - Ago 13	Sep - Oc 13	Nov - Di 13	Ene - Fe 14	Ma - Ab 14	May - Ju 14	Jul - Ago 14	Sep - Oc 14	Ene - Fe 15	Mar - Ab 15	May - Ju 15	Jul - Ago 15
<b>Ingresos incrementales por ventas</b>		<b>\$ 50.000</b>	<b>\$ 34.845</b>	<b>\$ 37.200</b>	<b>\$ 90.000</b>	<b>\$ 25.202</b>	<b>\$ 20.400</b>	<b>\$ 62.500</b>	<b>\$ 43.557</b>	<b>\$ 112.500</b>	<b>\$ 31.503</b>	<b>25.500</b>	<b>\$ 78.125</b>
Comisiones por ventas agencias		-\$ 1.500	-\$ 1.045	-\$ 1.116	-\$ 2.700	-\$ 756	-\$ 612	-\$ 1.875	-\$ 1.307	-\$ 3.375	-\$ 945	-\$ 765	-\$ 2.344
Sueldos		-\$ 3.500	-\$ 2.439	-\$ 2.604	-\$ 6.300	-\$ 1.764	-\$ 1.428	-\$ 4.375	-\$ 3.049	-\$ 7.875	-\$ 2.205	-\$ 1.785	-\$ 5.469
Amenities		-\$ 95	-\$ 66	-\$ 71	-\$ 171	-\$ 48	-\$ 39	-\$ 119	-\$ 83	-\$ 213	-\$ 60	-\$ 48	-\$ 148
Desayunos		-\$ 1.689	-\$ 1.177	-\$ 1.257	-\$ 3.041	-\$ 851	-\$ 689	-\$ 2.112	-\$ 1.472	-\$ 3.801	-\$ 1.064	-\$ 862	-\$ 2.639
IIBB		\$ 1.250	\$ 871	\$ 930	\$ 2.250	\$ 630	\$ 510	\$ 1.563	\$ 1.089	\$ 2.813	\$ 788	\$ 638	\$ 1.953
<b>Total costos variables</b>		<b>-\$ 5.534</b>	<b>-\$ 3.857</b>	<b>-\$ 4.117</b>	<b>-\$ 9.961</b>	<b>-\$ 2.789</b>	<b>-\$ 2.258</b>	<b>-\$ 6.918</b>	<b>-\$ 4.821</b>	<b>-\$ 12.452</b>	<b>-\$ 3.487</b>	<b>-\$ 2.822</b>	<b>-\$ 8.647</b>
<b>Total costos fijos</b>		<b>-\$ 3.738</b>	<b>-\$ 2.605</b>	<b>-\$ 2.781</b>	<b>-\$ 6.729</b>	<b>-\$ 1.884</b>	<b>-\$ 1.525</b>	<b>-\$ 4.673</b>	<b>-\$ 3.257</b>	<b>-\$ 8.411</b>	<b>-\$ 2.355</b>	<b>-\$ 1.907</b>	<b>-\$ 5.841</b>
Planes de Acción													
Un posicionamiento de marca	-\$ 3.750												
Optimización Mobile	-\$ 6.250												
4 días energizantes	\$ 0												
Lugares de OCIO	-\$ 18.423												
Estrategia Digital	-\$ 15.425												
Hacia la excelencia en servicio	\$ 0												
Promociones de Temporada Baja	-\$ 10.500												
<b>EBIT - Resultado Operativo</b>	<b>-54348</b>	<b>\$ 40.728</b>	<b>\$ 28.383</b>	<b>\$ 30.301</b>	<b>\$ 73.310</b>	<b>\$ 20.528</b>	<b>\$ 16.617</b>	<b>\$ 50.910</b>	<b>\$ 35.479</b>	<b>\$ 91.637</b>	<b>\$ 25.660</b>	<b>20.771</b>	<b>\$ 63.637</b>
Impuestos a las ganancias		-\$ 14.255	-\$ 9.934	-\$ 10.605	-\$ 25.658	-\$ 7.185	-\$ 5.816	-\$ 17.818	-\$ 12.418	-\$ 32.073	-\$ 8.981	-\$ 7.270	-\$ 22.273
<b>Flujo de Fondos Incremental Neto</b>	<b>-\$ 54.348</b>	<b>\$ 26.473</b>	<b>\$ 18.449</b>	<b>\$ 19.696</b>	<b>\$ 47.651</b>	<b>\$ 13.343</b>	<b>\$ 10.801</b>	<b>\$ 33.091</b>	<b>\$ 23.062</b>	<b>\$ 59.564</b>	<b>\$ 16.679</b>	<b>13.501</b>	<b>\$ 41.364</b>
<b>Flujo de Fondos Acumulado</b>	<b>-\$ 54.348</b>	<b>-\$ 27.875</b>	<b>-\$ 9.426</b>	<b>\$ 10.270</b>	<b>\$ 57.921</b>	<b>\$ 71.265</b>	<b>\$ 82.066</b>	<b>115.157</b>	<b>138.219</b>	<b>\$ 197.783</b>	<b>214.462</b>	<b>227.963</b>	<b>\$ 269.327</b>

<b>VAN</b>	40040,5
<b>TIR</b>	45%
<b>IVAN</b>	0,73674
<b>PayBack Dinámico</b>	4 meses
<b>Tasa de descuento</b>	25%

## Escenario Esperado 1 – Flujo de Fondo Incremental

Flujo de fondo con ingresos incrementales estimados derivados del escenario esperado 1 del plan de marketing y sus respectivos costos para evaluar la rentabilidad de los programas planteados de acuerdo al escenario analizado. Se tiene en cuenta una inflación del 25% anual en precios y costos.

Flujo Incremental - HTA	Inver.	Jul - Ago 13	Sep - Oct 13	Nov - Dic 13	Ene - Feb 14	Mar - Ab 14	May - Ju 14	Jul - Ago 14	Sep - Oct 14	Ene - Feb 15	Mar - Ab 15	May - Ju 15	Jul - Ago 15
<b>Ingresos incrementales por ventas</b>		<b>\$ 37.500</b>	<b>\$ 26.134</b>	<b>\$ 27.900</b>	<b>\$ 67.500</b>	<b>\$ 18.902</b>	<b>\$ 15.300</b>	<b>\$ 46.875</b>	<b>\$ 32.668</b>	<b>\$ 84.375</b>	<b>\$ 23.627</b>	<b>\$ 19.125</b>	<b>\$ 58.594</b>
Comisiones por ventas agencias		-\$ 1.125	-\$ 784	-\$ 837	-\$ 2.025	-\$ 567	-\$ 459	-\$ 1.406	-\$ 980	-\$ 2.531	-\$ 709	-\$ 574	-\$ 1.758
Sueldos		-\$ 2.625	-\$ 1.829	-\$ 1.953	-\$ 4.725	-\$ 1.323	-\$ 1.071	-\$ 3.281	-\$ 2.287	-\$ 5.906	-\$ 1.654	-\$ 1.339	-\$ 4.102
Amenities		-\$ 71	-\$ 50	-\$ 53	-\$ 128	-\$ 36	-\$ 29	-\$ 89	-\$ 62	-\$ 160	-\$ 45	-\$ 36	-\$ 111
Desayunos		-\$ 1.267	-\$ 883	-\$ 943	-\$ 2.280	-\$ 639	-\$ 517	-\$ 1.584	-\$ 1.104	-\$ 2.851	-\$ 798	-\$ 646	-\$ 1.980
IIBB		\$ 938	\$ 653	\$ 698	\$ 1.688	\$ 473	\$ 383	\$ 1.172	\$ 817	\$ 2.109	\$ 591	\$ 478	\$ 1.465
<b>Total costos variables</b>		<b>-\$ 4.151</b>	<b>-\$ 2.893</b>	<b>-\$ 3.088</b>	<b>-\$ 7.471</b>	<b>-\$ 2.092</b>	<b>-\$ 1.693</b>	<b>-\$ 5.188</b>	<b>-\$ 3.616</b>	<b>-\$ 9.339</b>	<b>-\$ 2.615</b>	<b>-\$ 2.117</b>	<b>-\$ 6.485</b>
<b>Total costos fijos</b>		<b>-\$ 2.804</b>	<b>-\$ 1.954</b>	<b>-\$ 2.086</b>	<b>-\$ 5.047</b>	<b>-\$ 1.413</b>	<b>-\$ 1.144</b>	<b>-\$ 3.505</b>	<b>-\$ 2.442</b>	<b>-\$ 6.308</b>	<b>-\$ 1.766</b>	<b>-\$ 1.430</b>	<b>-\$ 4.381</b>
Planes de Acción													
Un posicionamiento de marca	-\$ 3.750												
Optimización Mobile	-\$ 6.250												
4 días energizantes	\$ 0												
Lugares de OCIO	-\$ 18.423												
Estrategia Digital	-\$ 15.425												
Hacia la excelencia en servicio	\$ 0												
Promociones de Temporada Baja	-\$ 10.500												
<b>EBIT - Resultado Operativo</b>	<b>-54348</b>	<b>\$ 30.546</b>	<b>\$ 21.288</b>	<b>\$ 22.726</b>	<b>\$ 54.982</b>	<b>\$ 15.396</b>	<b>\$ 12.463</b>	<b>\$ 38.182</b>	<b>\$ 26.609</b>	<b>\$ 68.728</b>	<b>\$ 19.245</b>	<b>\$ 15.578</b>	<b>\$ 47.728</b>
Impuestos a las ganancias		-\$ 10.691	-\$ 7.451	-\$ 7.954	-\$ 19.244	-\$ 5.389	-\$ 4.362	-\$ 13.364	-\$ 9.313	-\$ 24.055	-\$ 6.736	-\$ 5.452	-\$ 16.705
<b>Flujo de Fondos Incremental Neto</b>	<b>-\$ 54.348</b>	<b>\$ 19.855</b>	<b>\$ 13.837</b>	<b>\$ 14.772</b>	<b>\$ 35.739</b>	<b>\$ 10.008</b>	<b>\$ 8.101</b>	<b>\$ 24.818</b>	<b>\$ 17.296</b>	<b>\$ 44.673</b>	<b>\$ 12.509</b>	<b>\$ 10.126</b>	<b>\$ 31.023</b>
<b>Flujo de Fondos Acumulado</b>	<b>-\$ 54.348</b>	<b>-\$ 34.493</b>	<b>-\$ 20.656</b>	<b>-\$ 5.884</b>	<b>\$ 29.854</b>	<b>\$ 39.862</b>	<b>\$ 47.962</b>	<b>\$ 72.781</b>	<b>\$ 90.077</b>	<b>134.750</b>	<b>147.260</b>	<b>157.385</b>	<b>188.408</b>

<b>VAN</b>	16443,4
<b>TIR</b>	33%
<b>IVAN</b>	0,30256
<b>Payback dinámico</b>	6 meses
<b>Tasa de descuento</b>	25%

## Escenario Esperado 2 – Flujo de Fondo Incremental

Flujo de fondo con ingresos incrementales estimados derivados del escenario esperado 2 del plan de marketing y sus respectivos costos para evaluar la rentabilidad de los programas planteados de acuerdo al escenario analizado. Se tiene en cuenta una inflación del 25% anual en precios y costos.

Flujo Incremental - HTA	Inver.	Jul - Ago 13	Sep - Oct 13	Nov - Dic 13	Ene - Feb 14	Mar - Ab 14	May - Ju 14	Jul - Ago 14	Sep - Oct 14	Ene - Feb 15	Mar - Ab 15	May - Ju 15	Jul - Ago 15
<b>Ingresos incrementales por ventas</b>		<b>\$ 25.000</b>	<b>\$ 17.423</b>	<b>\$ 18.600</b>	<b>\$ 51.750</b>	<b>\$ 17.011</b>	<b>\$ 13.770</b>	<b>\$ 40.625</b>	<b>\$ 29.401</b>	<b>\$ 75.938</b>	<b>\$ 21.264</b>	<b>\$ 17.213</b>	<b>\$ 64.688</b>
Comisiones por ventas agencias		-\$ 750	-\$ 523	-\$ 558	-\$ 1.553	-\$ 510	-\$ 413	-\$ 1.219	-\$ 882	-\$ 2.278	-\$ 638	-\$ 516	-\$ 1.941
Personal de Limpieza e insumos		-\$ 1.750	-\$ 1.220	-\$ 1.302	-\$ 3.623	-\$ 1.191	-\$ 964	-\$ 2.844	-\$ 2.058	-\$ 5.316	-\$ 1.488	-\$ 1.205	-\$ 4.528
Amenities		-\$ 47	-\$ 33	-\$ 35	-\$ 98	-\$ 32	-\$ 26	-\$ 77	-\$ 56	-\$ 144	-\$ 40	-\$ 33	-\$ 123
Desayunos		-\$ 845	-\$ 589	-\$ 628	-\$ 1.748	-\$ 575	-\$ 465	-\$ 1.372	-\$ 993	-\$ 2.566	-\$ 718	-\$ 582	-\$ 2.185
IIBB		\$ 625	\$ 436	\$ 465	\$ 1.294	\$ 425	\$ 344	\$ 1.016	\$ 735	\$ 1.898	\$ 532	\$ 430	\$ 1.617
<b>Total costos variables</b>		<b>-\$ 2.767</b>	<b>-\$ 1.928</b>	<b>-\$ 2.059</b>	<b>-\$ 5.728</b>	<b>-\$ 1.883</b>	<b>-\$ 1.524</b>	<b>-\$ 4.496</b>	<b>-\$ 3.254</b>	<b>-\$ 8.405</b>	<b>-\$ 2.354</b>	<b>-\$ 1.905</b>	<b>-\$ 7.160</b>
<b>Total costos fijos</b>		<b>-\$ 1.869</b>	<b>-\$ 1.303</b>	<b>-\$ 1.391</b>	<b>-\$ 3.869</b>	<b>-\$ 1.272</b>	<b>-\$ 1.030</b>	<b>-\$ 3.037</b>	<b>-\$ 2.198</b>	<b>-\$ 5.678</b>	<b>-\$ 1.590</b>	<b>-\$ 1.287</b>	<b>-\$ 4.836</b>
Planes de Acción													
Un posicionamiento de marca	-\$ 3.750												
Optimización Mobile	-\$ 6.250												
4 días energizantes	\$ 0												
Lugares de OCIO	-\$ 18.423												
Estrategia Digital	-\$ 15.425												
Hacia la excelencia en servicio	\$ 0												
Promociones de Temporada Baja	-\$ 10.500												
<b>EBIT - Resultado Operativo</b>	<b>-54348</b>	<b>\$ 20.364</b>	<b>\$ 14.192</b>	<b>\$ 15.151</b>	<b>\$ 42.153</b>	<b>\$ 13.857</b>	<b>\$ 11.216</b>	<b>\$ 33.091</b>	<b>\$ 23.949</b>	<b>\$ 61.855</b>	<b>\$ 17.321</b>	<b>\$ 14.020</b>	<b>\$ 52.691</b>
Impuestos a las ganancias		-\$ 7.127	-\$ 4.967	-\$ 5.303	-\$ 14.754	-\$ 4.850	-\$ 3.926	-\$ 11.582	-\$ 8.382	-\$ 21.649	-\$ 6.062	-\$ 4.907	-\$ 18.442
<b>Flujo de Fondos Incremental Neto</b>	<b>-\$ 54.348</b>	<b>\$ 13.236</b>	<b>\$ 9.225</b>	<b>\$ 9.848</b>	<b>\$ 27.400</b>	<b>\$ 9.007</b>	<b>\$ 7.291</b>	<b>\$ 21.509</b>	<b>\$ 15.567</b>	<b>\$ 40.206</b>	<b>\$ 11.259</b>	<b>\$ 9.113</b>	<b>\$ 34.249</b>
<b>Flujo de Fondos Acumulado</b>	<b>-\$ 54.348</b>	<b>-\$ 41.112</b>	<b>-\$ 31.887</b>	<b>-\$ 22.039</b>	<b>\$ 5.361</b>	<b>\$ 14.367</b>	<b>\$ 21.658</b>	<b>\$ 43.167</b>	<b>\$ 58.734</b>	<b>\$ 98.940</b>	<b>\$ 110.198</b>	<b>\$ 119.312</b>	<b>\$ 153.561</b>

<b>VAN</b>	136,584
<b>TIR</b>	25%
<b>IVAN</b>	0,00251
<b>Payback dinámico</b>	8 meses
<b>Tasa de descuento</b>	25%

## Escenario Pesimista – Flujo de Fondo Incremental

Flujo de fondo con ingresos incrementales estimados derivados del escenario pesimista del plan de marketing y sus respectivos costos para evaluar la rentabilidad de los programas planteados de acuerdo al escenario analizado. Se tiene en cuenta una inflación del 25% anual en precios y costos.

Flujo Incremental - HTA	Inver.	Jul - Ago 13	Sep - Oc 13	Nov - Di 13	Ene - Fe 14	Ma - Ab 14	May - Ju 14	Jul - Ago 14	Sep - Oc 14	Ene - Fe 15	Ma - Ab 15	May - Ju 15	Jul - Ago 15
<b>Ingresos incrementales por ventas</b>		<b>\$ 12.500</b>	<b>\$ 8.711</b>	<b>\$ 9.300</b>	<b>\$ 22.500</b>	<b>\$ 6.301</b>	<b>\$ 5.100</b>	<b>\$ 15.625</b>	<b>\$ 10.889</b>	<b>\$ 28.125</b>	<b>\$ 7.876</b>	<b>\$ 6.375</b>	<b>\$ 28.125</b>
Comisiones por ventas agencias		-\$ 375	-\$ 261	-\$ 279	-\$ 675	-\$ 189	-\$ 153	-\$ 469	-\$ 327	-\$ 844	-\$ 236	-\$ 191	-\$ 844
Personal de Limpieza e insumos		-\$ 875	-\$ 610	-\$ 651	-\$ 1.575	-\$ 441	-\$ 357	-\$ 1.094	-\$ 762	-\$ 1.969	-\$ 551	-\$ 446	-\$ 1.969
Amenities		-\$ 24	-\$ 17	-\$ 18	-\$ 43	-\$ 12	-\$ 10	-\$ 30	-\$ 21	-\$ 53	-\$ 15	-\$ 12	-\$ 53
Desayunos		-\$ 422	-\$ 294	-\$ 314	-\$ 760	-\$ 213	-\$ 172	-\$ 528	-\$ 368	-\$ 950	-\$ 266	-\$ 215	-\$ 950
IIBB		\$ 313	\$ 218	\$ 233	\$ 563	\$ 158	\$ 128	\$ 391	\$ 272	\$ 703	\$ 197	\$ 159	\$ 703
<b>Total costos variables</b>		<b>-\$ 1.384</b>	<b>-\$ 964</b>	<b>-\$ 1.029</b>	<b>-\$ 2.490</b>	<b>-\$ 697</b>	<b>-\$ 564</b>	<b>-\$ 1.729</b>	<b>-\$ 1.205</b>	<b>-\$ 3.113</b>	<b>-\$ 872</b>	<b>-\$ 706</b>	<b>-\$ 3.113</b>
<b>Total costos fijos</b>		<b>-\$ 935</b>	<b>-\$ 651</b>	<b>-\$ 695</b>	<b>-\$ 1.682</b>	<b>-\$ 471</b>	<b>-\$ 381</b>	<b>-\$ 1.168</b>	<b>-\$ 814</b>	<b>-\$ 2.103</b>	<b>-\$ 589</b>	<b>-\$ 477</b>	<b>-\$ 2.103</b>
Planes de Acción													
Un posicionamiento de marca	-\$ 3.750												
Optimización Mobile	-\$ 6.250												
4 días energizantes	\$ 0												
Lugares de OCIO	-\$ 18.423												
Estrategia Digital	-\$ 15.425												
Hacia la excelencia en servicio	\$ 0												
Promociones de Temporada Baja	-\$ 10.500												
<b>EBIT - Resultado Operativo</b>	<b>-54348</b>	<b>\$ 10.182</b>	<b>\$ 7.096</b>	<b>\$ 7.575</b>	<b>\$ 18.327</b>	<b>\$ 5.132</b>	<b>\$ 4.154</b>	<b>\$ 12.727</b>	<b>\$ 8.870</b>	<b>\$ 22.909</b>	<b>\$ 6.415</b>	<b>\$ 5.193</b>	<b>\$ 22.909</b>
Impuestos a las ganancias		-\$ 3.564	-\$ 2.484	-\$ 2.651	-\$ 6.415	-\$ 1.796	-\$ 1.454	-\$ 4.455	-\$ 3.104	-\$ 8.018	-\$ 2.245	-\$ 1.817	-\$ 8.018
<b>Flujo de Fondos Incremental Neto</b>	<b>-\$ 54.348</b>	<b>\$ 6.618</b>	<b>\$ 4.612</b>	<b>\$ 4.924</b>	<b>\$ 11.913</b>	<b>\$ 3.336</b>	<b>\$ 2.700</b>	<b>\$ 8.273</b>	<b>\$ 5.765</b>	<b>\$ 14.891</b>	<b>\$ 4.170</b>	<b>\$ 3.375</b>	<b>\$ 14.891</b>
<b>Flujo de Fondos Acumulado</b>	<b>-\$ 54.348</b>	<b>- 47.730</b>	<b>- 43.117</b>	<b>- 38.193</b>	<b>- 26.281</b>	<b>- 22.945</b>	<b>- 20.245</b>	<b>- 11.972</b>	<b>-\$ 6.206</b>	<b>\$ 6.685</b>	<b>\$ 12.855</b>	<b>\$ 16.230</b>	<b>\$ 31.121</b>

<b>VAN</b>	-30438
<b>TIR</b>	7%
<b>IVAN</b>	-0,5601
<b>Payback dinámico</b>	16 meses
<b>Tasa de descuento</b>	25%

## Análisis de Escenarios

Evaluando los diferentes escenarios analizados se puede ver que de acuerdo con el escenario futuro más probable que es el “esperado 1” la empresa obtendría utilidades por llevar a adelante el plan de marketing propuesto. Se puede ver que dicho escenario arrojaría un VAN positivo mayor que uno, actualizado a una alta tasa de descuento del 25% anual que debería equiparar la inflación futura. El indicado del IVAN (índice de valor actual neto) es sumamente pertinente de analizar ya que se proponen acciones bajo condiciones de racionamiento de capital en donde el mejor indicador para comparar proyectos es el mencionado. En el escenario más esperado podemos ver que por cada peso invertido en el plan de marketing, retorna 0,30 de VAN (buen resultado al ser positivo el VAN).

Evidentemente el escenario optimista representaría mejores retornos de inversión que el escenario esperado 1, al plantear una situación futura en la que las acciones de marketing tendrían una repercusión mayor a la esperada y las ventas aumentarían con los mismos costos del plan de marketing actual, arrojando 0,73 de VAN por cada peso invertido.

Especial atención requiere el escenario esperado 2 que plantea ventas un poco debajo de las esperadas, sin llegar por ello a ser un escenario pesimista. Se puede analizar que si bien seguiría dando indicadores positivos de rentabilidad, la misma se encuentra muy acotada, con un alto período de recupero (8 meses). Evidentemente la poca capacidad de alojamiento de la empresa (4 casas de campo) tendría una repercusión muy grande, ya que cualquier tipo de acción comercial importante se vería respaldada por pocas unidades de venta que afectarían los ingresos. A criterio profesional, las ventas son una variable crítica dentro del análisis de rentabilidad, que de lograr incrementarse con mayor cantidad de casas de campo, podrían elevar enormemente la utilidad (como pasa en el escenario optimista), o incluso podrían permitir realizar acciones comerciales con mucho más presupuesto. Este escenario plantea un problema porque si la demanda se comporta un poco debajo de lo estimado la rentabilidad del plan de marketing se ve afectada. Es necesario lograr al menos el escenario esperado 1 para gozar de buenos niveles de utilidad.

En cuanto al escenario pesimista, se ve que arrojaría pérdidas para la empresa al presentar un VAN negativo y de preverse un escenario de este tipo no debería llevarse a la práctica el plan de marketing.

## **Conclusiones del Trabajo Final de Grado**

Arabela Casas de Campo está en un momento de replanteo estratégico en el cual se ha intentado orientar mediante el presente plan de marketing los caminos que mejores oportunidades presentan para el crecimiento del negocio. Si el complejo logra posicionarse con una propuesta de valor sumado a un proceso de excelencia en la prestación del servicio, es probable que se transforme en un referente a nivel provincial y nacional. La visión de este plan ha sido mirar estratégicamente cuales son las mejores alternativas que se pueden elegir y proponer planes de acción que promuevan un cambio significativo y profundo en la forma de mirar al mercado.

Se prevé que la empresa pueda desarrollar con una buena penetración de mercado, el segmento turístico nacional y disminuya la capacidad ociosa en temporada baja. La empresa siempre deberá estar atenta ya que existe un gran número de competidores que en general tienden a copia o seguir modelos de negocio que ven rentables, por lo cual, será vital la innovación para estar siempre un paso delante de la competencia brindando un producto superior y valorado por el mercado.

Se hace énfasis en la necesidad de aprovechar la ventaja comparativa que tiene la localidad donde está ubicado el complejo y los atractivos tanto naturales como gastronómicos, ya que de hacerlo, se dará una fusión natural entre la experiencia que brinda la empresa y la experiencia que los huéspedes encontrarán al recorrer el valle de Traslasierra. Es importante no forzar comunicaciones ni productos que no tengan relación con lo planteado.

De acuerdo a la experiencia obtenida en el primer año de actividad de la empresa, en el cual ha sido de un desempeño satisfactorio, sumado a la visión estratégica y táctica propuesta por el plan se prevé que la empresa en dos años pueda estar con altos índices de demanda, incentivados por las recomendaciones “boca a boca” generadas por clientes que ya se han alojado y por el la consolidación del posicionamiento en el mercado, sobre todo en las provincias que representan un mayor número de turistas.

La empresa no deberá nunca perder su visión a futuro y la planificación de sus acciones ya que será vital para crecer ordenadamente y sobre todo en un país como Argentina, con un entorno político y económico tan cambiante, es fundamental estar alerta y prever planes de contingencia para corregir las desviaciones que puedan surgir de los planes previstos.

### **Recomendaciones Finales:**

Más allá de los planes de acción propuestos, se realizará una descripción de las recomendación que a criterio profesional y según todo el análisis llevado a cabo, se consideran importantes para que la empresa desarrolle su actividad en el corto y mediano plazo e incremente los niveles de rentabilidad:

- Incrementar las unidades de venta: Se recomienda ampliamente buscar inversionistas o invertir capital propio en tener más casas de campo disponibles para el alquiler ya como se vio en los escenarios, la variable venta tiene un gran impacto, y un mayor número de habitaciones ayudaría a disminuir el gran impacto de los costos fijos en las utilidades.
- Se deberá vigilar de cerca la evolución de los competidores y las ofertas turísticas que desarrollen para analizar si se incrementa la competencia y cuáles son las necesidades del mercado.
- Se recomienda desarrollar más experiencias turísticas tanto dentro como fuera del complejo, con actividades de la zona relacionadas a la aventura, el descanso, y la naturaleza.
- El servicio al cliente es un factor crucial que deberá estar contemplado en un proceso de mejora continua para lograr clientes más satisfechos.
- Profundizar la presencia digital y comunicar la empresa en otros canales de soporte apuntados a un target ABC1.
- Diagramar nuevas estrategias de redes sociales para generar vínculo y empatía de los potenciales viajeros con la marca. Tener presente siempre la necesidad de lograr vender y no sólo “dialogar”, aunque este sea una excelente fuente de información.
- Mantenerse actualizado con las tecnologías de información. Recordar los cambios tecnológicos acelerados que suceden actualmente. Sería ideal un sitio web responsivo en vez de dos sitios (unos de escritorio y otro móvil) ya que los buscadores valoran más este tipo de sitios web.
- Vigilar las acciones de la competencia en temporada baja, para sacar ideas y lograr captar demanda en estos meses.
- Permanecer proactivos, despiertos y dinámicos siempre dispuestos al cambio y a las correcciones que se deban hacer.



# Bibliografía consultada



## **Bibliografía consultada**

### **Referencias en papel**

- Hair J. F., Bush, & Ortinau D. J. (2007). Investigación de Mercados. México D.F. Tercera Edición. McGraw-Hill.
- Kotler, Philip & Kevin Lañe Keller (2006). Dirección de Marketing. México DF. Pearson Educación.
- López Parra E. & Calero García F. (2006). Gestión y Dirección de empresas turísticas. Madrid. McGraw-Hill.
- Lovelock C.H. & Reynoso J. (2004). Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. México DF. Pearson Education.
- Porter M. (1980). Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors. New York. Free Press.
- Sainz de Vicuña, J. M. (1999). El Plan de Marketing en la Práctica. Madrid. ESIC.
- Sapag Chain N. R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. México DF. Quinta Edición. McGraw-Hill.
- Spidalieri R. (2010). Planificación y control de gestión. Scorecards en finanzas, cuestiones básicas. Córdoba. Editorial Brujas.

### **Referencias Digitales**

- Ámbito Financiero. (2011). Argentina es el segundo país en el mundo con la inflación más alta. Extraído de <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=603139>
- Argentina en Noticias (argentina.ar). (2013). Números definitivos: en 2012 el PBI creció 1.9%. Extraído de <http://www.argentina.ar/temas/pais/17599-numeros-definitivos-en-2012-el-pbi-crecio-19>
- Cámara Argentina de Turismo. (2011). Informe económico anual sobre actividad de viajes y turismo en 2010. Perspectivas para el 2011. Buenos Aires. Extraído de [http://www.camaraargentinadeturismo.travel/publicaciones\\_1.php?categoria\\_id=2](http://www.camaraargentinadeturismo.travel/publicaciones_1.php?categoria_id=2)

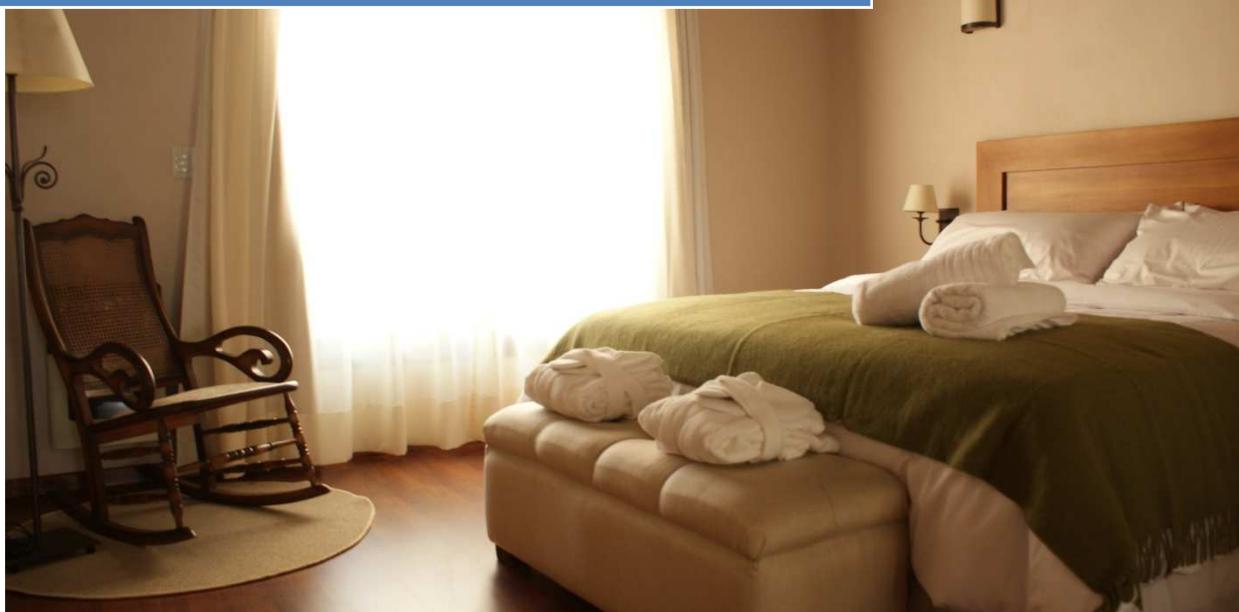
- Cámara Argentina de Turismo. (2011). Informe Económico Cuatrimestral sobre la Act. De Viajes y Turismo - Enero a Abril 2011. Buenos Aires. Extraído de [http://www.aht.com.ar/observatorio/450\\_CAT\\_-\\_INFORME\\_ECONOMICO\\_CUATRIMESTRAL SOBRE LA ACTIVIDAD DE VIAJES Y TURISMO 1-11.pdf](http://www.aht.com.ar/observatorio/450_CAT_-_INFORME_ECONOMICO_CUATRIMESTRAL SOBRE LA ACTIVIDAD DE VIAJES Y TURISMO 1-11.pdf)
- Diagonales. (2012). "En 2012 el PBI de Argentina crecerá un 5%". Extraído de <http://diagonales.infonews.com/Content.aspx?Id=183297>
- El Cronista. (2013). La Argentina es cada vez menos atractiva para los turistas extranjeros. Extraído de <http://www.cronista.com/negocios/La-Argentina-es-cada-vez-menos-atractiva-para-los-turistas-extranjeros-20130507-0030.html>
- El Economista. (2013). Esperan que el PIB de Argentina crezca 2,8% en 2013. Extraído de <http://www.economistaamerica.com.ar/economia-eAm-argentina/noticias/4873480/05/13/Esperan-que-el-PIB-de-Argentina-crezca-28-en-2013.html>
- El Sol Online. (2012). El FMI dice que la inflación en Argentina será del 9,9% en el 2012. Extraído de <http://elsolonline.com/noticias/ver/1204/131685/el-fmi-dice-que-la-inflacion-en-argentina-sera-del-9-9-en-el-2012>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2013). Ley 7232 de Desarrollo y Promoción Turística. Febrero 2013. Córdoba. Extraído de <http://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2013/02/5Ley7232.pdf>
- iEco – Clarín. (2012). La AFIP pone un tope a la venta del dólar turista: \$ 5.760. Extraído de [http://www.ieco.clarin.com/economia/AFIP-pone-tope-viajes-exterior\\_0\\_781122050.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/AFIP-pone-tope-viajes-exterior_0_781122050.html)
- iEco – Clarín. (2012). Más controles cambiarios: Recargan 15% las compras con tarjetas en el exterior. Extraído de [http://www.ieco.clarin.com/economia/Recargan-compras-tarjetas-exterior\\_0\\_765523478.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/Recargan-compras-tarjetas-exterior_0_765523478.html)
- Infobae. (2012). Echegaray defendió el cepo al dólar y afirmó que "la AFIP no persigue a nadie". Extraído de <http://www.infobae.com/2012/09/28/673039-echegaray-defendio-el-cepo-al-dolar-y-afirmo-que-la-afip-no-persigue-nadie>
- Infobae. (2013). En la Argentina, el smartphone es el que 'mata' a las notebooks. Extraído de <http://www.infobae.com/2013/06/17/715936-en-la-argentina-el-smartphone-es-el-que-mata-las-notebooks>
- InfoLatam. (2012). Argentina: el PIB crece un 5,2 % en el primer trimestre del año. Extraído de <http://www.infolatam.com/2012/06/17/argentina-el-pib-crece-un-52-en-el-primer-trimestre-del-ano/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2013). Encuesta de Ocupación Hotelera - Marzo de 2013. Buenos Aires. Extraído de <http://www.indec.gov.ar>

- lprofesional. (2012). Para Finsoport, la inflación del Presupuesto 2013 es "ficticia". Extraído de <http://www.iprofesional.com/notas/145619-Para-Finsoport-la-inflacin-del-Presupuesto-2013-es-ficticia>
- La Capital. (2012). La compras en el exterior con tarjeta de crédito tendrán un recargo del 15 por ciento. Extraído de <http://www.lacapital.com.ar/economia/La-compras-en-el-exterior-con-tarjeta-de-credito-tendran-un-recargo-del-15-por-ciento-20120830-0066.html>
- La Nación. (2012). La Argentina es el país más visitado de Sudamérica. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/1500947-argentina-es-el-pais-mas-visitado-de-sudamerica>
- La Nación. (2012). Empeoró la distribución del ingreso. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/1540628-empeoro-la-distribucion-del-ingreso>
- La Nación. (2012). La inflación será elevada y creciente en 2013, según la Universidad Católica. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/1502976-la-inflacion-sera-elevada-y-creciente-en-2013-segun-la-universidad-catolica>
- La Nación. (2012). El Gobierno prevé un dólar a \$ 5,10 y una inflación de 10,8% en 2013. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/1510139-lorenzino-presenta-en-diputados-el-presupuesto-2013>
- La Nación. (2013). La balanza de turismo arroja un déficit de U\$S 409,71 millones en 2013. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/1626885-la-balanza-de-turismo-arroja-un-deficit-de-us-40971-millones-en-2013>
- La Nación. (2012). Dilma: la inflación argentina es 20%. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/1457075-dilma-la-inflacion-argentina-es-20>
- Ministerio de Turismo de La Nación. (2010). Anuario estadístico de Turismo 2010. Buenos Aires. Extraído de [http://www.aht.com.ar/observatorio/203\\_Anuario\\_Estadistico\\_de\\_Turismo\\_2010.pdf](http://www.aht.com.ar/observatorio/203_Anuario_Estadistico_de_Turismo_2010.pdf)
- Ministerio de Turismo de La Nación. (2011). Anuario estadístico de Turismo 2011. Buenos Aires. Extraído de [http://www.aht.com.ar/observatorio/848\\_Doc1.pdf](http://www.aht.com.ar/observatorio/848_Doc1.pdf)
- Ministerio de Turismo de la Nación, Plan de Marketing Turístico 2012 – 2015. (2012). Buenos Aires. Extraído de [http://www.argentina.travel/public\\_documents/Plan\\_de\\_Marketing\\_conectAR\\_2012\\_-\\_2015.pdf](http://www.argentina.travel/public_documents/Plan_de_Marketing_conectAR_2012_-_2015.pdf)
- Ministerio de Turismo de La Nación, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), “Encuesta de Turismo Internacional” 2013. Buenos Aires. <http://estadistica.cba.gov.ar/LinkClick.aspx?fileticket=slgo1cEDzV8%3d&tabid=410&language=es-AR>

- Perfil.com (2012). Según el INDEC, los argentinos viajan más pero gastan menos. Extraído de <http://turismo.perfil.com/17585-segun-el-indec-los-argentinos-viajan-mas-pero-gastan-menos/>
- Rainforest Alliance. (2012). Buenas prácticas para el turismo sostenible. Extraído de [www.rainforest-alliance.org](http://www.rainforest-alliance.org)
- Revista Hotelería y Turismo. (2007). Perfil de la oferta de Alta Gama. Extraído de [http://2016.turismo.gov.ar/wp\\_turismo/?p=353](http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/?p=353)
- Subsecretaría de desarrollo Turístico, Ministerio de Turismo de la Nación. (2010). Oferta de alojamiento 2010. Buenos Aires. Extraído de <http://www.turismo.gov.ar/>
- Télam. (2013). Mejoras en la distribución del ingreso. Extraído de <http://www.telam.com.ar/notas/201305/18006-mejoras-en-la-distribucion-del-ingreso.html>
- Todo Noticias TN. (2012). El presupuesto 2013 prevé una inflación del 9%. Extraído de [http://tn.com.ar/politica/el-presupuesto-2013-preve-una-inflacion-del-9\\_271970](http://tn.com.ar/politica/el-presupuesto-2013-preve-una-inflacion-del-9_271970)



# ANEXOS



# Anexo 1

## Guía de Pautas

### Perfil del entrevistado

Edad-Sexo

Empleo dentro del sector turístico

Descripción de la actividad que realiza

### Sobre la demanda

¿De qué puntos geográficos provienen los turistas que recibe en su actividad en el valle de Traslasierra?

¿De qué nivel socioeconómico predominan los clientes que atiende?

¿Cuál es el gasto promedio diario que realiza un turista?

¿Cuáles son 3 las actividades más solicitadas en el valle a su criterio?

¿Qué idea tiene un turista sobre la experiencia que vivirá en el valle de Traslasierra?

¿Viene buscando una experiencia concreta o solo atraído por el lugar en sí?

¿Qué servicios/actividades valoran más los clientes de mayor poder adquisitivo?

¿Varía la necesidad de acuerdo a la localidad a la que viaja el turista? ¿Se tiene una percepción unificada del valle o se diferencia por sector?

¿Han cambiado las necesidades y/o expectativas en los últimos años? ¿Cómo?



MUNICIPIOS		
Cura Brochero	Mina Clavero	Nono
Las Rabonas	Los Hornillos	Las Tapias
San Javier y Yacanto	Villa del las Rosas	Villa Dolores
COMUNAS		
Arroyo de los Patos	Las Calles	La Paz
La Población	Los Cerrillos	Luyaba
Panaholma	San Lorenzo	San Pedro
Sarmiento		

## Anexo 3

### Entrevista en Profundidad

Persona Entrevistada: Raúl Mare – Socio Gerente de Arabela Casas de Campo

#### **Organización del Área Comercial**

**1. ¿Cómo está conformada el área comercial de la empresa? ¿En qué departamentos se subdivide? ¿Cuáles son dichos departamentos? ¿Con cuanto personal cuenta cada uno?**

No existe un área comercial formal de la empresa, pero la misma es llevada a cabo por uno de los hijos de uno de los dueños que posee conocimientos relacionados al marketing. Así mismo uno de los dueños tiene una larga experiencia como dueño de empresas y aporta y sugiere al área comercial de Arabela Casas de Campo. Como se explicitó anteriormente, hay una persona dedicada a mantener todas las acciones comerciales, validando constantemente con los dueños.

**2. ¿Cuáles son las responsabilidades de los distintos departamentos del área comercial de la empresa?**

Incrementar y/o mantener las ventas dependiendo de la temporada, realizar análisis de los precios de la competencia y sus acciones, gestionar los canales de venta mediante OTA (online travel agencies) y agencia tradicionales, gestionar otros canales de venta como Adwords o

Publicidad gráfica, gestionar relaciones estratégicas con partners de Destino Argentina, realizar acciones de marketing, gestionar prensa.

**3. ¿La empresa se asesora externamente?**

En cuanto al área comercial, NO. Sin embargo se saca información valiosa de los contactos que se generan.

**4. ¿Cuáles son los aspectos/requisitos del ambiente de trabajo que son tenidos en cuenta? ¿Cumplen con las expectativas/demandas de los empleados?**

Los requisitos son trabajar con un ambiente relajado y distendido, priorizando las buenas relaciones. Si se cumplen las demandas de los empleados.

**5. ¿Sabe cuál es la participación de la empresa en el mercado?**

No, además en el mercado existen innumerables complejos de cabañas y hoteles por lo que la demanda está altamente diversificada, y se complica mucho calcular un market share del mercado.

**6. ¿Hay o hacen planes de MKT? Con que frecuencia? ¿Qué resultados tuvieron más o menos?**

No se elaboran planes formales. Hasta el momento se trabaja con objetivos que se intentan cumplir mediante diversas acciones, pero no están explicitadas en

un plan formal de marketing. Igualmente los resultados hasta el momento son buenos a pesar de no contar con un plan formal.

## **Análisis de Clientes**

### **1. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado para conocer las necesidades de sus clientes?**

La investigación que realiza la empresa es mediante encuestas de satisfacción a los clientes que ya se han alojado para saber es que grado han satisfecho las necesidades de ellos, y en qué aspectos del servicio se ha fallado o se podría mejorar. Las investigaciones de mercado que realiza no son formales, se basan en ver los movimientos de la competencia e intentar predecir las necesidades de futuros clientes.

### **2. ¿Mide la empresa la satisfacción de sus clientes? ¿De qué manera?**

Mediante la encuesta de satisfacción arriba mencionada. Dicha encuesta posee preguntas cerradas y abiertas. Las cerradas producen resultados cuantitativos, a la vez que las preguntas abiertas se analizan cualitativamente.

### **3. ¿Cuenta la empresa con una base de datos de clientes? ¿Está actualizada? ¿Cómo juntan esos datos?**

Si, dicha base de datos se elabora de dos formas. Una se va armando con los datos de todas las personas que consultan por estadía, aunque luego no reserven. La otra base de datos es de clientes reales que se han alojado. Los datos se recogen

gracias a un programador que incorporó en la página web, un formulario de contacto, el cual pide datos del cliente, que automáticamente se guarda en una base de datos. En 8 meses la empresa junto una base de datos de aproximadamente 700 emails.

### **4. ¿Sabe la empresa cuáles son sus mejores clientes? ¿Cómo se comunican con ellos?**

Si, los mejores clientes son aquellos que reservan en temporada alta, no solo porque dejan mayor utilidad, sino también porque tienen comportamiento favorable para la empresa, gastan más en servicios adicionales, y viajan por los alrededores disminuyendo costos de alojamiento durante el día (calefacción-aire acondicionado)

## **Estrategia de Producto**

### **1. ¿Cuál es la mezcla de productos de esta empresa? ¿Cómo es su cartera de productos (diversificada/concentrada)?**

La empresa cuenta con un producto/servicio que es el alojamiento en sus casas de campo. A este servicio se le adicionan servicios suplementarios que tienen el objetivo de incrementar el valor o de facilitar el acceso.

### **2. ¿Trabajan con marcas diferentes? ¿Cuáles son?**

Se tercerizan servicios suplementarios como Golf, Spa y Cabalgatas.

### **3. ¿A qué segmentos van dirigidos estos productos?**

El servicio de Arabela, está dirigido a un segmento ABC1, fundamentalmente de las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

**4. ¿Cuál es la participación de cada producto (o de la línea de producto) en el mercado?** NS/NC

**5. ¿Qué producto representa mayores ventas y beneficios?** No aplica

**6. ¿Entregan el producto en algún tipo de packaging?**

No, pero se entregan diversos objetos membretados, por ej., un CD que contiene todas las aves que se pueden avistar en el complejo con sus sonidos grabados por especie, y una breve descripción de cada una.

**7. ¿Cómo tienen organizada la cartera de productos? ¿Cuáles ofrecen mayor margen de ganancia? ¿Cuáles ofrecen menor margen de ganancia?**

Hasta el momento existe solo el servicio de alojamiento. No se han desarrollado paquetes turísticos de diversas especies y el público son solo consumidores finales.

**8. ¿Tienen convenios especiales con algunas marcas? ¿Son proveedores oficiales y/o exclusivos de alguna gama de producto?**

Hay convenios con empresas cercanas en las cuales se terceriza servicios. Además existe convenio con la bodega Salentein para ofrecer vinos de dicha marca en el complejo.

**10. ¿La cartera de productos carece de**

**algún producto específico muy buscado por los clientes?**

Si, actividades o espacios diseñados para niños, y para mascotas (actualmente no se aceptan). Además según el dueño faltan suites para 2 personas, ya que el costo de las casas es elevado para dicha cantidad de huéspedes.

**Estrategia de Distribución/Localización**

**1. ¿El local de la empresa es fácil de encontrar?**

Si, si bien no está sobre la ruta, los carteles indican claramente cómo llegar. Además se brindan coordenadas GPS y mapas online para los clientes.

**2. ¿Por qué eligió ubicarse en este lugar?**

Porque uno de los socios tenía el terreno de 30has ubicado con una excelente vista hacia las Altas Cumbres, y analizaron los niveles de ocupación en complejos del lugar de calidad similar y vieron que había un buen nivel de demanda. Estos dos aspectos, sumados el posicionamiento de Traslasierra para el turismo incitaron a la inversión en el complejo.

**4. ¿El local tiene buen estacionamiento disponible?**

Si, tiene estacionamiento gratuito para sus huéspedes, aunque se considera desde los dueños que no posee la calidad acorde al complejo, ya que es de palos con media sombra bien hecho pero falto de calidad.

**5. ¿La empresa tiene más de una sucursal? No.**

**6. ¿Tiene proyección de ubicarse en otras áreas geográficas?**

No.

### **Estrategia de Precios**

**1. ¿Cómo describiría la empresa su estrategia de precios?**

La empresa empezó con una política de precios altos, pero por debajo del precio de complejos de la zona con mayor posicionamiento en el mercado. Actualmente debido a su alto nivel de reservas esta con políticas del mismo precio que complejos con mucho posicionamiento e incluso se planea aumentarlos para diferencial el nivel del complejo.

**2. ¿Cuáles son los costos asociados con el producto? ¿Cómo afectan la fijación de precios?**

Existen costos fijos y variables, relacionados con los servicios, facilidades, limpieza, electricidad, gas, etc. Actualmente con cuatro casas de campo los costos representan un 38% sobre facturación (estimación actual). Los costos influyen para revisar los precios pero estos también están sujetos al movimiento de precios de la competencia

**3. ¿Cuáles son los medios de pago en la empresa?**

Efectivo, Tarjetas de Crédito y Débito (Visa, American Express, MasterCard)

**4. ¿Existe alguna táctica de descuento ofrecida por la organización?**

Si hay descuentos para algunos asociados a empresas que poseen convenios con Arabela, por ejemplo OMINT (20%), ClubLaVoz (20%), y se han realizado tácticas de descuentos en ciertos meses de baja demanda. No hay política de descuento para clientes que vuelven al complejo.

### **Estrategia de Ventas**

**1. ¿La empresa tiene tratamiento especial para cada tipo de clientes?**

No. Se trata a todos los clientes por igual, intentando brindar un servicios de alta calidad. Existe un trato más cercano con personas o empresas que pueden proporcionar clientes mediante convenios, por ej.: Gte Comercial de Omint, Gte Comercial del hotel Azur Real.

**2. ¿Los vendedores son capacitados y eficientes? ¿Quién los capacita? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Cuántos empleados tiene?**

No hay vendedores directos de la empresa. La venta personal se maneja mediante agencias tradicionales (actualmente 2). Pero se enfatiza en la venta digital, mediante canales como Adwords, OTA's (online travel agencies) y recomendaciones.

**3. ¿Cuál es el criterio de acuerdo a los cuales se establecen los salarios? Existen premios o incentivos por ventas? ¿Por qué se implementó?**

El complejo es casi en su totalidad atendido por los dueños. Con lo cual el incentivo que tienen es de renta por el capital aportado. Al no haber vendedores en la empresa, no se aplica incentivos de comisiones por venta.

**4. ¿Cuál es su forma de llegar al cliente? ¿Tienen seguimiento?**

Para la venta mediante canales digitales prioritariamente. Para comunicarse por clientes que ya se han alojado se utiliza el email como medio de comunicación y newsletter.

**5. ¿Cubren la zona deseada con la fuerza de venta disponible?**

Si, se enfoca principalmente en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba.

**Estrategia de Promoción/Comunicación**

**1. ¿Tiene la organización identificados a sus diferentes públicos? ¿Quiénes forman parte de estos públicos?**

Los tienen identificados a medias. Algunos públicos mencionados son: el gobierno local (intendencia), los clientes, los proveedores, los empleados.

**2. ¿Qué herramientas promocionales utiliza actualmente la organización? ¿Le sirven? ¿Cuáles fueron sus resultados? ¿Utilizan el sponsoreo? ¿Presencian ferias o eventos?**

Como se describió anteriormente el principal canal comunicativo se da de forma online, mediante acciones como Adwords, email marketing, OTAs,

TripAdvisor, etc. Hasta el momento los resultados son muy buenos, se han logrado los objetivos de reservas planteados para la primera etapa del año. No utilizan sponsoreo por el momento debido a la incidencia en los costos. El encargado de marketing presencia foros y eventos para capacitarse en turismo y aplicarlo al complejo.

**3. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto fijo para la promoción y la comunicación?**

No. Se van tomando acciones comerciales pero sin un presupuesto previamente definido.

**4. ¿Tienen estrategia de comunicación interna?**

No. Son muy pocos empleados, la comunicación es fácil ya que se da cara a cara con todos.

**5. ¿Cuál es la imagen que ustedes intentan proyectar?**

El de un complejo de excelencia, con gran calidad en sus instalaciones, sumado a un entorno natural que brinda una experiencia inolvidable.

**6. ¿Cuál cree que es la imagen de la empresa para los clientes?**

El de un complejo de alta calidad en Traslasierra.

**7. ¿La empresa tiene Isologotipo? ¿Cuáles es?**



**8. ¿Cuál es su política de comunicación interna?** No hay.

**9. ¿Cuenta la empresa con una estrategia de marketing relacional? ¿En qué tácticas consiste?**

Se intenta comunicarse con los clientes una vez que se han alojado para saber qué aspectos estuvieron bien y que

aspectos estuvieron mal. Desde la visión de los directivos se cree que la mejor estrategia de fidelización es brindar una experiencia excelente y una atención muy personalizada y predispuesta.

**10. ¿Realizan actividades de RSE o donaciones?** No.

**11. ¿Cuál es el principal problema a solucionar?** Lograr mayor posicionamiento de marca.

**12. ¿Con que criterio establece cuanto gastar en comunicación (publicidad)?**

En función del movimiento que va teniendo la demanda en los distintos periodos.

## Anexo 4

### Ponderación del FODA

	Importancia	Prob. De Ocurrencia
<b>Fortalezas</b>		
-Complejo con 30 has. de espacio lo que permite mayor privacidad y tranquilidad a diferencia de la competencia.	4	
-Mayor profesionalización de la comunicación y mejor presencia digital que la competencia.	5	
-Gran espacio para actividades y desarrollo de servicios suplementarios.	3	
-Rápido crecimiento del posicionamiento de la marca en el mercado	2	
-Único complejo turístico del Valle de Traslasierra con 31 “excelentes” en TripAdvisor.com (de gran importancia para los viajeros)	4	
-Muy buena ubicación al pie del Champaquí, lo que aumenta el atractivo visual y natural.	2	
<b>Debilidades</b>		
-Falta de acciones sustentables y ecológicas	2	
-Falta de un eje de posicionamiento a comunicar en el mercado	4	
-Personal de limpieza poco capacitado y con alta rotación	3	
-Modelo de alojamiento que impide recibir a buen costo pocos huéspedes por unidad (casas de campo grandes hechas para 4, 5 o 6 personas).	4	
-No existe un esquema del proceso de prestación del servicio con posibles puntos de fallas y recuperación.	4	
-Altos costos operativos que disminuyen márgenes de rentabilidad y afectan la competitividad.	4	
-Falta de un eje de posicionamiento a comunicar en el mercado.	5	
-Bajo o nulo desarrollo de productos turísticos atractivos para el segmento.	3	

--No existe una estrategia para incrementar reservas en períodos de baja demanda.	5	
<b>Oportunidades</b>		
-Potencial atractivo turístico en el valle para todas las temporadas del año.	5	70%
-Crecimiento del turismo nacional.	5	85%
-Tendencia a invertir en complejos de baja calidad en el valle de Traslasierra. (bajo crecimiento de competidores directos)	4	80%
-Tendencia creciente de reservar en complejos “boutique” pequeños y personalizados.	3	80%
-Política oficial tendiente a fortalecer a la Argentina como país destino para el turismo internacional.	2	90%
-Creciente posicionamiento internacional del destino turístico “Argentina”	4	90%
<b>Amenazas</b>		
-Pérdida de competitividad del sector turístico a nivel global por el aumento de precios.	5	90%
-Crecimiento de la oferta en la zona y en toda Argentina (productos sustitutos)	3	60%
-Retracción de la economía que afecta el poder adquisitivo de los consumidores	3	60%
-Estacionalidad de la demanda con épocas de muy bajo nivel de turistas	5	95%
-Aumento de los costos de energía y transporte para llegar hasta el complejo	2	70%
-Indicadores macroeconómicos desfavorables que afectan la rentabilidad (inflación)	4	80%

**Referencia:**

Importancia:

1-Muy Poco Importante 2-Poco Importante 3-Regularmente Importante 4-Importante 5-Muy Importante

## Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>Mare, Raul Matias</b>
E-mail:	<b>matiasmare@gmail.com</b>
Título de grado que obtiene:	<b>Lic. en Comercialización</b>

## Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Plan de Marketing – Arabela Casas de Campo</b>
Título del TFG en inglés	<b>Marketing Plan – Arabela Casas de Campo</b>
Tipo de TFG	<b>PAP – Proyecto de Aplicación profesional</b>
Integrantes de la CAE	<b>Daleoso, Susana</b> <b>Greppi, Cristian</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>17 de Diciembre de 2013</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>PDF</b> <b>PlanDeMarketingArabela.pdf</b>

## Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

### Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de ..... mes(es)**
- No autorizo**

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno

