
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING TURÍSTICO VILLA CARLOS PAZ 2010

Natalia Waldesbühl

Carrera: Licenciatura en Comercialización
Comisión Evaluadora: Andrea Varas, Walter Robledo
Coordinador de Seminario Final: Gonzalo Roqué

Año 2008



ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE CUADROS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	6
AGRADECIMIENTOS	8
INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS DEL PROYECTO	13
MARCO TEÓRICO	14
MARCO METODOLÓGICO	21
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	24
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	25
CARACTERÍSTICAS GENERALES	26
Ubicación de Villa Carlos Paz en las Sierras de Córdoba	26
La ciudad de Villa Carlos Paz	28
La Secretaría de Turismo	28
Organigrama	29
Objetivo actual	30
Misión / Visión	30
ESTRATEGIAS ACTUALES	31
DE PRODUCTO	31
DE PRECIO	39
DE COMUNICACIÓN	44
DE DISTRIBUCIÓN	48
ANÁLISIS DEL MERCADO META	52
Perfil del turista que visita Villa Carlos Paz	52
Proceso de decisión de compra	54
Segmentación del mercado	55
Análisis de Pareto	58
ANÁLISIS DE VENTAS	59
PRONÓSTICO DE LA DEMANDA FUTURA	61
CÁLCULO DEL MARKET SHARE	61
RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO	71
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA	72
ANÁLISIS DEL ENTORNO	73
ANÁLISIS DEL MERCADO	84
ANÁLISIS DEL SECTOR	93
ANÁLISIS DE ESCENARIOS	96
RESUMEN DEL ANÁLISIS EXTERNO	97
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	98
ANÁLISIS FODA	100
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FODA	102

DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	103
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	104
ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS	108
DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING	111
PLANES DE ACCIÓN	112
CONCLUSIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXO	140
Datos sobre el turismo	141
Prestadores del Turismo Alternativo de Villa Carlos Paz	143
Encuesta a turistas	144
Resultados del pronóstico de demanda	146
Programa Córdoba Calidad Turística	148
Evaluación del Producto Turístico de los principales centros competitivos	149
Ubicación de Stands	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Plan de Marketing. _____	17
Figura 2. Mapa de las Sierras de Córdoba. _____	27
Figura 3. Organigrama de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz. _____	29
Figura 4. Matriz Importancia-Desempeño de atributos. _____	38
Figura 5. Distribución porcentual de la población argentina según nivel socioeconómico. _____	81
Figura 6. Proceso de elaboración de un producto turístico. _____	94
Figura 7. Stands de Turismo Alternativo en Villa Carlos Paz. _____	152

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fuentes de información-Análisis interno. _____	22
Cuadro 2. Fuentes de información-Análisis externo. _____	23
Cuadro 3. Porcentaje de quejas para el área alojamiento. _____	36
Cuadro 4. Principales quejas para el área alojamiento. _____	36
Cuadro 5. Porcentaje de quejas para el área gastronomía. _____	37
Cuadro 6. Principales quejas para el área gastronomía. _____	37
Cuadro 7. Calificación de los recursos turísticos. _____	37
Cuadro 8. Acciones de comunicación y promoción anteriores. _____	45
Cuadro 9. Elementos de la comunicación actual. _____	46
Cuadro 10. Ubicación de las Oficinas de Información turísticas. _____	47
Cuadro 11. Clasificación de las agencias de viaje del país. _____	49
Cuadro 12. Porcentaje de quejas para el área agencias de viaje. _____	50
Cuadro 13. Principales quejas para el área agencias de viaje. _____	50
Cuadro 14. Procedencia de las quejas. _____	50
Cuadro 15. Distribución porcentual de turistas según medio de transporte. _____	51
Cuadro 16. Principales motivos de elección de Villa Carlos Paz. _____	54
Cuadro 17. Criterios de segmentación. _____	56
Cuadro 18. Segmentos de mercado de Villa Carlos Paz. _____	57
Cuadro 19. Modelos de Pronóstico de Demanda. _____	62
Cuadro 20. Cálculo de la demanda faltante. _____	63
Cuadro 21. Datos ingresados al programa SPSS. _____	65
Cuadro 22. Resultados obtenidos según método de predicción- Villa Carlos Paz. _____	66
Cuadro 23. Resultados obtenidos según método de predicción- Pvcia. de Córdoba. _____	67
Cuadro 24. Total de afluencia turística temporada 06/07. _____	67
Cuadro 25. Entorno político- Análisis del entorno. _____	73
Cuadro 26. Entorno ambiental- Análisis del entorno. _____	74
Cuadro 27. Nivel socioeconómico según ocupación en Argentina. _____	82
Cuadro 28. Distribución porcentual del turista según ocupación (VCP). _____	82
Cuadro 29. Principales usos de Internet en la población argentina. _____	84
Cuadro 30. Oferta de alojamiento de Argentina. _____	86
Cuadro 31. Estructura de ventas de los principales Centros Turísticos de Argentina. _____	88
Cuadro 32. Competidores- Características generales. _____	89
Cuadro 33. Competidores-Evaluación de la relación, Producto Turístico-Segmento de mercado. _____	91
Cuadro 33.1. Tabla de referencias. _____	91

Cuadro 34. Competidores-Calificación de los destinos según línea de producto. _____	92
Cuadro 34.1. Tabla de referencias. _____	92
Cuadro 35. Análisis del sector. _____	95
Cuadro 35.1. Tabla de referencias. _____	95
Cuadro 36. Escenario: Variación del precio del petróleo. _____	96
Cuadro 37: Escenario: Consecuencia de los cambios de gestión. _____	96
Cuadro 38. Análisis FODA. _____	100
Cuadro 39. Estrategias Genéricas de Porter. _____	109
Cuadro 40. Estrategias de Crecimiento de Ansoff. _____	109
Cuadro 41. Resumen de decisiones estratégicas. _____	110
Cuadro 42. Resumen de planes y programas. _____	113
Cuadro 43. Cronograma de actividades “Programa Villa Carlos Paz Calidad Turística” _____	115
Cuadro 44. Presupuesto “Programa Villa Carlos Paz Calidad Turística” _____	116
Cuadro 45. Cronograma de actividades “Programa Informe Anual de Turismo” _____	118
Cuadro 46. Presupuesto “Programa Informe Anual de Turismo” _____	119
Cuadro 47. Sistemas de Auto Consulta. _____	121
Cuadro 48. Objetivo de adhesión al Servicio de Auto Consulta del total de establecimientos. _____	122
Cuadro 49. Objetivo de adhesión al Servicio de Auto Consulta de establecimientos no asociados. _____	122
Cuadro 50. Metodología de financiación de la inversión inicial en equipos. _____	123
Cuadro 51. Cronograma de actividades “Programa Servicio de Auto Consulta Turística” _____	125
Cuadro 52. Presupuesto “Programa Servicio de Auto Consulta Turística” _____	125
Cuadro 53. Principales Workshops de Argentina. _____	127
Cuadro 54. Cronograma de actividades “Programa Integral de Turismo Alternativo” _____	129
Cuadro 55. Presupuesto “Programa Integral de Turismo Alternativo” _____	130
Cuadro 56. Principales centros de interés patagónicos. _____	132
Cuadro 57. Cronograma de actividades “Programa de Desarrollo Regional” _____	133
Cuadro 58. Presupuesto “Programa de Desarrollo Regional” _____	133
Cuadro 59. Presupuesto total. _____	134
Cuadro 60. Prestadores de Turismo Alternativo de Villa Carlos Paz. _____	143
Cuadro 61. Procedimiento de cálculo-Suavizado Exponencial Villa Carlos Paz. _____	146
Cuadro 62. Procedimiento de cálculo-Regresión Lineal Villa Carlos Paz. _____	146
Cuadro 63. Procedimiento de cálculo-Suavizado Exponencial Córdoba. _____	146
Cuadro 64. Procedimiento de cálculo-Regresión Lineal Córdoba. _____	147
Cuadro 65. Competidores-Descripción del Producto Turístico. _____	149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ciclo de vida del producto provincial. _____	32
Gráfico 2. Ciclo de vida del producto local. _____	32
Gráfico 3. Evaluación de la calidad de los servicios de Villa Carlos Paz. _____	41
Gráfico 4. Evaluación de los precio de Villa Carlos Paz. _____	41
Gráfico 5. Correlación entre los ciclos de la economía y el turismo. _____	43
Gráfico 6. Distribución porcentual de las agencias de viaje según región argentina. _____	49
Gráfico 7. Distribución porcentual de turistas según veces que visitó Villa Carlos Paz. _____	53
Gráfico 8. Distribución porcentual de turistas según veces que visitó Villa Carlos Paz. _____	53
Gráfico 9. Distribución porcentual de turistas según veces al año que visita V. C. Paz. _____	53
Gráfico 10. Distribución porcentual de turistas según época en que visitó V. C. Paz. _____	53

Gráfico 11. Motivo de la elección del alojamiento. _____	55
Gráfico 12. Modalidad de contratación del alojamiento. _____	55
Gráfico 13. Análisis de Pareto. _____	58
Gráfico 14. Número de turistas arribados por año (temporada estival). _____	59
Gráfico 15. Ocupación Hotelera por año (temporada estival). _____	59
Gráfico 16. Porcentaje promedio de turistas arribados por mes (1998-2007). _____	60
Gráfico 17. Porcentaje promedio de turistas según grupo de edad (1998-2007). _____	60
Gráfico 18. Porcentaje promedio de turistas según procedencia (1998-2007). _____	60
Gráfico 19. Gasto promedio por persona por día (temporada estival, 1998-2007). _____	61
Gráfico 20. Variación acumulada de la capacidad de alojamiento-Valle de Punilla. _____	64
Gráfico 21. Número de turistas arribados por temporada. _____	65
Gráfico 22. Cuota de mercado de Villa Carlos Paz en el Valle de Punilla (06/07). _____	68
Gráfico 23. Cuota de mercado de Villa Carlos Paz en la provincia de Córdoba (06/07). _____	68
Gráfico 24. Participación de mercado por región (06/07). _____	68
Gráfico 25. Variación acumulada de participación de mercado decreciente. _____	69
Gráfico 26. Variación acumulada de participación de mercado creciente. _____	69
Gráfico 27. Variación acumulada de participación de mercado de Villa Carlos Paz. _____	70
Gráfico 28. Evolución de la Ocupación Hotelera, el gasto del turista y el PBI Nacional (1998-2006). _____	75
Gráfico 29. Variación porcentual del gasto del turista y el Índice de Precios al Consumidor. _____	76
Gráfico 30. Evolución del precio del petróleo. _____	76
Gráfico 31. Esperanza de vida al nacer. _____	77
Gráfico 32. Tasa global de fecundidad (hijos/mujer). _____	77
Gráfico 33. Estructura por edades de la población argentina. _____	78
Gráfico 34. Distribución porcentual de la población mayor de 14 años según situación conyugal (1991). _____	78
Gráfico 35. Distribución porcentual de la población mayor de 14 años según situación conyugal (2001). _____	78
Gráfico 36. Variación porcentual en el estado conyugal de la población argentina (1991-2001). _____	79
Gráfico 37. Tasa de actividad femenina según censos 1991, 1997 y 2001. _____	79
Gráfico 38. Brecha de género según censos 1991, 1997 y 2001. _____	79
Gráfico 39. Edad promedio de la mujer al inicio de la unión legal a lo largo del siglo XX. _____	80
Gráfico 40. Porcentaje de crecimiento poblacional intercensal. _____	81
Gráfico 41. Evolución del número de usuarios de Internet en Argentina (en millones). _____	84
Gráfico 42. Distribución porcentual de plazas hoteleras y parahoteleras de Argentina por región. _____	87
Gráfico 43. Distribución porcentual de plazas hoteleras y parahoteleras de la Región Centro. _____	87
Gráfico 44. Distribución porcentual de plazas hoteleras y parahoteleras en Patagonia. _____	87
Gráfico 45. Distribución porcentual de plazas hoteleras y parahoteleras en Cuyo. _____	87
Gráfico 46. Distribución porcentual de plazas hoteleras y parahoteleras en NOA. _____	88
Gráfico 47. Distribución porcentual de plazas hoteleras y parahoteleras en NEA. _____	88
Gráfico 48. Turistas arribados a Villa Carlos Paz y a la provincia de Córdoba por temporada. _____	105
Gráfico 49. Tasa de crecimiento de mercado respecto a año anterior. _____	106
Gráfico 50. Afluencia turística pronosticada para las próximas temporadas. _____	106
Gráfico 51. Tasa de crecimiento de mercado respecto año anterior para las próximas temporadas. _____	106
Gráfico 52. Evolución del consumo del turista y el PIB. _____	107
Gráfico 53. Número de turistas arribados por temporada (Pcia. de Córdoba). _____	147

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco a mi familia; a mis padres por todo su esfuerzo en mi educación, por darme fuerza en los tiempos de cansancio para llegar al final de este sueño maravilloso. A mis hermanas, por su compañía tranquilizadora y alentadora. A Leo, por su ayuda infinita y sus críticas constructivas. A todos por su amor incondicional.

A cada uno de los representantes de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz, por su cordialidad y amabilidad, atención y colaboración para que este proyecto llegara a buen puerto. Entre ellos: Haydeé Gradito, Mary Rojas, Mario Carletti, Oscar Antonio, Facundo Sorbera y Carlos Azaretti.

A la Universidad Siglo 21, por la exigencia que buscan de sus alumnos logrando de nosotros profesionales entrenados y seguros ante el mundo al cual nos enfrentamos. Especialmente a Andrea Varas, Walter Robledo y Ana Porta, por ser mis guías y mentores.

INTRODUCCIÓN

El trabajo expuesto a continuación responde a un Proyecto de Aplicación Profesional, el cual pretende vincular la Planificación Comercial y el Turismo, desarrollando un Plan de Marketing para un destino turístico concreto: la ciudad de Villa Carlos Paz, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Tres factores motivaron el abordaje de dicha temática:

- > el crecimiento de la actividad turística y por consiguiente, el auge del Marketing de destinos turísticos,
- > la falta de planificación y orientación comercial que Villa Carlos Paz ha tenido en los últimos años, pese a contar con una larga trayectoria en materia de turismo, y
- > el interés particular, como habitante de la ciudad mencionada, en generar aportes útiles que contribuyan a su desarrollo y mejoramiento continuo como centro de atracción turístico.

En relación al primer factor, hoy en día nadie duda de la creciente relevancia del turismo como motor de desarrollo económico y social de los pueblos. En un mundo cada vez más globalizado, en el que las fronteras nacionales se diluyen, este sector constituye sin duda un poderoso instrumento de integración de países y personas.

Tal como lo demuestran los últimos informes emitidos por la OMT*, cada vez son más las regiones y países que consideran el turismo como una herramienta válida para mejorar su economía, haciendo uso del paisaje y los recursos culturales con que cuentan. Esto se debe a que los beneficios económicos que el turismo genera son numerosos, entre ellos se pueden resaltar (Bigné, Fonte y Andreu, 2000):

- > los ingresos obtenidos por gastos provenientes de turistas,
- > la generación de empleo,
- > la contribución a la balanza de pagos nacional, dado que el turismo es considerado una forma invisible de exportación y
- > la participación en la composición del Producto Bruto Interno (P.B.I.) de un país.

En los últimos años los mercados turísticos se han caracterizado por un dinamismo e incertidumbre crecientes, acompañados por cambios que generan nuevos riesgos y oportunidades. El mencionado efecto globalización implica que Argentina se encuentre también inmersa en esta situación. Entre los cambios experimentados se pueden citar:

- > referidos a la demanda: los destinos turísticos se enfrentan a consumidores-usuarios con necesidades y deseos cada vez más diferenciados, con mayor experiencia sobre el producto-servicio y, por lo tanto, más exigentes al momento de elegir.
- > referidos a la oferta: los destinos turísticos se encuentran insertos en un sector de gran atractivo y crecimiento, y por lo tanto de mayor competencia.

Tradicionalmente los destinos turísticos han tenido como objetivo el incremento del número de turistas a través de esfuerzos en dos actividades claves: la venta y la promoción. Debido al contexto anteriormente planteado, estas dos actividades son obsoletas e insuficientes para

* OMT: Organización Mundial del Turismo. Ver datos estadísticos sobre el turismo en el Anexo, página 141.

mantener las condiciones de competitividad de los diversos destinos turísticos. Actualmente se hace imprescindible:

- > la utilización de conocimientos y técnicas, además de la venta y la promoción, que permitan un aprendizaje más profundo de la demanda y por ende la adecuación del destino a ella.
- > la realización de esfuerzos superiores y persistentes para ofrecer productos de valor y asegurar la supervivencia en el mercado.

En respuesta a estas necesidades, surge el Marketing orientado a destinos turísticos, lo que implica el desarrollo de productos turísticos según un proceso de planificación que abarque todos los elementos del Plan de Marketing tradicional.

Este plan abarca los siguientes aspectos: una fase analítica de evaluación y diagnóstico del destino, una fase estratégica de planteamiento de objetivos y estrategias y una fase operativa de implementación y control de los planes de acción propuestos.

En cuanto a los dos últimos factores motivadores a la hora de realizar este trabajo, se puede expresar que como habitante de una ciudad turística de tradicional arraigo en nuestro país, como es la ciudad de Villa Carlos Paz, se siente una enorme disconformidad con el estado general de apatía y descuido que presentan las autoridades y la comunidad en relación a la principal actividad generadora de ingresos, es decir la actividad turística.

Villa Carlos Paz es una localidad ubicada en la región de las Sierras de Córdoba, más precisamente en el Valle de Punilla y a sólo 36 km. de la capital de la provincia. Posee dos atractivos principales, las sierras y el lago San Roque, de allí que su actividad económica esté centrada en el turismo. Fue fundada el 16 de Julio de 1913 por Carlos Nicandro Paz. Su comienzo como destino turístico data desde 1915 cuando en el pueblo se decide abrir un pequeño albergue que sería el primer hotel del lugar. Varios años más tarde, el 16 de julio de 1987 es declarada como ciudad turística, y paulatinamente fue posicionándose como uno de los centros turísticos más reconocidos de todo el país.

Es considerada esencialmente como un destino turístico de verano, dado que atrae una gran cantidad de visitantes desde el mes de diciembre al mes de marzo, siendo enero y febrero los meses de máxima concentración. Este período es conocido como Estival o Temporada Alta. La razón principal por la que es considerada así, se debe a que los ríos que atraviesan la zona, San Antonio y Los Chorrillos, se transforman en diversos balnearios para todos los gustos.

En los últimos años se han observado una serie de cambios que afectan directamente a Villa Carlos Paz en cuanto a su reconocimiento como primer destino turístico de las sierras de Córdoba. Por un lado, el crecimiento demográfico de su población estable ha traído graves consecuencias como:

- > la saturación en la prestación de servicios públicos tales como agua, energía, cloacas, transporte, etc.
- > la degradación del entorno y los recursos naturales por el consumo masivo e intensivo del agua, aire y suelo, sumado a la contaminación acústica causada por la concentración de autos y demás medios de transportes, y a la contaminación visual como resultado del

aumento en los niveles de edificación en altura, que en la mayoría de los casos no poseen un estudio previo de integración.

> la tergiversación de la imagen de “villa” que siempre ha caracterizado a Carlos Paz.

Por otro lado, cada vez son más las localidades serranas de la provincia de Córdoba que ingresan al sector turismo ya sea comercializando sus recursos naturales o desarrollando atractivos valorados por los turistas. Dichas localidades se suman a los demás destinos turísticos tradicionales que han sabido adaptarse a las condiciones competitivas del mercado desarrollando exitosas estrategias de posicionamiento y campañas de promoción.

Por último, el turista que hoy en día visita Carlos Paz se caracteriza por ser más inquieto y por estar dispuesto a recorrer más kilómetros hacia otras localidades serranas en pos de conocer y descubrir nuevos atractivos.

Si bien esta situación no ha modificado el número de turistas que arriban a la ciudad, sí modifican otras variables tales como: el gasto promedio que un turista produce dentro del ejido municipal, el tiempo de estadía y la lealtad hacia el destino.

El Plan de Marketing para Villa Carlos Paz a desarrollar tiene como objetivo principal definir prioridades que direccionen los esfuerzos durante los próximos tres años. Estará acotado al análisis de la temporada estival y supeditado a datos que abarcan hasta el año 2006 inclusive.

La utilidad del Plan de Marketing para Villa Carlos Paz deriva de:

- > tener un mayor y mejor conocimiento de la demanda, sus necesidades, deseos, opiniones, actitudes y comportamientos.
- > explotar las potencialidades y fortalezas con las que actualmente la ciudad cuenta y ofrece al turista.
- > desarrollar nuevas potencialidades y fortalezas adecuadas a las exigencias del mercado.
- > consolidar las condiciones competitivas del destino.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

GENERAL

> Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la ciudad de Villa Carlos Paz a mediano plazo (2007-2010), con la finalidad de mejorar su situación competitiva.

ESPECÍFICOS

> Analizar la situación interna y externa del destino con el objetivo de detectar puntos fuertes y débiles así como oportunidades y amenazas que sirvan de base para el desarrollo de objetivos y estrategias de marketing.

> Definir objetivos que orienten la actuación futura del destino.

> Establecer estrategias y cursos de acción que contribuyan al logro de los objetivos, su presupuesto y los indicadores de evaluación pertinentes para monitorear los resultados.

MARCO TÉORICO

En el siguiente apartado se desarrolla una breve aproximación al área objeto de estudio, el turismo y los destinos turísticos, así como una completa descripción de la estructura del Plan de Marketing que se aplica en el presente trabajo.

Cabe mencionar que el interés del marco teórico, lejos de ser exhaustivo, seguirá siendo desarrollado a lo largo de estas páginas, según sea conveniente y con la finalidad de que todos los conceptos aquí expuestos sean claramente comprendidos por el lector.

EL TURISMO Y LOS DESTINOS TURISTICOS

La definición adoptada por la Organización Mundial de Turismo (OMT) entiende el Turismo como *“toda actividad de individuos que viajan y permanecen en lugares fuera de su ámbito de residencia por motivos de ocio, negocios u otros propósitos, por más de 24 horas pero menos de un año”*.

El turismo es un servicio vinculado al sector terciario de la economía cuya utilidad, según Roberto Boullon¹, es predominantemente psicológica y de status. Así mismo expone que se consume turismo para satisfacer la necesidad de tiempo libre, dicha satisfacción es a corto plazo aunque luego pueda quedar un recuerdo residual que emane del viaje.

En relación a un país dado, Bigné, Font y Andreu², distinguen los siguientes tipos de turismo:

- > Turismo Interno: el de los residentes del país que viajan únicamente dentro del mismo país.
- > Turismo Receptor: el de los no residentes que viajan al país.
- > Turismo Emisor: el de los residentes del país que viajan a otro país.

Estas tres formas básicas de turismo combinadas originan:

- > Turismo Interior: es el turismo interno más el turismo receptor.
- > Turismo Nacional: el turismo interno más el turismo emisor.
- > Turismo Internacional: el turismo receptor más el turismo emisor.

En el caso de este trabajo se hace referencia solamente al turismo interno, dado que es el principal tipo de turismo que maneja el destino bajo análisis.

El producto turístico que se comercializa en turismo posee distintas acepciones. Para Roberto Boullon un producto turístico puede ser: un paquete turístico, alguno de los componentes del servicio básico como una noche de hotel, algún atractivo que toma entidad propia, un país, un continente, o propiamente dicho un centro turístico.

Adicionalmente, Alejandro Przybylski³ contribuye en la definición del término producto turístico como la denominación genérica que los integrantes del sector nombran a cada uno de los

¹ Boullon, Roberto. *Marketing Turístico: una perspectiva desde la planificación*, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2004.

² Bigné, J. Enrique, Font, Xavier, Andreu, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid, 2000.

servicios que comercializan. No sólo el transporte, alojamiento, comidas, alquiler de autos o excursiones son considerados productos, si no que también se extiende el término para referirse a una playa, una montaña, un cerro nevado o una ciudad.

Dado que el objeto de estudio del presente trabajo corresponde a un destino, específicamente una ciudad, se expone la definición expuesta por Bigné, Font y Andreu para quienes un destino es *"una combinación de productos turísticos que ofrece una experiencia integrada a los turistas." (...)* *"Es un área que presenta características reconocidas por los visitantes potenciales, las cuales justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones que existan en otras zonas"*.

A partir de esta definición es importante comprender dos características distintivas de cualquier destino turístico:

- > es una unidad o entidad en cuya elaboración participan diversos agentes individuales que incluyen, el sector público, el sector privado, agencias de viaje, la comunidad local y los turistas.
- > el turista percibe el destino como un conjunto de servicios e infraestructura así como de recursos naturales y públicos que se integran en una marca paraguas bajo el nombre del destino. La evaluación de la experiencia es global ya que se tienen en cuenta todos los elementos que integran el destino.

Siguiendo a Bigné, Font y Andreu, estas características son las que vuelven a los destinos productos difíciles de comercializar, debido a la complejidad de relaciones e intereses implicados en su desarrollo. A su vez es lo que hace necesario recurrir al marketing como herramienta para conseguir ciertos objetivos estratégicos, considerando las necesidades y deseos de todos los participantes del destino.

MARKETING DE DESTINOS TURÍSTICOS

Según Philip Kotler⁴, el marketing es *"un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen los que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros"*. Su campo de acción incluye no sólo bienes y servicios sino que interviene además en la venta de experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

El Plan de Marketing es el instrumento central para dirigir y controlar la labor de marketing, en este caso, del destino turístico. Para la elaboración del Plan de Marketing de Villa Carlos Paz se toma como referencia inicial y de base la bibliografía de José María Sainz de Vicuña Ancín⁵, por considerar que su estructura de Plan de Marketing es una de las más claras y lo suficientemente exhaustiva.

³ Przybylski, Alejandro. *Marketing de Servicios Turísticos*, Surpass, Buenos Aires, 1995.

⁴ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México, 2000.

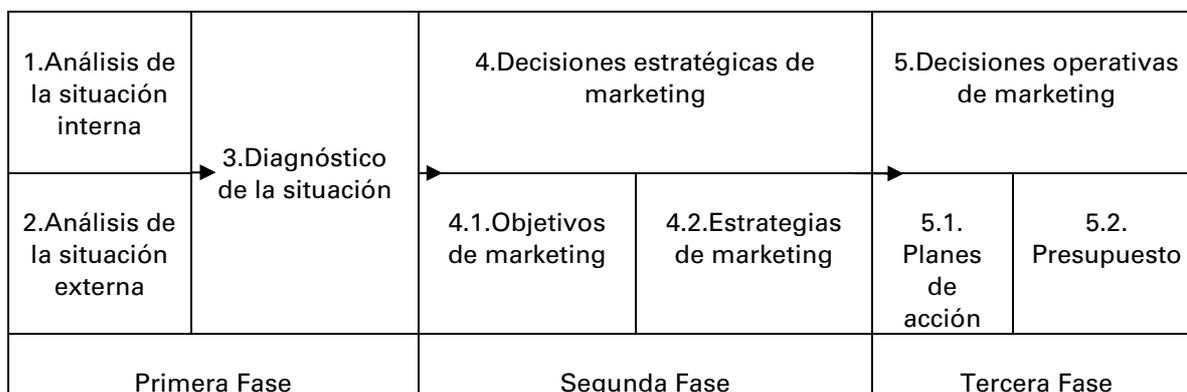
⁵ Sainz de Vicuña Ancín, José María. *El Plan de Marketing en la Práctica*, ESIC, Madrid, 1999.

Paralelamente se consulta la bibliografía de Bigné, Font y Andreu⁶ por ser específica sobre marketing de destinos turísticos. Dicha bibliografía facilita la comprensión y aplicación del plan de marketing a un producto de características tan particulares como es un destino, por lo que es consultada a lo largo de todo el trabajo.

Según la definición adoptada por José María Sainz de Vicuña Ancín, un 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 período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto*”.

A continuación, el mismo autor plantea que la esencia del Plan consiste en una serie de fases y etapas sucesivas claramente diferenciadas que se expone a continuación y será la estructura a seguir para el caso particular en estudio:

Figura 1. Proceso de Plan de Marketing



Fuente: Sainz de Vicuña Ancín, José María. *El Plan de Marketing en la Práctica*, ESIC, Madrid, 1999.

Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la Situación

La primera fase del Plan de Marketing está integrada por el análisis de la situación, interna y externa, y por el diagnóstico de la situación.

El análisis interno consiste en el examen de los propios recursos del destino así como de sus estrategias de marketing, en este último caso se sigue el modelo de las “4 pes” propuesto por Kotler⁷: estrategia de producto, precio, plaza y promoción. Adicionalmente, el análisis interno se completa con el estudio del mercado meta y el pronóstico de la demanda futura, siendo necesario en ambos casos consultar bibliografía complementaria, principalmente de Philip Kotler y Ballou⁸, respectivamente.

⁶ Bigné, J. Enrique, Font, Xavier, Andreu, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid, 2000.

⁷ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México, 2000.

⁸ Ballou, Ronald H. *Logística Empresarial, Control y Planificación*, Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991.

El estudio del mercado meta busca obtener un conocimiento acabado del comportamiento del consumidor por medio del análisis del perfil de los turistas, su comportamiento de compra y la estrategia de segmentación del destino.

El pronóstico de la demanda permite estimar la demanda esperada para las próximas temporadas y es una herramienta clave para determinar los objetivos de venta.

El objetivo del análisis interno es la identificación de fortalezas y debilidades que faciliten el diseño de las estrategias de marketing posteriores y permitan una gestión exitosa del destino.

El análisis externo consiste en la indagación de la realidad externa del destino con el objetivo de determinar oportunidades y amenazas que puedan afectarlo favorable o desfavorablemente.

El análisis externo de este trabajo incluye:

- **Análisis del entorno:** se refiere al análisis de los factores no controlables por el destino que limitan o impulsan su desarrollo. Se opta realizarlo en base a la bibliografía de Bigné, Font y Andreu, quienes agrupan estos factores en: políticos, económicos, sociológicos y tecnológicos. Se considera pertinente agregar el factor ambiental dado que su condición posee una influencia directa sobre los atractivos del destino.

- **Análisis del mercado:** según José María Sainz de Vicuña Ancín, este análisis es el elemento más relevante del análisis externo dado que se refiere al mercado sobre el que se está actuando y tiene en cuenta aspectos que se relacionan con la naturaleza del mercado (aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda, diferentes segmentos existentes, perfil y características, comportamiento de compra, etc.) y la estructura del mercado (situación del mercado de referencia: tamaño de la oferta, cantidad de competidores, características, cuota de mercado, etc.)

- **Análisis del sector:** permite conocer el estado de la competencia en una industria por medio del descubrimiento de las principales fuentes de presión competitiva. Para dicho análisis se toma de referencia el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter⁹ quien afirma que *“aun cuando la presión competitiva en varias industrias nunca sea exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar”*, y determina que el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas:

1. la rivalidad entre las compañías que compiten en la industria.
2. los intentos de mercado de algunas compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos.
3. el ingreso potencial de nuevos competidores.
4. el poder de negociación que pueden ejercer los proveedores.
5. el poder de negociación que pueden ejercer los compradores.

- **Análisis de escenarios:** somete a un análisis prospectivo a variables del análisis externo que han sido seleccionadas por considerarse críticas. Para cada una se determinan futuros escenarios posibles (optimista, normal y pesimista) y la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos.

⁹ Porter, Michael. *Ventaja Competitiva*, Rei Argentina, Buenos Aires, 1994.

El diagnóstico de la situación es consecuencia del análisis previo y a la vez una síntesis del mismo. Es de suma utilidad en la medida que ayuda a identificar y definir los puntos que marcarán las estrategias de marketing.

El principal instrumento de diagnóstico que se utiliza es el análisis FODA que establece un inventario de las oportunidades y amenazas deducidas del análisis externo, así como de las fortalezas y debilidades extraídas del análisis interno.

La lógica del análisis FODA es utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades así como reducir o eliminar las amenazas y corregir las debilidades.

Para dicho análisis se consulta la bibliografía de José María Sainz de Vicuña Ancín, por considerar que no posee diferencia con otros autores y la bibliografía de Bigné, Font y Andreu para comprender la aplicación del análisis FODA a un destino turístico.

Segunda Fase: Decisiones Estratégicas de Marketing

La segunda fase del Plan de Marketing consiste en dos etapas sucesivas, la primera de formulación de los objetivos que marcarán la dirección a seguir por la empresa y la segunda de elaboración de las estrategias que posibilitarán la consecución de los objetivos.

La formulación de objetivos se realiza teniendo en cuenta el concepto desarrollado por José María Sainz de Vicuña Ancín sobre el sistema de objetivos según la dimensión de la empresa, en este caso del destino, y las características del mercado en el que actúa.

En cuanto a la elaboración de las estrategias se utilizan dos herramientas de ayuda principales:

- **Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter¹⁰**: las mismas posibilitan dar un enfoque estratégico a la empresa que permita atraer clientes, resistir las presiones competitivas y reforzar la posición de mercado. Se clasifican en:

- > Estrategia de liderazgo de bajo costo: trata de atraer un amplio espectro de clientes buscando ser el proveedor de bajo costo de un producto o servicio.
- > Estrategia de diferenciación: busca diferenciar la propia oferta de productos de la de los rivales, en formas que atraigan a un amplio segmento de compradores.
- > Estrategia de enfoque o de nicho de mercado: supone concentrarse en un segmento limitado de mercado sirviéndolo a un costo más bajo o adecuando los productos y servicios a sus necesidades y gustos, superando a la competencia.

- **Estrategias de crecimiento de Ansoff¹¹**: se trata de cuatro enfoques estratégicos que puede abordar la empresa; surgen del binomio producto-mercado y son representados en una matriz en función de su actualidad y novedad:

- > Estrategia de penetración de mercado: es una estrategia dirigida a los mercados actuales con los productos actuales. Es la de mayor probabilidad de éxito en cuanto se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa.
- > Estrategia de desarrollo de nuevos productos: está dirigida a los mercados existentes que a su vez están imponiendo una regeneración o adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades.

¹⁰ Thompson, Arthur A, Jr., Strickland III, A. J. *Administración Estratégica*. Undécima edición. Mc Graw-Hill.

¹¹ Adaptación por José M^a Sainz de Vicuña Ancín. *El Plan de Marketing en la Práctica*, ESIC, Madrid, 1999.

- > Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: se traduce en la búsqueda de nuevos mercados para los productos existentes.
- > Estrategia de diversificación: es la alternativa que comporta un mayor índice de riesgo ya que supone el desarrollo de nuevos productos en mercados desconocidos.

Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing

La última fase del Plan de Marketing consta a su vez de dos etapas: la elaboración de los planes de acción y la determinación del presupuesto.

Los planes de acción traducen a las estrategias en acciones concretas asignadas a un responsable que las supervise y ejecute y marcadas en plazos previstos.

La determinación del presupuesto implica la asignación de los recursos necesarios que contengan los costos de la puesta en marcha de los planes de acción.

MARCO METODOLÓGICO

Para un correcto desarrollo del análisis interno y externo resultó necesario contar con datos previos, pertinentes y de valor. Las fuentes de información que se utilizaron en el análisis de la situación del destino turístico se describen a continuación:

Cuadro 1. Fuentes de información - Análisis interno

INFORMACIÓN PERTINENTE AL:	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE
ANÁLISIS INTERNO	Consulta a expertos	Entrevistas a personal de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz.
	Análisis de estadísticas del gobierno nacional, provincial y municipal	> Instituto de estadísticas y censos de la nación. INDEC > Depto. de Estudios Sectoriales, Agencia Córdoba Turismo > Depto. de estadísticas de la Sec. de Turismo de V. Carlos Paz
	Consulta a páginas web	Sitios oficiales de turismo y de destinos turísticos
	Relevamiento de material gráfico publicitario	Sec. de Turismo de V. Carlos Paz
	Observación directa participante	> Oficinas de Información de V. Carlos Paz > Agencias de Viaje
	Consulta a estudios de mercado	Estudio de Demanda Estival 2006 de V. Carlos Paz, a cargo de LATTANZI & APRA, Marketing y Publicidad.
	Análisis de Actas de Quejas y Sugerencias de turistas	Depto. de estadísticas de la Sec. de Turismo de V. Carlos Paz
	Análisis de historiales	Sec. de Turismo de V. Carlos Paz

Además de las fuentes anteriormente mencionadas, durante el análisis interno se llevó a cabo un estudio del mercado meta para la generación de datos primarios. Los objetivos del estudio fueron:

- > conocer el comportamiento de compra de los turistas que arriban a Villa Carlos Paz.
- > indagar los atributos que tienen en cuenta los turistas a la hora de elegir un destino para vacacionar.

> determinar el desempeño de Villa Carlos Paz en relación a dichos atributos.

La recolección de datos se realizó por medio del método retrospectivo, el cual consiste en entrevistar a un número pequeño de compradores recientes pidiéndoles que recuerden los sucesos que dieron pie a su compra.

El procedimiento de muestreo que se aplicó fue no probabilístico, por bola de nieve.

El instrumento de recolección de datos consistió en una guía de pautas de preguntas abiertas, acompañada por preguntas con respuestas en escala de calificación. El mismo se encuentra adjuntado en el Anexo (página 144).

El estudio fue aplicado a 5 turistas que visitaron Villa Carlos Paz la última temporada 05/06, procedentes de Santa Fe, Rosario, Córdoba y Buenos Aires.

Cuadro 2. Fuentes de información - Análisis externo

INFORMACIÓN PERTINENTE AL:	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE
ANÁLISIS EXTERNO	Consulta a estadísticas del gobierno nacional, provincial y municipal	> Instituto de estadísticas y censos de la nación. INDEC > Depto. de Estudios Sectoriales, Agencia Córdoba Turismo > Depto. de estadísticas de la Sec. de Turismo de V.Carlos Paz
	Relevamiento de información periodística en medios gráficos	> Semanario Bamba, V.Carlos Paz > Diario La Voz del Interior, Córdoba
	Consulta a páginas web	Sitios oficiales de turismo y destinos turísticos
	Consulta a Estudios de mercado	Estudio de Demanda Estival 2006 de V. Carlos Paz, a cargo de LATTANZI & APRA, Marketing y Publicidad.

**ANÁLISIS Y
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

En la siguiente sección se analizará la situación interna de Villa Carlos Paz como destino turístico. La finalidad del análisis interno es la identificación de fortalezas y debilidades del destino para potenciar las primeras y corregir las segundas.

El análisis comienza con una breve descripción del destino y un repaso por las estrategias actuales con respecto al mix de marketing propuesto por Philip Kotler: el producto, el precio, la distribución y la comunicación. Continúa con el análisis del mercado meta y el análisis de las ventas, completándose con la medición y pronóstico de la demanda futura y el cálculo de la participación de mercado o Market Share.

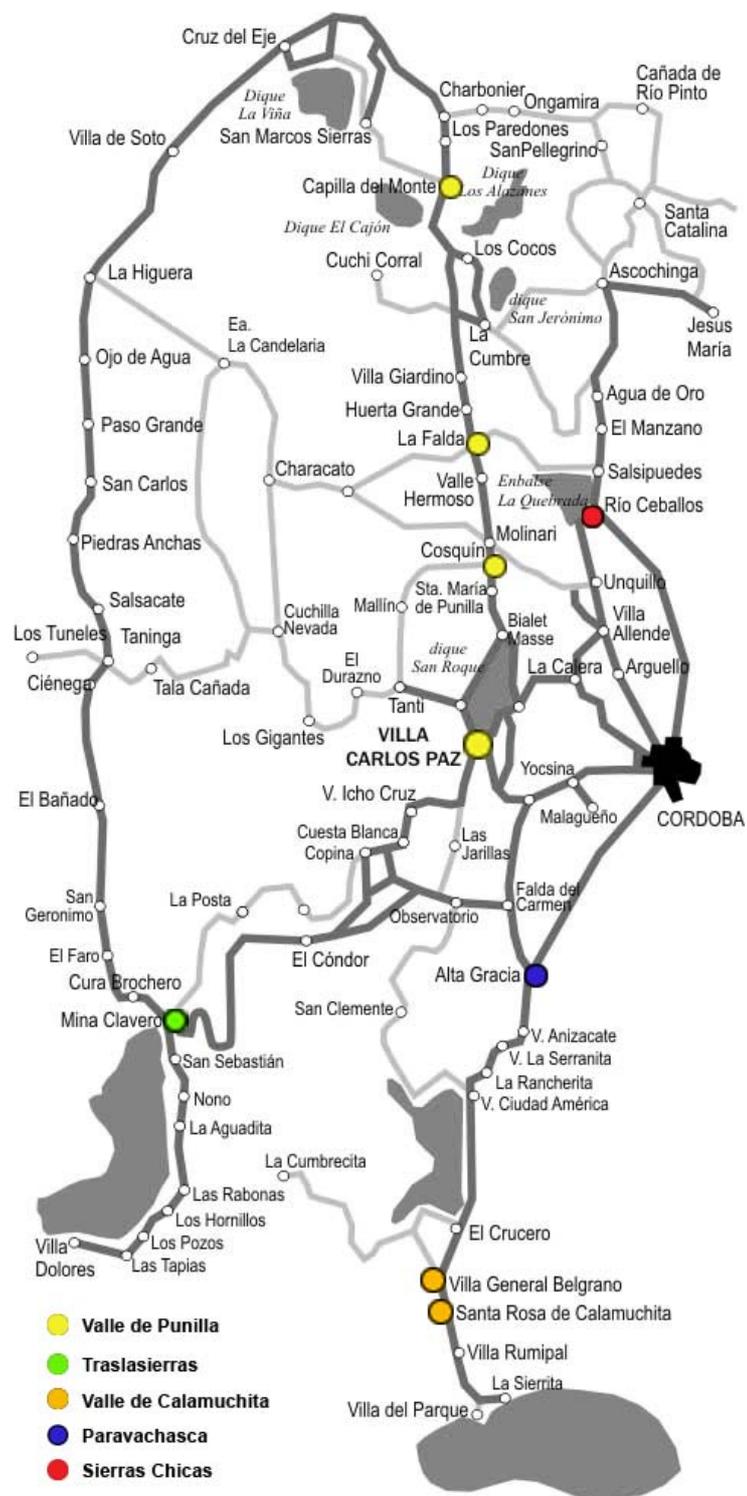
CARACTERÍSTICAS GENERALES

Ubicación de Villa Carlos Paz dentro de las Sierras de Córdoba

La provincia de Córdoba, desde su faceta turística, se encuentra dividida por valles, dentro de los cuales se ubica al menos un destino turístico por excelencia. La ciudad de Villa Carlos Paz pertenece al Valle de Punilla, constituyendo la primera zona de exploración turística y por ello la principal referencia turística del Valle y la provincia. Con el paso del tiempo se han ido desarrollando otros destinos, con características similares, en los demás valles de las sierras. Entre los principales se encuentran: la ciudad de Mina Clavero, dentro del Valle de Traslasierras, Villa General Belgrano y Santa Rosa de Calamuchita en el Valle de Calamuchita.

Más recientemente y con un desarrollo aún menor se encuentran, la ciudad de Alta Gracia dentro del Valle de Paravachasca y Río Ceballos en la región de las Sierras Chicas (ver mapa, página siguiente).

Figura 2. Mapa de las Sierras de Córdoba



Fuente: Agencia Córdoba Turismo

La ciudad de Villa Carlos Paz

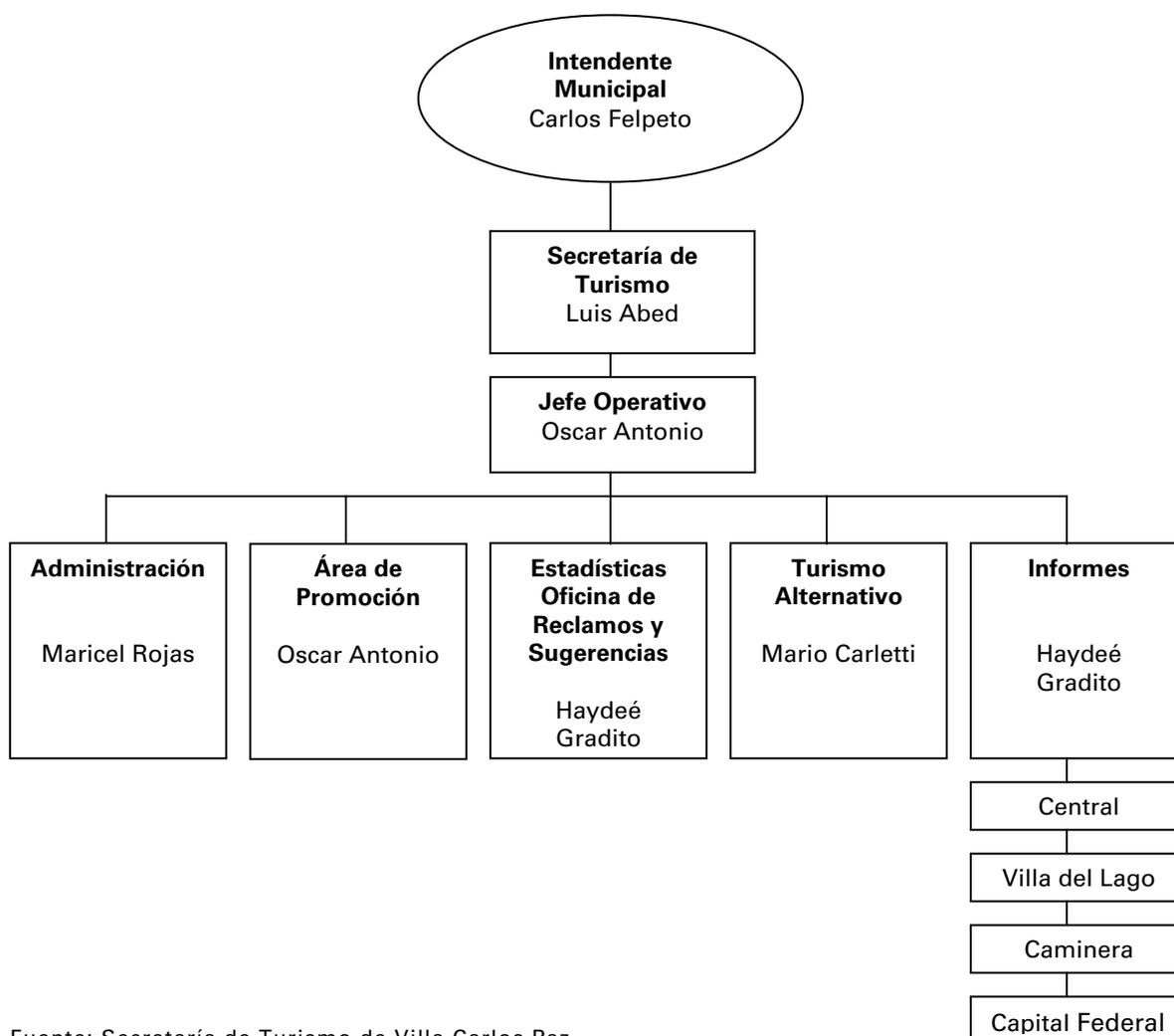
La ciudad de Villa Carlos Paz se encuentra al pie de las primeras estribaciones de las Sierras Chicas y a orillas del Lago San Roque. Es atravesada por el río San Antonio, el cual forma en toda su extensión diversos balnearios ideales para veranear. Además de sus atractivos naturales, posee una ubicación privilegiada al encontrarse a pocos kilómetros de los demás centros turísticos de la provincia y a sólo 36km de la capital. Estas características han logrado que Villa Carlos Paz sea el destino serrano de mayor demanda por parte del turismo nacional, principalmente durante la temporada de verano. El importante desarrollo turístico experimentado por Villa Carlos Paz desde el año 2002 constituye un record histórico en cuanto al número de turistas arribados, el cual asciende en promedio a 900.000 cada temporada. Respalda este desarrollo el aumento continuo de la oferta de servicios turísticos, que abarca desde alojamientos y establecimientos gastronómicos a servicios de entretenimiento y excursiones. El despliegue económico del sector privado trajo aparejado el crecimiento de la población estable, el cual se encuentra en aceleración constante desde 1970. Las características recién mencionadas, lejos de ser exhaustivas, se podrán apreciar de manera más detallada a lo largo del presente trabajo y analizadas bajo el título correspondiente.

La Secretaría de Turismo

La Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz es el organismo responsable de la toma de decisión en materia turística y encargado de la ejecución de las mismas. En su condición de ente público depende directamente del Municipio y de la máxima autoridad pública, el intendente. La principal función de la Secretaría de Turismo es la de fomentar y optimizar el crecimiento turístico valiéndose de los elementos turísticos con los que cuenta y equilibrando los intereses particulares de los actores involucrados.

Organigrama

Figura 3. Organigrama de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz



Fuente: Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz

Funciones principales de cada área

A continuación se mencionan las principales funciones de las áreas que conforman la Secretaría de Turismo:

- > Planificación: el Secretario de Turismo aborda todas las áreas que componen al ente de turismo participando en distintas actividades. Asimismo es el encargado de la planificación estratégica de las actuaciones del destino en materia de promoción y comunicación y desempeña una importante tarea de supervisión y control.
- > Administración: efectúa el control administrativo de los empleados y es el intermediario entre el personal y el Secretario de Turismo.
- > Promoción: define el calendario promocional de la ciudad anualmente y la participación en ferias, workshops y congresos. Genera estrategias de difusión para promocionar Carlos Paz a nivel nacional.

- > Departamento de estadísticas: realiza el procesamiento de datos primarios y secundarios relacionados a la oferta y demanda turística de la ciudad.
- > Oficina de Reclamos y Sugerencias: recepta y evalúa los reclamos recibidos por parte de turistas e instituciones intermedias, registra los reclamos y gestiona las acciones pertinentes para su resolución.
- > Área de Turismo Alternativo: impulsa el turismo en establecimientos recreativos, rurales, albergues de montaña para complementar la oferta turística de Carlos Paz.
- > Informes: asesora al turista en cuanto a ubicaciones, atractivos, rutas de acceso, etc.

Las áreas de mayor relación con los conceptos de Marketing son Planificación, Promoción, el Departamento de Estadísticas y la Oficina de Reclamos.

Objetivo actual de la Secretaría de Turismo

En cuanto a la temporada de verano, la Secretaría de Turismo busca continuar con el crecimiento turístico, equilibrando el desarrollo con la administración responsable en materia de servicios. A su vez busca complementar la oferta actual con opciones para el turismo itinerario, definido como aquel que busca recorrer y conocer permanentemente regiones desconocidas. En este sentido se desarrolla más adelante el Producto Sierras, estrategia actual de producto de la Secretaría de Turismo.

Misión / Visión

La visión es definida por Thompson y Strickland¹² como las aspiraciones de la administración para la organización. En este caso serían las aspiraciones de la comunidad y municipio para la ciudad destino.

El desarrollo de la visión es un ejercicio de pensar estratégicamente sobre el futuro de la empresa o destino donde todos los integrantes estén profundamente comprometidos. La visión debe ser capaz de guiar la toma de decisiones y modelar la estrategia.

Villa Carlos Paz no cuenta con una definición formal o informal de visión, por lo cual se optó por la creación de una a partir de los deseos expresados en distintas conversaciones tanto con personal de la Secretaría de Turismo así como con personas de la comunidad.

La misión, según Thompson y Strickland, tiende a abordar más el presente de la organización, determinando qué es y qué hace.

Visión de Villa Carlos Paz

“Ser el destino turístico por excelencia dentro de las Sierras de Córdoba, en cuanto pueda crecer en Calidad orientada tanto a turistas, habitantes y prestadores de servicios; consolidando el compromiso conjunto hacia el crecimiento sustentable, la preservación de los recursos naturales, el apoyo a las inversiones y al mejoramiento en el nivel de los servicios, la continuación de los proyectos y la gestión transparente.”

¹² Thompson, Arthur A, Jr., Strickland III, A. J. *Administración Estratégica*, Undécima edición, Mc Graw-Hill.

Misión de Villa Carlos Paz

“Ser un destino turístico que maximice la contribución del turismo a su economía local atendiendo a las necesidades de turistas, instituciones intermedias y comunidad; por medio del adecuado manejo de los recursos naturales y económicos actuales y potenciales de la ciudad.”

ESTRATEGIAS ACTUALES

A continuación se hará un breve repaso por las estrategias de marketing mix en el siguiente orden: estrategia de producto, precio, comunicación y distribución.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

El siguiente apartado incluye: análisis del ciclo de vida, descripción del producto y estrategia actual de producto.

Ciclo de vida del producto

Para Bigné, Font y Andreu¹³ la hipótesis del ciclo de vida de los destinos turísticos es que se desarrolla de forma análoga al ciclo de vida del producto. Se destacan cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. La premisa básica es que el destino es inicialmente visitado por un bajo número de turistas, atraviesa una fase de crecimiento alcanzando la consolidación y, posteriormente, llega a una fase de declive cuando no consigue incrementar o mantener el número de turistas. El declive puede ser acompañado por una etapa de rejuvenecimiento, cuando el destino reemplaza antiguos productos por nuevos atractivos.

El ciclo de vida de un destino se lo podría asemejar al patrón ciclo-reciclo expuesto por Philip Kotler¹⁴ dado que, producido el primer ciclo puede iniciarse el siguiente por medio de acciones promocionales o de rejuvenecimiento del destino.

Para el análisis del ciclo de vida de los destinos turísticos, dada la ausencia de información sobre la demanda de turismo interno para el total del país¹⁵ se tomó como referencia la evolución del turismo en toda la provincia de Córdoba desde 1989 hasta la actualidad. Las zonas que integran el análisis son: Traslasierras, región Norte y del Noroeste, Sierras del Sur, Valle de Calamuchita, Paravachasca, Valle de Punilla, Sierras Chicas, Capital y Mar Chiquita.

En el gráfico 1 (ver pág. siguiente) se observa que durante la década 1990-2000, el crecimiento de un año a otro fue lento e incluso decreciente para algunos años. A partir de la temporada 2002/03 el crecimiento fue mayor y constante, lo cual pareciera indicar que la región se encuentra en una etapa de crecimiento.

¹³ Bigné, J. Enrique, Font, Xavier, Andreu, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid, 2000.

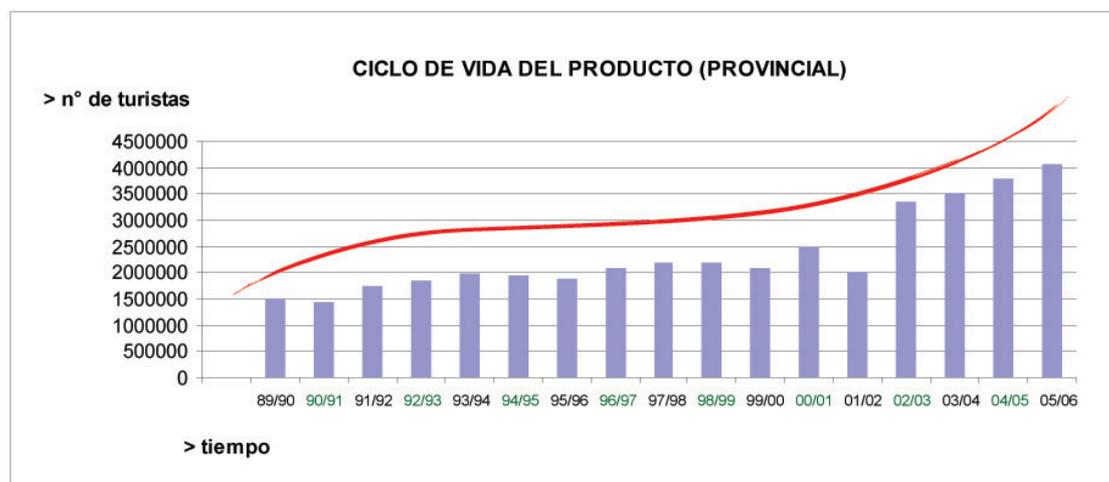
¹⁴ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México, 2000.

¹⁵ La Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) reúne datos referidos solamente a la demanda de turismo internacional y sobre la oferta de alojamiento en Argentina. Las estadísticas sobre la demanda de turismo interno están a cargo de cada uno de los organismos municipales y provinciales de turismo.

Al desconocerse si se está en presencia o no del nivel máximo de turistas, existen tres posibilidades: que continúe en crecimiento, que alcance la etapa de madurez y se mantenga estable en el tiempo, o que comience el declive. Éste podría suceder en caso que el destino no evolucione de acuerdo a las necesidades y gustos cambiantes de los turistas, o ante la falta de atención al aumento de los competidores, lo cual implicaría el movimiento de turistas hacia otros destinos turísticos.

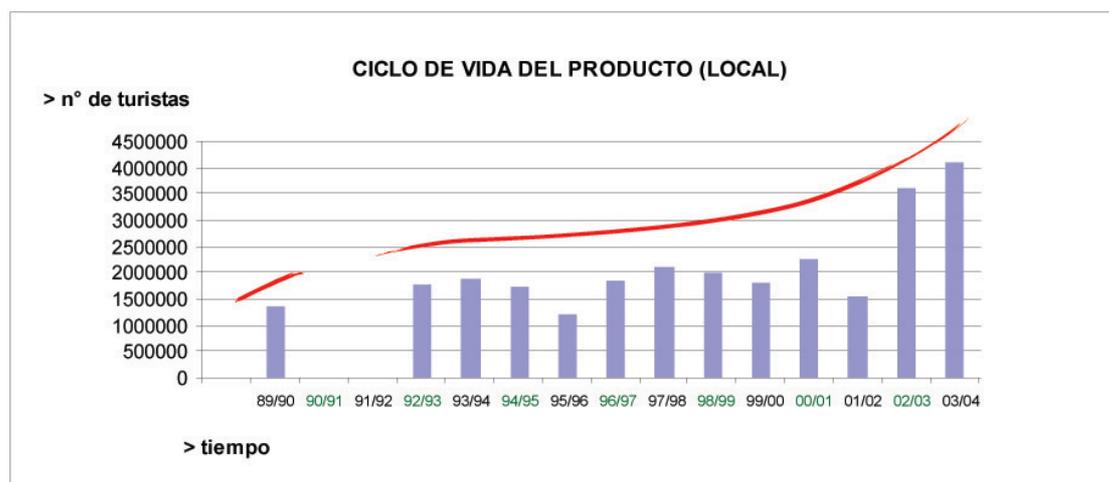
En el gráfico 2 se expone la evolución de la afluencia de turistas en el tiempo para la ciudad de Villa Carlos Paz, a los fines de comparar su similitud con el ciclo de vida a nivel provincial. Si se comparan los gráficos se observa que el turismo a nivel provincial y local presenta la misma evolución a través de los años y comparte la misma tendencia futura. Esta relación positiva indicaría que ambos mercados se encuentran en la misma etapa del ciclo de vida.

Gráfico 1.



Fuente: Departamento de Estadística de Agencia Córdoba Turismo.

Gráfico 2.



Fuente: Departamento de Estadística de Villa Carlos Paz

Descripción del destino

Según Bigné, Font y Andreu¹⁶, un destino turístico es una combinación de recursos que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Cada elemento se produce y controla por agentes individuales y se integran en una marca paraguas bajo el nombre del destino. Los recursos turísticos son la materia prima del desarrollo turístico y se componen de recursos básicos o naturales y recursos generados.

Recursos Naturales

Villa Carlos Paz cuenta principalmente con dos recursos naturales distinguidos, las sierras y el Lago San Roque. A su vez cuenta con ríos, fauna y flora autóctona, paisajes y clima cálido.

Las sierras constituyen uno de los atractivos de mayor valor turístico y natural. Pertenecen a las primeras estribaciones de las Sierras Chicas y limitan al este de Villa Carlos Paz. La principal actividad que el turista puede realizar es el ascenso al Cerro de la Cruz, de aproximadamente 1000mts. de altura. Lo logra por medio de un sendero rodeado de vegetación autóctona y con vistas panorámicas de la ciudad. Otra de las actividades es el descenso en Aerosilla, establecimiento que presta además otros servicios como por ejemplo: aerotrén, acuario, confitería, alfombra mágica, comercios regionales, etc.

El Lago San Roque es un inmenso espejo de agua considerado como otro de los principales atractivos paisajísticos de la ciudad. Se nutre de los ríos San Antonio y Cosquín y de las aguas de los arroyos Las Mojarras y Los Chorrillos. En él es posible realizar variadas actividades náuticas y deportivas, siendo el escenario de campeonatos de windsurf, concursos de pesca y campeonatos de motos de agua y jet sky.

Asimismo se puede navegar por medio de hidropedales o contratando el servicio de catamarán, que recorre sus aguas hasta llegar al paredón del Dique San Roque y al reconocido embudo. Dado el crecimiento demográfico de la ciudad y los largos períodos de sequía, el lago San Roque presenta problemas de contaminación causados principalmente por un fenómeno conocido como eutroficación, que se desarrollará más adelante en el análisis externo.

Recursos Generados¹⁷

> Actividades Diurnas:

- *Balnearios*: dentro del ejido municipal, existen once balnearios, diez se extienden a lo largo del Río San Antonio y uno sobre el Río los Chorrillos. Se caracterizan por ser de bajo caudal y por contar con varios servicios como asadores, sanitarios y estacionamiento. Durante temporada, son especialmente tres los de mayor demanda, dado el entorno natural que los rodea y su ubicación, éstos son: Playas de Oro, el Fantasio y Sol y Río. La concentración turística que se produce en ellos trae aparejado altos niveles de saturación durante toda la temporada.

¹⁶ Bigné, J. Enrique, Font, Xavier, Andreu, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid, 2000.

¹⁷ Fuentes: Entrevista a Mario Carletti, Turismo Alternativo, Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz.
Página oficial de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz, www.villacarospaz.gov.ar

Sobre el Lago San Roque se encuentran otras zonas de playa ideales para los jóvenes ya que ofrecen diversos paradores y permiten la realización de deportes náuticos.

- *Circuitos urbanos, histórico-culturales y turísticos (City Tour):* son tradicionales los circuitos que recorren los barrios y zonas turísticas de la ciudad por medio de vehículos contratados para tal fin, como trenes y micros de doble piso. Por su parte, la Secretaría de Turismo organiza caminatas guiadas por diferentes zonas de la ciudad, distinguidas por su arquitectura y significado histórico. Entre ellas se destacan:

- Circuito Central: recorre establecimientos de alto valor patrimonial como la Municipalidad (ex Hotel Carena), la escuela primaria Carlos N. Paz y la Iglesia del Carmen.
- Circuito Villa del Lago: posee las mejores vistas panorámicas de la ciudad y se visitan los chalets de los primeros habitantes de Villa Carlos Paz, la casa de Manuel de Falla y el Puente Negro.
- Circuito Barrio La Quinta: incluye la visita a la Iglesia Sagrado Corazón de Jesús construida por los Jesuitas, el museo histórico de Villa Carlos Paz y un parque con árboles de distintas especies autóctonas.

- *Excursiones:* dada su ubicación privilegiada, Villa Carlos Paz es el centro de los circuitos turísticos provinciales. Por medio de la contratación en agencias de viajes se pueden realizar excursiones de medio día o día completo con guías especializados. Desde la Secretaría de Turismo se recomiendan principalmente las siguientes:

- Camino de Punilla: enlaza las localidades del resto del Valle, entre ellas Cosquín, La Falda, Valle Hermoso, Los Cocos y Capilla del Monte.
- Camino de Traslasierras: emprende el camino de las Altas Cumbres hasta arribar a la ciudad de Mina Clavero.
- Camino de los Volcanes y los Tuneles: el mismo conduce al turista hacia el macizo Los Gigantes.
- Camino de los Grandes Lagos: bordea una diversidad de lagos para visitar sus villas aledañas. En este circuito se destacan Villa General Belgrano y Santa Rosa de Calamuchita.
- Camino de la historia por las Sierras Chicas: recorre el Camino de las Cien Curvas para acceder, entre otras, a las ciudades de Saldán, Villa Allende, Unquillo y Río Ceballos.
- Ciudad de Córdoba: arriba desde la autopista a la ciudad capital de la provincia para visitar los principales puntos turísticos.

- *Actividades lacustres:* entre ellas se encuentran los recorridos por el Lago San Roque hasta el paredón del Dique en catamarán y paseos en el Lago con hidropedales.

- *Entretenimientos en parques:* existe una gran variedad de establecimientos recreativos ideales para la familia con niños, tanto dentro del ejido municipal como fuera de él. Entre los de mayor envergadura se encuentran: Pekos, Mundo Fantástico, La Casa de Casper y Bosque Aventura.

- *Turismo alternativo:* son todas las actividades de aventura al aire libre y en contacto con la naturaleza a cargo de prestadores habilitados. Su contratación se realiza desde Carlos

Paz pero la mayoría de los establecimientos se encuentran fuera de la ciudad, e incluso muchos de los servicios se refieren a excursiones hacia zonas aún más alejadas. En los últimos años, la Secretaría de Turismo ha estado apoyando esta actividad creando un área específica de Turismo Alternativo dentro de la Secretaría. La mayor importancia concedida se debe a su consideración como un atractivo potencial para complementar los actuales productos de sol y río. Actualmente existen una gran cantidad de prestadores habilitados cuyos servicios abarcan cabalgatas, trekking y caminatas guiadas, escalada, rappel y tirolesa, cicloturismo, buceo, cabalgatas y turismo rural, espeleísmo y turismo minero, y vehículos todo terreno. Se presenta en el Anexo un cuadro con los prestadores habilitados dentro de cada especialidad (página 143).

- *Centros comerciales:* ubicados a lo largo de la calle céntrica, se convierten en el espacio de reunión turística durante el horario peatonal. El centro comercial de Villa Carlos se encuentra dividido en dos zonas vinculadas por uno de los puentes más antiguos de la ciudad. La de mayor concentración es la denominada Centro Nuevo. Se extiende a lo largo de cinco cuadras en las que se concentran bancos, teatros, bares, confiterías, restaurantes y galerías con comercios de las principales marcas nacionales y productos de primera calidad. En la zona denominada Centro Viejo se localizan comercios de marcas menos reconocidas y por ello el flujo de turistas disminuye considerablemente. De esta situación resulta la saturación del espacio público provocando incomodidad y malestar en el turista.

> Actividades Nocturnas:

- *Espectáculos teatrales:* Carlos Paz cuenta con diez teatros y dieciséis salas con capacidad para 7.500 espectadores aproximadamente. Ubicados en su mayoría en la zona céntrica, son estrenados durante temporada de verano por compañías teatrales de nivel nacional y reconocidos actores del ambiente artístico. En este sentido, Villa Carlos Paz está posicionada como la primera plaza teatral de la provincia ya que supera en capacidad y calidad a la oferta teatral de las demás localidades serranas. Para comprobar este hecho se sugiere remitirse al cuadro competidores del Anexo (páginas 149, 150 y 151).

- *Espectáculos callejeros:* también llevados a cabo principalmente en el área peatonal incluyen payasos, artistas, circos a la gorra, entre otros.

- *Boliches y pubs:* existen cuatro discos permanentes que presentan diversos atractivos para cada noche de la semana ideales para el segmento más juvenil. Además se encuentran disponibles una gran variedad de bares y pubs para todas las edades.

- *Salas de cine.*

- *Feria de artesanos:* desde el atardecer hasta las últimas horas de la noche, los dos centros de artesanos ubicados uno en cada zona céntrica, ofrecen sus artesanías que abarcan bijouterie, adornos, muebles, tejidos, productos gastronómicos, etc.

- *Actividades nocturnas:* el turista puede realizar un recorrido nocturno por el Lago San Roque en catamarán o visitar cavernas naturales acompañado por guías especializados en Turismo Alternativo.

> **Infraestructura:**

- *Alojamiento:* la demanda turística de Villa Carlos Paz supera a la de cualquier otro destino de la provincia de Córdoba, gozando por ello de una capacidad también superior para alojarlos. Si se observa el cuadro de competidores número 32 (páginas 89 y 90) se puede corroborar esta situación comparando la capacidad de alojamiento de Villa Carlos Paz con respecto a la de los principales destinos turísticos de las Sierras. Actualmente existen aproximadamente 250 establecimientos hoteleros con capacidad de 16.000 plazas, regulados bajo la ley hotelera 6483. Incluyen hoteles hasta 4 estrellas, hosterías y hostales, complejos turísticos, residenciales, apart hotel, apart cabaña y moteles. Cabe destacar que hasta el momento la cantidad de plazas disponibles entre las distintas opciones de alojamientos abastece la demanda. La oferta de alojamiento se completa con colonias de vacaciones, camping y viviendas en alquiler que en total suman cerca de 54.500 plazas.

El servicio de alojamiento es una de las áreas que recibe mayor porcentaje de quejas según la Oficina de Quejas y Reclamos de la Secretaría de Turismo. El siguiente cuadro expone la evolución porcentual de las quejas para el área alojamiento, de un total de 15 áreas comparadas, desde el año 2002 en adelante:

Cuadro 3. Porcentaje de quejas para el área alojamiento

2002	2003	2004	2005	2006
15%	31%	26%	29%	23%

A continuación se comparan las principales quejas relacionadas al área de alojamiento para el año 2005 y 2006. Se destacan el servicio deficiente y el deterioro edilicio, como resultado de la falta de capacitación y reinversión por parte de los propietarios.

Cuadro 4. Principales quejas para el área alojamiento

2005		2006	
Servicios deficientes	23%	27%	Servicios deficientes
Deterioro edilicio	20%	19%	Deterioro edilicio
Sin facturación	14%	14%	Mal trato
Reservas no respetadas	11%	12%	Falta de higiene
Falta de dinero o pertenencias	11%	11%	Publicidad engañosa
Otros	21%	17%	Otros
Total	100%	100%	Total

- *Gastronomía:* los servicios gastronómicos varían desde menú económicos para el turista hasta cocina internacional. Existe un total de 132 establecimientos, entre restaurantes, parrillas, lomiterías, pizzerías, confiterías y pubs. La mayoría de los

establecimientos con menú económico y de comida rápida se encuentran ubicados en el centro de la ciudad sobre el área peatonal o muy cerca de allí, sobre la costanera. En cambio, los establecimientos de mayor categoría están en la periferia y distribuidos en diferentes áreas de la ciudad.

La gastronomía es también una de las áreas más conflictivas en cuanto al porcentaje de quejas recibidas por los turistas. Su evolución desde el año 2002 es inestable como se observa a continuación:

Cuadro 5. Porcentaje de quejas para el área gastronomía

2002	2003	2004	2005	2006
18%	8%	7%	16%	6%

Las quejas que se repiten para los años 2005 y 2006 son la promoción engañosa y el cobro excesivo de los servicios.

Cuadro 6. Principales quejas para el área gastronomía

2005		2006	
Promoción engañosa	28%	32%	Promoción engañosa
Cobro excesivo	21%	23%	Comida en mal estado
Mal trato	21%	17%	Sin facturación
Lentitud del servicio	10%	13%	Cobro excesivo
Otros	20%	15%	Otros
Total	100%	100%	Total

Calificación dada a los recursos turísticos de Villa Carlos Paz¹⁸

A partir de una encuesta realizada a turistas que visitaron Villa Carlos Paz durante la temporada 05/06, se obtuvieron las siguientes respuestas en cuanto a la calificación otorgada a los recursos turísticos. El instrumento de recolección de datos se presenta en el Anexo (página 144).

Cuadro 7. Calificación de los recursos turísticos

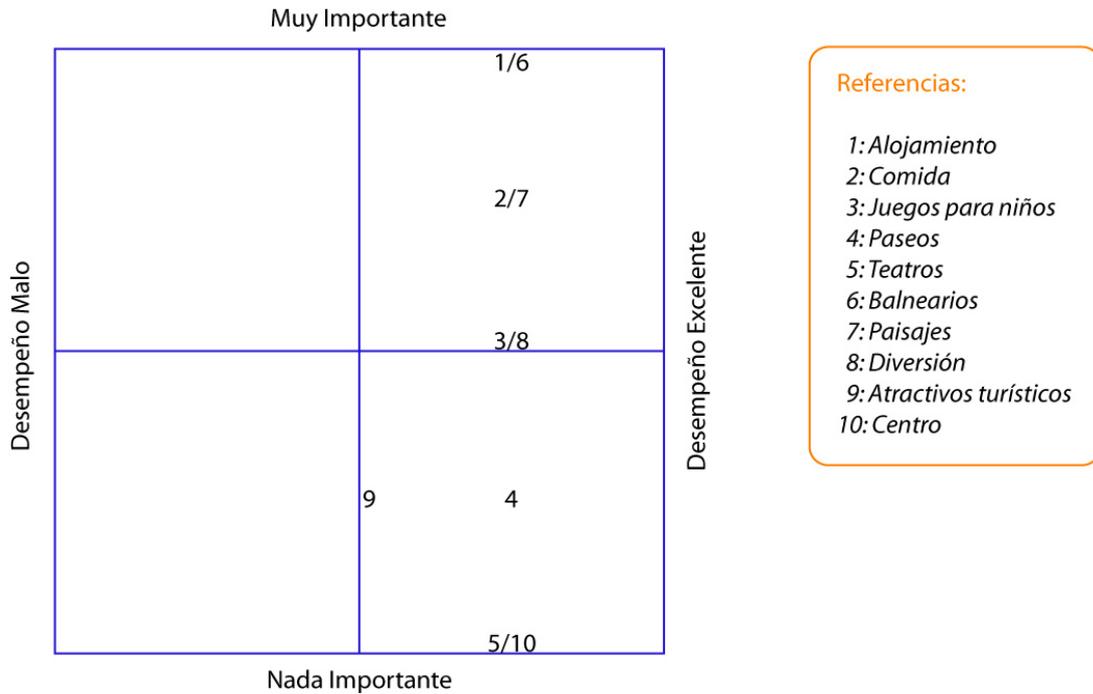
Recursos Naturales	Muy Buenos
Actividades Diurnas	Buenas / Variadas
Actividades Nocturnas	Buenas / Limitadas
Servicio de Alojamiento	Buenos / Suficientes
Servicio de Gastronomía	Buenos / Posibilidades de mejora

Fuente: entrevista a turistas temporada 05/06, total de entrevistados: 5

¹⁸ Calificaciones obtenidas de una escala de tres puntos de "muy bueno", "bueno" y "malo".

Matriz Importancia-Desempeño de atributos¹⁹

Figura 4. Matriz Importancia-Desempeño de atributos



Fuente: entrevista a turistas temporada 05/06. Total de entrevistados: 5

La idea de esta matriz es concentrar los esfuerzos comerciales en aquellos atributos que se encuentren en el cuadrante superior derecho para mantener sus actuales niveles de actuación y, en prestar atención en los esfuerzos que se realizan sobre ciertos atributos cuyo desempeño es excelente pero su importancia es menor como los del cuadrante inferior derecho.

Estrategia actual de producto²⁰

Desde la Secretaría de Turismo se lleva a cabo desde hace algunos años, el denominado "Producto Sierra". El objetivo es ampliar la oferta turística mediante la comercialización de Villa Carlos Paz y sus alrededores. El Producto Sierra consiste en la venta de excursiones hacia otras zonas fuera del ejido municipal, pero a cargo de prestadores de Carlos Paz.

De esta manera se logra que el turista, una vez finalizada la excursión, regrese a la ciudad. Las excursiones que se venden son atractivos puntuales y no otras localidades o destinos turísticos. El turismo alternativo y el camino de las estancias jesuíticas son modalidades del Producto Sierra.

Si bien el Producto Sierra ha sido definido por la Secretaría de Turismo, su concepto no fue claramente comunicado hacia los sectores comprometidos, lo cual influye en el escaso

¹⁹ Calificaciones obtenidas de una escala de 5 puntos, desde "muy importante"(5) a "nada importante"(1) y desde "desempeño excelente"(5) a "desempeño deficiente"(1).

²⁰ Entrevista a Luis Abed, Secretario de Turismo de Villa Carlos Paz.

ofrecimiento y comercialización del producto. Por otra parte tampoco se han realizado esfuerzos de comunicación y promoción directa a los turistas para que sean ellos quienes demanden el producto a las Agencias encargadas de la venta de excursiones y circuitos turísticos.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

Bigné, Font y Andreu²¹ exponen que la fijación del precio del destino y de los elementos individuales del producto turístico es un proceso complejo en el que intervienen los distintos agentes públicos y privados. Los primeros tratan de trasladar su política turística al ámbito de los precios desde una perspectiva global que incluye los intereses de la sociedad y el posicionamiento deseado. Los segundos persiguen más bien un interés particular centrado en la obtención de rendimientos positivos. Adicionalmente, las políticas económicas nacionales, las condiciones económicas de los mercados internacionales, así como los cambios macroeconómicos, tienen gran influencia sobre el precio del destino y la atracción de los turistas. El siguiente análisis incluye: el nivel actual de precios, punto de equilibrio, el precio en relación con la competencia, supuesto sobre elasticidad de la demanda y supuesto sobre ciclo, tendencia y estacionalidad.

Nivel actual de precios

En materia de precios, tanto los alojamientos, comercios gastronómicos y productos de entretenimientos se manejan por el juego de la oferta y la demanda, al estar inmersos en un mercado de libre competencia.

Las tres áreas de servicios poseen sus costos operativos de trabajo. Dichos costos son los que determinan el mínimo en cuanto a los precios por cobrar. Por lo tanto, durante temporada baja, los precios alcanzan un mínimo por debajo del cual sería imposible absorber los costos operativos.

Por otro lado, solamente en la hotelería, existe una regulación en cuanto al máximo de precios que pueden cobrar, sobre todo durante temporada alta.

La regulación se enmarca en la Ley de Hotelería N° 6483 por medio de la cual se obliga a cada establecimiento a presentar y registrar tarifas máximas. El registro previo permite su posterior cobro. La violación de dicha tarifa máxima trae como consecuencia la aplicación de una multa que puede ascender a 14 veces el monto de la tarifa. Por el contrario, no se cuenta con una regulación para el registro de tarifas mínimas, lo cual puede traer aparejada una guerra de precios que perjudica directamente al turista, por los bajos niveles de servicios brindados, y a Carlos Paz en su conjunto por el deterioro de su imagen.

La estrategia de Villa Carlos Paz para mantener un adecuado nivel de precios se ejerce desde el municipio, por medio del control del nivel de los servicios prestados por los distintos establecimientos. De esta manera, dentro del sector hotelero, se cuenta con el Poder de Policía delegado por la provincia de Córdoba. El Poder de Policía se encarga de inspeccionar ciertos indicadores sobre el nivel de los servicios y gestionar las actas para la posterior sanción provincial, en caso de que el establecimiento no cumpla con las condiciones necesarias.

Los comercios gastronómicos son sometidos a controles bromatológicos.

²¹ Bigné, J. Enrique, Font, Xavier, Andreu, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid, 2000.

Además el municipio cuenta con el apoyo del Departamento de Defensa del Consumidor de Córdoba para el tratamiento de los reclamos por cualquier insatisfacción en materia de precios. Por otro lado, antes del inicio de la temporada, el municipio se encarga de realizar campañas de concientización por medio de la distribución de afiches a los distintos establecimientos comerciales. El objetivo es comprometerlos en la entrega de un buen servicio a los turistas a precios racionales y coherentes con la calidad percibida. El slogan que acompaña la campaña es “Turista contento, turista que vuelve”.

En definitiva, la tarea del municipio es la de actuar como mediador para lograr una coherencia entre los servicios entregados y el precio cobrado.

Punto de equilibrio

Carlos Paz no cuenta con una definición al respecto por lo cual el Punto de Equilibrio es definido junto con la Secretaría de Turismo²² como la Ocupación Hotelera mínima necesaria para que una temporada, fin de semana o una fecha determinada de arribo de turistas no fracase. La Ocupación Hotelera es el promedio de plazas (camas) hoteleras ocupadas durante un tiempo determinado. Es un porcentaje que se calcula por medio de una encuesta telefónica a una muestra de 32 hoteles de un total de 270. Las llamadas se realizan durante temporada alta, dos veces por semana, en un día marcadamente bajo en turistas y en otro día marcadamente alto.

Para alcanzar el punto de equilibrio se requiere que el promedio de ocupación hotelera anual alcance como mínimo el 60%. La determinación de este mínimo se explica por dos razones principales: la primera es de orden lógico, debido a la necesidad de cada establecimiento de contar con un margen de ganancia que le permita reinvertir en el mantenimiento mínimo del alojamiento. A su vez, como consecuencia de la corta duración de la temporada alta, es imprescindible un apalancamiento de la rentabilidad obtenida durante ese tiempo para afrontar los siguientes meses hasta la próxima fecha de arribo de turistas. La segunda razón por la que es necesario obtener una ocupación mínima del 60% y no del 50%, reside en que la mayoría de alojamientos cuentan con una cantidad mayor de plazas que las que en realidad registran oficialmente. A modo de ejemplo, si un alojamiento registra 100 plazas, en realidad cuenta con 120. Al contar sólo con las plazas registradas al momento de calcular la Ocupación Hotelera, se opta por definir como mínimo el 60% en vez del 50%.

Precio del producto en relación con la competencia

El hecho de que los destinos de verano, comúnmente conocidos como destinos de sol y playa, busquen dar respuesta a la demanda masiva y creciente de turistas por medio de la oferta de un producto similar como es el mar o el río, según el caso, genera que la competitividad esté centrada en el precio y no en la calidad, con la intención de incrementar el número de turistas.

Villa Carlos Paz está posicionada en gran medida como destino turístico económico, es decir que su oferta está basada en el precio y no en la calidad.

Una forma de conocer el nivel de precios de un destino es por medio del gasto promedio por turista por día, teniendo en cuenta que los principales rubros que componen dicho gasto son: transporte, alojamiento y gastronomía.

²² Haydé Gradito, jefa de Oficina de Reclamos, Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz.

Según datos de la Secretaría de Turismo de la Nación, el gasto promedio diario por persona sobrepasó los \$80 en los principales centros turísticos del país durante la última temporada. El hecho de que los precios hayan alcanzado un nivel similar demuestra que ya no es una variable de diferenciación, sobretodo teniendo en cuenta que el turista actual pone mayor atención en la calidad y la variedad de la oferta turística, lo cual lo predispone a pagar un precio mayor.

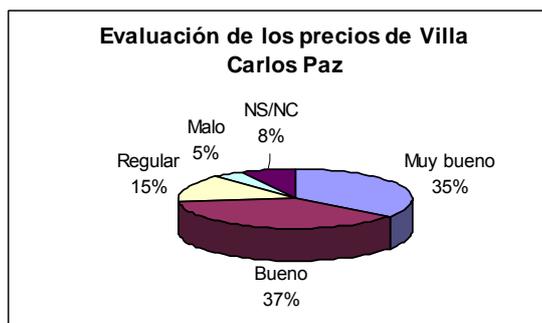
El precio es una variable que juega un papel significativo en la determinación de la imagen del destino. En este sentido, es importante la percepción de una buena relación precio/calidad por parte del turista.

En el caso de Villa Carlos Paz y como se observa en los siguientes gráficos, la valoración de la relación precio/calidad que hacen los turistas permite interpretar que: si bien la calidad de los servicios en general recibe un 90% de calificaciones positivas y un 4% de negativas, el nivel de los precios recibe un 72% de calificaciones positivas y un 20% de negativas. Esta diferencia permite visualizar que los precios son percibidos como inadecuados para la calidad de servicios brindada.

Gráfico 3.



Gráfico 4.



Fuente: Estudio de la Demanda Estival 2006 en Villa Carlos Paz. LATTANZI & APRA, Marketing y Publicidad, Córdoba. Departamento de Estadísticas de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz.

Supuesto sobre elasticidad de la demanda

La elasticidad²³ es un estimador de cuánto cambia la cantidad demandada cuando se modifica alguno de los factores tales como: el precio del producto o servicio, el ingreso de los consumidores, el número de consumidores, el precio de bienes complementarios y de bienes sustitutos, los gustos y preferencias, etc.

La elasticidad precio de la demanda mide cuánto varía porcentualmente la cantidad demandada ante un cambio porcentual en el precio.

Según la magnitud de su variación la elasticidad precio demanda se denomina:

- a- perfectamente elástica: ante una disminución ínfima del precio, el aumento en la cantidad demandada tiende a infinito.
- b- elástica: cuando la cantidad demandada varía porcentualmente más que la variación en el precio.
- c- unitaria: cuando la cantidad demandada varía porcentualmente igual que el precio.

²³ Sapag Chain, Nassir. *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*, Prentice Hall, Argentina, 2001.

d- inelástica: cuando la cantidad demandada varía en un porcentaje menor a lo que lo hace el precio.

e- perfectamente inelástica: la demanda no cambia cualquiera sea la variación en el precio.

Según Roberto Boullon²⁴ el servicio turístico posee dos características que traduce a la demanda en elástica: es ocasional y prescindible. Una persona o un grupo familiar puede dejar de viajar si se le presenta algún conflicto económico, si en el destino al cual viaja aparecen perturbaciones (ej.: cuestiones de seguridad) que desalientan la idea o si comienzan a atraerle otros destinos.

En el caso de Argentina, el clima económico, político y social que se desató en el año 2001 afectó negativamente el turismo interno durante la temporada 01/02.

A su vez, el aumento general en los precios y la consecuente caída en el poder adquisitivo de los ingresos salariales trae aparejado cambios en las conductas de los turistas, quienes recurren a diferentes estrategias para reducir los costos de sus vacaciones. Algunos optan por recorrer menos kilómetros hacia localidades más cercanas a su lugar de residencia, otros permanecen fuera durante un período de tiempo más corto, o realizan "mini-vacaciones" con el propósito de visitar a parientes o amigos.

Este supuesto no es absoluto ya que existe la contracara de aquellos turistas que permanecen fieles a un destino sin reconocer sus defectos puestos en evidencia por nuevas ofertas turísticas o sin ser afectados por los cambios en el nivel de los precios. Dentro de este segmento se encuentran los dueños de casas de vacaciones o aquellos que les gusta regresar siempre al mismo lugar.

Otro caso es el segmento de personas que realizan viajes de negocios o por trabajo. La demanda para este tipo de turismo no es tan elástica como en el caso de los viajes de placer, dado que hay ciertos tipos de viajes que deben realizarse. A su vez, los viajes de negocios dependen menos de las temporadas en las que generalmente se realizan los viajes de placer. Este segmento permite atraer ingresos que compensan las altas y bajas de los viajes de placer.

Aunado a los viajes de negocios se encuentran aquellos que se realizan para asistir a convenciones y congresos, los cuales tienen las mismas características. No dependen tanto de las temporadas, aunque en caso de existir perturbaciones en el clima económico, político o social, su repercusión se observa en el número de personas que asisten.

En conclusión, la demanda de destinos turísticos no es ajena a los cambios que se producen en su entorno, sobretudo el económico. Entonces es de suma importancia tener en cuenta el contexto dada las características de la demanda en este sector y dada las características de cada país.

Supuestos sobre ciclo, estacionalidad y tendencia

Los ciclos²⁵ son patrones que ocurren en los datos cada varios años. Generalmente se encuentran ligados al ciclo del negocio y son de importancia vital en el análisis y planeación de negocios a corto plazo.

²⁴ Boullon, Roberto. *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003.

²⁵ Ballou, Ronald. *Logística Empresarial, Control y Planificación*, Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991.

Ciclos de negocios²⁶: La economía siempre está fluctuando creando ciclos de alza y baja. Estos ciclos de negocios tienen cuatro fases: expansión, pico, recesión y sima.

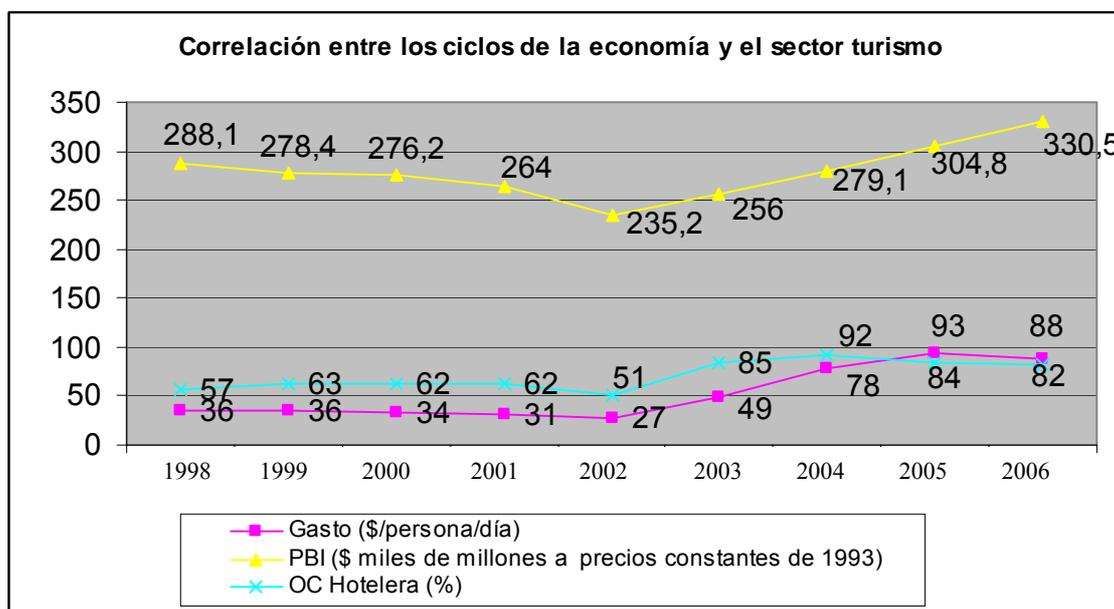
La expansión o crecimiento aumenta la actividad económica y supone un aumento en el PIB, niveles más altos de empleo y creación de trabajo. El punto más alto de un ciclo, tras la expansión, se denomina pico.

La decadencia general de la economía da comienzo a la etapa de recesión o contracción, que trae consigo un descenso en el PIB, mayor desempleo y menores ventas de bienes y servicios. El punto más bajo, después de la recesión, se denomina sima. La fase de expansión comienza en la sima y continúa hasta el pico.

Cada ciclo tiene cuatro fases pero generalmente no duran el mismo tiempo.

Para comprobar que el turismo se encuentra ligado a los ciclos de la economía se relacionan ambos sectores por medio de una serie de indicadores. Para el caso de la actividad económica se utiliza el PBI (Producto Bruto Interno) definido como: el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. En relación al sector turístico se utilizan dos indicadores: las variaciones en la ocupación hotelera en Carlos Paz durante temporada alta y el gasto promedio realizado por día por persona. En resumen en el siguiente gráfico se observa que tanto el nivel general de la actividad económica como el sector turístico han sufrido etapas de recesión, sima y expansión desde 1998 al 2006.

Gráfico 5.



Fuentes: INDEC y Departamento de Estadísticas de Villa Carlos Paz.

En el gráfico 5 se observa que tanto el PIB Nacional, como la ocupación hotelera y el gasto por persona por día decrecieron desde 1998 al 2002. La temporada 01/02 evidenció la crisis económica por la que atravesaba el país al alcanzar cada uno de los indicadores su nivel más bajo durante el período bajo análisis. A partir de ese año la actividad económica comenzó a reactivarse repercutiendo favorablemente en el sector turismo.

²⁶ Chon, Kye-Sung, Sparrowe, Raymond T. *Atención al cliente en Hostelería*, Thomson Paraninfo, 2001.

Estacionalidad²⁷: es definida como el patrón de datos que se repite cada doce meses.

En el caso de un destino turístico se encuentra determinada por los períodos de alta y baja de turistas que se producen a lo largo del año y que se repiten cada doce meses.

En Carlos Paz existen ciertas fases del año que poseen estas características. El principal período de alta es la temporada estival. Todos los años, desde diciembre a marzo, se produce un incremento en el número de turistas que visitan la ciudad. Este período coincide con los meses de verano en que se acostumbra vacacionar.

Por otra parte a lo largo de la temporada alta se producen dos fases de ocupación parcial y dos fases de ocupación plena.

Las fases parciales se dan al principio y al final de la temporada (diciembre y marzo) y las de plena ocupación se dan entre medio de las dos anteriores (enero y febrero).

Otros períodos de alta que se producen son durante Semana Santa, vacaciones de invierno y los meses de noviembre y diciembre en que la ciudad recibe al segmento estudiantil.

El resto del año es considerado temporada baja, ya que si bien la ciudad es visitada por turistas, su cantidad no es significativa.

Tanto los períodos de temporada alta como los de temporada baja se producen todos los años y se repiten cada 12 meses.

Tendencia²⁸: es el movimiento gradual, ascendente o descendente, de los datos, a través del tiempo.

Los indicadores de tendencia incluyen un grupo de datos que tienden a cambiar con los cambios de la economía en general. Estudiando dichos datos se puede ver hacia dónde se dirige la economía.

Se adaptan algunos de ellos a los datos que son pertinentes para el sector turismo:

- > PIB: se encuentra en expansión (ver gráfico5).
- > Nivel de la Construcción: durante el primer semestre del 2006 el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción registra un incremento en conjunto del 21,7% en comparación con igual período del año anterior. (fuente: Indec).
- > Ingresos: continúan incrementándose desde el 2004 (fuente: Indec).
- > Ocupación Hotelera: asciende desde el 2002 (ver gráfico 5).
- > Consumo del turista: determinado por el gasto por persona por día también en crecimiento desde el 2002 (ver gráfico 5).

A partir de este conjunto de indicadores se pretende evidenciar la tendencia hacia la expansión económica que beneficia, entre otros, al sector turístico.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Según Philip Kotler²⁹ el sistema de comunicación de marketing es un conjunto complejo de medios e instrumentos que se combinan para lograr el máximo efecto o impacto sobre el público meta. Los cinco elementos principales de la mezcla de comunicación son:

²⁷ Ballou, Ronald. *Logística Empresarial, Control y Planificación*, Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991.

²⁸ Ballou, Ronald. *Logística Empresarial, Control y Planificación*, Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991

²⁹ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, México, 2000.

- > Publicidad: es cualquier forma paga de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios, a través de un patrocinador que se identifica.
- > Promoción de ventas: incentivos a corto plazo que animan a comprar o probar un producto o servicio.
- > Relaciones públicas: programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o sus productos.
- > Ventas personales: interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, contestar preguntas y obtener pedidos.
- > Marketing directo: comunicación con clientes específicos actuales y potenciales utilizando bases de datos y medios no personales de contacto como correo, teléfono o Internet.

La comunicación de destinos turísticos requiere la coordinación con los proveedores locales y con los demás elementos de la mezcla de marketing orientada al logro de determinados objetivos. El siguiente análisis incluye además de la mezcla actual de comunicación, las acciones realizadas anteriormente por Carlos Paz en este sentido.

Acciones de comunicación y promoción anteriores

Cuadro 8. Acciones de comunicación y promoción anteriores

AÑO	ACCIONES
1970	> campaña publicitaria a nivel nacional. Slogans: "La guerra y la paz todo vive en Carlos Paz" y "Póngale Carlos Paz a su verano".
1990 	> concurso para seleccionar un isologo que identifique la marca de ciudad. El ganador es un círculo rojo, negro y amarillo. El círculo hace referencia al sol como signo de la temporada alta y da la sensación de movimiento y dinamismo. El rojo connota vitalidad, sensualidad y energía, el amarillo calidez y el negro confiere nobleza y elegancia. Es reconocido a nivel nacional y continúa siendo el isologo luego de 16 años. > nueva frase publicitaria: "Carlos Paz todo el año y naturaleza a todo confort", enuncia la capacidad de infraestructura por un lado y el paisaje por otro.
1993	> campañas promocionales "Viajes de difusión" a nivel nacional y a países limítrofes. > campañas publicitarias en capital y el interior, convenios con comercios de electrodomésticos, empresas de ómnibus, y pautas en radios, diarios y tv.
1995	> gacetilla de prensa enviada a los medios más importantes del país que generan más de 62.000 metros de columnas gratis sobre Carlos Paz. > viajes de difusión a capital y el interior.
1996	> campaña publicitaria local.
1997-2006	> no se poseen datos.

Fuente: Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz.

Estrategia de comunicación actual

Partiendo de que los esfuerzos actuales en comunicación van dirigidos a la temporada de verano 2006/2007, la mezcla de comunicación consiste en el uso de tres principales elementos: publicidad, promoción y relaciones públicas.

Cuadro 9. Elementos de la comunicación actual

TIPO DE COMUNICACIÓN	ELEMENTOS		
	PROMOCIÓN	RELACIONES PÚBLICAS	PUBLICIDAD NO PAGA
EXTERNA (HACIA LOS TURISTAS)	Participación en la Feria Internacional de Turismo en Buenos Aires (del 25 al 28 de noviembre). Se entrega material informativo y publicitario sobre Carlos Paz.	Organización de eventos: Apertura de Temporada en Buenos Aires y Rosario. Invitados: prensa de cada lugar y los artistas que actuarán en la próxima temporada.	Organización de entrevistas, secciones de fotos, etc., con los artistas durante temporada alta para ganar segundos al aire gratis en los principales canales televisivos del país.
INTERNA (HACIA LA COMUNIDAD LOCAL)	PUBLICIDAD	RELACIONES PÚBLICAS	COMUNICACIÓN DE INTERÉS GENERAL
	Comunicación de recordación y contenido emocional. Frase publicitaria: "Carlos Paz, la ciudad de todos". Canales de comunicación: radio local, prensa local, canal de televisión local y gráfica en vía pública local.	Organización de eventos: Apertura de Temporada en Villa Carlos Paz. Invitados: prensa local y del interior.	Distribución de Publicaciones oficiales de la Municipalidad. Su objetivo es informar a la comunidad los proyectos y obras públicas de reciente inicio, en desarrollo y finalizadas. Campañas de concientización a comerciantes en materia de precios para la temporada alta. Comunicación a turistas sobre el Buzón del Turista para reclamos o sugerencias.

Fuente: entrevista a Oscar Antonio. Área de Promoción. Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz.

Centros de información al turista

Las oficinas de información al turista tienen como principal función asesorar al turista acerca de las actividades que puede realizar en Villa Carlos Paz.

Se entregan folletos de índole descriptiva, con mapas de la ciudad y de las zonas aledañas, junto con indicaciones acerca de los puntos de interés para el turista.

Además, asesoran en caso de que el turista decida realizar un recorrido mayor hacia otras localidades de las Sierras.

Actualmente la Secretaría de Turismo cuenta con cuatro Oficinas de Información estables. Tres en la ciudad de Carlos Paz y una en Capital Federal. Todas ellas están ubicadas en puntos estratégicos de alto tránsito de personas.

Cuadro 10. Ubicación de las oficinas de información turísticas

EN CARLOS PAZ	<i>Central:</i> área céntrica, entre Terminal de Ómnibus y edificio Municipal.
	<i>Caminera:</i> sobre principal avenida de acceso a la ciudad desde autopista Córdoba-Carlos Paz.
	<i>Villa del Lago:</i> sobre ruta de acceso desde las localidades del Norte.
EN CAPITAL	En área peatonal, sobre calle Florida. Local en galería.

En Carlos Paz todas las oficinas cuentan con espacio para estacionamiento, ambiente climatizado y zona de descanso o espera. Así mismo cuentan con adecuada señalización para su perfecta visualización. La cartelería externa comunica la palabra Informes, junto con la página web oficial de la ciudad.

La imagen visual externa es similar entre las distintas oficinas, respetando la misma arquitectura que recuerda al estilo alemán.

En Capital actualmente la oficina funciona únicamente como centro de información. Anteriormente dicha función se complementaba con la posibilidad de realizar reservas en alojamientos para un período determinado.

El personal a cargo de asesorar al turista es capacitado por medio de cursos de orientación acerca de: las rutas de acceso a Carlos Paz, los principales atractivos, zonas aledañas, historia de la ciudad, etc.

El curso de capacitación se completa con la realización de un viaje educativo organizado por la Secretaría de Turismo. El recorrido incluye varios destinos turísticos de las Sierras de Córdoba y es acompañado de un guía especializado en Turismo.

Tanto el curso como el viaje son instancias preliminares que se concretan en un examen oral y escrito. A partir del análisis de resultados, se seleccionan a quienes ocuparán los distintos puestos de las Oficinas de Información.

Todo el personal viste uniformes con los colores oficiales del isologo y comunican la página oficial de Carlos Paz en la vestimenta. El uniforme varía de temporada en temporada.

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución o canal de marketing es definido por Bigné, Font y Andreu³⁰, como conjuntos de organizaciones interdependientes implicadas en el proceso de hacer un producto o servicio disponible para uso o consumo. En el caso de los destinos turísticos, el objetivo principal del canal es la entrega de la calidad y cantidad adecuada de un producto turístico (por medio de folletos y billetes) en el lugar y tiempo determinado, con el precio adecuado y al cliente adecuado.

El canal de distribución actúa como intermediario ente el proveedor (ej.: hotel) y el cliente (turista) y a su vez puede ejercer como asesor de viajes.

Entre los criterios a tener en cuenta en la selección de los distribuidores están: la cobertura de mercado, el coste en el que se incurre y la capacidad para generar turistas al destino. Dentro de los principales intermediarios cabría considerar importante el papel de: los mayoristas, agencias minoristas y otros distribuidores de servicios y productos turísticos.

Agencias de viajes

Las agencias de viajes³¹ son empresas mercantiles de servicios que acercan su producto turístico al consumidor. Disponen de una organización de medios materiales y humanos cuyo objetivo es el lucro. Su principal función es asesorar, informar y mediar entre prestadores de servicios turísticos (empresas de transporte, alojamientos, etc.) y el consumidor. Su principal característica es que poseen gran cantidad de información turística y capacidad legal para contratar.

Las agencias de viajes se clasifican comúnmente en:

Según el reglamento jurídico:

- a- agencias de viajes mayoristas: son aquellas que proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para ofrecerlos a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecerlos directamente al consumidor final.
- b- agencias de viajes minoristas: son aquellas que, o comercializan el producto de las agencias mayoristas vendiéndolo directamente al consumidor final, o proyectan, elaboran, organizan y/o venden toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al usuario no pudiendo venderle a otras agencias mayoristas.
- c- agencias de viajes mayoristas-minoristas: aquellas que simultáneamente pueden realizar las actividades de los dos grupos anteriores.

Según la función de la actividad que realizan:

- a- emisoras: están situadas en el punto de origen o lugar habitual de residencia de las personas que están en disposición de realizar un viaje. Proporcionan información y contratan con los prestadores de servicios.
- b- receptoras: se localizan en los principales núcleos receptores de turismo de masas. Actúan como representantes de las agencias emisoras ante los prestadores de servicios

³⁰ Bigné, J. Enrique, Font, Xavier, Andreu, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid, 2000.

³¹ Fernández Carmen, Blanco Ana. *Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viajes*, Síntesis, Madrid, 1999.

de su entorno geográfico y gestionan sus peticiones, solucionan deficiencias, gestionan nuevos servicios y atienden al consumidor.

c- emisoras-receptivas: realizan simultáneamente las dos actividades anteriores.

Según el producto o mercado:

Según la agencia de viaje haya optado por un determinado producto (viajes de aventura, viajes de estudio, etc.) o por un determinado sector del mercado (estudiantes, tercera edad, etc.).

En Argentina³² las agencias de viajes se clasifican en:

EVT: empresas de viajes y turismo

AT: agencias de turismo

AP: agencias de pasajes

ESFL: entidad sin fin de lucro

Actualmente operan legalmente en el país entre casas matrices y sucursales 4.534 agencias:

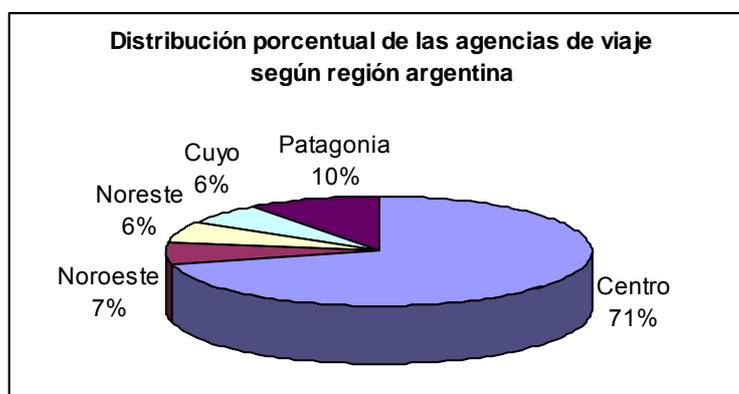
Cuadro 11. Clasificación de las agencias de viaje del país

	EVT	AT	AP	ESFL	TOTAL
CASA MATRICES	3079	575	87	65	3806
SUCURSALES	643	43	18	24	728
TOTALES	3722	618	105	89	4534

Fuente: Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR).

Del total de las agencias de viajes, cerca del 55% se encuentran distribuidas en Capital Federal y la provincia de Buenos Aires, mientras que el 45% se localizan en el resto del país. Córdoba cuenta con el 7,5% de las agencias autorizadas del país. A continuación se presenta la distribución porcentual de las agencias por regiones.

Gráfico 6.



Fuente: SECTUR

³² Datos obtenidos de la Secretaría de Turismo de la Nación, www.sectur.gov.ar

En relación a las agencias de viaje, la Oficina de Reclamos de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz³³ ha registrado que es una de las áreas de mayor porcentaje de quejas recibidas por parte de los turistas que visitan la ciudad durante temporada. El siguiente cuadro expone su evolución desde el año 2002 en adelante, siendo ésta de característica ascendente.

Cuadro 12. Porcentaje de quejas para el área agencias de viaje

2002	2003	2004	2005	2006
3%	12%	2%	8%	10%

La principal queja recibida, independientemente del año, se relaciona con cualquier tipo de incumplimiento de los servicios pactados entre la agencia y el usuario, especialmente los referidos al alojamiento y el transporte.

Cuadro 13. Principales quejas para el área agencias de viaje

2005		2006	
Incumplimiento del contrato	41%	41%	Venta engañosa
Inc. de reservas en alojamiento	29%	19%	Incumplimiento del contrato
Venta engañosa	12%	18%	Abruptos cambios de hotel
Serv. deficiente en traslado	12%	14%	Inc. de reserva en alojamiento
Sobreprecio	6%	8%	Inc. de transporte y deficiencia
Total	100%	100%	Total

Las quejas provienen en su mayoría de visitantes de la provincia de Buenos Aires y en menor medida del Noroeste, Litoral y Capital Federal. Las procedencias de las quejas son similares en ambos años (2005 y 2006). En consecuencia se deduce que estas áreas son las que más recurren a la intermediación de las agencias de viajes para llevar a cabo sus vacaciones.

Cuadro 14. Procedencia de las quejas

	2005	2006
BUENOS AIRES	50%	70%
NOROESTE	10%	18%
LITORAL	10%	6%
CAPITAL	30%	6%

A partir de los datos recopilados por la Oficina de Reclamos, se procede a gestionar la intermediación entre el prestador de servicio equivocado y el turista descontento. Se le informa al prestador de servicio sobre el reclamo y se registra la comunicación para tener un seguimiento de la actuación. Según el caso, el problema es resuelto desde la Oficina de Reclamos o se lo deriva al organismo pertinente.

³³ Todos los datos referidos a Villa Carlos Paz fueron proporcionados por el Departamento de Estadística de la Secretaría de Turismo de la ciudad.

Actualmente existen 23 agencias de viajes registradas en la ciudad de Carlos Paz, dedicadas al turismo receptivo y emisor.

Empresas de transporte por carretera

Para aquellos turistas que optan llegar a la ciudad por medio de empresas de transporte, Carlos Paz cuenta con una Terminal de Ómnibus ubicada en el área céntrica de la ciudad. En la misma operan más de 20 empresas que realizan traslados que recorren el país de Norte a Sur y de Este a Oeste.

Otra modalidad para arribar a la ciudad puede hacerse por medio de la Terminal de Ómnibus de la ciudad de Córdoba en la que operan una cantidad mayor de empresas y desde la cual se accede a empresas especializadas en el transporte interurbano Córdoba-Carlos Paz.

Empresas de transporte aéreo

Otra forma de acceder a Carlos Paz es por medio del Aeropuerto Internacional de Córdoba, que se encuentra a 43 Km. de distancia.

Movilidad propia

En el caso de las personas que eligen arribar a través de movilidad propia, las rutas de acceso son:

Norte: ruta nacional 38, asfaltada y en buenas condiciones de transitabilidad durante todo el año.

Sur: ruta provincial 14 y Camino de las Altas Cumbres, en buenas condiciones de transitabilidad, excepto en épocas de precipitaciones níveas en la cual se produce congelamiento en la capa asfáltica.

Este: ruta nacional 20 y 38 (autopista), en buenas condiciones de transitabilidad durante todo el año.

Oeste: ruta provincial 28, de ripio (angosta, sinuosa y de cornisa), en condiciones de transitabilidad deficientes en épocas de lluvia.

El siguiente cuadro expone el porcentaje de turistas que arriban a la ciudad durante temporada alta según el medio de transporte utilizado. Se observa que el más utilizado es el auto, seguido de las empresas de transporte por carretera y por último el transporte aéreo. Esta característica permanece estable a través de los años.

Cuadro 15. Distribución porcentual de turistas según medio de transporte

MOVILIDAD	TEMPORADA					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Auto	74%	64%	71%	73%	71%	81%
Ómnibus	24%	34%	27%	24%	27%	18%
Avión	1%	1%	1%	2%	1%	0%
Otros Medios	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Fuente: Departamento de Estadística de Villa Carlos Paz.

ANÁLISIS DEL MERCADO META

El siguiente apartado incluye la descripción del perfil del consumidor, el estudio del comportamiento de compra, la estrategia de segmentación y el análisis de Pareto.

El comportamiento del consumidor se refiere al proceso por el que éste transita al tomar una decisión de compra, al utilizar los productos y servicios adquiridos y al evaluar su desempeño. El conocimiento de dicho comportamiento es esencial para direccionar el diseño y la implementación de las estrategias comerciales. Para Alejandro Przybylski³⁴, un buen punto de partida para alcanzar ese conocimiento es encontrando respuestas a qué, quién, cuándo, cómo, dónde, por qué y para qué.

Perfil del turista que visita Carlos Paz³⁵

¿Quién visita Carlos Paz?

Villa Carlos Paz es visitado por personas de todas las edades, siendo el grupo más concurrente el comprendido entre 25 y 49 años. En menor medida también es visitado por adultos entre 50 y 65 años y jóvenes de 18 a 24.

Los turistas proceden principalmente de Capital Federal y provincia de Buenos Aires, Santa Fe capital y Rosario, Córdoba capital y provincia. Es bajo el nivel de turistas que provienen del resto del país y es aún más baja la presencia de turistas extranjeros.

En general quienes visitan Villa Carlos Paz lo hacen en familia, ya sea bajo una estructura de pareja sin hijos o de pareja con hijos. En menor medida también hay turistas que viajan individualmente y en grupo.

El mercado es considerado de nivel socioeconómico medio y las ocupaciones laborales principales son: empleados, profesionales y comerciantes.

¿Cuándo viaja?

A partir de los gráficos 7, 8, 9 y 10 (ver pág. siguiente), se observa que el 65% de los turistas que arriban a Villa Carlos Paz se caracterizan por haber visitado la zona al menos una vez con anterioridad y el 69% suele visitarla una vez el año, prefiriendo hacerlo durante temporada de verano. Teniendo en cuenta estos datos se puede decir que el turista de Villa Carlos Paz se caracteriza por ser un comprador de repetición, lo cual indica una alta fidelidad al destino. Enero y febrero son los meses de mayor afluencia turística, compuesta especialmente por familias y grupos de jóvenes. Quienes poseen 50 y 65 años arriban mayormente durante los meses de diciembre y marzo. El turista perteneciente a Córdoba Capital generalmente visita Carlos Paz durante los fines de semana.

Existe alrededor de un 10% de turistas que visitan la ciudad pero no se alojan en ella, lo cual podría deberse a: personas que se alojan en otras localidades cercanas de las sierras y visitan Carlos Paz durante el día o la noche y habitantes de Córdoba, ya sea capital o

³⁴ Przybylski, Alejandro. *Marketing de Servicios Turísticos*, Surpass, Buenos Aires, 1995.

³⁵ Fuente: Estudio de la Demanda Estival 2006 en Villa Carlos Paz. LATTANZI & APRA, Marketing y Publicidad. Córdoba.

provincia, que vuelven a dormir a sus hogares, teniendo en cuenta que el porcentaje de quienes poseen casa propia en Carlos Paz es bajo (el 1,5%).

Gráfico 7.

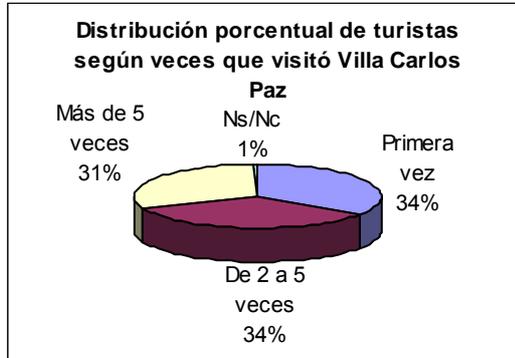
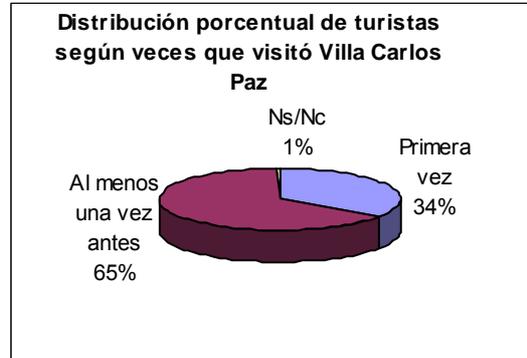


Gráfico 8.



Fuente: Departamento de Estadística de Villa Carlos Paz.

Gráfico 9.

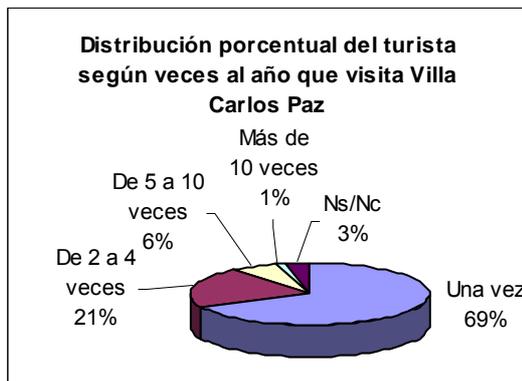


Gráfico 10.



Fuente: Departamento de Estadística de Villa Carlos Paz.

¿Cómo viaja?

El principal medio de transporte utilizado para viajar es el auto seguido por las empresas de transporte por carretera.

¿Qué hace?

Las principales actividades que realiza el turista que visita Carlos Paz son: las excursiones, la gastronomía y las compras. Mientras que las actividades menos realizadas son aquellas relacionadas al deporte y los boliches.

El gasto promedio por día por persona entre alojamiento y extras es de \$96 y la estadía promedio es de 5 a 7 días.

Proceso de decisión de compra

Bigné, Font y Andreu³⁶ se refieren al proceso de selección de un destino turístico como un proceso de tres fases sucesivas: antes del viaje, durante el viaje y después del viaje. La primera etapa puede subdividirse a su vez en tres etapas: reconocimiento del problema o de la necesidad, búsqueda de alternativas y obtención de la información y evaluación de las alternativas.

Antes del viaje

> Reconocimiento de la necesidad:

El proceso de decisión para los turistas que arriban a Carlos Paz caracterizados anteriormente, comienza cuando se toma la decisión de salir de vacaciones y eligen la temporada de verano por ser el período de descanso laboral.

> Búsqueda de alternativas e información y evaluación de alternativas:

Quienes viajan en familia eligen el destino a visitar en forma conjunta y los criterios de la selección se basan principalmente en el conocimiento o experiencia previa que tienen sobre él. Otros criterios se basan en la cercanía del destino a su lugar de procedencia y en las comodidades que dicho destino les ofrece. Los turistas que acostumbran vacacionar en Villa Carlos Paz no buscan información sobre la ciudad en sí, aunque si tuvieran que hacerlo lo harían por medio de las agencias de turismo de su lugar de residencia. La búsqueda de información anterior al viaje sí es considerada para la contratación de los servicios de alojamiento, siendo las principales fuentes las referencias de gente conocida, la experiencia propia e Internet.

El período de antelación con la que suelen planificar un viaje de este tipo oscila entre uno y seis meses.

Entre los principales motivos de elección de Villa Carlos Paz por sobre cualquier otro destino se encuentran: el paisaje, la tranquilidad y las sierras. A continuación se presentan los motivos más elegidos en orden de preferencia.

Cuadro 16. Principales motivos de elección de Villa Carlos Paz

1. Paisaje	55%	5. Clima	23%
2. Tranquilidad	46%	6. Conocer	15%
3. Sierras	35%	7. Cercanía	8%
4. Actividades	25%	8. Gastronomía	3%

Fuente: Departamento de Estadística de Villa Carlos Paz.

Durante el viaje

El turista que visita Villa Carlos Paz se caracteriza por ser autónomo en cuanto a la modalidad de contratación del alojamiento, debido a que el 84% lo realiza en forma personal y el 16% por medio de agencias de viaje. En cuanto al momento de la contratación del alojamiento, el 50% se

³⁶Bigné, J. Enrique, Font, Xavier, Andreu, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid, 2000.

realiza una vez arribado el turista al destino y el 50% restante es contratado con anterioridad al viaje. Los mecanismos de contratación personal mas utilizados son:

- antes del viaje: teléfono, Internet y conocidos.
- durante el viaje: oficinas de información y búsqueda personal.

En el gráfico 12 se puede observar la distribución porcentual en cada modalidad de contratación. El hotel es el tipo de alojamiento elegido por el 50% de los turistas, mientras que un 20% prefiere el alquiler de viviendas. Los criterios de elección del alojamiento se encuentran representados en el gráfico 11, siendo el orden de prioridad general: los servicios, las tarifas y la ubicación. A su vez el turista que visita Villa Carlos Paz es poco programado en cuanto elige las actividades a realizar durante su estadía, informándose de éstas en las oficinas de información de la ciudad.

Gráfico 11.

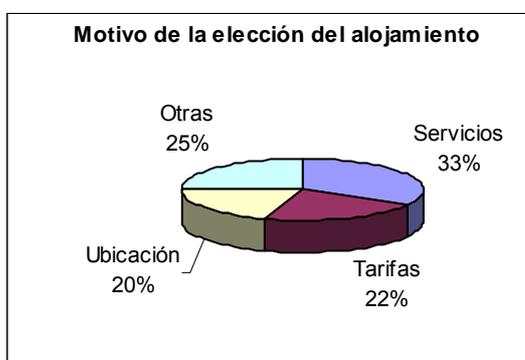
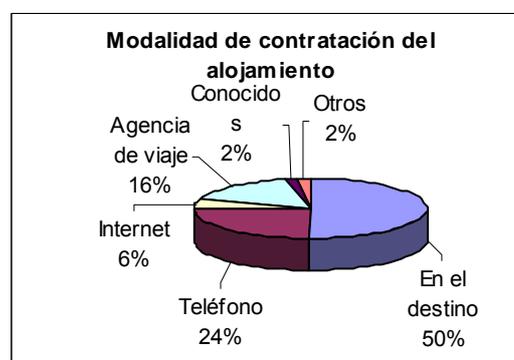


Gráfico 12.



Fuente: Departamento de Estadística de Villa Carlos Paz.

Después del viaje

La evaluación de la experiencia es global ya que se tienen en cuenta todos los aspectos vivenciados durante las vacaciones; el alojamiento, la gastronomía, las actividades y la convivencia durante la estadía forman parte de un sistema integrado. Dicha evaluación influye sobre todo en el comportamiento posterior, siendo este positivo ya que los turistas presentan alta disposición en repetir la experiencia.

Las actividades mejor valoradas son: los espectáculos, los comercios, los restaurantes y las excursiones.

Lo que más gusta de la ciudad es el paisaje, la tranquilidad y los recursos naturales.

Lo que menos gusta de la ciudad son las condiciones de limpieza, sobretodo del lago.

Segmentación del mercado

Según Philip Kotler segmentar es *"identificar y definir perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos."*

En Marketing de Destinos Turísticos de Bigné, Font y Andreu, la segmentación supone la división del mercado en grupos de consumidores relativamente homogéneos respecto a algún criterio o característica, a fin de desarrollar para cada uno de ellos, estrategias de marketing diferenciadas que ayuden a satisfacer sus necesidades y a conseguir los objetivos del destino.

Las principales variables de segmentación son: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

Para la segmentación de los turistas de Villa Carlos Paz se realiza una adaptación de los criterios de clasificación propuestos por Bigné, Font y Andreu:

Criterios Generales: son independientes del producto o del proceso de compra. A su vez se clasifican en:

- > **Objetivos:** se caracterizan por ser fácilmente medibles. Entre ellos se encuentran la segmentación demográfica, geográfica y socioeconómica.
- > **Subjetivos:** son más difíciles de medir. Dentro de éstos se encuentra la segmentación psicográfica, que clasifica a los turistas en aspectos relacionados con los estilos de vida y la personalidad, para lo cual se requiere de un profundo análisis del mercado.

Criterios Específicos: están relacionados con el producto o el proceso de compra y también se clasifican en objetivos y subjetivos. Para ambos casos prima la segmentación conductual.

Cuadro 17. Criterios de segmentación

CRITERIOS GENERALES OBJETIVOS	
Segmentación Geográfica	según procedencia del turista
Segmentación Demográfica	Según sexo, edad, etapa del ciclo de vida familiar y estructura familiar
Segmentación Socioeconómica	según nivel socioeconómico y ocupación
CRITERIOS GENERALES SUBJETIVOS	
Segmentación Psicográfica	Según estilo de vida y personalidad
CRITERIOS ESPECÍFICOS OBJETIVOS	
Segmentación Conductual	Según ocasión de uso, situación de lealtad, tipo de compra, comportamiento de compra (cómo viaja, cuándo viaja, con quién viaja, qué hace, etc.).
CRITERIOS ESPECÍFICOS SUBJETIVOS	
Segmentación Conductual	Según actitudes, preferencias, beneficios buscados.

Fuente: Bigné, J. Enrique, Font, Xavier, Andreu, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid, 2000.

Para segmentar el mercado turístico de Carlos Paz se buscó información de dos fuentes: las estadísticas demográficas y la consulta a expertos pertenecientes al área de mayor contacto con los turistas, las Oficinas de Información y las Agencias de viajes que ofrecen excursiones, paseos y actividades de turismo alternativo.

Las principales variables de segmentación son demográficas y conductuales.

Cuadro 18. Segmentos de mercado de Villa Carlos Paz

SEGMENTO 1A Y 1B		CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS BUSCADOS	ACTIVIDADES QUE REALIZAN
1.JÓVENES	1.A TÍPICOS	> entre 18 y 24 años > viajan en grupos de amigos > mes de mayor concentración: enero > preferencia por la oferta nocturna	> diversión > entretenimiento > relaciones sociales con personas de su misma edad	> boliches, bares, etc. > paradores sobre el margen del río o lago (estructuras equipadas con música, barras, bebida, mesas y sillas, etc.)
	1.B RÚSTICOS	> entre 18 y 24 años > viajan en grupos de amigos > preferencia por oferta diurna	> contacto con la naturaleza > aventura > nuevas experiencias	> bares > campamentos, deportes extremos, turismo alternativo.

SEGMENTO 2A, 2B, 2C1 Y 2C2		CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS BUSCADOS	ACTIVIDAD QUE REALIZAN
2.ADULTOS	2.A PAREJAS SIN HIJOS	> entre 25 y 34 años > viajan en pareja > mes de mayor concentración: marzo > denominados “los mieleros” > preferencia tanto por oferta diurna como nocturna	> tiempo en pareja > conocimiento de la zona > entretenimiento	> excursiones, paseos > turismo alternativo > balnearios > bares, pubs, confiterías
	2.B PAREJAS CON NIÑOS	> entre 25 y 49 años > viajan en familia (con los hijos) > mes de mayor concentración: enero y febrero > preferencia por oferta diurna.	> descanso > tiempo en familia > seguridad > tranquilidad	> alojamiento en deptos. o casas para alquilar totalmente equipadas, con espacio verde. > balnearios de ríos no muy profundos, con asadores y vigilancia. > entretenimiento para niños: parques, juegos, cine, teatro infantil, etc.
	2.C.1 Y 2 PAREJAS CON HIJOS JÓVENES O MAYORES	2.c.1 Viajan en familia (con los hijos) > entre 35 y 49 años > mes de mayor concentración: enero y febrero > preferencia tanto por oferta diurna como nocturna.	> conocimiento de la zona > descanso > entretenimiento	> excursiones, paseos > turismo alternativo > espectáculos (teatro) > oferta nocturna para jóvenes (bares, boliches)

		2.c.2 Viajan en pareja (sin los hijos) > entre 50 y 65 años > presentes de diciembre a marzo > preferencia tanto por oferta diurna como nocturna.	> conocimiento de la zona > placer > nuevas experiencias	> excursiones, paseos > espectáculos de todo tipo (teatro, confiterías, etc) > buena gastronomía > eventos novedosos
--	--	--	--	---

SEGMENTO 3	CARACTERÍSTICAS	BENEFICIOS BUSCADOS	ACTIVIDAD QUE REALIZAN
3. MAYORES	> 65 años en adelante > mes de mayor concentración: marzo > viajan en grupos de jubilados	> nuevas experiencias > disfrute > tranquilidad > seguridad	> paquetes turísticos de Agencias de viajes > actividades programadas: paseos y circuitos tradicionales, e espectáculos especiales y exclusivos

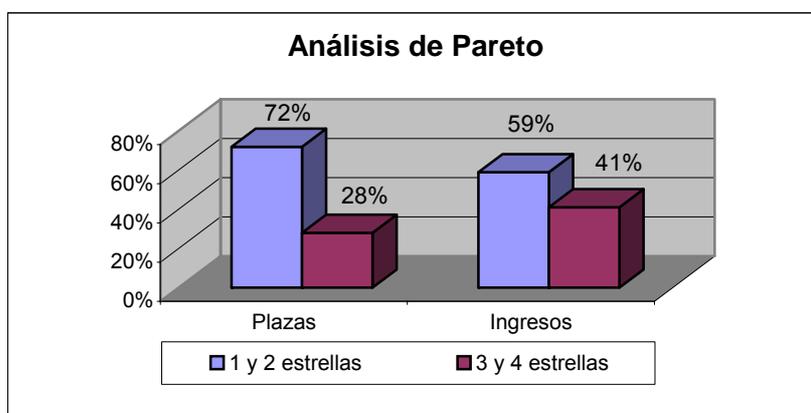
Análisis de Pareto

En el gráfico siguiente se observa que el 28% de las plazas hoteleras pertenecen a las categorías 3 y 4 estrellas y captan alrededor del 41% de los ingresos por alojamiento.

Mientras que el 72% de las plazas pertenecen a los hoteles de 1 y 2 estrellas y captan el 59% de los ingresos por alojamiento. Esto significa que aunque las categorías 1 y 2 estrellas tengan casi el triple de plazas que las categorías 3 y 4, captan con ellas sólo un 50% más de ingresos.

Si bien el análisis de Pareto no se produce fielmente, se puede decir que existe un reducido grupo de turistas que generan casi el 50% de los ingresos por alojamiento.

Gráfico 13.



Fuente: los ingresos fueron calculados a partir de las tarifas promedio de hoteles (base hab. doble con desayuno) que obtiene la Secretaría de Turismo a partir de los precios declarados por los propietarios de los establecimientos.

ANÁLISIS DE VENTAS

Temporada Estival³⁷

El siguiente análisis de ventas proviene de datos recavados desde la temporada 97/98 a la temporada 06/07. Fueron obtenidos durante la Temporada Estival, que comienza el 15 de diciembre de cada año y finaliza el 10 de marzo del año siguiente. Este período de aproximadamente 84 días es considerado como Temporada Alta.

El número de turistas arribados a Villa Carlos Paz ha ido aumentando a través de los años, con algunas oscilaciones. Luego de la temporada 01/02, que acompañó la crisis económica del país, se produjo una reactivación del sector turístico en la que Villa Carlos Paz creció un 130%, siendo la localidad más favorecida dentro de las sierras de Córdoba. Desde la temporada 03/04 en adelante la tasa de crecimiento promedio fue del 5%, por debajo de la tasa provincial. Como la cantidad de turistas arribados es un dato que se obtuvo hasta la temporada 03/04, debido a que con el cambio de gestión de las autoridades del municipio en junio del 2003 se optó por otra forma de análisis de datos, se completa la información hasta la temporada 06/07 con el porcentaje de ocupación hotelera. Si se comparan los gráficos 14 y 15 se observa que existe una correlación positiva entre el número de turistas arribados y el porcentaje de ocupación hotelera para una misma temporada.

Gráfico 14.

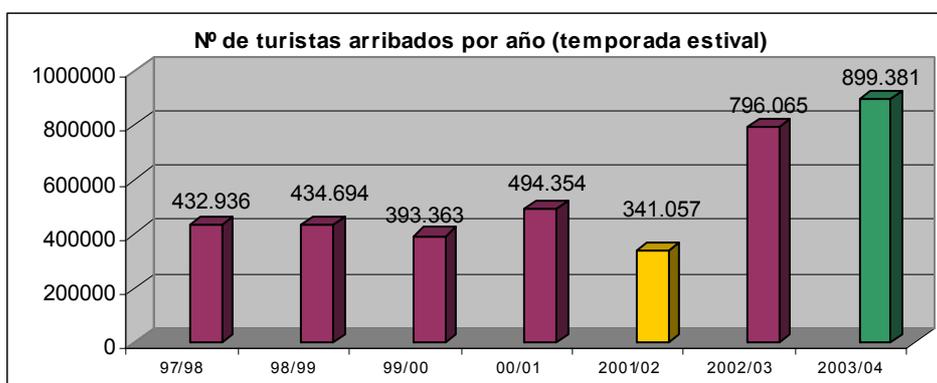
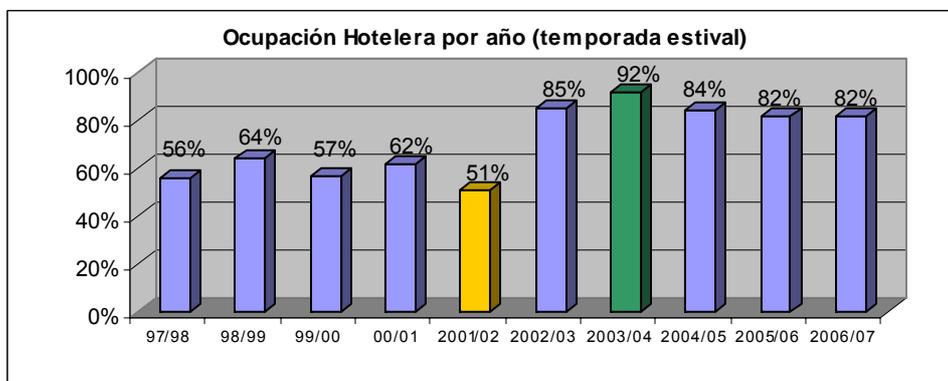


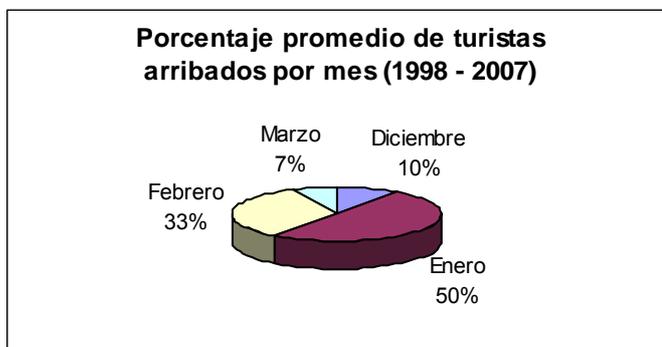
Gráfico 15.



³⁷ Datos obtenidos del Departamento de Estadística de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz.

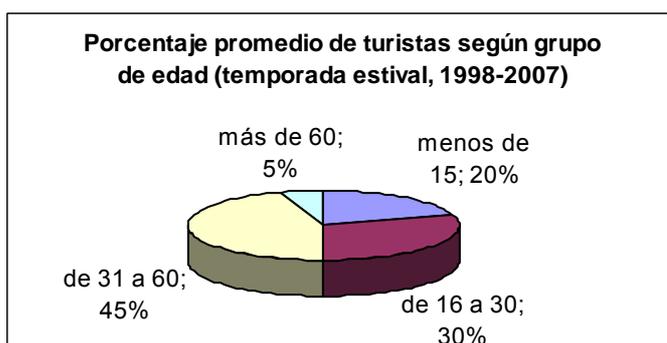
De los cuatro meses de temporada alta, los de mayor concentración turística son enero y febrero. A continuación se presenta la distribución porcentual de la afluencia turística por mes.

Gráfico 16.



Durante el período estival, turistas de todas las edades visitan Villa Carlos Paz. Cerca del 50% pertenece al grupo de 31 a 60 años, un 30% tiene entre 16 y 30 años, un 20% es menor de 15 años, y finalmente hay un 5% representativo de los turistas mayores de 60 años.

Gráfico 17.



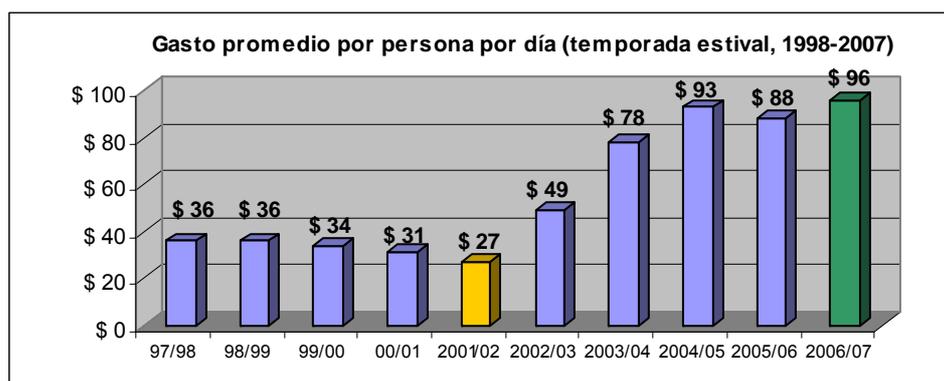
Durante esta época, Villa Carlos Paz recibe casi exclusivamente al turismo nacional, especialmente de tres importantes centros emisores: Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Entre los tres componen el 78% de la demanda turística de verano. El resto del país posee una participación del 20% distribuida entre las regiones de Noroeste, Noreste, Cuyo y Patagonia Argentina. Mientras que la procedencia de turistas extranjeros es sólo del 2%.

Gráfico 18.



Respecto del gasto promedio por persona por día, se puede observar un punto de quiebre en la temporada 01/02. Las temporadas anteriores a dicho año demostraban un nivel de gastos promedio estable de \$35. La temporada 2002 alcanzó el nivel más bajo y a partir de ella, y durante las temporadas consecuentes, el gasto ha ido aumentando progresivamente siendo este crecimiento del 9% para la última temporada 06/07.

Gráfico 19.



PRONÓSTICO DE LA DEMANDA FUTURA Y CÁLCULO DEL MARKET SHARE

Pronóstico de la demanda futura

Es la estimación de la demanda esperada mediante una serie de métodos estándar de previsión que pueden involucrar el manejo de datos históricos así como la predicción subjetiva o intuición.³⁸

Según el horizonte de tiempo³⁹, los pronósticos pueden ser:

- > a corto plazo: abarcan hasta un año.
- > a mediano plazo: abarcan hasta tres años.
- > a largo plazo: abarcan de tres años en adelante.

Según el enfoque para pronosticar⁴⁰:

- > Pronósticos cuantitativos: manejan una variedad de modelos matemáticos que utilizan datos históricos y/o variables causales para pronosticar la demanda.
- > Pronósticos cualitativos: incorporan factores subjetivos tales como, la intuición, las emociones y las experiencias, para alcanzar un pronóstico.

³⁸ Render Barry. *Principios de Administración de Operaciones*, Prentice Hall, México, 1996.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Ibidem.

Los modelos más comunes para pronosticar son⁴¹:

Cuadro 19. Modelos de Pronóstico de Demanda

ENFOQUE	MODELO
CUALITATIVO	> Método Delphi > Técnica de Grupo Nominal > Analogía Histórica
CUANTITATIVO	> Media Móvil Simple > Media Móvil Ponderada > Suavizado Exponencial > Análisis de Regresión

Para pronosticar la demanda futura, en este caso el número de turistas que arribarán a Carlos Paz en los próximos años, se decidió previamente:

- > utilizar un enfoque cuantitativo de predicción, incluyendo datos históricos de las últimas cinco temporadas estivales, siendo la temporada inicial: 2002/2003 y la final: 2006/2007. El objetivo es prescindir la inclusión de la temporada 2001/2002 ya que se considera atípica en afluencia turística dada la crisis del país durante el 2001, así como las temporadas previas a ella en cuanto la coyuntura económica y turística era otra.
 - > realizar una proyección a mediano plazo, esto es, a tres años. Por un lado, se considera que un pronóstico de menor tiempo no posibilitaría el desarrollo de las acciones que se propongan acordes al objeto de estudio, la ciudad de Carlos Paz.
- Por otro lado, las técnicas de predicción a utilizar se caracterizan por ser efectivas para pronósticos de corto y mediano plazo y disminuir su efectividad para pronósticos de largo plazo.

Pronóstico de Demanda – ETAPA 1

Recolección de datos históricos

Al momento de reunir los datos de las últimas cinco temporadas se encontró con el inconveniente de que a partir de la temporada 2004/2005 en adelante no se tiene información respecto al número de turistas arribados (ver gráficos 14 y 15 del Análisis de ventas, página 59). Para completar dicha información se optó por aplicar el Modelo de Regresión Lineal Simple⁴². El análisis de regresión se basa en la relación entre dos o más variables expresada por medio de una ecuación que relaciona la variable conocida o independiente (X) con la variable desconocida o dependiente (Y). La relación más común entre las variables es la relación lineal, la cual puede ser directa o inversa. En el primer caso, al aumentar la variable independiente la variable dependiente también aumenta. En el segundo caso, la variable dependiente decrece al aumentar la variable independiente. En el modelo de regresión lineal simple se utiliza una sola variable independiente para predecir el valor de la variable dependiente.

⁴¹ Ballou, Ronald H. *Logística Empresarial, Control y Planificación*, Díaz de Santos S.A, Madrid, 1991.

⁴² Levin, Richard I., Rubin, David S. *Estadística para administradores*, Prentice Hall, México, 1996.

La ecuación general es:

$$Y = a + b X + \text{Error}$$

Siendo: Y: variable dependiente

a: ordenada al origen, representa el valor de Y cuando X es cero.

b: pendiente de la línea, representa el cambio en Y por cada unidad de cambio de X.

X: variable independiente.

Error: mínimo aleatorio.

En el caso de Villa Carlos Paz se conoce que el número de turistas arribados durante una temporada viene dado en gran parte por: la Ocupación Hotelera y la Capacidad de Alojamiento en Hoteles* registrados durante la misma temporada.

A partir de los siguientes datos se determinó la ecuación de regresión lineal y se obtuvieron los datos faltantes:

Cuadro 20. Cálculo de la demanda faltante

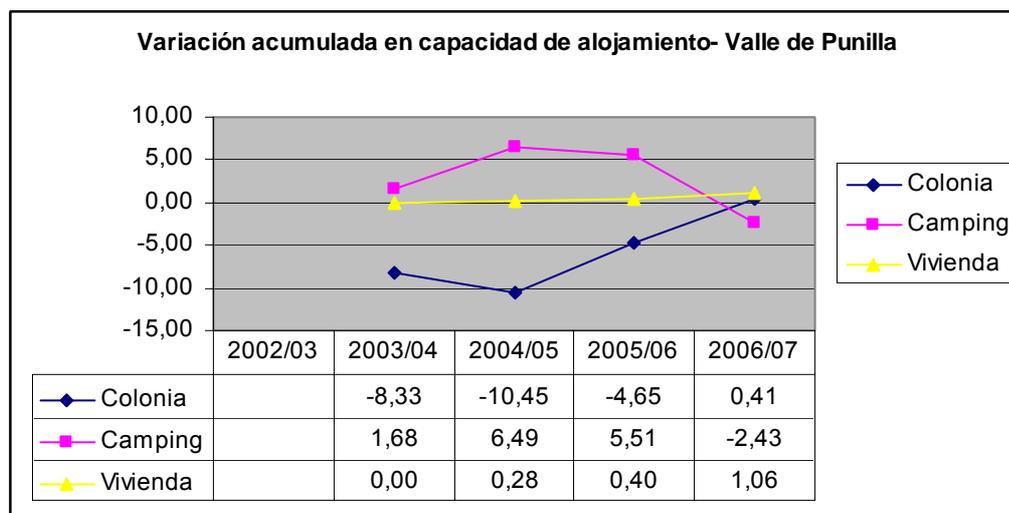
TEMPORADA	% OC. HOTELERA (1)	CAP.ALOJ. HOTEL (PLAZAS) (2)	PLAZAS OCUPADAS (X) = (1 x 2) /100	Nº TURISTAS ARRIBADOS Y= b X (b=70,37)
2002/2003	85	14.137	12.016	796.065
2003/2004	92	13.893	12.781	899.381
2004/2005	84	15.578	13.085	920.791
2005/2006	82	15.645	12.829	902.777
2006/2007	82	16.756	13.742	967.024

Cabe destacar que no se han tenido en cuenta la influencia de las demás modalidades de alojamiento en cuanto:

- > la variación en la capacidad de alojamiento de cada una de ellas (colonia, camping y vivienda) ha sido intrascendente en los últimos años. Este hecho es corroborado por los datos a nivel regional y se observa en el gráfico 20 (ver pág. siguiente).
- > el porcentaje de ocupación que presentan a lo largo del tiempo se mantiene estable.

* Ocupación Hotelera: promedio de plazas (camas) hoteleras ocupadas durante un tiempo determinado expresado en porcentaje.
 Capacidad de Alojamiento: cantidad total de plazas (camas) disponibles para el turista durante una determinado tiempo o temporada.

Gráfico 20.



Fuente: Agencia Córdoba Turismo

Pronóstico de Demanda – ETAPA 2

Selección del método de predicción

Se optó por la utilización paralela y complementaria de dos métodos para comparar los resultados y seleccionar el más adecuado.

En el primer caso, dado que es un método simple y a la vez más preciso en comparación con otros modelos de su clase, se optó por el Suavizado Exponencial.⁴³ Es una técnica de predicción que básicamente trata de obtener promedios variables en los que los datos históricos no tienen el mismo peso, sino que decrecen geométricamente según la antigüedad de los mismos. De ese modo, las informaciones más recientes tienen más peso en el promedio que otras más antiguas.

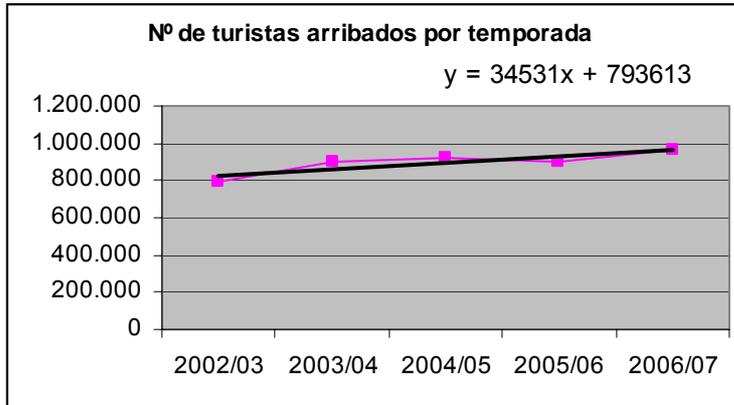
El peso que se da a los datos se determina por una constante α , cuyo valor varía entre 0 y 1. La elección del valor de la constante dependerá de si se desea dar más peso a los datos más recientes así como si se trata de una serie de datos más o menos estable, entonces el valor de la constante será próximo a 1. En cambio si la serie presenta gran volatilidad y se desea dar mayor peso a los datos del pasado entonces el valor de la constante será próximo a cero.

Con el modelo básico de suavizado exponencial se obtienen buenos resultados siempre que se aplique a series de datos estables, sin elementos estacionales o de tendencia.

Como se puede observar a continuación en el gráfico 21, el número de turistas presenta una clara tendencia lineal creciente a lo largo del tiempo (ver pág. siguiente).

⁴³ Ballou, Ronald H. *Logística Empresarial, Control y Planificación*, Díaz de Santos S.A, Madrid, 1991.

Gráfico 21.



Cuando la serie de datos presenta tendencia lineal, creciente o decreciente, un método de predicción adecuado, dentro del Suavizado Exponencial, es el propuesto por Holt.⁴⁴ Este método se basa en dos ecuaciones de alisado. La primera de las ecuaciones proporciona una estimación del nivel de la serie en el siguiente período y la segunda permite obtener una estimación de la pendiente de la recta de tendencia para ese período.

Utiliza dos constantes, α y β , que toman valores comprendidos entre 0 y 1.

Para la aplicación de este modelo al pronóstico del número de turistas, se utilizó el programa estadístico SPSS. Se ingresaron los datos de la serie al programa y se eligieron los valores de las constantes.

Cuadro 21. Datos ingresados al programa SPSS.

DATOS INGRESADOS	
AÑO	N° TURISTAS
2003	796.065
2004	899.381
2005	920.791
2006	902.777
2007	967.024

Valor de las constantes:
 $\alpha = 0.5$ $\beta = 0.5$

En el segundo caso, se pronosticó la demanda por medio del método de regresión lineal. La ecuación de regresión lineal se desprende de la relación observada en el gráfico anterior (ver gráfico 21), dada la relación lineal creciente de los datos a través del tiempo:

$$Y = 34531x + 793613$$

Siendo:

Y: número de turistas pronosticados (variable dependiente)

X: año (1= temporada 02/03, 2= 03/04, 3= 04/05, 4= 05/06 y 6= 06/07) (variable independiente)

⁴⁴ Ballou, Ronald H. *Logística Empresarial, Control y Planificación*, Díaz de Santos S.A, Madrid, 1991.

Pronóstico de Demanda – ETAPA 3

Presentación de los resultados

En el siguiente cuadro se exponen los resultados que se obtuvieron para cada uno de los métodos de predicción hasta la temporada 2009/2010.

También se detalla el porcentaje de error para cada tipo de pronóstico así como la tendencia direccional del error determinada por la sub o sobre estimación de la demanda.

El error en el pronóstico o MAD (desviación media absoluta) es la diferencia numérica entre la demanda pronosticada y la real y es la medida que nos indica la efectividad al utilizar alguno de los métodos de pronóstico.⁴⁵

$$MAD = \frac{\sum_{i=1}^n | \text{Demanda pronosticada} - \text{Demanda real} |}{n}$$

El Sesgo indica la tendencia direccional de los errores de predicción. Si el procedimiento de pronóstico sobreestima la demanda, el sesgo tendrá un valor positivo; si la subestima, tendrá un valor negativo.⁴⁶

$$SESGO = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{Demanda pronosticada} - \text{Demanda real})}{n}$$

El procedimiento de cálculo para ambos tipos de pronósticos se encuentra adjuntado en el Anexo (página 146).

Cuadro 22. Resultados obtenidos según método de predicción- Villa Carlos Paz

TEMPORADA	Nº DE TURISTAS SEGÚN MÉTODO DE PREDICCIÓN		% DE ERROR		TENDENCIA	
	Suavizado Exponencial	Regresión Lineal	Suavizado Exponencial	Regresión Lineal	Suavizado Exponencial	Regresión Lineal
2007/2008	1.001.208	1.000.799	3,4%	2,7%	Sobrest: 8.387 turistas	Subest: 2 turistas
2008/2009	1.033.464	1.035.330				
2009/2010	1.065.720	1.069.861				

De los resultados expuestos se puede concluir que si bien ambos métodos arrojan pronósticos similares para las próximas tres temporadas, la regresión lineal parece ser el método más preciso ya que presenta menor porcentaje de error y menor sesgo.

⁴⁵ Adam Everett E. Jr. *Administración de la Producción y las Operaciones*. Prentice Hall, Mexico, 1991.

⁴⁶ Ibidem.

Pronóstico de Demanda – ETAPA 4

Aplicación a nivel provincial.

Los mismos métodos de pronósticos se llevaron a cabo a nivel provincial para conocer el número de turistas que arribarán a Córdoba las próximas tres temporadas. El procedimiento de cálculo puede observarse en el Anexo (página 146). A continuación se exponen los resultados:

Cuadro 23. Resultados obtenidos según método de predicción- Pcia. de Córdoba

TEMPORADA	N° DE TURISTAS SEGÚN MÉTODO DE PREDICCIÓN		% DE ERROR		TENDENCIA	
	Suavizado Exponencial	Regresión Lineal	Suavizado Exponencial	Regresión Lineal	Suavizado Exponencial	Regresión Lineal
2007/2008	4.569.660	4.606.400	2,48%	0,88%	Sobrest: 3.200 turistas	Subest: 100 turistas
2008/2009	4.826.610	4.870.000				
2009/2010	5.083.560	5.133.600				

De la misma manera que para Villa Carlos Paz, ambos métodos presentan pronósticos similares para el turismo en Córdoba. A su vez, la regresión lineal parece ser el método más acertado.

Cálculo del Market Share

Market share o participación de mercado se refiere a las ventas del producto de la empresa como porcentaje de las ventas totales del mercado o categoría. La participación puede relacionarse con las ventas totales en términos monetarios o bien en término de unidades.

Es una medida que rápidamente indica la eficiencia con que una empresa está operando desde el punto de vista de la competencia.

Análisis de la participación de mercado actual

Para el cálculo del market share regional y local, se dividió el total de afluencia turística de cada área sobre el total de afluencia turística provincial.

Se utilizaron los últimos datos disponibles tanto a nivel provincial, regional y local, correspondientes a la afluencia turística producida durante la última temporada alta 2006/2007.

Cuadro 24. Total de afluencia turística temporada 06/07

PROVINCIA DE CÓRDOBA	REGIÓN VALLE DE PUNILLA	VILLA CARLOS PAZ
4.379.606 turistas	1.727.170 turistas	967.024 turistas

La participación de mercado del Valle de Punilla dentro de la provincia de Córdoba para la temporada 06/07 fue del **39,43%**. Como se observa en el gráfico 22, del total de turistas que visitaron dicha región, el **55,98%** optó por Villa Carlos Paz (ver pág. siguiente).

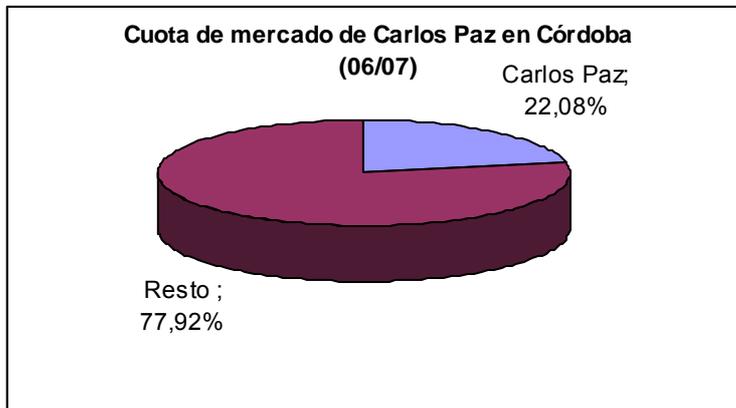
Por otro lado, el gráfico 23 expone la participación de mercado de Villa Carlos Paz a nivel provincial para la misma temporada, la cual ascendió a **22,08%** (ver pág. siguiente).

Gráfico 22.



Fuente: Agencia Córdoba Turismo

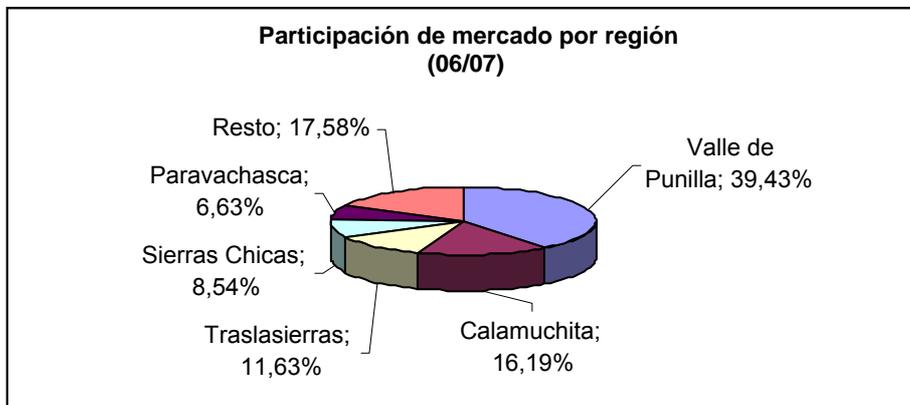
Gráfico 23.



Fuente: Agencia Córdoba Turismo

A continuación se observa la distribución del mercado entre las distintas áreas que conforman la provincia de Córdoba. Según el porcentaje de participación de mercado, luego del Valle de Punilla se encuentran: en segundo lugar el Valle de Calamuchita y en tercer lugar la región de Traslasierras. Por último Sierras Chicas, seguida de la región de Paravachasca.

Gráfico 24.



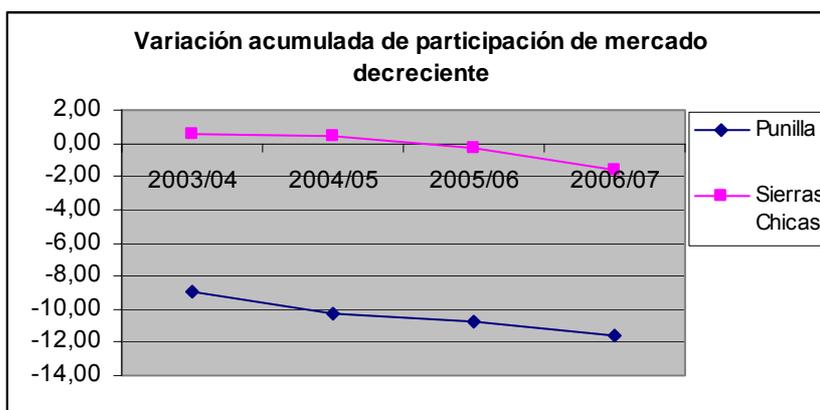
Fuente: Agencia Córdoba Turismo

Análisis de la evolución de la participación de mercado

Partiendo de la temporada 02/03 caracterizada por la recuperación económica, se analiza la variación en la participación de mercado de los últimos años para cada una de las regiones. En el gráfico 25 se exponen las dos regiones cuya participación es decreciente, el Valle de Punilla y Sierras Chicas, cuyos saldos finales son -11,5% y -1,64% respectivamente.

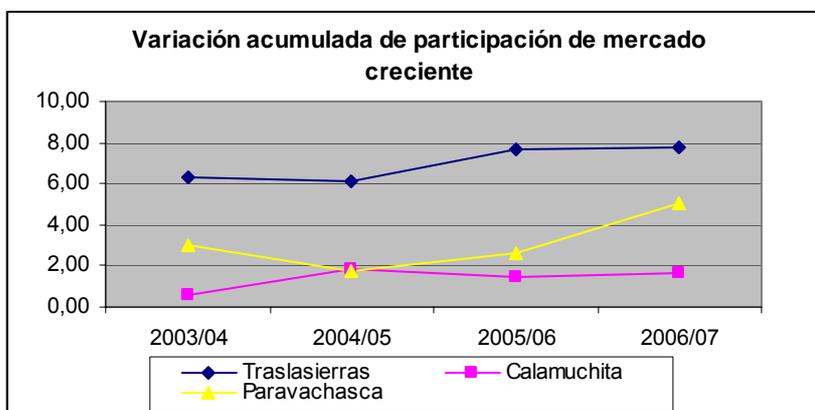
Para las demás regiones, se observa en el gráfico 26 una variación creciente con saldos positivos de 1,67% para el Valle de Calamuchita, 5,06% para Paravachasca y 7,74% para Traslasierras, destacándose éstas últimas.

Gráfico 25.



Fuente: Agencia Córdoba Turismo

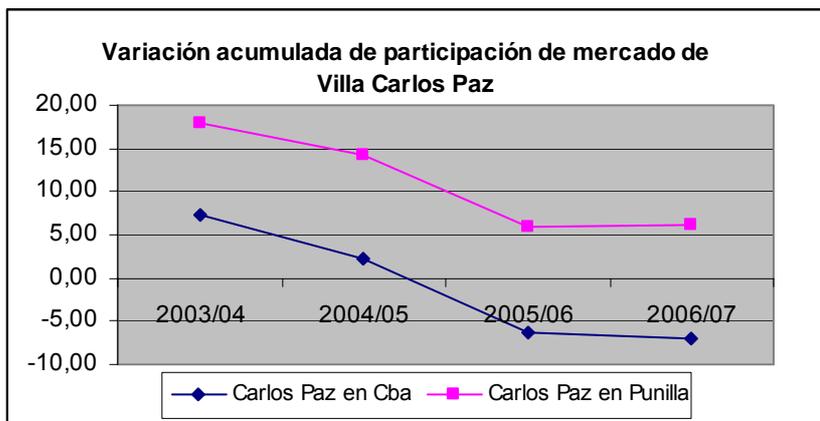
Gráfico 26.



Fuente: Agencia Córdoba Turismo

En el caso de Villa Carlos Paz, tanto a nivel provincial como regional, alcanzó la máxima participación de mercado durante la temporada 2003/2004; recibiendo el 25% de los turistas que arribaban a Córdoba y el 63% de los que ingresaban al Valle de Punilla. A partir de allí comenzó a decaer; el saldo final es negativo a nivel provincial de -7% y positivo a nivel regional de 6% (ver gráfico 27, pág. siguiente).

Gráfico 27.



Fuentes: Agencia Córdoba Turismo y Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz.

RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO

El análisis presentado en la lectura previa es un elemento clave para identificar las fortalezas y debilidades del destino que guiarán la planificación estratégica. El análisis interno se compuso de dos partes generales:

- > el análisis de la oferta, donde se describieron y evaluaron los recursos turísticos y las estrategias actuales de marketing del destino,
- > el análisis de la demanda, el cual permitió conocer las características y el comportamiento de compra de los turistas que visitan Villa Carlos Paz.

Conclusiones del análisis de la Oferta

La variedad de actividades disponibles en Villa Carlos Paz determinan una *oferta amplia de atractivos* que abarcan opciones para todas las edades. Dentro de éstas se *destaca el turismo alternativo*, como un nuevo producto que busca integrarse al resto de los atractivos comunes al turismo de sol y playa. En relación a los productos tradicionales, *los espectáculos teatrales continúan siendo uno de los más valorados por los turistas y uno de los más desarrollados en Villa Carlos Paz*, en comparación con los demás destinos turísticos.

Por otro lado, el boom turístico que se produjo en Villa Carlos Paz luego de la crisis del año 2001, trajo aparejado un *incremento en la capacidad de alojamiento*. Se llegó a superar ampliamente a la de cualquier otra localidad serrana y a abastecer a la demanda durante toda la temporada. Esta situación posee su contracara en cuanto es *una de las áreas que mayores quejas recibe* por parte de los turistas y están referidas principalmente al nivel de atención y a la calidad de las instalaciones.

Finalmente, desde sus comienzos tanto Villa Carlos Paz como los demás destinos turísticos de verano, se han interesado por incrementar el número de visitantes desarrollando estrategias de bajo precio y determinado un turismo masivo pero de baja rentabilidad. Como consecuencia de ello, *los turistas poseen una percepción precio/calidad media* de los destinos.

Conclusiones del análisis de la Demanda

El turista que visita Villa Carlos Paz se caracteriza por hacerlo durante su período de descanso laboral, el cual coincide con la *temporada de verano*. Procede principalmente de la región Centro del país, siendo *baja la afluencia turística desde las demás regiones argentinas*. Viene acompañado de su *familia* o de *su grupo de amigos* y es considerado *de nivel socioeconómico medio*. Ha visitado Villa Carlos Paz al menos una vez con anterioridad y suele hacerlo una vez al año, lo cual determina una *conducta de compra repetitiva y alta fidelidad* al destino.

Por otro lado se destaca un perfil de *turista autónomo y poco programado* en cuanto a su comportamiento de compra, constatado por el hecho de viajar independientemente y con movilidad propia, contratar el alojamiento en forma personal y decidir las actividades a realizar en el destino durante su estadía.

Finalmente, se reveló que *Villa Carlos Paz es uno de los destinos que mayor pérdida de mercado ha tenido en los últimos años* y que el crecimiento pronosticado para los próximos años *continuará estando por debajo de la media provincial*, agravando aún más su situación.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

En la siguiente sección se analizará el entorno en el cual se inserta Villa Carlos Paz. El objetivo es estudiar el mercado, la competencia, el sector y las tendencias relevantes, así como sus implicancias tanto para el destino como para las organizaciones, que directa o indirectamente, se encuentran relacionadas con la provisión de productos y servicios al turista. El análisis del contexto incluye: análisis del entorno, análisis del mercado, análisis del sector y análisis de escenarios.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Bigné, Font y Andreu⁴⁷ se refieren al análisis del entorno como el estudio de los factores no controlables por el destino que limitan o impulsan su desarrollo. Estos factores suelen agruparse en: políticos-legales, económicos, sociológicos-culturales y tecnológicos.

Se incluye el análisis de la variable ambiental por ser considerada de interés para el desarrollo turístico.

A. Político-legal

A continuación se presenta un resumen del entorno político actual basado en tres niveles: nacional, provincial y local.

Cuadro 25. Entorno político- Análisis del entorno

<p>A NIVEL NACIONAL</p>	<p>> período de lanzamiento de nuevas candidaturas hacia las elecciones presidenciales 2007.</p> <p>> puesta en marcha de programas para promover el turismo desde la Secretaría de Turismo de la Nación, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016: determinación del perfil turístico argentino para los próximos diez años. - Sistema de Gestión de Calidad para el Sector Turístico: implementación de la norma ISO 9001. - Programa de Fortalecimiento y Estímulo a Destinos Turísticos Emergentes: redireccionamiento de flujos turísticos para el crecimiento equilibrado de la actividad en el territorio nacional. - Programa Social destinado a personas de bajos recursos. - Programa Raíces: promoción del Turismo Rural.
<p>A NIVEL PROVINCIAL</p>	<p>> período preelectoral para la gobernación 2007.</p> <p>> acciones desde la Agencia Córdoba Turismo para impulsar el turismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cursos de capacitación para personal de actividades relacionadas al turismo - primer libro Guía Orientativo de las Inversiones Turísticas en la Provincia - Programa Córdoba Calidad Turística e incorporación de normas ISO e IRAM: remitirse al Anexo (página 148) para conocer las principales características de este programa. - programa de Fidelización de Productos Turísticos a partir de una base de datos compuesta por 650.000 turistas. - plan de asistencia técnica a municipios por medio del Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba.

⁴⁷ Bigné, J. Enrique, Font, Xavier, Andreu, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid, 2000.

A NIVEL LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> > período preelectoral para la intendencia del año 2007. > repercusión en medios a nivel nacional sobre las irregularidades en el manejo de los fondos públicos desde el Tribunal de Cuentas de Villa Carlos Paz. > periodo de desarrollo de obras importantes a nivel urbanístico, tales como ampliación del puente carretero y ensanchamiento de Av. Cárcano. > período de evaluación sobre la puesta en marcha del proyecto Puerto San Roque⁴⁸ cuyo objetivo es atraer turismo de nivel socioeconómico alto.
---------------	---

Fuentes: Diario La Voz del Interior (Córdoba), Semanario Bamba (Villa Carlos Paz), Agencia Córdoba Turismo y Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR).

B. Ambiental

Los principales factores que afectan a Carlos Paz como destino turístico son:

Cuadro 26. Entono ambiental- Análisis del entorno

CONTAMINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> > el Lago San Roque, principal atractivo turístico de Carlos Paz, presenta serios problemas de eutrofización⁴⁹. > las sierras se encuentran deterioradas por causa de los incendios que ocurren en la segunda mitad del año, perjudicando la fauna y la flora autóctona, así como el paisaje visual. > las sierras y el paisaje se encuentran a su vez intervenidos por el aumento de la edificación en altura, sin estudios previos de integración.
ESCASEZ DE AGUA	<ul style="list-style-type: none"> > saturación del servicio de agua por severas sequías y aumento acelerado de la población y el turismo de temporada alta.

Fuentes: Diario La Voz del Interior (Córdoba) y Semanario Bamba (Villa Carlos Paz).

C. Económico

Las principales características del entorno económico que determinan el desarrollo del turismo son:

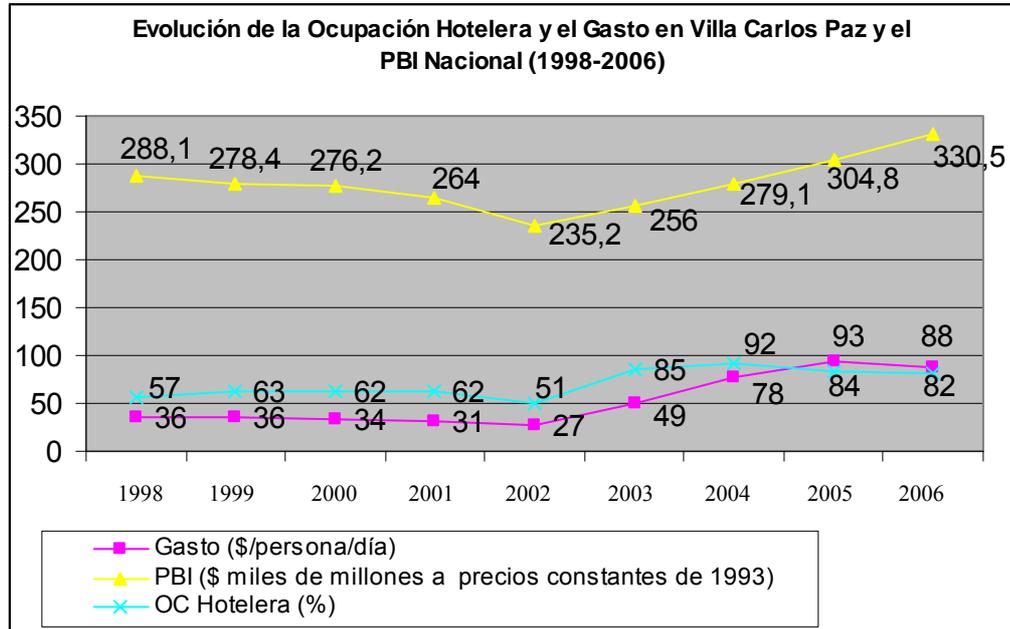
- > el sistema de cambio que rige actualmente en la Argentina favorece el crecimiento del turismo nacional e internacional, por encontrarse el peso depreciado ante el dólar.
- > el incremento del PBI Nacional⁵⁰, junto con el aumento del gasto promedio del turista y la ocupación hotelera de los últimos años, demuestran que el turismo no es ajeno a la realidad económica del país (ver gráfico 28, pág. siguiente).

⁴⁸ Predio hotelero, gastronómico y casino a orillas del lago.

⁴⁹ Proceso que consiste en el enriquecimiento de las aguas con nutrientes, lo que contribuye al aumento desmesurado de algas, con el consecuente deterioro de la calidad del agua y la agudización de los problemas para su potabilización.

⁵⁰ PBI: valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Gráfico 28.

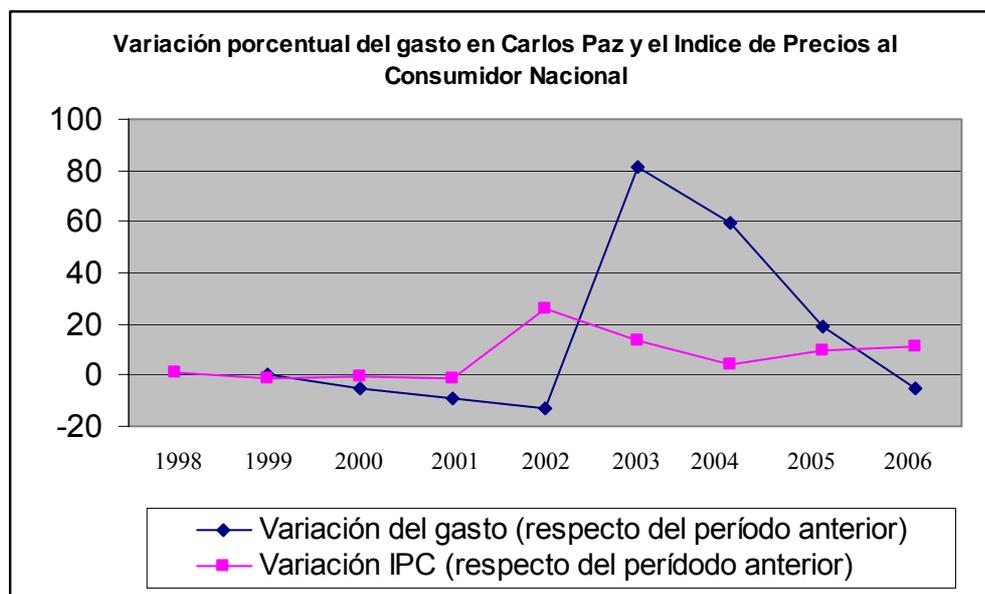


Fuentes: INDEC y Departamento de Estadística de Villa Carlos Paz

> las variaciones entre el Índice de Precios al Consumidor⁵¹ y el gasto promedio del turista no se manifiestan de manera proporcional. En el año 2002 el IPC aumenta abruptamente mientras que el gasto del turista disminuye pero en menor proporción a dicho aumento. Durante los años siguientes el IPC se estabiliza, no disminuye pero su aumento anual es decreciente, en este contexto el gasto aumenta de manera abrupta. A partir del 2004 se observa que mientras el IPC se incrementa de manera creciente, el gasto aumenta de manera decreciente. En conclusión, el gasto aumenta en una proporción mayor a las reducciones del IPC y disminuye en una proporción menor al incremento del IPC (ver gráfico 29, pág. siguiente).

⁵¹ IPC: índice que mide la evolución promedio de los precios de una canasta representativa del gasto en bienes y servicios de los hogares.

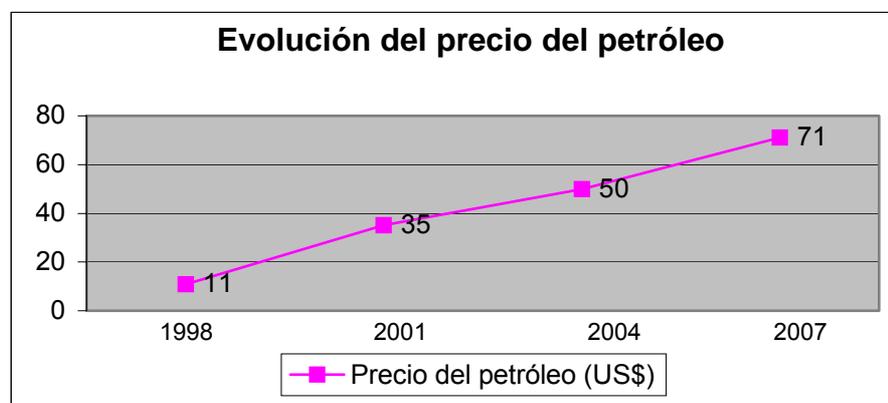
Gráfico 29.



Fuentes: INDEC y Departamento de Estadística de Villa Carlos Paz.

> el precio del petróleo en los últimos años aumentó a un ritmo acelerado y su tendencia es no desacelerarse. Éste es un indicador a tener en cuenta debido a que el turismo implica el traslado de personas por algún medio que utiliza el combustible.

Gráfico 30.



Fuente: Situación del Mercado Internacional del Petróleo por Roberto Ariel Castillo

D. Sociológico-cultural

Los principales factores de la población que influyen en Villa Carlos Paz como destino turístico y en el perfil del turista argentino son:

> cambios en los indicadores demográficos de la población argentina:

- evolución descendente de la tasa de mortalidad⁵² acompañada por un incremento constante de la esperanza de vida al nacer⁵³. La tasa de mortalidad argentina desciende desde mediados de siglo XX y alcanzó en el año 2001 un nivel general de 7.6 ‰. La esperanza de vida al nacer es creciente desde principios de siglo XX y ascendió a 73,8 años en promedio para ambos sexos en el año 2001. (Ver gráfico 31)

- tendencia descendente de la tasa de natalidad⁵⁴ acompañada por una disminución en la tasa global de fecundidad⁵⁵. La primera alcanzó un valor de 18 ‰ en el 2001 y la segunda desciende de 5.3 hijos/mujer al inicio del siglo XX a 2.4 hijos/mujer en el 2001. (Ver gráfico 32)

Como consecuencia de los cambios anteriores, se observa un aumento del peso relativo de los adultos mayores, de 65 años en adelante, acompañado por una disminución progresiva de la población joven, de 0 a 14 años. El primer grupo, que representaba el 2.3 % de la población argentina a principios de siglo XX, asciende al 9.9 % en el 2001. El segundo grupo representaba el 38.4% de la población a principio de siglo y en el 2001 descienden a 28.3%. (Ver gráfico 33, pág. siguiente).

Estas tendencias permiten dar cuenta del crecimiento de un grupo de la población que actualmente pertenece al segmento de adultos mayores de Villa Carlos Paz.

Gráfico 31.

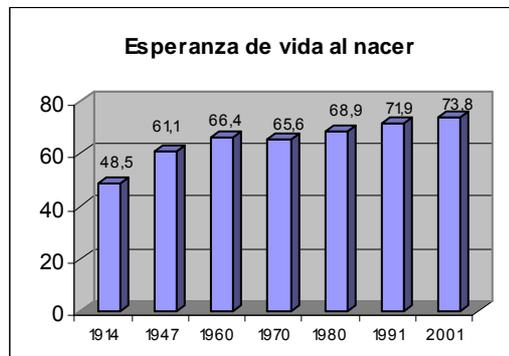
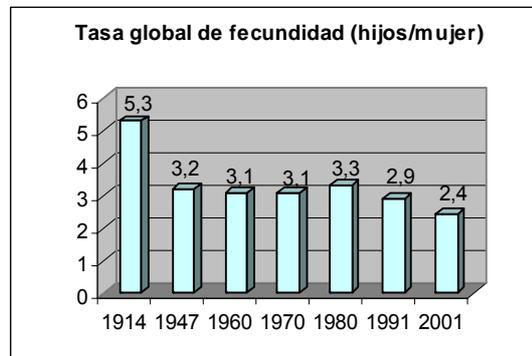


Gráfico 32.



Fuente: INDEC

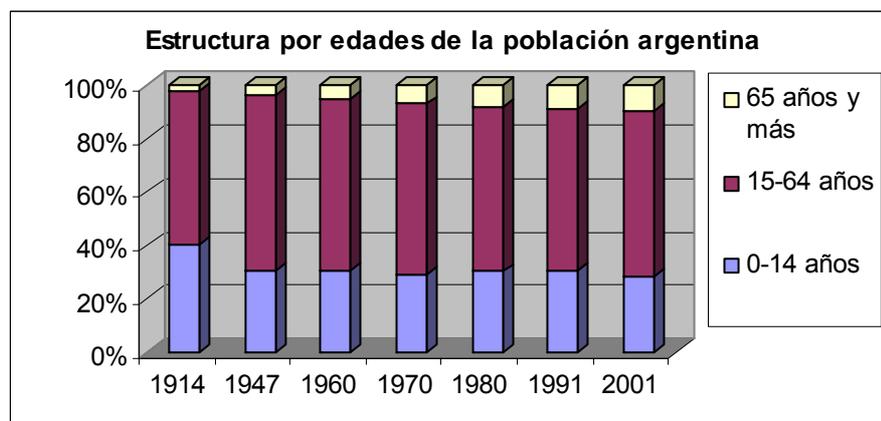
⁵² Tasa de mortalidad: es el cociente entre el número de defunciones acaecidas en la población de un área geográfica y durante el período de un año, por cada mil habitantes de esa población durante el mismo año.

⁵³ Esperanza de vida al nacer: es el promedio de años que se espera que viva un recién nacido.

⁵⁴ Tasa de natalidad: es el cociente entre el número de nacidos vivos en la población de un área geográfica y durante el período de un año, por cada mil habitantes de esa población durante el mismo año.

⁵⁵ Tasa global de fecundidad: es el número promedio de hijos que tendría una mujer, que durante su vida fértil tuviera sus hijos de acuerdo a las tasa de fecundidad específicas por edad de la población y épocas del estudio.

Gráfico 33.



Fuente: INDEC

> cambios en la situación conyugal de la población argentina mayor de 14 años: en los siguientes gráficos se observa que entre 1991 y 2001 se dieron dos tendencias:

- el crecimiento de tres grupos poblacionales: los separados/divorciados, los solteros y las personas en estado de unión consensual, es decir no matrimonial. Dicho crecimiento aumentó la proporción de cada grupo en la población total.
- la disminución de las personas casadas o en uniones legales lo cual disminuyó su participación en la población total.

Los cambios referidos anteriormente a la situación conyugal se manifiestan en la composición de los hogares. Si bien el tipo de hogar predominante es el conyugal completo (dos adultos con sus hijos), el incremento de divorcios provoca el aumento de las familias monoparentales (hijos sólo con el padre o la madre). Este tipo de hogar representaba el 14,7% de la población en 1980 y asciende al 17% durante 1991 y 2001. Cabe destacar que el 94% de los hogares conyugales completos tienen por jefe a un varón, y en el caso de los hogares monoparentales, el 83% está encabezado por mujeres. A su vez, se observa una reducción del tamaño de las familias como consecuencia de los menores niveles de fecundidad. En 1980 fluctuaba entre 4,5 y 4,3 miembros, para disminuir a 4 miembros en promedio en 1991 (Ver gráficos 34, 35 y 36 de pág. siguiente).

Gráfico 34.

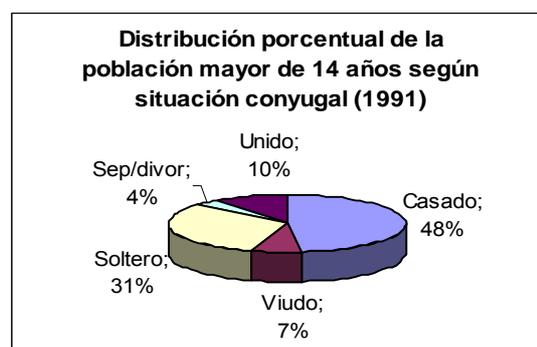
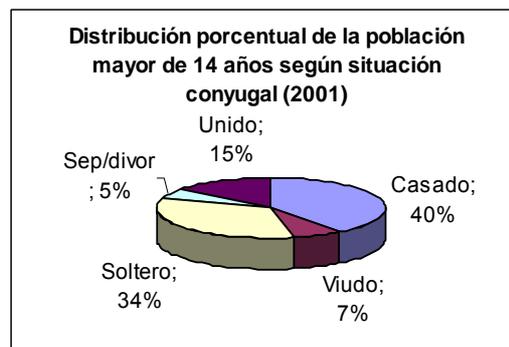
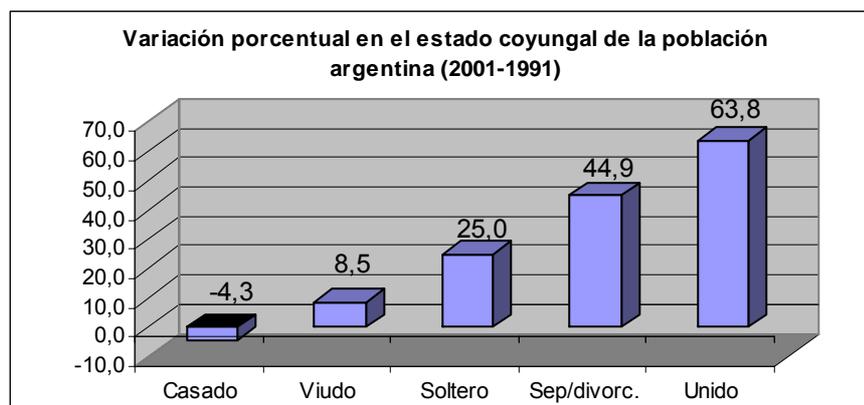


Gráfico 35.



Fuente: INDEC

Gráfico 36.



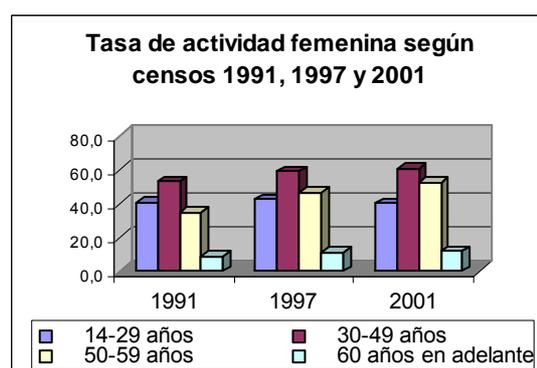
Fuente: INDEC

> cambios en la situación de la mujer: caben destacar tres tendencias:

- el aumento de la tasa de actividad femenina⁵⁶. Entre los censos 1991, 1997 y 2001, las variaciones para el grupo de 30 a 49 años fueron de 53% en 1991 a 60% en 2001, para el grupo de 50 a 59 años, de 35% en 1991 a 52% en 2001, para el grupo de 60 años en adelante de 9% en 1991 a 12% en 2001. Finalmente el grupo más joven de 14 a 29 años se mantuvo estable en 40%. (Ver gráfico 37)

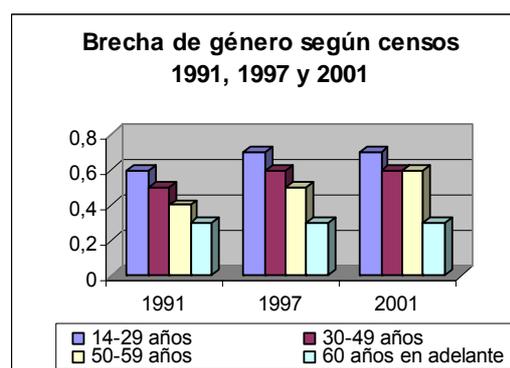
- la reducción de la diferencia en la participación laboral respecto al sexo masculino, expresada por la Brecha de género⁵⁷. Si bien todos los grupos de edades muestran una reducción, en términos generales los tres grupos de mujeres más jóvenes (de 14 a 29, de 30 a 49 y de 50 a 59) participan de la actividad económica entre un 30% y un 40% menos que los hombres. El grupo de 60 años en adelante presenta una diferencia mayor al participar un 70% menos. (Ver gráfico 38)

Gráfico 37.



Fuente: INDEC

Gráfico 38.

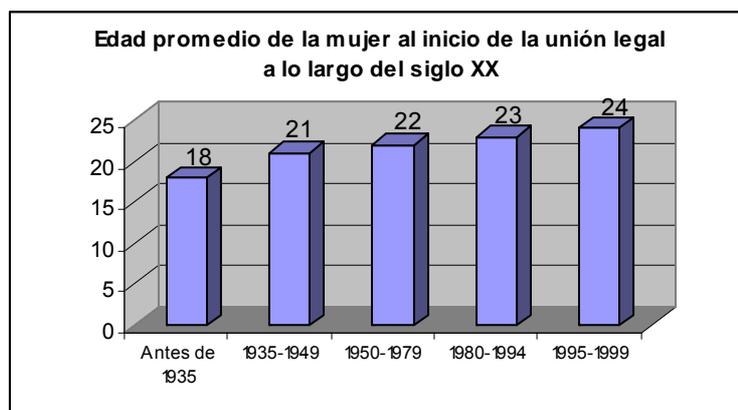


⁵⁶ Tasa de actividad femenina: proporción de la población femenina en edad de trabajar de un país que forma parte de la fuerza laboral de ese país, sea porque está ocupada o porque está activamente buscando trabajo. En Argentina, la edad definida para comenzar a trabajar es de 14 años.

⁵⁷ Brecha de género: es el cociente entre la tasa de actividad femenina y la masculina. La distancia entre el indicador y el valor uno señala la diferencia en la participación de ambos sexos en el mercado laboral. Ej: una brecha de 0.7 indica que las mujeres participan un 30% menos que los hombres.

- el incremento de la edad promedio al inicio de la unión legal o matrimonio: pasó de ser 18 años a principio de siglo XX a 24 años a fines de siglo, lo cual implica una variación de 6 años; mientras que para los hombres la variación fue sólo de 3 años, de 23 a 26 años. (Ver gráfico 39)

Gráfico 39.



Fuente: INDEC

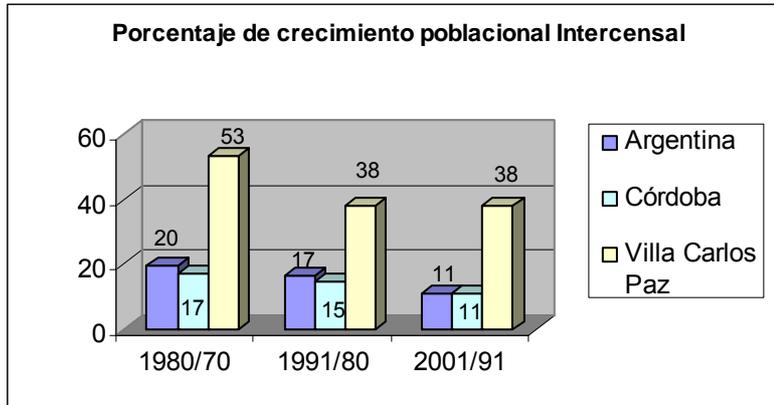
La situación de la mujer junto con los cambios en la situación conyugal, son indicadores a tener en cuenta dado que van definiendo nuevos perfiles de turistas. Entre ellos cabe destacar: familias más pequeñas pero con mayores ingresos, parejas no matrimoniales sin hijos con doble ingreso y solteros con ingresos propios.

> crecimiento poblacional⁵⁸: comparando los valores de los censos 1980, 1991 y 2001, en el gráfico 40 (pág. siguiente) se observa que el ritmo de crecimiento de la población argentina, así como el de la provincia de Córdoba, es decreciente desde hace tiempo. Entre 1980 y 1991 la población argentina creció un 17% y Córdoba un 15%, mientras que entre 1991 y 2001 el crecimiento fue del 11% para ambos casos. Si bien la tendencia para Villa Carlos Paz también es decreciente, sus valores difieren un poco de esta realidad. A lo largo de 20 años, su población se ha duplicado y ha mantenido tasas de crecimiento cercanas al 40% entre 1980-1991 y 1991/2001. En los últimos 5 años, entre 2001 y 2006, los datos del censo provincial muestran un crecimiento que asciende al 20%, lo cual demuestra que la tendencia es no desacelerar dicho crecimiento.

El hecho de remarcar esta situación deriva en las consecuencias que el crecimiento demográfico tiene para Carlos Paz como destino turístico. Son básicamente cuatro: la saturación en la prestación de servicios, la saturación de zonas altamente demandadas durante temporada alta como los ríos y el área peatonal generando malestar tanto a la comunidad local como a los turistas, la degradación ambiental (contaminación de ríos y calles, contaminación visual y acústica) y la tergiversación de la imagen de villa que siempre caracterizó a Carlos Paz.

⁵⁸ Tasa de crecimiento poblacional: tasa de cambio medio anual en el tamaño de la población, para un determinado país, territorio o área geográfica, durante un periodo específico.

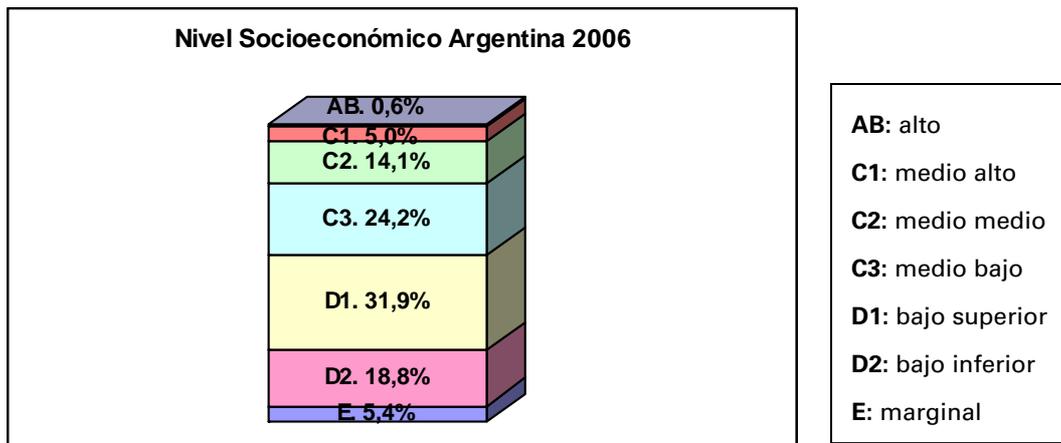
Gráfico 40.



Fuentes: INDEC y Departamento de Estadística de Villa Carlos Paz.

> la distribución porcentual de la población argentina según el nivel socioeconómico demuestra que el 0.6% es de nivel alto, el 43.3% pertenece al nivel medio y el 43.9% restante es de nivel bajo y marginal.

Figura 5. Distribución porcentual de la población argentina según nivel socioeconómico



Fuente: Asociación Argentina de Marketing (AAM)

Como se puede observar en el siguiente cuadro comparativo, el turismo de Villa Carlos Paz pertenece al nivel socioeconómico medio de la población argentina (ver página siguiente).

Cuadro 27. Nivel socioeconómico según ocupación en Argentina

NIVEL SOCIO ECONÓMICO	OCUPACIÓN
AB	Profesionales, dueños o directores de grandes empresas, rentistas
C1	Profesionales, directivos de pymes o de 2da línea, socios o dueños de empresas chicas, profesionales dependientes o independientes, rentistas
C2	Profesionales dependientes o independientes, jefes de empresas grandes o medianas, docente
C3	Empleado, jefe de empresas chicas o medianas, cuentapropista, docente, jubilado
D1	Empleado, cuentapropista operario, jubilado
D2	Empleado, cuentapropista no calificado, empleada doméstica, jubilado
E	Trabajo inestable, cartonero, plan “Trabajar”

Cuadro 28. Distribución porcentual del turista según ocupación (VCP)

PORCENTAJE	OCUPACIÓN
34 %	Empleados
17 %	Profesionales
15 %	Comerciantes
11 %	Docentes
10 %	Independientes
8 %	Estudiantes
2 %	Jubilados
3 %	Otros

Fuentes: Asociación Argentina de Marketing (AAM) y Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz.

> nuevas modalidades turísticas: el Turismo Alternativo⁵⁹

A pesar de no contar con estadísticas concretas, el aumento de establecimientos y prestadores de turismo alternativo en todos los puntos, turísticos y no turísticos de Argentina, evidencian el crecimiento que este tipo de turismo ha tenido en los últimos años. El turismo alternativo es una modalidad que se inició en 1980 y su paradigma central propone un contacto directo y activo entre el hombre y la naturaleza.

Como todo nuevo fenómeno, su concepción converge múltiples elementos y sus límites no han sido definidos con precisión.

En la provincia de Córdoba, la ley n° 8801 de Turismo Alternativo, lo define como: *“el conjunto de formas de ejercicio del turismo, que se encuentran motivadas principalmente por la intención de realizar actividades recreativas, educativas, deportivas o análogas, respetando normas o reglas que garantizan relaciones armónicas entre los intereses personales y la protección del patrimonio natural y cultural.”*

La ley n° 8801 reconoce como modalidades de turismo alternativo a: Ecoturismo, Turismo de Aventura, Turismo Rural, Turismo Cultural, Turismo de Salud y Turismo Deportivo, dejando abierta la posibilidad de reconocer otras modalidades en el futuro.

⁵⁹ Fuentes: Agencia Córdoba Turismo. www.cba.gov.ar y Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR).

Ecoturismo: forma de turismo basada en la naturaleza que busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos.

Turismo de aventura: modalidad de turismo de recreación, que aprovecha todos los recursos que ofrecen las condiciones geográficas de una determinada región, para la práctica de diversos deportes, desafíos físicos y aventuras emocionantes. El grado de aventura está determinado por las condiciones físicas de los participantes y por el impacto ecológico de las actividades en sí.

Turismo rural: turismo que ofrece a los visitantes la oportunidad de conocer y disfrutar del entorno físico y humano de las zonas rurales así como de participar en sus actividades, tradiciones y estilos de vida.

Turismo cultural: turismo motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico.

Turismo de salud: es una actividad que aprovecha las diferentes fuentes termo-minero-medicinales y sus derivados (aguas, peloides y algas), con la posibilidad de combinarlos con el sol y el clima; a través de diversas técnicas de aplicación al ritmo, intensidad, duración y frecuencias establecidas por un médico; con fines curativos, preventivos y de rehabilitación en pos de mejorar la calidad de vida del turista.

Turismo deportivo: cualquier actividad que atrae personas a un destino como participantes, espectadores o visitantes de un evento, acontecimiento o atracción deportiva.

E. Tecnológico⁶⁰

> el incremento en el consumo de Internet por parte de la población argentina: la proporción de la población argentina usuaria de Internet creció entre 2005 y 2006 un 36%, luego de 5 años de crecimiento constante que en promedio ascendía a 45% anual (Ver gráfico 41, pág. siguiente).

Los múltiples usos que Internet posee explican este crecimiento, dado que además de ser considerado como un medio de entretenimiento y de comunicación, una herramienta de trabajo y estudio, es también un poderoso canal de comercialización. El 90% de los usuarios de Internet consultan allí sobre productos y servicios para su posterior consumo. Si bien algunos realizan también la compra por este medio, la mayoría prefiere utilizar los canales tradicionales luego de consultar en la web. Tal es el caso en la categoría viajes y turismo para la que Internet es más una herramienta de consulta que de compra (Ver cuadro pág. siguiente).

En consecuencia, Internet favorece la comparación de destinos turísticos para la toma de decisión y ayuda a los usuarios a ser turistas más informados y exigentes. Así mismo traslada la competencia por la comercialización de destinos a la web con la consecuente eliminación de intermediarios físicos.

⁶⁰ Fuente: www.com-edu.com.ar, informe realizado por Grupo Clarín y consultora Dalession IROL, “Internet en la Argentina, 2005-2006.”

Gráfico 41.



Cuadro 29. Principales usos de Internet en la población argentina

CATEGORÍA	CONSULTA	COMPRA POR INTERNET	COMPRA PERSONAL/TELÉFONO
> Electrodomésticos	50%	42%	47%
> Hardware (PC, impresoras, etc.)	46%	40%	36%
> Tickets de espectáculos	31%	30%	25%
> Viajes y turismo	47%	19%	25%
> Muebles para el Hogar	43%	19%	37%
> Libros	41%	29%	36%
> Otros	2%	3%	3%

Fuente: Investigación del consumo de Internet en Argentina. Pregunta sobre e-commerce: consulta/compra online/compra offline- Respuestas múltiples %.www.com-edu.com.ar

ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis del mercado se dividirá en dos partes como lo propone José M^a Sainz de Vicuña Ancín⁶¹, esto es la naturaleza del mercado (situación y evolución de los segmentos, tipología y perfil, cambios producidos) y la estructura del mercado (situación del mercado de referencia, análisis de la competencia: cantidad, estructura, características, segmentos elegidos, tipo de productos ofertados, etc.).

⁶¹ Sainz de Vicuña Ancín, José María. *El Plan de Marketing en la Práctica*, ESIC, Madrid, 1999

A. Naturaleza del mercado⁶²

> En Argentina, tanto el turismo receptivo como el interno, se encuentran en una fase de desarrollo clave. Según la Secretaría de Turismo de la Nación, a partir de datos elaborados por el INDEC, el turismo es la tercera industria exportadora en Argentina; representa aproximadamente el 7% del PBI, superando a las exportaciones de cereales, petróleo y carne. Por su parte, el turismo interno de verano ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años que asciende aproximadamente al 6 % anual.

La coyuntura económica que vive el país respalda aún más este desarrollo, dado que el tipo de cambio que rige desde la crisis del 2001 favorece el turismo interno en detrimento del turismo hacia países limítrofes, especialmente Brasil y Uruguay, recuperando así una cuota importante de mercado nacional.

> Los destinos del tipo “sol y playa” son los más demandados durante temporada estival, aunque existe una tendencia a la demanda de productos combinados, con alto contenido emocional y experiencias nuevas. Los principales destinos de verano elegidos por los turistas argentinos son los pertenecientes a la Costa Argentina y las Sierras de Córdoba, aunque se observa una tendencia a viajar a destinos no tradicionales, como por ejemplo Las Grutas (Río Negro) y Merlo (San Luis).

Tradicionalmente el período vacacional se extiende de diciembre a marzo, siendo enero el mes de mayor concentración turística en cada uno de los destinos. Así mismo en las últimas temporadas se ha experimentado un mayor nivel de llegadas a destino para los meses de diciembre y marzo, como también una antelación del comienzo de la temporada, donde a partir de diciembre ya se registran importantes arribos.

> El turista argentino se caracteriza por ser autónomo, independiente y no programado. Viaja preferentemente con movilidad propia, busca información sobre los destinos a través de relaciones personales e Internet y realiza la contratación de los servicios de alojamiento una vez arribado al destino, vía telefónica o Internet. Las Agencias de Viajes son utilizadas en menor medida, generalmente una vez agotadas las fuentes anteriores. A su vez se caracteriza por ser un turista de repetición; es decir que ya conoce el destino y lo elige por costumbre. Los principales centros emisores de turistas a los destinos son los pertenecientes a la Región Centro: Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

> Los tiempos de estadía se han reducido en un 50%, pasando de 15 a 7 días, e incluso menos. Las razones de este descenso se deben a:

- la práctica de vacaciones cortas o “mini vacaciones” a lo largo del año, eligiendo distintos destinos según el momento.
- el auge de las vacaciones en fines de semana largos.

> Si bien el turista argentino es “leal” al destino de verano que elige, crece el interés por vacaciones que ofrezcan una experiencia integral, incluyendo inmersión en la cultura local y cercanía a la naturaleza. Existe una clara tendencia a organizar viajes orientados a

⁶² Fuente: www.sectur.gov.ar - www.mardelplata.gov.ar - www.gesell.gov.ar - www.mujeresdeempresa.com

este tipo de actividades, conocidas como “vacaciones activas”. En este sentido se destacan el turismo alternativo o de aventura.

> Del mayor compromiso por el medio ambiente han derivado nuevas modalidades turísticas como el Ecoturismo y el Turismo Sustentable, siendo este último aquel que dota de una dimensión ambiental a todos los procesos asociados al turismo con el objetivo de mantener un desarrollo equilibrado e integrado con el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de las generaciones presentes pero sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las propias.

> El turista actual tiene un mayor acceso a Internet como fuente de información y comparación de destinos que le permite tener mayores conocimientos y lo vuelve más exigente a la hora de demandar productos turísticos.

B. Estructura del mercado

> La Secretaría de Turismo de la Nación reúne las estadísticas correspondientes a la oferta de alojamiento de todo el país. El crecimiento promedio anual en plazas, luego de la crisis del 2001, ascendió al 4 %.

Cuadro 30. Oferta de alojamiento de Argentina

PERÍODO	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS	CANTIDAD DE PLAZAS	VARIACIÓN ANUAL (ESTABLECIMIENTOS)	VARIACIÓN ANUAL (PLAZAS)
1998	6.767	376.823	-	-
1999	6.970	386.826	3,00%	2,65%
2000	7.398	405.138	6,14%	4,73%
2001	7.597	407.084	2,69%	0,48%
2002	7.822	413.810	5,73%	2,14%
2003	8.088	428.217	3,40%	3,48%
2004	8.796	452.565	8,75%	5,69%
2005	9.538	475.551	8,44%	5,08%
2006	10.021	489.893	5,06%	3,02%

Fuente: SECTUR

> La marcada concentración de la oferta de alojamiento en el país determina la distribución regional de la demanda, teniendo en cuenta que donde hay más oferta hay más turistas. En el siguiente gráfico se observa que la Región Centro registra el 56% de las plazas, mientras que la Patagonia el 16%, el Noroeste y Noreste Argentino (NOA y NEA) el 10% cada uno y Cuyo el 8% (Ver gráfico 42, pág. siguiente).

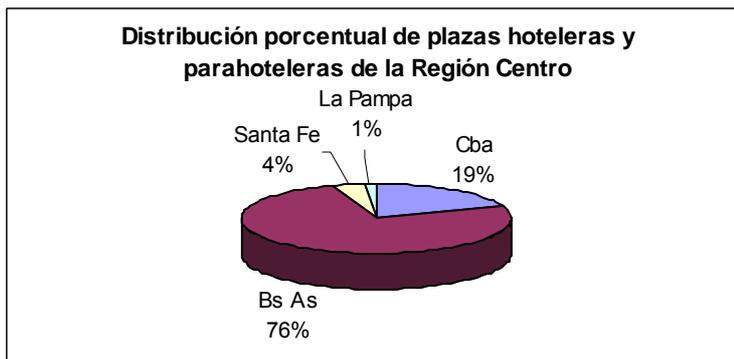
Gráfico 42.



Fuente: SECTUR

> La Región Centro es la que posee los centros turísticos más importantes del país, tanto en la provincia de Buenos Aires como en la de Córdoba. En el siguiente gráfico se expone la distribución de las plazas en el interior de dicha región.

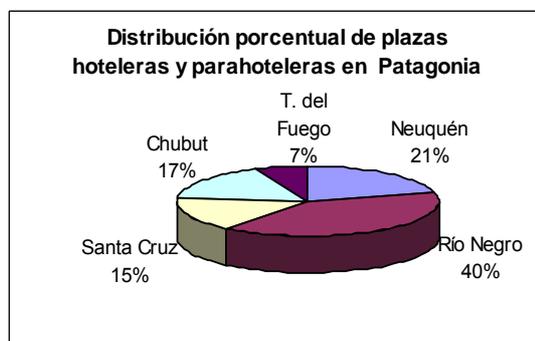
Gráfico 43.



Fuente: SECTUR

> La distribución de la oferta de alojamiento en las demás regiones del país se puede observar en los siguientes gráficos.

Gráfico 44.



Fuente: SECTUR

Gráfico 45.

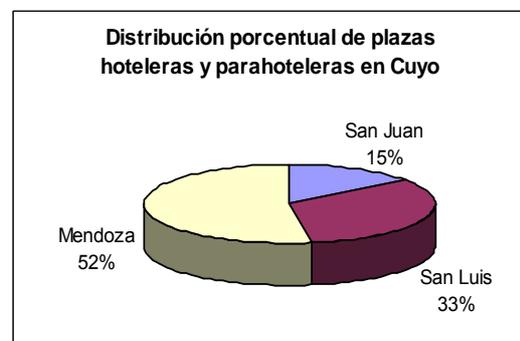


Gráfico 46.

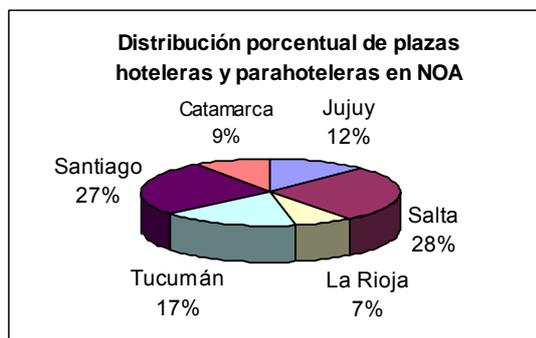
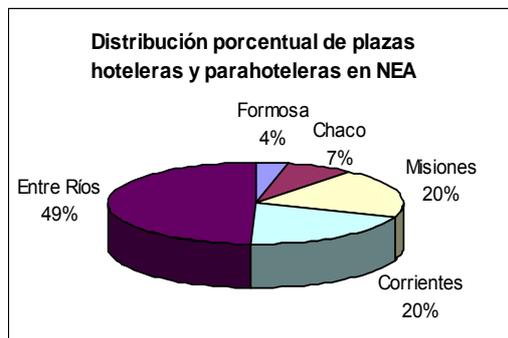


Gráfico 47.



Fuente: SECTUR

> Los dos Centros Turísticos de verano más demandados del país son: la Costa Argentina y las Sierras de Córdoba. En cada uno de ellos, se encuentran los principales destinos que compiten con Villa Carlos Paz dado que se dirigen al mismo público y presentan una propuesta de venta similar. Esta situación define una estructura de mercado atomizada y competitiva. A continuación se expone la estructura de ventas de cada Centro:

Cuadro 31. Estructura de ventas de los principales Centros Turísticos de Argentina

CENTRO	Nº TURISTAS PROMEDIO QUE ARRIBAN EN TEMPORADA ESTIVAL *	CUOTA DE MERCADO
Costa Argentina	7.777.053	100%
> Mar del Plata	3.000.000	38.6%
> Villa Gesell	1.200.000	15.4%
Sierras de Córdoba	4.379.606	100%
> Punilla	1.727.170	39.4%
> Traslasierras	509.696	11.6%
> Calamuchita	709.113	16.2%
> Paravachasca	290.470	6.6%
> Sierras Chicas	374.326	8.5%

En el cuadro que sigue a continuación se describen las características generales de cada destino competidor. Se observa que los tres destinos que poseen características similares por su capacidad de alojamiento y por el número de turistas que reciben en promedio cada temporada son Villa Carlos Paz, Mar del Plata y Villa Gesell. Los demás destinos poseen una dimensión considerablemente menor y a su vez reciben una afluencia menor de turistas.

* Últimos datos disponibles:

Costa Argentina: año 2000. www.gba.gov.ar

Mar del Plata: año 2007. www.mardelplata.gov.ar

Villa Gesell: año 2007. www.gesell.gov.ar

Sierras de Córdoba, Punilla, Traslasierras, Calamuchita, Paravachasca, Sierras Chicas: año 2007, Agencia Córdoba Turismo. Las estadísticas de los destinos de las Sierras de Córdoba están a cargo de los organismos municipales de turismo. La Agencia Córdoba Turismo reúne los datos a nivel regional.

Cuadro 32. Competidores - Características generales

DESTINO	UBICACIÓN	POBLACIÓN ESTABLE ACTUAL - CRECIMIENTO % INTERCENSAL (CI) (91/01)	CAPACIDAD DE ALOJAM. (EN PLAZAS)	Nº TURISTAS PROMEDIO TEMPORADA ALTA - CRECIMIENTO ANUAL (TCA)	> SITUACIÓN COMPETITIVA > PROPÓSITO ESTRATÉGICO
V. CARLOS PAZ	V. de Punilla/ Sierras de Córdoba	67.000 hab. CI: 38 %	54.500 plazas	900.000 turistas TCA: 5% anual	> Es líder dentro de las Sierras de Córdoba y primera plaza teatral. > Busca mantener la participación actual por medio de la diferenciación basada en la imagen y la amplitud de línea.
MINA CLAVERO	V. de Traslasierra/ Sierras de Córdoba	7.403 hab. CI: 34.5 %	15.000 plazas	En Traslasierras*: 500.000 turistas TCA: 9% anual	> Es el principal destino turístico del Valle de Traslasierras y la segunda plaza teatral de las Sierras de Córdoba. > Busca el crecimiento por medio de la amplitud de la línea de productos.
V. GRAL. BELGRANO	V. de Calamuchita/ Sierras de Córdoba	6.000 hab. CI: 29 %	4.000 plazas	En Calamuchita*: 700.000 turistas TCA: 7.5% anual	> Es uno de los principales destinos turístico del Valle de Calamuchita. > Busca la diferenciación basada en el desarrollo de un producto turístico específico.
SANTA ROSA	V. de Calamuchita/ Sierras de Córdoba	9.500 hab. CI: 23 %	17.000 plazas	En Calamuchita*: 700.000 turistas TCA: 7.5% anual	> Es uno de los principales destinos turístico del Valle de Calamuchita. > Busca el crecimiento por medio de la amplitud de la línea de productos.
ALTA GRACIA	V. de Paravachasca/ Sierras de Córdoba	42.500 hab. CI: 14 %	1.900 plazas	En Parvachasca*: 300.000 turistas TCA: 8 % anual	> Es el principal destino turístico del Valle de Paravachasca y Patrimonio Histórico-Cultural de la Humanidad. > Busca el crecimiento por medio del desarrollo dentro de un nicho de mercado específico.
RÍO CEBALLOS	Valle de Sierras Chicas/ Sierras de Córdoba	16.600 hab. CI: 30 %	2.000 plazas	En Sierras Chicas*: 350.000 turistas TCA: 6.5% anual	> Es un destino turístico de reciente introducción y rápido crecimiento. > Busca convertirse en el centro de atracción de las Sierras Chicas.

Continuación Cuadro 32. Competidores - Características generales

DESTINO	UBICACIÓN	POBLACIÓN ESTABLE ACTUAL - CRECIMIENTO % INTERCENSAL (CI) (91/01)	CAPACIDAD DE ALOJAM. (EN PLAZAS)	Nº TURISTAS PROMEDIO TEMPORADA ALTA - CRECIMIENTO ANUAL (TCA)	> SITUACIÓN COMPETITIVA > PROPÓSITO ESTRATÉGICO
MAR DEL PLATA	Costa Argentina/ Buenos Aires	564.056 hab. CI: 5.9 %	56.771 plazas (sin contar deptos., viviendas y camping)	3.000.000 turistas —	>Es centro turístico líder de la Costa Argentina. > Busca mantener su posición actual por medio del mejoramiento continuo y el desarrollo de nuevos mercados de NSE alto.
VILLA GESELL	Costa Argentina/ Buenos Aires	24.282 hab. CI: 51.6%	98.930 plazas	1.200.000 turistas TCA: 4.9% anual	> Es uno de los principales destinos turísticos de la Costa Argentina. > Busca el crecimiento por medio de la amplitud de la línea de productos.

* Las estadísticas de cada localidad están a cargo de los organismos municipales de turismo.

Fuentes: Agencia Córdoba Turismo, Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz, INDEC y páginas web oficiales de: Mina Clavero, Villa General Belgrano, Santa Rosa de Calamuchita, Alta Gracia, Río Ceballos, Mar del Plata y Villa Gesell

A partir de la evaluación del Producto Turístico de cada destino (ver Cuadro Competidores en Anexo, págs. 149, 150 y 151) se han elaborado dos cuadros comparativos.

Cabe aclarar que el Producto Turístico es la mezcla de actividades que el destino ofrece al turista y ha sido clasificada en dos líneas generales:

- > Línea de productos naturales: la integran aquellas actividades relacionadas con el contacto con la naturaleza, principalmente para realizar de día. (ej.: excursiones, circuitos, balnearios, etc.)
- > Línea de productos urbanos: son las actividades de carácter social desarrolladas dentro de un establecimiento, principalmente para realizar de noche. (ej.: teatros, casinos, centros comerciales, discos, etc.)

El primero cuadro califica la adecuación del Producto Turístico de cada destino competidor a los distintos Segmento de Mercado. Este análisis permite tener un conocimiento de la estrategia de segmentación de cada destino, evaluar puntos fuertes y débiles y definir los segmentos que requieran una mayor atención.

El segundo cuadro califica el Producto Turístico de cada destino en relación a Villa Carlos Paz y permite establecer una distinción entre los competidores primarios y los secundarios.

Cuadro 33. Competidores – Evaluación de la relación Producto Turístico / Segmento de mercado.

SEGMENTO DE MERCADO		IMPORTANCIA RELATIVA (%)	BENEFICIOS BUSCADOS	CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN PRODUCTO TURÍSTICO / SEGMENTO DE MERCADO							
				V C P	M C	V G B	S R C	A G	R C	M D P	V G
JÓVENES	TÍPICOS	12 %	diversión relaciones sociales	mb	b	r	b	r	b	mb	mb
	RÚSTICOS		naturaleza aventura experiencia	mb	mb	r	b	r	b	b	b
ADULTOS	PAREJAS C/ HIJOS	65 %	tiempo en flía. descanso entretenim.	mb	mb	b	mb	b	mb	mb	mb
	PAREJAS S/ HIJOS	18 %	conocimiento de zona placer experiencia	b	b	mb	b	mb	mb	mb	b
MAYORES		5 %	tranquilidad seguridad experiencia	b	mb	mb	b	mb	mb	b	b

Fuente: elaboración propia

Cuadro 33.1. Tabla de referencias

REFERENCIAS DESTINOS	REFERENCIAS ESCALA DE CALIFICACIÓN
VCP: Villa Carlos Paz MC: Mina Clavero VGB: Villa General Belgrano SRC: Santa Rosa de Calamuchita AG: Alta Gracia RC: Río Ceballos MDP: Mar del Plata VG: Villa Gesell	mb: muy bueno b: bueno r: regular

A partir del cuadro anterior se observa que en el segmento Jóvenes, especialmente Típicos, Villa Carlos Paz presenta una ventaja sobre los destinos de las Sierras de Córdoba dado que su oferta es más completa. No sucede lo mismo en comparación con los destinos de la Costa Argentina ya que su oferta es similar y la competencia es más directa. La ciudad de Carlos Paz presenta una ventaja sobre estos destinos costeros en relación al segmento Jóvenes Rústicos ya que ofrece actividades más adecuadas a los beneficios buscados por este grupo y está más desarrollada en ese campo.

En el caso de los Adultos, el segmento de Parejas con hijos es atendido correctamente por la mayoría de los destinos, lo cual podría deberse al hecho de que inicialmente todos buscaron ser el destino de vacaciones ideal para la familia.

Sólo dos destinos poseen una calificación menor en relación a este segmento. Es el caso de Alta Gracia y Villa General Belgrano, para los cuales su segmento prioritario son las Parejas Adultas sin hijos (que viajan solos) y los Adultos Mayores.

Cabe resaltar que Carlos Paz se encuentra en desventaja con estos destinos en relación a los dos segmentos mencionados.

Sintetizando, Villa Carlos Paz debería por un lado, mantener la atención en lo segmentos que actualmente atiende adecuadamente, monitoreando constantemente los cambios que se producen en el mercado y las acciones de la competencia.

Por otro lado, realizar mayores esfuerzos dirigidos a los segmentos en los que posee una calificación menor, indagando sus necesidades y las nuevas tendencias del mercado.

Cuadro 34. Competidores – Calificación de los destinos según línea de producto.

ÁREA	LOCALIDAD	LÍNEA DE PRODUCTO	CALIFICACIÓN		
			A	M	B
PUNILLA	Carlos Paz	Natural	•		
		Urbano	•		
TRASLASIERRAS	Mina Clavero	Natural	•		
		Urbano	•		
CALAMUCHITA	Villa General Belgrano	Natural		•	
		Urbano		•	
	Santa Rosa de Calamuchita	Natural		•	
		Urbano		•	
PARAVACHASCA	Alta Gracia	Natural		•	
		Urbano			•
SIERRAS CHICAS	Río Ceballos	Natural		•	
		Urbano		•	
COSTA ARGENTINA	Mar del Plata	Natural	•		
		Urbano	•		
COSTA ARGENTINA	Villa Gesell	Natural	•		
		Urbano	•		

Nota: Carlos Paz posee alto nivel de competitividad en relación con los demás destinos.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 34.1. Tabla de referencias

REFERENCIAS ESCALA DE CALIFICACIÓN	REFERENCIAS COMPETIDORES
Alto (A): Si el destino competidor posee igual o mayor cantidad de productos/servicios que Carlos Paz.	 Competidores primarios  Competidores secundarios
Moderado (M): Si posee menor cantidad de productos/servicios	
Bajo (B): Si prácticamente no posee productos/servicios	

ANÁLISIS DEL SECTOR

Para conocer el atractivo de la industria del turismo se analizan las principales fuentes de presión competitiva y qué tan fuerte es cada una de ellas, aplicando el modelo de Michael Porter⁶³, quien identifica cinco fuerzas comunes a toda industria:

1- la rivalidad entre las compañías que compiten en la industria: determinada por las presiones que realizan los demás destinos competidores por alcanzar su posición de mercado deseada y la preferencia del turista.

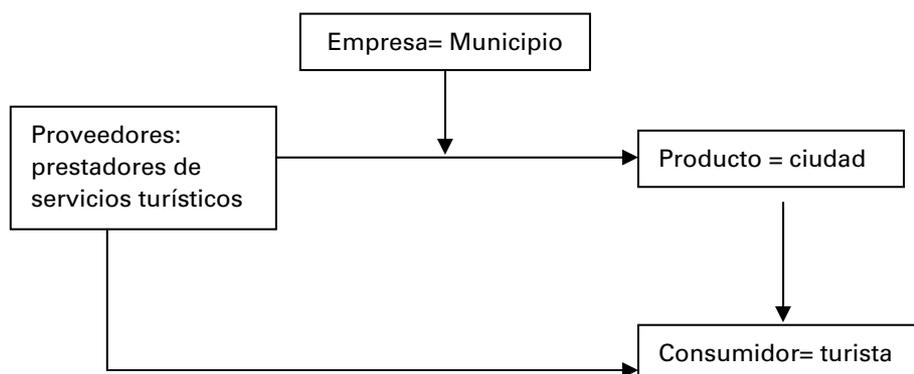
2- los intentos de mercado de algunas compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos: la presión que generan está determinada por la cantidad de sustitutos existentes en el mercado, su disponibilidad así como el grado de satisfacción que brindan a los turistas. En este caso se considera pertinente aclarar el concepto de producto sustituto para su completo entendimiento. Si bien Porter (1994) los define como compañías de otras industrias que satisfacen la misma necesidad, en este apartado se los clasifica en dos grupos: aquellos que pertenecen a otra industria y logran satisfacer la misma necesidad, en este caso el ocio y esparcimiento, y aquellos pertenecientes a otras industrias para los cuales se requiera invertir la misma cantidad de dinero aunque no satisfagan la misma necesidad. Entre los primeros se puede nombrar: asociarse a un club de verano, invertir en una pileta para el jardín de la casa, visitar spas y centros comerciales. Entre los segundos se encuentran cambiar el auto o los muebles de la casa, hacer refacciones, comprar electrodomésticos, etc.

3- el ingreso potencial de nuevos competidores: la fuerza de la amenaza depende de la facilidad con la que otros destinos entran o salen de la industria buscando un lugar seguro en el mercado.

4- el poder de negociación que pueden ejercer los proveedores: el hecho de que su fuerza sea débil o poderosa depende de las condiciones en la industria del proveedor y de la importancia del producto que suministran. Para el caso de un destino turístico los proveedores son aquellos prestadores de servicios, actuales y potenciales, que intervienen en el proceso de elaboración de un producto turístico, tales como los pertenecientes a la hotelería, gastronomía, entretenimiento, sector inmobiliario y agencias de viaje. A continuación se explica el proceso de elaboración de un destino turístico:

⁶³Porter, Michael. *Ventaja Competitiva*, Rei Argentina, Buenos Aires, 1994.

Figura 6. Proceso de elaboración de un producto turístico



Fuente: elaboración propia

Siendo el municipio el representante de la ciudad, es el responsable de intervenir y negociar con los proveedores la adecuada entrega de servicios turísticos, dado que ellos forman parte del producto turístico y mantienen una relación directa con los turistas. El municipio posee poder de negociación ante todas las cuestiones abaladas por una ley u ordenanza (habilitaciones, nivel de servicios, etc.) pero no cuenta con poder en la determinación de los precios que corresponde pura y exclusivamente a los prestadores y a la dinámica del mercado.

5- el poder de negociación que pueden ejercer los compradores: los turistas pueden ejercer una fuerza competitiva débil o poderosa según las propias características como comprador de productos turísticos y las características del producto ofertado.

El siguiente cuadro resume las condiciones competitivas de la industria del turismo (Ver página siguiente):

Cuadro 35. Análisis del sector

CINCO FUERZAS	CALIFICACIÓN				RAZÓN DE SER
	F	MF	MD	D	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					<ul style="list-style-type: none"> > Sector Turismo en crecimiento. (-) > Similar propuesta de venta entre los destinos competidores. (-) > Altos costos de salida por ser el turismo la principal actividad económica del destino. (-) > Bajos costos de cambio de los turistas y tendencia a conocer destinos no tradicionales. (-) > Fácil imitación de atractivos turísticos por parte de la competencia. (-)
AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES					<ul style="list-style-type: none"> > Se requieren grandes inversiones para abastecer al turismo en todos los servicios. (+) > Reconocimiento de marca de VCP. (+) > Lealtad de los turistas por los destinos conocidos. (+) > Fácil imitación de atractivos. (-) > Tendencia de los turistas a conocer destinos no tradicionales. (-) > Programa de fortalecimiento y estímulo a destinos emergentes del gobierno nacional. (-)
PODER DEL COMPRADOR					<ul style="list-style-type: none"> > Bajos costos de cambio. (-) > Aumento de opciones turísticas. (-) > Demanda elástica. (-) > Turistas con mayores conocimientos y experiencias que lo vuelven más exigente. (-) > Tendencia a demandar nuevos atractivos y experiencias. (-)
AMENAZA DE SUSTITUTOS					<ul style="list-style-type: none"> > No es comparable el modo que satisfacen la necesidad. (+) > El hecho de que la demanda sea elástica, cualquier variación en los precios provocaría la demanda de sustitutos. (-)
PODER DE PROVEEDORES					<ul style="list-style-type: none"> > Liderazgo de mercado de VCP en las Sierras de Córdoba. (+) > Existencia de regulaciones para controlar el nivel de los servicios. (+) > Control parcial de las tarifas dado que estas dependen de la dinámica del mercado. (-)

Cuadro 35.1. Tabla de referencias

REFERENCIAS ESCALA DE CALIFICACIÓN	F: favorable para Villa Carlos Paz MF: medianamente favorable MD: medianamente desfavorable D: desfavorable
------------------------------------	--

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Cuadro 36. Escenario: Variación del precio del petróleo

VARIABLE	ESCENARIOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
		1	0,75	0,5	0,25	0
PRECIO DEL PETRÓLEO	Optimista (precio menor a \$60/barril)					
	Normal (precio entre \$60 y \$80/barril)				√	
	Pesimista (precio superior a \$80/barril)		√			

Teniendo en cuenta que el precio de petróleo es una variable que aumenta año a año y que la tendencia para el 2007 es que su valor alcance US\$ 71/barril, sumado a la escasez en la oferta y la creciente demanda así como a la permanente búsqueda de otras fuentes de energía por los países desarrollados, se considera que el precio aumentará más de lo previsto.

Cuadro 37: Escenario: Consecuencia de los cambios de gestión

VARIABLE	ESCENARIOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
		1	0,75	0,5	0,25	0
CONTINUIDAD DE LOS PROGRAMAS PROVINCIALES DE FOMENTO TURÍSTICO	Optimista (continuación de los programas actuales y creación de nuevos)				√	
	Normal (continuación de los programas actuales)			√		
	Pesimista (interrupción de los programas actuales)				√	

Los actuales planes y programas que promueven el turismo provincial propuestos desde la Agencia Córdoba Turismo, organismo creado durante la gobernación de De la Sota, podrían verse afectados el año próximo dado el cambio obligado que se producirá en la gobernación provincial por la imposibilidad de reelección del gobernador actual.

RESUMEN DEL ANÁLISIS EXTERNO

El análisis de los factores externos expuesto anteriormente, permite detectar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno que orientarán la toma de decisión estratégica del plan.

Conclusiones del análisis externo

El turismo nacional se encuentra en una *fase de crecimiento altamente favorable*, impulsada por la reactivación económica del país luego de la crisis del año 2001. Particularmente, el turismo interno se ve fortalecido por el hecho de que el tipo de cambio vigente inhibe los viajes hacia los países limítrofes.

El panorama positivo para el sector turismo, trajo aparejado el surgimiento de nuevos destinos, con similares conceptos de venta respecto al turismo de sol y playa, determinando una *estructura de mercado cada vez más competitiva*.

Por su parte, las autoridades provinciales y nacionales buscan impulsar el sector a través de planes y programas de *incentivos turísticos*, intensificando aún más la situación competitiva.

Se suma a lo anterior la dificultad por mantener y atraer a los turistas al destino, teniendo en cuenta que:

- > ante la poca diferenciación de la oferta, los turistas comienzan a *demandar nuevos atractivos* que le ofrezcan experiencias en contacto con la naturaleza y la cultura de cada lugar,
- > *modifican su comportamiento habitual de compra*, realizando mayor cantidad de viajes durante el año, de menor duración y eligiendo distintos destinos no tradicionales en cada oportunidad,
- > el aumento del consumo de Internet, junto con la mayor experiencia en viajes, vuelven al turista en un *consumidor más informado y exigente* en cuanto al nivel de producto que demanda.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Dentro del Plan de Marketing propuesto por José M^a Sainz de Vicuña Ancín⁶⁴, el diagnóstico es siempre consecuencia de un análisis previo, a partir del cual puedan extraerse conclusiones y definir una estrategia concreta.

Uno de los instrumentos de diagnóstico es el análisis FODA, cuyo objetivo es seleccionar los factores claves que determinarán la estrategia, éstos se clasifican en:

- > Oportunidades: aquellos factores externos a la propia empresa, no controlables, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de metas y objetivos. Surgen del análisis de la situación externa.
- > Amenazas: aquellos factores externos, no controlables, que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las mismas metas y objetivos. Surgen del análisis de la situación externa.
- > Fortalezas: factores internos propios a la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos. Surgen del análisis interno.
- > Debilidades: factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos. Surgen del análisis interno.

La lógica del análisis FODA es utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades así como reducir o eliminar las amenazas y corregir las debilidades.

⁶⁴ Sainz de Vicuña Ancín, José María. *El Plan de Marketing en la Práctica*, ESIC, Madrid, 1999.

ANÁLISIS FODA

Cuadro 38. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>> <u>Lago San Roque</u>: recurso natural que distingue a Villa Carlos Paz y es altamente valorado por los turistas.</p> <p>> <u>Infraestructura</u>: capacidad de alojamiento superior a los demás destinos serranos.</p> <p>> <u>Amplitud de la mezcla de productos</u>: gran variedad de atractivos turísticos que atrae a distintos segmentos de mercado.</p> <p>> <u>Turismo alternativo</u>: importante desarrollo y gran número de prestadores habilitados.</p> <p>> <u>Diversidad de mercado</u>: Carlos Paz es visitado por turistas de todas las edades. Capacidad para la categorización y segmentación.</p> <p>> <u>Lealtad del turista</u>: quien visita Carlos Paz se caracteriza por hacerlo al menos una vez al año y tener experiencias previas con el destino. Su repetición de visita demuestra un alto nivel de satisfacción.</p> <p>> <u>Turista autónomo y poco programado</u>: quien visita Carlos Paz organiza su viaje independientemente y viaja con movilidad propia, contrata el alojamiento en forma personal y decide las actividades a realizar durante su estadía.</p> <p>> <u>El paisaje, la tranquilidad y las sierras</u> son los principales atributos que valoran los turistas al momento de tomar la decisión de compra.</p> <p>> <u>Villa Carlos Paz es líder</u> en el mercado provincial. Posee una marca (isologo) consolidada y reconocida a nivel nacional así como experiencia en el sector.</p> <p>> <u>Es la primer plaza teatral de Córdoba</u> y una de las principales del país, teniendo en cuenta que los espectáculos teatrales son muy valorados por los turistas.</p>	<p>> <u>Falta de planificación turística</u>: que se demuestra en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la ausencia de una declaración de misión y visión del destino. - la discontinuidad en la metodología de recolección de datos estadísticos debido a los cambios de gestión, que dificulta los análisis por disponer de datos incompletos. - insuficiente declaración del producto turístico (Producto Sierra) y deficiente comunicación a los sectores involucrados. - escasa comunicación externa y escasa presencia y notoriedad en medios nacionales. - ausencia de un departamento de marketing que se ocupe de la comercialización y la planificación estratégica. - deficiente utilización del presupuesto. <p>> <u>Contaminación</u>: el Lago San Roque presenta graves problemas de eutrofización que imposibilita su aprovechamiento total por parte del turista.</p> <p>> <u>Saturación de los principales atractivos</u>: balnearios y área peatonal son altamente demandados en verano. La concentración de personas genera malestar entre turistas y comunidad local.</p> <p>> <u>Infraestructura</u>: las quejas de los turistas por el deterioro edilicio y el servicio deficiente de establecimientos hoteleros y gastronómicos, demuestran la falta de reinversión y capacitación por parte de sus propietarios y repercute en la percepción del nivel de calidad de Carlos Paz.</p> <p>> <u>Oferta amplia pero limitada en calidad</u>: similar relación precio/calidad entre los competidores, calificada en general como media.</p> <p>> <u>Limitada procedencia de los turistas</u>: el 78% procede de la Región Pampeana y un 20% se distribuye entre las demás regiones del país.</p> <p>> <u>Baja afluencia turística</u> durante el inicio y fin de la temporada (diciembre y marzo).</p> <p>> <u>Pérdida de participación de mercado</u> de Villa Carlos Paz dentro de las Sierras de Córdoba en los últimos años.</p>

Continuación cuadro 38. Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>> <u>Panorama económico nacional favorable:</u> periodo de expansión caracterizado por la reactivación económica luego de la crisis del 2001. Repercusión directa sobre el sector turismo que presenta un crecimiento constante desde la temporada 02/03.</p> <p>> <u>Tipo de cambio favorable:</u> que impulsa al turismo interno.</p> <p>> <u>Cambios sociodemográficos:</u> que posibilitan la explotación de segmentos menos atendidos hasta el momento.</p> <p>> <u>Cambios en los gustos de los turistas:</u> tendencia a demandar nuevas experiencias relacionadas con la naturaleza y cultura propia de cada destino así como un interés creciente por el cuidado del ambiente. Esto permite el desarrollo de nuevos atractivos complementarios al tradicional sol y playa. Entre ellos, el turismo alternativo, el ecoturismo y el turismo sustentable.</p> <p>> <u>Tendencia a adelantar los viajes</u> de verano en diciembre y a aumentar la afluencia turística en marzo.</p> <p>> <u>Comunicación:</u> aumento del consumo de Internet como fuente de información y comparación de destinos turísticos. Este medio reemplaza a los canales tradicionales como las agencias de viaje y vuelve a los turistas consumidores más exigentes.</p> <p>> <u>Planes de gobierno que incentivan el turismo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico de turismo sustentable - Implementación de normas de calidad - Guía orientativa para las inversiones <p>> <u>Desarrollo de importantes obras urbanas</u> en Villa Carlos Paz financiadas por el gobierno nacional y provincial, que mejoran la circulación terrestre en puntos calientes durante temporada alta.</p> <p>> <u>Puerto San Roque:</u> proyecto destinado a atraer inversiones de marcas multinacionales y turismo de nivel socio económico alto.</p>	<p>> <u>Estructura de mercado altamente competitiva:</u> conceptos de venta similares entre los competidores, producto sol y playa saturado por pocos destinos de grandes dimensiones y muchos pequeños.</p> <p>> <u>Amenaza de nuevos entrantes:</u> incentivados por planes del gobierno y con productos turísticos diversificados.</p> <p>> <u>Aumento constante en el precio del petróleo:</u> lo que afecta el traslado de turistas cualquier sea el tipo de vehículo en que se movilice.</p> <p>> <u>Crecimiento poblacional de Villa Carlos Paz:</u> produce una serie de consecuencias que afectan a la comunidad local y a los turistas, tales como: contaminación visual y acústica, saturación de espacios públicos y tergiversación de la imagen de “villa” que caracteriza a Carlos Paz.</p> <p>> <u>Puerto San Roque:</u> la construcción del predio implica la pérdida parcial de la costanera siendo ésta un atractivo muy valorado por el turista así como un espacio verde de uso público lo que genera malestar en la comunidad local.</p> <p>> <u>Reducción considerable del tiempo de estadía:</u> tendencia a realizar más viajes al año, de menor duración y visitando distintos destinos en cada oportunidad. La menor estadía trae aparejado menores ingresos para el destino.</p> <p>> <u>Tendencia del mercado por viajar a conocer destinos no tradicionales</u> distintos a los destinos de sol y playa, lo cual repercute en la afluencia turística de estos últimos.</p>

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS FODA

La importancia de realizar un diagnóstico de la situación a través de un análisis FODA, deriva de su capacidad para describir resumidamente la situación en la que se encuentra inserto el destino y de orientar la toma de decisión estratégica.

En relación a Villa Carlos Paz, se puede concluir que si bien el sector turismo se encuentra en una etapa de pleno crecimiento, la competencia entre destinos turísticos de sol y playa es cada vez más compleja. Además de contar con una amplia variedad de atractivos, el destino debe ir cubriendo las nuevas necesidades y demandas del mercado, entre las que se destacan: el desarrollo de nuevos atractivos y el mejoramiento del nivel de entrega de servicios turísticos.

Mantener al menos la participación de mercado puede lograrse por medio de: la actualización constante, la adaptación permanente y aplicación de los programas de colaboración gubernamentales.

DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Luego del diagnóstico de la situación, la siguiente decisión a tomar dentro del Plan de Marketing es la determinación de objetivos generales y objetivos de ventas.

El objetivo general se determina a partir de un análisis previo sobre la participación de mercado de Villa Carlos Paz y sobre la tasa de crecimiento del mercado a nivel local y provincial. A su vez se tiene en cuenta el criterio de masa crítica expuesto por José M° Sainz de Vicuña Ancín, el cual dice que si el producto se encuentra en masa crítica se considerará como objetivo tasas de expansión anual de ventas similares a las del propio mercado y que lo que se buscará es la rentabilidad.

Se dice que un producto está en masa crítica si su volumen de ventas alcanza o sobrepasa el 10% del volumen de ventas del mercado.

El objetivo de ventas representa el nivel proyectado de turistas que vendrán a Carlos Paz durante las próximas temporadas y da una orientación general al Plan.

Objetivos generales de marketing

A. Partiendo del análisis de la afluencia turística y el crecimiento de mercado de Villa Carlos Paz y de la provincia de Córdoba resumidos en los gráficos 48 y 49 se obtiene que:

> En los últimos diez años Villa Carlos Paz presenta un crecimiento de mercado acumulado que asciende a 146%. La temporada 02/03 marca un antes y un después dado que se caracteriza por ser el año de reactivación económica luego de la crisis del año 2001. En dicha temporada la tasa de crecimiento de mercado fue extremadamente alta, alcanzando un valor de 133%. Luego de ese período el crecimiento promedio anual fue de 5%. La participación de mercado a nivel provincial es descendente desde la temporada 02/03, aunque se mantiene por encima del 20%, por lo cual se considera que la ciudad se encuentra en masa crítica. (Análisis de ventas- Cálculo del Market Share)

> La provincia de Córdoba muestra un crecimiento de mercado acumulado de 95% para el mismo período de 10 años. El comportamiento de mercado también se encuentra marcado por la crisis del año 2001 y se recupera a partir de la temporada 02/03. El crecimiento de mercado promedio anual luego de ese período asciende al 7%.

De este análisis se determina la existencia de un GAP entre la tasa de crecimiento promedio del mercado provincial y la tasa local del 2%.

Gráfico 48.

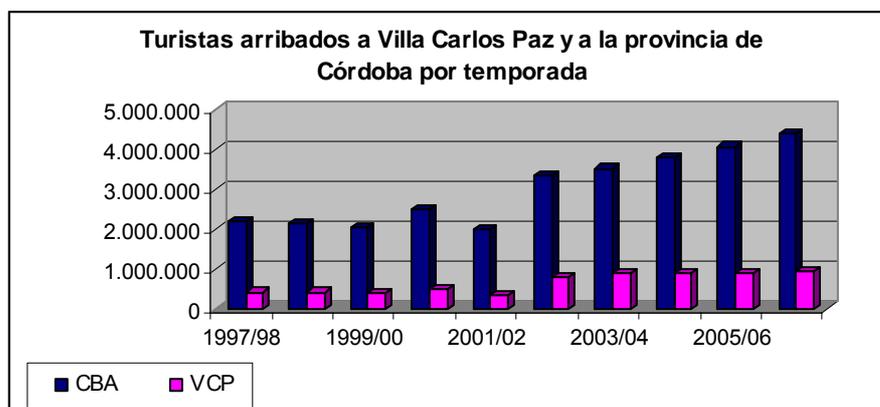
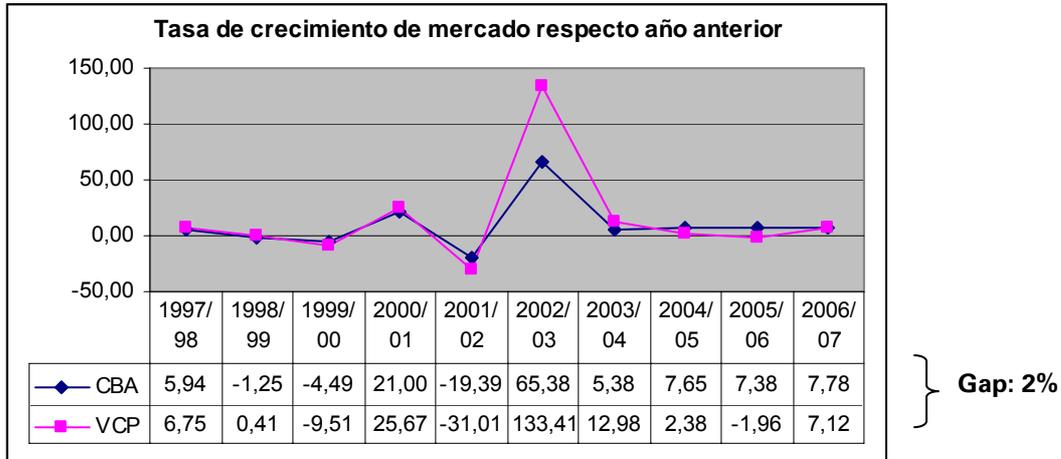


Gráfico 49.



El comportamiento de mercado para las próximas temporadas parece continuar con la tendencia recién mencionada siendo el crecimiento provincial superior al local. A partir de la afluencia turística calculada en el pronóstico de la demanda futura (gráficos 50 y 51), se determina un GAP aproximado en la tasa de crecimiento de mercado del 2%, dado que como se observa en el siguiente gráfico, la provincia de Córdoba crecería al 5% anual, mientras que Villa Carlos Paz lo haría al 3%.

Gráfico 50.

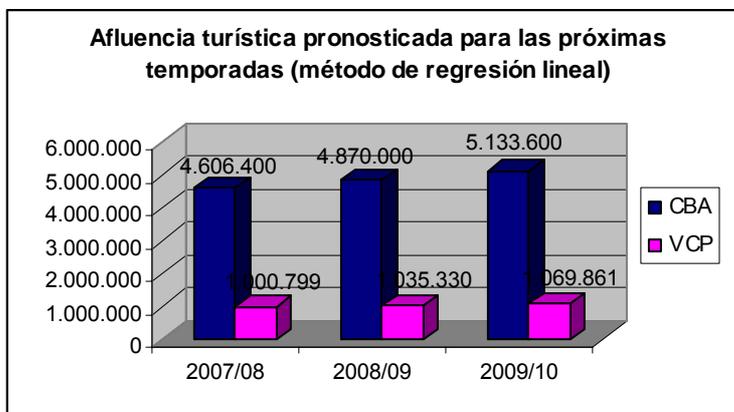
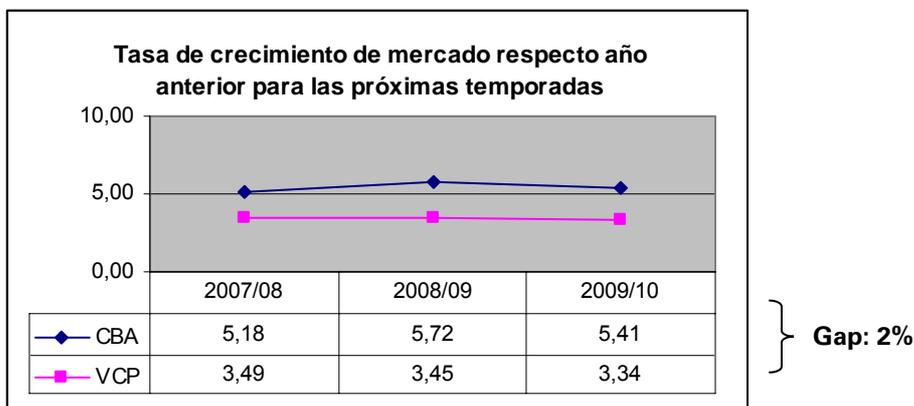


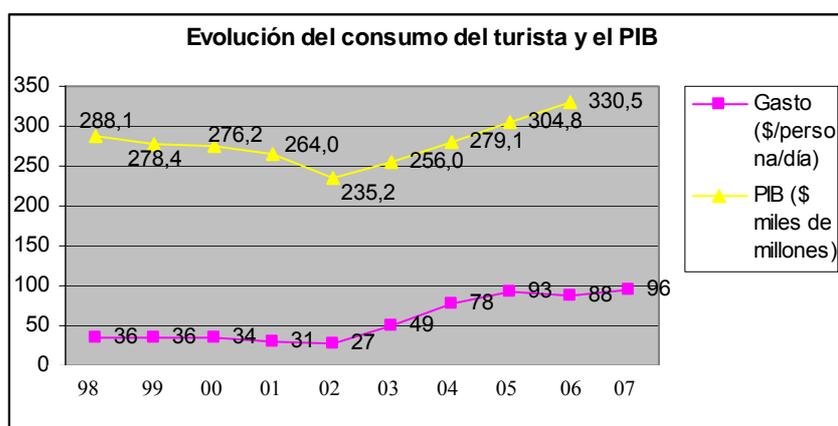
Gráfico 51.



Partiendo del este análisis, el objetivo general de crecimiento para Villa Carlos Paz es alcanzar la tasa de crecimiento de mercado provincial y mantener el ritmo de crecimiento local similar al del propio mercado durante las próximas tres temporadas.

B- Teniendo en cuenta que el consumo del turista, determinado por el gasto por persona por día, posee una tendencia ascendente a partir de la temporada 02/03 y que la economía nacional se encuentra en expansión, se pretende aumentar progresivamente dicho consumo durante las próximas tres temporadas.

Gráfico 52.



Objetivos de ventas o cuantitativos

De los objetivos generales se desprenden los objetivos de ventas:

A. Incrementar la afluencia turística de Villa Carlos Paz en las próximas tres temporadas en un 2% anual, permitiendo una tasa de crecimiento de mercado del 5% anual y una participación de mercado promedio de 22%. Este objetivo deberá ser actualizado luego de que finalice cada temporada en caso de detectar cambios en la tasa de crecimiento de mercado. En ese caso, la tasa de crecimiento de Villa Carlos Paz deberá ajustarse a la del mercado.

B. Incrementar el gasto del visitante de Villa Carlos Paz en las próximas tres temporadas en un 9% anual.

Objetivos cualitativos

- a. Aumentar la notoriedad de Villa Carlos Paz y de sus atractivos particulares y mantener su posición de liderazgo dentro de las sierras de Córdoba.
- b. Proteger y conservar los recursos naturales de la zona y controlar los impactos del crecimiento poblacional y turístico.
- c. Priorizar la atención en las novedades y tendencias del mercado.
- d. Impulsar el mejoramiento de los servicios brindados a los turistas.

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para José M^º Sainz de Vicuña Ancín, la estrategia es un conjunto coherente, consciente y racional de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar que permiten alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta las decisiones de la competencia y las variaciones del entorno. Existen cuatro niveles estratégicos: el corporativo, de cartera, de segmentación y posicionamiento y el funcional o marketing mix.

En el marco de los destinos turísticos se pueden distinguir tres criterios que recogen diferentes tipos de estrategias, según exponen Bigné, Font y Andreu⁶⁵: estrategias según el grado de innovación, estrategias genéricas corporativas y estrategias de crecimiento.

La primera identifica dos tipos de innovación en un destino turístico: la creación de un nuevo producto (atractivo turístico) y el cambio de un producto ya existente. Cabe destacar que la consideración de qué es y qué no es un nuevo producto se puede contemplar desde una doble perspectiva: destino y turista. Desde la óptica del destino la novedad representa un cambio o un añadido a la línea de producto, así como un tipo de producto que antes no se comercializaba y que el destino incorpora. Desde el punto de vista del mercado un nuevo producto significa la existencia de percepciones diferentes por parte del turista con respecto a un conjunto de atributos concretos.

Las estrategias genéricas son las elaboradas por Michael Porter y comprenden: estrategia de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque.

Cuadro 39. Estrategias Genéricas de Porter

MERCADO OBJETIVO		TIPO DE VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
	Amplio	Estrategia de liderazgo de bajo costo	Estrategia de amplia diferenciación
Limitado	Estrategia enfocada en bajo costo	Estrategia enfocada en diferenciación	

Adaptada de Michael Porter (1980)

Las estrategias de crecimiento se desprenden de la matriz propuesta por Ansoff (1965): penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

Cuadro 40. Estrategias de Crecimiento de Ansoff

PRODUCTO		MERCADO	
		Existente	Nuevo
	Existente	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
Nuevo	Desarrollo de producto	Diversificación	

Adaptada de Ansoff (1965)

Se adoptará para Villa Carlos Paz una estrategia de diferenciación destinada a los segmentos actuales. Si bien los recursos naturales que rodean a Carlos Paz no presentan características de diferenciación respecto de los competidores, se buscará la diferenciación aprovechando aquellos

⁶⁵ Bigné, J. Enrique, Font, Xavier, Andreu, Luisa. *Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid, 2000.

atributos que son valorados por el turista y para los cuales Carlos Paz posee una buena actuación.

Partiendo de la aplicación de la matriz de dirección del crecimiento de Ansoff, el Plan de Marketing de Villa Carlos Paz estará sustentado por el desarrollo de las siguientes estrategias:

- > mediante una estrategia de Penetración de mercado se buscará aumentar el gasto por persona por día, a través de mayores esfuerzos de marketing para los productos actuales y en los mercados actuales. Realizando mejoras en los niveles de prestación de servicios turísticos y fomentando el mayor consumo de actividades en cada oportunidad.
- > mediante una estrategia de Desarrollo de nuevos productos se buscará aumentar el gasto y captar un porcentaje mayor de mercado, a través de mayores esfuerzos en la comercialización del Turismo Alternativo.
- > mediante una estrategia de Desarrollo de mercado, se buscará captar una porción de mercado en aquellas regiones del país cuyo porcentaje de procedencia actual es bajo.

En cuanto a las estrategias según el grado de innovación, se tendrán en cuenta los dos tipos de innovación en el destino y estarán relacionados con las estrategias de crecimiento. Se espera que los tres tipos de estrategias representen un nuevo producto desde la óptica del turista.

Cuadro 41. Resumen de decisiones estratégicas

OBJETIVO	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CARACTERÍSTICAS	ESTRATEGIAS GENÉRICA	ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN
De Crecimiento	Desarrollo de mercado	Expandir el mercado hacia nuevas regiones con el mismo producto	Diferenciación	Nuevo producto
	Desarrollo de producto	Desarrollar nuevos productos complementarios		Cambio de producto
De Rentabilidad	Desarrollo de producto	Desarrollar nuevos productos complementarios	Diferenciación	Nuevo producto
	Penetración de mercado	Actuar sobre los productos actuales para lograr un mayor valor percibido		Cambio de producto

DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

PLANES DE ACCIÓN

La última etapa del Plan de Marketing propuesto por José María Sainz de Vicuña Ancín consiste en el desarrollo de los planes de acción. A través de ellos se traducen las estrategias en acciones concretas para permitir el logro de los objetivos planteados. La ejecución de los planes de acción se encuentra enmarcada en plazos previstos y sujetos a un presupuesto determinado.

El Plan Estratégico de Marketing de Villa Carlos Paz posee tres ejes estratégicos a partir de los cuales se desarrollan los planes de acción y programas.

Cuadro 42. Resumen de planes y programas

ESTRATEGIAS	PLANES	PROGRAMAS
PENETRACIÓN DE MERCADO	> Creación de una cultura de calidad en el sector privado	> Villa Carlos Paz Calidad Turística > Informe Anual de Turismo
	> Fortalecimiento de los canales de información al turista	> Servicio de Auto Consulta Turística
DESARROLLO DE PRODUCTO/MERCADO	> Desarrollo del Turismo Alternativo	> Programa Integral de Turismo Alternativo
DESARROLLO DE MERCADO	> Atracción de turismo de zonas de baja procedencia	> Programa de Desarrollo Regional

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Para llevar a cabo la estrategia de penetración de mercado que consiste en la actuación sobre los productos y mercados existentes, se desarrollarán dos planes generales de intervención: el plan de cultura de calidad turística y el plan de fortalecimiento de los canales de información al turista.

PLAN DE CULTURA DE CALIDAD TURÍSTICA

Fundamento del plan: los turistas que visitan Villa Carlos Paz poseen una percepción precio/calidad media respecto de los servicios de los principales prestadores, entre ellos alojamiento y gastronomía. Esta calificación se repite en general para los demás destinos competidores dado que el turismo de verano en Argentina estuvo tradicionalmente centrado en la competencia de precios. Actualmente el turista es un consumidor más exigente, dada sus experiencias e información sobre los destinos, y el precio ya no es una variable de diferenciación. En consecuencia se propone desarrollar programas tendientes a mejorar la calidad en la prestación de los servicios turísticos que optimicen la capacidad competitiva de las empresas del sector y del destino en su conjunto.

Objetivo general del plan: aumentar el gasto del turista por medio del mejoramiento en la percepción de la relación precio/calidad de los principales servicios turísticos.

Objetivos específicos del plan: promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios turísticos del sector privado.

Programas: para poder concretar el plan de calidad turística se llevarán a cabo dos programas de intervención: Programa “Villa Carlos Paz Calidad Turística” y Programa “Informe Anual de Turismo (IAT)”.

“Programa Villa Carlos Paz Calidad Turística”

Características del programa: consiste en dar a conocer y fomentar la adhesión al programa Córdoba Calidad Turística a los prestadores de servicios de alojamiento de Villa Carlos Paz. Para la total comprensión del programa se recomienda leer el Programa Córdoba Calidad Turística adjuntado en el Anexo (página 148).

Objetivo del programa: mejorar la calidad en la prestación de servicios al turista de las empresas del sector alojamiento alcanzando la adhesión al programa de por lo menos 10 prestadores por año.

Público meta: prestadores de servicios de alojamiento de Villa Carlos Paz.

Ámbito de desarrollo: ciudad de Villa Carlos Paz

Período de aplicación: mínimo de tres años.

Acciones:

Primera etapa: reunión informativa organizada por la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz invitando a representantes de la Agencia Córdoba Turismo y a los prestadores de servicio de alojamiento para dar a conocer el programa Córdoba Calidad Turística. Se pondrá a disposición un espacio de interacción favorable para realizar consultas y facilitar la adhesión al programa durante la misma.

La comunicación de la reunión se realizará por medio de los medios de prensa locales:

> Gráfica: Diario Bamba

> Televisión: Formato 25

> Radial: Radio Joven

A su vez se distribuirán afiches en los distintos establecimientos y se enviarán mails de invitación por medio de la base de datos de la Secretaría de Turismo y la Asociación Hotelera y Gastronómica de Villa Carlos Paz.

Los principales temas a abordar en la reunión informativa serán:

> Características del programa Córdoba Calidad Turística, objetivos y beneficios para los prestadores de servicios.

> Etapas del programa.

> Consideraciones generales y de financiamiento.

> Requisitos de los prestadores de servicios.

> Metodología de participación y adhesión al programa.

> Operadores de servicios de alojamientos adheridos al programa.

Segunda etapa: puesta en contacto desde la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz con los prestadores de servicio que no hayan asistido a la reunión informativa. Para ello será necesario desarrollar acciones de comunicación directa dirigidas a cada prestador. Los elementos de la comunicación serán:

> Carpeta Institucional con material informativo completo y detallado sobre el Programa Córdoba Calidad Turística. Incluirá los mismos temas abordados en la reunión informativa y adicionalmente la planilla de preinscripción al programa para ser presentada por los prestadores a la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz.

> Teléfono exclusivo habilitado para dudas y consultas.

Tercera etapa: desarrollo de un sistema de incentivos a cargo de la Secretaría de Turismo, según el resultado obtenido en las etapas anteriores y en caso de que éste no alcance el objetivo de adhesión propuesto (diez prestadores por año). En tal caso, la Secretaría de Turismo deberá

reunirse con la Agencia Córdoba Turismo para proponer y acordar algún sistema de incentivos, entre los cuales se sugieren:

> Porcentaje de contribución adicional al de la Agencia Córdoba Turismo, a cargo de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz, para la financiación del programa Córdoba Calidad Turística.

> Negociación de una reducción impositiva entre la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz y el prestador adherido al programa durante los seis meses de desarrollo del mismo.

Los elementos de comunicación sobre el sistema de incentivo se dirigirán inicialmente a lo prestadores de servicios que durante la primera etapa hayan asistido a la reunión informativa y aún no estén adheridos, por mostrar mayor interés que quienes no asistieron. Se realizará a través del envío de mails y la comunicación interpersonal.

Consideraciones finales: para alcanzar el objetivo propuesto se recomienda realizar un seguimiento continuo de los resultados del programa y ponerlo en marcha anualmente ante los prestadores de servicios que aún no se han adherido. También se propone que a medida que éstos alcancen el sello Córdoba Calidad Turística, sean invitados para exponer sus experiencias en la reunión informativa anual.

Cuadro 43. Cronograma de actividades “Programa Villa Carlos Paz Calidad Turística”

ACTIVIDADES		MESES/SEMANAS																				
		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1era ETAPA	Contacto con Ag. Córdoba Turismo	■																				
	Contacto con medios de prensa		■	■																		
	Diseño de afiches y carpetas		■	■																		
	Impresión				■																	
	Distribución de afiches					■	■															
	Mailing recordación				■			■														
	Campaña en medios de comunicación				■	■	■	■														
	Reunión informativa								■													
	Análisis de resultados								■													
2da ETAPA	Distribución de carpeta									■	■											
	Análisis de resultados									■	■	■	■									
3era ETAPA	Desarrollo de sistema de incentivos													■	■	■	■					
	Comunicación de sistema de incentivos																	■	■			
	Análisis de resultados																	■	■	■	■	

Cuadro 44. Presupuesto “Programa Villa Carlos Paz Calidad Turística”

PROGRAMA VILLA CARLOS PAZ CALIDAD TURÍSTICA			
RECURSOS	FUNCIÓN	ENCARGADO	COSTO
ORGANIZACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL	Contacto con Agencia Córdoba Turismo y medios de prensa, organización de reunión informativa, distribución de afiches y carpetas, mailing, desarrollo y comunicación de sistema de incentivos, análisis de resultados.	Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz	ST
DISEÑO	Diseño de afiches y carpetas institucionales	Estudio de diseño	\$754,2
IMPRESIÓN	Impresión de afiches y carpetas institucionales (total: 250 ejemplares de cada uno)	Imprenta	\$1.950
COMUNICACIÓN	Difusión del programa por medios de prensa locales (duración: 1 mes)	Radio: FM 94.7 Diario: Bamba Televisión: Formato	\$500 \$1.500 \$500
TOTAL			\$5.204,2

Fuentes: Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz y Estudio de Diseño- EKIP Villa Carlos Paz

Segundo y tercer año: reunión invitando a los prestadores no adheridos. Comunicación directa vía mail o teléfono y en medios masivos.

Indicadores de evaluación:

> Generales y anuales:

- calificación promedio anual otorgada por los turistas a la calidad de los servicios de alojamiento.
- gasto promedio por turista por día en servicios de alojamiento durante temporada alta.
- número de prestadores adheridos al programa en el término de un año.

> Específicos y por etapas:

- *Primera etapa:*

- porcentaje de prestadores de servicio de alojamiento que asistieron a la reunión informativa del total de prestadores de Villa Carlos Paz.
- porcentaje de prestadores de servicios de alojamiento que se adhirieron al programa del total asistido a la reunión informativa.

- *Segunda etapa:*

- porcentaje de prestadores de servicio adheridos al programa, como resultado de la carpeta informativa enviada, del total de los prestadores que no asistieron a la reunión.

- *Tercera etapa:*

- porcentaje de prestadores que se adhirieron al programa, como resultado del programa de incentivos, del total de prestadores que asistieron a la reunión informativa y aún no se adhirieron.

“Programa Informe Anual de Turismo” (IAT)

Características del programa: consiste en un informe anual de actualización turística destinado a los prestadores de servicios turísticos de Villa Carlos Paz.

Objetivos del programa: actualizar conocimientos y brindar información sobre los cambios y tendencias en el mercado turístico, a fin de que los prestadores de servicios puedan actuar acorde a ellos y brindar respuestas satisfactorias a las expectativas de los turistas. Se espera que el informe fomente la generación de ideas que contribuyan al mejoramiento de la calidad y competitividad de cada prestador.

Público meta: prestadores de servicio turísticos de Villa Carlos Paz.

Ámbito de desarrollo: ciudad de Villa Carlos Paz

Período de aplicación: 3 años

Acciones:

Primera etapa: búsqueda de personal idóneo para el desarrollo del Informe Anual de Turismo (IAT). Se propone armar un equipo de profesionales en el área de turismo y marketing. Tendrán a su cargo la recolección de información y elaboración del informe. Entre los temas a tratar se proponen:

- > Información estadística referida al turismo interno a nivel nacional, provincial y local- Panorama futuro.
- > Situación competitiva. Información de los principales destinos competidores- Estrategias de competencia.
- > Nuevas tendencias en el mercado turístico. Necesidades, usos y costumbres del turista. Cambios en el comportamiento de compra. Segmentos de mercado.
- > Novedades pertinentes al sector turístico. Avances tecnológicos y de infraestructura en la prestación de servicios.
- > Nuevos canales de comercialización de atractivos. Marketing de destinos turísticos.
- > Casos prácticos. Aplicación de éstos temas por destinos o prestadores de servicios puntuales. Quedará a disposición del equipo profesional, añadir cualquier otro tema que consideren de interés para el sector y cuyo aporte contribuya positivamente a los objetivos del programa. El informe será elaborado en formato digital y se distribuirá sin costo vía mail a cada uno de los prestadores de servicios turísticos, entre ellos: alojamiento, restauración, entretenimiento, agencias de viaje e inmobiliarias.

Previo al informe se enviará una carta de presentación que introduzca al prestador sobre el material que va a recibir, su contenido y finalidad, así como la metodología de suscripción posterior y la utilidad del espacio de reunión.

Segunda etapa: los prestadores interesados en recibir el Informe anualmente deberán suscribirse vía mail a la Secretaría de Turismo. La base de datos de suscriptos permitirá llevar a cabo encuestas de opinión sobre los contenidos del Informe y conocer los resultados de su aplicación.

Tercera etapa: apertura de un espacio de reunión entre la Secretaría de Turismo y los prestadores de servicios, para que éstos presenten las ideas, a beneficio de su establecimiento, que le hayan surgido como consecuencia del Informe. La Secretaría de Turismo evaluará cada una y buscará el apoyo municipal para el desarrollo de aquellas mejor consideradas. Ya sea a través de un subsidio o apoyo económico o la eliminación de barreras legales para su consecución.

Consideraciones finales: el Informe se actualizará anualmente y se enviará a los prestadores suscriptos. Aquellos interesados que aún no se hayan suscripto podrán hacerlo con un mes de anticipación al envío del Informe.

Cuadro 45. Cronograma de actividades “Programa Informe Anual de Turismo”

ACTIVIDADES		MESES/SEMANAS																				
		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1era ETAPA	Selección del equipo de trabajo	■	■	■	■																	
	Determinación de contenidos					■	■															
	Elaboración del informe							■	■	■	■	■	■	■								
	Diseño del informe															■	■					
	Redacción de carta											■	■									
	Envío de cartas													■	■	■	■					
	Preparación de encuesta															■	■	■	■			
	Diseño de encuesta																			■	■	
	Envío de informe																	■	■	■	■	
	Suscripciones																	■	■	■	■	
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
2da ETAPA	Suscripciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Encuesta de opinión	■	■	■	■																	
	Análisis de resultados					■	■	■	■													
3era ETAPA	Recepción de propuestas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Evaluación de propuestas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Cuadro 46. Presupuesto “Programa Informe Anual de Turismo”

PROGRAMA INFORME ANUAL DE TURISMO			
RECURSOS	FUNCIÓN	ENCARGADO	COSTO
ORGANIZACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL	Selección del equipo de trabajo, determinación de contenidos, redacción de carta, envío del informe, recepción de suscripciones y propuestas, evaluación, análisis de resultados.	Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz	ST
	Determinación de contenidos, elaboración del informe, elaboración y aplicación de encuesta de opinión, análisis de resultados.	Equipo de profesionales 1 en turismo 1 en marketing	\$10.000 \$10.000
DISEÑO	Diseño de informe y encuestas de opinión	Estudio de diseño	\$1.508,6
IMPRESIÓN	Impresión de cartas y sobres (total: 526 pares)	Imprenta	\$650
DISTRIBUCIÓN	Distribución de cartas a prestadores de servicios (alojamientos, restauración, inmobiliarias, agencias de viaje, entretenimientos)	Correo	\$789
TOTAL			\$22.947,6

Fuentes: Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz y Estudio de Diseño- EKIP Villa Carlos Paz.

Segundo y tercer año: envío directo de Informe a establecimientos suscriptos. Se mantienen los gastos de elaboración y diseño.

Indicadores de evaluación:

> Generales y anuales:

- calificación promedio anual otorgada por los turistas a la calidad de los prestadores de servicio de Villa Carlos Paz, por rubro. (alojamiento, gastronomía, entretenimiento, agencias de viaje, inmobiliarias, etc.)
- gasto promedio por turista por día durante la temporada alta.
- nuevos emprendimientos, cambios o mejoras puestos en práctica por los prestadores de servicios como consecuencia del Informe.

> Específicos y por etapas:

- *Segunda etapa:*

- porcentaje de prestadores de servicios suscriptos del total de prestadores de la base de datos original.
- resultados obtenidos de la encuesta de opinión: calificación otorgada a los contenidos del Informe por los prestadores de servicios suscriptos, en relación a: interés, importancia, comprensión, coherencia, utilidad, etc.

- *Tercera etapa:*

- porcentaje de prestadores que presentaron propuestas del total de los prestadores suscriptos.
- porcentaje de propuestas ejecutadas o en proceso de ejecución del total de propuestas presentadas.

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE INFORMACIÓN AL TURISTA

Fundamento del plan: el turista que visita Villa Carlos Paz se caracteriza por ser no programado ya que elige las actividades a realizar durante su estadía una vez arribado al destino. Para ello debe buscar información sobre los atractivos que ofrece el destino a través de alguna de las tres oficinas que Villa Carlos Paz posee distribuidas en puntos estratégicos de la ciudad. A pesar de que la oferta de actividades es amplia, existen ciertas áreas de alta concentración turística que producen todos los años problemas de saturación. Teniendo en cuenta estas características se propone desarrollar canales complementarios de información turística que le permita al turista tener mayor conocimiento de los atractivos de Villa Carlos Paz y acceder a ella con mayor ahorro de tiempo y esfuerzo. Se propone un nuevo canal de tipo tecnológico que complemente el canal interpersonal tradicional de las oficinas de información.

Objetivo general del plan: aumentar el gasto del turista fomentando la realización de mayor cantidad de actividades durante su estadía.

Objetivos específicos del plan: desarrollar nuevos canales complementarios de información al turista que permitan ampliar sus conocimientos acerca de la oferta turística de Villa Carlos Paz, incentivando su consumo y regulando el flujo de turistas en zonas de alta concentración.

Programas: el plan de información y gestión del flujo turístico se concreta con el programa “Servicio de Auto Consulta Turística”.

“Programa Servicio de Auto Consulta Turística”

Características del programa: consiste en la instalación de un servicio de auto consulta del turista en los sitios de alojamiento.

Objetivo del programa: poner a disposición del turista un canal de información permanente al que pueda acceder con mayor comodidad y consultar las 24 horas sobre la oferta de actividades de Villa Carlos Paz.

Público meta:

- > consumidores directos del servicio de auto consulta: turistas que arriban a Villa Carlos Paz durante temporada de verano.
- > intermediarios: prestadores de servicios de alojamiento de Villa Carlos Paz.

Ámbito de desarrollo: ciudad de Villa Carlos Paz

Período de aplicación: mínimo de 3 años

Acciones:

Primera etapa: elección del sistema óptimo que permita ejecutar el servicio de auto consulta turística las 24 horas del día desde cada alojamiento. A continuación se presentan dos sistemas de aplicación posibles:

Cuadro 47. Sistemas de Auto Consulta

SISTEMA	LOCAL (DESCENTRALIZADO)	REMOTO (CENTRALIZADO)
CARACTERÍSTICAS DE FUNCIONAMIENTO	Cada Terminal destinada a un establecimiento dispondrá de un servidor de páginas web que funcionará localmente en dicha computadora y proveerá acceso únicamente a la información del sitio que se propone.	Cada Terminal destinada a un establecimiento dispondrá de conexión permanente a Internet y el sitio propuesto funcionará remotamente a través de un servidor de Internet.
VENTAJAS	<i>Buena Relación costo/beneficio:</i> no requiere conexión a Internet ni que el establecimiento disponga de una infraestructura de red para servir la información. <i>Obtención de estadísticas:</i> el sistema permite obtener datos valiosos sobre el comportamiento del turista, aunque de manera descentralizada. Un operario deberá recoger los datos en cada terminal para luego centralizarlos.	<i>Posibilidades de actualización libres:</i> al ser un sistema centralizado, el sitio propuesto se puede actualizar como cualquier sitio web con la información que se considere conveniente para cada día. <i>Obtención de estadísticas:</i> el sistema permite obtener datos valiosos sobre el comportamiento del turista, de manera centralizada.
DESVENTAJAS	<i>Reducida posibilidad de actualización:</i> al ser un sistema descentralizado deberá ir un operario físicamente hasta cada Terminal (y cada establecimiento) para actualizar el sitio manualmente. Sino se deberá determinar con anterioridad la información que se necesita ingresar al sitio para que toda la oferta turística esté incluida.	<i>Alto costo:</i> cada establecimiento deberá disponer de una conexión permanente a Internet (ya sea ADSL o Cablemodem) y de un firewall programado de tal forma que impida al usuario acceder y/o navegar en cualquier otro dominio de Internet que no sea el del sitio propuesto.
REQUISITOS	Una computadora por establecimiento.	Una computadora por establecimiento con conexión a Internet y una firewall dedicado a esa computadora (ya sea vía hardware u otra computadora con capacidad mínima para ejecutar un software de firewall).

Analizando las ventajas y desventajas de cada sistema, se sugiere aplicar el sistema local, dado que la buena relación costo/beneficio que propone permitirá conseguir con mayor facilidad el consenso y apoyo por parte de los prestadores de servicios de alojamiento. Por otro lado, la desventaja de la actualización de datos se puede resolver contando con personal encargado de recolectar con anterioridad toda la información pertinente a la temporada y de administrar los contenidos del sitio para que todas las opciones turísticas estén incluidas.

Segunda parte: búsqueda de adhesión por parte de los prestadores de servicios de alojamiento.

Se llevará a cabo en dos partes:

a- búsqueda de adhesión de los establecimientos asociados a la Asociación Hotelera y Gastronómica de Villa Carlos Paz.

b- búsqueda de adhesión de los establecimientos no asociados.

A continuación se presenta un cuadro que resume el porcentaje de establecimientos de cada grupo y el objetivo de adhesión pretendido en el término de 3 años.

Cuadro 48. Objetivo de adhesión al Servicio de Auto Consulta del total de establecimientos

ESTABLECIMIENTOS DE VILLA CARLOS PAZ (HOTELES, HOSTERÍAS, COMPLEJOS Y APARTS)		DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ASOCIADOS Y NO ASOCIADOS	OBJETIVO DE ADHESIÓN DE ASOCIADOS Y NO ASOCIADOS	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS EQUIVALENTES	PLAZO
TOTAL	232	100%	62%	144	3años
ASOCIADOS	55	24%	100% de los asociados	55	1er año
NO ASOCIADOS	177	76%	50% de los no asociados	89	2do y 3er año

Fuente: Asociación Hotelera Gastronómica de Villa Carlos Paz y Secretaría de Turismo.

a- Adhesión de asociados

Se presentará la propuesta ante la Asociación Hotelera y Gastronómica de Villa Carlos Paz con el objetivo de conseguir su apoyo y colaboración. La adhesión del 100% de los asociados se pretende conseguir durante el primer año de aplicación del programa.

La comunicación se realizará de la siguiente manera:

- Reunión informativa entre la Secretaría de Turismo y la Asociación Hotelera y Gastronómica, para presentarle la propuesta del Servicio de Auto Consulta Turística. Se espera que los resultados de dicha reunión sean positivos, dado que los beneficios derivados del Servicio de Auto Consulta, coinciden con varios de los objetivos fijados por la Asociación. Entre ellos se encuentran: colaborar en la promoción de los recursos y atractivos turísticos de Villa Carlos Paz, brindar servicios de calidad a los turistas y contribuir con las entidades, nacionales, provinciales y locales en el desarrollo del turismo interno.
- Comunicación de la propuesta avalada por la Asociación a los establecimientos asociados, a través de los medios usuales entre ellos: boletines, reuniones, mail, etc.

b- Adhesión de no asociados

De los 177 establecimientos no asociados se pretende conseguir la adhesión del 50% en dos años, realizando acciones de comunicación dirigidas a grupos de alojamientos clasificados por categoría.

A continuación se muestra un cuadro con la información recién mencionada:

Cuadro 49. Objetivo de adhesión al Servicio de Auto Consulta de establecimientos no asociados

ESTABLECIMIENTOS NO ASOCIADOS POR CATEGORÍA TOTAL: 177		OBJETIVO DE ADHESIÓN	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS EQUIVALENTE TOTAL: 89
4 estrellas	3	50%	2
3 estrellas	7	50%	4
2 estrellas	45	50%	22
1 estrella	44	50%	22
Sin categorizar	18	50%	9
Hosterías	44	50%	22
Complejos y aparts	16	50%	8

Fuente: Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz.

La comunicación se llevará a cabo personalmente entre la Secretaría de Turismo y los propietarios de los establecimientos, considerando que es necesaria la interacción cara a cara para explicar claramente las características del programa y resolver toda duda que se presente.

Tercera parte: financiación de la inversión inicial en computadoras. El servidor web del Servicio de Auto Consulta Turística permitirá la publicación de banners publicitarios de todos aquellos prestadores de servicios interesados en comunicar su producto en la página. A través de la venta de dichos espacios por parte de personal idóneo se pretende financiar, ya sea total o parcialmente, la inversión inicial en equipos para cada establecimiento.

Los banners podrán exhibirse en la página inicial o en links relacionados y se podrán elegir entre distintas ubicaciones y tamaños, así como entre banners estáticos o móviles. Dado que el sistema local reduce las posibilidades de actualización de datos a la fecha, los banners deberán ser diseñados e ingresados a la página con anterioridad al comienzo de la temporada y permanecerán a lo largo de ella. En caso que un prestador requiera la actualización de su banner deberá hacerse cargo personalmente de los costos de diseño y de reingreso de la nueva publicidad en cada Terminal por un operario.

El siguiente cuadro resume la metodología de financiación total de la inversión inicial en computadoras suponiendo que todos los establecimientos se adhirieran al programa. El objetivo de venta sería de 20 banners por temporada.

Cuadro 50. Metodología de financiación de la inversión inicial en equipos

TOTAL ESTABLEC. ADHERIDOS	CANTIDAD EQUIPOS X ESTABLEC.	TOTAL DE EQUIPOS REQUERIDOS	MONTO TOTAL DE INVERSIÓN EN EQUIPOS	PLAZO PARA FINANCIAR LA INVERSIÓN	MONTO ANUAL DE INVERSIÓN EN EQUIPOS	CANTIDAD DE BANNERS NECESARIOS POR AÑO	COSTO PROMEDIO POR BANNER
144	1	144	\$ 100.800	3 años	\$ 33.600	20	\$ 1.680

Cuarta parte: recolección de la información y administración de contenidos. La primera consiste en el listado completo de los atractivos y servicios turísticos que Villa Carlos Paz ofrece para la temporada. La administración de los contenidos consiste en presentar la oferta turística de manera interesante y atractiva con el objetivo de llamar la atención del turista e influir en su comportamiento de compra. El personal de las oficinas de información que atiende a los turistas diariamente puede ser quien proponga la mejor forma de presentar y administrar los contenidos. Algunas modalidades serían:

- por línea de productos: actividades diurnas / actividades nocturnas
- por producto: balnearios, entretenimiento en parques, circuitos histórico-culturales, excursiones, teatros, restauración, etc.
- por segmentos: parques infantiles, balnearios de aguas poco profundas, balnearios con paradores, teatro para chicos, teatro de revista, zonas gastronómicas de comida rápida, establecimientos gastronómicos de comida elaborada, etc.

Además se ingresarán links destacados para fomentar la realización de mayor cantidad de actividades o de determinada actividad, como por ejemplo:

- la sugerencia de la Secretaría de Turismo: un cronograma semanal que incluya para cada día un itinerario con las actividades más diversas, tanto diurnas como nocturnas.

- actividades ideales para los días nublados o de lluvia.

- actividades recomendadas de turismo alternativo.

Quinta parte: comunicación del sitio a los turistas. El espacio destinado al Servicio de Auto Consulta dentro de cada establecimiento deberá ir acompañado de material gráfico publicitario como carteles, exhibidores o indicadores. Este material puede ser reforzado con elementos de parada distribuidos en las habitaciones, pasillos y salones del establecimiento, cuyo objetivo sea llamar la atención del turista y dar a conocer el servicio. Se puede lograr con mensajes que despierten el interés del turista, como por ejemplo: ¿sabes qué te espera hoy? o ¿ya sabes lo que vas a hacer hoy? De forma optativa puede diseñarse un sistema de flechas que guíe el recorrido del turista desde diversos puntos del establecimiento hasta el Servicio de Auto Consulta.

Consideraciones finales: el Servicio de Auto Consulta es una fuente potencial de estadísticas turísticas. Algunos de los datos que se pueden obtener son:

- Actividades más visitadas según nivel socio económico del turista (a través de las categorías de alojamiento)

- Actividades más visitadas por mes o quincena

- Alojamiento con mayor número de visitas

- Datos generales del perfil y comportamiento del turista, a través de la inclusión en el sitio de un pequeño cuestionario de respuesta optativa.

Cuadro 51. Cronograma de actividades “Programa Servicio de Auto Consulta Turística”

ACTIVIDADES		MESES/SEMANAS																					
		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMB.				OCTUBRE				NOVIEMB.				DIC.	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1era ETAPA	Reunión con programador	■	■																				
	Desarrollo de propuesta	■	■																				
2da ETAPA	Reunión Asoc. Hotelera (1° año)			■	■																		
	Comunicación a no asociados (2° y 3° año)	■	■	■	■																		
	Lista de adheridos			■	■	■	■	■															
3era ETAPA	Búsqueda de presupuesto								■														
	Provisión de equipos									■	■	■											
	Venta banners												■	■	■	■							
4ta ETAPA	Gestión de info y contenidos												■	■	■	■							
	Diseño del sitio																	■	■	■	■		
5ta ETAPA	Diseño piezas comunicación																	■	■	■	■		
	Impresión de piezas																				■		
	Instalación del servicio																				■	■	

Cuadro 52. Presupuesto “Programa Servicio de Auto Consulta Turística”

PROGRAMA SERVICIO DE AUTO CONSULTA TURÍSTICA			
RECURSOS	FUNCIÓN	ENCARGADO	COSTO
ORGANIZACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL	Desarrollo de propuesta, contacto con Asociación Hotelera y prestadores de servicios de alojamiento, presupuestación y búsqueda de proveedores, recolección de información y administración de contenidos.	Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz	ST
	Programación del sitio y presupuestación.	Programador	\$3.000
	Venta de banners publicitarios (comisión 10%)	Equipo de ventas: 2	\$3.360
	Instalación de equipos.	Técnicos: 4	\$5.500
DISEÑO	Diseño del sitio, piezas de comunicación y banners	Estudio de diseño	\$1.508,6
IMPRESIÓN	Impresión de piezas de comunicación. (total: 55 para el primer año)	Imprenta	\$4.950
TOTAL			\$18.318,6

Fuente: Entrevista con profesional en Programación de Villa Carlos Paz y Estudio de diseño-EKIP Villa Carlos Paz

Segundo y tercer año: búsqueda de adhesión de establecimientos no asociados. Renovación del sitio, actualización de contenidos y banners.

Indicadores de evaluación:

> Generales y anuales:

- gasto promedio por turista por día durante la temporada alta.
- tipo y cantidad de actividades realizadas por el turista durante su estadía.
- grado de concentración turística.

> Específicos y por etapas:

- *Segunda etapa:*

- porcentaje de establecimientos asociados a la Asociación Hotelera y Gastronómica adheridos al Servicio de Auto Consulta.

- *Tercera etapa:*

- porcentaje de establecimientos no asociados a la Asociación Hotelera y Gastronómica adheridos al Servicio de Auto Consulta.

- *Cuarta etapa:*

- porcentaje de banners vendidos por temporada.

- *Quinta etapa:*

- cantidad de visitas al sitio por establecimiento.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO/MERCADO

La estrategia de desarrollo de producto que consiste en la comercialización del Turismo Alternativo, se llevará a cabo a través del plan de desarrollo de Turismo Alternativo.

PLAN DE DESARROLLO DE TURISMO ALTERNATIVO

Fundamento del plan: el notable crecimiento del turismo interno luego de la crisis del 2001, ha sido acompañado por una serie de cambios en la conducta de los turistas argentinos. Entre ellos cabe resaltar la tendencia a demandar nuevos productos turísticos, que ofrezcan nuevas experiencias relacionadas con la naturaleza y la cultura propia de cada lugar. En este sentido, el turismo alternativo surge como una modalidad complementaria al turismo tradicional de sol y playa, proponiendo la realización de todo tipo de actividades, activas o pasivas, en contacto directo con la naturaleza. Posee la ventaja de ser apto para todos los segmentos turísticos dado que presenta distintos niveles de participación e implicación, clasificados en alto, moderado o bajo riesgo. Villa Carlos Paz ha estado adaptándose a estas características durante los últimos años, logrando incorporar a su oferta una amplia variedad de prestadores habilitados.

En consecuencia se propone desarrollar programas para dar a conocer la oferta de Villa Carlos Paz en relación al turismo alternativo y para incentivar su consumo.

Objetivo general del plan: aumentar el gasto del turista fomentando la realización de actividades de turismo alternativo y atraer nuevos turistas interesados en complementar el turismo de sol y playa con actividades de turismo alternativo.

Objetivos específicos del plan: ampliar los conocimientos sobre las actividades de turismo alternativo de Villa Carlos Paz y promover su consumo.

Programas: para poder concretar el plan de desarrollo de turismo alternativo se llevará a cabo el Programa Integral de Turismo Alternativo.

“Programa Integral de Turismo Alternativo”

Características del programa: consiste en el desarrollo de acciones de comunicación y promoción de turismo alternativo dirigidas a turistas y canales de distribución.

Objetivos del programa: promover el desarrollo del turismo alternativo desde el destino y desde los canales de distribución.

Público meta: turistas y agencias de viaje.

Ámbito de desarrollo: ciudad de Villa Carlos Paz y centros emisores de turismo.

Período de aplicación: 3 años

Acciones:

Primera etapa: comunicación dirigida a los canales de distribución. Se determinará entre la Secretaría de Turismo y los prestadores de turismo alternativo un calendario anual de participación en los distintos workshops turísticos organizados por las asociaciones de agencias de viaje del país. Un workshop turístico se caracteriza por ser un espacio de intercambio comercial en el cual un destino y los prestadores de servicios turísticos presentan su oferta a los canales de distribución.

Se contactará a las agencias de viaje para entregarles material gráfico informativo y promocional sobre las actividades de turismo alternativo disponibles en Villa Carlos Paz. Se propone la participación en por lo menos dos workshops anuales a través de la contratación de un escritorio exclusivo. Los más importantes son aquellos organizados por las asociaciones de los principales centros emisores de turismo del país, entre ellos:

Cuadro 53. Principales Workshops de Argentina

EVENTO	LUGAR	FECHA
Feria Buenos Aires Turismo	Buenos Aires	Septiembre
Workshop FEDECATUR	Buenos Aires	Octubre
Workshop ARAV	Rosario	Noviembre
Workshop ASEAVYT	Santa Fe-Entre Ríos	Noviembre
Workshop ACAV	Córdoba	Noviembre
Workshop AMAVYT	Mendoza	Noviembre
Feria Internacional de Turismo (FIT)	Buenos Aires	Noviembre

Las promociones de turismo alternativo se incluirán en el producto Villa Carlos Paz que la Secretaría de Turismo vende a los operadores de viaje. Las actividades de turismo alternativo pueden pertenecer a un solo prestador o ser un acuerdo entre varios prestadores. Algunas acciones de promoción sugeridas son:

- venta de entradas conjuntas a diversas actividades de turismo alternativo
- venta de un cronograma semanal de actividades de turismo alternativo preacordado
- venta de actividades de turismo alternativo a precio especial por grupo familiar o de amigos

Segunda parte: definición del sistema de incentivos dirigido a los canales de distribución. Con el objetivo de fomentar la venta de productos de turismo alternativo se realizará un concurso entre todas las agencias contactadas durante los workshops.

Luego de cada temporada se premiarán con estadías en Villa Carlos Paz a las agencias más vendedoras. Se clasificarán a las agencias según la zona y la cantidad de habitantes de su lugar de residencia y se sorteará una estadía por cada diez agencias. Las estadías serán para (dos) personas por cuatro días e incluirá alojamiento, restauración y actividades de turismo alternativo. Se financiarán con el apoyo de la Asociación Hotelera y Gastronómica, quien determinará junto con la Secretaría de Turismo la fecha conveniente para la ejecución de los premios.

El sistema de incentivos se comunicará durante los workshops y se recordará mensualmente vía mail.

Tercera parte: desarrollo de acciones de comunicación dirigidas a los turistas. Se instalarán puntos de información exclusivos de turismo alternativo, a través de la ubicación de stands en puntos estratégicos de la ciudad determinados por su afluencia turística: balnearios, costanera, Cucú, y área peatonal (ver mapa de ubicaciones en Anexo, página 152). Cada stand estará atendido por dos informantes asignados desde el área de turismo alternativo de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz. Los informantes tendrán a su cargo la entrega y distribución de una revista de bolsillo cuyo contenido explique de qué se trata el turismo alternativo, qué opciones ofrece Carlos Paz y una guía de prestadores habilitados para contactar, así como la atención de dudas y consultas. Los stands serán trasladables y plegables para que de esa manera se pueda todos los días renovar su ubicación, dentro del área asignada.

Los informantes serán capacitados y vestirán un uniforme acorde a las actividades de turismo alternativo.

Por otro lado se incluirá toda la información pertinente en el servicio de auto consulta turística, ya sea como un link particular, como una actividad dentro del cronograma semanal sugerido por la Secretaría de Turismo, como actividad ideal para días nublados, etc.

Cuarta etapa: definición de las acciones promocionales dirigidas a los turistas. Para incentivar la prueba del producto, se buscará la colaboración de otros prestadores de servicios de entretenimientos para el sorteo de entradas individuales o vales de descuento para actividades de turismo alternativo. Se contactará principalmente a propietarios de teatros, servicios de city tour y paseos lacustres para llegar a un acuerdo de mutuo beneficio.

Consideraciones finales: el sistema de incentivos a canales de distribución se realizará todos los años. A partir del segundo año, será comunicado con anterioridad a los workshops. De esta manera se aprovecharán las ventas de actividades de turismo alternativo al segmento de turistas que planifican sus vacaciones con mayor anticipación.

Cuadro 54. Cronograma de actividades “Programa Integral de Turismo Alternativo”

ACTIVIDADES		MESES/SEMANAS (AÑO I)													
		MAYO				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DIC	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1era ETAPA	Reunión de prestadores de Turismo Alternativo	■	■	■	■										
	Preinscripción en Workshops					■	■	■	■						
	Presentación en Workshops									■	■	■	■		
2da ETAPA	Desarrollo de Sistema de Incentivos a distribuidores	■	■	■	■										
	Comunicación del Sistema de Incentivos									■	■	■	■		
	Mailing recordación													■	■
3era ETAPA	Elaboración de stands					■	■	■	■						
	Selección y capacitación de informantes					■	■	■	■	■	■	■	■		
	Compra de uniformes									■	■	■	■		
	Diseño de revista de bolsillo					■	■	■	■						
	Impresión									■	■				
4ta ETAPA	Acuerdo de colaboración entre prestadores para promocionar el T. Alternativo									■	■	■	■		
		MESES/SEMANAS (AÑO II)													
		MARZO				ABRIL				SEPTIEMBRE					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
2da ETAPA	Evaluación de ventas de promociones por distribuidores			■	■										
	Sorteo premios/comunicación de ganadores					■	■	■	■						
	Relanzamiento de Sistema de Incentivos									■	■	■	■		

Cuadro 55. Presupuesto “Programa Integral de Turismo Alternativo

PROGRAMA INTEGRAL DE TURISMO ALTERNATIVO			
RECURSOS	FUNCIÓN	ENCARGADO	COSTO
ORGANIZACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL	Contacto con prestadores de turismo alternativo, organización de presentación en workshops, contacto con demás prestadores para promover el turismo alternativo, selección y capacitación de informantes, compra de uniformes.	Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz	ST
	Informantes (total: 20 informantes, 144 horas mensuales x 3 meses).	Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz	\$51.840
	Uniformes para 20 informantes.		\$4.000
	Workshops (total: 2 por año)		\$1.300
	- 2 escritorios (1 por workshop)		\$1.480
	- viáticos para dos personas dos días cada Workshop (transporte, alojamiento y comida).		
	Diseño de sistema de incentivo a canales de distribución y análisis de resultados.	Personal de Marketing	\$3.500
	Elaboración de Sands (total: 10)	A convenir	\$6.000
DISEÑO	Diseño de revista de bolsillo	Estudio de diseño	\$1.508,6
IMPRESIÓN	Impresión de revistas de bolsillo (total: 200.000)	Imprenta	\$32.000
TOTAL			\$101.628,6

Fuente: Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz y Estudio de diseño-EKIP Villa Carlos Paz

Segundo y tercer año: modificación del cronograma de participación en workshops. Se evaluará la pertinencia de continuar con las acciones según los resultados obtenidos.

Indicadores de Evaluación:

> Generales y anuales:

- gasto promedio por turista por día durante la temporada.
- nivel de consumo de actividades de turismo alternativo.
- número de turistas arribados por temporada.

> Específicos y por etapas:

Primera etapa:

- número de agencias de viaje contactadas durante los workshop.

Segunda etapa:

- cantidad de promociones de turismo alternativo vendidas por las agencias de viaje.

Tercera etapa:

- cantidad promedio de consultas recibidas por día por stand.
- cantidad de visitas al/los link/s de turismo alternativo del servicio de auto consulta turística.

Cuarta etapa:

- cantidad de entradas individuales y vales de descuentos presentados por los turistas.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO

La estrategia de desarrollo de mercado consiste en la realización de acciones promocionales sobre los mercados argentinos emisores de turismo cuya procedencia actual sea baja. Se llevará a cabo a través del plan de desarrollo de mercado.

PLAN DE DESARROLLO DE MERCADO

Fundamento del plan: la participación de mercado de Villa Carlos Paz se encuentra decreciendo desde la temporada 03/04, luego de haber alcanzado su pico máximo, tanto a nivel provincial como regional. La competencia entre los destinos turísticos es cada vez más notable y si bien el turista que visita la ciudad es leal, su cantidad no permite alcanzar el ritmo de crecimiento provincial. Actualmente, el mercado de Villa Carlos Paz está compuesto por un 78% de turistas procedentes de la región pampeana, consecuencia de que las principales acciones de comunicación y promoción fueron tradicionalmente desarrolladas en Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires. A fin de alcanzar y mantener el ritmo de crecimiento a nivel provincial, se propone expandir el mercado desarrollando acciones en las demás regiones del país.

Objetivo general del plan: aumentar el número de turistas que visitan Villa Carlos Paz durante temporada de verano en un 2% anual.

Objetivos específicos del plan: atraer turismo de las demás regiones argentinas, principalmente del Noroeste y Patagonia.

Programas: para poder concretar el plan de desarrollo de mercado se llevará a cabo el Programa de Desarrollo Regional.

“Programa de Desarrollo Regional”

Características del programa: consiste en el desarrollo de acciones de comunicación y promoción dirigidas a turistas y canales de distribución de las regiones cuya procedencia actual es baja.

Objetivos del programa: promover el consumo de Villa Carlos Paz durante temporada alta por los turistas de dichas regiones.

Público meta: turistas y agencias de viaje de la región Noroeste y Patagonia Argentina.

Ámbito de desarrollo: Villa Carlos Paz y centros emisores de turismo.

Período de aplicación: 3 años

Acciones:

Región Patagónica Argentina

Primera etapa: definición de los centros de interés. Cada año se elegirán determinados centros emisores de interés, en los cuales se llevarán a cabo dos acciones puntuales. Por un lado, el contacto con las agencias de viaje de cada zona para dar a conocer la oferta de Villa Carlos Paz para la temporada de verano. Por otro lado, la promoción de Villa Carlos Paz directamente a los turistas.

A continuación se describen los principales centros de interés, integrados por las capitales provinciales y las ciudades más importantes:

Cuadro 56. Principales centros de interés patagónicos

PROVINCIA	CENTRO
Neuquén	Neuquén, Plaza Huincul, Cultural Có, Junín de los Andes, San Martín de los Andes, Villa La Angostura.
Río Negro	Cipolletti, General Roca, Río Colorado, Viedma, Las Grutas, Bariloche, El Bolsón.
Chubut	Puerto Madryn, Trelew, Rawson, Comodoro Rivadavia, Sarmiento, Trevelin, Esquel.
Santa Cruz	Puerto Deseado, Río Gallegos
Tierra del fuego	Río Grande, Usuahia.

Segunda etapa: comunicación a canales de distribución. Se contactarán telefónicamente y vía mail a las operadoras de viaje de la zona elegida para lanzar el programa. El gobierno provincial de cada una de las provincias del sur será el proveedor de la base de datos de las agencias registradas. Durante este primer contacto se invitará a todas las agencias a visitar Villa Carlos Paz sin cargo durante un período determinado. En su estadía podrán conocer toda la oferta turística de la ciudad y los principales atractivos turísticos. Esto puede lograrse mediante acuerdos entre la Secretaría de Turismo y los distintos prestadores de servicios interesados, teniendo en cuenta que es un medio publicitario y de comercialización para ellos.

Durante el viaje se le entregará a cada operador, material informativo y promocional para la próxima temporada.

Tercera etapa: comunicación a turistas. Se realizará un viaje promocional por la zona elegida anteriormente durante el cual se distribuirá material gráfico publicitario en vía pública y comercios de cada lugar y se visitarán los principales medios de prensa, locales y regionales, para realizar acciones de difusión y a las asociaciones regionales de agencias de viaje.

Región Noroeste

Primera etapa: participación anual de la Secretaría de Turismo en el workshop turístico organizado por ATAVYT (asociación tucumana de agencias de viaje y turismo). Este evento nuclea a las principales provincias del noroeste: Tucumán, Salta, Jujuy, Catamarca y Santiago del Estero. Se presentará toda la oferta de la ciudad en un mismo producto vacacional el cual incluirá todas las actividades que el turista puede realizar durante su estadía. De esta manera se logrará mayor unidad en la entrega del servicio turístico y favorecerá el aumento del consumo del turista.

Cuadro 57. Cronograma de actividades “Programa de Desarrollo Regional”

ACTIVIDADES		MESES/SEMANAS															
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Región Patagónica																	
1er ETAPA	Definición de centros de interés	■	■	■	■												
	Comunicación a prestadores de servicios	■	■	■	■												
	Armado de base de datos de agencias	■	■	■	■												
2da ETAPA	Contacto con agencias, invitación a V. Carlos Paz, aviso de viaje promocional	■	■	■	■												
	Período de prueba (visita de agencias a V. Carlos Paz)					■	■	■	■	■	■	■	■				
3er ETAPA	Organización del viaje promocional					■	■	■	■								
	Viaje promocional									■	■	■	■				
Región Noroeste																	
1era ETAPA	Preinscripción al Workshop de ATAVYT									■	■	■	■				
	Participación en el Workshop de ATAVYT											■	■	■	■		

Cuadro 58. Presupuesto “Programa de Desarrollo Regional”

PROGRAMA DE DESARROLLO REGIONAL			
RECURSOS	FUNCIÓN	ENCARGADO	COSTO
ORGANIZACIÓN, DESARROLLO Y CONTROL	Región Patagónica	Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz	ST
	Definición de centros de interés, contacto con prestadores de servicios, armado de base de datos de agencias de viaje, contacto con agencias de viaje, organización de viaje promocional. Viaje promocional (por provincia):		
	- viáticos para 4 personas por 5 días (transporte, alojamiento y comida)		\$2.670
	- sueldo dos promotoras por 5 días		\$900
	- gastos operativos		\$500
	Región Noroeste	Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz	ST
	Organización de presentación en Workshop Workshop (total: 1 por año)		
	- 1 escritorio		\$650
	- viático para dos personas por dos días (transporte, alojamiento y comida)		\$740
TOTAL			\$5.460

Fuente: Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz

Segundo y tercer año: variación de la zona del viaje promocional. Presencia en el workshop Noroeste.

Indicadores de Evaluación:

> Generales y anuales:

- número de turistas arribados por temporada.
- porcentaje de turistas de la región Patagónica y Noroeste arribados por temporada.

> Específicos y por etapas:

Región Patagónica:

Segunda etapa:

- porcentaje de agencias que visitaron Villa Carlos Paz durante el período de prueba del total de las agencias contactadas.

Tercera etapa:

- grado de éxito del viaje promocional medido por: la repercusión en medios de prensa, interés de los habitantes, etc.

Región Noroeste:

Primera etapa:

- número de agencias contactadas durante el workshop.

Cuadro 59. Presupuesto total

PRESUPUESTO TOTAL	
PROGRAMA	COSTO
Programa Villa Carlos Paz Calidad Turística	\$5.204,2
Programa Informe Anual de Turismo	\$22.947,6
Programa Servicio de Auto Consulta Turística	\$18.318,6
Programa Integral de Turismo Alternativo	\$101.628,6
Programa de Desarrollo Regional	\$5.460
SUBTOTAL	\$153.559
Honorarios	\$38.880 (no incluye viáticos)
TOTAL	\$192.439

El valor de los honorarios podrá liquidarse el 30% con la aceptación de la propuesta y el 70% restante contra entrega y conformidad del informe final (a los dos meses) o con valores a 30, 60 y 90 días, tomando como referencia la fecha de aprobación del proyecto.

CONCLUSIONES

Como se mencionó en la Introducción, en el presente trabajo se trató de vincular el turismo con la planificación comercial, a través de un “Plan Estratégico de Marketing Turístico” aplicado a un destino concreto: la ciudad de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina.

Villa Carlos Paz se presenta como un destino turístico tradicional de verano, orientado al turismo masivo de sol y playa. En su etapa de madurez, se encuentra consolidado en el mercado nacional, alcanzando el liderazgo en el mercado provincial. En contrapartida, se observa una pérdida de participación de mercado, decreciente desde hace algunos años; y un crecimiento de mercado por debajo de la media provincial.

Sumado a esta situación particular de Villa Carlos Paz, la ciudad también se ve afectada por los cambios del entorno en el cual se inserta. Entre los principales factores se destacan: los cambios en los gustos y necesidades de los turistas y el incremento de la competencia.

Las acciones necesarias para impulsar el lugar como destino turístico emanan desde la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz, aunque éstas se caracterizan por ser tácticas básicas de comunicación de bajo impacto y escasa o prácticamente nula planificación. Los cambios de autoridades del gobierno municipal traen aparejado cambios en la toma de decisión respecto a los planes y programas turísticos de la ciudad, perjudicando aun más su situación.

Frente a las problemáticas planteadas, este trabajo pretendió dotar de un aspecto estratégico a las acciones que la Secretaría de Turismo adopte para Villa Carlos Paz en los próximos tres años. Se propusieron entonces tres lineamientos estratégicos, a saber:

- > Penetración de mercado, para aumentar el gasto por turista por día, a través de mayores esfuerzos de marketing para los productos actuales y en los mercados actuales.
- > Desarrollo de nuevos productos, para aumentar el gasto del turista y captar un porcentaje mayor de mercado, a través de mayores esfuerzos en la comercialización de productos complementarios a los de sol y playa.
- > Desarrollo de mercado, para captar una porción de mercado en aquellas regiones del país cuyo porcentaje de procedencia actual es bajo.

Los productos resultantes de la aplicación de estas estrategias de mercado durante los tres años sugeridos, son:

- > un servicio de calidad mejorada brindado por los prestadores.
- > un mayor conocimiento por parte del turista de la variedad de actividades que se pueden desarrollar en Villa Carlos Paz.
- > una ampliación de los centros emisores de turistas que visitan Villa Carlos Paz.
- > un turista fiel al destino turístico.
- > un mayor compromiso por parte de los prestadores de servicio con la orientación de la ciudad como centro de destino turístico.
- > un gobierno con objetivos claramente definidos y visión estratégica con respecto a la actividad que genera los principales ingresos de la ciudad.
- > una imagen y posicionamiento a nivel provincial y nacional de Villa Carlos Paz como centro turístico de excelente adaptación y respuesta a las necesidades de la demanda.

Para finalizar se considera pertinente resaltar que ninguna planificación estratégica puede lograrse si no es tomada seriamente por las autoridades y dirigentes encargadas del turismo del destino. Especialmente en cuanto que la continuidad, sistematización y retroalimentación son características inherentes a cualquier planificación; lo cual significa que ningún cambio de gestión debe pasar por alto un plan en ejecución, ni debe cambiar rotundamente la orientación estratégica asignada, así como tampoco modificar una metodología de trabajo internalizada.

Este trabajo demostró que si bien los destinos turísticos son productos complejos y difíciles de comercializar, es posible aplicar los conceptos del marketing a ellos. La planificación estratégica debe basarse en un análisis previo de la situación, el entorno y el destino. El objetivo es anticiparse a los cambios y adaptar el destino a las necesidades del mercado para alcanzar la sustentabilidad a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- > Ballou, Ronald. “Logística empresarial, control y planificación”. Editorial Días de Santos S.A., 1991.
- > Bigné, J.E., Font X., Andreu L. “Marketing de Destinos Turísticos, análisis y estrategias de desarrollo”. Editorial ESIC. Madrid, 2000.
- > Boullon, Roberto. “Calidad turística en la pequeña y mediana empresa”. Ediciones Turísticas. 2003
- > Cavanillas Mugica S. “Turismo y comercio electrónico, la promoción y contratación on line de servicios turísticos”. Editorial Comares, 2001.
- > Chain Nassir Sapag. “Evaluación de proyectos de inversión en la empresa”. Editorial Prentice Hall, 2001.
- > Chon, K., Saprrowe R. “Atención al cliente en Hostelería”. Editorial Thomson, 2001.
- > Everet Adam E., Jr. “Administración de la producción y las operaciones”. Editorial Prentice Hall, cuarta edición.
- > Fernández Carmen y Blanco Ana. “Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viajes”. Editorial Síntesis, 1999.
- > Hiebing, R. G. Jr., Cooper S. W. “Cómo preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia”. Editorial MCGRAW-HILL, 1992.
- > Kotler Philip. “Dirección de Marketing”. La edición del milenio, 2000.
- > Levin, Richard I., Rubin, David S. “Estadística para administradores”. Editorial Prentice Hall, sexta edición.
- > Przybylski, Alejandro. “Marketing de Servicios Turísticos”. Editorial Surpass, 1995.
- > Render, Barry. “Principios de administración de operaciones”. Editorial Prentice Hall. México, 1996.
- > Sainz de Vicuña Ancín, José M^a. “El Plan de Marketing en la práctica”. Editorial ESIC, 1999.
- > Thompson A., Strickland A. J. “Administración estratégica”. Undécima edición.

ANEXO

Datos sobre el turismo

El Turismo en el Mundo

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) “el turismo mundial se adentra en una nueva fase histórica de crecimiento” tras el estancamiento producido durante los años 2001, 2002 y 2003. En el 2005 traspasó la barrera de las 800 millones de llegadas internacionales y desde entonces ha crecido más del 20%.

América mantuvo su crecimiento cercano a la media mundial durante el 2005 (6%, con respecto al 6,5% mundial) y aunque su crecimiento fue por debajo de la media durante el 2006 (2,1% con respecto al 4,5% mundial), los resultados varían considerablemente dentro del continente. Así América del Sur fue la que mayor porcentaje de crecimiento tuvo (7,2%) en relación a América del Norte, el Caribe y América Central.

Los resultados positivos del turismo mundial han puesto en manifiesto el vínculo existente entre éste y el progreso económico. Al ser uno de los sectores más dinámicos de la economía, el turismo tiene una función decisiva entre los instrumentos de lucha contra la pobreza y se convierte en una herramienta primordial para el desarrollo sostenible. La OMT, por lo tanto, ha adquirido el compromiso firme de asumir el liderazgo para evolucionar hacia un crecimiento más responsable del turismo.

Previsión para los próximos años

Según el informe “Turismo: Panorama 2020” de la Organización Mundial del Turismo, que prevé el índice de crecimiento del turismo a largo plazo, las perspectivas para esta actividad en las próximas dos décadas son muy favorables. Los arribos de turistas internacionales se calcula que crecerán a una tasa media de 4.1% anual, lo cual los ubica por encima de 1,560 millones de arribos para el año 2020. En tanto que los ingresos se incrementarán al 6.7% anual alcanzando los dos billones de dólares para el mismo año. América ocupará el tercer lugar regional con más afluencias, superada por Europa y Asia Oriental y el Pacífico, perdiendo el segundo lugar que ocupa actualmente.

Turismo en Argentina

Turismo Receptivo

La actividad turística también es considerada un factor de desarrollo económico clave en Argentina. Según la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR), a partir de datos elaborados por el INDEC, el turismo es la tercera industria exportadora en Argentina y representa aproximadamente el 7% del PBI. Durante el 2005 generó un ingreso por divisas de 3.254,5 millones de dólares superando a las exportaciones de cereales, petróleo y carne. El crecimiento del número de turistas extranjeros que visitan el país se ha mantenido alrededor del 12% anual alcanzando 3.700.000 visitantes en el 2005.

Durante el mismo año se ha revertido por primera vez la balanza turística argentina, al superar los ingresos de turistas extranjeros a los egresos de turistas argentinos.

En el 2006 se lograron las estimaciones realizadas por la SECTUR durante el 2005, al ingresar al país 4 millones de turistas extranjeros

Acompañando el panorama de crecimiento del sector turismo que se está produciendo a nivel mundial, la coyuntura económica que se vive en Argentina favorece aún más este desarrollo tanto para el turismo receptivo como para el turismo interno. Los extranjeros vieron crecer su poder adquisitivo desde la devaluación, mientras que para los turistas argentinos éste ha disminuido y el deterioro es mucho más notable a la hora de viajar al exterior.

Turismo Interno

Al aporte del turismo receptivo hay que sumar el movimiento económico que genera el turismo a nivel nacional. La importancia económica del turismo interno radica en el aporte que realiza al fortalecimiento de las economías regionales, al ser una importante fuente de trabajo y una oportunidad para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas que ofrecen productos y servicios al sector. Según un informe publicado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (REDCAME) aproximadamente 1.100.000 personas se encuentran ocupadas en actividades relacionadas al Turismo, equivalente a 7,9% del total de ocupados en Argentina. Así mismo afirma que el turismo creó 251 mil nuevos empleos en 3 años convirtiéndose en uno de los sectores que más empleo aportaron a la economía.

El crecimiento del turismo interno a nivel nacional fue del orden del 10% anual, pasando de 28 millones de arribos en 2003 a 34 millones durante 2005.

Previsión para los próximos años

Desde la Secretaría de Turismo de la Nación consideran que el Turismo ocupa actualmente un rol protagónico en la economía argentina por su capacidad de generar un ingreso rápido de divisas y como creador de empleo. Por ello, proponen como objetivo fundamental consolidar definitivamente al Turismo a través del proyecto Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016. Se trata de una invitación a pensar en el perfil turístico que se aspira darle al país para los próximos diez años, reuniendo las mejores ideas y voluntades de todas las provincias, recuperando y potenciando lo que ya se realiza en cada una de ellas.

El principal objetivo del plan es disponer de una herramienta eficaz que maximice las fortalezas de cada región, al integrar los esfuerzos para la consecución de un horizonte común: Argentina, un país turístico competitivo.

Prestadores de Turismo Alternativo de Villa Carlos Paz

Cuadro 60. Prestadores de Turismo Alternativo de Villa Carlos Paz

ESPECIALIDAD	PRESTADOR
TREKKING/CAMINATAS GUIADAS	Hebert Chiodi, Roberto Fornari, Sergio Tomassi, Nancy Quiroga, Mario Mora.
ESCALADA/RAPPEL/TIROLESA	Hebert Chiodi, Roberto Fornari, Sergio Tomassi.
CICLOTURISMO	Gabriel Gutierrez
BUCEO	Agrupación de buzos de la provincia de Córdoba
CABALGATAS/ESTABLECIMIENTOS RURALES	Águila Blanca, Aventuras El Oso, Estancia Cerro Blanco, Estancia La Granadilla, Estancia Loca, Parque Aventura, La Posta del Qenti, Valle del Buitre.
ESPELEÍSMO/TURISMO MINERO	Mario Mora, Aventuras El Oso, Nancy Quiroga.
VEHÍCULOS TODO TERRENO	Eco Safari, Enrique Bolsi, Roberto Fornari.

Fuente: www.porcarlospaz.com.ar

Encuesta a turistas

Parte 1- Preguntas abiertas

Responda debajo de cada pregunta:

- 1) ¿Cuál fue la razón principal que lo motivó a viajar el verano pasado?
- 2) ¿Qué destinos tenía en mente y por qué?
- 3) ¿Recibió sugerencias sobre Villa Carlos Paz y otros destino? ¿De parte de quién?
- 4) ¿Con quién viajó? ¿Quién decidió sobre el destino final a visitar?
- 5) ¿Cuáles fueron los principales criterios que se tuvieron en cuenta para comparar los destinos? (en caso de no haber existido otros destinos explicar por qué se optó por Carlos Paz por encima de cualquier otro destino)
- 6) ¿Se buscó información sobre Villa Carlos Paz? ¿qué tipo de información? ¿dónde se buscó? (en caso de no haber buscado, ¿dónde hubiera buscado?)
- 7) ¿Con cuánto tiempo de anticipación acostumbra organizar un viaje de éste tipo?
- 8) ¿De qué manera se contrataron los servicios de alojamiento?
- 9) Al volver del viaje, ¿qué aspectos del mismo se tuvieron en cuenta para evaluar la experiencia? Definir si fue: encantadora-satisfactoria-decepcionante
- 10) ¿Repetiría la experiencia?

Parte 2 – Preguntas en escala de calificación

- 1) Nombre 5 atributos que tiene en cuenta a la hora de elegir un destino turístico.
 -
 -
 -
 -
 -
- 2) Ordene los atributos del 1 al 5 según la importancia asignada (siendo 5 muy importante y 1 nada importante)
 - 5-
 - 4-
 - 3-
 - 2-
 - 1-

3) Califique el desempeño de Villa Carlos Paz en cada atributo del 1 al 5 (siendo 5 excelente y 1 malo)

5-

4-

3-

2-

1-

4) Por último, exponga brevemente su opinión con una palabra o frase (puede ser utilizando cualidades, atributos, beneficios, etc.) sobre:

a- los recursos naturales de Villa Carlos Paz son:

b- las actividades para realizar durante el día son:

c- las actividades para realizar por la noche son:

d- los servicios de alojamiento son:

e- los servicios de gastronomía son:

Resultados del pronóstico de demanda

Cuadro 61. Procedimiento de cálculo- Suavizado Exponencial Villa Carlos Paz

MÉTODO SUAVIZADO EXPONENCIAL - VILLA CARLOS PAZ				
AÑO(n)	DEMANDA REAL (y)	DEMANDA PRONOSTICADA (\hat{y})	ERROR $ \hat{y} - y $	TENDENCIA ($\hat{y} - y$)
2003	796.065	817.434,88	21.370	21.369,88
2004	899.381	844.147,22	55.234	-55.233,78
2005	920.791	922.969,84	2.179	2.178,84
2006	902.777	972.541,44	69.764	69.764,44
2007	967.024	970.879,13	3.855	3.855,13
Σ/n	897.208 (a)		30.480 (b)	8.387
% Error=(b/a)*100			3,4 %	
Tendencia				8.387 turistas

Cuadro 62. Procedimiento de cálculo- Regresión Lineal Villa Carlos Paz

MÉTODO REGRESIÓN LINEAL - VILLA CARLOS PAZ				
AÑO (n)	DEMANDA REAL (y)	DEMANDA PRONOSTICADA (\hat{y})	ERROR $ \hat{y} - y $	TENDENCIA ($\hat{y} - y$)
2003	796.065	828.144	32.079	32.079
2004	899.381	862.675	36.706	-36.706
2005	920.791	897.206	23.585	-23.585
2006	902.777	931.737	28.960	28.960
2007	967.024	966.268	756	-756
Σ/n	897.208 (a)		24.417 (b)	-2
% Error= (b/a)*100			2,7 %	
Tendencia				-2 turistas

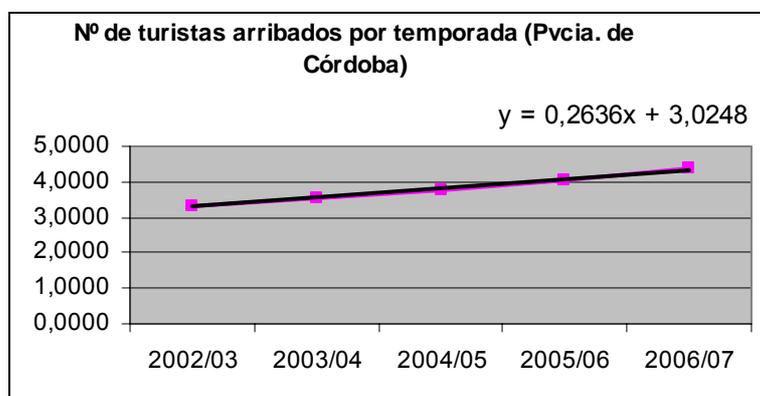
Cuadro 63. Procedimiento de cálculo- Suavizado Exponencial Córdoba

MÉTODO SUAVIZADO EXPONENCIAL - CÓRDOBA				
AÑO (n)	DEMANDA REAL EN MILLONES (y)	DEMANDA PRONOSTICADA EN MILLONES (\hat{y})	ERROR $ \hat{y} - y $	TENDENCIA ($\hat{y} - y$)
2003	3,3357	3,46619	0,1305	0,1305
2004	3,5153	3,6293	0,1140	0,1140
2005	3,7842	3,77214	0,0121	-0,0121
2006	4,0636	3,98106	0,0825	-0,0825
2007	4,3796	4,24582	0,1338	-0,1338
Σ/n	3,8156804 (a)		0,09458 (b)	0,0032
% Error= (b/a)*100			2,48 %	
Tendencia (*1.000.000)				3.200 turistas

Cuadro 64. Procedimiento de cálculo- Regresión Lineal Córdoba

MÉTODO REGRESIÓN LINEAL - CÓRDOBA				
AÑO (n)	DEMANDA REAL EN MILLONES (y)	DEMANDA PRONOSTICADA EN MILLONES (\hat{y})	ERROR $ \hat{y} - y $	TENDENCIA ($\hat{y} - y$)
2003	3,3357	3,2884	0,0473	-0,0473
2004	3,5153	3,552	0,0367	0,0367
2005	3,7842	3,8156	0,0314	0,0314
2006	4,0636	4,0792	0,0156	0,0156
2007	4,3796	4,3428	0,0368	-0,0368
Σ/n	3,8157 (a)		0,0336 (b)	-0,0001
% Error= (b/a)*100			0,88 %	
Tendencia (* 1.000.000)				100 turistas

Gráfico 53.



Programa Córdoba Calidad Turística

Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Córdoba.

Agencia Córdoba Turismo – Gobierno de Córdoba.

Fuente: <http://www.frc.utn.edu.ar/cct/>

Características:

Se trata de un programa que busca promover la calidad y mejorar la capacidad competitiva de las empresas del sector turístico, a través del mejoramiento de la formación en la atención al público, la incorporación de nuevas tecnologías e infraestructuras y la actualización de la información. A través del programa se reconocerán a aquellos prestadores adheridos con el sello “Córdoba Calidad Turística”, distinción que permitirá al turista identificar a las empresas que trabaja día a día en el mejoramiento de la oferta, brindando productos y servicios superiores respecto de su competencia.

La adhesión es voluntaria y se aplicará, en una primera instancia, solamente al sector de alojamiento. El programa utiliza como referencia la norma IRAM 30400 (norma ISO 9001:2000 para el sector turístico) para mejorar la productividad y calidad de los servicios ofrecidos. Está diseñado para ser desarrollado en un período de seis meses, financiado en parte por el operador y en parte por la Agencia Córdoba Turismo. Los emprendimientos no categorizados como también los de 1 y 2 estrellas abonarán el 50% del costo del programa, correspondiendo el 50% restante a la Agencia Córdoba Turismo. Para los establecimientos de tres estrellas, la contribución de la Agencia será del 33% de los montos fijados, en tanto que los alojamientos turísticos de 4 y 5 estrellas deberán abonar la totalidad del valor.

Beneficios:

- > Contribuye al afianzamiento de los mercados existentes y la captación de nuevos segmentos.
- > Mejora la imagen de la empresa y regiones turísticas, ya que los turistas obtendrán mejores servicios y atención por parte de los prestadores.
- > Genera un factor de diferenciación entre los prestadores de servicios, claramente identificable entre quienes han adoptado para sus empresas las exigencias impuestas para el otorgamiento del sello y quienes no.

Partes y etapas:

- > Concientización y capacitación de las empresas de servicios turísticos sobre herramientas de gestión orientadas a la calidad de servicio.
- > Consultorías para acompañamiento de las empresas de servicios turísticos que centren sus esfuerzos en un sistema de aseguramiento de la calidad
- > Reconocimiento a dichas empresas a través del sello “Córdoba Calidad Turística”

Etapas:

Etapas I: Auditoria inicial y diagnóstico: determinación del nivel de calidad actual de la organización, objetivos de intervención y recursos necesarios.

Etapas II: Capacitación inicial del prestador: formación de los encargados de implementación del programa dentro de la organización.

Etapas III: Implementación del Sistema de Gestión de Calidad: confección, implementación y control de la documentación que oficiará como soporte del Sistema de Gestión de la Calidad.

Etapas IV: Auditorias Internas: dentro de la organización previas a la acreditación.

Evaluación del Producto Turístico de los principales centros competitivos

Cuadro 65. Competidores- Descripción del Producto Turístico

DESTINO	PRODUCTO TURÍSTICO	
	LÍNEA NATURAL	LÍNEA URBANO
Villa Carlos Paz	<ul style="list-style-type: none"> - Balnearios - City tour/ excursiones - Ascenso Cerro de la Cruz - Aerosilla - Dique San Roque - Actividades lacustres - Entretenimiento en parques - T. Alternativo: aventura, deportivo, rural, ecoturismo. - Parque nacional Quebrada del Condorito 	<ul style="list-style-type: none"> - Teatros: 10. Gran variedad de espectáculos de nivel nacional. - Espectáculos callejeros - Artesanos - Casino y bingo - Discos y pubs - Cine - Centro comercial - Gastronomía Enero: Campeonato de verano de Windsurf "Copa ciudad de Carlos Paz"/ Entrega de los premios "Carlos"/ Concurso de Pesca/ Campeonato de motos de agua y jet sky. Febrero: Entrega de los premios "Marlos"/ Entrega de los premios "Estrella de Concert"/ Campeonato Nacional de Off Shore
Mina Clavero	<ul style="list-style-type: none"> - Balnearios - City tour/ excursiones - Dique La Viña - Museo Rocsen, Comechingón, De Campanas, Piedra Cruz del Sur. - T. Alternativo: aventura, ecoturismo, de riesgo extremo, salud. - Turismo alternativo para adultos mayores de bajo riesgo. - Parque nacional Quebrada del Condorito 	<ul style="list-style-type: none"> - Teatros: 3. Espectáculos teatrales locales y nacionales. - Espectáculos callejeros - Artesanos - Casino y bingo - Discos y pubs - Cine - Centro comercial - Gastronomía Enero: Fiesta nacional de arte callejero Febrero: Festival de teatro callejero/ Fiesta de los enamorados
Villa General Belgrano	<ul style="list-style-type: none"> - Arroyos - City tour/ excursiones - T. Alternativo: de bajo riesgo, rural, cultural, golf - Entretenimiento en parques - Reserva ecológica de animales - Fábrica de cerveza artesanal 	<ul style="list-style-type: none"> - Teatros: 1. Espectáculos teatrales locales (no de revista), musicales y de danza regionales y nacionales al aire libre. - Gastronomía (tradicional centroeuropea) Diciembre/Enero: Feria Navideña.

Fuente: www.villacarospaz.gov.ar, www.villacarospaz.com, www.carlospazturismo.com, www.minaclavero.gov.ar, www.turismocordoba.com.ar, www.vgb.gov.ar, www.villageneralbelgrano.com, www.vgb.org.ar

Continuación Cuadro 65. Competidores- Descripción del Producto Turístico

DESTINO	PRODUCTO TURÍSTICO	
	LÍNEA NATURAL	LÍNEA URBANO
Santa Rosa	<ul style="list-style-type: none"> - Balnearios - City tour/ excursiones - T. Alternativo: aventura, cultural, religioso, rural, ecoturismo. - Parque temático: reserva ecológica de árboles y plantas autóctonas. - Ascenso al Cerro de la Cruz Mayor - Museo de Historia y Arqueología, de Arte Religioso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teatros: 1. Espectáculos regionales y nacionales. - Artesanos - Espectáculos callejeros - Bingo - Discos y pubs - Cine - Entretenimiento para niños - Centro comercial - Gastronomía <i>Febrero:</i> Festejo de Carnaval/ Festival de Rock
Alta Gracia	<ul style="list-style-type: none"> - Balnearios - City tour/ excursiones - T. Alternativo: de bajo riesgo, hitórico-cultural, religioso. - Museos: del Che Guevara, del Virrey Liniers, Manuel de Falla, Municipal. - Establecimientos jesuitas. - Golf 	<ul style="list-style-type: none"> - Teatro: sin desarrollo - Casino - Centro comercial - Gastronomía <i>Enero:</i> Encuentro nacional de artesanos <i>Febrero:</i> Encuentro Anual de Colectividades
Río Ceballos	<ul style="list-style-type: none"> - Balnearios - City tour/ excursiones - T. Alternativo: de bajo riesgo, religioso, deportes náuticos sin motor, rural. - Reserva Hídrica La Quebrada. - Ascenso al Cerro Ñu Porá 	<ul style="list-style-type: none"> - Teatros: 1. Espectáculos locales y nacionales. - Evento musical con artistas de nivel nacional - Artesanos - Casino - Complejo de entretenimiento para niños - Centro comercial - Gastronomía

Fuente: www.turismocordoba.com.ar, www.starosacalamuchita.com.ar, www.redcalamuchita.com.ar, www.altagracia.gov.ar, www.riocaballos.com

Continuación Cuadro 65. Competidores - Descripción del Producto Turístico

DESTINO	PRODUCTO TURÍSTICO	
	LÍNEA NATURAL	LÍNEA URBANO
Mar del Plata	<ul style="list-style-type: none"> - Playas, balnearios y paradores exclusivos - City tour/ excursiones - Actividades lacustres - T. Alternativo: aventura, religioso, rural, cultural, deportes náuticos - Entretenimiento en parques - Zoo y reservas naturales - Museos: Municipal, de Ciencias Naturales, Virgina Ocampo, del Mar, entre otros - Golf 	<ul style="list-style-type: none"> - Teatros: 25. Gran variedad de espectáculos teatrales de nivel nacional - Eventos musicales con artistas de nivel nacional - Eventos en la playa - Artesanos - Casinos y bingos - Cines - Discos y pubs - Entretenimiento para niños - Centro comercial/ Shopping - Gastronomía <i>Diciembre: Fiesta nacional del mar</i>
Villa Gesell	<ul style="list-style-type: none"> - Playas y balnearios - City tour/ excursiones - T. Alternativo: de bajo riesgo, histórico-cultural - Entretenimiento en parques 	<ul style="list-style-type: none"> - Teatros: 3. Pocos espectáculos de nivel nacional y el resto local. - Feria de artesanos - Bingo - Cine - Discos y pubs - Centro comercial - Gastronomía

Fuente: www.mardelplata.gov.ar, www.mardelplata.com, www.gesell.gov.ar

Ubicación de Stands

Figura 7. Stands de Turismo Alternativo en Villa Carlos Paz

