



## **Trabajo Final de Grado**

### **Reporte de Caso**

“Desestacionalización del turismo”

**Alumno: Telis Alejo**

**DNI: 41980761**

**Legajo: VMKT06742**

**Carrera: Licenciatura en Comercialización**

## Índice

<i>Resumen</i> -----	3
<i>Introducción</i> -----	4
<i>Análisis de la situación</i> -----	8
<i>Marco teórico</i> -----	22
<i>Diagnóstico y discusión</i> -----	29
<i>Plan de implementación</i> -----	31
<i>Conclusiones y recomendaciones</i> -----	45
<i>Bibliografía</i> -----	47

## Resumen

El hostel las golondrinas que se encuentra ubicado en Bialeto Massé, Córdoba en un ambiente natural mediante el cual brinda servicio de alojamiento a lo largo del año. Actualmente el hostel como los demás alojamientos de la zona cuenta con una problemática que se presenta constantemente, esta problemática es conocida como el fenómeno de la estacionalidad. Como consecuencia de esto se generan inconsistencias de turismo en las temporadas bajas del año impactando de manera negativa en los alojamientos y ocasionando así incertidumbre e inestabilidad financiera.

En el presente trabajo se desarrollarán diferentes estrategias y planes de acciones que brinden al hostel la oportunidad de revertir esta situación convirtiéndola en una oportunidad de crecimiento. Se desarrollarán estrategias de penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados e incluso diversificación junto con la inversión en equipamiento que agregue valor a las propuestas realizadas como es el salón de eventos y la contratación de personal para actividades tanto administrativas como de promoción.

### *Abstract*

Las golondrinas hostel that is located in Bialeto Massé, Córdoba in a natural environment through which it provides accommodation service throughout the year. Currently the hostel, like the other accommodations in the area, has a problem that is constantly present, this problem is known as the phenomenon of seasonality. As a consequence of this, tourism inconsistencies are generated in the low seasons of the year, negatively impacting accommodation and thus causing uncertainty and financial instability.

In the present work, different strategies and action plans will be developed that give the hostel the opportunity to reverse this situation, turning it into an opportunity for growth. Strategies for market penetration, development of new markets and even diversification will be developed together with the investment in equipment that adds value to the proposals made, such as the event room and the hiring of personnel for both administrative and promotional activities.

Palabras claves: *Estacionalidad, Penetración de mercado, Desarrollo de nuevos mercados, Diversificación.*

Key words: *Seasonality, Market penetration, Development of new markets, diversification.*

## **Introducción**

### *Marco de referencia institucional*

El hostel Las Golondrinas es un alojamiento turístico ubicado en Bialet Massé a orillas del Río Cosquín, Provincia de Córdoba.

En el año 2000 inicia el proyecto en la casa históricamente conocida como “el Palomar” tras el nostálgico recuerdo de Fernando Morínigo quien en su niñez había vacacionado en reiteradas oportunidades en las décadas del 30 y 40.

El Dr. Morínigo emprendió la revalorización conservando el alma de la casa que había conocido de niño, naciendo así el hospedaje de veraneo Castillo Las Golondrinas. En el año 2005 se construyó el edificio sur aumentando la capacidad a 13 habitaciones con baño privado. Años más tarde, puntualmente en 2012 cuando fallece Fernando, su hijo Marcos y su esposa Guadalupe toman las riendas del Hostel.

Sobre las instalaciones, brevemente el espacio donde se encuentra el establecimiento corresponde a un terreno de aproximadamente 1300m<sup>2</sup>. Allí se encuentra emplazada la casa original, su galería fue ampliada y hoy es un salón de eventos de 80m<sup>2</sup> con capacidad para 40 personas. Quincho con capacidad para veinte personas, salón comedor para 45 personas, estacionamiento para 12 vehículos, piscina y una glorieta.

El propósito del hostel es brindar una experiencia de hospedaje diferente y plena, en un ambiente distendido, sano y familiar, por lo que para tal fin, Marcos y su esposa, dueños, han decidido trabajar a tiempo completo, para darle esta prioridad al centro de alojamiento.

Su visión es ser la mejor opción en hospedaje y el mejor espacio para encuentros, reuniones, capacitaciones y retiros en el centro de Punilla, apoyar y fomentar la cultura y producción local-familiar.

La misión es generar experiencias únicas donde el huésped puede reencontrarse con sí mismo propiciando una estadía que le permite conectar con la tranquilidad que ofrece el entorno.

Brindar la experiencia de lo que era vivir antes del bombardeo de información. Además, sus valores destacan respeto, sinceridad, gratitud y equilibrio.

Desde sus inicios y posicionamiento, el alojamiento ha pasado por varias etapas de comercialización, aunque finalmente en el presente, sus dueños han optado por regresar a las políticas iniciales a través de canales de venta directo junto con las recomendaciones de los huéspedes, sumando el uso de la tecnología como redes sociales y pagina web.

El planteamiento de las problemáticas que se trabajara en este documento se basa en la inconsistencia de las reservas de hospedaje durante los periodos de baja estacionalidad.



*Breve descripción de la problemática*

En lo que respecta a objetivos en relación a la prestación del servicio se consideró como medida económica y de segmentación el aumento de parejas de distintas edades que viajen sin hijos al hostel. La evaluación realizada con base en esta decisión se considera positiva, por cuanto han mejorado aspectos referidos a la operación del hotel y la rentabilidad, las parejas que viajan sin hijos han llegado aproximadamente al 70% de los pasajeros que se hospedan en el

establecimiento. De todas maneras, es importante mencionar que desde el hostel no se busca excluir a las familias ni grupos de personas, solo se busca mantener el porcentaje de parejas alcanzado ya que este publico proporciona un mejor rendimiento en términos de rentabilidad.

La principal problemática con la que carga el hostel es la inconsistencia de turismo a lo largo del año, este inconveniente ha estado presente desde sus inicios generando incertidumbre, desestabilidad económica e inseguridad financiera.

Desde el hostel se busca fomentar el turismo durante todo el año, no solo en temporada alta y feriados largos. Esta situación es común en la mayoría de los hospedajes de la zona.

Para evitar que esta problemática continúe vigente, se deberán desarrollar planificaciones, evaluación de estrategias y finalmente un plan de marketing que logre desestacionalizar la demanda e incentive el turismo a lo largo del año.

#### *Resumen de antecedentes*

La cadena hotelera Aedasa Hotel Managment brinda alojamientos temporarios para largas estadías aprovechando la posibilidad de Home office. Se destacan las propuestas implementadas como la de brindar paquetes de alojamientos que incluyan servicios de recorridos turísticos. Esto proporciona un balance positivo en cuanto a contrataciones en las noches de hospedaje dado que focalizan sus esfuerzos en el turismo local permitiendo aumentar los ingresos en proporción al año anterior.

Por otro lado, Patricia Belén Carruitero (2011) presenta en su trabajo “*Estacionalidad de la demanda de turismo en Argentina*” un proyecto con el objetivo de estimar la estacionalidad en Argentina y determinar qué factores la originan. En este expone que existen dos grandes categorías que originan la estacionalidad, definiéndose en factores naturales y factores institucionales.

En su trabajo propone como medida tendiente a desestacionalizar la actividad turística en intensificar la promoción del destino durante los meses de menor demanda.

La licenciada Sofía Tuculet (2015) desarrolla un trabajo en el cual logra evidenciar el fenómeno de estacionalidad en Villa la Angostura e identifica diferentes medidas para disminuir la estacionalidad turística.

En su trabajo, expone que primeramente se realizó una recolección de datos tanto bibliográfica como de la Secretaria de Turismo de Villa la Angostura, población local fue consultada e incluso se han realizado diferentes encuestas para los residentes.

Medidas propuestas a destacar como la creación del museo del Volcán Puyehue considerado un evento histórico y de gran interés turístico. Eventos de reuniones y congresos, El fenómeno del turismo activo e incluso la realización de paquetes turísticos para el país vecino Chile.

Por otro lado, desarrolla propuestas basadas en estudios minuciosos en Villa la Angostura y en el principal fenómeno que incluyen la participación de actores como la municipalidad local, secretaria de turismo y Asociación de hoteles y restaurantes.

Cardona José Ramón (2014) en su trabajo, “La estacionalidad Turística y sus posibles impactos” además de sus correspondientes estudios sobre la región y fluctuaciones con turistas, propone una serie de estrategias que darían resultado a esta problemática.

Destaca que el único elemento positivo de la estacionalidad es que la temporada baja permite descansar, reparar o mejorar la infraestructura y el entorno. Entiende que para reducir la estacionalidad se debe extender la temporada o introducir temporadas nuevas, recurrir a festivales o eventos para atraer turistas fuera de la temporada alta.

Otra opción que presenta es incentivar nuevos productos y mercados que permitan un uso más eficiente de los recursos del destino como es el ciclo turismo, agroturismo, turismo senior, turismo de golf y turismo de congresos entre otros.

Además, presenta como alternativa de acción derivar los turistas existentes en temporadas altas hacia temporadas de menor afluencia turística mediante políticas de precios.

El autor Miguel López del Moral Cuesta (2016) desarrolla un trabajo llamado “*Desestacionalización del turismo en Cantabria*” en su trabajo utiliza diferentes técnicas para calcular la estacionalidad como por ejemplo la encuesta de ocupación hotelera, camping y turismo rural, además de la obtención de una tasa de estacionalidad anual (TET), resulta a partir del cociente entre la suma de los tres meses en los que se realizan el mayor número de pernoctaciones

en el año y el número de pernoctaciones totales del año de referencia, de modo que si este cociente toma un valor superior a 0.25 no indicaría que en ese año la demanda turística fue estacional.

Se debe destacar que los antecedentes planteados han sido resumidos a los aspectos centrales considerados de utilidad para el desarrollo del presente trabajo.

### *Relevancia del caso*

Abordar el caso del Hostal Las Golondrinas resulta un desafío, como se mencionó anteriormente la problemática presente en la mayoría de los alojamientos en la zona de Bialeto Massé es la falta de consistencia de turismo a lo largo del año. Por esta razón se hará hincapié en esta problemática del hostal buscando revertirla y generar un impacto positivo.

El objetivo principal es analizar y desarrollar estrategias para revertir la inconsistencia de reservas a lo largo del año en el hostal, se pueden detallar como prioridad:

1. Desarrollar propuestas para atraer a más huéspedes en los periodos de menor demanda
2. Fomentar el retorno de clientes a través de un mensaje afectivo e interacción personal
3. Mejorar la propuesta del hostal con una inversión en equipamientos que generen un valor extra.

Se utilizarán diferentes tipos de estrategias que agreguen valor a la propuesta y que busquen resaltar los beneficios del hostal otorgando una ventaja competitiva.

Esto indica la oportunidad de trabajar a través del diseño de un plan estratégico concentrado en actividades comerciales que permita desarrollar estrategias competitivas basadas en la penetración del mercado y en el desarrollo de nuevos mercados.

En el presente trabajo se hará foco sobre el fenómeno denominado estacionalidad de las ventas siendo así un caso de *potencial de ventas*.



## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

El hostel “Las Golondrinas” que se encuentra ubicado en Bialeto Massé, ciudad que se encuentra ubicada sobre la costa del lago San Roque en 2010 contaba con 5.449 habitantes según INDEC (2010), se estima que en la actualidad cuenta con más de 10.000 habitantes permanentes.

Esta localidad es cercana a otras reconocidas localidades como Villa Carlos Paz, Cosquín y La Falda.

El movimiento turístico de la zona es considerado como una de las principales actividades económicas en los municipios de la región. Cabe destacar que el hostel Las Golondrinas, no forma parte de las asociaciones hoteleras que se encuentran dentro de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), aunque a nivel local si existe la posibilidad de conformar la cámara de Turismo de Bialeto Massé.

### *Análisis de la oferta*

- *Hostal Las Golondrinas*

El hostel ubicado frente al río Cosquín cuenta con habitaciones ambientadas en otra década, aunque con sistemas de calefacción y aire acondicionado, incluyendo terraza y baño privado. Por otro lado, los huéspedes gozan de estacionamiento techado, Wifi, piscina, una hermosa glorieta, salón comedor y quincho, el cual es muy requerido.

- *Las Gemelas*

Las Gemelas ofrece alojamiento con aire acondicionado y acceso a un jardín con parrilla en Bialeto Massé. Todos los alojamientos disponen de patio con vistas al lago, TV de pantalla plana por cable, zona de comedor, cocina bien equipada y baño compartido con bidet. Villa Carlos Paz se encuentra a 16 km del chalet, mientras que Río Ceballos está a 42 km.

El aeropuerto más cercano es el aeropuerto internacional Ingeniero Aeronáutico Ambrosio L.V. Taravella, situado a 25 km de Las Gemelas. El alojamiento ofrece un servicio de link con el aeropuerto por un adicional.

- *Hotel Bialeto Massé*

El Hotel Bialeto Massé, situado a solo 100 metros del centro de Bialeto Massé, ofrece jardín con piscina y zona de barbacoa, y habitaciones con Wifi gratuita. Además, proporciona desayuno y aparcamiento gratuito. El río San Antonio se halla a 300 metros.

Las habitaciones del Bialeto Massé cuentan con suelo de moqueta, aire acondicionado, calefacción y TV LCD de 32 pulgadas. Se sirve un desayuno a diario. El bar sirve bebidas, que se pueden tomar en las tumbonas ubicadas junto a la piscina. En el jardín se pueden hacer barbacoas.

El establecimiento dispone de sala de juegos con videojuegos y mesa de billar. También hay una pista de voleibol. Villa Carlos Paz se halla a 17 km. Se facilita aparcamiento gratuito. El Hotel Bialeto Massé está a 30 km del aeropuerto de Córdoba. El lago de San Roque queda a 1 km.

- *Estancia Santa Leocadia*

La Estancia Santa Leocadia se encuentra en Bialeto Massé y ofrece restaurante, bar, salón compartido y jardín. Ofrece habitaciones familiares y barbacoa. Hay un parque infantil, Wifi gratuita y aparcamiento privado gratuito.

Las habitaciones tienen patio con vistas al jardín. Algunas habitaciones de la Estancia Santa Leocadia tienen balcón y vistas al lago. Todas las habitaciones incluyen ropa de cama y toallas. La Estancia Santa Leocadia sirve un desayuno continental o buffet.

La posada cuenta con terraza. Los huéspedes de la Estancia Santa Leocadia podrán disfrutar de actividades en Bialeto Massé y sus alrededores, como senderismo y pesca. Córdoba se encuentra a 45 km del alojamiento, mientras que Villa Carlos Paz está a 18 km. El aeropuerto más cercano es el aeropuerto internacional Ingeniero Aeronáutico Ambrosio L.V. Taravella, ubicado a 52 km de la Estancia Santa Leocadia.

- *Cabañas Alpinas Terra Natura*

Las Cabañas Alpinas Terra Natura están situadas en Bialeto Massé, a 15 km de Villa Carlos Paz, y cuentan con pileta al aire libre de temporada y wifi gratis. Los alojamientos disponen de balcón o terraza con vistas al lago y al jardín, aire acondicionado, zona de estar, TV vía satélite y cocina. El lodge alberga un parque infantil.

El alojamiento cuenta con un jardín con parrilla. En las inmediaciones se puede practicar senderismo y pesca.

Las Cabañas Alpinas Terra Natura se encuentra a 43 km de Río Ceballos y a 46 km de La Cumbre. El aeropuerto Ingeniero Aeronáutico Ambrosio L.V. Taravella, el más cercano, está a 25 km. El alojamiento ofrece un servicio de link con el aeropuerto por un adicional.

Tabla 1: Comparación de alojamientos

Alojamiento	Comentarios	Valoración	Rango de precios
“Las Golondrinas”	“la verdad es lindo lugar, la atención es buena, y me divertí mucho. Los baños son lindos y limpios. Eso es importante, dado que no siempre se encuentran baños lindos en Punilla. E tenido en otros lugares de Carlos Paz malas experiencias”	9.2	\$6.400
“Las Gemelas”	“Buena relación precio -lugar, bien limpio, zona muy segura y negocios cercanos...Gabriel muy amable y atento.”	8.7	\$ 9.665

<p>“Hotel Bialet Massé”</p>	<p>“muy buen lugar para descansar la pileta y el patio lo mejor, muy limpio y cordial, solo mejorar el servidor de internet q no llega a las habitaciones”</p>	<p>7.8</p>	<p>\$6.859</p>
<p>“Santa Leocadia”</p>	<p>“Excelente ubicación. El parquizado un verde increíble, con muy buena vista a las montañas. Lo mejor, la atención de sus dueños. Me hicieron un desayuno sorpresa de cumpleaños, gesto destacable. Muy agradecidos, un lugar familiar, súper tranquilo.”</p>	<p>8.2</p>	<p>\$ 9.755</p>
<p>“Cabañas Alpinas Terra Natura”</p>	<p>“Los detalles que tenía la cabaña Los adornos, como estaba decorada, se notaba la dedicación</p>	<p>8.2</p>	<p>\$13.900</p>

	puesta por los dueños.”		
--	-------------------------	--	--

*Fuente: Elaboración propia.*

Podemos resumir que, si bien los servicios que ofrecen estas distintas empresas se asemejan a las del hostel, Las golondrinas representa un establecimiento con buenas propuestas para los huéspedes junto con un precio acorde. Partiendo desde sus habitaciones y espacios comunes adaptados, están ofreciendo un ambiente cálido y natural que podría encajar bajo una denominación de turismo saludable.

#### Análisis de contexto

A continuación, se analizarán las distintas acciones y estrategias de los competidores y clientes, esto nos permitirá realizar una base sobre la cual trabajaremos los factores externos que existen en el sistema de alojamientos en Biale Massé, estos factores externos son conocidos como oportunidades y amenazas (integran el FODA).

#### Análisis de la demanda

##### *Perfil del cliente*

Parejas de todas las edades sin hijos conforma el 70% de los huéspedes mientras que el 30% restante está conformado por familias y grupos de amigos.

##### *Fluctuaciones*

La demanda del servicio es variable a lo largo del tiempo debido a la existencia de los periodos de alta y baja demanda, este tipo de fenómenos se encuentra relacionado a la estacionalidad. Siendo de esta manera las temporadas altas en fechas predeterminadas como vacaciones de invierno-verano, fines de semanas largos y ocasiones especiales.

Se debe tener en cuenta que el hostel ha sufrido las consecuencias de la pandemia a principios de 2020 golpeando duramente a las finanzas. Los dueños optaron por solicitar distintos tipos de ayudas económicas como créditos para mantener las instalaciones.

### *Reservas*

Mediante un sistema de monitoreo del hostel se pudo verificar la siguiente información a lo largo de los años:

- Ocupación promedio del 70% desde el día de Reyes a los feriados de carnaval.
- 400 pernотaciones durante el resto del año.

Por otro lado, se privilegió la venta directa por canales propios, también hubo experiencias en las que se buscó profundizar relaciones comerciales con intermediarios. Las agencias de viajes no ofrecían condiciones beneficiosas para el establecimiento. El establecimiento ha trabajado con Booking en algunas ocasiones y un intento fallido con Trip Advisor.

El hostel Las Golondrinas cuenta con sitio web propio desde el cual se brinda acceso para consultar directamente con el establecimiento a través de WhatsApp y demás vías de contacto como Facebook e Instagram.

En la actualidad un 40% de las reservas llegan a través de WhatsApp, Facebook e Instagram y el 60% restante es por teléfono o mail.

El posicionamiento digital y la gestión del Marketing Mix de la empresa es prácticamente nula, no estarían llegando a los clientes potenciales como es el FreeLancer o el Turismo Senior.

Estos clientes potenciales se adaptan perfectamente a las temporadas de estacionalidad, lo cual podría generar un cambio favorable al hostel si se alcanzan estos grupos.

### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

#### *Amenazas a nuevos competidores.*

La principal barrera de entrada en este sector está dada por las inversiones iniciales que se requiere para poder brindar alojamiento a los distintos huéspedes. Estas inversiones como terreno, infraestructura, mobiliario y demás llevan consigo un periodo de tiempo de construcción e instalación.

En el sector no se requieren conocimientos muy avanzados ni especializados para llevar a cabo el alojamiento, sin embargo, resulta fundamental que se logren identificar las distintas necesidades de los clientes para así abordarlos de una manera más eficaz.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es de un grado *medio*.

#### *Competidores*

Existe un gran número de competidores en la localidad, aproximadamente 45 alojamientos entre hostales, cabañas, departamentos, estancias y demás.

Aunque como destaca el informe, existe un ambiente de colaboración genuino.

El grado de amenaza es *alto*.

#### *El poder de negociaciones de clientes*

El poder de negociación suele variar según la estacionalidad, es decir en temporadas de baja demanda se considera que el huésped posee un alto grado de negociación debido a la baja demanda. En cambio, en temporada alta, su poder de negociación es bajo como consecuencia de la alta demanda.

El hostel cuenta con un *alto* poder de negociación en la localidad ya que cuenta con un salón para eventos el cual es solicitado recurrentemente por parte de distintos referentes.

*El poder de negociación con los proveedores.*

Los dueños del hostel optan como medida económica buscar sus principales insumos y materias primas en la localidad de Bialet Massé, si no se logran adquirir los productos deseados se procede a la búsqueda en las localidades cercanas y finalmente como última medida se obtienen de la capital de Córdoba.

Se puede concluir que en este sector el poder de negociación es *medio* tanto para quienes buscan insumos como para los proveedores.

*Amenaza de sustitutos.*

Existe una gran cantidad de “sustitutos” que brindan los servicios básicos de alojamiento, sin embargo, el hostel destaca entre estos debido a sus distintas ventajas que lo diferencian de la competencia, entre otros mencionados anteriormente se destaca principalmente la experiencia que genera el hostel al estar adecuado en otra época, aunque con las comodidades de la actualidad, por otro lado, la accesibilidad al río Cosquín.

El grado de amenaza es *medio-bajo*, medio debido a la gran cantidad de competencia en el sector donde un factor que influye fuertemente es el precio final y bajo debido a las ventajas que posee el hostel como la experiencia generada en los huéspedes.

*Análisis Pestel*

- *Factor Político*

En el año 2020 se vieron implementadas las políticas de restricciones implementadas por el gobierno nacional y provincial a causa de la pandemia “COVID-19”. Los alojamientos debieron cerrar sus puertas viéndose fuertemente afectados.

Medidas que favorecen al turismo nacional como el *Impuesto País, Pre Viaje*, programa de *Asistencia al Trabajo y la Producción*.



- *Factor Económico*

En relación a lo económico, teniendo en cuenta las políticas tomadas el país cuenta con un alto índice inflacionario dejando como saldo tasas de desempleo más altas.

Las empresas han generado deuda a consecuencia de la pandemia ya que no se tomaron medidas de cargas fiscales, sociales y tributarias, a raíz de esto hubo una reducción en sus presupuestos dejándolos con pocas capacidades de reacción.

Por otro lado, como se mencionó en el factor político, se vieron beneficiados con el programa *ATP* (el que cubrió con un 50% del salario a los empleados en 2020).

- *Factor Socio-Cultural*

A los efectos de la crisis por Covid-19, la Argentina mantiene un alto índice de pobreza de un 40% aproximadamente.

Para enfrentar esta situación, el gobierno ha priorizado el gasto social a través de diversos programas conocidos como *Asignación Universal por Hijo*, este programa alcanza al 10% de la población y está destinado a niños/adolescentes hasta 18 años.

*Tarjeta Alimentar* permite a las familias en situación de vulnerabilidad social comprar alimentos o artículos en los distintos comercios adheridos.

Además de la existencia de demás beneficios como *Fondo de desempleo*, *Ingreso familiar de emergencia*, *refuerzo de ingresos* y distintos créditos.

- *Factor Tecnológico*

Es importante ser parte del entendimiento del cambio y de los nuevos hábitos de consumos, con esto se hace referencia a la adopción de nuevas aplicaciones que faciliten la reservación de los alojamientos, estas aplicaciones cuentan con un apartado de valoraciones y comentarios que favorecen en la imagen del establecimiento al ser considerado de transparencia. Crecimiento de paquetes y servicios turísticos.

- *Factor Ecológico- Ambiental*

Dentro de este aspecto existe una nueva visión sobre el cuidado ambiental, incorporándose poco a poco el desarrollo de conciencia ecológica.

Las empresas buscan apostar a la sustentabilidad ya que, sin duda, gradualmente se convertirá en una ventaja competitiva para quienes la adopten, beneficiándose así mismo con una buena imagen de marca responsable.

- *Factor Legal*

Lo que se refiere al factor legal, se reconoce la existencia de leyes como “*Ley Nacional de Turismo*” (Ley 25.997) encargándose de las distintas regulaciones de la actividad turística en Argentina, y “*Ley de Feriados Nacionales Obligatorios*” (Ley 23.555) facilitando la movilidad de los feriados con el objetivo de alargar el fin de semana y fomentar la actividad.

Los aspectos positivos a destacar son principalmente los que se presentaron post-pandemia, es decir, hubo una fuerte adaptación del trabajo bajo un concepto remoto, es decir sin cumplir con la presencia física en el ámbito de trabajo. Esto permitió que una gran parte de los trabajadores opten por esta nueva modalidad brindándoles la oportunidad de trabajar desde cualquier punto geográfico.

También se puede mencionar un cambio en los hábitos de consumo siendo buscados los alojamientos naturales o alejados de zonas urbanas, buscando un mayor contacto con la naturaleza.

### *Análisis Interno*

Si bien el alojamiento no posee un organigrama formal, las funciones están claramente diferenciadas por sus dueños. Mientras que Marcos se encarga principalmente del mantenimiento,

coordinación de acciones y obtención de insumos, Guadalupe su esposa, toma las riendas de la comunicación con los clientes, gestión de reservas, asignación y limpieza de habitaciones.

Los grupos de trabajo en el hostel, cada uno contrata y se encarga de la administración del personal de limpieza y mantenimiento. En temporada alta y fines de semanas largos, los dueños trabajan full time con la colaboración de dos personas a la mañana que ayudan a recibir a los huéspedes y preparar las habitaciones, una persona de tarde para la recepción y cocina, una persona que se encarga del turno noche recibiendo a los clientes en el caso que se presenten y del desayuno del día siguiente.

“Foda”

Tabla 2: Análisis Foda

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica con acceso al río.</li> <li>• Amplios espacios y continuo contacto con la naturaleza.</li> <li>• Valor histórico que otorga reconocimiento, (<i>primera escuela primaria de Biale Massé</i>).</li> <li>• Salón de Eventos.</li> <li>• Vinculación con actividades turísticas.</li> <li>• Disponibilidad de presupuesto para generar acciones.</li> <li>• Dirigido por sus dueños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia de turismo nacional.</li> <li>• Dificultad para vacacionar en el extranjero.</li> <li>• Tendencia al turismo natural.</li> <li>• Aplicación de estrategias de comercialización.</li> <li>• Oportunidad TikToks y Reels</li> <li>• Eventos y zonas de recreación.</li> <li>• Turismo Senior (coinciden con el perfil del cliente)</li> <li>• Gran alcance mediante promoción en redes.</li> <li>• Ubicación estratégica en el centro del país.</li> <li>• Diversificación</li> </ul>

<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente promoción turística.</li> <li>• Índice de satisfacción del cliente inexistente.</li> <li>• Falta de estrategias para incrementar reservas en periodos de baja demanda.</li> <li>• Ausencia de acciones de marketing digital.</li> <li>• Falta de innovación en propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de tasas de desempleo e índices de pobreza (<i>disminución de clientes</i>).</li> <li>• Demanda estacional.</li> <li>• Incremento de alquileres informales por día (<i>novedad</i>).</li> <li>• Amplia oferta hotelera</li> <li>• Pérdida del poder adquisitivo e inflación.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

El Hostal Las Golondrinas cuenta con una ubicación privilegiada, una historia y arquitectura atractivas, una experiencia única de hospedaje, oportunidades para eventos y reuniones, uso de tecnología y apoyo a la cultura y producción local-familiar, lo que puede ser utilizado como un diferencial para atraer turistas.

### *Análisis específicos del profesional*

La posición competitiva del Hostal Las Golondrinas en el sector de hostelería en Córdoba dependerá de varios factores, como la competencia, la ubicación, los servicios y comodidades ofrecidos, así como de una estrategia efectiva de marketing. Es importante que el hostel identifique las oportunidades y aspectos clave del sector para poder destacar y competir efectivamente en el mercado.

Nos enfocaremos particularmente en este análisis para dilucidar las variables endógenas y exógenas que influyen en el hostel.

Teniendo en cuenta las distintas metodologías y el análisis de la situación aplicados, se puede concluir que gestionando de manera adecuada las debilidades actuales del hostel pueden

convertirse en fortalezas que beneficien el posicionamiento en la zona. A pesar de la poca experiencia de los dueños y de las distintas gerencias que no han tenido un éxito notable, se puede destacar que los servicios ofrecidos por el establecimiento son reconocidos y valorados por los clientes a los que se dirigen, logrando así su recomendación.

El hostel cuenta con una falta de reacción ante los decesos de demanda, no se aplican acciones, tampoco se generan oportunidades que brinden seguridad en las temporadas bajas de turismo. Podemos concluir que se encuentra en un estado de espera constante hasta el surgimiento de un evento en la zona, fin de semana largo o movimiento en el sector turístico que los beneficie de manera aleatoria.

Es necesaria la implementación de distintas estrategias y planes de acción que ofrezca una posición sólida entre sus competidores. Acciones que brinden oportunidades o que como consecuencia generen un movimiento turístico que los beneficie.

Desde fuentes externas se asegura un incremento en el turismo nacional lo cual sería beneficioso para las empresas locales. El hostel "*Las Golondrinas*" deberá enfocarse en ofrecer promociones que fomenten el interés de los huéspedes para alojarse durante todo el año, no solo en temporadas altas o fines de semanas específicos, a través de diferentes propuestas de innovación en servicios y actividades durante su estadía.

Dentro de los factores internos podemos observar diferentes puntos que serán claves para comprender como se encuentra el hostel, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades. En cuanto a sus fortalezas podemos destacar el amplio presupuesto que posee para tomar diferentes acciones que enfrenten la problemática planteada y la cooperación por parte de sus dueños, por el lado de las debilidades podemos destacar la ausencia de acciones y propuestas que contrarresten las temporadas bajas de turismo entre otras.

Sobre los factores externos que tienen la particularidad de no ser controlables podemos aprovechar el crecimiento del turismo nacional debido al incremento de restricciones para vacacionar en el exterior y las tendencias que nos benefician como turismo natural además del desarrollo de nuevos mercados y la posibilidad de aumentar la exposición en redes sociales.

Por otro lado, podemos prevenir las amenazas y actuar a tiempo, es el caso de la estacionalidad de la demanda que mediante diferentes estrategias y propuestas se podría revertir.

El incremento de alquileres informales que compiten con el hostel y el aumento de tasas de desempleo que achica el porcentaje de huéspedes cada vez más.

*Metodología empleada para el análisis de la situación.*

La metodología utilizada para el análisis de la situación externa surge del resultado del análisis de la competencia mediante distintas plataformas como Booking, Trip Advisor, Airbnb. Debido a estas plataformas se logró obtener un estimativo de los precios y recomendaciones que tiene la competencia, además de una breve descripción de lo que ofrecen como establecimiento en la zona de Biale Massé y alrededores.

Para el análisis *Pestel* se utilizaron principalmente el conocimiento de la situación actual del país junto con la lógica y el razonamiento propio. A esto se le suma la búsqueda de leyes, documentos, beneficios y subsidios que otorga el estado nacional argentino a su población ya sea como medida que favorezca a el turismo interno o aumente la fuente de ingresos en las distintas clases sociales.

Mientras que para el análisis interno y Foda se evaluó el documento otorgado en Canvas mediante el cual facilitó el descubrimiento de Fortalezas y Debilidades, las Oportunidades y las Amenazas se vieron identificables gracias a la realización de la metodología *Pestel* anteriormente aplicada.

## **Marco Teórico**

En este apartado se mencionarán los principales conceptos y enunciados extraídos de diversos autores que sustentan el desarrollo del presente trabajo.

Resulta primordial el estudio de la estacionalidad de la actividad hotelera y cómo afecta de manera negativa o positiva al hostel. Gracias a este fenómeno se nos presenta una incógnita, ¿Por qué se produce esta concentración de la demanda?

Según la investigación de Patricia Belén Carruitero (2011) Las causas se pueden agrupar en *Naturales e Institucionales*.

*Naturales* se deben a razones climatológicas, siendo los meses de verano los más concurridos por unas temperaturas más elevadas, días más largos y mayor probabilidad de días soleados y menor cantidad de días grises. Es algo que afecta especialmente al turismo y que presenta unas elevadas tasas de estacionalidad al depender directamente de estos factores.

En cambio, las *Institucionales* se relacionan con vacaciones, hábitos de viaje, motivaciones, tiempo libre y eventos. El calendario escolar y laboral afecta directamente a la estacionalidad.

El hostel se ve principalmente afectado por estas causas que evidencian la inconsistencia de turismo. A partir de este análisis se podrán desarrollar estrategias y acciones que permitan revertir la situación o favorecer el hostel.

Cuadernos de Turismo, nº 26, (2010) Evidencia como el turismo senior presenta grandes oportunidades para el mercado turístico y como representa un nuevo segmento de mercado.

Mediante diferentes estudios de expertos en gerontología afirman que las personas cuando alcanzan la madurez en su ciclo de vida, se preocupan más por cómo vivir la vida de forma plena, por lo que buscan nuevas experiencias y actividades (Fleischer y Pizan, 2002).

Los turistas senior, no se diferencian mucho de otro tipo de turistas, si cabe tienen una mayor experiencia, y como consecuencia de ello son quizás más exigentes a la hora de valorar los servicios turísticos. Por tanto, y en lo que se refiere al producto turístico dirigido a ellos, éste no debe ser especial en cuanto a combinación de servicios ofrecidos o paquete turístico, aunque sí cuidar la calidad de los servicios ofrecidos, porque una experiencia positiva va a contribuir a la imagen, fidelidad y comunicación a otros de sus vivencias, experiencias, descripción de los servicios, calidad. Las personas mayores de 55 años, al menos en el primer tramo de edad (55-65 años), tienen plenas facultades físicas e intelectuales; lo que les lleva a tener un comportamiento turístico similar al resto de turistas. En general, el colectivo senior, ya está estabilizado laboralmente o bien está jubilado, y además hoy en día, piensa más en el disfrute personal que en el ahorro, por lo que, aunque el precio del paquete turístico es un elemento importante a la hora de

seleccionar entre las distintas alternativas vacacionales, mira más la relación calidad precio, y es bastante sensible a las promociones de ventas *fundamentalmente descuentos en precio*.

Por otro lado, destaca que la forma de llegar mejor a ellos, es conocer los medios de comunicación a los que están más expuestos. Diversas investigaciones, permiten saber las fuentes de información a las que acude el colectivo senior, y qué medios/soportes de comunicación prefieren. Las personas mayores de 55 años, en general, son muy comunicativas, lo que lo que les cuentan otros de sus experiencias y vivencias turísticas tiene un gran efecto en sus decisiones, de ahí, como se mencionaba en párrafos anteriores, es muy importante la calidad de los servicios turísticos ofrecidos tanto en la parte tangible como en la intangible. Las personas mayores de 55 años, escuchan la radio y leen la prensa, por tanto, los medios radiofónicos e impresos deben tenerse en cuenta a la hora de realizar campañas publicitarias y de promoción de ventas, sin olvidar que la venta personal, también es un instrumento de comunicación que puede ser muy efectivo, ya que el trato, conocimiento de los productos turísticos y las habilidades de comunicación del vendedor juegan un papel importante en la decisión de compra. Y no nos podemos olvidar de Internet. El colectivo senior cada vez les dedica más tiempo a las nuevas tecnologías, por lo que estar presente y visible en la red proporciona una mayor probabilidad de llegar a las personas mayores de 55 años. Las futuras generaciones de mayores de 55 años, todavía estarán más expuestas a la comunicación en la red.

El sector turístico debería aprovechar las oportunidades de mercado del colectivo senior, ya que es un colectivo que crece progresivamente, está cada vez más dispuesto a viajar, se encuentra en mejores condiciones físicas e intelectuales, tiene mayor capacidad adquisitiva, se muestra deseoso de conocer nuevas culturas y personas, tener experiencias nuevas y disfrutar de la vida. También es muy exigente y tiene cada vez un mejor conocimiento y dominio de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Estas oportunidades, dan opción a la creación de nuevos negocios y paquetes turísticos, así como a un nuevo segmento de mercado a tener en cuenta en la necesaria diversificación de la oferta.

Como resultado de este informe de investigación se desarrollarán propuestas de comunicación y descuentos promocionales para este colectivo que se comunicaran mediante plataformas designadas sin descuidar los canales y medios tradicionales de ventas.



Josep Miquel Moranta (2016) en su trabajo “*Análisis de las estrategias para el fomento de la desestacionalización turística en Illes Balears*” propone diferentes estrategias para desestacionalizar el mercado. Las que se relacionan con este trabajo son las estrategias de *Diversificación de precios* ya que consiste en establecer un precio adecuado para atraer un segmento de mercado en temporadas de poca demanda, extendiendo la temporada mediante la reducción en el precio. Esta estrategia será tomada en cuenta para el desarrollo de planes de acción al igual que la segunda propuesta que realiza siendo denominada como *Diversificación de mercados de origen* mediante el cual se establecen campañas para atraer diferentes mercados en diferentes temporadas.

Sandra Cabrera (2013) en el documento “*La fidelización del cliente en negocios de restauración*” desarrolla varios programas de fidelización de clientes, los más relevantes que se relacionan en este trabajo son los *Programas de puntos* donde expresa que una buena forma de recompensar la compra es otorgando puntos por las sucesivas visitas y otorgar regalos a cambio, por otro lado los *Programas basados en condiciones especiales de compra* generarían un cupón o tarjeta de descuento para futuras compras como consecuencia de una cantidad de visitas anteriores.

Verónica Del Carmen Álvarez Freire (2013) en su investigación sobre “*La calidad de servicio y su incidencia en la fidelización del cliente en el hotel emperador en la ciudad de Ambato*” evidencia en el apartado Ventajas de la fidelización de la clientela propia sobre la captación de clientes nuevos, reconoce que suele ser más económico mantener un cliente antiguo que captar uno nuevo debido a los esfuerzos de promoción y captación, comparte que el cliente fiel soporta mejor las subidas de precios puesto a que valora el servicio ofrecido. También aporta ideas de innovación y facilita la introducción de nuevos productos y servicios.

Cuanto más leal es un cliente menos información busca sobre los competidores y es más difícil de persuadir. Recomendará los servicios mediante el boca a boca siendo así la mejor publicidad gratuita.

En el libro "Marketing turístico" de Kotler, Bowen y Makens (2011), se pueden encontrar diversas estrategias de marketing turístico como segmentación de mercados, desarrollo de productos turísticos, distribución de productos turísticos destacando la importancia de contar con canales de distribución efectivos y accesibles para el consumidor y gestión de la experiencia

turística. Esto se relaciona directamente con las estrategias a presentar y serán tomadas en cuenta para su correcta aplicación.

El libro está estructurado en tres secciones principales: la primera sección describe los fundamentos del marketing turístico, incluyendo los conceptos básicos y las herramientas de análisis del mercado, la investigación de mercado y la segmentación del mercado. La segunda sección se centra en las estrategias de marketing específicas para el turismo, como la promoción, la publicidad y la marca. La tercera sección aborda temas más avanzados, como el marketing en línea, la gestión de la reputación en línea y el marketing de destino.

Esto es una gran referencia en el campo del marketing turístico, que proporciona una guía completa para comprender y aplicar el marketing en la industria del turismo.

Se menciona al autor José María Sainz de Vicuña Ancín (2015), quien detalla cómo debe realizarse un plan estratégico, partiendo desde un análisis de la situación externa, a través del modelo teórico Pestel (Thomson - Strickland, 2012). Dentro del Macro entorno, este es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto, analiza factores tanto externos como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Por otro lado, se debe realizar un análisis del micro entorno cuya herramienta principal serán las cinco fuerzas competitivas, este modelo permitirá determinar la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar su valor.

Como consecuencia de este análisis se pondrán en evidencia si los cambios del entorno constituyen una oportunidad o una amenaza para el hostel, otorgando una mayor capacidad de reacción.

La siguiente fase de la planificación estratégica es la del análisis interno en la empresa, este análisis consiste en evaluar los recursos, las habilidades y competencias que tiene el hostel para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes que permitirán desarrollar o mantener sus ventajas competitivas. (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2015). El método de recolección en esta fase es conocido como matriz *Foda*, esta herramienta de diagnóstico tiene como finalidad evaluar el estado actual de la empresa, lo bueno y lo malo. Gracias a esto se pueden calcular algunos escenarios eventuales. (Hill & Jones, 2009).

Una vez ya repasados el análisis situacional y el diagnóstico mediante la herramienta *Foda*, se definirán las necesidades a satisfacer y las estrategias competitivas a desarrollar.

*Estrategia genérica de Porter: Enfoque*

Esta estrategia de concentración o este modelo competitivo se basa en ofrecer algo muy concreto para un público también muy concreto, un nicho de mercado poco explotado y con poca competencia. Para ello, lo verdaderamente importante es saber en qué mercados estar y cómo llegar a ellos de forma eficiente.

*Estrategia de crecimiento: Matriz de Ansoff*

Su principal objetivo es identificar oportunidades de crecimiento, para esto el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si son actuales o nuevos. Con esa información se crea la matriz, sobre el eje horizontal ubicaremos los productos mientras que en el vertical se expondrán los mercados. A raíz de esto se generarán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una estrategia distinta de crecimiento. Estas pueden ser: *Penetración de mercado- Desarrollo de nuevos productos- Desarrollo de nuevos mercados- Diversificación.*

*Tabla 3: Matriz de Ansoff*

	<i>Productos Actuales</i>	<i>Productos Nuevos</i>
<i>Mercados Actuales</i>	<p>Penetración de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la atención al cliente</li> <li>• Atraer clientes de la competencia</li> <li>• Fidelización de antiguos huéspedes</li> </ul>	<p>Desarrollo de nuevos productos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación del producto</li> <li>• Necesidades de usuarios</li> </ul>

<i>Mercados Nuevos</i>	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos segmentos de mercado</li> <li>• Renovación de canales de distribución (obtención de nuevos clientes)</li> <li>• Turismo Senior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos productos</li> <li>• FreeLancer</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

Basándonos en la *Matriz Ansoff* desarrollará la estrategia de penetración de mercado con el objetivo de mejorar la atención al cliente (por ej.; generando más noches vendidas, facilidad de compra, promoción y fundamentalmente el retorno de antiguos huéspedes) y con la intención de atraer clientes de la competencia, esto se logrará con una mejor visualización de los servicios ofrecidos y la calidad del mismo.

A la par nos centraremos en la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, apostaremos por nuevos segmentos de mercado tanto demográficos como geográficos. En este sector se profundizará acerca del turismo senior, con el objetivo de que este nuevo mercado conozca el alojamiento y valoren los servicios ofrecidos, el rango de edad resulta primordial. La renovación en los canales de promoción será una opción clave para lograr una mayor captación de clientes, se utilizarán medios tradicionales al igual que plataformas de alto alcance.

Diversificación, si bien es considerada una de las estrategias más arriesgadas, si se ejecuta de manera correcta es también la que más retorno de inversión generará. Se enfoca en ofrecer los servicios a segmentos de mercado no explorados como Freelancers.

Finalizando con la planificación estratégica correspondería la elaboración de un plan de puesta en marcha de programas y acciones concretas. Se deberá asignar el responsable de la supervisión y tiempos de ejecución de los programas de acción y recursos necesarios.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema y justificación del problema.*

A partir del análisis situacional realizado podemos concluir que, a pesar de la poca formación profesional de los distintos dueños del hostel en la gestión, lograron un buen posicionamiento dentro de la localidad incluso apostando por una propuesta innovadora como la del hostel. Se puede destacar que el hostel posee tres tipos de servicios que le agregan valor como el alojamiento siendo el factor principal seguido por el salón de eventos y por último el servicio de gastronomía. Sin embargo, el hostel Las Golondrinas no es la primera alternativa de hospedaje en la ciudad al igual que sus otros servicios.

Si bien se evidencia un buen manejo de relaciones en cuanto al trato con el personal de servicio y huéspedes se deben destacar las alianzas con diferentes entidades tanto públicas como privadas a las cuales se les ofrece el uso del salón de eventos de forma gratuita generando una buena imagen a la comunidad que le permitió ser reconocidos por su ambiente familiar e íntimo, aunque por otro lado se advierte una falta de acciones de marketing, por lo que sería de utilidad buscar la manera de generar estrategias que replanteen las propuestas de dichos servicios.

Si tenemos en cuenta el panorama general, contemplando la zona geográfica en que se ubica el hostel, ya de por sí cuenta con una afluencia constante de turistas, existe una muy buena oportunidad de crecimiento para el turismo nacional. Esta oportunidad se da gracias a las restricciones gubernamentales para realizar turismo en el extranjero, esto sumado a los pequeños cambios que cada vez son más notorios en cuanto a la concientización del medio ambiente dejan muchas variables y propuestas a analizar.

Si bien el sector hotelero fue uno de los más golpeados en el transcurso de la pandemia debido a las restricciones de circulación, restricciones que poco a poco fueron eliminadas, se presente un ambiente de crecimiento en el turismo cada vez más fuerte en la provincia de Córdoba.

Contemplando los antecedentes presentados podemos concluir que han asentado las bases sobre las cuales se aborda el fenómeno de la estacionalidad.

Las alternativas que propone de Cardona José Ramón (2014) de derivar los turistas existentes en temporadas altas hacia temporadas de menor afluencia turística mediante políticas de precios serán de utilidad ya que se implementara una medida en el segundo plan de acción “un reencuentro esperado” en el que se aplicarán descuentos a aquellos que hayan sido huéspedes del hostel para favorecer las temporadas bajas y así derivar o extender la temporada. En este punto se relaciona con una propuesta realizada por Carruitero (2011) en su política de subsidiar la demanda durante el periodo de baja temporada disminuyendo el precio neto que paga el huésped e incrementando de esta manera la demanda del servicio.

También es de utilidad remarcar el análisis que realiza la revista Cuadernos de Turismo, n° 26, (2010) Evidencia como el turismo senior presenta grandes oportunidades para el mercado turístico y como representa un nuevo segmento de mercado.

Se puede resumir el fuerte de su propuesta es sobre el turismo senior, destaca y expone las características de este potencial mercado emergente, que además de encajar perfectamente en el perfil de clientes del hostel aún no ha sido explotado en su totalidad, esto genera una gran oportunidad. Este documento también brinda información mediante qué medios se puede abordar este nuevo mercado.

Por otro lado, no se deben descuidar las amenazas existentes como la situación económica actual y la gran oferta informal de alojamientos, cada vez son más los residentes que optan por ofrecer sus servicios de alojamiento a un menor costo.

### *Conclusión diagnostica*

Después de analizar la información, se puede concluir que la empresa ha pasado por diferentes etapas de comercialización a lo largo de su historia y ha optado por regresar a sus políticas iniciales de venta directa y recomendaciones de los huéspedes, junto con el uso de la tecnología como redes sociales y página web.

Sin embargo, la problemática actual a la que se enfrenta el Hostel Las Golondrinas es la inconsistencia de las reservas de hospedaje durante los periodos de baja estacionalidad. Es posible que esta situación se deba a una falta de promoción adecuada del hostel en el mercado, una falta

de diversificación de los servicios ofrecidos, una falta de diferenciación del hostel con respecto a la competencia, o una combinación de estos factores.

Para superar esta problemática, se recomienda al Hostal Las Golondrinas revisar y actualizar su plan de marketing, diversificar sus servicios y promocionarlos adecuadamente, destacar su diferenciación con respecto a la competencia y mejorar la experiencia del huésped a través de la innovación y la implementación de tecnología. Además, se sugiere explorar nuevas oportunidades en el mercado, como la organización de eventos y actividades en el entorno natural y cultural de la región, para atraer a un público más amplio.

Por último, es importante resolver este problema porque el Hostal Las Golondrinas es un negocio familiar que ha sido creado con una visión clara y valores definidos. Es importante asegurar la viabilidad del negocio a largo plazo para que pueda continuar brindando experiencias únicas y apoyando la cultura y producción local-familiar.

En conclusión, el problema de la inconsistencia en las reservas de hospedaje durante los periodos de baja estacionalidad en el Hostal Las Golondrinas debe ser resuelto porque puede afectar la viabilidad financiera del negocio, la percepción de la marca y su capacidad para cumplir con su visión y valores.

## **Plan de implementación**

### **Objetivo General**

Incrementar la participación de mercado en un 25% en el periodo diciembre 2022 a diciembre 2023 mediante la aplicación de planes y acciones estratégicas que se enfoquen en la diferenciación.

### Objetivos específicos

- 1.- Aumentar en un 20% la cantidad de noches vendidas durante el periodo marzo 2023 a noviembre 2023
- 2.- Incrementar en un 25% el retorno de clientes que ya hayan sido huéspedes del hostel mediante estrategias de fidelización de clientes, promocionales y de vinculación para el periodo comprendido entre diciembre 2022 y diciembre 2023
- 3.- Ampliar el porcentaje de eventos privados que incluyan salón de eventos y catering en un 5% para el periodo definido entre diciembre 2022 y diciembre 2023.

### *Planes de acción*

Plan de Acción para el objetivo específico (1) *“Aumentar en un 20% la cantidad de noches vendidas durante el periodo marzo 2023 a noviembre 2023”*

#### *“Conectando con la naturaleza”*

En este plan de acción se aplicarán estrategias de segmentación diferenciada en la cual identificaremos dos grupos homogéneos con el objetivo de generar una demanda estable a lo largo del año, estos dos grupos son denominados como Turismo Senior y FreeLancer.

Aquellas personas jubiladas, mayores a 60 años, son quienes nos beneficiarían en los meses de baja demanda de turismo ya que generalmente no cuentan con obligaciones a lo largo del año además de ser el perfil ideal de cliente para el hostel, en cambio los FreeLancer son aquellas personas que si bien cuentan con obligaciones pueden hacerlo de manera remota, es decir podrían hacerlo desde el hostel. La finalidad de esta propuesta es despertar el interés por una escapada semanal hacia la naturaleza, dirigida para habitantes de grandes ciudades en las que la contaminación sonora y el estrés es parte del día a día.

Para el turismo senior se otorgará un descuento del 20% sobre el final, de lunes a viernes en los periodos comprendidos entre marzo y noviembre del próximo año. Se realizarán promociones mediante medios tradicionales de acuerdo al público objetivo como radio y periódicos, por otra parte, podemos destacar la transición que están realizando las personas de esta



edad a las plataformas digitales siendo Facebook una herramienta de gran utilidad para este segmento. Se realizará creación de contenidos para la correcta implementación de una campaña publicitaria paga mediante Facebook Ads, la duración de la misma será de igual manera para los meses de marzo a noviembre.

En las campañas publicitarias tanto en medios tradicionales como en las herramientas digitales se buscará comunicar una propuesta tentadora que brinde la posibilidad de conectarse con la naturaleza ofreciendo un servicio de alta calidad, se crearán publicaciones que transmitan un ambiente familiar y acogedor. Se contratará un fotógrafo que brinde la posibilidad de contar con contenidos propios de buena resolución con el fin de ser utilizados en publicaciones semanales y diferentes campañas futuras.

En medios radiales, preferentemente locutora mujer que destaque un ambiente de relajación que permite reconectar con la naturaleza y brinde nuevas experiencias. Resalte que el hostel es atendido por sus dueños Marcos y Guadalupe, lo que transmitirá un ambiente más cálido y familiar. Se comunicará el beneficio promocional y los medios de contacto.

En periódicos y campañas publicitaria mediante Facebook se desarrollará la creación de Flyers y publicaciones sencillas que prioricen la desconexión, el acercamiento a la naturaleza. Imágenes que reflejen la tranquilidad del hostel y la calidad del servicio. Fundamental que figure la información de contacto.

Se utilizarán un total de 5 radios en las que se contarán entre 15 y 20 salidas diarias al aire y 5 periódicos en los que se publicaran los días de mayor demanda como el domingo, en las capitales de las provincias vecinas entendidas como Rosario, Paraná, Córdoba, San Luis y Buenos Aires.

Los medios de difusión a utilizar son Radio Mitre en Rosario (96.5), en Paraná radio la 100 (99.9), Córdoba Cadena 3 (100.5), San Luis Open radio (97.9) y en Buenos Aires la 100 (99.9). Salidas al aire todos los días entre 15 y 20 salidas.

Periódico en Rosario *Rosario3*, en Paraná *Diario Uno*, Córdoba *La voz del interior*, San Luis *La gaceta* y en Buenos Aires *La prensa*. Publicación el primer domingo del mes únicamente.

En cambio, para el segmento destacado como FreeLancer, se utilizarán distintas plataformas como Facebook, Instagram e incluso TikTok. Se brindará bajo el concepto de un ambiente de trabajo diferente, distendido, el cual les brindará una tranquilidad y permitirá realizar sus obligaciones de manera más eficaz. Para Facebook e Instagram se realizarán campañas publicitarias mediante las herramientas de promoción que brindan estas plataformas, junto con la actualización de flyers y publicaciones de manera semanal. La creación de contenido será de igual manera que en el concepto anterior, publicaciones sencillas con imágenes de calidad sobre la naturaleza, ambientación de las habitaciones, salón de eventos para reuniones, sin información extra innecesaria, que brinden un mensaje claro como una escapada semanal, turismo trabajo u oportunidad de inspiración gracias a la tranquilidad y paisajes que se encuentran cercanos.

Sin embargo, para TikTok e Instagram se contratarán los servicios de una influencer conocida como Agustina López o en sus redes sociales como Pasaje en mano, cuenta con 280mil seguidores en Instagram y 140mil seguidores en TikTok. Su trabajo como periodista de viajes consta en contar sus experiencias propias y brindar recomendaciones turísticas como alojamiento, restaurantes y diversas actividades en la zona. Su herramienta más eficaz son las creaciones de Reels y TikToks que cuentan con miles de reproducciones, su sinceridad y empatía han generado a lo largo del tiempo un reconocimiento positivo por parte de sus seguidores.

La metodología que utiliza la influencer es de total transparencia en redes sociales, comenta sobre la atención recibida, los servicios y el ambiente. El contenido se genera mediante su estadía en el alojamiento. Se generarán videos cortos en los que se comparten momentos de relax, desayunos, áreas de descanso, recomendaciones de actividades en la zona, etc.

Se utilizará un cupón de descuento del 10% para quienes acrediten haberse alojado en el establecimiento bajo recomendación de @Pasaje.en.mano

Destacaremos que entre las funciones del Community manager a contratar se encontraran la constante actualización de todas las plataformas digitales, pagina web, realizaciones de sorteos, confecciones de listados de huéspedes, posibles clientes, creaciones de campañas publicitarias y coordinación entre otros servicios adquiridos.

Acciones a desarrollar

- 1.- Contratación de Community manager por parte de los dueños.
- 2.- Identificación de medios tradicionales a utilizar, selección y evaluación de precios.  
Contratación de espacio publicitario en medios tradicionales. Radios y periódicos.
- 3.- Contratación Fotógrafo para la creación de contenidos propios que resalten los servicios y calidad del hostel. Coordinación y creación del contenido audiovisual.
- 4.- Grabación de spot publicitario radial y creación de contenidos para periódicos.
- 5.- Creación de contenidos y actualización por parte del Cm en redes sociales.
- 6.- Construcción, ejecución y seguimiento de campaña publicitaria en Facebook e Instagram.
- 7.- Contacto y contratación de influencer designado como @Pasaje.en.mano
- 8.- Coordinación, asignación de tiempo y disponibilidad según ambas partes.
- 9.- Creación de contenido por el influencer, historias de Instagram, Reels y TikToks.
- 10.- Evaluación de desempeño final. Se evaluarán los resultados de las campañas en los días finales de cada mes, lo que nos podrá indicar en que periodos han sido más útiles las acciones para poder afrontarlas y modificarlas en periodos posteriores.

*Indicadores*

- Utilización de los descuentos para el sector senior, nos permitirá saber si han dado resultados los esfuerzos promocionales y partiremos desde cero con lo cual será sencillo identificar los clientes en ese sector y la reacción ante el descuento, si tiene alta demanda o no.
- Utilización de Cupones de descuento otorgados por Influencer, a igual manera que los descuentos en el sector senior, nos permitirá evaluar si ha sido de utilidad la implicación de la influencer y si ha influido de manera positiva en el hostel.

- Mediante las campañas de Facebook e Instagram podremos optar como medida extra el estudio de las diferentes variables que otorgan estas plataformas en relación a las publicaciones o campañas realizadas, por ejemplo, cantidad de impresiones, alcance y cantidad de interacción a las publicaciones.
- Se pueden contemplar otros indicadores económicos como Producto bruto interno o Tasa de inflación.

*Tiempo*

El tiempo indicado para las actividades de promoción como radio, periódicos, Community manager y campañas de Facebook e Instagram serán de una duración de 9 meses contando marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre e incluso noviembre. Mientras que las acciones de la influencer será una visita a principios de marzo la cual se utilizará para crear contenido y hacer una primera recomendación, la otra visita quedaría pactada para el mes de Julio con las mismas finalidades.

*Presupuesto*

Medios	Tiempo	Gasto por Mes	Gasto Final
Radio	Marzo- Noviembre	\$4.000 Por Radio	\$180.000
Periódico	Marzo- Noviembre	\$8.000 Por Periódico	\$360.000
Community Manager	Enero- Diciembre	\$50.000	\$600.000
Fotógrafo	Febrero	\$10.000 Por sesión.	\$10.000
Campaña Facebook e Instagram	Marzo- Noviembre	\$20.000	\$180.000
@Pasaje.en.mano	Marzo y Julio	\$100.000 Por contratación y creación de contenido.	\$200.000

*Fuente: Elaboración propia.*

En Radio, el promedio entre 15 a 20 salidas por día ronda entre los \$4.000 pesos, este número se multiplica por el total de radios a contratar y el periodo especulado siendo así un número de \$180.000 pesos finales en 9 meses de duración

Para el Periódico se realizarán impresiones en las páginas principales los primeros domingos de cada mes con un valor aproximado de \$8.000 por mes en los principales diarios de las capitales, este valor se multiplica por la cantidad de periódicos contratados y el plazo de 9 meses detallados sumando así un total de \$360.000 pesos.

El Community Manager será el encargado de desarrollar las tareas de creación de contenidos, actualización y administración de páginas web, campañas publicitarias, creaciones de sorteos y demás acciones que surjan en el camino. Su contratación será ininterrumpida con posibilidad de renovación a lo largo de 12 meses con un sueldo promedio de \$50.000 pesos por mes siendo así un total de \$600.000 pesos al año.

Fotógrafo se contratará por única vez para la creación de contenidos en el mes de febrero garantizando un buen volumen de contenido audiovisual e imágenes de calidad para la actualización de campañas y feed en las plataformas del hostel. Contará con un costo estimativo de \$10.000 pesos finales.

Campañas de Publicidad serán gestionadas por el Community manager y tendrán una inversión esperada de \$20.000 pesos por mes, con una duración de campaña a 30 días. Se llevarán a cabo en los 9 meses estimados con una inversión final de \$180.000 pesos.

La influencer encargada de crear contenido promocionable en sus plataformas cuenta con un presupuesto de \$100.000 pesos por visita pactadas en los meses de marzo y julio con un gasto final de \$200.000 pesos.

El gasto total aproximado según investigación de diversas fuentes es de \$1.530.000.

*Diagrama de Gantt*

Acciones	Duración	Año 2023											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Radio	30 días												
Periódico	1 día al mes												
Community Manager	Todo el año												
Fotógrafo	Única vez												
Campañas publicitarias	30 días												
Influencer	2 visitas												

Plan de Acción para el objetivo específico (2) *“Incrementar en un 25% el retorno de clientes que hayan sido huéspedes del hostel mediante estrategias de fidelización de clientes, promocionales y de vinculación para el periodo comprendido entre diciembre 2022 y diciembre 2023”*

*“Un reencuentro esperado”*

Citaremos a *Kotler (2012)* quien comparte una frase que podría pasar desapercibida por su simplicidad, pero se ha convertido en una herramienta fundamental para cualquier empresa.

*“La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”*

Esta frase se ha convertido en uno de los objetivos del plan de acción en este punto, la clave para retener los huéspedes es buscar su satisfacción. Un cliente satisfecho se mantiene leal en el tiempo, vuelve el hostel, habla favorablemente de él y sus servicios, presta menor atención a la competencia y es menos sensible al precio.

Con este concepto además de una mayor captación de clientes, se buscará el retorno del huésped, su recomendación a amigos, familiares y conocidos debido a la experiencia que brinda el hostel junto con el grupo humano que lo conforma.

El plan de acción constara de una etapa de recolección de información tanto en la base de datos, mails, redes sociales y WhatsApp. Con esto podremos identificar con mayor claridad los potenciales clientes a recuperar.

Se les brindará un cupón de un 10% descuento a los huéspedes que hayan sido alojados el año anterior en el hostel también se les ofrecerá el mismo descuento a los huéspedes que estén alojados, estos descuentos no son acumulables con los beneficios de jubilados.

Por otro lado, mediante Instagram, se brindarán dos sorteos de 2 noches y 3 días en el hostel a quienes difundan en sus historias y mencionen en los comentarios con quien compartirían el premio, este sorteo se realizará en meses específicos siendo enero, abril, julio, octubre los designados. Son 2 ganadores en total por sorteo. Este tipo de acciones otorgan un tipo de promoción al hostel que prácticamente no conlleva costo.

#### Acciones a desarrollar

- 1.- Designación de encargado del plan de acción. Community manager.
- 2.-Recolección y confección del listado. Se realizará un único listado y se actualizará periódicamente.
- 3.-Armado de contenido de mailing personalizado y promociones. Creación de flyers con la propuesta realizada, que otorgue un sentimiento de cercanía y trato especial hacia el huésped.
- 4.- Enviado de promociones personalizadas cada 2 meses.
- 5.- Seguimiento de mailing y contacto. Tarea del día a día, continuo contacto y actualización.
- 6.- Preparación del sorteo, publicación, seguimiento.
- 7.- Realización del sorteo mediante App. Carga de datos de los candidatos y ejecución.

8.- Publicación de resultados. Felicitar a los ganadores.

9.- Contacto y coordinación con los ganadores. Publicación/ historia con los ganadores en el portal para brindar transparencia.

10.- Evaluación de resultados finales. En este punto se podrá evaluar que rentabilidad otorgan los sorteos, si generan un impacto positivo o si es mejor desestimarlos.

*Indicadores*

- Tasa de respuesta en mailing y utilización del cupón. Mediante este indicador podremos ver si se han utilizado los cupones ofrecidos y podremos estimar el porcentaje de huéspedes que retornan al alojamiento luego de esta acción.
- Tasa de interacción y alcance en los sorteos. Esta información es entregada por la plataforma.
- Económicos: Rentabilidad, Tasa de ocupación y costos totales

*Tiempo*

En relación al mailing se realizará cada 2 meses mientras que en relación a los sorteos se hará en los meses destacados como enero, abril, julio y octubre

*Presupuesto*

Acciones	Tiempo	Gasto
Mailing	Cada 2 meses a lo largo del año	No genera gasto extra
Sorteos	En los meses pactados	\$60.000 aproximadamente

*Fuente: Elaboración propia.*

El mailing será desarrollado por el Community manager y no contará con un presupuesto extra ya que se realizará en un periodo corto de tiempo y se encuentra contemplado dentro de las tareas a desarrollar por el encargado.



Los sorteos si bien no generan un gasto extra o una inversión determinada, se podrían utilizar los recursos económicos para solventar los gastos en la realización del sorteo, cubriendo el monto de las noches seleccionadas como premio.

*Diagrama de Gantt*

Acciones	Duración	Año 2023												
		Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mailing	Cada 2 meses													
Sorteos	1 semana													

Plan de acción para el objetivo específico (3) *“Ampliar el porcentaje de eventos privados que incluyan salón de eventos y catering en un 5% para el periodo definido entre diciembre 2022 y diciembre 2023.”*

*“Conectando empresas”*

Con este objetivo se buscará la contratación de manera privada de diferentes empresas o grupos corporativos que brinden todo tipo de eventos, conferencias con empleados, clientes o reuniones.

Se crearán propuestas que impliquen el uso de salón de eventos, alojamiento e incluso catering según la exigencia y tamaño del cliente.

Servicio de catering con la información del menú detallado disponible, capacidad de personas, disponibilidad y horarios, eventos especiales. Se ofrecerá la oportunidad de alojarse en el establecimiento según la disponibilidad de habitaciones.

Se brindará información detallada sobre el salón, sus equipamientos, sonido e iluminación. Disponibilidad de proyector y pantalla. Características de los equipos del salón, bafles, potencias y micrófono.

Acciones a desarrollar

- 1.- Designación del responsable a cargo de investigación.
- 2.- Investigación y recolección de información de empresas en la zona y localidades vecinas a Biale Massé. Realización y carga de datos en Excel.
- 3.- Se invertirán en equipos de audio, iluminación de ser necesario y fundamentalmente la compra de un proyector con pantalla para ofrecer un servicio completo de reuniones o conferencias si desea el cliente.
- 4.- Elaboración de documento Pdf con las diferentes propuestas que se consideren. Es importante destacar que el documento cuente con aspecto un empresarial que refleje seriedad y profesionalismo.
- 5.- Contacto telefónico con las empresas y envío formal del documento mediante Mail.
- 6.- Creación de publicaciones especiales para eventos privados que incluyan todos los servicios del hostal.
- 7.- Producción, ejecución y seguimiento de campaña publicitaria tanto en Facebook e Instagram para la provincia de Córdoba y alrededores.
- 8.- Coordinación con clientes potenciales que surjan de la campaña.
- 9.- Envío de propuestas.
- 10.- Evaluación de desempeño

### *Indicadores*

- Tasa de respuesta, con esto nos referimos a la cantidad de propuestas enviadas y la cantidad de respuestas o interesados recibimos.  
Si el número de respuesta es alto, esto evidencia un interés en la propuesta planteada, pero al momento de convertir las consultas en clientes los números son menores, se deberían analizar otras acciones que agreguen valor a la propuesta como servicios complementarios.
- Tasa de contacto mediante redes sociales, alcance e interacción. De esta manera se podrá dilucidar si las propuestas presentadas son de interés para las diferentes empresas.
- Económicos: Margen del beneficio este indicador permite evaluar la rentabilidad del salón, y se puede calcular restando los costos totales de los ingresos totales y dividiendo el resultado por los ingresos totales.
- Retorno de la inversión (ROI): este indicador permite evaluar la rentabilidad de la inversión realizada en el salón, y se puede calcular dividiendo la ganancia neta por la inversión inicial.

### *Tiempo*

En relación a la recolección de datos y contacto con las empresas de la zona, al ser un trabajo más directo se realizará la confección de un listado con las principales opciones y se actualizarán aproximadamente cada 4 meses.

En cambio, para las campañas publicitarias se realizarán en los meses de febrero, mayo, agosto y octubre.

*Presupuesto*

Acciones	Tiempo	Gasto por mes	Gasto total
(1) Investigación	Actualización cada 4 meses.	No conlleva costo, únicamente del responsable. Estimado \$5.000	\$15.000
(2) Campañas	Duración de 30 días en los meses pactados.	\$1.000 por día \$30.000 por mes	\$120.000 en los 4 meses designados.
(3) Proyector y pantalla	Única inversión	Proyector \$245.000 Pantalla \$39.000	\$284.000
(4) Baffles, consola y micrófonos bluetooth	Única inversión	Combo de \$107.000 pesos	\$107.000

*Fuente: Elaboración propia.*

En la etapa de investigación se pactó un presupuesto estimativo de \$5.000 por investigación y contratación, dependiendo si lo realizará el Community manager o realizará horas extras o tercerización. Este estimativo multiplicado por la cantidad de veces a implementar da un resultado de \$15.000 pesos.

Las campañas tendrán un costo fijo de \$1.000 pesos por día, arrojando un presupuesto de \$30.000 pesos por mes y un costo final de \$120.000 pesos.

El proyector modelo Epson Powerlite E20 de 3400 lúmenes junto con la pantalla de 100 pulgadas con trípode marca Gadnic conlleva un costo de \$284.000 pesos

Paquete de 2 baffles + consola potenciada Senon junto con micrófono bluetooth tiene un valor final de \$107.000 pesos.

Presupuesto total aproximado \$526.000 pesos

*Diagrama de Gantt*

Acciones	Duración	Año 2023											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Investigación	Cada 4 meses												
Campañas	30 días												
Proyector + pantalla	Inversión fija												
Baffles + potencia y micrófono	Inversión fija												

### Conclusiones y recomendaciones

Finalizando con la presentación de este trabajo podemos concluir que, si bien el fenómeno de la estacionalidad ha sido parte del hostel, si se realiza un estudio e investigación correcta, se desarrollan propuestas, estrategias y planes de acción que tengan como prioridad esta problemática se podría revertir esta situación.

Con el primer objetivo específico nos enfocamos de lleno en el problema central del hostel, la inconsistencia de reservas a lo largo del año, se propusieron dentro de un plan de acción diferentes propuestas que se consideran factibles para cumplir con el primer objetivo planteado. Se recomienda su ejecución en los tiempos detallados ya que fueron seleccionados minuciosamente para que las potenciales reservas repercutan específicamente en los periodos de menor demanda.

Continuando por el segundo objetivo específico ya enfocándonos en el retorno de clientes y promoción del alojamiento se recomienda abordar el plan de acción con un mensaje afectivo, de interacción personal con los huéspedes que los haga sentir especiales y parte del hostel. De esta manera lograremos que se sientan como en su casa, un lugar donde siempre pueden volver.

Por ultimo en el tercer objetivo específico se debe tener en consideración que la compra de equipamientos u actualización de los mismos son inversiones que generaran un valor extra a la propuesta planteada.

La implementación de estas propuestas permitirá al Hostal Las Golondrinas mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado, aumentar su rentabilidad y fidelizar a sus clientes. Es importante destacar que la ejecución de este plan de acción debe realizarse con profesionalismo y seriedad, teniendo en cuenta las particularidades del mercado al que se desea atender.

## Bibliografía

*Hostal Las Golondrinas*

<https://www.hostalgolondrinas.com.ar/>

*Indec*

<https://www.indec.gob.ar/>

*Trip Advisor*

<https://www.tripadvisor.com.ar/SmartDeals-g1028487->

[Bialet\\_Masse\\_Province\\_of\\_Cordoba\\_Central\\_Argentina-Hotel-Deals.html](https://www.tripadvisor.com.ar/SmartDeals-g1028487-Bialet_Masse_Province_of_Cordoba_Central_Argentina-Hotel-Deals.html)

*Booking*

<https://www.booking.com/city/ar/bialet-masse.es-ar.html>

*Ministerio de Turismo y Deporte de la Nación*

<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes>

*Airbnb*

<https://www.airbnb.com.ar/bialet-masse-argentina/stays>

<https://meca.ues21.edu.ar/canvas/genericos->

[seminariofinal/reportedecasoL1/assets/PfBFHzb4cw\\_HY2Ax\\_BbI-q5XId5jPnJf5-](https://meca.ues21.edu.ar/canvas/genericos-seminariofinal/reportedecasoL1/assets/PfBFHzb4cw_HY2Ax_BbI-q5XId5jPnJf5-)

[Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA.pdf](https://meca.ues21.edu.ar/canvas/genericos-seminariofinal/reportedecasoL1/assets/PfBFHzb4cw_HY2Ax_BbI-q5XId5jPnJf5-)

**Agencia Córdoba Turismo.** (s. f.). Región turística de La Punilla. Agencia Córdoba Turismo. Recuperado de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2018/06/Regi%C3%B3n-de-la-Punilla.pdf>

**Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba.** (2020). Sector Turismo-Coyuntura. Recuperado de: <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/f9560ea6-91c1->

472f-9442-c6c49ce5e85b/resource/83bf15c1-7c78-4e8f-8b87-  
ee0e4ba8de1d/download/marzo.xlsx

Sainz De Vicuña Ancín, J (2015). El plan estratégico en la práctica. Editorial ESIC. Madrid.

Michael E. Porter, Ventaja competitiva, CECOSA, México, 1987, págs. 28-44.

Carruitero, P. (2011) Estacionalidad de la demanda de turismo en Argentina [Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Plata]. Repositorio Institucional de la UNLP

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/51812/Documento\\_completo\\_\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/51812/Documento_completo__.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<https://www.redalyc.org/pdf/4735/473547041009.pdf>

Hill, C y Jones, R (2009) Administración Estratégica Octava edición. México. McGraw-Hill.

[https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/21589/MLMC\\_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/21589/MLMC_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<https://revistas.um.es/turismo/article/view/116251/110011>

[https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3264/Miquel\\_Moranta\\_Josep.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3264/Miquel_Moranta_Josep.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a14.pdf>

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6092/1/91%20MKT.pdf#%5B%7B%22num%22%3A185%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C111%2C756%2C0%5D>



<https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/04/Marketing-Tur%C3%ADstico-de-Philip-Kotler.pdf>