

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Comercialización



“ Plan de marketing para reducir el impacto
de la demanda estacionaria en la industria hotelera”

ALUMNA: Capdevila Agustina
DNI: 41 000 283
LEGAJO N° MKT02554

Resumen Ejecutivo

Usted está a punto de leer una propuesta de marketing centrada en una organización específica, pero que ofrece la posibilidad de modificar el comportamiento del consumidor en pos de su beneficio, el de la organización en estudio y el de la industria turística en general.

Es de público conocimiento que hace una década atrás el consumo de helado tenía lugar solo en épocas de altas temperaturas como primavera y verano. El avance tecnológico las estrategias de marketing implementadas por algunas heladerías permitieron cambiar el consumo de helado hasta el punto en el que el helado se convirtió en un postre de todo el año. Esta es la situación que se pretende replicar en la industria del turismo a través de este plan de marketing.

La propuesta que se desarrollará a continuación pretende modificar la conducta de consumo turístico, ofreciendo a los consumidores la posibilidad de vacacionar aún en épocas de pleno trabajo. ¿Por qué? Porque en medio de la rutina, el estrés y las presiones es en donde más se disfrutará un pequeño descanso y desconexión para “volver con energías renovadas”

Palabras Claves: Turismo – Marketing – Crecimiento – Gastronomía – Estrategia – Desarrollo de producto.

Abstract

You are about to read a marketing proposal focused on a specific organization, but which offers the possibility of modifying consumer behavior for your benefit, that of the organization under study and that of the tourism industry in general.

It is common knowledge that a decade ago ice cream consumption took place only in high temperature seasons such as spring and summer. Technological advances and marketing strategies implemented by some ice cream parlors allowed changing ice cream consumption to the point where ice cream became a year-round dessert. This is the situation that is intended to be replicated in the tourism industry through this marketing plan.

The proposal that will be developed below intends to modify tourism consumption behavior, offering consumers the possibility of vacationing even during busy periods. Why? Because in the middle of the routine, stress and pressures is where you will enjoy a little rest and disconnection to "come back with renewed energy".

Keywords: Tourism - Marketing - Growth - Gastronomy - Strategy - Product development.

Índice

<i>Introducción</i>	1
<i>Análisis De Situación</i>	3
<i>Análisis del contexto externo:</i>	3
<i>Análisis del entorno</i>	7
Marco Teórico	11
Diagnóstico	13
Plan de Implementación	15
<i>Objetivos</i>	15
Objetivo general:	15
Objetivos específicos:	15
<i>Alcance</i>	15
<i>Recursos:</i>	16
<i>Programas</i>	17
Programa N° 1	17
Objetivo al que responde:	17
Indicadores	17
Descripción del Programa y Acciones	17
Acciones:	17
Marco de Tiempo:	18
Presupuesto	19
Programa N° 2	19
Objetivo al que responde:	19
Indicadores	19
Descripción del Programa y Acciones	20
Marco de Tiempo:	22
Presupuesto:	22

Programa N° 3	23
Objetivo al que responde:	23
Indicadores	23
Descripción del Programa y Acciones	23
Marco de Tiempo:	25
Presupuesto:	25
Conclusiones	26
Bibliografía	28
Anexos	30
<i>Anexo 1</i>	30
<i>Anexo 2</i>	32

Índice Complementario

Figura 1: Mapa de grupos estratégicos	5
Figura 2: Matriz FODA	9
Figura 3: Matriz de Ansoff	13
Figura 4: Recursos de la Propuesta	16
Figura 5: Figura 7: Diagrama de Gantt - Propuesta N° 1	18
Figura 6: Presupuesto - Programa N° 1	19
Figura 7: Diagrama de Gantt Programa N° 2	22
Figura 8: Presupuesto Programa N° 2	22
Figura 9: Diagrama de Gantt Programa N° 3	25
Figura 10: Presupuesto - Programa N° 3	25
Figura 11: Análisis de Impacto Financiero Plan n° 1	31

Introducción

El presente trabajo se constituye en un reporte de caso realizado a través del análisis del Hostal “Las Golondrinas”, un negocio familiar con más de 20 años en el mercado. El mismo está ubicado dentro de la provincia de Córdoba en Bialet Massé, una zona cuya principal actividad económica es el turismo.

La oferta del hostel cuenta con los servicios básicos, los mismos que un turista puede encontrar en otros alojamientos de la zona. Sin embargo, existe un atributo que lo diferencia de su competencia; la calidez. Este atributo se materializa en la forma en la que sus dueños atienden a los huéspedes, en la ambientación de los espacios y en la dinámica que se genera sobre todo en épocas de temporada alta, dinámica de interacción similar a la de un hostel. La calidez posibilita una experiencia superadora, en donde los pernoctantes se conocen entre sí y comparten charlas, juegos de mesa, música y asados. El hostel es percibido como un lugar de intercambio y cultura, en donde se realizan reuniones con música en vivo, obras de teatro, talleres musicales, campeonatos, entre otros.

En cuanto a actividades de marketing, el modo de funcionar es intuitivo y espontáneo. La organización no cuenta con una estrategia de marketing para direccionar sus recursos. La presencia en redes sociales y plataformas ecommerce es deficiente si se tienen en cuenta las últimas tendencias en búsqueda y contratación de actividades turísticas.

Luego de la primera investigación sobre el caso de estudio y el contexto en el que se desarrolla, se decidió abordar como problemática principal la marcada estacionalidad de la demanda. En la industria turística de la zona del Valle de Punilla, la dinámica del mercado consiste en una alta demanda en los meses de verano y en vacaciones de invierno y una baja abrupta de la misma en el resto del año. Esto genera una caída en la facturación que pone en riesgo la supervivencia de muchas empresas de la industria, algunas de las cuales no generan los ingresos necesarios para afrontar los costos fijos en temporada invernal.

En el informe “Superando la estacionalidad” elaborado por alumnos de la Universidad del Vale do Itajaí en el año 2013 (Durieux Zucco, do Amaral Moretti y Lenzi, 2013), se afirma que la estacionalidad afecta tanto a la industria hotelera como a agencias turísticas, empresas de transporte, comercios, sector gastronómico, entre otros. Además, se reconoce la

presencia de este fenómeno a nivel internacional, con mayor o menor intensidad dependiendo de la zona.

El principal factor de la oscilación de demanda se relaciona con el calendario escolar y laboral y es un aspecto externo que trasciende el área de control del Hostal. Esto significa que, a priori, la/s estrategia/s propuestas en este informe deberán ofrecer una innovación, ya sea a través de nuevos productos adaptados, o bien dirigiéndose a nuevos mercados que puedan tomarse vacaciones en épocas no vacacionales.

En función a la problemática planteada, se recopilaron distintos informes que aportaron datos de gran valor para orientar el análisis de este reporte de caso. Por un lado, se utilizó el repositorio de la universidad para encontrar reportes de caso relacionados al turismo en la provincia de Córdoba. Estos se utilizaron para confirmar que la estacionalidad de la demanda es una problemática que atraviesa a todo el sector de turismo en la provincia de Córdoba.

Por otro lado, se considera que la base o “inspiración” de toda acción de marketing debe ser el conocimiento del consumidor, la comprensión de sus necesidades, motivaciones y comportamientos. Para abordar ésta temática se utilizó el informe “Afrontar la estacionalidad: Mar del Plata” publicado por la Universidad Nacional de Mar del Plata (Mantero, Juan Carlos; Bertoni, Marcela ; Benseny, Graciela y Barbini, Bernarda, 1997), dicho documento realiza una descripción detallada del comportamiento del consumidor turístico argentino a lo largo del año, explicando también los motivos que originan y mantienen la marcada estacionalidad en las distintas regiones del país.

Ampliando el foco de investigación hacia otros países se menciona el “Plan Estratégico para Incrementar la Ocupación en Temporada Baja”, una iniciativa de la Junta de Andalucía en donde se proponen acciones de marketing relacional, estrategias de comunicación y ofertas de servicios adaptados a nichos específicos. Este informe introdujo la posibilidad de generar acciones para el desarrollo de producto (Ansoff, 1957, citado en Sainz de Vicuña Ancín, 2008), esto implicaría dirigirse al mercado que actualmente atiende el Hostal durante la temporada alta para ofrecerles un servicio adaptado a los meses de recesión de la actividad turística.

Retomando el informe realizado por Durieux Zucco, do Amaral Moretti y Lenzi, (2013), en el cual se relaciona la organización de eventos como recurso para superar la estacionalidad de la demanda turística. Allí se toma como ejemplo el Festival de la Cerveza de Blumenau en Brasil, considerado como la fiesta alemana más grande en América.

A través de diversos reportes de caso del repositorio de la universidad Siglo 21, como el de Aldao Magdalena (2016), Grimalt, Vicente Emmanuel (2019) y Luciano Ezequiel Pazos (2020), se pudo confirmar que la estacionalidad continúa siendo una amenaza incluso para grandes cadenas hoteleras de la zona de Punilla como Howard Johnson en Villa Carlos Paz. Si a este factor se le añade el descenso abrupto de la demanda producido por la situación de pandemia que provocó el COVID-19, el panorama resultante es una gran cantidad de alojamientos que se vieron obligados a cerrar sus puertas y otros tantos que deberán hacerlo a la brevedad si la situación no se modifica. Por este motivo se considera de gran importancia el desarrollo de estrategias de marketing que permitan estimular la demanda de la industria turística en general, ya que esto repercutirá tanto en la organización en estudio como en otras empresas que brindan servicios o productos complementarios a los de alojamiento.

Análisis De Situación

El presente apartado se considera una base fundamental para la toma de decisiones, la elaboración de un análisis del contexto interno y externo en el que se encuentra la organización le permitirá a la empresa reducir el margen de error, las posibles pérdidas de recursos, y aumentar a su vez las posibilidades de éxito.

Análisis del contexto externo:

Para desarrollar este apartado, se estructurará el mismo en tres secciones; análisis de mercado, análisis de los competidores y análisis del entorno.

Análisis del mercado

Bialet Massé está ubicada en la provincia de Córdoba, estratégicamente cerca de distintas atracciones turísticas como el lago San Roque, en donde se pueden realizar distintos deportes náuticos, el museo y casa de la cultura, Estación de la Represa San Roque, y distintos balnearios que ofrecen vistas privilegiadas. Esto la convierte en un destino ideal para

turistas que viajan en busca de desconexión, descanso y relajación, habiendo también actividades para aquellos turistas más inquietos interesados en la historia, deportes, o en descubrir nuevos lugares.

Córdoba es una de las provincias más elegidas por los argentinos para viajar. Según cifras consultadas en la Encuesta de Ocupación Hotelera publicada por INDEC, en enero de 2021 la provincia tuvo un 53% de ocupación hotelera; constituyéndose el indicador de ocupación más alto del país cuya media fue del 35%. (INDEC, 2021; p. 2).

Por otro lado, se observa que el turismo en la región centro del país se compone principalmente por viajeros argentinos; para confirmarlo se hará referencia al “análisis de la actividad turística en la región centro” (CIDETUR, 2015; p. 39). Dicho análisis sostiene que, del total de viajeros del año 2013 en la Región Centro el 96,1% correspondió a viajeros residentes mientras que el resto (3,9%) se trató de viajeros no residentes. A su vez, Mauro Moringo, el actual propietario del Hostal, confirma este último dato indicando que el turismo de la zona está compuesto principalmente por turistas argentinos y un porcentaje minúsculo se destina al turismo internacional, y resalta que “la zona no está preparada para recibir extranjeros” (Testimonio extraído de entrevista realizada el 16/04/2021).

Continuando con el análisis del mercado, es pertinente precisar que el turismo que recibe la localidad de Bialet Massé está conformado principalmente por familias, parejas y adultos mayores. Esto implica que el mercado se conforma en la franja etaria de 30 a 65 años de edad, resultando como aspecto a destacar la ausencia de público joven en términos generales. Esta información se puede corroborar al hacer mención al estudio sobre “Evolución de los principales indicadores del turismo interno en Córdoba”, realizado por el Ministerio de Turismo y Deporte del País (2019). En dicho estudio se afirma que del total de turistas de la provincia en el año 2019, el 62% corresponde a la franja etaria de 30 a 65 años o más. En cuanto al nivel socioeconómico del mercado en cuestión, Miguel resalta que está compuesto fundamentalmente por “un público de clase media”. Argumentando que aquellas personas que buscan vacacionar en un espacio de mayor confort buscan hoteles de categoría superior; cuya presencia no abunda en la localidad.

Como característica de este mercado se puede mencionar la utilización de vehículo propio para recorrer los distintos puntos atractivos que ofrece todo el valle de Punilla, el

67,5% utiliza automóvil o vehículos similares (CIDETUR 2015, p.36). Los turistas suelen elegir una ciudad del valle para pernoctar y durante el día visitar alguna localidad cercana. Las estadias en promedio varían entre las 3 y 5 noches de alojamiento, y el motivo principal del viaje es el ocio y esparcimiento (CIDETUR 2015 p. 35).

Análisis de la competencia

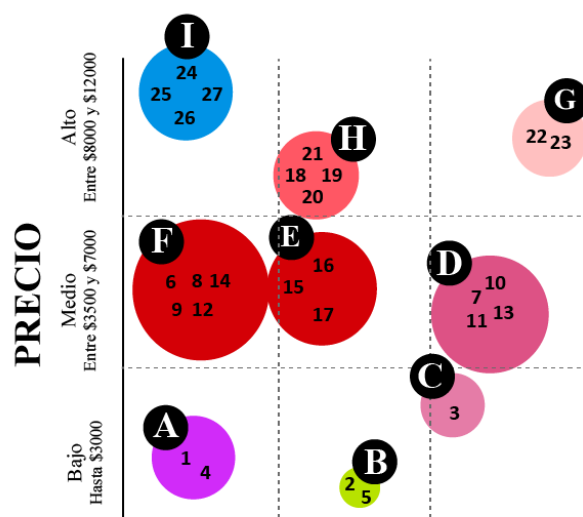
Según la OMT (1998) la oferta de alojamiento se divide en establecimientos hoteleros y para-hoteleros (CIDETUR 2015, P.45). La categoría de alojamientos para-hoteleros incluye a hosterías, cabañas, hostels, y otros. Ya que el caso de estudio se encuentra dentro de la categoría de alojamientos para-hoteleros, es allí en donde se pondrá el foco para el análisis de la competencia.

En el centro del país, la cantidad de alojamientos hoteleros categorizados en el año 2013 fue de 513, mientras que los para-hoteleros fueron 802. (CIDETUR, 2015 p.47). Dentro de la clasificación de alojamientos “para-hoteleros”, la categoría Hostal representa más del 30% de oferta, con lo cual se puede asumir que la competencia entre establecimientos de esta categoría es superior a todas las demás.

En función a la información recopilada por el Centro de Investigación y Desarrollo del Turismo se puede afirmar que la oferta para-hotelería de la zona céntrica del país está compuesta por una gran cantidad de establecimientos (más de 800) con una capacidad de servicio limitada (CIDETUR 2015). Es decir que la demanda para-hotelería en la provincia de Córdoba es atendida de forma fraccionada por múltiples oferentes.

A continuación, se utilizará un mapa de grupos estratégicos, planteado por Porter (2019), como instrumento de análisis para delimitar la competencia directa del hostel, y determinar las instituciones que se encuentran en las posiciones competitivas más fuertes.

Figura 1: Mapa de grupos estratégicos



(Fuente: Elaboración Propia)

Para realizar el mapeo se seleccionaron dos variables determinantes para los turistas a la hora de escoger alojamiento en la zona; Precio y Ubicación. La información de cada competidor fue extraída tanto de Booking.com así como el sitio web oficial de cada establecimiento analizado.

A través de la tabla anterior se puede observar que la competencia de la industria es mayor en un rango de precios intermedio. La misma se intensifica aún más si se tiene en cuenta la zona sur y centro del valle de Punilla. Allí se encuentran los grupos estratégicos F y E, los alojamientos dentro de estos grupos serán considerados como principales competidores del hostel. Cabe destacar que el Hostal Las Golondrinas pertenece al grupo F ya que se encuentra ubicado al sur del valle de punilla y sus precios son promedio dentro de la industria.

A continuación, se detallan los alojamientos considerados como competencia directa:

Grupo F (Alojamientos de precio medio, ubicados al sur del valle de Punilla):

Cabañas Ensueño - Carlos Paz

Complejo M&M - Bialeto Massé

Cabañas Brisas Del Mirador - Bialeto Massé

Cielo de Piedra. Cabañas y Petit Hotel - Tanti

Cabañas Khuska - Bialeto Massé

Tinajas del Lago Bungalows Apart - Carlos Paz

Grupo E (Alojamientos de precio medio, ubicados al centro del valle de Punilla)

Algarrobo Luz Cabañas - Capilla de monte

Cabañas El Tirol - La falda

Complejo de cabañas del alto - Villa Giardino

Grupo H (Alojamientos de precio elevado, ubicados al centro del valle de Punilla)

Las Terrazas Resort & Apart - La Falda

Cabañas Villa Gloria - Villa Giardino

Piedramora - Villa Giardino

Huerta Grande Cabañas - Huerta Grande

Tomando como insumo el mapa de grupos estratégicos se analizó la rivalidad competitiva dentro de los grupos F y E. Se observó que ninguna de las empresas que conforman los grupos cuenta con una imagen de marca consolidada capaz de distinguir su oferta del resto. A su vez, se observó la ausencia de estrategias de marketing ofensivas, y las promociones que se ofrecen son similares entre los alojamientos. Un aspecto a destacar es que ninguna de las organizaciones cuenta con una oferta gastronómica desarrollada, la mayoría de los alojamientos limita su oferta en servir el desayuno a sus huéspedes.

Como conclusión, se observa que la rivalidad entre los grupos F y E es baja a pesar de la cantidad de oferentes. Se considera también, que desarrollando una estrategia de marca centrada en destacar un atributo diferencial, se podrá generar un posicionamiento sólido y competitivo.

Análisis del entorno

A continuación, se utilizarán las variables más relevantes del modelo de análisis “PEST” para un conocimiento detallado del macroentorno en el que opera la empresa:

Factores políticos: En Argentina existe un gran número de programas que brindan facilidades económicas a Pymes. Algunos ejemplos son el “Programa para expertos Pyme”, una iniciativa del Ministerio de Desarrollo Productivo que ofrece cubrir los costos de consultoría y asesoramiento para distintas áreas, entre ellas se destaca como relevante la de Marketing y Comunicación. También se puede mencionar como ejemplo el “Crédito para mi Pyme turística”. Un préstamo de hasta \$200.000, con 12 meses de gracia, un plazo de 24 meses y una tasa de interés del 0%.

Como aspectos perjudiciales para el Hostal, se pueden nombrar las medidas que tomó el presidente Alberto Fernandez luego de la llegada del COVID-19. Estas medidas incluyeron acciones para “preservar la vida humana” y como consecuencia la economía pasó a un segundo plano. El sector turístico fue y es, uno de los más afectados.

Factores sociales: En este apartado resulta fundamental el análisis de los cambios que efectuaron los consumidores tras los efectos de la pandemia mundial por el COVID-19:

En Argentina, el turismo internacional obtuvo una baja de más del 90%. Mientras que el turismo nacional bajó poco más del 68%. Por su parte Córdoba fue la provincia con mejor ocupación hotelera del país, esta alcanzó el 53% y se compara con un promedio país del 35%.

Un informe realizado por la cadena Accor sostiene que tras la aparición del COVID - 19 el 77% de las personas manifestaron que un aspecto fundamental para la elección de alojamiento a la hora de viajar es la seguridad y protección. Se considera este último dato como un aspecto favorable para el hostal si se tiene en cuenta que se trata de un alojamiento pequeño, situado en una localidad tranquila en donde las principales atracciones turísticas se encuentran en la naturaleza, al aire libre.

Factores tecnológicos: Las nuevas tecnologías de comunicación posibilitan y favorecen la globalización y como consecuencia de esto, se puede apreciar un aumento en el interés por conocer otras culturas. Este aspecto desalienta el turismo local. Por otro lado, las plataformas digitales dedicadas al turismo como Booking, Despegar, y TripAdvisor, cambiaron y siguen cambiando la forma en que los turistas conocen y reservan los alojamientos en donde se hospedarán.

Síntesis del análisis PEST

Las facilidades económicas del Ministerio de Desarrollo productivo se consideran una gran oportunidad, especialmente el crédito a tasa cero. El dinero podría destinarse a invertir en acciones que permitan “flexibilizar” el negocio dando lugar a una diversificación relacionada que permita sustentar los gastos de mantenimiento de la empresa durante el periodo de confinamiento y restricciones derivados del COVID - 19.

Se considera fundamental el prever acciones de marketing y comercialización para posicionar y diferenciar el Hostal de otros alojamientos de la zona. Ya que se estima que la localidad de Córdoba será uno de los principales destinos elegidos por los argentinos en los

meses de verano del 2022, esta estimación está sustentada por los datos expuestos en el análisis *PEST*.

Análisis del contexto interno

Diagnóstico organizacional

A continuación se utilizará la matriz foda para identificar los factores relevantes que pueden impactar positiva o negativamente en el desarrollo del negocio, estos factores pueden ser internos y propios de la empresa, o bien provenientes del entorno por lo tanto no se podrá ejercer control sobre estos.

El objetivo final de un análisis FODA es desarrollar distintos tipos de estrategias que combinen los factores identificados. Un ejemplo sería la utilización de una fortaleza para el aprovechamiento de una oportunidad. A continuación se listarán todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que fueron reconocidas en función de la investigación realizada.

Figura 2: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio caracterizado por calidez, atención y hospitalidad al cliente ● Atención al cliente ● Precios capaces de competir con los de alojamientos de similares características en la zona. ● Ubicación geográfica (Único alojamiento frente al río) ● Alta satisfacción de clientes, y publicidad “boca en boca”. ● Dueños altamente involucrados en el funcionamiento del negocio garantizando mantener los estándares de calidad. ● Espacios comunes amplios y equipados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Acciones de marketing insuficientes, aisladas, intuitivas y espontáneas. ● Ausencia de posicionamiento claro y diferenciador. ● Escasa presencia en plataformas digitales de comunicación y venta. ● Estilo de comunicación conservador. ● Falta de planeamiento estratégico tanto de administración, gestión, recursos humanos y marketing. ● Nulo desarrollo del área gastronómica del Hostal, a pesar de ser un servicio rentable.
Oportunidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> ● Gran variedad de actividades turísticas que ofrece el Valle de Punilla. ● Ausencia de estrategia de comunicación y marketing en la competencia directa. ● Aumento del turismo local debido al COVID - 19. ● Necesidad de “viajar barato” debido a la inestabilidad económica del país. ● Programa para expertos Pyme 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio del comportamiento de compra de los consumidores; migración creciente hacia compras y reservas 100% online. ● Competidores con mayor presencia en canales digitales. ● Crecimiento de las opciones de traslado Low Cost que posibilitan el turismo internacional para los argentinos. ● Marcada estacionalidad en la demanda.
--	---

(Fuente: Elaboración Propia)

Conclusiones del Análisis FODA

Luego del diagnóstico realizado a través de la matriz FODA, se detallarán a continuación los aspectos con mayor incidencia en el reporte de caso en cuestión.

Si se relacionan las fortalezas con las oportunidades el resultado es alentador. Esto indicaría que existen condiciones del contexto interno y externo suficientes para abordar un plan de marketing capaz de acortar la brecha entre la demanda en temporada alta y baja. Un ejemplo de combinación entre fortalezas y oportunidades es que la empresa ofrece precios competitivos y los consumidores buscan reducir al máximo los costos por los efectos económicos derivados de la pandemia mundial. Cabe aclarar que hay aspectos relevantes que no se abordarán en este reporte y son fundamentales para el negocio, por lo tanto se aconseja continuar y sostener actividades de marketing más allá del reporte en cuestión.

Las debilidades son factores que limitan las posibilidades de acción y en este caso, algunas de ellas como la ausencia de planeamiento estratégico, hacen que peligre el funcionamiento del negocio. Analizando el área de marketing, hay debilidades a las que inevitablemente se deberá atender para desarrollar el plan de marketing. La definición de un valor diferencial acompañado de una estrategia comunicacional, y la presencia en canales digitales son los aspectos más relevantes.

Si se trabaja en las debilidades mencionadas anteriormente, la empresa estaría en condiciones de afrontar las amenazas del entorno. Si se aumenta la presencia en canales

digitales ya sea en redes sociales o en plataformas de compra y reserva, el cambio en el comportamiento de compra de los consumidores dejaría de ser una amenaza.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Para el análisis del contexto externo se utilizó la estructura planteada por Sainz de Vicuña Ancín (2008) en su libro “El plan de marketing en la práctica”.

Dentro del análisis del contexto externo se utilizaron dos importantes herramientas de análisis. Para el análisis externo se utilizó el “Análisis PEST” el cual tiene sus orígenes en la publicación de un ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica” realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. (Sainz de Vicuña Ancín, 2008), La segunda herramienta de análisis utilizada fue el modelo creado por Porter (Año) en el año 1979 conocido como “Análisis de las 5 fuerzas” (Thompson y Strickland Año). Para el análisis de la competencia se utilizó el “Mapa de grupos estratégicos” como también para el análisis interno se utilizó la interpretación del análisis FODA, ambas herramientas descritas por Sainz de Vicuña Ancín (2008).

Marco Teórico

En palabras de Kotler, quien es considerado el padre del marketing moderno, el marketing es “un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos” (Kotler 2006, pág. 6).

Siguiendo esta definición se puede afirmar que “hacer marketing” implica necesariamente tomar a los consumidores, usuarios o clientes, como el eje central de un proyecto y entender sus necesidades como el punto de partida o base de dicho proyecto. Es decir que, desde una mirada de marketing, son los clientes y sus necesidades los que guiarán cada una de las acciones y decisiones de un proyecto empresarial. Solo al aplicar esta premisa se podrán generar las bases para satisfacer estas necesidades, logrando que el cliente priorice a la organización y no a la competencia, y así se estarán generando las bases para el éxito del proyecto empresarial (Kotler 2006).

El Marketing y los profesionales de esta disciplina pueden implementar de diferente forma las acciones, estrategias y desarrollos que permitan la consecución de los objetivos.

Una de las formas de intervenir es a través de un plan de marketing, el cual deberá contemplar estrategias, objetivos y acciones en coherencia para alcanzar la meta organizacional, en este caso de posicionamiento.

Es de gran importancia para el marketing la elección de las estrategias coherentes y consistentes con los objetivos de la planificación. Según Sainz de Vicuña Ancín (2008, p/94), las estrategias de marketing son “las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades de mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados”. Aquí el autor hace referencia a las estrategias de marketing como factores que le permiten a una empresa diferenciarse y adquirir competitividad dentro de un mercado, posicionándose para su cliente e induciendo, de alguna manera, el comportamiento de consumo.

Ante esto, es de valor agregar la información de Fischer y Espejo (2004), del libro “Mercadotecnia”, donde afirman que una estrategia de marketing “Comprende la selección y análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisface” (Fischer y Espejo 2004, p/47.). En esta definición el eje central de una estrategia de marketing está conformado por el público objetivo al que se dirige la empresa y el mercado en el cual se desenvuelve.

Ahora bien, si se tienen en cuenta los elementos de ambas definiciones el resultado sería una estrategia de marketing cuyo eje central es el cliente y sus necesidades (Fischer y Espejo 2004), sin dejar de lado el mercado en el cual la empresa desarrolla sus actividades y la necesidad imperiosa de diferenciarse dentro de este (Kotler 2006), para que los consumidores elijan su oferta y no la de la competencia. Básicamente, Sainz de Vicuña, resume la estrategia como: “[...] plantearse un “COMO”, para alcanzar un “QUE”, antes que la competencia” (Sainz de Vicuña, 2008, p 213).

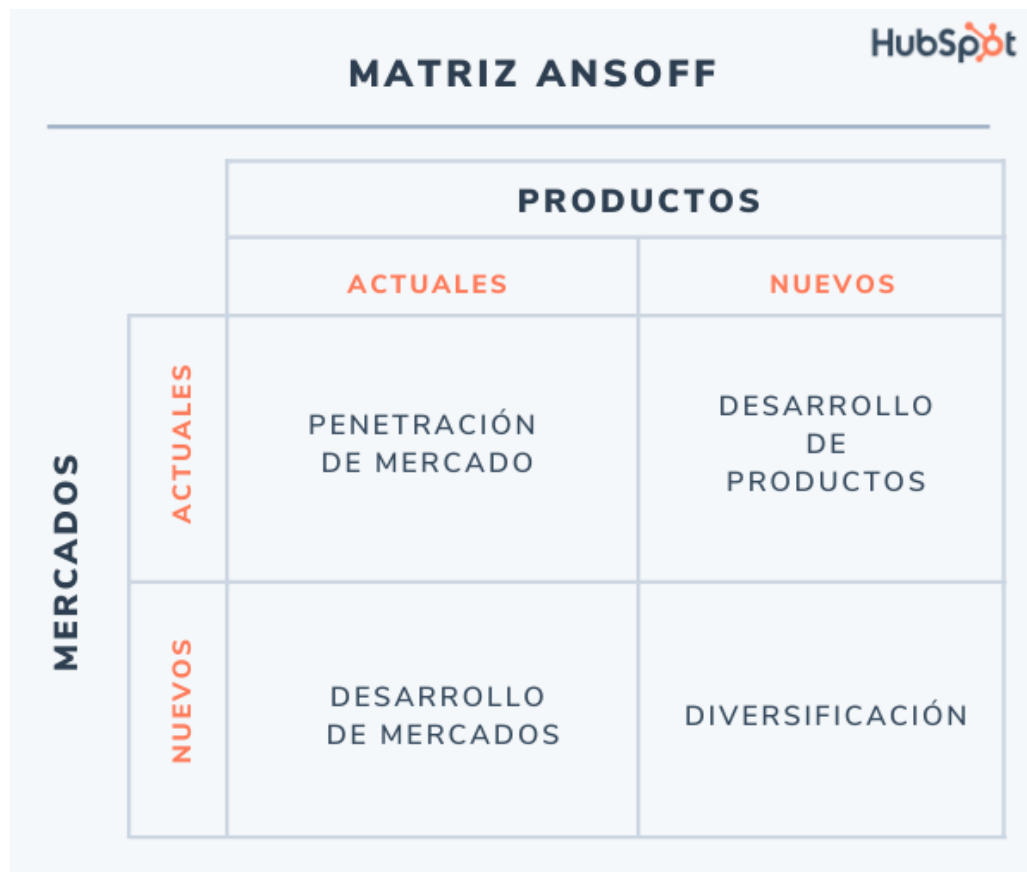
Existen diversas estrategias asociadas al Marketing, dependiendo que objetivo se quiera lograr. Desde estrategias de penetración de mercado hasta de cartera, que se deberán seleccionar en función de lo que cada organización pretenda realizar o necesite alcanzar. En el presente trabajo, el desarrollo del plan de marketing se basa en lograr el crecimiento a

través de una estrategia de desarrollo de producto, de una empresa en el mercado en el cual actúa, pudiendo diferenciarse de sus competidores a través de su valor agregado y su oferta.

De acuerdo a Espinoza (2021), Ansoff presenta cuatro estrategias asociadas a su matriz, donde tiene en cuenta dos variables: Mercado y Producto, y si cada uno de estos son nuevos o actuales, establece 4 estrategias:

- a) Estrategia de Penetración de Mercado
- b) Estrategia de desarrollo de nuevos mercados
- c) Estrategia de desarrollo de nuevos productos
- d) Estrategia de diversificación

Figura : Matriz de Ansoff



(Fuente: Espinoza, 2021)

De las estrategias antes mencionadas, en el presente trabajo se pretende aplicar la “estrategia de desarrollo de nuevos productos”, ya que en esta estrategia la empresa posee

productos nuevos (o sea que son innovadores para la organización), en mercados actuales (o sea, en los que ya interviene la empresa).

Teniendo en cuenta que todo mercado evoluciona permanentemente y se manifestó en un movimiento y acción continúa, es necesario que las empresas logren acompañarlo y adaptarse a las nuevas necesidades y demandas que de este cambio van surgiendo. Una forma de enfrentarlo es desarrollando productos nuevos, modificando los actuales, dando un valor agregado diferencial a lo existente (Espinoza, 2021).

Diagnóstico

Si bien a través del análisis realizado se pudo comprobar que la estacionalidad es una problemática presente en la mayoría de los alojamientos turísticos, sin importar su tamaño o ubicación, en el caso del Hostal Las Golondrinas la situación se agrava a causa de diversos factores internos propios de la organización. En primer lugar, se encuentra la ausencia de planificación estratégica, aspecto que repercute fundamentalmente en el área de marketing de la empresa, ya que las decisiones de comercialización son tomadas de manera espontánea e intuitiva utilizando los escasos conocimientos que los administradores poseen sobre el tema. Como resultado, se pueden observar acciones de marketing aisladas y poco coherentes entre sí que le otorgan al Hostal un débil posicionamiento y una escasa participación en el mercado.

En materia de comunicación, la empresa muestra un estilo conservador, con escaso aprovechamiento de los recursos tecnológicos y digitales, como plataformas turísticas, redes sociales, entre otros. Este aspecto es crucial, ya que el no contar con una presencia firme y coherente en canales digitales es “como si” la puerta de entrada del Hostal estuviese cerrada y con la persiana baja, lo que impide inevitablemente la llegada de nuevos clientes que no conocen ni han escuchado nombrar al Hostal Las Golondrinas.

El tercer factor se relaciona con nulo desarrollo del área gastronómica de la empresa, a pesar de que los dueños admiten que es un área rentable, actualmente no se destinan recursos que posibiliten el aprovechamiento del potencial que el restaurante tiene para ofrecer, siendo quizás uno de los valores agregados más significativos para destacar del

hostal. El aprovechamiento del área gastronómica podría llevarse a cabo a través de una estrategia de crecimiento centrada en el desarrollo de producto.

Es importante remarcar que las sierras de Córdoba es uno de los destinos turísticos seleccionados a nivel nacional, siendo Villa Carlos Paz uno de los más visitados, y que se encuentra a menos de 30 kilómetros del Hostal, el cual también ofrece todos los beneficios del contacto con la naturaleza y el alejamiento de la ciudad, no solo durante la época veraniega sino también a lo largo de todo el año. Si se combina esta fortaleza con el miedo y la incertidumbre económica y sanitaria que se vive en Argentina por los efectos del COVID-19, se podría desarrollar una estrategia “maxi-maxi” que permita acortar la brecha estacionaria.

Por último, se considera que toda acción que posibilite el aumento en la circulación de turistas afecta no solo al Hostal en análisis, también repercutirá en todas aquellas empresas, organizaciones y comercios que ofrecen servicios complementarios al de alojamiento, dando como resultado el crecimiento de la región como destino turístico.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo general:

Aumentar la facturación del Hostal Las Golondrinas un 40% a través una estrategia de desarrollo de producto centrada en el crecimiento del área gastronómica, en el periodo de enero 2022 a enero 2023.

Objetivos específicos:

- Diseñar y comercializar la oferta de servicios gastronómicos del Hostal Las Golondrinas, logrando que ésta represente un 10% de la facturación del periodo mayo 2022 a enero 2023.
- Generar un evento mensual centrado en la gastronomía con el 60% de ocupación en las mesas, entre el periodo de mayo de 2022 a noviembre 2022.

- Lograr que el 80% de los huéspedes del hostel, en el periodo de mayo 2022 a enero 2023, prueben el servicio gastronómico en al menos una comida, exceptuando el desayuno.

Alcance

El presente plan de marketing tiene como objetivo aumentar la facturación del Hostel Las Golondrinas aplicando una estrategia de desarrollo de producto centrada en “explotar” el área gastronómica. La implementación de este plan impactará positivamente en la facturación del Hostel y permitirá hacer frente a la estacionalidad de la demanda. Ademas se espera generar beneficios indirectos; por un lado el fortalecimiento de la imagen y posicionamiento de marca y por otro lado el aumento de la demanda de servicios complementarios a los de la industria hotelera.

Ya que una estrategia de desarrollo de producto no implica cambios en el mercado objetivo, se trabajará con el mercado actual del hostel; Hombres y mujeres de 30 a 65 años que residen en Argentina.

Recursos:

A continuación, se describirán los recursos que se necesitarán para comenzar con la implementación del presente plan de marketing y que serán utilizados en todos los programas.

Por un lado, será indispensable contratar a un Community Manager senior cuya responsabilidad será el diseño, generación de contenido, publicación, elaboración de reportes y propuestas de mejora.

Como segundo ítem se mencionan las modificaciones necesarias en la página web para brindarle mayor protagonismo a la oferta gastronómica dentro de la misma, así como también incluir las novedades y promociones que proponen los diferentes programas.

En cuanto a la decoración y ambientación, si bien no se pretende realizar modificaciones radicales en el espacio, serán necesarios ciertos elementos para poder transmitir correctamente el concepto en el cual se desarrollará la oferta gastronómica; un lugar tranquilo, cómodo y cálido.

Figura 4: Recursos de la Propuesta

Recurso	Valor en pesos	Observación
Community Manager	170.000,00	Salario anual calculado a través de un promedio de valores de tarifario.org y presupuestos de profesionales
Diseñador web	35.000,00	Modificaciones necesarias en la web
Impresiones (Cartelería, menús, vinilos y otros)	45.000,00	Valor correspondiente aproximado al diseño e impresión de menús, cartelería, folletería y otros elementos de marca
Decoración y ambientación	50.000,00	Elementos como cuadros, manteles, decoración de mesa, baños etc
TOTAL		300.000,00

(Fuente: Elaboración Propia)

Programas

Programa N° 1

Objetivo al que responde:

Diseñar y comercializar la oferta de servicios gastronómicos del Hostal Las Golondrinas, logrando que ésta represente un 10% de la facturación del periodo mayo 2022 a mayo 2023.

Indicadores

- Indicador 1:
 - Descripción: Porcentaje de facturación representado por el restaurante del Hostal.
 - Fórmula: $(\text{Facturación del restaurante} / \text{Facturación total de Hostal}) * 100$ (Ambas facturaciones deberán ser expresadas en pesos argentinos)

Descripción del Programa y Acciones

Este programa consiste en rediseñar la oferta gastronómica para que responda a los mismos atributos que el actual servicio de alojamiento; comodidad, calidez y tranquilidad.

La oferta gastronómica propuesta busca acercarse a la definición de “Bodegón” es decir, un lugar de aspecto sencillo en donde “se come bien” y los precios son accesibles, sin destacarse por caro o barato. Se propone una carta compuesta principalmente por platos tradicionales, con recetas típicas que se consumen en Argentina. Algunos ejemplos de platos son milanesa a la napolitana con papas fritas, fideos con salsa roja y albóndigas, canelones, asado, humita, locro, empanadas, entre otros. Un aspecto fundamental para la satisfacción del cliente es la atención de los mozos y el resto del personal, ésta deberá seguir la línea con la que los dueños atienden a los huéspedes del hostel. En resumen, el restaurante se centrará en brindar a sus comensales una experiencia “hogareña”, caracterizada por la tranquilidad, comodidad y calidez.

Acciones:

El pilar de este programa será la contratación de un servicio de consultoría gastronómica capaz de brindar a los dueños del hostel el acompañamiento necesario en el rediseño e implementación de esta nueva propuesta.

Será el consultor el responsable de proponer la composición de un menú o carta orientando los platos a las características antes mencionadas. deberá realizar la elección del consultor teniendo en cuenta su trayectoria y experiencia en restaurantes cuya dinámica y características sean similares a la del hostel.

Una vez diseñada la nueva oferta gastronómica, será fundamental la comunicación de la misma en los distintos canales digitales en los que se encuentra el target del restaurante. Para ello se deberá contratar a un Community Manager cuya responsabilidad será el diseño y publicación de distintas piezas gráficas y audiovisuales.

Marco de Tiempo:

El programa tendrá una duración total de 11 meses, durante los primeros cuatro meses los esfuerzos estarán enfocados en el diseño de la oferta, la preparación del restaurante, y la

presentación del mismo al mercado actual (Seguidores del Hostal). En una segunda instancia, se trabajará para generar un mayor alcance a través de anuncios pagos, los cuales se revisarán y ajustarán la primera semana de cada mes, hasta cumplirlos 6 meses.

Figura : Figura 7: Diagrama de Gantt - Propuesta N° 1

Actividades	MESES																										
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4							
1	Búsqueda y contratación de consultor	■	■																								
2	Diseño de nueva oferta			■	■	■	■																				
3	Búsqueda y contratación de Community Manager					■	■	■																			
4	Diseño de campaña de comunicación								■																		
5	Generación de contenido para RRSS (Fotos y videos)									■																	
6	Implementación de la campaña inicial de comunicación												■	■	■	■											
7	Anuncio Google Ads																					■	■	■	■	■	■
8	Anuncios Facebook Ads																					■	■	■	■	■	■
9	Generación de reportes, revisión y ajuste de anuncios																					■	■	■	■	■	■

(Fuente: Elaboración Propia)

Presupuesto

Figura 6: Presupuesto - Programa N° 1

Presupuesto - Programa n°1		
Recurso	Valor en pesos	Observación
Servicio de consultoría	157.500	El precio hora promedio se estima en \$3.500, y el rediseño de la propuesta estima realizarse en 45 horas de trabajo.
Fotógrafo	14.000,00	Sesión inicial de foto-producto e instalaciones
Anuncios Google Ads (por 6 meses)	30.000,00	Inversión mensual de \$5000
Anuncios Facebook Ads	50.000,00	Inversión mensual de \$6000

(por 6 meses ⁹ incluyendo Instagram		
TOTAL		251.500,00

(Fuente: Elaboración Propia)

Programa N° 2

Objetivo al que responde:

“Generar un evento mensual centrado en la gastronomía con el 60% de ocupación en las mesas, entre el periodo de mayo de 2022 a noviembre 2022.”

Indicadores

- Indicador 1:
 - Descripción: Porcentaje de eventos realizados.
 - Fórmula: Cantidad de eventos realizados / Cantidad de eventos planificados (7)
- Indicador 2:
 - Descripción: Cantidad de ocupación lograda en el restaurante en cada evento.
 - Fórmula: Cantidad de sillas ocupadas / Cantidad de sillas disponibles por evento (30)

Descripción del Programa y Acciones

Este programa se basa en la generación de 7 eventos como elementos de captación de clientes. Los eventos tendrán lugar el segundo sábado de cada mes y serán por la noche. Independientemente de la temática de cada uno, hay algunos aspectos que deberán mantener en común; cada espectáculo deberá incorporar la participación del público a través de preguntas, dinámicas, juegos, entre otras actividades. El menú de cada noche será limitado con una variedad de hasta tres opciones y al momento de reservar la entrada la mesa se deberá especificar la opción elegida por los comensales que la integran con el objetivo de garantizar la calidad del servicio y reducir costos.

Por último, a los clientes interesados en asistir al evento se les ofrecerá un 10% de descuento sobre la tarifa de su estadía durante ese fin de semana, esto incluye noche del viernes y del sábado. Esta acción permitirá por un lado generar cross-selling y por otro, ampliar el alcance geográfico del mercado meta haciendo posible que turistas de otras provincias de Argentina puedan tomarse un fin de semana para descansar y recorrer la zona.

A continuación, se describen 4 temáticas de eventos, se aconseja realizar una versión de cada una y luego repetir las 3 que hayan ofrecido mayor cantidad de asistentes:

1. **Tradición argentina:** Se ofrecerán un máximo de tres opciones de menú con platos típicos como locro, humita, guisos, asado, entre otros. En lo que respecta al espectáculo se sugiere la contratación de agrupaciones musicales dedicadas al folklore y/o tango con propuestas disruptivas que integren la esencia de estos géneros musicales tradicionales con instrumentos como guitarra eléctrica bajo y batería. Puntualmente, se recomienda la agrupación “La Jam de Folklore”. La ambientación deberá acompañar la temática del evento incorporando objetos decorativos como sombreros, ponchos, pañuelos e imágenes de personajes icónicos. Por último, el personal del hostel estará vestido con atuendos típicos del país.
2. **Noche Familiar:** Este evento está orientado a familias con niños de 4 a 12 años de clase media. La noche comenzará con una dinámica tipo juego en equipos. Luego, al momento de servir la cena las familias podrán disfrutar de un espectáculo del tipo obra de teatro y títeres, el mismo deberá utilizar la comedia, y diversión como ejes principales. Se ofrecerán menús familiares que permitan reducir costos al producirse en cantidad, y así lograr precios acordes a las posibilidades económicas del público objetivo. Algunos ejemplos de ello son pollo asado con papas fritas, pizza, pastas, empanadas, entre otros.
3. **Bandas Tributo:** Esta noche será de música en vivo. Se contratarán grupos musicales capaces de transmitir al público la sensación de estar escuchando la banda o el artista real. La elección de los artistas debe ser coherente con el público objetivo de este evento; adultos de 30 a 45 años. Algunas recomendaciones son tributos de rock nacional como Frito Paez, Charly Garcia y Baglieto o bien música internacional como The Beatles, Queen y Pink Floyd.

4. **Noche de Arte:** Con el objetivo de innovar, como también colaborar con artistas locales, el atractivo de esta noche será el espacio de escenario libre. Se elegirá un tipo de expresión artística ya sea música, pintura, esculturas, poesía, *stand up*, entre otras. En función a esta elección, los comensales de esta noche serán los distintos artistas que estén interesados en exponer sus obras. Se le brindará un espacio de tiempo a cada exposición y la noche culminará con una charla de un especialista en el tema que pueda agregar valor contando su experiencia, brindando consejos técnicos o compartiendo nuevas tendencias. La invitación al evento estará abierta al público en general, pero los esfuerzos de marketing serán prioritariamente enfocados en captar artistas que estén interesados en exponer.

Marco de Tiempo:

Figura : Diagrama de Gantt Programa N° 2

Actividades	MESES																																			
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
1																																				
2																																				
3																																				
4																																				
5																																				
6																																				
7																																				
8																																				
9																																				
10																																				
11																																				
12																																				

(Fuente: Elaboración Propia)

Presupuesto:

Figura 8: Presupuesto Programa N° 2

Presupuesto - Programa n°2		
Recurso	Valor en pesos	Observación
Insumos de decoración	40.000,00	Se otorgó un presupuesto de \$10.000 para cada tipo de evento
Anuncios Facebook Ads	35.000,00	Se otorgó un presupuesto de \$5.000 para cada evento
Contratación de Artistas	105.000,00	Se otorgó un presupuesto de \$15.000 para cada evento
TOTAL		180.000,00

(Fuente: Elaboración Propia)

Programa N° 3

Objetivo al que responde:

Lograr que el 80% de los huéspedes del hostel, en el periodo de mayo 2022 a enero 2023, prueben el servicio gastronómico en al menos una comida, exceptuando el desayuno.

Indicadores

- Indicador:
 - Descripción: Cantidad de huéspedes que consumieron el almuerzo, merienda, brunch o cena en el restaurante del hostel durante su estadía.
 - Fórmula: Cantidad de huéspedes que consumieron una de las cuatro comidas antes mencionadas / Cantidad de huéspedes totales

Descripción del Programa y Acciones

Considerando que el servicio gastronómico del hostel, que es actualmente una debilidad podría transformarse en un factor diferencial, se decidió diseñar un programa de acciones orientadas no solo a aumentar la facturación del restaurante como área independiente, sino a integrarlo con el servicio de alojamiento ofreciendo una propuesta de valor superior.

El presente programa se centrará en el diseño de y difusión de tres promociones:

- a) **Brunch de ingreso:** A través de la incorporación de este servicio se busca agregar valor a la oferta, que los consumidores tengan un motivo más para dejar sus hogares y alejarse de sus rutinas. El *brunch* se servirá todos los sábados en el periodo de mayo 2022 a enero 2023 en el horario de 14 a 19hs y será para dos personas, de esta manera podrán comprarlo tanto aquellos huéspedes que quieran consumirlo antes de un paseo por la zona como los que quieran hacerlo después del mismo. El menú estará compuesto por opciones dulces y saladas como tortas elaboradas, masas, sándwiches, brusquetas, jugos y para finalizar se ofrecerá sin cargo “la copa de la casa” que podrá ser gin, cerveza, lemoncello, entre otras. En cuanto al menú, es importante destacar que se deberá hacer énfasis en la calidad de los alimentos y en la elección de la combinación de los mismos, ya que en este

servicio el atractivo no es el precio, si no la oferta en sí. Para ello se recomienda que los productos de pastelería sean comprados a un proveedor de calidad y no sean de elaboración propia.

b) **Pack media pensión:** Considerando que la actividad turística durante la época invernal se centra durante el día por las bajas temperaturas, se ofrecerá un paquete de media pensión que incluirá desayuno y cena. La promoción estará diseñada para dos personas y será vigente en los meses de mayo, junio, julio y agosto de 2022 que son meses en donde la competencia es menor y el clima invita a los turistas a permanecer cómodos, calientes y cerca de la habitación en donde pasarán la noche. Estos son algunos de los aspectos que podrían incidir en la decisión de compra y son los que se tomarán en cuenta a la hora de diseñar los mensajes y piezas promocionales para RRSS.

b) **Domingo, Almuerzo y Siesta:** El domingo es el día en que muchas personas deciden salir a recorrer las sierras de Córdoba en busca de desconexión. A esta desconexión el Hostal Las Golondrinas propondrá sumarle un factor extra; el descanso. La razón de existir de este servicio es que el consumidor (sobre todo la persona que maneja el auto en ese paseo de domingo) no tenga que elegir entre descansar o pasear. Este paquete de servicios incluye un almuerzo para dos personas más 2hs de alojamiento en una habitación doble. Con el objetivo de estimular la demanda, se ofrecerá un 10% de descuento si se realiza la reserva con más de 24hs de anticipación. Independientemente de este descuento, se ofrecerá a todos los comensales de los domingos al medio día la posibilidad de dormir siesta y continuar su paseo disfrutándolo al máximo. Para esto será fundamental que todo el personal sea informado del servicio en cuestión. Por último, cabe mencionar que este servicio estará no estará disponible durante el mes de julio por cuestiones de disponibilidad de habitaciones durante las vacaciones de invierno.

Marco de Tiempo:

Figura : Diagrama de Gantt Programa N° 3

Actividades	MESES																																			
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				N							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
1																																				
2																																				
3																																				
4																																				
5																																				
6																																				
7																																				
8																																				

Fuente: Elaboración Propia)

Presupuesto:

Figura 10: Presupuesto - Programa N° 3

Presupuesto - Programa n°3		
Recurso	Valor en pesos	Observación
Diseño e impresión de cartelería y folletos	10.000,00	
Anuncios Facebook Ads	42.000,00	Se otorgó un presupuesto de \$6000 mensual para las tres promociones, durante 7 meses.
TOTAL		52.000,00

(Fuente: Elaboración Propia)

Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se pudo observar que la industria del turismo sufre una estacionalidad tan abrupta que pone en riesgo la supervivencia de una gran cantidad de negocios y empresas. A su vez, se mencionaron y analizaron las consecuencias resultantes del periodo de pandemia por el COVID-19, las cuales afectaron especialmente al sector turístico. Estas consecuencias se resumen en caídas abruptas en la facturación que en muchos casos significaron el cierre de negocios y empresas.

Ante combinación de la problemática principal y la coyuntura actual, se propone la utilización de una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de producto como respuesta a la estacionalidad de la demanda, que a su vez impactará positivamente en la “recuperación” del Hostal tras el contexto de pandemia de los últimos 2 años.

Teniendo en cuenta que la estrategia de desarrollo de producto implica en términos generales atender al mercado actual con una nueva oferta, se decidió elegir el restaurante como “producto” a desarrollar los motivos son fundamentalmente dos; en primer lugar, se puede observar que en la industria gastronómica la brecha entre la demanda en temporada alta y baja es menor que en la industria hotelera. Así, el rediseño de la oferta gastronómica permitirá a la organización agregar una fuente de ingresos en épocas de baja demanda hotelera y disminuir el riesgo provocado por la baja facturación en los meses de recesión.

Para llevar a la práctica la estrategia escogida se propone desarrollar un plan de marketing, basado en tres programas: el primero orientado a diseñar la oferta gastronómica de la hostería, permitiéndole incrementar los ingresos actuales; el segundo captar clientes nuevos mediante la realización de eventos, asociados a la nueva oferta gastronómica; y finalmente, en el tercero se pretende generar cros-selling entre el servicio gastronómico y el alojamiento de la hostería. Los programas se diseñaron para la temporada baja de turismo.

Como resultado de la implementación de este plan de marketing se espera en primer lugar, el logro de los objetivos planteados. En segundo lugar, se considera que las acciones planteadas contribuyen indirectamente al fortalecimiento de la imagen de marca y al posicionamiento del Hostal Las Golondrinas. Y por último, si se amplía la mirada se podrá estimar que al aumentar el “movimiento” de turistas, todas las empresas y comercios que

brindan servicios complementarios al de alojamiento y gastronomía de la zona serán beneficiados. Se espera que la implementación del presente plan de marketing impacte positivamente en la facturación de las organizaciones de la industria turística en el Valle de Punilla y les permita afrontar las temporadas bajas del año 2022.

Para finalizar el presente reporte de caso se mencionarán algunas recomendaciones

- Este plan podrá ser replicado en años posteriores, en especial el programa N°2 que posiblemente sea el que genere un mayor flujo de clientes.
- Se considera importante transmitir a los dueños del hostel que este plan no pretende un cambio en la esencia del negocio si no que se busca fortalecer y en algún punto exagerar los atributos más importantes que ellos mismos crearon y que son los que permiten que el hostel continúe en funcionamiento.
- Se deberá poner especial atención en que el resultado del programa n°1 sea una oferta gastronómica que refleje la esencia del negocio y las primeras personas en “comprarla” deberán ser los dueños, ya que serán los encargados de darle vida y sostenerla en el tiempo. Hasta que esto no suceda, se recomienda no avanzar con las acciones de los programas subsiguientes.

Bibliografía

- Aldao, M (2016), Plan de Marketing Estratégico: Villasol Resort
- Atar M. J. (2020), La expansión geográfica para el crecimiento en mercados potenciales. Repositorio Universidad Siglo 21.
- CIDETUR (2015) Mirador Turístico N° 6. Publicado en Diciembre de 2015 [Documento Digital] Extraído el 15/09/2021 de <https://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/mirador/mirador6.pdf>
- Dirección De Inversiones Y Servicios Turísticos (2019) Indicadores de la Actividad Turística Provincial Su Análisis. Publicado en Departamento Estudios Sectoriales. [Versión Digital] Extraído el 03/10/2021 de <http://www.turismoencordoba.net/Indicadores.pdf>
- Durieux Zucco, do Amaral Moretti y Lenzi (2013) Superando la Estacionalidad Turística. Planificación y Generamiento de eventos y comunicación integrada de Marketing. Publicado en Rev. Estudios y Perspectivas de Turismo. 22 (2013) Pp. 2014-31. [Documento Digital] Extraído el 29/09/2021 de <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V22/N06/v22n6a11.doc.pdf>
- Espinoza (2021) Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Publicado en <https://robertoepinosa.es/>, el 15/01/2021 [Versión Digital] Extraído el 29/09/2021 de <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Fischer L y Espejo J. Mercadotecnia, Tercera Edición. Mc Graw Hill.
- Garis, M. (2020) Estrategias de crecimiento para agencias de viajes enfocadas en ingresar al mercado digital. Repositorio Universidad Siglo 21.
- Grimalt, V. E. (2019) Trabajo final de Grado Marca Empleadora como estrategia para empresas socialmente responsables. Caso: Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz ante la situación del COVID 19. Repositorio Universidad Siglo 21.
- INDEC (2021) Informes Técnicos, Vol. 5. N° 49. Turismo Vol. 5. N° 6, Encuesta de ocupación hotelera. Publicado Enero 2021. [Documento Digital] Extraído el

29/09/2021

de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_03_216DF8544D1C.pdf

Kotler, P. (2006). Dirección de Mercadotecnia. 8° Ed. Mexico: PEARSON.

Mantero, JC; Bertoni, M; Benseny, G., y Barbini, B. (1997) Afrontar la estacionalidad: Mar del Plata. Aportes y Transferencias, 1(1), 75-107. ISSN 0329-2045 Publicado en repositorio digital de la FCEy-UNMDPS [Documento Digital] Extraído el 29/09/2021 de <http://nulan.mdp.edu.ar/200/>

Martinez Molera, L. (2021) Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla. Publicada el 02/04/2021 [Documento Digital] Extraído el 15/08/2021 de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>

Ministerio de Turismo y Deporte del País (2019) TURISMO INTERNO 2019 – Córdoba. Publicado en diciembre de 2019 [Documento Digital] Extraído el 29/08/2021 de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/informe/documentos/descarga/5f3d9300a4903304077768.pdf>

MINTUR (2015) Análisis De La Actividad Turística En La Región Centro. Publicado por CIDETUR - Centro de Investigación y Desarrollo del Turismo según Anuario Estadístico de Turismo en Diciembre de 2015 [Documento Digital] Extraído el 29/08/2021 de <https://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/mirador/mirador6.pdf>

Pazos, Luciano Ezequiel (2020), Plan para posicionar un hotel sustentable de Villa Carlos Paz en la mente del consumidor”. Respositorio Universidad Siglo 21.

Porter (2019) Estrategia Competitiva. Ed. McGrawHill

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2008). El plan de marketing en la práctica. Madrid: Esic Editorial.

Thompson y Strickland (2012) Adminsitración Estrategica. Ed. McGrawHill

Anexos

Anexo 1

Para poder establecer el impacto en la facturación que tendrá la oferta gastronómica de la posada, es importante comprender que se deben contemplar los planes de acciones que se presentan a continuación también.

Considerando que no se presentan valores de facturación de la empresa, ni se cuenta con la información financiera de la misma, se realizó un estimativo de la facturación anual en base a los valores de venta publicados en la página web, como también del valor promedio para un comensal en la zona de influencia del hostel.

Para lograr esto, se plantea a continuación el análisis de impacto financiero de lo antes expuesto:

Figura 11: Análisis de Impacto Financiero Plan n° 1

				Facturación Anual Promedio 2021	Facturación Anual Promedio 2022
		Precio por habitación	\$ 4.000		
Recaudación Hostería	Actualment e 2021	2	\$ 104.000	\$ 1.248.000	
	Proyectadas 2022	2	\$ 104.000		\$ 1.248.000
		Precio por persona	\$ 1.500		
Recaudación Resto	Actualment e 2021	0	\$ 0	\$ 0	
	Proyectadas 2022 - Objetivo 2	1	\$ 27.000		\$ 324.000
	Proyectadas 2022 - Objetivo 3	2	\$ 31.200		\$ 374.400
Total				\$ 1.248.000	\$ 1.572.000

Impacto Financiero

Total	\$ 1.572.000	
Resto	\$ 698.400	44,43%
Hostería	\$ 1.248.000	79,39%

Anexo 2

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

1

Detalle de alojamientos en el Valle de Punilla

Precio bajo (Hasta 3mil x noche):

- 1 SUR Complejo Sierras \$ 8.701 Villa Parque Siquiman
- 2 CENTRO Cabañas Los Gauchitos \$ 8.420 La Falda, Argentina
- 3 NORTE El Fausto \$ 7.578 Capilla del Monte
- 4 SUR Las Gemelas Bialel Massé, Argentina \$ 7.578
- 5 CENTRO Complejo cabañas del sol \$ 6.175 Casa Grande

Precio medio: (Desde 3mil a 7mil)

- 6 SUR Cabañas Ensueño \$ 9.136 Carlos Paz
- 7 NORTE Cabaña Newen Capilla del monte - \$ 12.125
- 8 SUR Complejo M&M - Bialel masse - \$ 10.104
- 9 SUR Cielo de Piedra. Cabañas y Petit Hotel - Tanti - \$ 12.630
- 10 NORTE Cabaña Amanecer de Montaña - \$ 9.661 - Capilla
- 11 SUR Tinajas del Lago Bungalows Apart - Carlos Paz - \$ 12.630
- 12 SUR Cabañas Khuska - Bialel Masse
- 13 NORTE CABAÑAS SAN ANTONIO - Capilla del monte - \$ 13.893
- 14 SUR Cabañas Brisas Del Mirador - \$ 14.033 - Bialel Masse
- 15 CENTRO Algarrobo Luz Cabañas - capilla - \$ 15.156
- 16 CENTRO Cabañas El Tiro - La falda - \$ 16.840
- 17 CENTRO COMPLEJO CABAÑAS DEL ALTO - Villa giardino - \$ 12.630

Precio alto: (Desde 8mil a 12mil)

- 18 CENTRO Las Terrazas Resort & Apart-Cabañas - La Falda - \$ 26.663
- 19 CENTRO Cabañas Villa Gloria - \$ 20.040 - Villa giardino
- 20 CENTRO Piedramora - \$ 23.015 - Villa Giardino
- 21 CENTRO Huerta Grande Cabañas - \$ 21.331- Huerta Grande
- 22 NORTE Cabañas del Golf - La cumbre - \$ 21.471
- 23 NORTE Evergreen - La cumbre - \$ 22.453
- 24 SUR Cabañas del Rey - \$ 25.962
- 25 SUR LAS IGUANAS \$ 27.365 - Carlos Paz
- 26 SUR Complejo Flor Serrana - Tanti - \$ 25.260
- 27 SUR Terralagum - \$ 25.260 - Siquiman

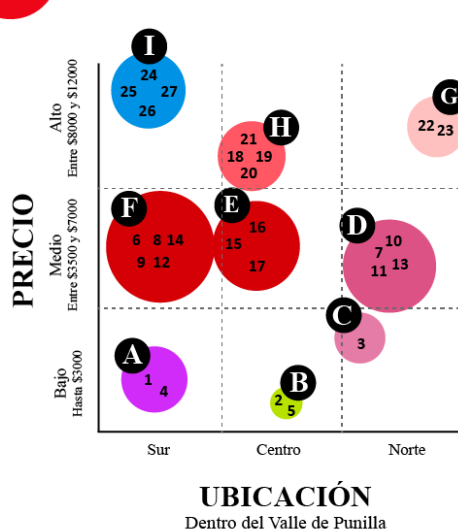
3

Cantidad de alojamientos por grupo

F=37 E=14 H=9 A=7 B=2
D= 20 I=12 G=8 C= 4

4

MAPA RESULTANTE



2

Categorización de grupos

Precio Alto

Ciudad

I	Villa Carlos Paz	8
H	Villa Giardino	5
G	Capilla del Monte	5
I	Tanti	2
H	La Falda	2
G	La Cumbre	2
H	Huerta Grande	2
I	San Antonio de Arredondo	1
I	Ongamira	1
G	Cruz del Eje	1
I	Villa Parque Siquiman	1

[Mostrar menos](#)

Precio medio

Ciudad

F	Villa Carlos Paz	17
D	Capilla del Monte	17
E	Villa Giardino	6
F	Bialel Massé	6
F	La Falda	5
F	Tanti	4
F	San Antonio de Arredondo	3
F	Villa Icho Cruz	2
E	Valle Hermoso	2
D	San Marcos Sierras	2
F	Cosquin	2
F	Santa María	1
F	San Roque	1
D	Cruz del Eje	1
F	Casapousth	1

Precio bajo

Ciudad

A	Bialel Massé	3
C	Capilla del Monte	2
A	Villa Carlos Paz	1
C	San Marcos Sierras	1
B	La Falda	1
C	Cruz del Eje	1
A	Cosquin	1
B	Casa Grande	1
A	Villa Parque Siquiman	1
A	Villa Santa Cruz del Lago	1

[Mostrar menos](#)