

Universidad Siglo XXI



Trabajo Final de Grado

Tipo de Trabajo: Reporte de caso

Tema: Potencial de Mercado

Caso: Hostal Las Golondrinas

Licenciatura en Comercialización

Autor: Florencia Manfredo

DNI: 29.651.886

Legajo: VMKT07711

Director TFG: Javier Romero

Trabajo Final de Grado

Índice

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen | 1 |
| Abstract | 1 |
| 1. Introducción | 2 |
| 1.1. Marco de referencia institucional | 2 |
| 1.2. Breve descripción de la problemática | 2 |
| 1.3. Resumen de antecedentes | 4 |
| 2. Análisis de Situación | 6 |
| 2.1. Mercado | 6 |
| 2.2. Competencia | 8 |
| 2.3. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michel Porter | 10 |
| 2.3.1. Rivalidad entre Competidores: | 10 |
| 2.3.2. Poder de negociación de los proveedores: | 10 |
| 2.3.3. Poder de negociación de los clientes: | 10 |
| 2.3.4. Amenaza de productos sustitutos: | 10 |
| 2.3.5. Amenaza de nuevos competidores: | 11 |
| 2.4. Entorno – PESTEL | 11 |
| 2.4.1. Factores políticos: | 11 |
| 2.4.2. Factores Económicos | 11 |
| 2.4.3. Factores sociales | 12 |
| 2.4.4. Factores tecnológicos | 12 |
| 2.4.5. Factores ecológicos | 12 |
| 2.4.6. Factores legales | 13 |
| 2.4.7. Síntesis del análisis PESTEL | 13 |
| 2.5. Análisis Interno | 13 |
| 2.5.7. Visión: | 13 |
| 2.5.8. Misión: | 13 |
| 2.5.9. Valores | 14 |
| 2.5.10. Perfil del cliente | 14 |
| 2.5.11. Cadena de valor | 14 |
| 2.5.12. Matriz FODA | 16 |
| 3. Marco Teórico | 17 |

| | | |
|--------|--|----|
| 4. | Conclusión Diagnóstica | 21 |
| 5. | Propuesta | 23 |
| 5.1. | Objetivo General | 23 |
| 5.2. | Objetivos Específicos | 23 |
| 5.3. | Planes de Acción | 24 |
| 5.3.1. | Plan 1: Ambientación, Bienes y Servicios | 24 |
| 5.3.2 | Plan 2: Plan de Comunicación y Marketing Digital | 27 |
| 5.3.3 | Plan 3: Plan de comercialización | 29 |
| 5.3.1 | Análisis financiero | 32 |
| 5.4 | Indicadores de medición | 35 |
| 5.5 | Diagrama de Gantt | 36 |
| | Conclusiones | 37 |
| | Recomendaciones | 39 |
| | Referencias | 40 |

Índice Complementario

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Pernoctaciones por región de destino. Junio 2021-Junio2022 | 7 |
| Ilustración 2: perfil del turista de la Provincia de Córdoba..... | 8 |
| Ilustración 3: Empresas y alojamientos turísticos de la Ciudad de Cba..... | 8 |
| Ilustración 4: Matriz Foda | 16 |
| Ilustración 5: Matriz de Ansoff | 18 |
| Tabla 1: Comparativa entre competidores..... | 9 |
| Tabla 2: Presupuesto y Recursos Plan 1 | 27 |
| Tabla 3: Presupuestos y Recursos Plan 2 | 29 |
| Tabla 4: Presupuestos y Recursos Plan N° 3..... | 32 |
| Tabla 5: Tabla resultados financieros | 33 |
| Tabla 6: Presupuesto Total desglosado para el cálculo del ROI | 34 |
| Tabla 7: Indicadores de Medición. | 35 |
| Tabla 8: Tabla de ventas proyectadas según Plan 3 | 35 |
| Tabla 9: Diagrama de Gantt | 36 |

Resumen

En el presente documento se desarrolló un plan estratégico de marketing como propuesta sobre un reporte de caso para el Hostal Las Golondrinas con el objetivo de potenciar el mercado. Para ello es que se diseñaron tres planes de acción contribuyendo al principal objetivo de incrementar la facturación del Hostal durante la temporada baja, siendo uno de los mayores problemas detectados que posee, como resultado de la investigación realizada. En tal sentido se enfocó en el desarrollo de un nuevo mercado de turismo empresarial con el acondicionamiento de las instalaciones para los nuevos clientes; los planes de fortalecimiento de la comunicación y las acciones de comercialización abarcando dos provincias limítrofes con el desarrollo de alianzas estratégicas con empresas del sector y alrededores.

A partir de estas acciones mencionadas, se espera que el hostel pueda incrementar su facturación durante la temporada baja, y ser una opción competitiva en el mercado local, aportando de esta manera con el crecimiento de Biale Massé.

Palabras Claves: Estacionalidad – Nuevo mercado – Turismo Empresarial – Desconexión

Abstract

In this paper was developed a strategic marketing plan as a proposal on a case report for the Hostal Las Golondrinas with the objective of strengthening the market. For this purpose, three action plans were designed with the main objective of increasing the Inn's turnover during the low season, being one of the main problems detected as a result of the research realized. In this sense, it was focused on the development of a new business tourism market with the conditioning of the facilities for new customers; plans to strengthen communication and marketing actions covering two neighboring provinces with the development of strategic alliances with companies in the sector and surrounding areas.

As a result of these actions, it is expected that the hostel will be able to increase its turnover during the low season and become a competitive option in the local market, thus contributing to Biale Massé's growth.

Key words: Seasonality - New market - Business Tourism - Disconnection

1. Introducción

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

1.1. Marco de referencia institucional

El Hostal “Las Golondrinas” trae consigo una historia muy particular detrás del nombre por cual se denomina. Su fundador el Dr. Fernando Morínigo, quien vacacionaba de niño en ese rincón de las sierras cordobesas, y vivió en California durante 50 años, pensó en un proyecto turístico una vez jubilado para vivir de verano en verano como lo hacen las golondrinas que migran entre Bialeto Massé (Córdoba) y San Juan Capistrano (California), haciendo realidad su sueño de tener allí un hospedaje que le trajera los hermosos recuerdos de su niñez.

A partir del año 2012, luego del fallecimiento del Dr. Fernando, el Hostal pasó a manos de su hijo Marcos quien junto a Guadalupe su mujer, tomaron las riendas del negocio familiar. El establecimiento se encuentra en un terreno de 1300m², cuenta con una oferta de 13 habitaciones en total, comedor común, una hermosa y pintoresca glorieta, un amplio salón y una galería para todo tipo de eventos. A su vez tiene una piscina exterior con un espacio para el disfrute exterior y un estacionamiento techado con capacidad para 12 lugares.

El hostal demuestra una clara estrategia de diferenciación donde su principal atributo es la calidez. Se caracteriza por su trato ameno hacia sus huéspedes, donde se denota mucha amabilidad y cordialidad por parte de sus dueños, por quien es atendido de manera directa, y todos los empleados, recreando este clima cálido y hogareño, pudiendo asimismo disfrutar de una estadía que le permita conectar con la tranquilidad que ofrece el entorno: el río, la tranquilidad, los pájaros y la naturaleza.

Por otro lado, es importante destacar que cuenta con muy buenas críticas por parte de los huéspedes en las principales páginas de las redes sociales.

1.2. Breve descripción de la problemática

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, es que el presente trabajo abordará la problemática de la marcada estacionalidad del mercado hotelero, dinámica que 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. Como consecuencia de ello, se genera una caída en la rentabilidad que pone en riesgo la resistencia de muchas empresas hoteleras, algunas de las cuales pueden siquiera afrontar los costos fijos en temporada baja.

En líneas generales, la industria hotelera posee la misma problemática asociada a los ciclos de estacionalidad, agravada aún más en el último año 2020 de la pandemia COVID-19 donde el sector estuvo muy golpeado por la inactividad al 100% durante la cuarentena y una restricción para el aforo como medidas asociadas de los protocolos de salud.

A esto se suma el hecho de que la región de influencia del Hostal Las Golondrinas, empresa bajo análisis en el presente trabajo, es la escasa diferenciación entre todos los oferentes y la alta dependencia hacia la demanda espontánea del turismo, sin necesariamente accionar sobre otros mercados o segmentos que puedan generar valor agregado, principalmente en términos de rentabilidad.

En lo que respecta al Hostal “Las Golondrinas” específicamente, se observa no cuenta con un área específica de Marketing ni se realizan los relevamientos de manera proactiva sobre los potenciales de mercados o segmentos que podría desarrollar, cuál es el mercado que se están perdiendo y que podrían plantear como estrategia de crecimiento, dado que el negocio se ha abordado en base a la demanda temporal con pocos recursos humanos y abocado a un público predominante como es el de parejas, siendo que proporciona un mejor rendimiento en términos de rentabilidad.

De acuerdo al informe del último trimestre del año 2022 del INDEC, el turismo receptivo de negocios en la Provincia de Córdoba representa aproximadamente el 30% siendo un porcentaje importante, razón por la cual es significativo comprender que es una nueva oportunidad para desarrollar dentro de una zona, que puede ser una oferta sustentable y económica para las empresas, y que a la vez puede potenciar la actividad económica regional en un segmento que históricamente no se ha dedicado a eso, por dedicarse a un turismo espontáneo, a turismo vacacional o recreativo, por manejarse con el desarrollo del mercado natural a demanda y no en un enfoque puesto en un mercado específico.

1.3. Resumen de antecedentes

En relación a la problemática planteada anteriormente, se recopilaron distintos informes los cuales ayudaron a orientar el análisis de este reporte de caso y reafirmar que se trata de una problemática mundial.

La estacionalidad del turismo es generalmente definida a partir de dos aspectos: la concentración de los flujos turísticos en períodos cortos del año promoviendo picos de actividad en las áreas de destino (Lage & Milone, 2000) y la reducida demanda de turistas en los períodos de baja temporada, lo que implica para muchas localidades la caída de la calidad de la oferta turística (Fromer & Vieira, 2003). Se refiere a un desequilibrio temporal en la demanda y puede ser expresada en el número de turistas, de gastos y de pernóctes (Butler, 1994). Cuando existe ausencia o reducción drástica del movimiento de visitantes se producen efectos económicos negativos considerables en los lugares receptores contribuyendo al desempleo (Ruschmann, 2004) y al uso ineficiente de los recursos turísticos e instalaciones (Sutcliffe & Sinclair, 1980)

En el informe “Superando la estacionalidad turística: Planificación y gerenciamiento de eventos y comunicación integrada de marketing” elaborado por alumnos de la Universidad del Vale do Itajaí y de la Universidad Anhembi Morumbi en diciembre 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.

Para afrontar dicha estacionalidad, es que se mencionan los casos de éxito basados en estrategias con diferentes propuestas, donde se deberá 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.

Como ejemplo de éxito puede citarse, el uso de los festivales y organizaciones de eventos como recurso para el desarrollo del turismo con la finalidad de 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.

Cabe señalar que la estacionalidad de la demanda turística se convierte en uno de los principales problemas que deben afrontar los responsables de marketing de las organizaciones públicas y privadas, citando “Variabilidad estacional del mercado turístico en Andalucía” informe publicado por estudiantes de la Universidad de Sevilla en Junio 2007 (López-Bonilla, Lopez, 2007) nos pone en contexto y nos confirma que se trata de aspecto externo que trasciende a la Gerencia del Hostal, de la Provincia de Córdoba y de las fronteras de nuestro país.

Por otro lado, en el informe “Estrategias para la Gestión de la Estacionalidad Turística 2014-2020”, de la Junta de Andalucía, España, se citan diferentes estrategias creativas de cómo afrontar la estacionalidad en la búsqueda constante de diferentes nichos de mercado, ampliando la información del perfil para concentrarse en dar el servicio adecuado, conocer de fondo sus intereses, motivaciones y comportamientos, de manera tal abordar las estrategias exitosas para cada caso en particular.

Relevancia del caso

Teniendo en cuenta todo lo antes planteado como los antecedentes, se considera relevante poder afrontar el potencial del mercado que hoy se está perdiendo en la estacionalidad, debido a las bajas estrategias de marketing con el que cuenta el Hostal.

Es necesario explorar las alternativas, nuevos mercados a los cuáles apuntar, que puedan generar una estabilidad al negocio a lo largo del año, pudiendo consolidar un equipo de trabajo sólido y de manera efectiva permanentemente; conociendo en profundidad al mercado meta, para así poder ofrecer diferentes alternativas que pudieran generar una mayor solvencia del negocio.

En línea con lo mencionado, es importante conocer cuál es el público objetivo, cuáles serían las mejores estrategias para que el público actual genere más rentabilidad al hostal durante las estadias actuales y que regrese en temporada baja. Asimismo, focalizar acciones de marketing para el público que no conoce, que se puedan ofrecer diferentes alternativas para atraerlo y generar ingresos en las épocas de baja demanda.

2. Análisis de Situación

En la presente sección, se analiza en profundidad tanto el contexto interno y como el externo bajo el que se encuentra contextualiza la industria hotelera, compuesta por los factores externos por las cuales son influenciadas.

Para la realización del análisis del contexto externo con la finalidad de determinar tanto las oportunidades como las amenazas, es que se detallarán a continuación la apertura del mercado, la competencia, y el entorno en el cual operan las organizaciones hoteleras.

2.1. Mercado

Durante el año 2020, el mercado hotelero sufrió una drástica caída de su actividad debido a la pandemia por el Covid-19 (coronavirus, 2020) atravesando al mundo, muchos países, como Argentina donde mediante un DNU dictado el 19/03/2020 Aislamiento social, preventivo y obligatorio para toda la población (Ministerio de Salud, 2022) se generó un confinamiento estricto y obligatorio, que en consecuencia trajo como resultado que la actividad económica se viera afectada en su funcionamiento habitual “Actividad hotelera en Argentina en tiempos de Covid-19”; UNQ, Luna Ariana, Sosa Romina y Tizzano Javier, Mayo 2022

Como consecuencia de ello, las actividades turísticas fueron afectadas fuertemente, siendo la hotelería uno de los sectores más perjudicados por los efectos del ASPO, durante el año 2020 y 2021. Muchas empresas hoteleras no han podido solventar dicha etapa, y han tenido que cerrar sus puertas, ya que no se pudieron recuperar del gran efecto que esto tuvo para su economía. Las que han podido sobrevivir, lo han realizado mediante adaptaciones durante esa etapa, reinventándose, adoptando diferentes protocolos, entre ellos el aforo permitido y las medidas sanitarias correspondientes para poder operar.

En particular, el turismo es una de las actividades económicas que más sufrieron el impacto de la pandemia, tal como lo reflejan los indicadores asociados a la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) y a la Encuesta de Turismo Internacional (ETI). Dichas series se vieron fuertemente afectadas por un cambio estructural drástico que se visualiza como actividad nula o reducida desde abril de 2020.

Para el año 2022 y de acuerdo al último reporte del INDEC, el sector gastronómico hotelero lideró el crecimiento de la actividad económica en la Argentina,

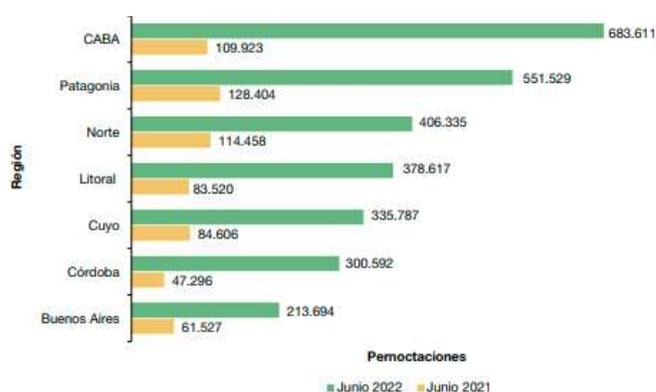
con una suba del 44,3% interanual. Según el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), el crecimiento interanual de la Argentina fue del 7,4% en mayo de 2022.

Se puede observar la recuperación del sector, luego del levantamiento de las medidas de confinamiento, sobretudo en épocas donde el público en general se encuentra en una etapa de la necesidad de “volver a la normalidad”, luego de los resultados posteriores a las vacaciones de invierno.

La recuperación del turismo interno impulsada por el programa de preventa turística que reintegra el 50% del valor, denominado “Pre-Viaje” para incentivar la actividad turística, logró extender la temporada de verano, y la reactivación del turismo receptivo, con el ingreso de más de 2.5 millones de visitantes del extranjero durante el primer semestre del año, explican estos indicadores.

En relación a la provincia de Córdoba, particularmente es una de las provincias predilectas por los turistas argentinos, en el siguiente gráfico adjunto se demuestra el crecimiento comparado contra el año 2021 para la provincia de Cba (Indec, 22)

Ilustración 1: Pernoctaciones por región de destino. Junio 2021- Junio 2022



(Fuente: Indec, 2022)

En relación al contexto propio de Bialet Massé, es una localidad situada en el centro del departamento Punilla, provincia de Córdoba, Argentina. Está ubicada al pie de las Sierras Chicas, donde se encuentra el Hostal “Las Golondrinas” en una posición 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, la Iglesia San Plácido, Estación de la Represa San Roque, Barrancas Bermejas 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.

EL perfil del turista de la Provincia de Córdoba es de la edad promedio del turista en 30-44 años (Ministerio De Turismo Y Deportes De La Nación; 2019) y en la búsqueda de las actividades con relación al disfrute de la naturaleza que ofrecen los distintos paisajes.

Ilustración 2: perfil del turista de la Provincia de Córdoba

| Actividades realizadas en Córdoba | | Edad | |
|--|-------|----------------------------------|-------|
| Participación sobre el total de turistas. Año 2019 | | Estatísticas de turismo año 2019 | |
| % del total de turistas | | % del total de turistas | |
| Playas (mar, río, lago) | 33,4% | Menos de 14 años | 18,4% |
| Parques nacionales o provinciales, reservas, etc. | 15,6% | 14 a 29 años | 10,4% |
| Museos, monumentos, parques temáticos, etc. | 9,7% | 30 a 44 años | 21,6% |
| Teatro, cine, o conciertos | 4,8% | 45 a 59 años | 20,6% |
| Actividades rurales (Estancias, granjas, etc.) | 6,4% | 60 años o más | 20,9% |
| Sitios recreativos (fideicomisos, bares, etc.) | 4,0% | | |
| Deportes de aventura (montañismo, rafting, etc.) | 5,6% | | |

Fuente: Encuesta de Viajes y Turismo de los Cordobeses

(Fuente: Ministerio De Turismo Y Deportes De La Nación Año 2019)

2.2.Competencia

Para el análisis a realizar de la competencia, es importante diferenciar a la oferta en la misma línea de segmentación, teniendo en cuenta que el Hostal Las Golondrinas, pertenece a la categoría de alojamientos para-hoteleros, los cuales incluye a hosterías, cabañas, hostels, y otros; según la Organización Mundial del Turismo (OMT)

Ilustración 3: Empresas y alojamientos turísticos de la Ciudad de Cba.

| Empresas Registradas - Córdoba | | | | | Establecimientos de alojamiento turístico según categoría | | | | |
|--|-------------|------------|-----------|-----------|---|------------------------------|-------------------|---|--------------------------------------|
| Cantidad de Empresas Registradas por Categoría. Año 2021 | | | | | Córdoba. Año 2019 | | | | |
| Categoría | Micro | Pequeña | Mediana | Grande | Total | Cantidad de Establecimientos | Cantidad de Pisos | % de establecimientos sobre el total provincial | % de pisos sobre el total provincial |
| Agencias de Viaje | 198 | 29 | 5 | 1 | 233 | 701 | 40.932 | 27,16% | 64,1% |
| Alojamiento | 552 | 88 | 11 | 1 | 652 | 706 | 11.487 | 30,27% | 12,8% |
| Gastronomía | 1425 | 294 | 17 | 1 | 1737 | 1.246 | 31.243 | 44,47% | 34,8% |
| Otros Servicios Turísticos | 419 | 79 | 12 | 7 | 517 | | | | |
| Transporte | 2830 | 32 | 11 | 4 | 2877 | | | | |
| Total | 5424 | 522 | 56 | 14 | 6016 | 2.002 | 91.852 | 100,00% | 100,00% |

Fuente: Dirección Nacional de Mercados y Estadísticas a partir de datos de AFIP

Fuente: Dirección Nacional de Mercados y Estadísticas a partir de datos del Padrón Único Nacional de Alojamientos

(Fuente: OMT, 2021)

Para poder realizar el relevamiento de los competidores, se seleccionaron 3 variables determinantes para los turistas a la hora de escoger alojamiento en la zona; Precio, Ubicación y Reseña por parte de los turistas (esta última información sumamente

importante a la hora de decidir, teniendo esta información con tal fácil acceso en esta era digital). La información fue extraída del sitio Booking.

- a. **Hostel Estancia Santa Leocadia:** Hostal Estancia Santa Leocadia ofrece las mismas condiciones en cuanto a las variables mencionadas, siendo una de los competidores fuertes, ya que también refiere a una importante historia sobre sí misma y que se encuentra atendida directamente por sus dueños. Ofrece pileta exterior, más de una hectárea para poder disfrutar de la naturaleza y montaña con conexión WIFI GRATIS en todo el predio.
- b. **Cabañas Brisas Del Mirador:** Las Cabañas Brisas Del Mirador se encuentran en Biale Massé, y también ofrecen una pileta al aire libre de temporada y wifi gratis. Así mismo, cuenta con una valoración muy buena por parte de los huéspedes.
- c. **Complejo M&M:** El Complejo M&M se encuentra en Biale Massé y ofrece piscina exterior de temporada, WiFi gratuita y aparcamiento privado gratuito. El establecimiento alberga un jardín con barbacoa. En las inmediaciones se puede pescar.

Tabla 1: Comparativa entre competidores

| Alojamiento | Ubicación Biale | Tarifa Base Doble | Servicios | | | Reseñas Google | Reseñas Booking |
|----------------------------|-----------------|-------------------|-----------|---------|--------|----------------|-----------------|
| | | | Desayuno | Piscina | Wi-Fii | | |
| Estancia Santa Leocadia | 1,3km | 13000 | Sí | Sí | Sí | 4,2 | 8,2 |
| Cabañas Brisas del Mirador | 0,8km | 12000 | Sí | Sí | Sí | 4,6 | 9,0 |
| Complejo M&M | 0,7km | 9700 | Sí | Sí | Sí | 4,8 | 9,2 |
| Hostal Las Golondrinas | 1km | 6000 | Sí | Sí | Sí | 4,6 | 9,9 |

(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, en los casos relevados existe una similitud y escasa diferenciación, tanto en los servicios que prestan como en las reseñas recibidas en diferentes bases de datos. Sin embargo, considerando la oferta en cuanto a la infraestructura, ubicación geográfica con historia detrás edilicia y es atendida por sus dueños denotando la calidez del servicio, se puede pensar que el Hostal Estancia Santa Leocadia es el más fuerte competidor, aunque el precio es el más elevado de todos los competidores, mientras que el complejo M&M podría ubicarse como un competidor débil por la falta de las competencias en cuanto a la parte edilicia e historia, pero a su vez posee el precio más bajo.

2.3. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michel Porter

2.3.1. Rivalidad entre Competidores:

Dentro de Bialet Massé existen una gran cantidad de alojamientos, sin embargo, es importante destacar que muy pocos se encuentran a nivel de competencia del Hostal “Las Golondrinas” en términos de ofrecer la diferenciación basada su historia, en el clima hogareño, ameno y la atención directa de sus dueños. Se puede resumir que la rivalidad entre la competencia directa del Hostal es media/baja. El dueño afirma que, entre colegas de la zona, existe un clima de colaboración y no de competencia (Canvas, Siglo 21, Hostal Las Golondrinas)

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores:

La mayor parte de los alojamientos de la zona se proveen de manera local, siendo para casos más especiales buscar en un radio más amplio, de manera tal se puede resumir que el poder de negociación de proveedores es alto.

2.3.3. Poder de negociación de los clientes:

Respecto a la facilidad para el turista de acceder a diferentes alojamientos de la zona, basados en la búsqueda de la experiencia en las diferentes aplicaciones de turismo, pudiendo tomar decisiones con respecto a la selección del mismo. Como consecuencia, se afirma que el poder de negociación de los clientes es alto.

De acuerdo al Informe Técnico N° 22 emitido por el INDEC (2022), el turismo receptivo de negocios en la Provincia de Córdoba representa aproximadamente el 29,6% del total de turistas recibidos durante el cuarto trimestre de 2022, por encima del turismo vacacional que alcanzó 22,8%. Por otro lado, el mismo informe señala que de todos los turistas que llegaron a Córdoba capital durante el mismo periodo señalado, el 10,6% pernotó en zonas diferentes a la capital, donde se alojó el 73,7% de los arribos, y el restante 15,7% utilizó la ciudad como paso para dirigirse a otro destino nacional.

2.3.4. Amenaza de productos sustitutos:

Si analizamos desde el enfoque de la oferta del tipo de alojamiento con características de historia tan atractiva como lo es el Hostal, podemos concluir que es baja la amenaza de productos sustitutos. Asimismo, y con la necesidad de la reconexión con la naturaleza es que surgieron los proyectos de Glamping, pudiendo ser un sustituto con bajo costo.

2.3.5. Amenaza de nuevos competidores:

Si bien es una zona turística muy importante para instalarse, se requieren los medios iniciales para realizar la inversión, cumplir con todas las disposiciones impositivas y legales que deben considerarse; y el inconveniente de ser un mercado con una marcada estacionalidad; por lo que podemos mencionar que la barrera de entrada es media.

2.4. Entorno – PESTEL

2.4.1. Factores políticos:

El Gobierno Nacional presenta una imagen negativa, distintos relevamientos realizados por las consultoras Analogías y Fixer coincidieron en esto según *Ámbito*, 2022; ya que se observa un descontento social ante las medidas aplicadas en su momento por el ASPO según el periódico *Ámbito*. Siete de cada diez argentinos está insatisfecho con las medidas que tomó el Gobierno en su primer año (Infobae) debido a la recesión, la crisis alcanzó tanto a las pymes como a las grandes empresas argentinas, manifestando problemas de empleo, inversión y financiamiento.

Como aspectos perjudiciales para el Hostal, se pueden nombrar las medidas que tomó el presidente Alberto Fernandez luego de la llegada del COVID-19.

“La pandemia ya arrasó con el 10% de los hoteles del país” (Cronista, 2022). En el sector, dicen que se trató del peor momento de la hotelería argentino. Hubo cierres definitivos de 1700 establecimientos y se perdió un 25% de los puestos laborales que existían antes de la llegada del Covid.

2.4.2. Factores Económicos

Existen fuertes impactos en términos de inflación y devaluación del país. Termina el mes de agosto 2022 con fuerte incremento de los precios, que acumula casi 80% en el último año; y se estima terminar el año con un acumulado del 100% (Infobae, 2022)

En relación a la devaluación, más allá de los números que asustan, hoy estamos viviendo una importante brecha cambiaria que está afectando a toda la economía en general. La brecha entre el tipo de cambio oficial y el dólar “blue” sigue cerca del 120%. El 22 de julio tocó el 170% -cuando el dólar libre llegó a operarse a un récord de \$350-

en su amplitud más alta desde marzo de 1989, cuando se desató la hiperinflación, en el tramo final del gobierno de Raúl Alfonsín, según fuentes de Infobae.

Nos encontramos ante una situación de atraso cambiario, donde la devaluación no está siguiendo la línea de la inflación, y de esta misma manera puede llegar a generar una fuerte devaluación que repercutirá en toda la economía (Ámbito, 2022)

2.4.3. Factores sociales

Como consecuencia del COVID-19, el consumidor ha realizado un gran cambio en términos de selección a la hora de buscar un lugar para alojarse. En el artículo “Cuarentena total: cómo el encierro afecta psicológicamente a las personas” (Infobae, 2021) se pueden observar las diferentes variables que han afectado a la salud de las personas y la hiperconectividad que se generó en todos los rangos etarios, con consecuencias muy delicadas en relación a estrés, inhibición de la creatividad, ansiedad y problemas de sociabilización

Como aspecto favorable para Hostal Las Golondrinas es que, como consecuencia de lo citado anteriormente, las personas están en búsqueda de lugares para realizar esa desconexión digital, y la naturaleza es un factor clave para lograrlo.

2.4.4. Factores tecnológicos

Debido a la pandemia por el Covid-19, se ha incrementado significativamente la utilización del e-commerce, relacionado con el tema de la hiperconectividad mencionado en el punto anterior, donde personas que antes no estaban familiarizadas con el uso de las tecnologías ni plataformas digitales de búsquedas, fue el momento para dar ese salto y conocer diferentes aplicaciones. En este sentido es que dichas plataformas 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, como una manera de adaptarse constantemente al público objetivo.

2.4.5. Factores ecológicos

El turismo actualmente ha logrado acompañar la situación actual en torno a la sustentabilidad, y en la búsqueda del cuidado y preservación del medio ambiente. Con ejemplos como la inclusión de los programas “Hoteles más verdes” entre otros, promoviendo la racionalización del uso de los recursos.

2.4.6. Factores legales

En Argentina existe la Ley Nacional N°18.828 para la regulación y reglamentación de las entidades hoteleras. Asimismo de la información que se debe brindar para con sus huéspedes.

2.4.7. Síntesis del análisis PESTEL

Se considera muy importante trabajar en concreto con las acciones de marketing y comercialización para que el Hostal pueda buscar y encontrar la demanda adecuada que le ayude a promover la etapa de baja estacionalidad y asimismo poder diferenciarse de otros alojamientos de la zona. La ciudad de Córdoba es uno de los destinos elegidos por los Argentinos en los meses de verano, y de invierno; esta estimación está sustentada por los datos expuestos en la página de Turismo de Córdoba. Teniendo en cuenta los factores sociales mencionados, es importante focalizar las acciones en búsqueda de ese público post-cuarentena que está buscando la desconexión digital; en vistas de esta nueva etapa de reconexión con la naturaleza y del disfrute de los pequeños detalles que se han perdido.

2.5. Análisis Interno

Como propósito del hostal Las Golondrinas: Brindar una experiencia de hospedaje diferente y plena, en un ambiente sano, distendido y familiar. Ofrecer un espacio con servicios para encuentros y reuniones: el entorno tranquilo facilita la concentración, la comunicación y fortalece el encuentro.

2.5.7. Visión:

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 la producción local y familiar. Consolidar a Las Golondrinas como una marca que representa nuestra misión.

2.5.8. Misión:

Generar experiencias únicas donde el huésped puede reencontrarse con sí mismo y con el otro, propiciando una estadía que le permite conectar con la tranquilidad que ofrece el entorno: el río, la tranquilidad, los pájaros, la naturaleza. Proponemos dejar las distracciones continuas de la vida actual en un segundo plano, para conocer la sensación de lo que era vivir antes del bombardeo de información que hoy es parte de nuestra vida...

2.5.9. Valores

Respeto: fomentar relaciones armoniosas priorizando la cordialidad y la tolerancia entre nosotros y hacia nuestros clientes.

Sinceridad: brindar un servicio de excelencia con total transparencia.

Gratitud: hacia nuestros clientes, proveedores, colegas, colaboradores, y comunidad. Equilibrio: entre ecología y confort, entre convivencia y libertad (Las Golondrinas, s. f.).

2.5.10. Perfil del cliente

El huésped actual del hostel es adulto entre 30 y 60 años, de clase media, que disfruta de la naturaleza y la tranquilidad, muchos pasajeros de paso. Busca un servicio a medida y personalizado, se interesa por la historia y costumbres regionales. En esta instancia es donde surge una de las principales debilidades, ya que el segmento definido es genérico y responde más al tipo de turismo que visita la región, o sea la demanda establecida, sin generar una oferta diferenciada que le permita trabajar sobre nuevos mercados.

2.5.11. Cadena de valor

- *Infraestructura*

La propiedad cuenta con dos edificios, uno original y el segundo edificado en el 2005, si bien, estéticamente tienen diferencias, se buscó que el segundo tuviera un estilo antiguo como el primero. Esto es una de las principales ventajas competitivas, ya que es un excelente atributo para la gestión comercial e inclusión en la oferta.

Entre ambos edificios, el hostel cuenta con 13 habitaciones para pasajeros, aparte de un salón de comedor, un salón de usos múltiples con capacidad para 45 personas aproximadamente; siendo esto favorable para realizar turismo empresarial, ya que se puede dedicar el predio a dicha oferta en temporada baja de turismo vacacional, aprovechando su capacidad a pleno, ya que cuenta con un tamaño adecuado para grupos empresariales.

- *Logística y mantenimiento*

Quienes trabajan full time en el hostel son sus mismos dueños. Marcos es quien se encarga del mantenimiento y de la compra de insumos relacionados a éste. En este caso, el personal que se ocupa de estas tareas se ve afectado a demanda dado que la misma fluctúa considerablemente entre temporadas altas y bajas; y sus tareas varían también dependiendo de las necesidades del momento. El lavado de ropa de cama es tercerizado.

Es importante comprender que la demanda de empresas puede estar marcada por un estándar superior al turismo vacacional, donde se espera que los insumos sean de calidad, la oferta del hostel este planteada desde cierto nivel, que deben considerarse al momento de realizar las compras y elegir proveedores para este tipo de clientes.

- *Comercial*

Esta área es manejada por Guadalupe, quien se encarga de reservas, ventas, y comunicación con el cliente en términos generales. Es importante aquí destacar, la necesidad de enriquecer el área con personal especializado para tener la oferta al mercado empresarial.

- *Recursos Humanos*

No cuenta personal fijo, tienen definido que quienes trabajan eventualmente en él, son personas que buscan complementar su actividad laboral fija y sumar un ingreso extra en temporada de mayor demanda turística, o estudiantes de algún terciario de la zona. Asimismo, son personas con vocación de servicio y versatilidad para realizar las tareas que el hostel necesite en ese momento.

2.5.12. Matriz FODA

Ilustración 4: Matriz Foda

| Fortalezas (interno) | Debilidades (Interno) |
|--|--|
| Clima hogareño. Amabilidad y calidez. Atendido por sus dueños directos, lo cual asegura la calidad en el servicio brindado | Gerenciamiento cortoplazista sin una mirada estratégica para el negocio en su manera integral. |
| Ubicación geográfica frente al río y muy cerca de actividades turísticas de la zona. | Insuficientes planes de acción de marketing, manteniendo un estilo muy conservador en la comunicación. |
| Muy buenas reseñas por parte de los clientes generando el Marketing de boca en boca. | Falta de claridad en los roles, tareas muy operativas enfocadas en el día a día. |
| Historia y arquitectura del lugar. Espacios naturales. | Nulo desarrollo de acciones para afrontar la estacionalidad del negocio. |
| | Baja presencia en redes sociales. |
| | Poca estimulación del sector gastronómico. |
| Oportunidades (Externo) | Amenazas (Externo) |
| Acciones del Gobierno como Pre-Viaje para incentivar la actividad turística. Programa de preventa turística que reintegra el 50% del valor del viaje. | Inestabilidad económica en el país (Devaluación/Inflación) |
| Aumento del turismo local debido a la inestabilidad del Tipo de Cambio. Restricciones de turismo al exterior (tarjetas de crédito 1 sólo pago) y en tiempos de COVID-19. | Fuerte estacionalidad en la demanda. |
| Necesidad de conexión con la naturaleza, desconectando de la etapa digital que se vivió en la Pandemia por COVID-19. | Competidores con mayor presencia en canales digitales. |
| Turismo empresarial/Polo gastronómico | Cambio del consumidor frente a las alternativas 100% on-line y digitales. |
| Organizaciones de Eventos: Festivales regionales. | Crecimiento de las alternativas de sustitos para "desconexión digital" como Glamping. |
| Acciones de Mkt en redes sociales y estrategia de comunicación directa. | Zona turística con muchas alternativas de hospedajes. |
| Alianza estratégica entre competidores. | Sin presencia de gas natural para calefaccionar en invierno. |

(Fuente: Elaboración Propia)

Análisis según Perfil Profesional

Es importante destacar que las fortalezas que posee la organización son puntos muy fuertes respecto la hora de selección del pasajero; está claro que existe un trabajo muy bien hecho en cuanto a la atención personalizada, que se deberá seguir cuidando y fortaleciendo aún más, ya que es un atributo por el cual se marca una diferenciación. Por otro lado, también es importante señalar que las oportunidades y las debilidades son parte del trabajo al cual se deberá apuntar con un plan de marketing capaz de acortar ese gap entre la demanda en temporada alta y temporada baja.

En la actualidad, una de las debilidades más significativas en relación a la empresa radica en los problemas relacionados a los resultados financieros y comerciales, como el uso de canales digitales, así como al desarrollo de una oferta para diversos segmentos. En

este sentido, las acciones desde la disciplina del marketing serán claves para el mejoramiento de los resultados, desarrollar innovación en la oferta, y desarrollar potenciales segmentos de mercado.

3. Marco Teórico

En el siguiente apartado se abordará la temática del análisis potencial de mercado, para darle un marco teórico al reporte de caso vinculado al Hostal Las Golondrinas. Citando a los autores Kotler, Bowen, García de Madariaga y Flores Zamora (2011: 136) en el libro *Marketing Turístico*, sostienen que “Marketing es la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables”, definiendo de esta manera la importancia de la búsqueda constante de la potencial demanda existente que pueda hacer crecer un negocio.

Siguiendo en esta línea de pensamiento, es importante destacar que el centro y foco de todo proyecto de negocio, es entender las necesidades de los consumidores, usuarios o clientes; conocerlos en profundidad hará que se puedan así crear propuestas de valor dedicadas a satisfacer esas necesidades, logrando que el cliente capture este valor, dándole la prioridad en la selección a la organización, destacándose por sobre la competencia, y contribuyendo a las bases para el éxito organizacional (Kotler, 2006).

Por otro lado, en relación al conocimiento del cliente, el autor Drucker, un referente del área de la gestión empresarial, lo explica de esta forma: “La finalidad del marketing es hacer que la venta sea superflua. El objetivo es conocer y comprender a los clientes tan bien que el producto les encaje y se venda por sí mismo” (Drucker, 1973). Volviendo al punto inicial, la base de todo está en el cliente, conocer bien sus necesidades para luego poder armar una propuesta de valor que se diferencia de la competencia es clave. A lo que Kotler (2011) agrega que, para definir una propuesta de Marketing exitosa, se debe responder a dos preguntas importantes: “¿A qué clientes vamos a atender (cuál es nuestro mercado objetivo)? [y] ¿cómo podemos atender mejor a estos clientes (cuál es nuestra propuesta de valor)?”, (Kotler, 2011: 258)

Una vez comprendido la importancia del cliente, los autores Fisher y Espejo (2004), sostiene que es clave pensar en la estrategia de marketing, o sea, hacer un análisis estratégico de los mismos, sosteniendo que la estrategia “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 satisfaga” (Fischer y Espejo 2004: 47.), haciendo hincapié en un público objetivo y un mercado,

En línea con lo anterior, Ferrel y Hartline (2018), definiendo al mercado como una ubicación física/virtual donde los clientes y vendedores se reúnen para realizar transacciones un intercambio de bienes o servicios. Dicho intercambio se da como consecuencia a partir de obtener algo (bien o servicio) a partir de alguien que ofrece algo a cambio

En tanto, el autor Porter (2015) afirma que para que una empresa pueda maximizar sus fortalezas, debe extender su cadena de valor hacia sus clientes y proveedores, de manera tal de mejorar la oportunidad de lograr ventajas competitivas. En este sentido, la mejor forma de aprovechar estas ventajas que logre desarrollar la organización, es detectando aquellas oportunidades de crecimiento en el contexto.

Con el propósito de identificar las oportunidades de crecimiento para la organización se desarrolló, según lo señalado en el libro Dirección en Mercadotecnia, (Kotler 2011) una matriz para representar la estrategia elegida para el caso en análisis. Esta matriz, denominada matriz de Ansoff, se grafica de la siguiente forma:

Ilustración 5: Matriz de Ansoff

| | | MATRIZ ANSOFF | |
|--------------------------|--|--|-------------------------|
| | | <i>Productos actuales</i> | <i>Productos nuevos</i> |
| <i>Mercados actuales</i> | 1. Estrategia de penetración en el mercado | 2. Estrategia de desarrollo del producto | |
| <i>Nuevos mercados</i> | 3. Estrategia de desarrollo del mercado | 4. Estrategia de diversificación | |

(Fuente: Kotler, 2001: 13)

Esta matriz sostiene cuatro estrategias buscando un crecimiento intensivo para las organizaciones. Para definir el tipo de estrategia, son dos variables y dos estados. Las

variables son mercado y producto, mientras que los estados son nuevos o actuales. De esta manera, de acuerdo a la combinación de estos elementos se pueden determinar las siguientes estrategias:

- Estrategia de Penetración de Mercado: Incremento en la participación del mercado / Incremento en el uso del producto.

La misma se ubica en el primer cuadrante y es la combinación de mercados y productos actuales, siendo que esta estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado, aumentar las ventas con los mismos productos (Roldán, 2017).

- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: Ampliar el mercado para los actuales productos mediante la expansión geográfica o bien con nuevos segmentos. Aquí se vuelve claro explorar y desarrollar la segmentación de ese nuevo mercado.

- Estrategia de desarrollo de nuevos productos: Nuevos productos en el mercado actual (Innovación del producto actual o nueva línea de producto)

Esta estrategia se puede encontrar en el cuadrante de la combinación de nuevos productos con mercados actuales. El objetivo consiste en crear y desarrollar productos novedosos (ya sea por calidad, diseño, entre otros) que permitan ser vendidos en el mercado actual

- Estrategia de diversificación: Diversificación mediante nuevos sector y negocios, relacionados o no.

Esta estrategia, está ubicada en el cuadrante de la combinación de nuevos productos en nuevos mercados. Acá el objetivo de la estrategia consiste en abrir nuevos mercados a través de la venta de nuevos productos.

De las estrategias antes mencionadas, se pretende aplicar la “estrategia de desarrollo de nuevos mercados”, ya que en esta estrategia la empresa puede ser aprovechada a partir de la inclusión y direccionamiento hacia mercados nuevos (buscando las oportunidades de demanda insatisfecha) con los productos y servicios actuales (es decir, con las instalaciones actuales).

En relación a la Demanda Potencial del Mercado como concepto siendo el límite superior de la demanda real para dicho producto en un mercado en particular.

- Q como demanda potencial.

- n como cantidad de compradores o consumidores potenciales en el mercado.
- p como precio promedio del producto.
- q cantidad de producto por individuo en dicho mercado.

Para la estimación numérica de la demanda potencial existe una fórmula: $Q = n * p * q$

Por otro lado, la demanda insatisfecha, se presenta cuando el mercado no cubre las necesidades o requerimiento de la demanda, con los productos existentes en el mercado.

Se refiere aquella demanda que no ha sido cubierta en el mercado y puede ser cubierta con una oferta pensada para ese mercado desatendido, particularmente hablando para un mercado que el Hostal no tenía una oferta disponible para la demanda específica del mercado empresarial. La demanda insatisfecha puede por la dificultad de acceder servicios, la falta de satisfacción con los beneficios de los productos o servicios actuales, problemas con los precios, localización no adecuada, ente otros.

4. Conclusión Diagnóstica

A lo largo del análisis previamente desarrollado, se pudo observar que el Hostal Las Golondrinas se encuentra posicionada como un hospedaje para parejas y familias jóvenes, para el turismo vacacional y recreativo de las sierras de Córdoba, particularmente en el Valle de Punilla, y en general tiende a satisfacer la demanda espontánea que se genera en épocas vacacionales.

Una de las principales fortalezas que posee la empresa radica en su clima hogareño, la calidez y amabilidad de la atención, y el hecho de que es atendida por los mismos dueños. Sin embargo, en lo que respecta a la administración y gerenciamiento del hostel, justamente la sobrecarga de tareas operativas en lo gerencia hace que se descuide la planificación estratégica.

Uno de los aspectos más afectados radica en el desarrollo de la comunicación y el uso de canales digitales, que en la actualidad es un requisito para sostenerse competitivo en un mercado donde las empresas cada vez más ganan terreno. Sin embargo, en los pocos espacios donde se encuentra presente, las reseñas son muy buenas y también poseen una buena referencia de boca en boca.

Uno de los problemas relacionados al segmento de turismo, radica en la estacionalidad y la temporalidad, que impacta directamente en todos los prestadores de servicio asociados a la actividad turística. A pesar de esto, el rubro de hospedaje y gastronomía podría accionar de forma significativa para lograr una activación en época de temporada baja, pero no se ha detectado que el Hostal Las Golondrinas lleve a cabo algún tipo de acción para hacer frente a este ciclo.

En lo que respecta a las oportunidades del mercado son amplias, y una de ellas radica en que la empresa pueda atender nuevos mercados, que hasta el momento no han sido abordados por la competencia directa y que puede, incluso, servir de base para el desarrollo de alianzas entre competidores. Tal como se mencionó en los antecedentes, específicamente el informe presentado por la Junta de Andalucía o el desarrollo del Festival de la Cerveza en Brasil, se vuelve clave desarrollar actividades o acciones que permitan captar un nuevo mercado o segmento, y que permitan hacer frente a la temporada baja de forma rentable, efectiva y eficiente.

Claramente, es necesario considerar que el panorama político y económico del país se está caracterizando por una fuerte inestabilidad, altos índices de inflación,

devaluación de la moneda local, recesión, aumento de la pobreza, entre otros. Esta situación lleva a una oportunidad clave, que es la reactivación del turismo interno para aquellos que dispongan financieramente de los fondos para hacerlo.

Como se mencionó, a pesar de lo anterior, se considera clave que el Hostal Las Golondrinas desarrolle nuevos mercados, y particularmente es interesante observar que en Córdoba existe un desarrollo comercial y empresarial fuerte, que se manifiesta mediante polos industriales como lo es el caso automotriz y autopartista, concentración de empresas de tecnología, de grandes empresas nacionales como Arcor y AGD, lo cual permitiría pensar en desarrollar una oferta turística especializada en este mercado.

Por otro lado, la provincia de Córdoba es limítrofe de otras provincias que pueden ser de gran oportunidad para el turismo empresarial, tal como es el caso de San Luis, donde se encuentran empresas como P&G, Kimberly Clark, Softys entre otras, o Santa Fe, que posee empresas como General Motors, Grupo Vicentín, Acindar etc.

Para que la propuesta sea efectiva, es importante que sea acompañado mediante el desarrollo de los canales digitales para publicitar, siendo que el Hostal Las Golondrinas, en el presente no se encuentra posicionado en el mundo digital.

Como consecuencia de todo lo anterior mencionado, es que se considera importante la oportunidad que se presenta de desarrollar este nuevo mercado, lo que le permitirá a la empresa poder posicionarse como una nueva oferta como también hacer frente a su mayor amenaza: la estacionalidad turística. Ante esto, se espera que, a través de los planes desarrollados a continuación, el Hostal Las Golondrinas pueda desarrollar el mercado empresarial, a través del turismo empresarial no recreativo, con el objetivo de adecuar los servicios a las nuevas posibilidades que brinda el mercado.

5. Propuesta

El objetivo del presente Plan es desarrollar un nuevo mercado potencial para el Hostal Las Golondrinas destacando sus atributos y cualidades, logrando potenciar el mercado como en la zona de Bialet Massé como en las provincias limítrofes para así captar este nuevo mercado.

Si bien los siguientes objetivos serán planteados de manera separada y detallada, es importante aclarar que los mismos para cumplir con el objetivo general, es vital la interacción de los 3 objetivos específicos.

5.1. *Objetivo General*

Incrementar la facturación anual en un 30% para diciembre de 2023, mediante el desarrollo e implementación de un servicio especializado en el Hostal Las Golondrinas orientado a un nuevo segmento de mercado de turismo empresarial con el aumento de la ocupación en los meses de temporada baja que van desde Marzo a Noviembre inclusive.

5.2. *Objetivos Específicos*

1. Adaptar las instalaciones del Hostal Las Golondrinas, para brindar un servicio de turismo empresarial, que permita incrementar la ocupación en temporada baja en un 20% durante el primer semestre de 2023.
2. Lograr una tasa de conversión del 50% de las solicitudes de presupuesto entre Marzo 2023 a Diciembre 2023, mediante la implementación de un plan de comunicación y marketing digital durante los primeros 2 meses del año 2023.
3. Lograr el 35% de la ocupación durante los meses de temporada baja desde Marzo 2023 a Noviembre 2023 con clientes del segmento empresarial, para las provincias de Córdoba, Santa Fé y San Luis, a través de un plan comercial y la formación de alianzas estratégicas.

5.3. Planes de Acción

5.3.1. Plan 1: Ambientación, Bienes y Servicios

Este plan de acción está enfocado a diseñar y desarrollar los servicios que sentarán las bases del desarrollo para el turismo empresarial. Es importante destacar, que más allá de la meta a la que está enfocada, generarán valor agregado al Hostal para el resto del año, siendo atributos que logren diferenciarlos de la competencia.

Este plan será ejecutado por sus dueños Marcos y Guadalupe.

5.3.1.1 Actividad 1: Definición del nuevo mercado y servicio empresarial.

El nuevo mercado meta es una empresa que traerá contingentes de índole empresarial de hasta 20 personas. En línea con ello el número está basada en la optimización del hostal ya que se ocuparán las 13 habitaciones disponibles

Para este grupo se realizarán diversas actividades grupales tales como capacitaciones, lanzamiento de proyectos, team building, potenciar ejercicios de brainstorming con un mínimo de 2 noches de estadía, para que se pueda aprovechar la vinculación y la desconexión digital que se busca, ofreciendo un ambiente 100% natural y con la posibilidad del disfrute de actividades recreativas en un entorno único poniendo foco en el objetivo de la misma.

5.3.1.2 Actividad 2: Capacitación del Personal hacia el nuevo mercado.

Se propone un plan de capacitación general de un Consultor externo con sólidos conocimientos de la Norma de ISO 9001:2015 hacia todos los empleados del Hostal para que se garantice profesionalizar el servicio, se velen por el cumplimiento de todas las actividades, teniendo en cuenta que es un nuevo mercado al que se estará atendiendo. Es importante que el equipo de trabajo conozca bien todos los paquetes que se estarán ofreciendo, que haya una bajada directa de la estrategia a este nuevo mercado que el Hostal estará considerando, ya que el éxito de la misma, es que todos los empleados del Hostal, se encuentren informados, capacitados y que conozcan el alcance de sus responsabilidades.

Para ello, se revisarán las descripciones de puestos actuales, se crearán instructivos para cada tarea asociada dentro de cada descripción de puestos, flujogramas para facilitar la toma de decisiones internas, y otras herramientas que garanticen, que más allá de la rotación del personal, los procesos estén adecuadamente robustecidos y

estandarizados, para que la experiencia del huésped sea la misma, en diferentes momentos del año y no queden atada a las personas, sino a que los procesos se cumplan.

La capacitación constará en dotar a todo el personal de servicio del Hostal Las Golondrinas de técnicas para mejorar la calidad en el servicio y del mismo modo aportar a la empresa un crecimiento humano y económico.

Esto sentará las bases de un acercamiento a certificar a futuro la Norma ISO 9001:2015, la cual será un gran valor agregado y una diferenciación importante a la hora de lograr la satisfacción del cliente, comparando con otros competidores. Asimismo permitirá aumentar la eficiencia al desarrollar un sistema de gestión de la calidad (SGC) basado en la mejora continua.

5.3.1.3 Actividad 3: Reacondicionamiento habitaciones

Las habitaciones deberán estar acondicionadas para recibir a los huéspedes en las diferentes épocas del año. Para ello es importante complementar para la calefacción mantas de polar suficientes.

Por otro lado, cercano a cada cama, se encontrará un canasto decorativo con una manta disponible (estilo poncho) para continuar disfrutando del aire libre al atardecer.

Asimismo, cada habitación contará con 1 pava eléctrica, 2 tazas (o correspondiente a la cant de habitantes), y las infusiones de té /café. Este servicio agregará valor, le aportará aún más la calidez de la que el Hostal se caracteriza.

5.3.1.4 Actividad 4: Climatización de Pileta

Con la finalidad de ampliar la época de uso de la pileta en común, y teniendo en cuenta asimismo que el gas natural no es un recurso disponible en la zona, se instalará un sistema de calefacción, mediante el uso de paneles solares, que garanticen la calidez del agua durante la primavera.

5.3.1.5 Actividad 5: Máquinas expendedoras

Se propone la contratación de servicio de 1 máquina de café y otra máquina de snacks en comodato habilitadas con productos disponibles tanto para personas celíacas como veganas. De esta manera, se ofrece un servicio de refrigerio las 24hs, sin depender de un recurso que esté designado para tal fin, asimismo funcionará a través de la plataforma de mercado pago.

5.3.1.6 Actividad 6: Adquisición de bicicletas

Se propone incorporar como bienes de uso 20 bicicletas playeras de paseo con un ploteo del nombre del Hostal como uso de marca, las mismas se encontrarán disponibles para que los pasajeros puedan utilizar y recorrer el hermoso entorno natural que ofrece el Hostal, con una ubicación geográfica privilegiada, siendo el único en Bialeto Massé que se encuentra a orillas del Lago San Roque.

5.3.1.7 Actividad 7: Construcción de un fogón

Se propone la construcción de un pequeño espacio con un fogonero de jardín y se instalará alrededor del mismo, rodeando y generando un espacio para 20 personas. El fogón podrá ser utilizado para momentos de reflexión, de vinculación grupales, cierres de actividades etc. Por otro lado, también se podrá utilizar como complemento del Quincho.

5.3.1.8 Actividad 8: Reacondicionamiento de cocina

Se reacondicionará el espacio de la cocina, para que puedan realizarse actividades grupales en la misma. Se deberá garantizar que el espacio se encuentre accesible para turnos de 4/5 personas. Por otro lado, el Hostal proveerá de delantales de cocina con el logo para que la marca siempre esté presente en todo momento.

5.3.1.9 Actividad 9: Ampliación Área de juegos y de espacios recreativos

Se creará un área de juegos para promover el momento de esparcimiento. El mismo constará de 1 metegol, 2 jenga gigante, 1 juego de sapo y actividades de karaoke para que la empresa que contrate tenga disponible la activada ya desarrollada,

Se reforzará el espacio verde exterior, con sillas y hamacas paraguayas para el disfrute de la vista exterior y al aire libre con 2 bancos de plazas.

5.3.1.10 Actividad 10: Check List de Implementación del Plan 1

Se diseñará un listado con todas las actividades anteriormente mencionadas para garantizar que el plan se lleve a cabo en tiempo y forma y cumpliendo así con el presupuesto de inversión acordado.

El mismo incluirá los registros de las capacitaciones como parte del proceso que se realizará con la consultoría externa, además de revisión de todas las compras a realizar, entre ellas.

5.3.1.11. Presupuesto y Recursos:

Tabla 2: Presupuesto y Recursos Plan 1

| Presupuesto Plan de Acción Desarrollo para el Turismo empresarial | Cant | Valor Unit | Valor Total |
|---|------|---------------|------------------------|
| Mantas Polares 1 plaza reforzar habitación | 20 | \$ 2.000,00 | \$ 40.000,00 |
| Mantas Polares (estilo Poncho) disponible para fogón exterior | 20 | \$ 2.000,00 | \$ 40.000,00 |
| Climatizador Solar De Piscinas con instalación | 1 | \$ 350.000,00 | \$ 350.000,00 |
| Alquiler mensual servicio Máquina expendedoras | 1 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 |
| Bicicletas playeras de pase rodado 26" /28" ploteadas con logo Hostal | 20 | \$ 30.000,00 | \$ 600.000,00 |
| Fogonero de Jardín con parrilla | 1 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 |
| Bancos de madera para alrededor fogón | 5 | \$ 4.000,00 | \$ 20.000,00 |
| Pava eléctrica | 13 | \$ 2.000,00 | \$ 26.000,00 |
| Cestos contenedores deco para mantas en habitación | 20 | \$ 800,00 | \$ 16.000,00 |
| Tazas - Infusiones (té - café - agua mineral) | 26 | \$ 1.000,00 | \$ 26.000,00 |
| Delantales de cocina con logo del Hostal Personalizados | 20 | \$ 1.000,00 | \$ 20.000,00 |
| Juego de sapo + fichas | 1 | \$ 18.000,00 | \$ 18.000,00 |
| Jenga gigante | 2 | \$ 8.000,00 | \$ 16.000,00 |
| Parlante Portatil Potenciado Bluetooth con micrófono | 1 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 |
| Sillas y hamacas paraguayas | 6 | \$ 3.000,00 | \$ 18.000,00 |
| Consultor Externo ISO 9001:2015 Capacitación personal | 1 | \$ 150.000,00 | \$ 150.000,00 |
| | | Total | \$ 1.420.000,00 |

(Fuente: Elaboración Propia)

5.3.2 Plan 2: Plan de Comunicación y Marketing Digital

Luego de tener definido por la organización el segmento del mercado al que se apuntará, con una estrategia marcada y ya definida por los dueños, junto con la planificada ambientación del Hostal Las Golondrinas, es necesario ahora desarrollar los canales de comunicación digital, que le permita llegar al público objetivo propuesto, el turismo empresarial. Para ello es necesario robustecer los canales de comunicación para asegurar la correcta difusión de los servicios ofrecidos por el Hostal para insertarse en este nuevo mercado. Por otro lado, es importante dar a conocer (más allá del nuevo mercado), la nueva ambientación con la que cuenta el Hostal que complementará los servicios actuales.

5.3.2.1. Actividad 1: Redes Sociales

Se propone la contratación de Diseñador Web (o misma empresa con la cual se ha diseñado la Web Institucional), para que el mismo diseñe los canales en todas las redes sociales actuales (Facebook, Instagram, Página Web y Google Business) También será el responsable de incluir a la empresa en las principales plataformas de turismo (Booking y Trip Advisor, entre otros), con toda la actualización correspondiente y definir si es necesario pagar o no por los primeros meses posicionamiento específico.

5.3.2.2. Actividad 2: Desarrollo de Perfil en LinkedIn

Se propone la creación de una cuenta de LinkedIn para contacto principal como red de negocios para el nuevo mercado al que se está apuntando.

5.3.2.3. Actividad 3: Actualización y Desarrollo del servicio en la Web propia

Como parte del diseño del Desarrollador Web, será responsable de actualizar la página institucional actual.

5.3.2.4. Actividad 4: Desarrollo de posicionamiento en Google

Relacionando de esta manera en las búsquedas para palabras claves como “TeamBuildings”, “Desconexión digital”, “Encuentros laborales”, “Lanzamientos de proyectos de los equipos de trabajo” etc se promueva el lugar como base para el trabajo para conectarse con los equipos con el plus de estar rodeados de la naturaleza.

5.3.2.5. Actividad 5: Desarrollo de Recorrido Virtual 360°

Agregando valor para el muestreo de lo que se quiere ofrecer, con las propuestas y modelo de negocio en vivo para presentarlas.

5.3.2.6. Actividad 6: Publicitar en AdRHA

Mediante esta actividad, se propone la compra de espacio de publicidad para estar presente en todos los foros de RRHH del país.

5.3.2.7. Actividad 7: Publicidad con Asociaciones Claves

Tanto en la Cámara de Turismo de Biale Massé como en la FEHGRA.

5.3.2.8. Actividad 8: Generación de Bases de Datos Turismo empresarial

Con la creación de una base de datos de todas las empresas del país, con un contacto directo de e-mail, que será el input para las campañas de e-mailing.

5.3.2.9. Actividad 9: Servicio al cliente ON-LINE

Se desarrollará desde la página web un bot para consultas directas, asimismo un contacto de WhatsApp de uso exclusivo para este segmento.

Desarrollo y gestión de un protocolo de comunicación y respuesta a consultas directas tanto en el web bot como en WhatsApp, para lograr la conversión de las consultas en ventas efectivas.

5.3.2.10. Actividad 10: Contratación de un Diseñador y Community

Manager

Se contratarán horas de Community Manager para asegurar que los implementado y detallado arriba en todas las redes sociales actualizadas y / o generadas, promocionando de manera on-line todos los contenidos. Esto claramente aumentará la frecuencia de contenidos que actualmente la empresa desarrollaba cada 10 días.

Se evaluará en adelante, si esta posición resulta clave y se demuestra que las consultan aumentan de manera significativa, se analizará la posibilidad de contratar de manera efectiva para la formación de una nueva estructura.

5.3.2.11. Presupuesto y Recursos:

Tabla 3: Presupuestos y Recursos Plan 2

| Presupuesto Plan de Acción Desarrollo para el Turismo empresarial | Cant | Valor Unit | Valor Total |
|---|------|---------------|----------------------|
| Compra de espacio en ADRHA | 1 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 |
| Diseñador Web | 1 | \$ 114.000,00 | \$ 114.000,00 |
| Community Manager | 12 | \$ 30.000,00 | \$ 360.000,00 |
| | | | \$ 504.000,00 |

(Fuente: Elaboración Propia)

5.3.3 Plan 3: Plan de comercialización

A continuación, se detallarán las actividades claves que conformarán parte del plan de comercialización, una vez que ya se encuentra desarrollado el plan de comunicación integral y marketing digital.

5.3.3.1 Actividad 1: Presentación de Servicios empresariales “Las Golondrinas Bussiness”

- PACK Opción 1: Hasta 20 personas 2 noches en 13 habitaciones de base a 156.000 ARS con desayuno incluido.
- Opción 2: Hasta 20 personas 3 noches en 13 habitaciones de base a 187.200ARS con desayuno incluido (20% descuento)
Adicionales (plus para agregar valor a la propuesta)
*Valor por persona con un mínimo de 10 (los precios no incluyen IVA)
 - a. Almuerzo / Cena: 2.000 ARS

- b. Curso de cocina: 1.500ARS
- c. Clases de Meditación: 1.500ARS
- d. Clases de Yoga: 1.500ARS
- e. Biciroteada guiada por Biale Massé: 1.000ARS

5.3.3.2 Actividad 2: Contratación de un agente comercial a comisión

Se propone la contratación de un agente comercial, quien será el contacto directo con las empresas, etc. Será el responsable de vincular el hostel con los potenciales clientes.

5.3.3.3 Actividad 3: Generación de los canales de venta

Se define como medio principal del canal de venta, desde el Hostel, mediante todos los flujos de comunicación en las redes sociales previamente implementados en el plan anterior. Como segundo canal de venta, es mediante el ejecutivo comercial que estará trabajando a comisión.

5.3.3.4 Actividad 4: Definición de la Nueva Unidad de Negociación “las Golondrinas Business”

Se desarrollará como parte del nuevo mercado, para complementar tanto en las redes sociales como en la página web. Para ello, se deberá trabajar conjuntamente con un Diseñador Gráfico que realice un replanteo de la imagen, logo y estética de la marca, al principio será para publicitar el plan comercial adonde se quiere llegar, las propuestas del negocio, y fotos de lo implementado en el Plan de acción 1. Más adelante y con el éxito del Plan 3, se complementará esa sección donde se pueda visualizar el listado de clientes (empresas) con las que han realizado eventos, galería de fotos, etc.

5.3.3.5 Actividades 5 Desarrollo de agenda comercial virtual

De esta manera se garantizará para que las consultas se realicen de manera online para asegurar la correcta ocupación del Hostel.

5.3.3.6 Actividad 6: Agenda viajes y reuniones en las provincias de Córdoba, San Luis y Santa Fé.

El ejecutivo comercial venderá el paquete de “Las Golondrinas Business” para 20 personas en su totalidad, considerando días de semana de Lunes a Viernes durante la temporada baja desde Marzo a Noviembre inclusive, sin las tres semanas de las

vacaciones de invierno, generando un calendario de reservas on line, donde el agente comercial deberá estar conectado con la dueña del Hostal Guadalupe, de manera tal asegurar que los espacios disponibles se encuentren únicamente habilitados para la empresa que lo contrate. El paquete ofreceré, en conjunto con alianzas estratégicas que agregarán valor a la propuesta de negocio que se quiere apuntar.

5.3.3.7 Actividad 7: Participación en ferias de RRHH

Los dueños del Hostal Marcos y Guadalupe, tanto como el Ejecutivo comercial estarán presente en las ferias que se realicen con las agencias y RRHH de las empresas.

5.3.3.8 Actividad 8: Desarrollos de Alianzas estratégicas con actividades de turismo de Bialeto Massé

Se propone la creación de alianzas estratégicas con diferentes agencias de turismo locales, para garantizar que los grupos puedan ya tener contratados dichos servicios y conocer así los principales lugares característicos de la zona, tales como Iglesia de San Plácido, Museo Histórico y casa de la cultura, Museo del Hinchado de fútbol, Gruta de la rosa mística, Horno histórica de la primera argentina, Los labios del Indio, entre otros.

5.3.3.9 Actividad 9: Desarrollo de Alianzas Estratégicas con servicios de Transfers.

Por medio de esta propuesta, se impulsa el desarrollo de proveedores que se encarguen del traslado de grupo de personas desde y hacia el Hostal, para facilitar dentro de la provincia, asimismo en provincias limítrofes tales como Santa Fé y San Luis, para así ofrecer solución al tema de traslados

5.3.3.10 Actividad 10: Evento para que los referentes de RRHH de las empresas conozcan el lugar

Se realizará 2 eventos por año a cargo del Hostal con 1 noche free para que se puedan conocer las instalaciones que ofrece el hostal plus el pack de servicio con el que cuenta para la realización de las actividades para un cupo de 10 personas (referentes de RRHH, agencias de turismo, organizadores de eventos, team buildings)

Por otro lado, se intenta buscar comentarios y oportunidades que puedan ser transmitidas y asimismo realizar benchmarking de otros competidores que sean referentes en este mercado.

Es importante transmitir con la impronta del lugar toda la historia que el Hostal trae consigo, ya que el parte de la actividad turística en sí misma. Será realizada por sus dueños Marcos y Guadalupe, donde el casco histórico sea parte de experiencia que se quiere vender y la historia del nombre del Hostal.

5.3.3.11 Actividad 11: Envío de Newsletter

Resumen semanal de actividades con las propuestas realizadas actualizadas en todas las redes sociales y envío por mail a los clientes de la base de datos.

5.3.3.12 Actividad 12: Fidelización del cliente

Se enviarán encuestas de satisfacción al cliente para garantizar que el servicio continúe en los niveles. Se realizará en un Google form que será enviado por mail o al número de teléfono vía WhatsApps según indique el cliente; con la siguiente escala de valoración: 1=MALO 2=REGULAR 3=BUENO 4=MUY BUENO 5=EXCELENTE

5.3.3.10 Presupuesto y Recursos:

Tabla 4: Presupuestos y Recursos Plan N° 3

| Presupuesto Plan de Comercialización | Cant | Valor Unit | Valor Total |
|--|--------------|---------------|----------------------|
| Agente comercial (Fee a pagar contra contratación del servicio aprox 3%) | 0 | \$ - | \$ - |
| Diseñador Gráfico | 1 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 |
| Eventos para conocer el Hostal | 2 | \$ 278.000,00 | \$ 556.000,00 |
| | Total | | \$ 576.000,00 |

(Fuente: Elaboración Propia)

5.3.1 Análisis financiero

Para las siguientes estimaciones, se está considerando que las medidas políticas y económicas asociadas a las divisas extranjeras como al turismo emisor se mantengan, se espera que la ocupación de las plazas en Córdoba se sostenga como en la última temporada alta 2022 (Dic-Ene-Feb) que alcanzó una ocupación récord del 100% demostrando una recuperación post pandemia COVID-19. Cabe destacar que para las 124 noches estimadas de esta temporada en el siguiente cuadro, se componen de: 90 días de Dic a Feb, los 14 días de vacaciones de invierno y los 20 días feriados de fin de semana largo durante el año 2023. Por otro lado, para la estimación realizada en función a la temporada baja, y basado en los objetivos que tiene la empresa actualmente para el

cumplimiento de las 400 pernoctaciones en dicha temporada (Canvas, Siglo 21, Hostal Las Golondrinas, pág 43), tomando ese valor de base, nos representa un 12,7% de ocupación.

Lo anteriormente explicado, se resumen en la siguiente estimación para los resultados financieros:

Tabla 5: Tabla resultados financieros

| Cant de noches al año | 365 | | |
|--------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|
| | Temp Alta | Temp Baja | Temp Baja S/ FDS |
| | 124 | 241 | 197 |
| Precio promedio / noche | \$ 6.000,00 | | |
| Pernoctaciones | 1612 | 3133 | 2561 |
| Pernoctaciones según capacidad | 1612 | 400 | 896 |
| Ocupación por temporada Valor Actual | 100% | 13% | 35% |
| Facturación Estimada a Dic 2023 | \$ 9.672.000,00 | \$ 2.400.000,00 | \$ 5.378.100,00 |
| Incrementar temporada baja | | | 35% |
| Facturación con propuesta | \$ 9.672.000,00 | \$ 2.400.000,00 | \$ 5.378.100,00 |
| Facturación total proyectada | \$ 17.450.100,00 | | |
| % de incremento de facturación | 45% | | |
| Inversión realizada | \$ 2.500.000,00 | | |
| ROI sobre la facturación Nueva | 1,15 | | |
| ROI sobre la facturación total | 5,98 | | |

(Fuente: Elaboración propia)

Del cuadro anterior se puede observar que, a partir de lograr una ocupación del 35% de las habitaciones durante temporada baja adicionales para los días hábiles de La V desde el mes de Marzo a Noviembre 2023, la empresa incrementaría un 45% su facturación anual, lo cual en base a la inversión y de acuerdo a los resultados obtenidos según la estimación del ROI, este proyecto es rentable para la organización.

Es importante destacar que al ofrecer este tipo de paquete a las empresas, generará asegurar la ocupación estimada con la optimización de los recursos internos, lo cual es clave para garantizar una óptima rentabilidad; ya que se ofrecerá por paquete completo

de habitaciones, siendo que se estiman 20 personas en promedio para el paquete de turismo empresarial.

Tabla 6: Presupuesto Total desglosado para el cálculo del ROI

| | Presupuesto Plan de Acción Desarrollo para el Turismo empresarial | Cant | Valor Unit | Valor Total |
|---|--|---------------|---------------|------------------------|
| Plan 1 | Mantas Polares 1 plaza reforzar habitación | 20 | \$ 2.000,00 | \$ 40.000,00 |
| | Mantas Polares (estilo Poncho) disponible para fogón exterior | 20 | \$ 2.000,00 | \$ 40.000,00 |
| | Climatizador Solar De Piscinas con instalación | 1 | \$ 350.000,00 | \$ 350.000,00 |
| | Alquiler mensual servicio Máquina expendedoras | 1 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 |
| | Bicicletas playeras de pase rodado 26" /28" ploteadas con logo Hostal | 20 | \$ 30.000,00 | \$ 600.000,00 |
| | Fogonero de Jardín con parrilla | 1 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 |
| | Bancos de madera para alrededor fogón | 5 | \$ 4.000,00 | \$ 20.000,00 |
| | Pava eléctrica | 13 | \$ 2.000,00 | \$ 26.000,00 |
| | Cestos contenedoros deco para mantas en habitación | 20 | \$ 800,00 | \$ 16.000,00 |
| | Tazas - Infusiones (té - café - agua mineral) | 26 | \$ 1.000,00 | \$ 26.000,00 |
| | Delantales de cocina con logo del Hostal Personalizados | 20 | \$ 1.000,00 | \$ 20.000,00 |
| | Juego de sapo + fichas | 1 | \$ 18.000,00 | \$ 18.000,00 |
| | Jenga gigante | 2 | \$ 8.000,00 | \$ 16.000,00 |
| | Parlante Portatil Potenciado Bluetooth con micrófono | 1 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 |
| | Sillas y hamacas paraguayas | 6 | \$ 3.000,00 | \$ 18.000,00 |
| Consultor Externo ISO 9001:2015 Capacitación personal | 1 | \$ 150.000,00 | \$ 150.000,00 | |
| Plan 2 | Compra de espacio en ADRHA | 1 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 |
| | Diseñador Web | 1 | \$ 114.000,00 | \$ 114.000,00 |
| | Community Manager | 12 | \$ 30.000,00 | \$ 360.000,00 |
| Plan 2 | Agente comercial (Fee a pagar contra contratación del servicio aprox 3%) | 0 | \$ - | \$ - |
| | Diseñador Gráfico | 1 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 |
| | Eventos para conocer el Hostal | 2 | \$ 278.000,00 | \$ 556.000,00 |
| | Total | | | \$ 2.500.000,00 |

(Fuente: Elaboración Propia)

5.4 Indicadores de medición

Tabla 7: Indicadores de Medición.

| | | Plan 1 | Plan 2 | Plan 3 |
|-----------------|-----------------------------|---|---|--|
| Objetivo | | Adaptar las instalaciones del Hostal Las Golondrinas, para brindar un servicio de turismo empresarial, que permita incrementar la ocupación en temporada baja en un 20% durante el primer semestre de 2023. | Lograr una tasa de conversión del 50% de las solicitudes de presupuesto entre Marzo 2023 a Diciembre 2023, mediante la implementación de un plan de comunicación y marketing digital durante los primeros 2 meses del año 2023. | Lograr el 35% de la ocupación durante los meses de temporada baja desde Marzo 2023 a Noviembre 2023 con clientes del segmento empresarial, para las provincias de Córdoba, Santa Fé y San Luis, a través de un plan comercial y la formación de alianzas estratégicas. |
| 1 | Nombre del indicador | Inversión realizada | Gestión de consultas | Can. De ventas |
| | Formula | Valor inversión realizada/ Valor inversión asignada para este plan de Acción | Cantidad de consultas gestionadas de clientes empresariales | Cantidad de ventas de Pack Opción 1 |
| | Valor objetivo | 100% a Marzo 2023 | >=20 / mes desde Mar a Dic 2023 | >=3 packs Opción 1 vendidos /mes desde Mar a Sep |
| 2 | Nombre del indicador | Implementación de actividades | Tasa de conversión | Rendimiento Ejectivo de ventas |
| | Formula | Actividades implementadas/ Total de Actividades | Cant Consultas efectivizadas en Ventas/ Cant Consultas Totales | Cant Clientes capturados por ejecutivo comercial |
| | Valor objetivo | Cumplimiento al 100% a Marzo 2023 | 50% / mes de Mar a Dic 2023 | 1 Pack Opcion 1 por bimestre desde Mar a Nov |
| 3 | Nombre del indicador | ROI | Actualización de contenidos | Cant. De clientes por evento |
| | Formula | Facturación Nueva - Inversión Total Realizada a Jul/ Inversión Total Realizada a Jul | Contenido actualizado en todas las redes disponibles | Cant Clientes capturados por Evento "Las Golondrinas Business" |
| | Valor objetivo | ROI > 0 a Julio 2023 | Frecuencia Semanal desde Feb 2023 | 5 Pack Opcion 1 por evento |
| 4 | Nombre del indicador | Ocupación temporada Baja | Cant. De seguidores | Origen de clientes |
| | Formula | Cant. De plazas ocupadas de marzo-julio 2023/Cant total de plazas entre marzo-julio 2023 | Cantidad de seguidores en linkedn | Cant. De clientes de origen Santa Fé y San Luis/Cant. De clientes totales |
| | Valor objetivo | 20% | > 2000 seguidores acumulados a Nov 23 | 40% |
| 5 | Nombre del indicador | | | Nivel de satisfacción |
| | Formula | | | Encuesta de Satisfacción |
| | Valor objetivo | | | Valor >= 4,5 |

(Fuente: Elaboración Propia)

*Valor Pack 1 (2 noches de 13hab = 26 noches * 6.000ARS valor unit)

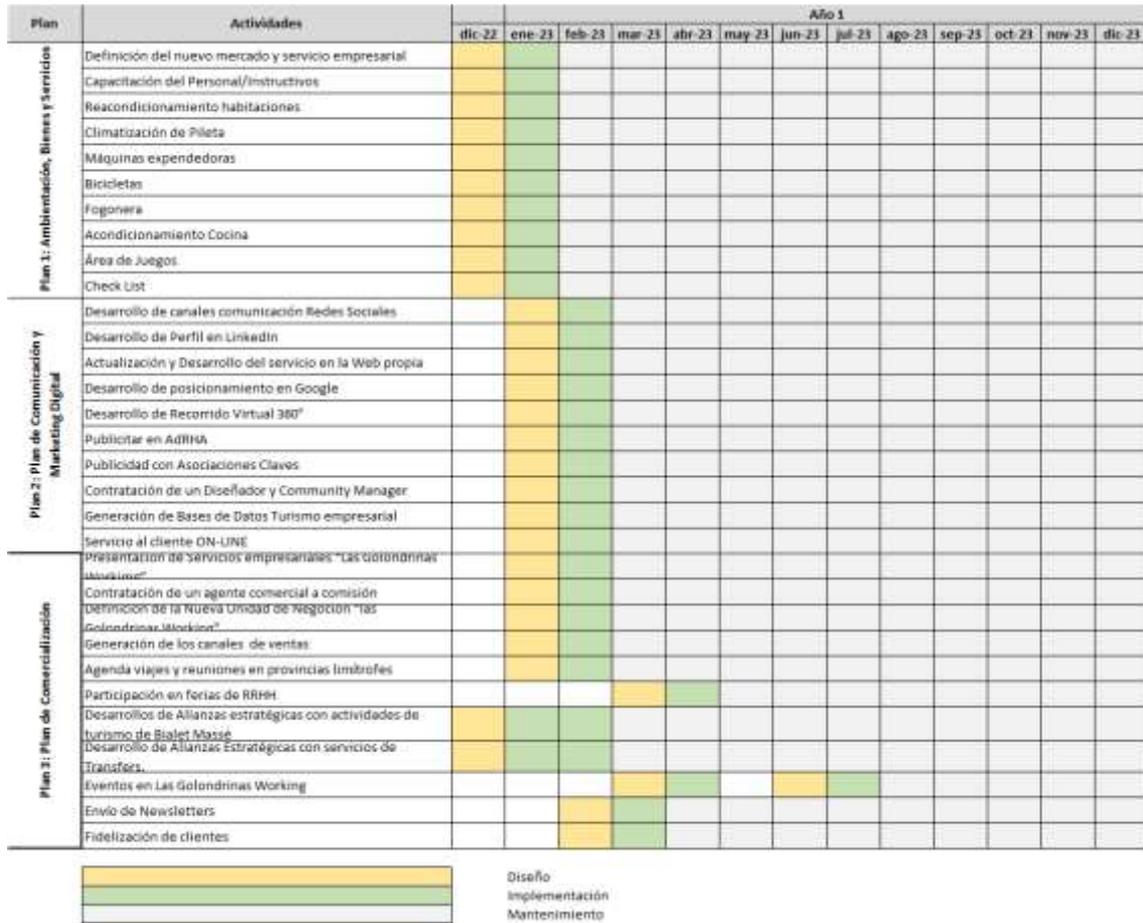
Tabla 8: Tabla de ventas proyectadas según Plan 3

| | mar-23 | abr-23 | may-23 | jun-23 | jul-23 | ago-23 | sep-23 | oct-23 | nov-23 | Total Packs 1 |
|--------------------|----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 22 |
| | | | 1 | | | 1 | | | 1 | 3 |
| | | 5 | | | 5 | | | | | 10 |
| Total Packs | 2 | 7 | 3 | 2 | 8 | 4 | 3 | 3 | 3 | 35 |
| Ventas ARS | \$ 312.000,00 | \$ 1.092.000,00 | \$ 468.000,00 | \$ 312.000,00 | \$ 1.248.000,00 | \$ 624.000,00 | \$ 468.000,00 | \$ 468.000,00 | \$ 468.000,00 | \$ 5.460.000,00 |

(Fuente: Elaboración Propia)

5.5 Diagrama de Gantt

Tabla 9: Diagrama de Gantt



(Fuente: Elaboración Propia)

Conclusiones

Como resumen del trabajo presentado, y contemplando el análisis previamente realizado tanto de factores internos como externos, se pudo observar que la empresa necesita tener acciones claras y precisas para hacer frente al ciclo de la temporada baja, como primer objetivo sobre el cual se ha abordado un plan de marketing para lograr un incremento de la facturación con el aumento de la ocupación del hostel en dicha temporada.

En línea con lo mencionado anteriormente, surge la propuesta de un desarrollo de mercado empresarial, el cual se define como consecuencia de la etapa de la pandemia, donde se ha trabajado de manera remota, generando una desconexión a nivel personal en los equipos de trabajo. En línea con ello, se ha perdido todo tipo de comunicación interna debilitando el trabajo en equipo y, por otro lado, una hiperactividad virtual que fue ocasionando algunos problemas de relacionamiento interno. Así, en la actualidad (2022), muchas empresas han regresado a la normalidad, pero bajo un esquema de trabajo híbrido. Es por ello que se ve una oportunidad en este mercado para que el Hostal Las Golondrinas, destacado por su gran cercanía a la naturaleza, es el lugar ideal para generar ese ambiente propicio para ofrecer estas experiencias de vinculaciones sociales, alejados de la hiperconectividad. Asimismo, por tratarse de una actividad laboral, las jornadas deberán darse dentro de los días de semana, en contraposición a las épocas vacacionales y fines de semana largo, en tal sentido este mercado potenciará la temporada baja, teniendo en cuenta que viene a ocupar la capacidad ociosa de las instalaciones.

La previsión, la elaboración de presupuestos y la venta resultan mucho más efectivos. El rendimiento del hostel se ve impulsado por el aumento de la ocupación en las temporadas que se necesitan activar. No obstante, es importante destacar que las acciones ejecutadas en relación a complementar con servicios disponibles para este mercado, será una mejora sobre los servicios actuales, contribuyendo así a una mejor experiencia hacia el cliente en temporada alta.

Desde el Hostal, será muy importante comprender las necesidades de los clientes que les permitirán desarrollar servicios más atractivos. Prestar un mejor servicio aumenta las reseñas positivas y fomenta el marketing de recomendación, tal como el Hostal Las Golondrinas hoy lo posee en el mercado de turismo recreativo donde participa activamente. Conocer al cliente final les permitirá tomar mejores decisiones y adaptarse

más rápido cuando sea necesario, tener una oferta atractiva para este nuevo público y poder posicionarse a largo plazo en un mercado competitivo.

Recomendaciones

Es importante que la empresa se encuentre alineada en toda su estructura organizacional con el nuevo objetivo que se busca, teniendo en cuenta que el hostel no podía ofrecer puestos permanentes debido a la reducción de actividades en la temporada baja, por lo que la rotación del personal o contratación temporal era lo adecuado para esta circunstancia. Como consecuencia de la activación de la temporada baja, debido a los planes de acción planteados, sería prioritario realizar una estandarización de los puestos de trabajos, agregando entre otros detalles, cartel de identificación de los nombres con la posición, la redacción clara y precisa de sus *Job Description* correspondientes, de manera tal, las actividades no queden atadas a las personas, sino a los procesos a desarrollar y las aptitudes como las actitudes que deben permanecer en el hostel con su diferenciación por el clima ameno y alta vocación de servicio al cliente, clave para el éxito del programa. Asimismo, deberá permanecer activa, claramente con una mayor frecuencia a la actual y mayor exposición en las redes sociales, promoviendo y buscando proactivamente al público objetivo.

Por otro lado, y de acuerdo a como se fue organizando esta propuesta, la cual está enfocada al desarrollo del segmento de turismo empresarial, siendo importante no dejar de lado el análisis y seguimiento de otros nichos de mercados que tengan un potencial, de las cuales no se han abordado estrategias en la presente propuesta, y se recomendará continuar explorando en búsqueda de nuevas oportunidades, como el caso de desarrollo del mercado extranjero (aprovechando el trasfondo histórico del nombre de Las Golondrinas, promoviendo el verano en verano de países de otro hemisferio, y que ha sido la principal motivación de la apertura del Hostel); como también explorar el mercado gastronómico con el mismo objetivo de potenciar la rentabilidad del negocio en la temporada baja.

Finalmente, en lo que refiere al mercado del turismo de trabajo es clave el desarrollo de un servicio basado en la calidad total, por lo cual es clave que la empresa capacite al personal, invierta en recursos y establezca los objetivos de forma tal que se centre en el desarrollo de la servucción como factor diferencial a largo plazo. En este sentido, es óptimo que la empresa adopte normativas de calidad total y metodologías de gestión de la misma.

Referencias

- Ámbito Financiero (2022) “El Gobierno Nacional presenta una imagen negativa”
Publicado en *Ámbito Financiero*, sección Economía, el 05/04/2022 [Documento Digital] Extraído el 01/09/2022 <https://www.ambito.com/politica/alberto-fernandez/la-imagen-del-gobierno-que-dicen-los-sondeos-n5409542>
- Buttler, 1994, *Superando la estacionalidad turística: Planificación y gerenciamiento de eventos y comunicación integrada de marketing*
- COMUNICACIÓN A 7407, BCRA (2021) *Financiamiento en cuotas de compras efectuadas a través de tarjetas de crédito de pasajes hacia otros países y de servicios turísticos en el exterior. Disposición.* Publicado en Comunicaciones A, B y C, Comunicados de Prensa (P) y Circulares en noviembre de 2020. [Documento Digital] Extraído el 01/09/2022 de <chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.bcra.gov.ar%2FPdfs%2Fcomytexord%2FA7407.pdf&cLen=247170&chunk=true>
- Cronista, 2022, “La pandemia ya arrasó con el 10% de los hoteles del país”
- D.N.U 297 (2020) *Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Coronavirus (COVID-19) – DISPOSICIONES.* Publicado en el Boletín Oficial en Marzo de 2020 N° 34334 [Documento Digital] Extraído el 01/09/2022 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=335741>
- Drucker, P. (1973) *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas.* Ed El Ateneo
- 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 01/09/2022 de
<https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V22/N06/v22n6a11.doc.pdf>

Ferrell y Hartline (2018) Estrategia de Marketing. 6ta. ed. Ed. Cengage Learning Mexico

Fisher y Espejo (2004) Mercadotecnia Ed McGraw -Hill Mx.

Fromer y Vieira (2003) Superando la estacionalidad turística: Planificación y gerenciamiento de eventos y comunicación integrada de marketing

INDEC (2022) Informe Técnico N° 22. V. 7. Turismo Vol. 7, n° 3 Publicado febrero 2023. [Documento Digital] Extraído el 01/05/2023 de
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_02_231419BDD423.pdf

Infobae (2022) Por que la brecha cambiaría por encima del 100 marco un récord en la argentina y que efectos genera. Publicado en Agosto 2022 [Documento Digital] Extraído el 01/09/2022 <https://www.infobae.com/economia/2022/08/29/por-que-la-brecha-cambiaría-por-encima-del-100-marco-un-record-en-la-argentina-y-que-efectos-genera/>

Junta de Andalucía (2020) Plan Estratégica para Incrementar la Ocupación en Temporada Baja. Municipio de Andalucía, Publicado en 2022 [Documento Digital] Extraído el 01/09/2022 <https://pdfslide.net/documents/1-plan-estrategico-para-incrementar-la-ocupacion-en-temporada-baja.html>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing 8va edición. Pearson Educación México

Kotler, 2006, Dirección de Marketing Ed. Pearson

Kotler, Bowen, García de Madariaga y Flores Zamora (2011). Marketing Turístico 5ta ed,
Ed. Pearson

Lage y Milone, 2000, Superando la estacionalidad turística: Planificación y
gerenciamiento de eventos y comunicación integrada de marketing

López-Bonilla, López (2007), Variabilidad estacional del mercado turístico en Andalucía.

Ministerio de Turismo y Deporte del País (2019) TURISMO INTERNO 2019 – Córdoba.

Publicado en diciembre de 2019 [Documento Digital] Extraído el 01/09/2022
de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/informe/documentos/descarga/5f3d9300a4903304077768.pdf>

Ministerio de Salud, 2022, Publicado en Enero 2022, [Documento Digital] Extraído el
01/09/2022

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

OMT, 2021, Publicado en Enero 2022, [Documento Digital] Extraído el 01/09/2022
<https://www.unwto.org/es/turismo-2021-resumen-omt>

Porter (2019) Estrategia Competitiva Ed. McGrawHill

Sutcliffe & Sinclair (1980). The measurement of seasonality within the tourist industry