



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

Complejo Santa Clara del Atuel

Plan de Marketing

Trabajo de investigación

Alumno: Federico Arenas

e-mail: arenasfede@gmail.com

Profesor orientador: Mónica Lucero

Mendoza, Julio de 2014

Índice

Introducción	6
Problema	6
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Justificación	8
Capítulo I	9
La Institución	9
Historia	9
Visión	9
Misión	10
Valores	10
Objetivos estratégicos.....	10
Estrategia.....	11
Tipo de empresa	11
Organigrama	12
Funciones.....	12
Capítulo II	14
Objeto de análisis	14
Análisis Variables Macroeconómicas	15
Entorno Económico	15
Entorno Político-Legal	16
Entorno Sociocultural.....	18
Análisis de la Demanda.....	19
Tamaño actual de mercado nacional	19
Oferta turística de Mendoza	21

Crecimiento anual del mercado en los últimos años	22
Crecimiento del mercado anual esperado.....	22
Estacionalidad y ciclos de ventas	23
Análisis del comportamiento de los clientes	24
Nacionalidad y procedencia de los turistas	24
Perfil del turista argentino	26
Evolución y comportamiento de turistas en la Provincia	27
Medios utilizados para consultar información de Mendoza	28
Aspectos Comerciales	29
Ventas	29
Imagen de las Cabañas	30
Estacionalidad de las ventas	30
Capítulo III	31
Análisis FODA	31
Fortalezas.....	31
Debilidades.....	31
Oportunidades	32
Amenazas	32
Estrategias de acción.....	33
Estrategias FO	33
Estrategias FA.....	37
Estrategias DO	38
Estrategias DA	42
Capítulo IV	45
Objetivos comerciales.....	45
Estrategias comerciales	45
Segmentación	45
Mercado meta	48

Posicionamiento	49
Capítulo V	51
Servicio (producto)	51
Marketing de Servicios	51
Estrategias	52
Marca	54
Ciclo de vida del servicio	55
Comunicación (promoción)	57
Marketing a través de internet	57
Sitio Web	58
Enlaces	58
El poder de las redes sociales dentro de la empresa.....	59
Precio	60
La incidencia de Internet	60
Psicología del consumidor	61
Fijación del precio.....	62
Adaptación al precio	63
Distribución (plaza)	65
Ubicación	65
Capítulo VI	67
Sistema de planificación y control	67
¿Por qué planificar y establecer metas?	67
Mejora Continua	68
Planear	68
Hacer.....	69
Revisar	69
Actuar.....	69
Cuadro de Mando Integral.....	70

Plan Estratégico	70
Mapa Estratégico	71
Perspectivas	72
Indicadores e Inductores	74
Matriz de Cuadro de Mando	80
Iniciativas estratégicas.....	80
Conclusiones del uso.....	81
Programa de Acciones	83
Conclusiones	86
Bibliografía	88
Bibliografía general	88
Informes de Instituciones.....	89
Artículos periodísticos.....	89
Páginas de Internet consultadas	90

Introducción

El propósito de este trabajo es elaborar un Plan de Marketing para el Complejo Santa Clara del Atuel, ubicadas en el Valle Grande, San Rafael, y que pertenecen a la Orden Franciscana; con el fin de proporcionar un estudio de mercado, ayudar a definir en mejor medida la situación de la Organización y sus estrategias de marketing, y también preparar a modo general, una buena fuente de datos a la cual se pueda recurrir. También, existe la idea de abarcar el estudio para la nueva Residencia de habitaciones que se está desarrollando, proveyendo a la Organización de herramientas necesarias con la cual empezar a trabajar.

La industria del turismo se ve favorecida en estos tiempos, y con este trabajo, se pretende colaborar lo más posible con esta actividad que realiza la Orden, a fin de lograr una mayor eficiencia en el desempeño de la misma.

Problema

El Valle Grande es una zona rica en actividad turística, que acapara muchos turistas de todos lados en Argentina, especialmente de la zona de Buenos Aires; a lo largo de todo el año, con fuertes movimientos en las vacaciones de verano, invierno, Semana Santa y feriados largos. Además de contar con muchas cabañas y complejos donde poder vacacionar, se pueden realizar todo tipo de actividades, como kayak, rafting, palestra, cabalgatas, caminatas, etc.

El importante movimiento que provoca el turismo, ha permitido desarrollar muchos complejos de cabañas, hoteles, y también centros de artesanías, deportes, etc.; y esto hace de la zona, una gran fuente de trabajo. No se puede decir que existe una competencia marcada en temporada alta, ya que se ofrece un mismo servicio y la demanda es muy grande. Pero la temporada baja es otro tema, y es en la cual en que un plan de marketing resultaría útil, ya que permitiría generar una ventaja competitiva por sobre el resto, captando el turismo que se

genere, y además, ayudaría a ordenar y administra eficientemente los recursos.

Objetivo General

Realizar un Plan de Marketing para el Complejo Santa Clara del Atuel, que abarca las Cabañas y la Residencia, de modo que sea utilizado en forma de guía y proporcione un orden y estructura en su accionar, siendo a la vez, fuente de información a la cual recurrir para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- ✚ Elaborar un Plan de Marketing, que contemple la estrategia elegida, junto con la visión y misión de la organización.
- ✚ Realizar un diagnóstico del mercado turístico de la Provincia de Mendoza, identificando puntos fuertes y débiles, analizando las variables más relevantes del sector competitivo.
- ✚ Realizar una segmentación del mercado que permita definir el cliente meta.
- ✚ Establecer un sistema formal de planificación y control para el Complejo.
- ✚ Analizar la posibilidad de ingresar al mercado de turistas chilenos.
- ✚ Actualizar y mejorar el sitio web, e incorporar al sistema de comunicación, las redes sociales.

Justificación

La elaboración de un *Plan de Marketing*, va a permitir a la Orden contar con una herramienta más para poder desarrollar este negocio. Dotar de una estructura y una estrategia que abarque un periodo de más de un año, permitiría ordenar y ahorrar costos, aumentar las ventas y cubrir periodos fuera de temporada, mejorar el servicio y trato con el cliente, y también la comunicación; mejorar la relación con el personal, capacitándolo y terciarizando actividades innecesarias.

Además, se considera que la investigación sería de gran utilidad para la Organización, ya que determinaría el mercado en el que se encuentra; además, permitiría definir los clientes para las cabañas y el complejo, identificar los proveedores y organizaciones que pueden ayudar y colaborar con el negocio, como asociaciones y empresas turísticas.

Capítulo I

La Institución

Historia

Complejo Santa Clara del Atuel pertenece a la Orden Franciscana, que tienen como fin la evangelización de los pueblos y culturas. Fue fundada por San Francisco de Asís en el año 1209, y actualmente se encuentra alrededor de todo el mundo, siendo una de las mayores ordenes, respecto a miembros, fieles y seguidores.

En Argentina, se encuentran divididos en varias "provincias franciscanas" a lo largo del territorio, y San Rafael pertenece a una de ellas.

El proyecto surge hace 12 años y consiste en crear un espacio destinado a diversos fines (religiosos, culturales, recreativos) en un contexto natural y con un edificio ajustable a las necesidades de quienes lo utilicen, generando a la vez, ingresos económicos que permitan su mantenimiento-funcionamiento y sostén de otras obras de la Institución.

Actualmente, se encuentra en la etapa de finalización de las cabañas, 9 en total, las cuales ya están en funcionamiento desde hace 2 años; y la construcción de la Residencia, que tiene 40 habitaciones con una sala de conferencias y una pequeña Capilla. Luego, se pretende continuar con la incorporación de personal nuevo y la comercialización de la Residencia, para la puesta en marcha de la misma.

Visión

"Evangelizar a todos los pueblos a través de lo educativo, recreativo, religioso y la promoción humana, en especial, en los ámbitos más marginados."

Misión

“Creamos un espacio en el cual las familias puedan descansar y disfrutar de la naturaleza y los lugares que ofrece San Rafael, compartiendo recuerdos y experiencias inolvidables, inspirados en los valores cristianos y familiares.

Además, ofrecemos un lugar privilegiado para el encuentro personal con uno mismo y con Dios, a través del aprendizaje, la diversión y el compartir con los demás.”

Valores

- Valores cristianos (Fomentar la amistad, la camaradería, el buen uso del tiempo libre, la relación con Dios.)
- Compromiso y esfuerzo por el trabajo
- Calidez y confianza con el cliente
- Cuidado y protección de nuestro entorno, la naturaleza y nuestra cultura.

Objetivos estratégicos

- ✓ Crear un espacio de encuentro familiar.
- ✓ Favorecer el descanso físico y la dimensión espiritual.
- ✓ Proporcionar un lugar para que distintos miembros de la comunidad (colegios, grupos juveniles, catequesis, etc.) puedan compartir y desarrollar distintas actividades como retiros, convivencias, encuentros juveniles, etc.
- ✓ Recaudar fondos para el mantenimiento y funcionamiento del Complejo y para el sostén de otras obras de la Orden.

Estrategia

La estrategia que desarrolla Santa Clara es darse a conocer, a través de su sitio web principalmente, a las familias turistas que desean incursionar en San Rafael, para lograr así la ocupación total de las Cabañas en temporadas altas, y captar la mayor cantidad posible en el resto del año.

Además, se ofrece la Residencia a otros tipos de clientes como contingentes de Instituciones laicas o religiosas, en especial educativas, que permitan el funcionamiento del Complejo durante todo el año. Respecto al Complejo en su totalidad, Santa Clara se esfuerza en mantener y proporcionar las condiciones adecuadas (ya sea del parque, las Cabañas, la Residencia, las instalaciones, el servicio y atención, etc.) para lograr la mayor satisfacción de los distintos clientes y cumplir con las expectativas de los mismos.

Tipo de empresa

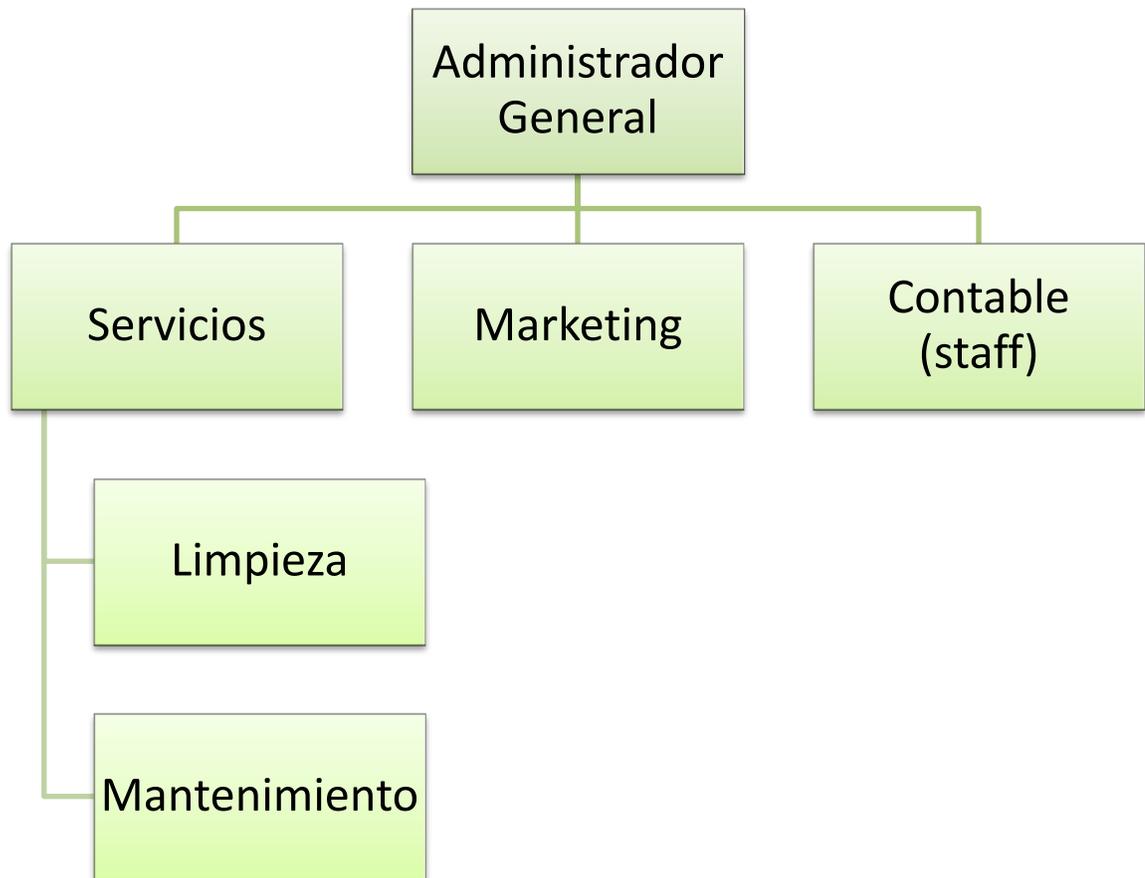
La Orden Franciscana es una Asociación Civil, sin fines de lucro, que cuenta con personería jurídica propia, otorgada por la Organización de Personas Jurídicas de la Provincia.

Como se mencionó, fue fundada por San Francisco de Asís en el año 1209, y actualmente se encuentra alrededor de todo el mundo, siendo una de las mayores ordenes, respecto a miembros, fieles y seguidores.

Luego se encuentra la Asociación Civil sin fines de lucro Santa Clara del Atuel, con personería jurídica en Mendoza, que pertenece a la Orden.

Es una institución reducida, que tiene 6 empleados fijos todo el año; por lo que a fines prácticos, se la considera como una empresa pequeña.

Organigrama



Funciones

Administrador General.-

- Responsable de Santa Clara.
- Representante dentro de la Orden.
- Toma de decisiones estratégicas (buscar fuentes de financiamiento, construir nuevas instalaciones, etc.)
- Supervisión y control del funcionamiento de las Cabañas y la Residencia.
- Encargado de rendir cuentas.

Marketing.-

- Encargado de atención al cliente.
- Manejo del Sitio web y redes sociales.
- Contacto con clientes y proveedores.
- Coordinar reservas y pago de señas.
- Manejo de caja chica.

Servicios.-

Limpieza

- Limpieza de Cabañas y Residencia.
- Atención al cliente.
- Servicio de ropa blanca.
- Compra de insumos.

Mantenimiento

- Encargado de limpieza y orden del parque.
- Reparación de las instalaciones y elementos de trabajo.
- Cuidado de las cabañas.
- Compra de elementos.

Contabilidad (staff).-

- Servicios de contabilidad.

Capítulo II

Objeto de análisis

Para la realización del trabajo, se tendrá como objeto de estudio el Complejo turístico Santa Clara del Atuel, ubicado en el Valle Grande, San Rafael; y perteneciente a la Orden Franciscana.

Cabe aclarar, que en el Complejo se encuentran dos espacios bien diferenciados de acuerdo a sus usos y fines, pero que se complementan con los objetivos estratégicos del lugar. Estos son:

✓ **Cabañas**

Actualmente, están en funcionamiento 7 cabañas, destinadas exclusivamente para el turismo familiar, y se utilizan los fondos captados para el mantenimiento del lugar, y también para el de otras obras realizadas por la Orden.

✓ **Residencia**

Es un edificio que cuenta con 40 habitaciones para 4 a 6 personas, con baño privado, una pequeña Capilla, sala de charlas, comedor y cocina comunitaria; destinada para el alojamiento de escuelas y grupos juveniles provenientes de toda la Argentina, pertenecientes a la Orden y de otras comunidades, con el fin de brindar un espacio de esparcimiento y encuentro espiritual.

Además, también sería utilizado en temporada alta, cuando no hay lugar en las cabañas y existe un exceso de pedidos de turistas.

Análisis Variables Macroeconómicas

Entorno Económico

➤ Inversión y crecimiento

A nivel nacional, se espera que el 2014 sea un año con pocas inversiones en la mayoría de los sectores, gracias a la gran incertidumbre que existe, y también a las malas políticas económicas (desde el 2007 se vienen financiando el déficit con emisión monetaria), y la elevada inflación (25% al 30%).¹

A nivel provincial, luego de un pobre crecimiento en el PBG, se espera que la evolución del mismo para el 2014 sea negativa porque el mercado interno se ajustará debido, entre otras cosas, a la devaluación. Sin embargo, cabe aclarar que el sector turístico presenta números positivos y es una gran fuente de ingreso de dinero para la provincia.²

➤ Tipo de Cambio

Un tipo de cambio elevado, representa una ventaja competitiva para la Provincia, ya que "abaratara los precios" para los extranjeros; pero sin embargo, el aumento del dólar ha generado especulaciones e incertidumbre en el mercado local, impactando indirectamente en las inversiones, viajes, etc. de los residentes y turistas nacionales.

➤ Perspectivas de crecimiento turístico

Se espera que el sector turístico siga creciendo para los próximos años, gracias al gran ingreso de turistas argentinos y del resto del mundo que tiene la Provincia, y también a las políticas y promociones realizadas por el Estado provincial.

¹ <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2014/2/23/senal-alerta-inversiones-estancan-mendoza-769112.asp> [Febrero, 2014]

² <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2014/2/9/incertidumbre-para-2014-766429.asp> [Febrero, 2014]

Entorno Político-Legal

➤ Legislación Vigente

Se mencionaran algunos decretos y resoluciones claves, y también conceptos:

Resolución N568/07 Alojamiento turísticos

Artículo 1.2.1.1: Se considera alojamiento turístico a los fines de esta Resolución y demás disposiciones concordantes, a los establecimientos de uso público que prestan servicio de alojamiento, que no se encuentran alcanzados para sus prestaciones por las disposiciones de la Ley Nacional Nº 23.091, de acuerdo con una tarifa y modalidades determinadas, por un periodo no inferior a una pernoctación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en el establecimiento o inmueble en el que se presta el servicio.

Solamente se podrá ofrecer y/o brindar el servicio de alojamiento turístico en aquellos establecimientos habilitados a tal fin por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia.

CABAÑAS

Artículo 2.6.1.1: Definición. Se clasificarán como Cabañas a los establecimientos de uso público, que agrupa un mínimo de tres (3) unidades de vivienda independientes, que aisladamente o formando conjunto con otras en un mismo predio, brinden al pasajero servicio de alojamiento, que se rigen por una unidad de administración y explotación común; provisto con equipamiento y servicios que permiten la elaboración, consumo y conservación de alimentos dentro de la unidad de alojamiento. Cada unidad deberá contar como mínimo de una habitación o dormitorio, baño, estar-comedor y cocina, debidamente amoblados y equipados. El servicio de alojamiento deberá contratarse por unidad e incluye el servicio de mucama.

Ley 5349 Fomento, protección y desarrollo de actividades turísticas.

Disposiciones Generales

Artículo 1º - La Subsecretaría de Turismo, dependiente del Ministerio de Economía, actuará conforme a las disposiciones contenidas en la Ley Nº 5349 y a la presente reglamentación. Será el organismo encargado de la reglamentación y aplicación de las normas que regulan la actividad turística y de la fijación de los lineamientos de la política gubernamental para el sector.

➤ Políticas de fomento

A nivel nacional:

Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 - MINTUR

Argentina está comprometida con el desarrollo de una política de mercado orientada a coordinar los factores dispersos y disociados con la finalidad de avanzar en términos de calidad y eficiencia tal como demanda un entorno global altamente competitivo. En este sentido, los sectores público y privado se unieron con el objetivo de mejorar la competitividad del turismo en el país a través del Plan Federal Estratégico de Turismo. En este plan se destacan las necesidades de diversificación, la especialización y segmentación del turismo, las acciones para la promoción internacional de destinos turísticos argentinos, el diseño y aplicación de los planes estratégicos regionales de turismo y el aumento de la conectividad aérea, con el aumento de la frecuencia de vuelos y la apertura de nuevas rutas.

A nivel provincial:

Hoy en día, la provincia está llevando a cabo fuertes políticas para la promoción del turismo a través del enoturismo o turismo enológico, que es aquel tipo de turismo dedicado a potenciar y gestionar la riqueza vitivinícola de una determinada zona y que se relaciona con el turismo gastronómico, cultural (arquitectura, arte) y de la salud-belleza. También se ha hecho un fuerte hincapié por dar a conocer

los distintos paisajes (cerros, lagos, diques, etc.) que presenta la geografía de Mendoza, como también sus actividades (aventura, gastronómica, productiva, etc.).³

➤ Impuestos y tasas municipales

En cuanto a la ordenanza tarifaria, se espera un aumento generalizado con respecto a 2013 que va del 25 al 30%; y que incluye todos los rubros (comercio e industria, cementerio, barrido, alumbrado, limpieza, uso del teatro, albergue municipal). Con un aumento promedio de 30% en las tasas municipales y un incremento que ronda 18% en el presupuesto para 2014, el Concejo Deliberante de San Rafael aprobó los proyectos presentados por el Ejecutivo.⁴

Entorno Sociocultural

➤ Viajes familiares

Se sabe que en años anteriores, el 70% de los turistas hace el viaje con la familia, mientras que el resto viaja solo o con amigos (turismo joven). El motivo principal de la elección de visitar la Provincia fue la de realizar actividades de "Esparcimiento, ocio, recreación" con el 75%, seguido por la "visita a familiares y amigos". Además, el 50% de los turistas vista por primera vez Mendoza.

➤ Fe Cristiana

La Iglesia Cristiana y sus Órdenes religiosas, tienen lugares de esparcimiento y meditación, donde invitan a la comunidad a participar de retiros espirituales, encuentros juveniles, etc., para la evangelización y el encuentro personal con uno mismo.

³ <http://www.dailyweb.com.ar/noticias/val/15833-9/nuevas-pol%C3%ADticas-de-promoci%C3%B3n-para-fomentar-el-turismo-del-vino.html> [Marzo, 2014]

⁴ <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2014/1/3/rafael-aprobo-aumento-tasas-municipales-759628.asp> [Enero, 2014]

Hoy en día, se ven varios complejos habitacionales destinados para estos fines, que pertenecen a la Iglesias y las distintas Órdenes que se encuentran involucradas con la comunidad local y nacional.

Análisis de la Demanda

Tamaño actual de mercado nacional

 Total de habitantes

De acuerdo al último censo de población, realizado en octubre de 2010, el total de habitantes de la República Argentina asciende a 40.091.359.⁵

Tabla N°1

Densidad de Población de las Principales Ciudades

Principales Ciudades	Población
Gran Buenos Aires	13 596 320
Gran Córdoba	1 466 823
Gran Rosario	1 236 089
Gran Mendoza	1 086 126
Gran San Miguel de Tucumán	794 237
Gran La Plata	787 294
Gran Mar del Plata	593 337

Fuente: Elaboración propia.

⁵ <http://www.indec.mecon.ar/>

Feriados nacionales⁶

Tabla N°2

FERIADOS INAMOVIBLES

FECHA	DIA	CONMEMORACION
1° de Enero	Miércoles	Año Nuevo
3 y 4 de Marzo	Lunes y Martes	Carnaval
24 de Marzo	Lunes	Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia
2 de Abril	Miércoles	Día del Veterano y de los Caídos en la Guerra de Malvinas
18 de Abril	Viernes	Viernes Santo
1° de Mayo	Jueves	Día del Trabajador
2 de Mayo *	Viernes	Puente Turístico
25 de Mayo	Domingo	Día de la Revolución de Mayo
20 de Junio	Viernes	Día Paso a la Inmortalidad del Gral. Manuel Belgrano
9 de Julio	Miércoles	Día de la Independencia
8 de Diciembre	Lunes	Inmaculada Concepción de María
25 de Diciembre	Jueves	Navidad
26 de Diciembre *	Viernes	Puente Turístico

Feriados Nacionales que se rigen por el Decreto 1768/2013

FERIADOS TRASLADABLES

FECHA	DIA	CONMEMORACION
17 de Agosto	Lunes 18 de Agosto	Paso a la Inmortalidad del Gral. José de San Martín
12 de Octubre	Lunes 13 de Octubre	Día del Respeto a la Diversidad Cultural
20 de Noviembre	Lunes 24 de Noviembre	Día de la Soberanía Nacional

Feriados Nacionales que se rigen por el Decreto 1584/2010

Fuente: Ministerio del Interior

⁶ <http://www.mininterior.gov.ar/>

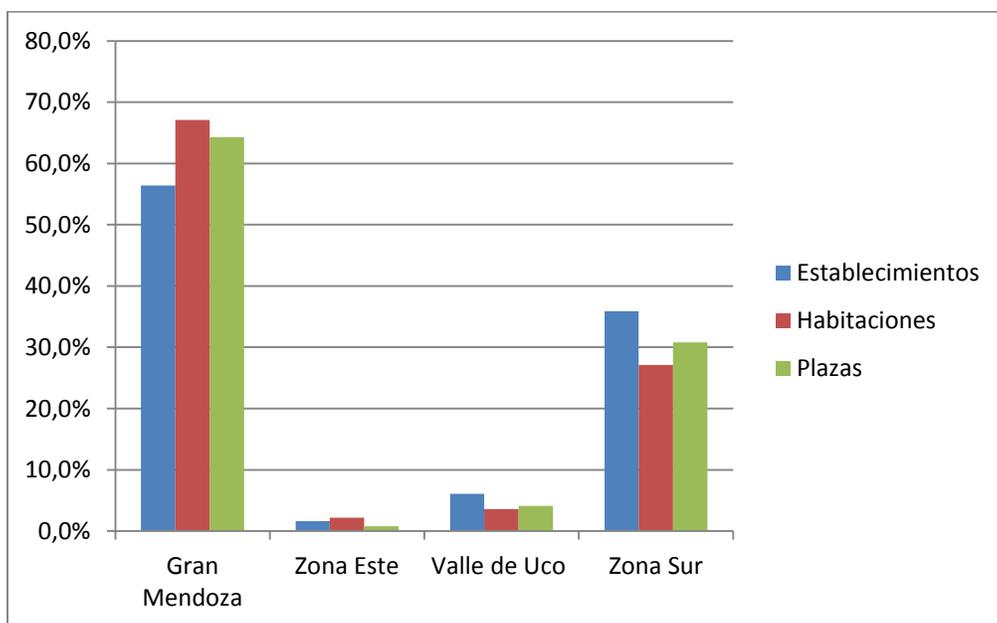
Oferta turística de Mendoza

Por normativa del Estado Provincial los alojamientos turísticos se encuentran obligados, para poder prestar dicho servicio, a inscribirse en los Registros del Ministerio de Turismo de la Provincia de Mendoza. A continuación, se presenta la oferta de alojamientos turísticos en Mendoza:

Gran Mendoza y Zona Sur, poseen más del 92% de establecimientos, habitaciones y plazas. El Gran Mendoza posee el 56,4% de los establecimientos, el 67,1% de las habitaciones y el 64,3% de las plazas. **La zona Sur el 35,9% de los establecimientos, el 27% de las habitaciones y el 30,8% de las plazas.** El resto de la oferta se divide entre el Valle de Uco y la Zona Este con valores entorno al 6% y 1% respectivamente.

Grafico N° 1

Establecimientos por Región



Fuente: Anuario Estadístico de Turismo. Provincia de Mendoza [Año 2012]

Crecimiento anual del mercado en los últimos años

✚ Establecimientos turísticos – Evolución 2.002/2.012

La provincia de Mendoza cuenta, en el año 2.012, con 835 establecimientos que ofrecen el servicio de alojamiento turístico. La Provincia ha aumentado su oferta en un 10,7% respecto a 2.011. En el siguiente cuadro se muestra el número de establecimientos por año y su evolución.

Tabla N°3

Establecimientos, habitaciones y plazas turísticas												
Provincia de Mendoza - Período 2.002 a 2.012												
Año		2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Establecimientos	Cantidad	339	317	373	573	560	609	645	660	725	754	835
	Evolución		-6,5%	17,7%	53,6%	-2,3%	8,7%	5,9%	2,3%	9,8%	4,0%	10,7%
Habitaciones	Cantidad	5.330	5.985	6.542	7.354	7.297	7.902	7.673	8.157	9.350	10.138	11.364
	Evolución		12,3%	9,3%	12,4%	-0,8%	8,3%	-2,9%	6,3%	14,6%	8,4%	12,1%
Plazas	Plazas	14.410	16.279	18.405	21.440	21.545	23.038	22.888	24.343	27.193	29.071	32.554
	Evolución		13,0%	13,1%	16,5%	0,5%	6,9%	-0,7%	6,4%	11,7%	6,9%	12,0%

Fuente: Anuario Estadístico de Turismo. Provincia de Mendoza [Año 2012]

Crecimiento del mercado anual esperado

✚ A nivel nacional

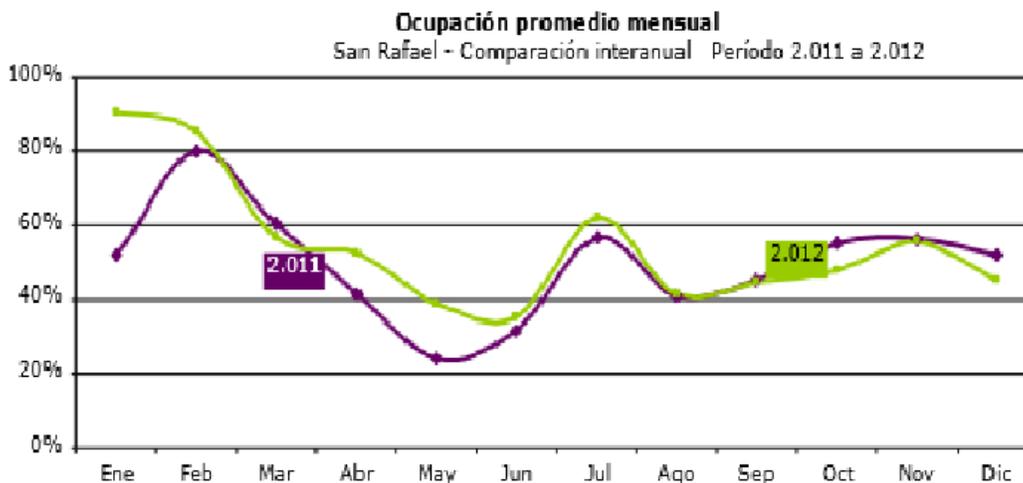
Se espera en Argentina que el turismo crecerá anualmente el 4,19% entre 2013 y 2017. (Consultora Internacional Timetric). La mayor parte de los viajeros proviene de América del Sur (especialmente Brasil y Chile) y Centroamérica, quedándose con casi el 75% de los arribos. Los países europeos aparecen en segundo lugar con el 13%.

Estacionalidad y ciclos de ventas

- ✚ La actividad turística tiene un movimiento en las ventas que es estacional, es decir, tiene temporadas altas y bajas. A continuación, se presenta el comportamiento en el año 2.012, que fue similar al registrado en el período 2.011 y los anteriores; y se utilizará como base para este estudio.

Generalmente, los primeros tres meses del año presentan elevadas ocupaciones, luego una marcada y progresiva disminución en el segundo trimestre con valores mínimos en los meses de mayo y junio. El mes de julio, por el efecto vacaciones escolares de invierno, supera la media anual. A partir de septiembre la ocupación comienza a incrementarse con respecto al mes previo hasta llegar a un máximo en noviembre, para luego disminuir en diciembre.

Gráfico N°2



Fuente: Anuario Estadístico de Turismo. Provincia de Mendoza [Año 2012]

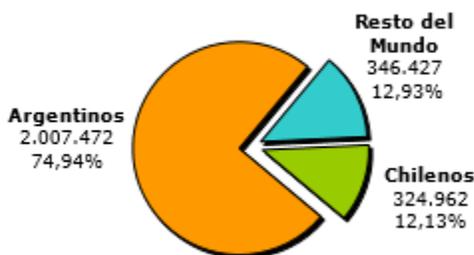
Análisis del comportamiento de los clientes

Nacionalidad y procedencia de los turistas

Como se mencionó, el sector turístico a nivel provincial, viene creciendo y es una de las principales fuentes de ingreso para Mendoza. La Provincia atrae turistas nacionales, principalmente de Buenos Aires, CABA, San Juan, San Luis, Córdoba y Santa Fe; e internacionales, destacándose Chile.

Gráfico N°3

Turistas ingresados a la provincia de Mendoza por origen
Año 2.012 - Total



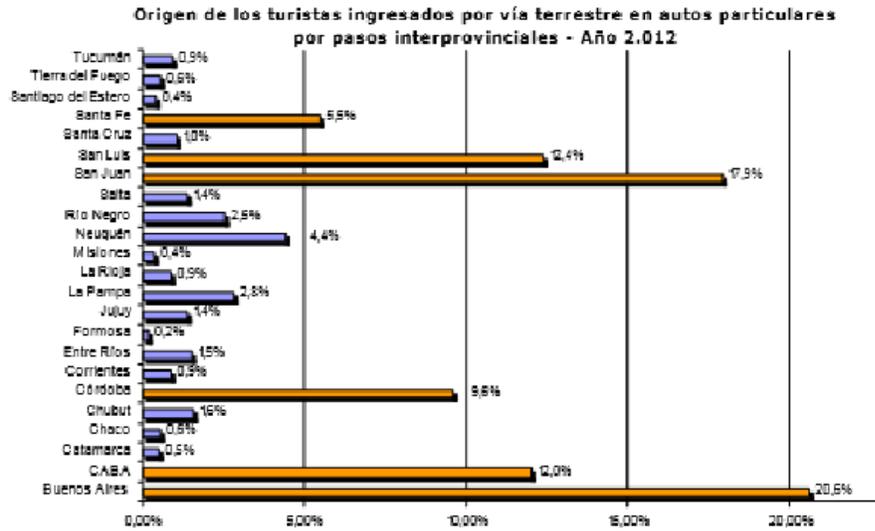
Fuente: Exploración de mercados Emisores a la Provincia de Mendoza. [Año 2013]

✓ Turistas Nacionales

Para el año 2012, la participación de las principales provincias (respecto a la proveniencia de los turistas) fue:

- Provincia de Buenos Aires : 20,6%
- San Juan: 17,9%
- San Luis: 12,4%
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) 12%
- Córdoba: 9,6%
- Santa Fe: 5,5%

Gráfico N°4



Fuente: Exploración de mercados Emisores a la Provincia de Mendoza. [Año 2013]

✓ Turistas internacionales

En el trienio 2.009 a 2.012 la Provincia captó una parte importante de los turistas chilenos que viajaron al exterior, aproximadamente un 10%, y una leve porción de los peruanos y brasileros con alrededor del 1%. Chile fue en el mismo período el país extranjero que más turistas aportó, a Mendoza, con el 13,66%; Brasil colaboró con el 2,29% y Perú con el 1,11%. Los chilenos marcaron un máximo de visitas en 2.011 (como consecuencia de la realización de la Copa América de Fútbol) con 351.651; los brasileros en 2.012 con 81.267 y los peruanos en 2.009 con 29.784.

Tabla N°4

Turistas que visitaron la provincia de Mendoza							
Distribución por lugar de residencia - Período 2.009 a 2.012							
Residencia		Año				Promedio 2.009-2.012	
		2.009	2.010	2.011	2.012	Cantidad	Participación
Resto del Mundo	Alemania	47.318	64.321	44.809	42.196	49.661	2,18%
	Estados Unidos	13.931	17.581	6.211	10.940	12.166	0,53%
	España	20.416	35.591	30.169	21.359	26.884	1,18%
	Brasil	23.539	45.025	59.450	81.267	52.320	2,29%
	Canadá	13.931	13.722	20.408	35.424	20.871	0,92%
	Inglaterra	7.686	9.434	4.880	13.024	8.756	0,38%
	Francia	4.083	11.149	24.401	17.191	14.206	0,62%
	Suiza	7.206	9.863	7.099	2.605	6.693	0,29%
	Perú	29.784	17.581	25.288	28.652	25.326	1,11%
	Italia	16.573	10.291	7.542	9.377	10.946	0,48%
Otros extranjeros*	49.960	53.601	84.295	84.393	68.062	2,98%	
Chilenos	264.634	305.170	351.651	324.962	311.604	13,66%	
Argentinos	1.296.542	1.503.509	1.885.647	2.007.472	1.673.293	73,36%	
Total	1.795.603	2.096.838	2.551.851	2.678.861	2.280.788	100,00%	

Fuente: Exploración de mercados Emisores a la Provincia de Mendoza. [Año 2013]

Perfil del turista argentino⁷

Los argentinos son nacionalistas e independientes, prefiere pasar sus vacaciones dentro de Argentina y en general, organizan el viaje por su cuenta, revisando en internet y no a través de agencias de turismo.

Los argentinos prefieren vacaciones tranquilas y descansadas, sin muchas actividades, relax y deseo de nuevos aires, eligen casi por igual mar y montaña.

En lo que a alojamiento se refiere, la mitad de los argentinos prefieren "casa/departamento", tendencia que viene creciendo desde los últimos años. Un cuarto de la población señala que prefiere los hoteles, fundamentalmente los rangos de edad más avanzados, entre los estratos más altos y los de la ciudad de Buenos Aires. Las mujeres resultan un tanto más atraídas por los hoteles que los hombres.

⁷ Departamento Económico ProChile, "Perfil del Mercado del Turismo Argentina" [Agosto, 2011]

El 87% de los argentinos prefiere la temporada veraniega para disfrutar de sus vacaciones. En todos los segmentos resulta clara la preferencia por esta estación, especialmente a menor edad. 6 de cada 10 turistas argentinos eligen visitar "lugares nuevos" mientras que un 29% se inclina por repetir lugares conocidos.

Una persona de cada diez se sumaría a algún tour, y el 81% prefiere aprovechar sus días libres dentro de Argentina.

La preferencia por destinos extranjeros, si bien minoritaria en todos los segmentos poblacionales, crece en tres casos:

- 20% a menor edad
- 44% a mayor nivel socioeconómico
- 31% en la Ciudad de Buenos Aires

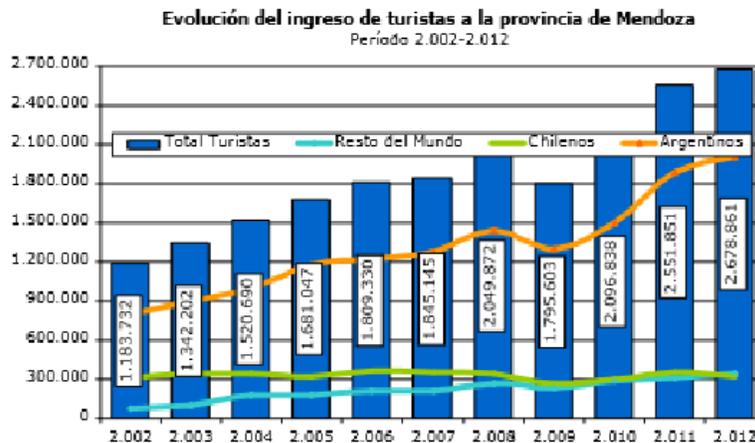
Por otra parte, el motivo Negocios obtuvo una participación de 33,8%, Visita a familiares o amigos, 17% y Otro, 1,9%.

Evolución y comportamiento de turistas en la Provincia

Desde 2.002 hasta el 2.008 hubo un constante crecimiento interanual, pasando de 1.183.732 (un millón ciento ochenta y tres mil setecientos treinta y dos) a 2.049.872 (dos millones cuarenta y nueve mil ochocientos setenta y dos). En el año 2.009, el ingreso de turistas a la Provincia de Mendoza se vio afectado por la Crisis Financiera Internacional y por la Gripe H1-N1. Por primera vez en el período analizado, el ingreso disminuyó con respecto al año anterior en un 12%, siendo el grupo de los turistas chilenos quienes mostraron mayor impacto negativo con un descenso del 22%. En 2.010 se recupera fuertemente el ingreso de turistas llegando a 2.096.838 (dos millones noventa y seis mil ochocientos treinta y ocho) y en 2.011 por primera vez se superan los dos millones y medios de turistas. En 2.012 se registra un nuevo récord, llegando a los 2.678.861. Asimismo, los turistas argentinos que arribaron a la provincia superaron, por primera vez, los 2.000.000 Por su parte, debido a la disminución del ingreso de chilenos y al aumento de los turistas del Resto del Mundo, los foráneos

no trasandinos se convierten en el segundo grupo más importante de visitantes de la Provincia.

Gráfico N°5

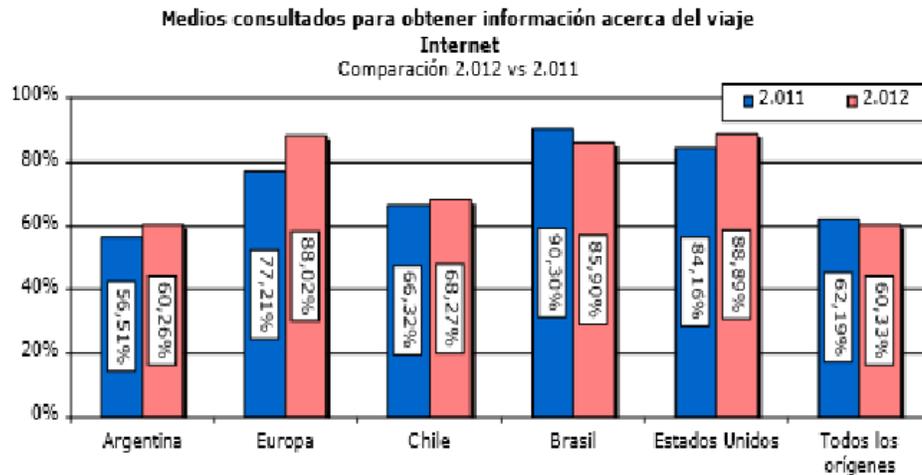


Fuente: Exploración de mercados Emisores a la Provincia de Mendoza. [Año 2013]

Medios utilizados para consultar información de Mendoza

- ✓ Internet es el medio más consultado por los turistas, con un 60,33% para obtener información acerca de la Provincia; seguido por las "recomendaciones de familiares o amigos" con el 24,34% y en tercer lugar las "agencias de viaje" con el 9,87%.

Gráfico N°6



Fuente: Exploración de mercados Emisores a la Provincia de Mendoza. [Año 2013]

Aspectos Comerciales

Ventas

Santa Clara realiza las ventas vía Internet, siendo este el medio de comunicación más utilizado para el contacto con el cliente.

Para ello, el cliente ingresa a la página web de Santa Clara (<http://www.villasantaclara.net/>), donde se brinda información sobre el complejo, su ubicación, el servicio que se ofrece y quienes participan de él, y también se muestra a través de fotos, el lugar. Luego, los interesados pueden escribir y enviar un mail a través del sitio web, para consultas o reservaciones.

Vale aclarar, que es el cliente quien realiza la búsqueda y también hace el contacto; no habiendo así una participación directa por parte de Santa Clara, en la búsqueda de los clientes.

Imagen de las Cabañas

Santa Clara del Atuel, se encuentra bien ponderada por sus clientes habituales, y también por los que van por primera vez, gracias al servicio que ofrece. Esto se observa con la vuelta de clientes al siguiente año (generalmente más del 50% vuelve – fuentes internas -) y con la buena ponderación que recibe en varias páginas web en las que se encuentra enlazada Santa Clara.

Estacionalidad de las ventas

A partir de un control interno, se sabe que la ocupación promedio a lo largo del año es la siguiente:

- Los meses de enero y febrero, y fines de diciembre, el complejo funciona a pleno, siendo ocupado todas las cabañas disponibles.
- En marzo la demanda disminuye, pero sin embargo se puede acaparar un poco de turismo de jubilados.
- Luego, en los meses siguientes hasta julio, el complejo es destinado para uso pastorales por la poca demanda que hay; y en julio, gracias a las vacaciones, hay una leve presencia de turismo.
- Recién a mediados de setiembre, con la primavera, empieza a levantar demanda hasta alcanzar su pico en enero.

Capítulo III

Análisis FODA

Fortalezas

El Complejo Santa Clara se encuentra ubicado a la entrada de la zona turística de Valle Grande, sobre la ruta provincial 173.

Tiene 2 hectáreas en total, y cuenta con un parque para realizar actividades deportivas y recreación (fútbol, vóley, tenis, asados, etc.), y además, tiene salida al río, donde se puede bañar y tomar mate.

Al ser una Asociación Civil, se encuentra exenta de pagar el Impuesto a las Ganancias e Ingresos Brutos.

Cuenta con una imagen positiva de sus clientes frecuentes; y está bien posicionada en las distintas páginas de internet, teniendo varios enlaces con su sitio web en las principales páginas turísticas.

El clima laboral es muy bueno, y el personal se siente a gusto trabajando en el complejo.

Las Cabañas se mantienen ellas mismas con lo recaudado durante el año, y destinan los excesos de ganancias para otras obras o actividades de la Orden.

Es parte de la Asociación Turística Cañón del Atuel, lo que le permite la colaboración con las demás cabañas y complejos, generando una sinergia positiva en la zona.

Debilidades

No se cuenta con una página web actualizada; ni tampoco utiliza las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.) para comunicarse con sus clientes.

La comunicación con el cliente es lograda a través del sitio web, y es él quien realiza el contacto; dejando un actuar pasivo a la Organización.

Cuenta con objetivos poco definidos y vagamente desarrollados, no pudiendo ser utilizados para la medición, evaluación y control.

No existe una planificación anual que cuente con un presupuesto o control de costos.

Debido a la estacionalidad de la actividad turística, en temporada baja, el complejo se encuentra vacío por varios meses.

Oportunidades

Existe un gran fomento turístico por parte del estado provincial en la zona.

Hay varias escuelas dentro y fuera de la Orden, que eligen a San Rafael como destino para viajes escolares y de estudio.

En los meses de temporada baja, existe lo que es el turismo de tercera edad o jubilados.

San Rafael se encuentra próximo a Chile; país que provee la mayor cantidad de turistas internacionales a la provincia.

Se espera que el turismo siga creciendo este año, tanto nacional como internacional.

Amenazas

Las variables macro económicas muestran una gran inestabilidad a nivel nacional, con elevados índices de inflación, poco crecimiento económico, aumento de los impuestos y reducción de subsidios, etc.

El estado municipal ha realizado un nuevo aumento de las tasas municipales.

Los meses de mayo a setiembre (temporada baja) mueven muy poco turismo respecto al alquiler de cabañas.

Estrategias de acción

Estrategias FO

✚ Mercado potencial: turismo chileno⁸

Como bien ya se ha expuesto anteriormente, Mendoza recibe un gran porcentaje de turistas de otros países, sobre todo de Chile. A continuación, haremos un repaso de los datos económicos y turísticos principales de este mercado y su repercusión en Mendoza, para el periodo de 2009 a 2012:

INGRESOS POR HABITANTE

Los chilenos poseían un PBI Per cápita en 2.012 de aproximadamente 15.450 dólares, por lo que el Banco Mundial lo considera como un país de ingresos medios altos.

INFLACIÓN Y MONEDA

La inflación minorista en el país ha sido igual al 3,395% en el periodo de 2013-2014, lo que generaría en principio una leve pérdida de poder adquisitivo de su moneda

COMERCIO EXTERIOR

En relación al Comercio Exterior, Chile, tuvo superávit comercial de casi 2.377 millones de dólares en 2013. Por lo que en principio no posee restricciones en la disponibilidad de divisas

DEMOGRAFÍA

Chile tiene una población de aproximadamente 17,3 millones de habitantes, siendo su capital Santiago.

TURISMO INTERNACIONAL

En 2.010 los chilenos realizaron 3,3 millones de viajes al exterior. En promedio cada uno de los viajes tuvo un gasto de 698 dólares, y en

⁸ OPTS, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo; Ministerio de Turismo de Mendoza. "Exploración de mercados emisores de turistas a la provincia de Mendoza" [2013]

conjunto el país gastó en turismo fuera de sus fronteras 2,3 mil millones de dólares.

CHILENOS EN MENDOZA

La provincia de Mendoza en promedio, en el período 2.009 a 2.012, ha recibido 311.604 turistas chilenos. En el período 2.009 a 2.012, la Provincia recibió un 22,8% más de trasandinos. En promedio el destino ha captado el 9,3% del total de turistas chilenos que viajan al exterior.

El 74,92% de los turistas chilenos viajaron acompañados de su familia, un 14,92% acompañado de sus amigos y un 6,19% solo. Comparando con el total de los turistas, observamos que una mayor cantidad viaja con su familia, el 67,12%; una menor cantidad con amigos y en soledad con el 15,71% y 11,69% respectivamente.

El medio más consultado para obtener información acerca del viaje, fue "Internet" con un 62,62%; seguido por las "Recomendaciones de familiares y/o amigos" con un 25,79% y en tercer lugar las "Agencias de Viaje" con 7,56%.

En conclusión, un buen segmento del mercado sería las familias chilenas que visitan la provincia. Hoy en día, los clientes habituales y también los nuevos, se limitan al mercado nacional, dejando de lado un gran mercado potencial que es el turista chileno. Esto puede deberse, entre otros factores, a que no existe una promoción de las cabañas, ya sea a través de internet u otros medios, que acapare este segmento de mercado.

Utilización de Internet⁹

A partir de los datos recopilados por la Secretaria de Turismo de Mendoza, se sabe que el 60% de los turistas arma su viaje a través de internet; y en el caso del Complejo Santa Clara, el 80% de los clientes utiliza este medio.

⁹ <http://www.accionmk.com/las-10-caracteristicas-mas-importantes-que-una-pagina-web-debe-cumplir/>
[Agosto, 2013]

El objetivo en este apartado, es analizar la importancia que juega Internet como fuente de información para el turista, y las características y ventajas que presenta tener un sitio web bien armado y conectado.

Importancia: Nos encontramos en un momento de cambios rápidos en el que la tecnología evoluciona todos los días y cada vez hay más aplicaciones, plataformas, comunidades y todo tipo de entidades en internet.

Todo este gran movimiento representa un enorme universo de oportunidades para el sector turístico que en términos generales, cuenta con públicos foráneos a los que no puede llegar fácilmente con estrategias de mercadeo tradicional.

Internet representa una gran fuente de información actualizada e instantánea para el cliente, y de fácil acceso a ella; y es por ello que cobra semejante importancia contar con un sitio que sea sumamente útil para el cliente, para generar mayor satisfacción, fidelidad, ahorro de costos, etc.

Las características: Mucho se comenta acerca de la generación de contenido en las páginas de Internet. Un contenido de calidad puede quedar deslucido debido a un diseño poco atractivo y útil de su sitio web. Es por ello que hoy traemos un decálogo de las características más imprescindibles que su página debe de cumplir para incrementar su efectividad, credibilidad y éxito.

1.-Utilidad. El contenido debe de ser útil para el usuario y relacionado con su búsqueda y temáticas del sitio. De lo contrario abandonará la página a los pocos segundos para no volver en un tiempo.

2.-Facilidad de navegación. No saber dónde está el usuario en cada momento y no encontrar la información rápidamente es otro aspecto que hará al navegante cansarse y abandonar el sitio.

3.- Apariencia. La apariencia de un sitio es fundamental. Hay que tener en cuenta los colores corporativos, y a la vez, no usar colores fuertes ya que causan fatiga y rechazo. Se debe recordar que un buen contenido puede parecer malo si la apariencia no es la adecuada.

4.- Estructura clara. La información mostrada debe de estar bien estructurada, haciendo que esta se presente de manera clara. Un

aspecto a tener en cuenta es la posición de la información y la longitud de esta, ya que el usuario tiende a cansarse.

5.- Información actualizada, sencilla, creíble y concisa. La información deberá ser lo más sencilla y concisa posible, pero suficiente. También deberá ser creíble, de lo contrario no será si quiera tenida en cuenta por la mayoría de visitantes. Obviamente deberá estar lo más actualizada posible dado que de lo contrario el usuario concibe la información como poco útil, antigua y se le causará una mala impresión de la empresa.

6.- Rapidez de descarga. Páginas que tardan demasiado en cargar están abocadas al fracaso. Así que se deben hacer lo más ligeras posible y elegir un buen hosting.

7.- Pocos clicks. Fundamental. Cuanto más rápido, mejor.

8.- Evitar malos hábitos. Registros innecesarios, ventanas emergentes, obligatoriedad de instalar software, enlaces que no funcionan, contenido que no existe, etc. Son elementos que mayor rechazo provocan entre los internautas.

9.- Interactividad. En la era social, la web también ha de serlo. El usuario ya no solo demanda información sino, además, la posibilidad de interactuar en la misma página.

10.- Información de contacto. El sitio ganará credibilidad y confianza al ofrecer información de contacto de su empresa.

Fijación de objetivos y clima laboral

Santa Clara cuenta con muy buen clima laboral, basado en la buena confianza y una cultura de trabajo, haciendo resaltar los valores de la Fe cristiana y el espíritu Franciscano. A partir de ello, y viendo que existe una buena relación y comunicación con la gerencia, sería de mucha utilidad la implementación de un conjunto de objetivos y planes, ya que el Complejo no cuentan con ellos, o por lo menos, formalmente.

Las ventajas que presenta trabajar de esta forma son innumerables, aunque se pueden mencionar un par. Establecer los objetivos y metas en equipo y cada persona individual, y luego llevarlos a los estratégicos

y a la planificación, logra un mayor involucramiento por parte del personal, y también, es un buen incentivo y motivación para el trabajo.

Una buena forma de lograr esto, es la utilización de algunos métodos, como el Cuadro de Mando Integral, que permite la introducción de indicadores, y también el control y evaluación de los mismos, generando datos concretos y fáciles de analizar.

Turismo de tercera edad y viajes escolares

En el periodo que va de abril a setiembre, considerado temporada baja, existe muy poco movimiento de turistas en la zona. Es por ello que la Orden, acorde con sus objetivos evangelizadores y educacionales, utiliza el Complejo, en especial, la Residencia, para viajes escolares y de estudio. La oferta está destinada para las escuelas franciscanas de todo el país, y además, para otras que no pertenecen de la Orden.

El cobro de un canon mínimo por la utilización de las instalaciones y del parque, permite afrontar los gastos del complejo y pagar los costos fijos. Por lo que, una buena planificación anual de las visitas de los colegios, permitiría ocupar eficientemente todos los meses de la temporada baja, y lograría una actividad constante a lo largo del año.

Por el otro lado, el turismo de tercera edad o de jubilados, representa una gran oportunidad para ser explotado en los meses de temporada baja. De esta forma, las cabañas podrían ser utilizadas para acaparar este mercado, y con precios inferiores, cumplirían con el objetivo de solventar los gastos fijos y tener un pequeño margen de utilidad para otros fines.

Estrategias FA

- **Asociación Turística Cañón del Atuel**

Esta Asociación fue creada en 9 de agosto de 2011, con el fin de nuclear a todos los prestadores de turismo del Valle Grande, y de esta forma, lograr mayores beneficios y sinergias competitivas en la zona. Es el ente encargado de representarlos ante organismos como la Municipalidad o el Estado Provincial, y también hacer presencia en eventos sociales,

culturales y de promoción, con el fin de fomentar la actividad en la zona y darse a conocer.

El Complejo Santa Clara se ve beneficiado ya que le permite estar en constante contacto con el resto de las demás cabañas y complejos turísticos ubicados en el Valle Grande, y de esta forma conocer la novedades asociadas a el turismo; y también gozar de ciertos beneficios como la colaboración entre las partes a través de asesoramientos, juntas sindicales, paquetes promocionales, fomento turístico, publicidad y enlaces, etc.

Es por ello que se debe tener en cuenta la gran importancia que significa participar en la Asociación.

- **Ventajas impositivas y Tasas Municipales**

La Orden Franciscana se encuentra exenta del pago de Impuesto a las Ganancias e Ingresos Brutos. Esto, como bien se mencionó, representa un gran ahorro en costos.

Sin embargo, con respecto a las tasas municipales, las cabañas deben pagar por actividad comercial. Una buena alternativa, sería adherirse a las facilidades de pago de impuestos y analizar si existen beneficios a través de la Asociación.

Estrategias DO

- **Redes Sociales¹⁰**

La utilización de las redes sociales como medio de comunicación con el cliente, ha tomado suma importancia en estos últimos años. El carácter informal y directo que presenta, hace más dinámico y menos tedioso la relación con el cliente, y de esta manera, el formar parte o no de una red social, puede significar una gran diferencia hoy en día.

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_red_social

A continuación, se realizará una breve descripción de qué es una red social, y las ventajas y desventajas que representa formar parte de una de ellas.

Las **redes sociales** son grupos de personas conectadas por uno o varios tipos de relaciones sociales, tales como amistad, parentesco o intereses comunes. Es un medio de comunicación social que se centra en encontrar gente para relacionarse en línea.

Las más populares en Argentina, sin duda son: Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, MySpace, Yahoo respuestas, Instagram, Hi5, y MyLife entre otras.

Las ventajas del uso de redes

Se pueden separar en 4 categorías:

Socialización:

Considerada por muchos la ventaja principal, es la que permite aprender e interiorizarse de normas y valores necesarios para desempeñarse convenientemente con otros individuos, ya sea con amigos del pasado, actuales o nuevas amistades.

Como en la vida real, en el universo virtual existe una gran comunidad dentro de cada red social, en la que todos pueden participar, pero con la condición de adecuarse a sus normas, por eso es necesario conocer la Netiqueta de las redes sociales.

Por consiguiente, los usuarios de redes sociales se convierten en miembros activos de una pequeña sociedad virtual, en la que pueden interactuar con otros para los fines que deseen, amistad, amor, contactos profesionales, intercambio de opiniones, negocios, etc.

Trabajo:

Desde la irrupción de Internet en el mundo, ha cambiado sustancialmente la forma de encontrar trabajo.

Muchas empresas cuentan con entornos sociales en los cuales comunican las oportunidades laborales, reciben currículums e incluso realizan entrevistas de trabajo. Además, mediante estas plataformas, se pueden hacer contactos de todo tipo, los cuales pueden servir para

saber de algún trabajo, incluso pueden recomendar para conseguir un trabajo.

Una red social que se enfoca en esta categoría es LinkedIn, por ello si se está interesado en hacer contactos profesionales y laborales, es importante saber aprovechar al máximo esta red.

Negocio:

Esta categoría se relaciona mucho con la anterior, pero la diferencia es que no se trata de conseguir un trabajo, porque ya se tiene un negocio físico o virtual (sitio Web) que se desea promover.

No sólo es publicidad para obtener nuevos clientes, sino que además se busca la identificación con la marca, obtener información importante, críticas y observaciones del producto o servicio, que le permita corregir todo aquello que esté mal y lograr reforzar la relación con los clientes o consumidores.

Lo interesante es que es gratis, pero necesita tiempo y esfuerzo, tanto para un negocio pequeño que desea darse a conocer, como para una marca ya posicionada que desea mantenerse en primer nivel.

Los beneficios que brindan las redes sociales no sólo son para las empresas sino para los consumidores, ya que reciben mejores ofertas, mejor trato y soluciones a nuestros problemas relacionados con los productos o servicios.

Información:

Aunque las redes sociales no están enfocadas en la obtención de la información, brindan información muy relevante, a través de sitios de la red, blogs y de los contactos.

Desde asuntos sin importancia, como eventos para asistir este fin de semana, el cumpleaños de un amigo o los últimos estrenos en el cine, hasta información más relevante como publicaciones sobre temas de interés, noticias de actualidad o sucesos importantes en la vida de amigos o contactos.

La información primaria que se puede recibir es una ventaja muy significativa, porque el lector está frente a la fuente, por ende obtendrá mejores resultados.

De cualquier manera, las redes sociales brindan gran cantidad de información, de una manera más social y personal.

Principales riesgos

Pérdida de la privacidad: Cada dato, información, foto, vídeo o archivo subido a una red social pasa a ser parte de los archivos de los administradores. A su vez, un mal uso de las redes conlleva a la facilidad de encontrar datos propios, de familiares o amigos. Se debe incluir en esto a los hackers y el phishing que roban contraseñas para manipular información o espiar a las personas.

Acceso a contenidos inadecuados: La falta de control en la red y la cantidad de información de todo tipo lleva a que mucha gente use Internet para acceder a contenidos de todo tipo: violentos, sexuales, relacionado al consumo de sustancias alucinógenas, etc. Esto puede devenir de enlaces publicados o compartidos por otros usuarios o links, avisos, etc.

Acoso por parte de compañeros, conocidos o desconocidos: Aquí existen dos casos fundamentales:

- **Cyberbullying:** Acoso llevado por compañeros o desconocidos a través de las redes con amenazas, insultos, etc.
- **Cybergrooming:** efectuado por los adultos para contactarse con menores de edad para obtener fotos e información de ellos para utilizar en su beneficio.

Conclusión y recomendación para Santa Clara.

Sin duda, la utilización de las redes sociales representan una gran ventaja competitiva, y un gran medio de comunicación con el cliente. Es por ello que Santa Clara debería comenzar a utilizarlas para crear una

mayor fidelización con los clientes actuales, y a la vez, buscar y relacionarse con nuevos y potenciales, a través del vínculo que los une entre ellos, generando así mayor confianza y participación.

Además, esto representaría una gran fuente de información, donde se podría saber más de sus hábitos de consumo; se generaría un espacio para recibir recomendaciones y críticas; una herramienta para la búsqueda de conocidos interesados, y medio para publicitar y promocionar las cabañas en temporada baja.

Estrategias DA

✓ Organización de la empresa¹¹

Complejo Santa Clara del Atuel es una Asociación Civil sin fines de lucro; pero como toda organización, debe contar con una estructura que permita identificar como está organizada y cuáles son las partes que la componen.

En base a esto, el diseño de una estructura para Santa Clara favorecería a la toma de decisiones y a la organización del mismo, además de proveer una estructura sólida que permita actuar ante un ambiente dinámico, con variables macroeconómicas poco atractivas y cambiantes.

Es así, que se basará en Mintzberg para realizar el diseño de una estructura para Santa Clara.

La cumbre estratégica del complejo está encabezada por una sola persona, que está a cargo de la finalización de la construcción y es el representante ante la Orden. Luego cuenta con 4 personas a cargo que realizan distintas actividades, y que se podrían diferenciar en dos unidades: una es el mantenimiento y la limpieza del lugar, y otra es la atención al público, contacto con el mismo y la publicidad.

¹¹ MINTZBERG, Henry, [1992] "Diseño de organizaciones eficientes", tercera impresión (Buenos Aires, Ed El Ateneo)

Mecanismos coordinadores

La coordinación de las tareas y la planificación de las mismas, se llevan a cabo, básicamente, a través de la **supervisión directa**, por parte del gerente, quien toma todas las decisiones e imparte las órdenes y planes a realizar, existiendo una clara centralización. El **ajuste mutuo** también es muy importante, ya que son pocas personas y su comunicación es directa y podría decirse, casi informal; donde lo que se hace, es muchas veces charlado y compartido por todos.

Por último, existe poca o casi ninguna **estandarización** de los procesos y los resultados, siendo actividades simples que no requieren una metodología de acción o una capacitación.

Partes de la Organización

En base a lo hablado, la **cumbre estratégica** emerge como la parte principal de la estructura, siendo el gerente el responsable de todo el complejo, y el encargado de buscar financiamiento, contratar personal, formular las estrategias, etc. Manejar las perturbaciones e innovar, son los aspectos más importantes del gerente, y se le da considerable atención a la conducción y a controlar la información para mantenerse él mismo bien informado.

También se observa un **núcleo operativo** orgánico, siendo el flujo de trabajo flexible y las tareas poco especializadas. La división del trabajo es floja, y las unidades se complementan bastante, por lo que hay poca diferenciación.

Respecto al **staff de apoyo**, es mínima la participación de este. Está relacionado a servicios contables y de marketing, y a la construcción y finalización del complejo.

No existe una **línea media** ni tampoco una **tecnoestructura**.

Principales parámetros de diseño y factores situacionales.

La centralización es el parámetro por excelencia, y como bien se ha dicho, todas las decisiones pasan por el gerente. El hecho de que el núcleo operativo sea poco formalizado y especializado, hace de una estructura orgánica, flexible y adaptable ante cambios que puedan surgir.

Como se analizó, el ambiente en que se encuentran las cabañas es simple, siendo la administración y el mantenimiento de las cabañas una tarea fácil de realizar y sin mayores complicaciones; mientras que la actividad turística, sus fluctuaciones a lo largo del año, la economía cambiante y poco favorable (gracias a la inflación, inseguridad, poca inversión, etc.) también hacen del ambiente un tanto dinámico y hasta hostil en algunos periodos.

Las cabañas son prácticamente nuevas (4 años), y el complejo es prácticamente pequeño, lo que puede ser manejado por pocas personas.

Configuración

A partir del análisis realizado anteriormente, se puede definir a Santa Clara como una **Estructura Simple**. Esto no representa una desventaja o un diseño ineficiente, dado que las características favorecen este tipo de estructura. Sin embargo, sería recomendable una pequeña transición o cambio de ella.

Como se mencionó, Santa Clara no cuenta con una planificación formal para su desempeño diario ni anual, ni tampoco con objetivos y metas que le permitan analizar y evaluar lo realizado a fin de mes o año. Es por ello que sería una buena idea comenzar a establecer objetivos y planes de acción que permitan un posterior control y evaluación, generando así datos que pueden servir para saber cómo se está desarrollando la actividad, averiguar de problemas, y evitarlos, etc.

De este modo, se estaría formalizando el sistema de planeamiento y control de desempeño, y llevaría a una leve estandarización en las tareas y los resultados; y de esta forma, la estructura nueva adoptaría algunas características de un híbrido entre la estructura Simple y la Burocracia Mecánica, conocido como **Burocracia Simple**.

Capítulo IV

Objetivos comerciales

En función del diagnóstico de la situación efectuado se fijarán los objetivos que se desean durante el periodo de vigencia del plan de marketing.

- ✚ Actualizar y mejorar el sitio web, e incorporar al sistema de comunicación las redes sociales en los próximos 3 meses.
- ✚ Promover y fomentar la venta en temporada baja en el segmento de jubilados y en los colegios y grupos juveniles, logrando una ocupación mayor al 60% en el próximo año.
- ✚ Ingresar en el mercado de turistas chilenos, y lograr un 10% de clientes chilenos del total de la empresa para el próximo año.

Vale aclarar que estos objetivos se complementan con acciones que ya están ejecutándose en la institución.

Estrategias comerciales

A partir de los objetivos establecidos, se desarrollaran las estrategias que permitan llevarlos a cabo.

Segmentación

✓ **Demográfica**

Tamaño de la familia.- El alquiler de las cabañas será destinado para albergar a familias o grupos familiares. El número de integrantes puede variar, pero va de 2 a 6 personas. También en épocas de temporada alta, se utilizará la Residencia para aumentar la capacidad.

Respecto a la residencia, cuenta con 46 habitaciones y capacidad para 137 personas.

Ciclo de vida de la familia.- Se pone énfasis en la familia con hijos menores; también se considera a las personas mayores de 65 años, es decir, jubilados y tercera edad.

Segmentos: ABC1, C2 y C3¹². A continuación se describe brevemente cada uno de ellos.

ABC1: pertenecientes a la clase alta, hablando en términos de consumo. Este es el caso en que el grupo familiar tiene ingresos mensuales mayores a \$17.500. El 7% de la población pertenece a este grupo.

C2: personas que pertenecen a la clase media-alta. Este segmento comienza con personas que tienen ingresos mensuales superiores a los \$6.100. el 17% de la población pertenece a este segmento.

C3: Es el segmento denominado "clase media media", en sentido bien estricto y representa un 30% de la población. Cuentan con un ingreso familiar promedio de \$5.000, partiendo de una base mínima de \$3.100 hasta \$6.100.

Vale aclarar que los datos arrojados son del año 2011, por lo que se debe tener en cuenta el aumento de los sueldos y la inflación

Religión.- Al formar parte de la Orden Franciscana, las características que se buscan son familias, escuelas, jóvenes, adultos, etc. que se adapten a los valores cristianos, y encuentren en el Complejo, un espacio de esparcimiento, meditación y encuentro espiritual, donde se prioriza a la familia, y en el caso de las escuelas, el aprendizaje de los jóvenes fundados en los valores.

A lo largo del año, la Residencia funcionara como alojamiento para encuentros juveniles de la Orden y otras congregaciones, y también para viajes de estudio de las escuelas.

¹² <http://www.iprofesional.com/notas/119785-Revelan-qu-es-ser-hoy-un-clase-media-cunto-se-debe-ganar-y-queson-los-que-motorizan-el-actual-boom-de-consumo> [Julio, 2011]

✓ **Geográfica**

Mercado nacional.- Actualmente, la mayoría de los clientes provienen de Capital y gran BS. AS.; y un porcentaje menor de Santa Fe y Córdoba. Si se comparan con los datos analizados previamente, se observa que se asemeja mucho a las estadísticas obtenidas por la provincia.

Respecto a la Residencia, actualmente, es utilizada por las escuelas locales, de San Rafael. Sin embargo, la Orden cuenta con muchas escuelas e Instituciones a lo largo de Argentina, quienes representan un buen mercado potencial.

Mercado internacional.- Como bien se mencionó, Chile representa una gran fuente de turistas para la provincia. Ingresar en este mercado sería una gran oportunidad, tanto para las Cabañas como para la Residencia.

✓ **Psicográfica**

Clase social.- El complejo está destinado a las clase alta y media.

Estilo de vida.- Las Cabañas pretenden atraer a todas aquellas familias que compartan valores cristianos y familiares, y deseen disfrutar de sus vacaciones tranquilamente.

Respecto a la Residencia, se espera recibir a colegios y grupos de jóvenes que realizan viajes de estudio y convivencia, o retiros espirituales, en donde puedan encontrar el espacio adecuado para ello.

✓ **Conductual**

Ocasiones.- Las cabañas prestarían el servicio en vacaciones de verano, de invierno y fin de semanas largo. Se quiere alargar durante todo el año.

Respecto a la Residencia, la prestación del servicio sería durante todo el año.

Frecuencia de uso.- En las Cabañas, el usuario sería ocasional, solo en vacaciones y fin de semanas largos.

Por el otro lado, la Residencia tendría usuarios habituales, que volverían todos los años y permitiría armar una agenda para la ocupación.

Beneficios.- El complejo cuenta con suficientes habitaciones para albergar varias familias, y también grupos juveniles. Tiene un gran parque para realizar todo tipo de actividades, con mesas para comer; y tiene salida al rio, para poder bañarse.

Además, se encuentra en el Valle Grande, donde se puede hacer kayak, caminatas, cabalgatas, cánopy, rafting, etc., entre otras cosas.

Actitud hacia el servicio.- Búsqueda de paz, tranquilidad, seguridad, relajación, compartir familiar, meditación y encuentro con sí mismo, ejercicios espirituales.

Mercado meta

Para definir el mercado meta, se basará en la estrategia de **marketing diferenciado**, ya que es la más representativa y se adapta más a los clientes a los cuales piensa dirigirse las Cabañas.

A partir de ello, se puede definir tres tipos de clientes:

- *Familias:* Representa el cliente principal para las cabañas. Se busca aquellas familias jóvenes o maduras, de 2 a 6 integrantes, que prioricen la compañía familiar y busquen tranquilidad para sus vacaciones.
- *Jubilados:* Actualmente no representa un mercado importante para las cabañas, pero puede ser bien considerado para generar ingresos en temporada baja.
Este mercado se caracteriza por ser personas adultas, que se mueven fuera de la temporada alta y buscan lugares tranquilos para reposar y descansar.
- *Escuelas y grupos juveniles:* Este segmento se adapta a los fines evangelizadores y educativos de la Orden, y en algunos casos, no es considerado como fuente de ingresos. Sin embargo, se lo caracteriza por ser la base del proyecto Santa Clara. La Residencia está destinada para estos fines.

La oferta estará destinada a todos los colegios dentro de la Orden y otras escuelas que busquen realizar viajes de estudios y esparcimiento. También, están incluidos los grupos juveniles como las catequesis, Boy Scout, retiros espirituales, etc., para desarrollar actividades religiosas.

Posicionamiento

El posicionamiento es una parte esencial en la comercialización de cualquier producto o servicio, y consiste en estrategias para imponerse en la mente de los consumidores.

Para lograr un posicionamiento adecuado, se basará en dos estrategias:

En base a los beneficios:

Santa Clara tiene una gran cantidad de cosas para ofrecer, y sobre la base de los clientes ya definidos, los beneficios que encontrarán en las Cabañas y la Residencia, respectivamente, cumplirán con sus necesidades y las sobrepasaran.

El complejo cuenta con un parque grande y amplio, donde se pueden hacer varias actividades de esparcimiento y familiares (futbol, pelota paleta, vóley, etc.); cabañas súper equipadas, que cuentan con servicio de internet, TV, calefacción, mucama y seguridad; piscinas privadas; salida al rio, donde se puede encontrar un pequeña isla para descansar, tomar mates y relajarse; y también cuenta con churrasqueras, mesas y bancos para poder comer.

Por otro lado, está ubicada en un excelente punto turístico para realizar todo tipo de actividades de aventuras, y también familiares, como rafting, cabalgatas, caminatas, escaladas, kayak, etc., y tiene cerca puntos turísticos importantes como el Cañón del Atuel y el Nihuil, y bodegas importantes para hacer turismo. Además, se encuentra cercana a la ciudad de San Rafael, lo que le permite a los turistas poder visitarla y hacer compras.

En base a los usuarios:

Se han definido tres tipos de clientes a los cuales destinar la oferta de los servicios.

- ✚ Las *familias* son el primero, y las cabañas son un lugar ideal para descansar y vacacionar, acompañado de un agradable paisaje, y de la tranquilidad y seguridad que ofrece el complejo.
- ✚ Los *jubilados* son otro tipo de cliente, pero que sin embargo, las características que buscan como segmento a la hora de vacacionar o hacer turismo, se adecuan bastante bien a lo que ofrece las cabañas, sumado a que en temporada baja, los precios disminuyen, por lo que lo hace más atractivo.
- ✚ Los *colegios y grupos juveniles* son el tercer tipo de cliente; y es la Residencia la que ofrece la capacidad e instalaciones necesarias para que estos grupos numerosos puedan realizar actividades como viajes de estudio, conferencias, ejercicios espirituales, etc. Como se mencionó, se encuentra en un punto turístico estratégico, lo que le permite a los grupos no solo disfrutar del complejo, sino que también de lo que ofrece San Rafael.

Capítulo V

Servicio (producto)

Cuando se habla de los servicios que ofrece Santa Clara, se refiere al producto que se ofrece a los clientes, con la finalidad de satisfacer una necesidad o deseo, que en este caso, sería el descanso en familia, o el espacio para los jóvenes en la Residencia.

Los **servicios** son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.

De esta manera, la planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes meta, y que se ve apreciado en el servicio.

Así mismo, hoy en día, para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las compañías están escenificando, comercializando y entregando *experiencias inolvidables* a los clientes.

Marketing de Servicios

A continuación, se nombran cuatro características especiales de los servicios y que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar una propuesta de marketing:

Intangibilidad.- se refiere a que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, degustar u oler antes de adquirirlos. Por lo tanto, es importante que Santa Clara logre enviar las señales correctas sobre la calidad, y de esta forma se reduzca la incertidumbre de los clientes metas (las familias y los jubilados) a la hora de elegir que cabañas alquilar; y esto se puede mejorar a través del sitio web, que se desarrollará más adelante.

Inseparabilidad.- se refiere a que el servicio no puede separarse de quien lo provee. En el caso de Santa Clara, son los empleados encargados del mantenimiento, limpieza, atención, etc., quienes brindan el servicio, por lo que son ellos quienes forman parte de éste. Puesto

que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción empleado-cliente es una característica especial del marketing de servicios, e influyen en el resultado.

Variabilidad.- es una característica importante de los servicios, y hace referencia a que su calidad llega a variar mucho, dependiendo de quién los presta, y cuándo, dónde y cómo lo hace. De esta manera, la responsabilidad en el buen trato y servicio recae en el empleado de las Cabañas nuevamente.

Caducidad.- se refiere simplemente a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posteriores.

Estrategias

Como bien se mencionó anteriormente, en un negocio de servicios, el cliente y los empleados de Santa Clara interactúan para crear el servicio. De esta manera, los proveedores de servicios deben interactuar de manera eficaz con los clientes para crear un valor superior mientras se presta el mismo. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados y de los procesos de apoyo que respalden a tales empleados.

La cadena servicio-utilidades

Una estrategia a tener en cuenta en las Cabañas es centrar su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Así se lograría vincular el servicio con los empleados con la satisfacción de los clientes, percibiendo mayores utilidades. Esto se vería plasmado de la siguiente forma:

Si se empieza a dar mayor importancia a la calidad interna del servicio, que consistiría entre otras cosas, en una selección y capacitación excelente de empleados, ambiente de trabajo de calidad y firme apoyo para quienes tratan con los clientes; se obtendría empleados satisfechos y productivos, que se traduciría en más satisfacción, lealtad y motivación.

A la vez, las Cabañas crearían mayor valor y entregarían servicios más eficaces y eficientes para el cliente; generando así, clientes satisfechos y leales que repiten compras y recomiendan el servicio a sus amigos,

familiares, etc.; y esto se traduciría en mayores utilidades y crecimiento saludable para las Cabañas.

A partir de ello, sería recomendable que Santa Clara también se apoyara en un buen marketing interno y un marketing interactivo para el desarrollo de su estrategia. Estos consisten básicamente en:

Cliente interno.- capacitar y motivar de manera eficaz a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como apoyar al personal de servicio para que trabaje como un equipo y brinde satisfacción al cliente.

Marketing interactivo.- que implica que la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción comprador-vendedor, durante la prestación del servicio; es decir, preparar a los empleados para siempre tener un buen trato (cálido, educado, etc.) con los clientes, poder responder a las necesidades de los mismos, etc.

Administración de la diferenciación

A la hora de prestar un servicio, y ante la homogeneidad de precios que hay con las demás hospedajes del sector, como se verá más adelante; resulta eficaz poder diferenciar el servicio a través de la oferta del mismo, la entrega y la imagen que se puede generar.

Respecto a la **oferta**, Santa Clara provee de beneficios extra como piletas privadas, más de una hectárea de parque para desarrollar actividades, salida al río, cancha de pelota paleta y fútbol, y otras cosas más que pueden ser claves a la hora de la elección por parte del cliente, y sería óptimo que éste las pueda tener presente.

La **entrega** se puede diferenciar, como bien se viene hablando, gracias a un personal de contacto más capaz y confiable. Santa Clara cuenta con un personal bien capacitado y preparado para responder ante las necesidades de los clientes.

Por último, Santa Clara puede diferenciar su **imagen** a través de símbolos y marcas. Está claro que son los valores cristianos los que promueven esta actividad, y de esta forma, los clientes podrían identificar a las Cabañas como un lugar para disfrutar en familia y en comunión con Dios.

Administración de servicios de calidad

Como bien es sabido, los clientes buscan por sobre todo, la comodidad de contar con un lugar que le ofrezca todos los servicios necesarios, así como también seguridad y tranquilidad.

Por lo que resulta primordial la prestación de un servicio de calidad, que asegure lo que busca el cliente en sus vacaciones, lo que ofrece Santa Clara y lo que lleva a diferenciarla del resto.

Marca

A la hora de posicionar y ofrecer el servicio en el mercado, la marca juega un rol trascendental. Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino que representan las percepciones y los sentimientos de los clientes acerca de un producto y su desempeño, es decir, todo lo que el producto o servicio significa para ellos. Es así que las marcas existen en la mente de los clientes. De esta manera, el valor real de una marca fuerte es su poder para captar la preferencia y lealtad de los consumidores. La marca transmite una ideología, un significado, y es importante que Santa Clara logre transmitir ello a sus clientes metas.

Posicionamiento de la marca

Existen tres niveles en los cuales enfocarse para posicionar la marca en la mente del cliente.

El primero habla de los **atributos del servicio**. Santa Clara, como se ha mencionado, cuenta con varios atributos a favor, como un parque para recreación grande con salida al río, cabañas bien equipadas con piletas privadas, etc. Sin embargo, los atributos son el nivel menos deseable del posicionamiento de la marca. Los competidores pueden llegar a copiar con facilidad los atributos y, aún más importante, los clientes no se interesan en los atributos como tales, sino en lo que los atributos hacen por ellos.

El segundo nivel de posicionamiento habla de los **beneficios**. Si se basa en el mercado meta de Santa Clara, los beneficios como tranquilidad, seguridad, paz, esparcimiento, encuentro con uno mismo, etc., son más que suficientes para llegar a las familias y jubilados que buscan este tipo

de vacaciones, o también a las escuelas. Así mismo, se le pueden agregar otros beneficios como cercanía a los lugares turísticos y a la ciudad, deportes familiares y de aventura, etc.

Por último, se llega a un nivel más profundo de posicionamiento, pero a la vez, más fuerte; y es el de las **creencias y los valores**. Aquí se apean a las emociones que puede causar el recuerdo de una marca, un sentimiento, una vivencia; y Santa Clara cuenta con las herramientas para lograrlo, dando a conocer su ideología a quienes los visitan, su calidez y espíritu franciscano, logrando el encuentro con Dios y uno mismo, etc.

Ciclo de vida del servicio

La etapa del ciclo de vida que el producto, servicio en este caso, atraviesa es un aspecto fundamental a tener en cuenta en la toma de decisiones.

Se entiende por ciclo de vida al tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un servicio en el mercado, desde que nace su idea hasta que se lo retira de la comercialización.

El ciclo de vida cumple las siguientes etapas:

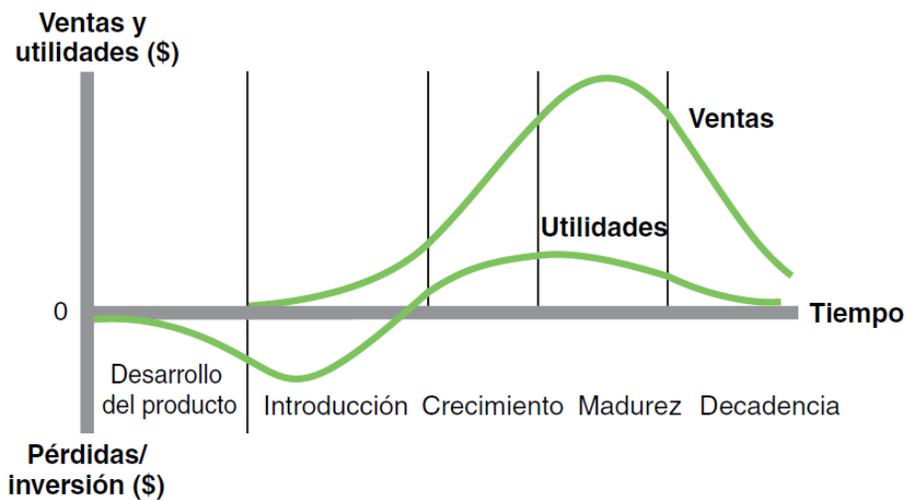
1. El **desarrollo** del producto inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para el nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son de cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan.
La Residencia se encuentra en esta etapa. Actualmente, se está finalizando la construcción e instalación del equipamiento. Es por ello que la Residencia representa una inversión, y no existen ventas.
2. La **introducción** es un periodo de crecimiento lento de las ventas conforme el producto se lanza al mercado. Las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de la introducción del producto.
3. El **crecimiento** es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.

Las Cabañas podría decirse que están en esta etapa del ciclo. Para empezar, no se ha terminado la construcción de todas (hay 7 de 9). Respecto del mercado potencial, no se ha acaparado en su totalidad, quedando clientes potenciales, como el mercado chileno, los jubilados, familias argentinas del resto del país, etc., al cual todavía se puede dirigir la oferta. Además, la actividad turística, como se ha mencionado, es la única que crece ante la inestabilidad económica del país.

Otras variables que pueden mencionarse es la mejora constante de la calidad del servicio y la adición de características y beneficios por parte de las Cabañas, logrando así un aumento en las utilidades. También se ha iniciado la actualización del sitio web y se busca la innovación en marketing on-line.

4. La **madurez** es un periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estanca o incluso disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia.
5. La **decadencia** es el periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen.

Gráfico N°7



Fuente: Internet

Comunicación (promoción)

La Promoción consiste es la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la empresa utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

A continuación, se desarrollará la idea de marketing a través de Internet, que combina un poco de las herramientas clásicas de la promoción, enfocándose en el marketing directo, es decir, más personal con el cliente (que se puede lograr a través de las redes sociales).

Para ello, se basara en una de las estrategias básicas de la mezcla de promoción: la **promoción de atracción**.

Esta consiste en que el productor dirige sus actividades de marketing (principalmente publicidad y promoción ante consumidores) hacia los consumidores finales para animarlos a comprar el producto. Si la estrategia de atracción es eficaz, entonces los consumidores demandarán el producto a los miembros del canal, quienes a su vez lo solicitarán a los productores. Así, con una estrategia de atracción, la demanda de los consumidores "jala" el producto a través de los canales de distribución.

Marketing a través de internet

En el mundo globalizado de hoy, y ante la multiplicidad de tecnologías digitales, las empresas de todos los tamaños y lugares tienen la oportunidad de darse a conocer a través de los medios sociales. Su mayor ventaja es el alcance que tiene respecto a los clientes, y también los bajos costos.

A continuación, se darán a conocer algunas características para la correcta utilización del internet en la empresa, y algunas ideas de implementación para promocionar las Cabañas Santa Clara.

Sitio Web

Como bien se habló en el análisis de la matriz FODA, existen amplias ventajas, y es casi necesario contar con un sitio web bien actualizado y que llegue de forma rápida y conveniente al usuario, que esté buscando información o esté planeando unas vacaciones. Además, internet es el medio más utilizado y más rápido que existe hoy en día, y no tienen fronteras, pudiendo así abarcar a todos los clientes de todos lados, incluso a los internacionales.

A partir de ello, el primer paso sería la actualización de la página web de las Cabañas. Como ya se mencionó, debería contar con las siguientes características, entre otras:

- ✚ Ser útil para el usuario, a la hora de presentar la información.
- ✚ Presentar una buena apariencia, con un buen diseño del sitio y una estructura clara (colores, formato, idioma, etc.)
- ✚ La información debe ser actualizada, sencilla, creíble y concisa.

Enlaces

Otro punto a tener en cuenta es los enlaces con los que cuenta el sitio. Existen varias páginas turísticas que son visitadas con mucha frecuencia, y que tienen vínculos directos con el sitio web. Algunas son públicas como las páginas de turismo de la provincia o municipio, y otras son de buscadores que conglomeran todos los entes prestadores de la zona.

El sitio web ya cuenta con presencia en varias de ellas, pero sería beneficioso tener un control de las páginas en las que participa, y también buscar nuevas posibilidades en páginas de agencias, empresas de turismo, en las del gobierno, etc.

Algunos de los enlaces son:

- www.tripadvisor.com.ar
- www.vallegrande.com.ar
- www.redcabanias.com
- www.sanrafael-tour.com
- www.viajeros.com

Posibles enlaces a tener en cuenta:

- www.ramacaidaturistica.com.ar (tiene relación con la pagina HostelWorld, muy visitada por el turismo extranjero)
- www.turismo.mendoza.gov.ar
- www.sanrafaelturismo.gov.ar
- www.argentinaturismo.com.ar

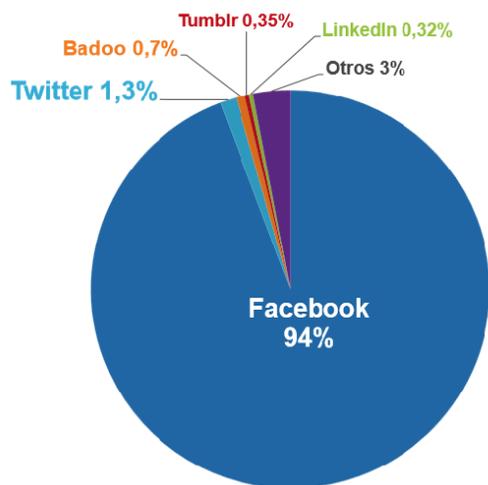
El poder de las redes sociales dentro de la empresa

Sin duda, y como se ha venido hablando, otro medio a tener en cuenta son las redes sociales. Hoy en día, formar parte de un grupo virtual es indispensable para un contacto más estrecho e informal con el cliente, generando una comunicación constante con él, y en consecuencia, una mayor fidelización.¹³

Por el otro lado, Facebook se ha posicionado dentro de las redes sociales como el más utilizado por los usuarios cibernéticos, y que buscan información en las redes.

Gráfico N°7

Participación del tiempo consumido On-line de Redes Sociales



Fuente: comScore Media Metrix, [Agosto 2013]

¹³ Manpower Professional, "Redes sociales y empresa: Cómo aprovechar el poder de los social media." [2010]

A partir de ello, la creación de un usuario en Facebook, permitiría a las cabañas contar con varios beneficios, como:

- ✚ Contacto directo e informal con el cliente.
- ✚ Generación de vínculos más estrechos con los clientes.
- ✚ Posibilidad de mostrar a través de imágenes, las cabañas, su parque, etc.
- ✚ Permanente actualización de información, y espacio adecuado para realizar promociones, publicidades, anuncios, etc.
- ✚ Espacio para que el cliente pueda comentar lo que piensa de las cabañas, invitar a otros amigos a ir a ellas, etc.

También podría utilizarse otros medios como Blogs, o Twitter, o incluso Youtube.

Precio

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que genera ingresos; todos los demás generan costos. Quizás el precio sea el elemento del programa de marketing más fácil de ajustar, puesto que modificar las características del producto, los canales de distribución e incluso la promoción lleva más tiempo. El precio también comunica al mercado el posicionamiento de valor que busca la empresa para su producto o su marca. Un producto bien diseñado y comercializado justifica un precio más alto y reporta más utilidades. A continuación se las bases para la fijación del precio y algunas ideas para llevar una política de precios adecuada.

La incidencia de Internet

A lo largo de la historia, los precios se han fijado a través de un proceso de negociación entre compradores y vendedores. En la actualidad, Internet parece invertir, en parte, la tendencia del precio fijo, para dar lugar a una nueva forma de fijar los precios.

La tecnología informática permite a los vendedores utilizar programas para controlar los movimientos de los cibernautas consumidores, así

como personalizar ofertas y precios, o también dar acceso a precios especiales a determinados clientes.

Por el otro lado, permite a los consumidores obtener comparaciones de precios de miles de vendedores al instante, como también ofrecer un precio recibir productos gratuitos.

Psicología del consumidor

A la hora de determinar el precio, se deben tener en cuenta que los consumidores procesan activamente la información referente a él, y de que la interpretan en función del conocimiento acumulado de experiencias pasadas, comunicaciones formales (publicidad, llamadas de ventas y folletos), comunicaciones informales (amigos, compañeros de trabajo o familiares), puntos de venta o recursos on line. Las decisiones de compra se basan en cómo los consumidores perciben los precios y en el precio que ellos consideran real (no en el precio que fija la empresa). Por ello, deben tenerse en cuenta tres aspectos:

Precio de referencia

Los clientes manejan un abanico de precios sobre los hospedajes en el Cañón del Atuel, y también de San Rafael; pero no tienen presente un precio específico. Es por ello que cuentan con una idea general de cuánto les puede salir alquilar unas cabañas, y es en base a esto que evalúan el precio. Por lo que, si el precio de las cabañas resulta más alto que el de referencia, se debe tratar de transmitir el mayor valor posible de por qué es más caro, como por ejemplo, mostrar los servicios y beneficios que se ofrecen.

Inferencia precio-calidad

Muchos consumidores entienden el precio como un indicador de calidad. De esta forma, si el precio de las Cabañas es visto como alto, para el segmento que se ha fijado (familias y jubilados), puede resultar beneficioso, ya que el cliente estaría dispuesto a pagar más por estar en un lugar alejado de la actividad principal, donde disfrute de la tranquilidad y seguridad con su familia, y también con más beneficios, como las piletas individuales.

Terminación del precio

Existen estrategias que hablan del consumidor puede percibir de distinta forma el precio según como termine este (si termina con número par o impar, si es 5 o 9, etc.) Sin embargo, no se considera relevante para este estudio.

Fijación del precio

En primer lugar, la Institución debe decidir dónde quiere posicionar su oferta. Cuanto más claros sean sus objetivos, más fácil resultará fijar el precio para sus productos.

Como se ha hablado, el objetivo principal de las Cabañas, es la obtención de utilidades para el mantenimiento del complejo y de otras obras de la Orden; lo que se adecuaría a un estrategia de **maximización de utilidades**.

Por el otro lado, para ciertos casos, la Residencia persigue fines evangelizadores y recreativos, sin fines de lucro; y esto puede asemejarse a una estrategia de **supervivencia**, tratando de cubrir los costos fijos, y si es posible, obtener una posible ganancia.

Respecto a la demanda, la actividad turística presenta mayor inelasticidad respecto al precio en la temporada alta. Esto se debe a que el turismo viene creciendo estos últimos años, y la cantidad sobrepasa muchas veces la oferta

Santa Clara prácticamente no tiene costos variables, y presenta los siguientes costos fijos: mantenimiento, sueldos, limpieza, servicios (gas, electricidad, agua).

Respecto a las otras cabañas o complejos ubicados en la zona turística del Valle Grande, no se observa que existan diferencias considerables en los costos y en los precios, ya que todos presentan una misma estructura y los gastos son similares, siendo el servicio bastante homogéneo, con leves diferencias sobre la base a que segmento se destina la oferta (familias, jóvenes, escuelas, etc.)

Santa Clara actualmente, se basa en tres criterios para establecer el precio de las Cabañas. El primero es en **base a los costos**. Se

determina los costos fijos para la temporada, y los estacionales también.

El segundo criterio para establecer sus precios, en gran medida, es en función de los de la **competencia**. Esto significa que la empresa podría fijar un precio similar, mayor o menor que el de sus competidores, pero se mantiene dentro de los márgenes del sector. Por último, se realiza un breve análisis de las **expectativas para la temporada**, es decir, demanda esperada, situación económica, etc.

Las estrategias utilizadas no son del todo erradas, pero sería de gran beneficio para las Cabañas la utilización de una estrategia en **función del valor percibido** para los consumidores.

Santa Clara cuenta con los atributos necesarios para crear un valor superior al resto, y poder diferenciarse. Sin dejar de tener en cuenta las otras estrategias, se buscaría ofrecer un servicio cuyo valor estén dispuestos a pagar los clientes.

Así, las Cabañas deben entregar el valor que promete su propuesta, y los consumidores deben percibir ese mismo valor; y para ello se podría valer de la ayuda de los elementos de la mezcla de marketing, como la publicidad y la fuerza de ventas, para comunicar y fortalecer en la mente de los consumidores el valor percibido por éstos.

Adaptación al precio

Como se observa, en temporada alta la capacidad es totalmente sobrepasada por la demanda que existe en la zona, y no presenta mayores inconvenientes. Pero por el otro lado, en temporada baja, que representa la mayoría del año (de mediados de marzo a diciembre), la actividad es bastante pobre y no hay mucho movimiento. Es por ello que una adecuada política de precios para fomentar el turismo en esa época, lograría cubrir costos fijos y obtener turistas.

Descuentos e incentivos de compra

La mayoría de las empresas modifican su precio de lista a través de descuentos y otros incentivos, para recompensar a los clientes por pronto pago, grandes volúmenes de compra y compras fuera de temporada. Estos ajustes deben efectuarse cuidadosamente para no

encontrarse con que las utilidades son mucho menores de lo que se preveía.

De esta forma, se debería evaluar la posibilidad de ajustar al precio para los feriados largos y vacaciones de invierno, tratando de acaparar la mayor demanda de turistas en la región. Esto podría lograrse a través de anuncios en el sitio web y las redes sociales para comunicar a los clientes frecuentes, a sus amigos a los interesados de las opciones que presenta Santa Clara de una forma económica, masiva y rápida.

Precios de promoción

Las Cabañas tienen a su disposición varias técnicas de fijación de precios para estimular la compra temprana y poder acaparar la mayor cantidad de turistas fuera de temporada.

Un buen ejemplo son los **descuentos en efectivo**. Estos descuentos pueden ayudar a cubrir los costos sin necesidad de reducir el precio de lista.

Diferenciación de precios

También debería tenerse en cuenta que se puede modificar el precio básico del servicio para ajustarlo a las diferencias entre consumidores, productos, ubicaciones, etc. Así, Para los diferentes segmentos a los cuales se va a dirigir, se pueden determinar distintos precios. La Residencia, por ejemplo, no tendría los mismos valores que las cabañas; y a los jubilados, se les reduciría un poco el precio para que puedan aprovechar las cabañas en febrero y marzo, y en lo que resta del año.

Distribución (plaza)

La plaza, o también llamado cadena de suministros o distribución, incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

En el caso de Santa Clara, lo que se está ofreciendo es un servicio. En el caso del hospedaje, los servicios se producen y consumen en el mismo sitio.

La naturaleza intangible de los servicios crea necesidades especiales de distribución. Sólo hay dos canales comunes para los servicios:¹⁴

Productor → consumidor. Toda vez que el servicio es intangible, el proceso de producción o la actividad de ventas requieren con frecuencia el contacto personal entre el productor y el cliente. Así que se emplea un canal directo, es decir que no existen intermediarios. Como ya se mencionó, el medio de comunicación más utilizado es el Sitio web a través de Internet; y luego la consulta telefónica y la venta directa, donde en los tres casos es sin intermediarios.

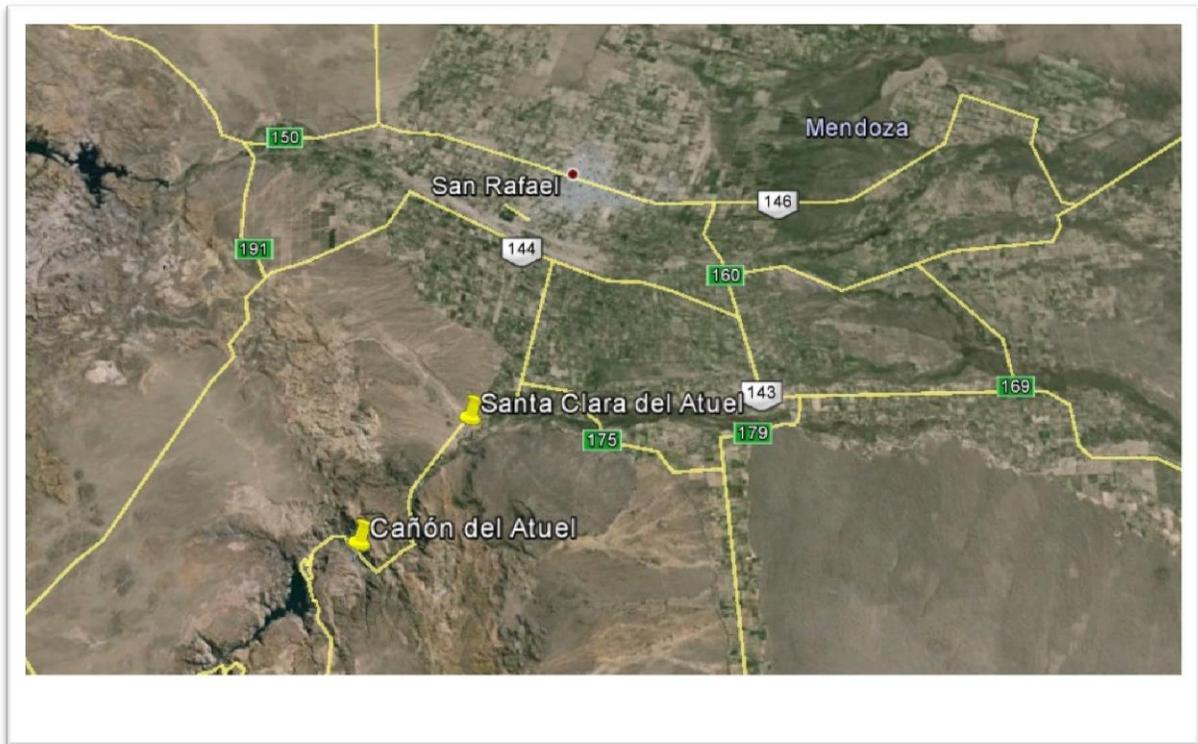
Productor → agente → consumidor. Aunque suele ser necesaria la distribución directa para la realización de un servicio, tal vez no se requiera el contacto del productor con el cliente para las actividades de distribución. Santa Clara podría utilizar como intermediarios a las agencias de turismo, permitiéndole abarcar mayor extensión del mercado, una promoción más fuerte y un contacto más estrecho con el cliente. Sin embargo, esto representaría mayores costos; y además, como se mencionó anteriormente, el mercado argentino utiliza muy poco este medio para hacer turismo, al igual que el internacional.

Ubicación

La ubicación del complejo Santa Clara represente una ventaja competitiva importante. Se encuentra ubicado sobre la ruta provincial 173, en la entrada del Cañón del Atuel, a 35 kilómetros de la ciudad de San Rafael.

¹⁴ STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. [2000] "Fundamentos de Marketing". (México, Ed McGraw-Hill)

Mapa de San Rafael y alrededores



Fuente: Google Earth

Esta ubicación permite al Complejo encontrarse alejado de la actividad principal del Valle Grande, favoreciendo el espacio familiar y el espiritual, ya que hay mayor tranquilidad y no tanto movimiento turístico como más adelante, donde se encuentran puestos de rafting, kayak, establos, etc.

Además, existen varios puntos turísticos a los que hay fácil acceso desde el Complejo, como ser el Nihuil (por misma ruta 173 a través del Cañón, o por ruta 144), la Villa 25 de Mayo, lago Los Reyunos y la ciudad de San Rafael, como se puede observar en el mapa.

Capítulo VI

Sistema de planificación y control

Para lograr un buen servicio, y tener un buen año productivo, sería recomendable que Santa Clara comenzara a implementar un adecuado sistema de planificación a través de objetivos, y evaluación de los mismos.

¿Por qué planificar y establecer metas?

Las metas proporcionan un sentido de dirección, permitiendo enfocar los esfuerzos. Esto podría verse traducido en metas que busquen lograr una mayor calidad en la atención y estadía de los turistas, prestando un servicio cálido y acogedor para las familias; de tranquilidad y esparcimiento para quienes necesitan descansar y trabajar el espíritu; de rapidez y certeza cuando se deba proveer información; etc.

También, las metas nos permiten determinar prioridades y ayudan a evaluar y controlar los progresos, acciones, desempeño, etc. Así, resultaría claro cuáles serían las acciones o los pasos a seguir si surge algún problema con los viajeros, o también dónde se debería enfocar cuando se presta el servicio; asimismo, se aprovecharían las sugerencias y quejas que se presenten en las cabañas, ya que existirían estándares con quien comparar, y serían una guía a la cual enfocarse.

Además, las metas son fuente de motivación e inspiración para los que trabajan. De esta forma, el Complejo, siendo parte de la Orden Franciscana, y teniendo una misión y una cultura bien impuesta a la hora de actuar, les resultaría sumamente beneficioso contagiar ese espíritu a través de las metas, y ofrecerlo a los turistas y viajeros a través de un servicio de excelencia.

Mejora Continua

Es oportuno introducir el concepto de **mejora continua** en la implementación del sistema de planificación y control, ya que es una de las herramientas más utilizadas y exitosas de los últimos tiempos.

La mejora continua es un proceso, que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de las organizaciones; y que postula una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Para llevar a cabo este proceso, es recomendable basarse en el *Ciclo de Deming*,¹⁵ que es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos:



[Círculo de Deming](#)

Fuente: Internet

Planear.-

En esta etapa se deben plantear los objetivos y metas para las actividades a realizar en Santa Clara, como tareas de mantenimiento o limpieza, etc.

Además, se deben hacer un diagnóstico de las prácticas actuales, y se deben asignar los responsables de cada actividad.

¹⁵ DEMING, Edwards W. [1989] "Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis" Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Hacer.-

Es ejecutar el plan estratégico, es decir, prestar los servicios correspondientes en las cabañas y la residencia. Esto contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución. Cabe aclarar que sería óptimo instruir al personal en las actividades nuevas o que haya que actualizar, para una mayor eficiencia en la prestación del servicio. Así, si se decide actualizar la página web o poner en funcionamiento una red social, se debe capacitar al personal que vaya a estar a cargo de esa tarea. También debe existir un reconocimiento de los aportes e ideas de los miembros de la organización respecto a las tareas.

Revisar.-

En esta etapa se debe volver a recopilar los datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos especificados inicialmente para saber si se han cumplido, y evaluar si se ha producido la mejora. Para ello, se debe establecer un periodo de tiempo. Sería recomendable que fuera cada 4 meses, permitiendo de este modo, 3 controles anuales, que ubicados estratégicamente, permitirían mejorar lo que este andando mal antes de la temporada alta, o del ingreso de los contingentes juveniles.

Actuar.-

Por último, se debe realizar las correcciones o mejoras que se crean necesarias, así como también estandarizar o eliminar algunas tareas, logrando así un constante cambio y flexibilidad que le permitirá a Santa Clara prestar un servicio de excelencia. Es muy importante que exista una retroalimentación en toda la organización, ya que es esto lo que va a permitir el mejoramiento, y la puesta en marcha del ciclo nuevamente.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la organización.

Cuadro de Mando Integral¹⁶

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión en un conjunto de medidas de actuación y proporciona la estructura necesaria para el sistema de gestión y medición estratégica. Es decir, debe ser visto como un sistema de comunicación, información y formación en la empresa, y no como un sistema de control.

La aplicación de este sistema de gestión en Santa Clara logrará traducir la misión, junto con el objetivo monetario que tiene el complejo, en indicadores y metas para los integrantes, que sean palpables y permitan actuar, evaluar, y como se definió, proveer una comunicación más fluida y amena. El éxito que representa este método, es que se comunica la estrategia a través de un conjunto integrado-vinculado de indicadores financieros y no financieros.

Es un método para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Plan Estratégico

El establecimiento del Plan Estratégico es el primer paso para comenzar a trasladar la estrategia a la acción; y en él, debe estar definida la visión y misión de la organización, así como también los objetivos.

Luego, se define la estrategia con la cual se desarrollara el Cuadro de Mando, y que consiste en un conjunto de objetivos entrelazados, a través de una cadena de causa y efecto.

¹⁶ KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. [1996] "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston", MA: Harvard Business School Press.

Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una arquitectura útil que permite describir, paso a paso, la estrategia; y esto lo logra a través de un conjunto de hipótesis que darán origen o serán causa de hechos que concluyen produciendo efectos en la perspectiva financiera.

Mapa Estratégico Santa Clara



Fuente: Elaboración propia

Relación causa-efecto

Santa Clara de contar con un personal capacitado para desempeñar las distintas actividades que se ofrece, y que a la vez se encuentre motivado y comprometido. Esto se va a lograr a través de un apropiado salario, sueldos acordes y constante participación en la planificación. Además, debe proporcionar las herramientas y los equipos necesarios.

Esto dará origen a excelente atención del cliente, resolviendo sus necesidades y ayudándolo ante cualquier problema; lo que derivará en un servicio de calidad.

A su vez, esto generará buenas experiencias, recuerdos agradables y por lo tanto, clientes satisfechos. La satisfacción del cliente vendrá acompañada de su fidelización, y además, su reconocimiento y publicidad de boca en boca, logrando así, un buen posicionamiento en el mercado.

Por último, se logrará ocupar el complejo a lo largo de todo el año, sacando el mayor provecho de la capacidad, y generando ganancias que queden para Santa Clara y otras obras de la Orden.

Perspectivas

Para poner en funcionamiento esta herramienta, primero se debe determinar de forma clara y concisa las variables o los factores claves de la organización, las cuales se definirán para cada una de las actividades o servicios, y serán las que garanticen el éxito de la unidad, y por lo tanto, la consecución de los objetivos.

Para ello, se debe tener en cuenta que el método de CMI propone cuatro perspectivas en las cuales centrarse para definir los indicadores, y que a su vez, están relacionadas entre ellas y con la misión de la empresa. Estas son:

Perspectiva financiera

Esta perspectiva se separa de los métodos tradicionales para medir resultados financieros, como la contabilidad; y se enfoca en las necesidades de los dueños o accionistas, creando valor en sus requerimientos, es decir, las ganancias, desarrollo de la empresa y rentabilidad de la misma, rendimiento económico, etc.

Objetivo estratégico: Recaudar fondos para el sostenimiento de la obra y otros proyectos de la Orden.

Perspectiva de los clientes

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, y es con ese objetivo que en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los servicios.

Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Objetivo estratégico: Crear un lugar de esparcimiento y recreación, donde los clientes puedan disfrutar en familia, y encontrar tranquilidad para el encuentro con uno mismo y con Dios.

✚ Perspectiva de los procesos internos

Con la finalidad de satisfacer a los clientes, y de esta forma lograr buenos rendimientos financieros, esta perspectiva se centra el análisis de los procesos claves en la cadena de valor; los cuales se podrían resumir en las operaciones diarias, la gestión de los clientes, la innovación y las relaciones con la comunidad y el medio ambiente.

Objetivo estratégico: Garantizar el funcionamiento y proporcionar la mejor atención al cliente para que obtenga la mayor satisfacción con el servicio.

✚ Perspectiva de innovación, crecimiento y aprendizaje

Esta perspectiva hace referencia al bienestar del personal y las instalaciones de trabajo. Un personal motivado, que es constantemente capacitado, y que tiene un puesto de trabajo salubre y apropiado; son base para cumplir los objetivos de las demás perspectivas.

Objetivo estratégico: Lograr la satisfacción plena de los miembros que trabajen en las cabañas, y proporcionar las herramientas e instalaciones adecuadas para ello.

Estas perspectivas son a modo general, y en el diseño de los indicadores la clave está en elegir variables representativas para los servicios que se ofrezcan; pero resultan muy útiles a la hora de comenzar a implementar un CMI, y para Santa Clara en particular, se adecuaría muy bien a sus necesidades y funciones.

Indicadores e Inductores

Una vez determinados los factores claves o variables importantes para la organización, y definidos los objetivos estratégicos para cada perspectiva; se deben fijar los indicadores que permitan la medición y su posterior control.

Para ello, se puede establecer una secuencia de fases, que lograría indicadores representativos y eficientes.

Fases para establecer indicadores eficientes



Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que un indicador es una variable de interés cuya naturaleza puede corresponder a una clasificación cuantitativa o cualitativa:

- **Indicador de resultado:** (cuantitativo) Están orientados a los resultados y miden el éxito en el logro de los objetivos del CMI sobre un periodo específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implementación de su estrategia.

- **Inductor:** (cualitativos) Permiten anticipar resultados futuros, ya que inducen a la acción, y tienden a ser preventivos.

A modo de ejemplo, se desarrollarán algunos indicadores para las distintas perspectivas, que pueden ser utilizados como base para la confección del CMI, y que se acomodan a las necesidades de Santa Clara.

Indicadores Financieros

➤ **Rentabilidad**

Este indicador financiero permite ver en qué medida rinde lo invertido a partir de las utilidades obtenidas.

$$\text{Rentabilidad: } \frac{\text{(Ingresos-Costos)}}{\text{Inversión}}$$

➤ **Ganancias**

Es necesario llevar un control de las ganancias que percibe Santa Clara, y para ello se puede registrar en periodos mensuales, anuales y por temporadas, permitiendo así su posterior comparación.

➤ **Utilidades**

La utilidad es el margen de ganancia que le queda a la organización una vez descontado todos los costos.

$$\text{Utilidad: } \text{Ingresos} - \text{Costos}$$

Indicadores de Cliente

• **Porcentaje de ocupación**

Un indicador accesible, pero que debe ser considerado en esta perspectiva, es la ocupación del complejo, y para ello se debe tener en

cuenta las temporadas y meses que se están considerando, en base a la capacidad que hay.

Porcentaje de ocupación:
$$\frac{\text{Ocupación en Temporada alta}}{\text{Capacidad total}}$$

$$\frac{\text{Ocupación en Temporada baja}}{\text{Capacidad total}}$$
$$\frac{\text{Ocupación enero}}{\text{Capacidad total}}$$

- **Fidelización del cliente**

Es importante saber el porcentaje de clientes vuelven a Santa clara, y tener un registro de ellos. Un dato interesante es que *cuesta 5 veces más buscar un cliente nuevo que mantener uno actual*. De esta forma, es importante el contacto con el cliente, y su fidelización, ya que ahorrara futuros gastos destinados a la búsqueda de nuevos clientes y asegurará una cuota de mercado.

Fidelización:
$$\frac{\text{Clientes que repiten la compra}}{\text{Total de clientes}}$$

- **Satisfacción del Cliente**

La utilización del Sitio web y las redes sociales como Facebook para la medición y el control de los indicadores de satisfacción, resultan sumamente útiles, ya que existen varias herramientas (como cuestionarios y encuestas on-line) con las cuales los clientes pueden puntuar los servicios prestados, y de esta forma se obtienen los datos ya procesados.

A partir de ello, se puede utilizar los siguientes indicadores que permiten ordenar en forma sencilla y determinar parámetros de control.

Porcentaje de Satisfacción:
$$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Clientes totales}}$$

Indicadores de los Procesos internos

Mantenimiento

✚ Equipos e instalaciones

El mantenimiento preventivo es por excelencia, una característica de un servicio de calidad. Es por ello que se debería priorizar el mantenimiento de los equipos e instalaciones, aceptando un margen estrecho de roturas.

Nº de roturas totales VS Límite de roturas

También se lo puede expresar monetariamente:

Costo de rotura:
$$\frac{\text{Gasto mantenimiento}}{\text{Gastos de roturas}}$$

Esta relación determinará en qué medida están representados los gastos de mantenimiento en los de rotura, es decir, el costo de la rotura sobre el haber realizado el mantenimiento adecuado.

✚ Parque y jardín

Se pueden utilizar como indicadores, la cantidad tiempo y de personas utilizadas para estas tareas, al igual que el número de veces que se realizan por mes (según la estación en que se encuentre); y a la vez, se puede agregar valores monetarios a las actividades.

✚ Servicios extras

Santa Clara presta otros servicios, como internet o TV, etc., y es necesario tener un control de su adecuado funcionamiento.

Un indicador sería el número de reclamos mensual que hay por el inadecuado funcionamiento de los servicios.

Limpieza

Cabañas y Residencia

La presencia y buen estado de las instalaciones representan un factor clave a la hora de cumplir con el servicio prometido al cliente. Aunque es intangible medir el estado de limpieza y orden, resulta conveniente determinar cómo deben estar las instalaciones cuando el cliente llegue, y controlar que sea así.

También, se puede medir las horas trabajadas y la cantidad de elementos de limpieza utilizados en el mes.

Administración

Se pueden tener en cuenta los mismos indicadores del ítem anterior para su medición y evaluación.

Atención al Público

Capacidad de respuestas

El personal debe estar capacitado para poder responder ante inquietudes de los clientes, así como también a los imprevistos o reclamos que surjan, y resolución de problemas.

Capacidad de respuesta:
$$\frac{\text{Respuestas satisfactorias}}{\text{Reclamos totales}}$$

Trato con el cliente

Es importante tener en cuenta como se sintió el cliente respecto al trato que recibió, y esto se puede medir con encuestas posteriores al servicio.

Reservas

La decisión de la compra del servicio ocurre en el momento de la reserva, y es crucial que el personal sepa concretar la venta y sepa responder a las inquietudes de los clientes.

Eficiencia en las reservas:
$$\frac{\text{Reservas concretadas}}{\text{Total de contactos con clientes}}$$

Total de quejas y sugerencias

También se puede llevar un control de la atención al cliente a través de un sistema de sugerencias y quejas; y a la vez, puede tomarse como un indicador de satisfacción de acuerdo a la cantidad de opiniones positivas o negativas que haya.

Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

❖ **Satisfacción del empleado**

Un indicador de este tipo permite medir que tan a gusto están los empleados con el trabajo desarrollado, y con el puesto de trabajo. Esto se puede medir a través de cuestionarios y revisión constante de las instalaciones; y la constante participación de ellos en la formulación de objetivos y planes individuales.

Porcentaje de Satisfacción:
$$\frac{\text{Empleados Satisfechos}}{\text{Empleados totales}}$$

❖ **Capacitaciones**

Un indicador sería una cantidad mínima de capacitaciones semestrales o anuales en las distintas actividades desarrolladas por los empleados, para su constante perfeccionamiento.

❖ Oportunidades de mejoras

Es bueno alentar y motivar a los empleados a proponerse objetivos y pensar en mejoras o innovaciones que contribuyan a la eficiencia del servicio y mejoramiento de la organización. Un buen indicador es controlar la cantidad de propuestas realizadas y oportunidades aprovechadas y concretadas.

Matriz de Cuadro de Mando

A continuación se presenta un modelo de la matriz, en el cual se deben volcar todos los objetivos e indicadores de las respectivas perspectivas, para luego llenarlo con los valores deseados, los valores reales y las acciones correctivas.

Matriz de Cuadro de Mando

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta	Real	Iniciativa Estratégica	Acción Correctiva

Fuente: Elaboración propia

La Matriz de Cuadro de Mando, es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas estratégicas que monitorean cómo se traslada la estrategia a la acción.

Iniciativas estratégicas.

Una vez establecidos los indicadores, es decir, lo que necesitamos medir y mejorar; es necesario pensar en las estrategias de acción o los medios con los cuales vamos a alcanzar los objetivos.

Las **iniciativas estratégicas** son el resultado de volcar en la Matriz de Comando cada objetivo con sus respectivos indicadores e inductores; y deben estar acompañadas con un presupuesto aprobado.

Un ejemplo, sería la programación de 3 capacitaciones anuales a los empleados en utilización de herramientas informáticas, internet y redes sociales, orientado a la empresa.

Así, si se decide dar pie a las tres capacitaciones anuales, y están establecidos los indicadores que van a medir la eficiencia de como se está realizando esta acción y si se está cumpliendo los objetivos; lo que se tiene es una iniciativa estratégica.

Conclusiones del uso

Como se mencionó, el CMI es una herramienta sumamente útil para la planificación y control en una empresa, y su esencia es el trabajo como un equipo de toda la organización, centrándose en la comunicación y el feedback.

En este trabajo se ha expuesto a modo general, una introducción para poder implementar el CMI en Santa Clara, otorgando las bases suficientes, y los ejemplos necesarios para poder llevarlo a cabo con éxito.

Cabe aclarar que el uso de herramientas informáticas, como Excel, es un paso más en la implementación del CMI, ya que colabora con el orden y la agilización en el uso del mismo.

A continuación, se listará, a modo de guía, los pasos que serían necesarios para la adecuada puesta en marcha del CMI:

I. El Diseño

- 1) Aprobación del Plan Estratégico por parte de la organización.
- 2) Se realiza un mapa de decisiones, averiguando en cada parte de la organización con el fin de conocer las necesidades en cada nivel, y que serán base de los indicadores.

II. Arquitectura del CMI

- 3) Se traslada la misión a la acción, definiéndose los grandes objetivos organizacionales.

- 4) Se diagrama las relaciones causa-efecto, y se construye la Matriz de Cuadro de Mando. A la vez se establecen los objetivos estratégicos para cada perspectiva, al igual que los indicadores, inductores e iniciativas correspondientes.
- 5) Se establecen las recompensas a partir del cumplimiento de los objetivos.
- 6) Se debe comunicar la estrategia, haciendo parte a toda la organización de los objetivos estratégicos y de cómo se van a lograr.
- 7) Cada área o parte de la organización, debe contar con un Tablero de comando, el cual será expandido posteriormente, a toda la organización.

III. Software

- 8) Se debe utilizar las herramientas informáticas.

IV. Implementación

- 9) Se debe capacitar a los miembros de la organización para que conozcan qué es el CMI y los fines que persigue, y para su adecuado utilización.
- 10) Se debe integrar un presupuesto estratégico.

Nota: Los pasos previamente enumerados, son a modo de guía, y no necesariamente deben cumplirse a la perfección, pudiéndose omitir algunos según las necesidades de Santa Clara, y de acuerdo a su estructura.

Programa de Acciones

A continuación se listará las propuestas de acciones a realizar por Santa Clara. También se incluirá el concepto de calidad en cada una de ellas, ya que es un elemento sumamente necesario y que debe estar presente en todas las actividades.

✓ **Gestión Administrativa**

La institución debería estar organizada de tal manera que promueva la implementación y el uso de un sistema de calidad. La estructura de la organización debe estar documentada; y las responsabilidades de los distintos miembros que participan y las tareas que llevan a cabo, deben estar claramente definidos.

Así mismo, sería adecuado definir por escrito la autoridad y las responsabilidades de la administración en el desarrollo de la actividad. Esto incluiría una buena supervisión de las actividades de mantenimiento, atención a los clientes y limpieza, entre otras; y el cumplimiento con las reglamentaciones respectivas a las normas de hospedajes y turísticas vigentes.

También, como se mencionó, el apoyo de la administración en los objetivos y políticas, es crítico para que exista un servicio de excelencia. La administración debe participar en la revisión y la aprobación de la calidad, las políticas técnicas y los procedimientos.

✓ **Recursos humanos**

Respecto al personal que vaya a trabajar en Santa Clara, es importante que sea bien seleccionado, y posteriormente capacitado para un adecuado desempeño a la hora de prestar el servicio. Como se vio, el trato con el cliente es fundamental, y el personal juega un rol importante en el.

Es por ello que también sería importante inculcarlo con la ideología de la Orden, es decir, con los valores cristianos, para que sea acorde a la Misión y también a los objetivos que persiguen.

✓ **Gestión de las instalaciones**

Las Cabañas y la Residencia deben cumplir con las normas vigentes de alojamientos turísticos, y también de construcción. El correcto desempeño de políticas de seguridad y evacuación, así como el establecimiento de las señalizaciones y salidas de emergencia, extinguidores de fuego, etc., son fundamentales para la seguridad de los clientes.

Es por ello que Santa Clara debería contar con un plan de seguridad bien formalizado, y hacer hincapié en el mantenimiento y control de los equipamientos y edificios del complejo.

✓ **Documentos y registros**

Es necesario que Santa Clara cuente con una adecuada documentación y registro de todas las actividades que realice, ya que esto le provee un marco para la comunicación en toda la institución.

Así, los documentos describirían la manera en que deben funcionar los procesos, su interacción, donde deben ser controlados, cuáles son los requisitos y cómo implementarlos; y los registros serían la evidencia de que las actividades fueron llevadas a cabo correctamente y darían la información necesaria para evaluar la calidad de los servicios.

✓ **Desviaciones y Servicios insatisfactorios**

Como se mencionó, la opinión del cliente es trascendental en un mundo globalizado, donde todos están conectados y la información circula libremente. Es por ello que la organización debe contar con un adecuado canal para las sugerencias y quejas que reciba por parte de sus clientes, que quieran expresar su agrado y recomendaciones, o descontento de servicios inadecuados o mal prestados; y sepa responder a ellos.

El personal de la institución debe estar entrenado para reconocer y saber actuar ante inconvenientes que surjan.

✓ **Mejora continua**

La calidad debe estar presente en toda organización que preste algún producto o servicio, y la mejora continua es una herramienta eficaz para el logro de ello.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

Es por ello que Santa Clara debe adoptar una filosofía de mejoramiento continuo en todas sus actividades, logrando así la excelencia en la prestación del servicio y satisfacción del cliente.

✓ **Seguridad ambiental**

Cuando se habla de seguridad ambiental, se refiere a que la institución debe proporcionar un espacio laboral apropiado, con controles ambientales adecuados y procedimientos para emergencias que brinden seguridad a empleados, a las familias, jubilados, escuelas y grupos juveniles, y otras personas o visitantes que se encuentren en el complejo.

Conclusiones

La elaboración de un plan de marketing para el Complejo Santa Clara, surge de una necesidad real, ya que no se contaba con un adecuado instrumento de planificación y control; además, con el mismo se ha creado las bases para aprovechar la fuerte demanda turística que hay en la zona, junto con la posibilidad de captar mayores ingresos para la Orden.

A pesar de la inestabilidad económica del país, la actividad que se ve favorecida es la turística, por lo que hay que aprovecharla. Además, la demanda es positiva en temporadas altas, y existe posibilidades de mercado potencial en el resto del año, que sería oportuno acaparar. Esto se puede lograr principalmente, con el uso del internet, a través de un adecuado Sitio Web y redes sociales que generen mayor contacto con el cliente y fidelización.

La determinación de las fortalezas y debilidades del Complejo Santa Clara, y asimismo, de las amenazas y oportunidades en la que se encuentra inserto, permitió obtener un rápido panorama de las principales variables que afecten a la institución, y que habría que tener en cuenta en la realización de este trabajo.

El análisis FODA generó una serie de estrategias de acción para llevar a cabo, y que proponen distintos cursos de acción con la intención de maximizar las oportunidades y las fortalezas con la que se cuentan, fomentando el uso del internet como medio principal del contacto con el cliente, e incursionando en nuevos mercados como el chileno o el de la tercera edad; y minimizar las amenazas y debilidades, a través de un adecuado estructuramiento de la organización, y la incorporación de las redes sociales al sistema de comunicación.

La fijación de los objetivos comerciales, permitió determinar el curso a seguir y qué se desean alcanzar en el periodo de vigencia del Plan de Marketing; y además, ayudaron con la determinación de los segmentos y el mercado meta.

Las estrategias de posicionamiento desarrolladas fueron en base a los beneficios y a los usuarios, ya que son las más adecuadas para la estrategia que Santa Clara pretende realizar. Es importante resaltar que una estrategia de posicionamiento es la imagen de la organización que se crea a los clientes, y que hace que la prefieran en vez que a sus competidores; por eso es de suma importancia la llevar a cabo esta estrategia y usar adecuadamente los instrumentos y herramientas con que cuenta Santa Clara para llegar al cliente.

La definición de la mezcla comercial, logró determinar las características más importantes en las cuatro variables analizadas, proveyendo así de estrategias y herramientas nuevas con las cuales Santa Clara puede trabajar y utilizar. Cabe destacar la importancia que tiene la prestación de un servicio de calidad; la fijación de precios estratégicos y adecuados para los distintos tipos de clientes; y por último, la elaboración y mejoramiento del sistema de comunicación, a través del Sitio web y redes sociales.

Por último, se presentaron dos herramientas sumamente eficaces para dotar a Santa Clara de un sistema de planificación y control, y estas son el Círculo de Calidad de Deming (o Mejora Continua) y el Cuadro de Mando Integral, de Kaplan y Norton. La implementación de estos métodos dotará a la Organización de un importante sistema de indicadores, objetivos, estrategias, planes de acción, etc., logrando así una comunicación en toda la empresa y un feedback estratégico con los empleados; la calidad plena en el servicio y la satisfacción de los clientes, tanto interno como externos; y el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión de la Organización.

Bibliografía

Bibliografía general

- AMSTRONG, Gary y KOTLER, Philip (2001). "Mercadotecnia" Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- BLOOM, Paul; KOTLER, Philip y Otros. (2006) "El marketing de servicios profesionales" ,1ra ed. Buenos Aires, Paidós.
- DEMING, Edwards W. (1989) "Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis", Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. (1996) "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action,Boston", MA: Harvard Business School Press.
- KOTLER, Philip y LANE, Kevin, "Dirección de Marketing" , (México, Prentice Hall, 2006)
- LLEDÓ, Pablo y RIVAROLA, Gustavo, "Claves para el éxito de los proyectos" , (Mendoza, Ed. Alta Dirección, 2005)
- MINTZBERG Henry, "Diseño de organizaciones eficientes, tercera impresión" (Buenos Aires, Ed El Ateneo, 1992)
- OCAÑA, Hugo Ricardo, "Dirección Estratégicas de Negocios", 2012, primera edición.
- PORTER, Michael E, "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", (México, Ed. CECSA, 1991)
- STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. "Fundamentos de Marketing". (México, Ed McGraw-Hill, 2000)
- Apuntes y notas de clases de distintas materias. Facultad de Ciencias Económicas.

Informes de Instituciones

Manpower Professional (2010) "Redes sociales y empresa: Cómo aprovechar el poder de los social media."

OPTS Observatorio para el Turismo Sostenible en Mendoza; Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo; Ministerio de Turismo de Mendoza. (Año 2012) "*Anuario Estadístico de Turismo - Provincia de Mendoza.*"

OPTS Observatorio para el Turismo Sostenible en Mendoza; Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo; Ministerio de Turismo de Mendoza. (Año 2013) "*Exploración de mercados Emisores a la Provincia de Mendoza.*"

ProChile. Departamento Económico. Buenos Aires y Mendoza. (Agosto 2011) "*Perfil del Mercado de Turismo Argentina*"

Secretaría de Turismo de la Nación. Lic. Carlos Enrique Meyer. (2008) "*Organicemos las Ideas - Manual de emprendedores turísticos.*"

Universidad Torcuato di Tella, Centro de Investigación en Finanzas, Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) para Marzo de 2014 , (Marzo, 2014)

Artículos periodísticos

Bustelo, Gastón "*Incertidumbre para 2014.*" Diario Los Andes. Recuperado el 9 de febrero 2014

Corvalán Moyano, Marcela "*Economista, director de la consultora ACM: - Argentina perdió sus herramientas contracíclicas de política económica-*" Diario la Tercera. Recuperado el 6 de enero 2014

Larregle, Daniela "*San Rafael aprobó 30% de aumento tasas municipales.*" Diario Los Andes. Recuperado el 3 de enero de 2014

Malizia, Gabriela *"En un año, el turismo dejó \$ 6.500 millones en Mendoza."*
Diario Los Andes. Recuperado el 6 de enero de 2013

Vidal, Alicia *"Revelan qué es ser hoy un "clase media", cuánto se debe ganar y quiénes son los que motorizan el actual boom de consumo."* iProfesional [on line]. Recuperado el 28 de julio de 2011. www.iprofesional.com

Zalazar, Mariano *"Una señal de alerta: las inversiones se estancan en Mendoza."* Diario los Andes. Recuperado el 23 de febrero 2014

Páginas de Internet consultadas

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.monografias.com>

<http://diariouno.com>

<http://losandes.com>

<http://optsmendoza.blogspot.com.ar>

<http://www.turismo.mendoza.gov.ar>

<http://www.sanrafaelturismo.gov.ar>

<http://www.sanrafael.gov.ar>

<http://www.mininterior.gov.ar>

<https://candidate.manpower.com>

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declarará que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre	Mendoza, 22 de setiembre de 2014	Firma
ARENAS Federico A.	N° Registro 26014	