



MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO FIN DE MÁSTER

PROPUESTA Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL COMPLEJO RÍO DULCE (ARGENTINA)



Autora: Estela Villa Alonso
Director: Héctor San Martín Gutiérrez

OCTUBRE 2015

ÍNDICE

Resumen.....	2
Abstract	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	4
2.1. La Misión.....	4
2.2. La Visión	4
2.3. Los Valores	4
2.4. Delimitación del Mercado de Referencia	5
3. ANÁLISIS EXTERNO	6
3.1. Análisis del Macroentorno	6
3.2. Análisis del Microentorno	9
4. ANÁLISIS INTERNO	12
4.1. Recursos.....	12
4.2. Capacidades	13
5. ANÁLISIS DAFO	13
6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING	14
6.1. Objetivos Estratégicos.....	14
6.2. Objetivos específicos	15
6.3. Definición de Estrategias de Marketing	15
7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	17
7.1. Plan de Producto.....	17
7.2. Plan de Precios.....	22
7.3. Plan de Distribución	24
7.4. Plan de Comunicación	26
8. PLAN ECONÓMICO.....	27
8.1. Plan de Inversiones.....	27
8.2. Previsión de Gastos e Ingresos.....	29
8.3. Viabilidad del Proyecto.....	33
CONCLUSIONES	34
Bibliografía	35



RESUMEN

El ámbito geográfico de este trabajo se sitúa en Termas de Río Hondo, una ciudad ubicada al norte de Argentina, en la provincia de Santiago del Estero. Es el principal centro termal del país y de América del Sur, y junto a su buen clima y al Autódromo Internacional Termas de Río Hondo recientemente construido, hacen una ciudad ideal para la acogida de turistas nacionales y extranjeros.

En el presente Trabajo Fin de Máster se realizará un plan de marketing, y su correspondiente evaluación económica, para desarrollar una iniciativa denominada *Complejo Río Dulce*. Se trataría de un complejo de bungalós, donde los usuarios no sólo pernoctarían, sino que podrían disfrutar de instalaciones tales como piscina exterior, bar, restaurante y zonas con parrilla.

En cuanto a la estructura del TFM, inicialmente se expondrán la justificación y situación actual del proyecto, así como los objetivos vinculados con esta iniciativa. En segundo lugar, se estudiarán los agentes externos que afectarán a la puesta en marcha y al funcionamiento del *Complejo Río Dulce*, tanto en el macro-entorno como en el micro-entorno. Para esto último se tomará como referencia las cinco fuerzas competitivas de Porter. A continuación, se realizará un análisis interno con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que contaría la empresa en su fase inicial. Para concluir el diagnóstico estratégico, se planteará una matriz DAFO con oportunidades y amenazas para esta iniciativa, así como sus fortalezas y debilidades.

En tercer lugar, se llevará a cabo un plan de marketing cuya finalidad será que la puesta en marcha del proyecto sea exitosa, formulando objetivos y estrategias de marketing así como las acciones comerciales necesarias para su consecución.

Finalmente, se estimarán tanto la inversión inicial como los ingresos y gastos que ocasionaría la actividad de la empresa, concluyendo con el estudio de la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

The geographical scope of this work is in Termas de Rio Hondo, a town situated in the north of Argentina, in the province of Santiago del Estero. It is the main thermal center of the country and South America, has a very good weather and the Autódromo Internacional Termas de Rio Hondo was recently built, making it an ideal city for national and foreign tourists.

In this Master's Thesis a marketing plan, and the economic evaluation, is projected to develop an initiative called Complejo Rio Dulce. It would be a bungalow complex, where users not only overnight, but also could enjoy facilities such as swimming pool, bar, restaurant and grill areas.

According to the TFM structure, initially justification and current status of the project are exposed and the related objectives of this initiative will be presented. Second, external agents that affect the implementation and operation of the Complejo Rio Dulce, both in the macro-environment and micro-environment is studied. For this, it shall refer to the five competitive forces of Porter. Next, an internal analysis in order to know the resources and capabilities with which the company would have in its initial phase will take place. To conclude the strategic diagnosis, a SWOT analysis with opportunities and threats to this initiative as well as its strengths and weaknesses will be raised.

Thirdly, it will undertake a marketing plan which will aim the implementation of the project to be successful, formulating objectives and marketing strategies and commercial actions needed to achieve them.

Finally, we estimate both the initial investment and the income and expenses that would result in the activity of the company, concluding with the feasibility study of the project.



1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Máster tiene como principal objetivo desarrollar un plan de marketing, y su evaluación económica, para una iniciativa de complejo turístico en la localidad de Termas de Río Hondo (Argentina). El interés de este trabajo radica en que las personas que me han animado a realizar este proyecto poseen un terreno en la localidad de Termas de Río Hondo, pero aún está sin explotar. La razón por la que se pondría en marcha un complejo en dicho terreno es que la actividad principal de la ciudad es el turismo.

Sin embargo, en un entorno tan dinámico y competitivo como es el del turismo, surge la necesidad de desarrollar un plan de marketing eficaz, que orientaría a la empresa en el corto y medio plazo. En concreto, este Trabajo Fin de Máster pretende realizar un diagnóstico de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, así como plantear y realizar una evaluación económica de un plan de marketing para garantizar la viabilidad del Complejo Río Dulce.

2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

Para iniciar este plan se proponen una misión, una visión y unos valores que serán el espíritu empresarial y conducirán a los responsables del complejo en sus decisiones, ayudándolos a desarrollar estrategias y proyectos encaminados al éxito.

2.1. LA MISIÓN

La misión del *Complejo Río Dulce* sería ofrecer a nuestros clientes servicios e instalaciones de calidad y seguridad máximas, poniendo a su disposición al equipo humano más cualificado para satisfacer sus necesidades, adaptándose con fluidez a las tendencias del mercado, creando valor y marcando la diferencia.

2.2. LA VISIÓN

La visión del *Complejo Río Dulce* sería posicionarse como referente en servicios turísticos y de restauración en el noroeste de Argentina, vinculado a la calidad y a la generación de valor para sus clientes y empleados.

2.3. LOS VALORES

Los principios sobre los que se asentaría la cultura del *Complejo Río Dulce* y permitirían crear sus pautas de comportamiento son los siguientes:

- **DIVERSIDAD:** Orientación a cada tipo de cliente.
- **CALIDAD:** Búsqueda de la perfección en la prestación del servicio.
- **VELOCIDAD:** Toma de decisiones rápidas y adaptación a los cambios.
- **ESCUCHA:** Capacidad de escuchar con atención a nuestros clientes y empleados.

2.4. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Para definir con precisión el mercado de referencia, se analiza el negocio a través de los tres parámetros de la Definición Tridimensional del Negocio del profesor de Harvard Derek F. Abell, conocida como el modelo de Abell (1980):

Grupos de clientes

En la actividad principal de un complejo turístico, se pueden diferenciar dos tipos de clientes totalmente diferentes: particulares y empresas. El *Complejo Río Dulce* se dirigiría principalmente a los turistas particulares.

Funciones

Las funciones reflejan qué necesidades queremos satisfacer de nuestros clientes, y en el caso del complejo turístico estas funciones serían el alojamiento, la restauración, así como las actividades de ocio y de bienestar.

Tecnologías

Entre las tecnologías que se pueden utilizar para satisfacer tales necesidades de los clientes estarían el turismo de naturaleza, de ciudad o de costa. En el caso del *Complejo Río Dulce*, se utilizaría la modalidad de naturaleza como la principal tecnología turística.

A continuación, se representan en un gráfico los grupos de clientes, funciones y tecnologías para visualizar mejor el mercado de referencia al que el *Complejo Río Dulce* se dirigiría:

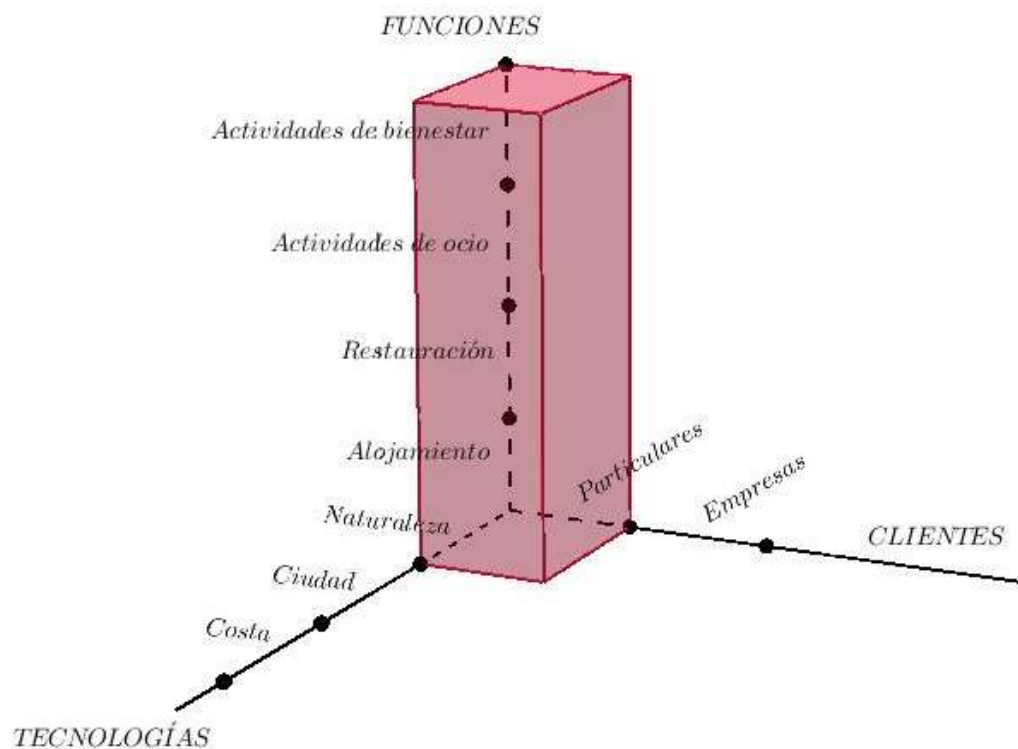


Ilustración 1: Modelo de Abell del mercado de referencia



3. ANÁLISIS EXTERNO

Para desarrollar medidas estratégicas, es necesario conocer en profundidad el entorno en el que se situaría el *Complejo Río Dulce*. Para ello se estudiarán los factores que afectan al complejo tanto en el macro-entorno como en el micro-económico.

3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En este análisis del macro-entorno se estudiarán las fuerzas externas y no controlables por la empresa y que afectan decisivamente al funcionamiento del negocio o a su puesta en marcha.

a) Economía

Según datos extraídos de la Encuesta de Ocupación Hotelera realizada por el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina), el turismo de Termas de Río Hondo es en su práctica totalidad de origen nacional, a excepción de cuando se realiza alguna carrera internacional en el Autódromo Termas de Río Hondo. Por lo tanto, a continuación se examina la progresión económica de Argentina.

Argentina es la segunda economía más grande de Sudamérica, después de Brasil. Se trata de un país emergente, lo que significa que ha superado el estado de subdesarrollo y tiene un gran potencial de crecimiento en el futuro. De hecho, pertenece al Grupo de los 20 (G20), un foro que reúne a los países más industrializados, influyentes e importantes del mundo.

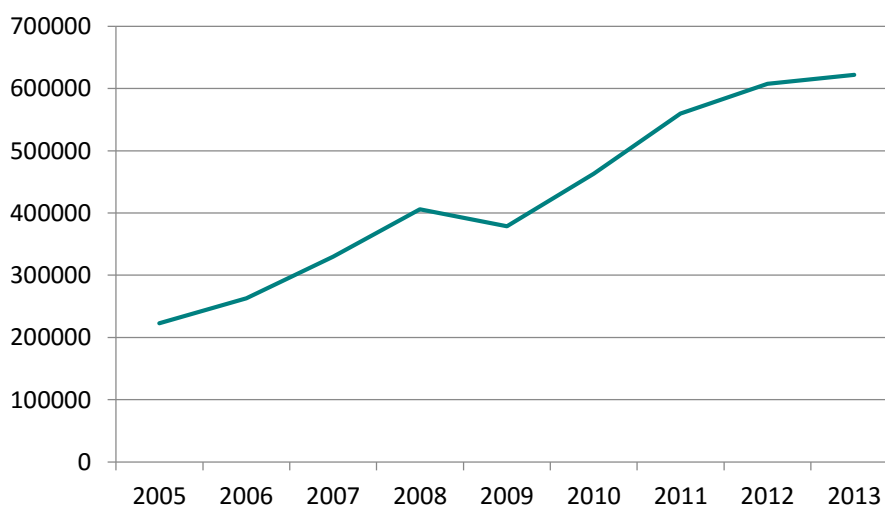


Ilustración 2: PIB en millones de pesos argentinos. Fuente: Banco Mundial

El país ha crecido sostenidamente durante la última década y, según el Banco Mundial, su PIB nominal en 2013 fue el 19º más importante del mundo. Entre 2003 y 2009, la clase media se duplicó y en 2015 Argentina fue clasificada por el Banco Mundial como una de las pocas naciones latinoamericanas de ingresos altos.

Claramente, la evolución de la economía argentina representa una gran oportunidad para establecer cualquier tipo de negocio en el país, ya que indica que el consumo de los hogares argentinos está en crecimiento.

b) Turismo

Argentina es el país más visitado de América del Sur y el cuarto más visitado del continente americano. En enero de 2015, Enrique Meyer, actual Ministro de Turismo, señalaba: *“Este excelente desempeño de la Argentina pone en evidencia su posicionamiento mundial como destino turístico de primer nivel, no sólo por su geografía excepcional, sino también por el profesionalismo del sector y la cálida recepción de su gente para los visitantes de todo el mundo”*. En agosto, Meyer destacó que los resultados de la temporada de invierno (que en Argentina es de junio a septiembre) fueron excelentes, con cantidad de turistas que crecen año tras año y anunció que el turismo creció un 10% en lo que va de la temporada invernal con respecto al 2014 en todo el país.

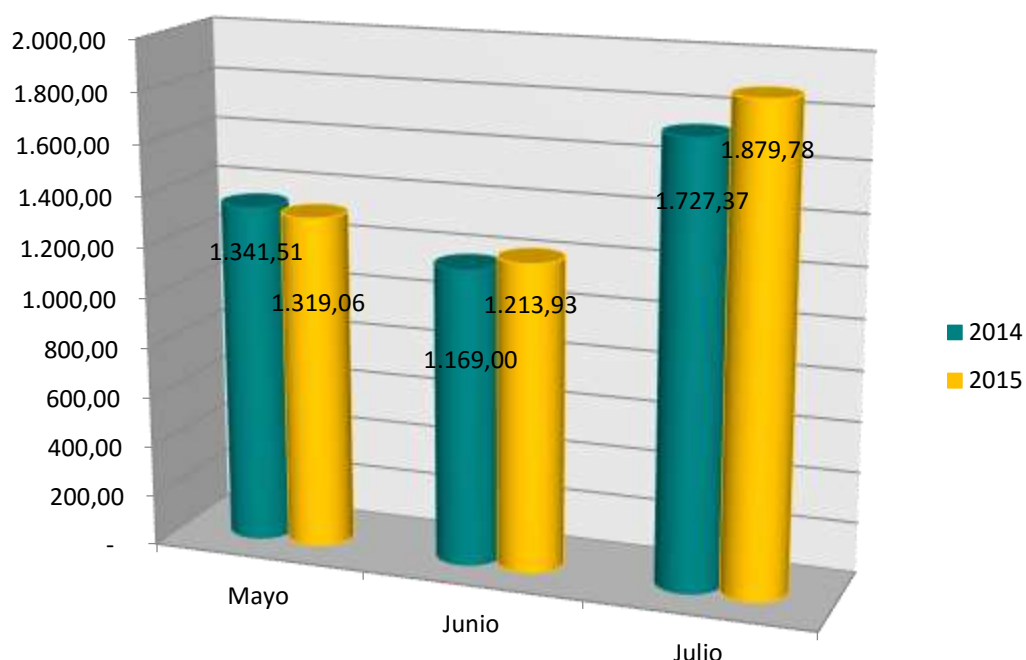


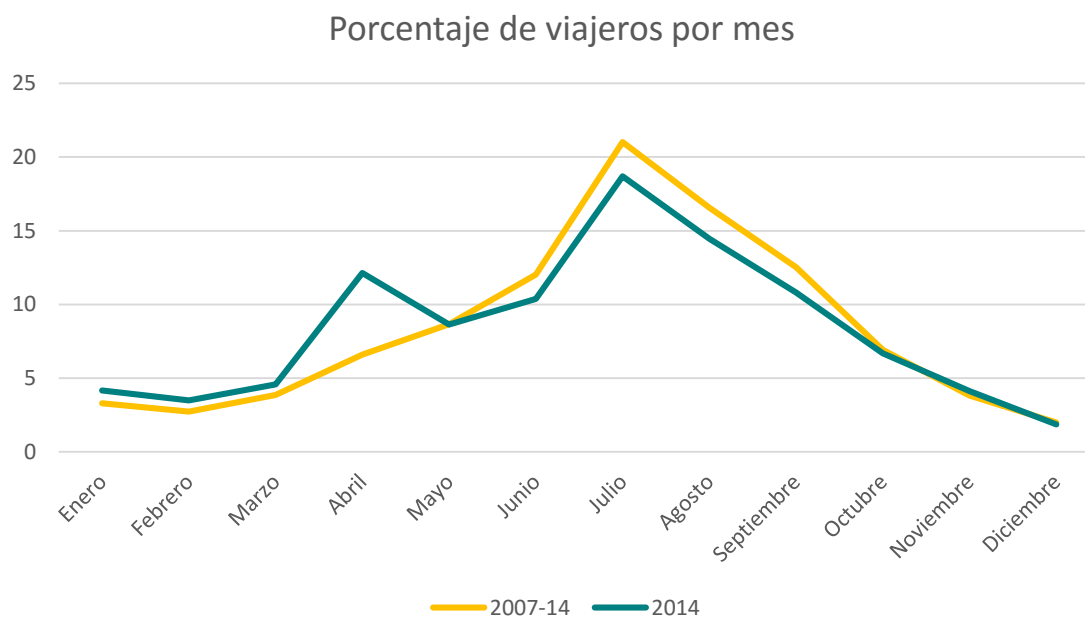
Ilustración 3: Miles de viajeros en los meses de mayo, junio y julio de los años 2014 y 2015. Fuente: Ministerio de Turismo e Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)

Por su parte, Termas de Río Hondo es una ciudad situada en la provincia de Santiago del Estero, en el noreste de Argentina. La ciudad presenta un clima cálido y seco, de tipo subtropical, con veranos cálidos e inviernos suaves, con una temperatura media anual de 21° C. La temporada alta del turismo en esta ciudad se desarrolla en invierno, entre los meses de abril y octubre, aunque también recibe gran cantidad de turismo de fin de semana durante todo el año.

En este punto cabe mencionar el Decreto N° 1584/10, donde se instituyen los “feriados con fines turísticos”. Esto es, que en dos casos en los que los días festivos (en Argentina llamados feriados) nacionales coincidan en martes o jueves, se fijarán



como festivos el lunes o viernes contiguo. Además, el estado fijará dos festivales destinados específicamente a desarrollar la actividad turística. Esto representa una oportunidad de negocio de fin de semana, y en particular de los fines de semana largos, ya que asegura movimiento turístico en el país, siendo Termas de Río Hondo un destino vacacional muy demandado en esos casos. Sin embargo, la temporalidad evidente del turismo en Termas de Río Hondo supone una amenaza de cara a los ingresos del complejo en fechas de octubre a abril, en que el clima excesivamente cálido hace descender la llegada de viajeros a la localidad argentina.



*Ilustración 4: Porcentaje de viajeros en función del mes entre los años 2007 y 2014 y en 2014.
Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera de Termas de Río Hondo por el INDEC*

Por otro lado, es importante destacar que la ciudad Termas de Río Hondo es considerada un importante centro de turismo de salud debido a que se ubica sobre cientos de napas de agua totalmente ricas en sales y minerales. Según datos publicados por la Asociación de Spas Europeos, las previsiones de crecimiento de los diferentes productos turísticos relacionados con la salud a nivel mundial hasta el 2020 se sitúan encima de 111%, especialmente en el caso del Medical Wellness y los tratamientos preventivos como consecuencia de la tendencia creciente de la sociedad a mantener un estilo de vida saludable. Reseñar que el turismo sanitario mueve más de 7.400 millones de dólares (5.726 millones de euros) en el conjunto de los países receptores de este producto, según un estudio realizado por la consultora Deloitte en febrero de 2013 para la Federación Nacional de Clínicas Privadas (FNCP).

El turismo de bienestar es más que el turismo Spa, incluye una cocina saludable, programas específicos de fitness o basados en cuerpo-mente-espíritu, programas anti-envejecimiento o de la longevidad, aprendizaje, aventura, espiritualidad o crecimiento personal. En Termas de Río Hondo, el turismo Wellness ha sido su principal atractivo vacacional, y por lo tanto es un potencial que no se debe desperdiciar. Además, a la vista de la tendencia del mercado en el cual este tipo de turismo está en crecimiento, se genera una oportunidad de aprovechar al máximo el potencial de las aguas termales y explotar el mercado que busca el descanso de la mente, cuerpo y alma,

una escapada relajante, un viaje para pasar tiempo juntos, en el que el relax y el rejuvenecimiento son parte esencial.

Finalmente, es importante resaltar el Autódromo Internacional de Termas de Río Hondo, un circuito ubicado en las afueras de la ciudad homónima que recibe anualmente a las principales categorías de automovilismo de velocidad del país: el Turismo Carretera, el TC2000 y el Top Race. A partir de 2014, Termas de Río Hondo alberga el Gran Premio de Argentina de Motociclismo del Campeonato Mundial de Motociclismo, lo cual se refleja en el pico de demanda hotelera del gráfico anterior en el mes de abril. Cada año crece la oferta de carreras que propone, presentando una nueva oportunidad para el turismo en la ciudad. Aunque la mayoría de las carreras son nacionales, también se realizan carreras a nivel continental y mundial, por lo que desde el año 2013 se observan picos de viajeros extranjeros que se hospedan en la ciudad, que coinciden con dichos eventos celebrados en el autódromo. Esto evidencia que el turismo internacional tenderá a aparecer en Termas de Río Hondo, y los hoteles y hospedajes deben estar preparados para ello.

c) Entorno tecnológico: el auge del Internet móvil

Según la Encuesta Nacional de Consumos Culturales realizada por la Dirección Nacional de Industrias Culturales en 2013, Internet se convirtió en sinónimo de ordenador: el 68% de los argentinos usaba ordenador y el 65% se conectaba a Internet, pero únicamente el 24% se conectaba a Internet a través del móvil.

Actualmente, la telefonía móvil ha reducido los precios hasta hacerse accesible a toda la población, lo que implica que se espera un crecimiento exponencial en el tráfico de datos. Según publicó Telefónica Argentina en su página web en febrero de 2015, el acceso a Internet desde dispositivos móviles se consolida como una tendencia prácticamente imparable.

Según resultados de un estudio realizado por la consultora eMarketer en el mismo mes, el acceso desde dispositivos móviles a Internet se produce mayoritariamente por jóvenes de estratos socioeconómicos diversos, y que durante 2013 y 2014 Argentina superó el 90% de penetración en uso de redes sociales desde smartphones, lideradas por Facebook y YouTube.

3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para realizar un adecuado diagnóstico estratégico y poder desarrollar una buena estrategia de negocio, también resulta necesario realizar un estudio del micro-entorno. Esta dimensión del entorno se refiere a un conjunto de factores/agentes estrechamente vinculados con la actividad de la empresa y que tienen, por tanto, algún impacto sobre ella. El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico, elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter en 1979, en que se estudian el poder de negociación de los clientes, el poder negociador de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre los competidores.



a) Poder negociador de los clientes

Desde hace unos años, los consumidores de turismo no sólo utilizan internet para reservar sus vacaciones, sino que también recurren a páginas web en que pueden opinar y valorar sus estancias. Este es el caso de TripAdvisor (www.tripadvisor.es), que ofrece consejos de millones de viajeros sobre más de 5,2 millones de alojamientos, restaurantes y atracciones a lo largo de todo el mundo.

Este tipo de herramientas le da más poder a los clientes, ya que una mala crítica en una plataforma tan popular puede suponer grandes pérdidas para el negocio. Por lo tanto, el uso de páginas web como medio de comunicación de viajeros representará o bien una amenaza o bien una oportunidad, en función de las futuras percepciones de los consumidores del complejo. Luego surgirá la necesidad de vigilar de cerca este tipo de páginas, atendiendo tanto a buenos como malos comentarios, en virtud de mejorar la calidad del servicio ofrecido gracias a posibles recomendaciones o comentarios negativos, y explotando o no desviando la atención de aquellos puntos que mencionen como positivos.

b) Poder negociador de los proveedores

Un proveedor tendrá poder cuando pueda ofrecer un producto innovador, único o muy diferenciado del resto. Los proveedores que abastecen a los complejos turísticos no tienen un gran volumen para presionar, y el producto que ofrecen no posee gran diferenciación, con lo que los proveedores tienen poco poder de negociación.

Sin embargo, como se mencionaba anteriormente, cada vez más consumidores de turismo realizan sus reservas y compras por internet, con la ayuda de buscadores que permiten visualizar en un instante toda la oferta hotelera de una región, incluyendo los precios y todos los servicios que ofrece cada una. Por lo tanto, este tipo de intermediarios sí que ejercen un gran poder a la hora de publicitar y realizar las ventas en el sector turístico.

c) Amenaza de nuevos competidores

En el sector hotelero una de las potenciales amenazas de entrada más importantes está motivada por las cadenas internacionales que aún no han llegado a la región. Sobre todo, y dado que casi cualquier consumidor busca gran calidad a buen precio, deben preocupar aquellas cadenas que ofrecen los mismos servicios a precios más bajos que otros hoteles o alojamientos de la zona.

d) Amenaza de productos sustitutivos

Actualmente, cada vez más gente pone en alquiler su segunda vivienda, o incluso las habitaciones libres de su casa, lo que representa una opción vacacional mucho más económica para el turista. Este es el caso de las ofertas de plataformas como Airbnb (www.airbnb.es), que representan una clara amenaza para el sector hotelero en general, y para el negocio objeto de estudio en este trabajo en particular.

e) Rivalidad entre los competidores

La oferta de alojamientos en Termas de Río Hondo es amplia y sobretodo muy diversa. Desde casas y apartamentos particulares hasta hoteles de cinco estrellas. En el sector turístico es realmente alta la lucha entre competidores. Si se analiza cada tipo de hotel según el número de estrellas, solo pueden diferenciarse en el precio, ya que las diferencias en el producto en sí no son significativas. Por consiguiente, la lucha se hace latente al utilizar distintas tácticas para lograr una mejor posición en el mercado.

A esto se une el hecho de que hoy en día los clientes están muy bien informados de todos los establecimientos ofertados, sus servicios, precios, opiniones de anteriores huéspedes, imágenes,... lo que conlleva una alta competencia en la industria turística.

A continuación se analiza una muestra representativa de los establecimientos y los precios que ofrece el mercado de Termas de Río Hondo. Cabe destacar que todos ellos tienen WIFI gratis, restaurante y piscina con aguas termales. El siguiente listado está ordenado por la valoración de cada establecimiento en TripAdvisor:

Nombre	Tipo	Otros servicios	Precios
Los Pinos Resort & Spa Termal	Hotel 5*	Gimnasio, servicio de traslado en autobús, aparcamiento, actividades infantiles	\$a 3.700 – 5.690
American Hotel Casino Carlos V	Hotel 5*	Gimnasio, balneario, casino, lavandería, traslado en autobús, actividades infantiles	\$a 2.400 – 5.130
Hotel Platino	Hotel 3*	Aparcamiento, actividades infantiles	\$a 1.900 – 4.240
Alto Verde Suite & Apart	Hotel 4*	Aparcamiento, gimnasio	\$a 1.220 - 1.580
Apart Ma & Cris	Apartamentos	Aparcamiento, parrilla, lavandería, solárium	\$a 500 – 800



4. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno del negocio se necesita estudiar los recursos y las capacidades de la empresa. La importancia de esto radica en que, dado que el mercado está en continuo cambio, las empresas deben adaptarse con fluidez, y diferenciarse para lo cual deben apoyarse en la innovación y en el profundo conocimiento de los recursos con los que cuentan.

4.1. RECURSOS

Los recursos son activos que posee la empresa, y se pueden diferenciar en tres tipos, que se detallan a continuación:

a) Recursos tangibles

Dentro de los recursos tangibles hay dos tipos: los físicos y los financieros. En cuanto a los físicos, actualmente los propietarios únicamente disponen del terreno. Se trata de una superficie con dimensiones de 200 x 250 metros, situada a las afueras de la ciudad, a un kilómetro de la Ruta 9, carretera que comunica Termas de Río Hondo con Santiago del Estero y San Miguel de Tucumán, las dos ciudades principales de la región.

La localización del terreno es uno de los motivos por los cuales se considera instalar un complejo de bungalós, en lugar de un hotel. Entre las expectativas de los clientes que se alojan en un hotel está que la situación de éste sea céntrica, mientras que los que se hospedan en un complejo esperan un lugar agradable y tranquilo, donde relajarse y disfrutar. En línea con esto, mencionar que a diez minutos andando del terreno, comienza un paseo de palmeras que recorre el Río Dulce hasta su embalse, y continúa hasta llegar al autódromo.

Por otro lado, los recursos financieros inicialmente se limitan al capital de la empresa, proveniente íntegramente de fondos propios. Este es el otro motivo por el cual se llevaría a cabo un complejo de bungalós, ya que la inversión inicial requerida en el caso de un hotel sería mucho mayor.

b) Recursos intangibles

Los recursos intangibles son los que no aparecen en los estados contables de la empresa, que no son fáciles de valorar, pero que son muy importantes para las empresas en la actualidad. Éstos son tales como la reputación (prestigio e imagen de marca), la tecnología o la cultura empresarial. Ya que el negocio comenzaría con este proyecto desde cero, no se dispone aún de ninguno de estos recursos, pero se espera lograrlos con el tiempo.

c) Recursos humanos

Para comenzar con la actividad de la empresa, sería necesaria la contratación de un personal básico compuesto por:

- » Un gerente
- » Dos recepcionistas
- » Un responsable de mantenimiento y jardinería
- » Un responsable de la limpieza de las instalaciones
- » Dos cocineros
- » Cinco camareros.

Los procesos de selección han de ser minuciosos y exigentes, ya que la mayoría del personal estaría de cara al público y proyectarían en gran parte la imagen de la empresa. Por ello, se incidiría especialmente en la formación del personal en competencias relacionales. Por otro lado, la capacitación profesional de los cocineros resultaría fundamental, dado que la calidad de la cocina ofrecida en el restaurante es un elemento clave en la creación de notoriedad para la marca y en la fidelización de los clientes.

4.2. CAPACIDADES

La interacción de los recursos que posee la empresa se transforma en capacidades, y en el caso del *Complejo Río Dulce* se puede destacar que, debido a que aún no habría comenzado a funcionar, al inicio de su actividad la empresa contaría con recursos muy limitados para llevar a cabo labores de comunicación y venta, lo que derivaría en una escasa capacidad de comercialización.

Sin embargo, también debido a que la empresa se encontraría en sus inicios, contaría con la motivación tanto de los propietarios como del personal, lo que incentivaría capacidades tales como la innovación, lo cual representaría una ventaja competitiva.

5. ANÁLISIS DAFO

Tras el análisis tanto de los factores externos como internos a la empresa, se recogen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del negocio (matriz DAFO) para resumir la situación real de la empresa y orientar la formulación de objetivos y estrategias:



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Economía argentina en crecimiento • Aumento del turismo en Argentina y, en particular del turismo de bienestar • Atracción de turismo internacional por carreras importantes del circuito • Auge del Internet móvil y aplicaciones web por los turistas argentinos	• Elevada competencia entre los establecimientos existentes • Entrada potencial de cadenas internacionales con precios bajos • Temporalidad del turismo, lo que conlleva estacionalidad
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Localización estratégica del terreno en el que se ubicaría el complejo • Motivación del personal • Clara orientación al cliente en la toma de decisiones de la empresa	• Reducida notoriedad e inexistente imagen de marca al inicio de la actividad • Escasa capacidad de comunicación y venta al inicio de la actividad.

6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del *Complejo Río Dulce*, enfocados a mejorar la competitividad y la posición del negocio a largo plazo, serían los siguientes:

- » Crecimiento y consolidación: Captar oportunidades de desarrollo y ampliación de la actividad, convirtiéndola en un negocio sólido y estable.
- » Reputación: Crear prestigio en los sectores hotelero y de restauración, logrando elevados niveles tanto de satisfacción como de fidelización de clientes.

Imagen de marca: Que la imagen que perciben los clientes actuales y clientes potenciales del *Complejo Río Dulce* se corresponda con la deseada: un servicio de calidad, excelente atención al cliente y empresa comprometida con la sociedad.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer objetivos más concretos es esencial para el éxito de la empresa, ya que éstos establecen un camino a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma. Seguidamente se enuncian varios objetivos específicos que la empresa esperaría alcanzar:

- » Tener una valoración media mínima de 4 estrellas en TripAdvisor y del 80% en Trivago desde el inicio de la actividad.
- » Recibir a un número de clientes superior a 4.000 en el primer año de actividad.
- » Incrementar, durante los tres primeros años, un 10% anual en los niveles de ingresos.
- » Alcanzar una cuota de mercado del 8% en los tres primeros años.
- » Conseguir que la ocupación media anual del complejo de bungalós sea superior al 65 % en el quinto año.
- » Lograr la recuperación de la inversión inicial en un plazo no mayor de 6 años.

6.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una vez establecidos los objetivos tanto estratégicos como específicos de la empresa, se deben definir las estrategias más adecuadas y beneficiosas a desarrollar para el cumplimiento de éstos.

a) Estrategia de cobertura de mercado

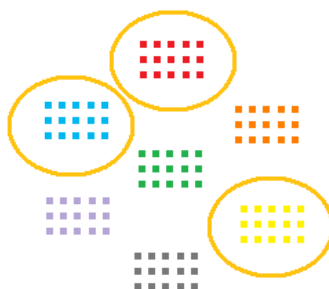
Los consumidores a los que va dirigido el servicio son demasiado numerosos, dispersos y variados en sus exigencias. Esta situación lleva a la segmentación del mercado, es decir, a dividir a dichos clientes en grupos homogéneos que buscan en el servicio el mismo conjunto de atributos, lo que ayuda a diferenciar la oferta comercial de la empresa y, en consecuencia, a mejorar la satisfacción del consumidor y a incrementar las ventas.

En el caso del complejo turístico que se trata en este trabajo, los criterios de segmentación del mercado serán en base a las características del consumidor, dividiéndose la totalidad de los turistas particulares en varios grupos que se citan a continuación:

- » Singles: Se trata de hombres y mujeres de entre 30 y 40 años que viajan solos, cuyos motivos de viaje son principalmente la cultura y el ocio, y disponen de un presupuesto elevado para sus viajes. Las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental a la hora de crear productos y servicios específicos para este segmento.
- » Parejas jóvenes: Este segmento de consumidores es muy sensible a los precios y suelen realizar cortas escapadas románticas.



- » Dinks (Double Income No Kids): Este grupo se refiere a las parejas con ingresos regulares que han decidido rechazar o posponer la paternidad. Disponen de tiempo y dinero para dedicar al ocio, tienen gustos refinados, y pueden estar menos inclinados a ir a lugares de turismo familiar y de descanso.
- » Parejas con hijos: Este nicho se refiere a las parejas, casadas o no, con hijos pero que viajan sin ellos. Se trata de un grupo que puede viajar por muy diferentes motivos, como el descanso, la cultura o el ocio, y su nivel de gastos también es muy variable.
- » Familias con hijos: Es un segmento del mercado que sociológicamente evoluciona, ya que viajar es la única manera de estar juntos en familia. Sin embargo, este nicho de mercado le da mucha importancia al precio y no realiza gastos excesivos.
- » Grupos de amigos: Se trata de un nicho de mercado que busca sobretodo el entretenimiento, y que en el caso de Termas de Río Hondo su principal motivo del viaje probablemente sea la asistencia a una o varias carreras del circuito. Son grupos que valoran las tecnologías, gastan más de lo normal en sus viajes, pero sus estancias promedio son inferiores a las de otros segmentos de clientes, ya que dependen totalmente de la oferta del Autódromo.
- » Tercera edad: Se trata de un grupo del mercado cuyos principales motivos de viaje vacacional son el descanso, la recreación y la salud. Además, Termas de Río Hondo se trata de un destino consolidado para este tipo de consumidores. La estancia media de la tercera edad es la mayor, debido a que disponen de más tiempo libre, no obstante se trata de un segmento que efectúa pocos gastos adicionales al alojamiento y restauración.



Los segmentos del mercado que decidiría atender el *Complejo Río Dulce* serían la tercera edad, las familias con hijos y los grupos de amigos. Con esto, se concluye que la empresa llevaría a cabo una estrategia de cobertura de mercado basada en el marketing diferenciado, es decir, se dirigiría a los citados segmentos del mercado y elaboraría ofertas independientes para cada uno de ellos, especializándose y personalizando los servicios ofrecidos.

b) Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación debe definir qué diferencia a un negocio de sus competidores. La principal vía que regiría esta estrategia en el caso del *Complejo Río Dulce* sería proporcionar un servicio con algunas cualidades únicas diferenciándose de la competencia a través de la personalización del servicio.

La totalidad de los establecimientos turísticos de la zona ofrece el mismo tipo de habitaciones (salvo en algunos casos las suites) y la misma oferta culinaria a todos sus huéspedes. La propuesta del complejo turístico sería personalizar cada bungalow y cada menú ofrecido en el restaurante en función del nicho de mercado al que pertenezca el cliente, lo cual se detallará más adelante en el Plan de Producto de la empresa.

c) Estrategia de crecimiento futuro

Tras la fase inicial de instauración y puesta en marcha del negocio, se llevaría a cabo una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de nuevos productos y ofertas turísticas para el mismo mercado del complejo.

Siguiendo con las estrategias de segmentación, diferenciación y personalización de los servicios, se podrían ofrecer actividades infantiles, como la contratación de animadores, y organizar rutas turísticas para las familias. Para los grupos de amigos se organizarían actividades relacionadas con el deporte y la aventura, y atendiendo al segmento de la tercera edad se podrían realizar rutas turísticas y llegar a acuerdos con centros de masajes o spas de la zona para incluir sus servicios en la oferta del *Complejo Río Dulce*.

7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

A continuación se detalla la propuesta de acciones de marketing que desarrollaría la empresa para concretar dichas estrategias de marketing y alcanzar los objetivos propuestos. Más concretamente, se formulan acciones sobre las cuatro variables de marketing mix, conocidas como las 4P's: producto (Product), precio (Price), distribución (Place) y comunicación (Promotion).

7.1. PLAN DE PRODUCTO

El producto, o servicio en este caso, debe centrarse en resolver las necesidades de los consumidores. El *Complejo Río Dulce* se trataría de un área en un entorno natural cuyo principal servicio sería el alojamiento en bungalós, una tranquila zona donde disfrutar y relajarse en la piscina de aguas termales, así como un restaurante para atender gastronómicamente a los clientes.

El terreno, de 50.000 metros cuadrados, estaría delimitado con vallado metálico y arbolado para garantizar su seguridad y la de los clientes, y estaría dotado completamente de servicios de luz y agua. En la siguiente imagen se muestra el plano con la distribución del complejo. El terreno constaría de la zona de bungalós, la zona de piscina con aguas termales, y un edificio en el que estaría el restaurante. Además, los clientes tendrían aparcamiento en una zona pavimentada, segura y vigilada. Tanto la verja para acceder en coche al complejo como una puerta del restaurante con



acceso a la zona de acampada serían de acceso restringido a clientes del complejo, por donde únicamente se podría acceder con tarjeta del *Complejo Río Dulce*.

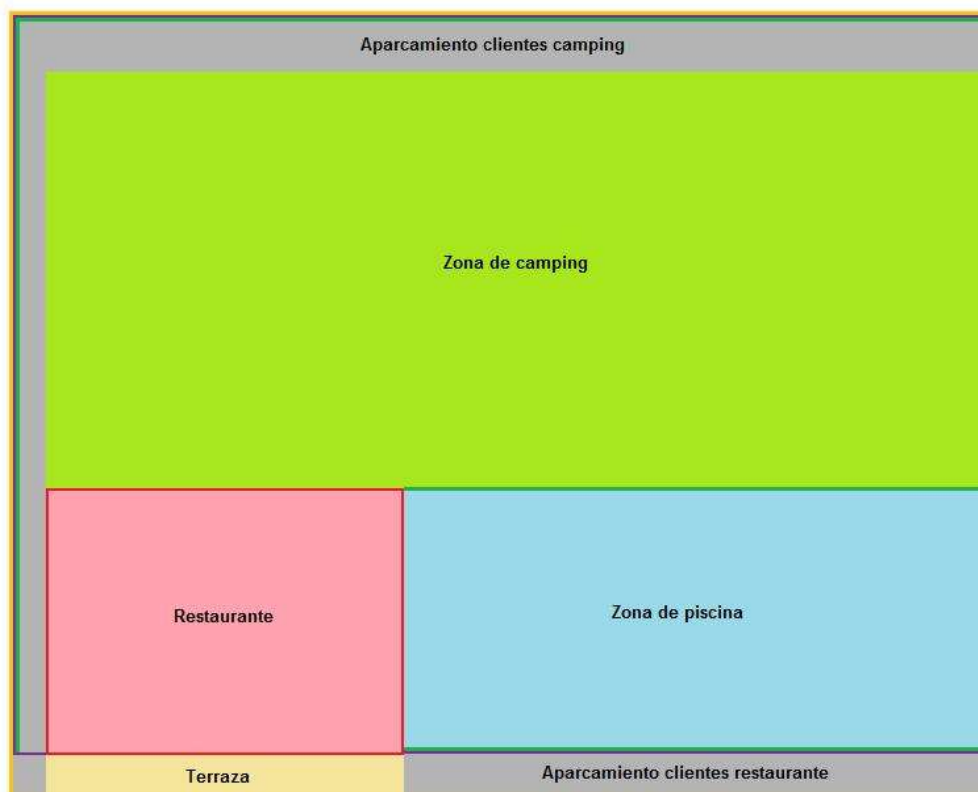


Ilustración 5: Plano del Complejo Río Dulce

A continuación se profundiza en cada una de las tres zonas principales del *Complejo Río Dulce*, indicando sus características y las necesidades de cada segmento de consumidores que satisfacen:

Zona de bungalós

La principal necesidad a satisfacer del complejo sería el alojamiento, y ésta vendría dada por la zona de bungalós. Dicha zona sería un espacio de terreno que constaría de varias casas de madera, tipo bungaló, para de dos a seis personas.

Se instalarían un total de 20 cabañas en diferentes y espaciadas parcelas. El espacio total de la zona de bungalós sería de 24.500 metros cuadrados, acondicionado con césped, delimitado mediante arbustos y con caminos de piedras hasta los diversos bungalós.

En cada parcela de bungalós, además de la cabaña, habría una zona ajardinada cubierta con un toldo extensible situado en el bungaló, dispuesta de una parrilla, una mesa con sillas y más espacio para disfrutar de un buen rato en familia o entre amigos. El tamaño y el interior de cada bungaló variarían en función del cliente para el que estuviera pensado. Estos serían los tipos de los que dispondría el complejo:

- » Dobles y Triples “Relax”: Bungaló de 5 x 4 metros para dos o tres personas. Se trata de un espacio diáfano, a excepción del baño. En la estancia se podría encontrar dos o tres camas individuales, con la posibilidad de juntar dos de ellos por medio de una cuña. Esto posibilitaría adaptarlo más fácilmente a los diferentes

clientes, sin renunciar al confort. Además, la estancia dispondría de dos mesitas de noche, un armario, un pequeño sofá y una mesa de comedor con sillas. El baño dispondría de bañera. La decoración de todo el lugar sería con formas horizontales y tonos azules, que simbolizan relajación, tranquilidad y descanso. Además, habría que tener especial cuidado con la comodidad de los colchones, ya que estos bungalós estarían pensados para destinarlos a los clientes de la tercera edad, aunque son los más versátiles a la hora de redirigir a cualquier otro grupo de clientes.



Ilustración 6: Idea del exterior de los bungalós

- » “Team Family”: Bungaló de 6,5 x 6,5 metros para cuatro o cinco personas: En este caso, el bungaló se dividiría en una estancia principal, dos habitaciones de igual tamaño y un baño. Una de las habitaciones dispondría de dos camas unidas por una cuña, que sería la de matrimonio, mientras que la otra habitación tendría dos o tres camas para los más pequeños. Cada habitación dispondría de dos mesitas y un armario. El baño sería espacioso, con plato de ducha. La estancia principal dispondría de una mesa de comedor con sillas, un sofá y dos butacas. La decoración del bungaló se desarrollaría pensando en familias con niños, con cualidades coloridas y divertidas, pero también más sobrias y relajantes en la habitación de los padres.
- » “Too fast”: Bungaló con similares características al anterior, pudiendo haber dos o tres camas en cada una de las habitaciones, de modo que aceptaría hasta a seis personas. La diferencia fundamental con los bungalós “Team Family” sería la decoración, mucho más juvenil y aventurera, orientada a grupos de hombres cuyo objetivo es divertirse y acudir a las carreras del circuito.

La construcción inicial constará de dos bungalós dobles, seis triples, ocho cuádruples, dos para cinco personas y dos para seis, formando un total de 20 cabañas. El diseño de su interior procuraría ser minimalista y moderno, utilizando muebles relativamente baratos y sencillos, pero dando importancia a la decoración para crear el ambiente deseado en cada caso, ya que éste sería el motivo principal por el que los turistas acudirían a este complejo.



Zona de piscina

En la zona en azul del plano se situaría una gran piscina exterior alimentada de aguas termales, ubicada en el centro de un jardín. En un extremo más cercano al restaurante, se colocaría un pequeño bar, que tendría servicio tanto al interior como al exterior de la piscina, servicio que llamaría mucho la atención a todos los grupos de interés y del que pocos competidores disponen.



Ilustración 7: Bar-piscina ejemplo

En el jardín que rodearía a la piscina se situarían tumbonas, hamacas y sofás, y en la misma zona pero alejada de la piscina se establecería una zona de parque infantil, con toboganes, columpios y algún otro pasatiempo para los más pequeños, pensando en las familias con hijos, ya que muchos de los competidores ofrecen actividades para niños y esto contribuiría a la etiqueta “family-friendly” del *Complejo Río Dulce*.

Además, en esta zona se aprovecharía un espacio para instalar una huerta. En ella se plantarían diferentes frutas, verduras y hortalizas para su posterior utilización en el restaurante del complejo. El turismo de bienestar, y en particular la tercera edad, no solo busca las aguas termales, sino que el entorno y la comida sean también saludables, y con la oferta de productos ecológicos y recolectados en el propio complejo se podría asegurar a los clientes productos de primera calidad también en el restaurante.

Restaurante

El área roja del plano representa el restaurante. Se trataría de la única edificación del proyecto, de una planta de 40 x 40 metros cuadrados, y es donde se situaría el bar-restaurante (incluida la cocina y los baños), la oficina de recepción, una sala de servicio y los aseos de la piscina.

- » Oficina de recepción: Estaría situada en la esquina del edificio más cercana a la puerta de acceso al complejo. Tendría dos ventanas en los laterales, de modo que los clientes podrían comunicarse con la persona a cargo de la recepción desde el exterior del edificio, tanto dentro como fuera de las instalaciones. La oficina estaría provista de estanterías, escritorios, ordenadores y pantallas de video-vigilancia, y

sería el lugar fijo de trabajo del gerente, los recepcionistas y el organizador de eventos.

- » Aseos de la piscina: Estarían comunicados únicamente con el exterior del edificio por la zona de la piscina, y por lo tanto no serían los que utilicen los clientes del restaurante.
- » Sala de servicio: Se trataría de una sala donde guardarían lo necesario el operario de mantenimiento, el personal de limpieza y los camareros, así como cualquier trabajador de la empresa que lo necesitara. Además, habría taquillas para que los empleados puedan guardar sus pertenencias. En esta sala sería donde se guarde el botiquín.
- » El resto del lugar se trataría del restaurante. Éste sería un establecimiento grande, con una capacidad para 100 comensales, por lo que se instauraría una gran barra y bastantes mesas de diferentes tamaños. Se pondría especial cuidado en la decoración. Debería crearse un ambiente cálido, moderno y elegante, pero sin llegar a ser demasiado distinguido, ya que no se busca que los clientes se limiten a la clase alta de la sociedad argentina. Además, el restaurante dispondría de una amplia terraza a la que se debería sacar partido, ya que daría a la carretera y sería lo que estuviera a la vista de las personas de paso.



Ilustración 8: Ejemplo del estilo del comedor

La oferta gastronómica del restaurante sería motivo de estudio durante las primeras semanas de apertura del negocio, en función de los conocimientos y especialidades del cocinero principal, pero se trataría de una cocina saludable y tradicional de calidad.

La importancia de la apariencia exterior del restaurante reside en que no sólo sería el restaurante del complejo, sino que también sería un restaurante abierto para desayunos, comidas y cenas. Además, se organizarían eventos (como bodas,



cumpleaños de 15,...) bajo demanda en el establecimiento, para contrarrestar los efectos de la temporalidad del negocio.

Para finalizar este apartado, se concreta la propuesta de valor que ofrece el negocio, dicho de otro modo, las tres dimensiones del producto del *Complejo Río Dulce*: producto básico, producto esperado y producto aumentado, lo cual lo diferenciaría de la competencia:

Producto básico	Alojamiento Restauración
Producto esperado	Piscina de aguas termales Actividades infantiles
Producto aumentado	Cocina saludable y de calidad Entorno natural Personalización

7.2. PLAN DE PRECIOS

La variable del precio es por la cual entran los ingresos de una empresa, pero también le ayuda a posicionar el producto. Es por ello que si se comercializa un producto de calidad, fijar un precio alto ayudará a reforzar su imagen, pero si éste supera los beneficios que se aportan a los clientes, las expectativas habrán quedado por encima de la percepción, y por consiguiente el resultado será un cliente decepcionado.

Atendiendo al análisis de los competidores previo, situaríamos el rango de precios del *Complejo Río Dulce* entre los apartamentos ya existentes en la zona, cuyos precios son de 500 a 800 pesos, y los hoteles, que cobran a sus clientes más de 1.500 pesos por noche. A continuación se muestran las tarifas que ofrecería el complejo:

Servicios ofertados	Tarifa inicial
Noche en bungalow Doble "Relax"	\$a 700
Noche en bungalow Triple "Relax"	\$a 800
Noche en bungalow "Team Family" o "Too Fast" 4p	\$a 1.000
Noche en bungalow "Team Family" o "Too Fast" 5p	\$a 1.100
Noche en bungalow "Team Family" o "Too Fast" 6p	\$a 1.200
Extra: Cama adicional	\$a 100
Extra: Desayuno	\$a 50
Extra: Desayuno y comida	\$a 150
Extra: Desayuno, comida y cena	\$a 250

Estrategia de penetración

Para posicionar la oferta en el mercado lo antes posible, estimulando el feedback y las opiniones de los clientes, al inicio de su actividad, el complejo marcaría un precio bajo, facilitando la compra a todo el mercado potencial.

Esta estrategia de lanzamiento debe ser coherente con el posicionamiento a largo plazo del complejo, es decir, no tendría sentido una estrategia de penetración demasiado agresiva ya que se pretende que el precio también sea un indicativo de la calidad ofrecida.

Por lo tanto, el porcentaje de descuento que se establecería como oferta de lanzamiento al inicio de la actividad sería lo suficientemente bajo como para que el menor de los precios siga siendo superior a los 500 pesos que cuesta la estancia en otras cabañas de la zona. Con este criterio, se fijaría el descuento en un 20 % en los bungalós más pequeños, y del 15 % en los grandes, de modo que las tarifas las primeras semanas serían las siguientes:

Servicios ofertados	Tarifa inicial
Noche en bungaló Doble "Relax"	\$a 560
Noche en bungaló Triple "Relax"	\$a 640
Noche en bungaló "Team Family" o "Too Fast" 4p	\$a 850
Noche en bungaló "Team Family" o "Too Fast" 5p	\$a 940
Noche en bungaló "Team Family" o "Too Fast" 6p	\$a 1.020
Extra: Cama adicional	\$a 100
Extra: Desayuno	\$a 50
Extra: Desayuno y comida	\$a 150
Extra: Desayuno, comida y cena	\$a 250

Estos precios únicamente son como estrategia de penetración, por lo que únicamente estarían disponibles los primeros meses, hasta que el *Complejo Río Dulce* posea suficientes valoraciones positivas en diferentes páginas web, y la imagen de marca haya comenzado a emerger.

Estrategias de discriminación de precios

En ocasiones, las empresas aprovechan el hecho de que clientes distintos pueden estar dispuestos a pagar precios distintos por el mismo producto o servicio. Incluso un mismo cliente puede estar dispuesto a pagar cantidades diferentes según la situación, lugar,... en que se encuentre. A continuación se explora la fijación de diferentes precios para los servicios del complejo que nos ocupa.

En primer lugar, mencionar que la discriminación de precios para un mismo servicio debe ser aplicada con cautela para evitar reacciones adversas entre los clientes. Por lo tanto, el criterio de discriminación deberá ser objetivo, de modo que el cliente pueda ver justificado el precio superior. Otra preocupación importante sería adoptar que la



discriminación se vea como una ventaja, de ahí la necesidad de fijar como precio de referencia el más alto, para que las variaciones en el precio se vean siempre como descuentos, rebajas o promociones.

El hecho de que el servicio de alojamiento es claramente perecedero sería una buena razón para la discriminación de precios, de modo que se establecerían precios acorde con los niveles de demanda estimados. Los clientes dispuestos a comprar en los momentos de menor demanda podrían hacerlo a precios favorables, mientras que los clientes menos sensibles al precio podrían comprar en los momentos de mayor demanda.

Además, hay que contar con que el número de potenciales clientes dispuestos a pagar la tarifa completa no ocuparía la totalidad disponible, de modo que una parte de la capacidad del complejo se pondría a un precio inferior al de referencia. La clave para aumentar los ingresos, y que no disminuyan, es hacerlo de forma que esa tarifa reducida sea pagada por aquellos que no están dispuestos a pagar la tarifa completa.

Por lo tanto, habría que realizar ofertas con suficiente antelación, limitando la cantidad al número de bungalós que se espera que no se vayan a reservar, atrayendo de este modo a clientes menos dispuestos a pagar la tarifa completa.

El porcentaje de descuento y la previsión de la demanda serían los parámetros a estudiar desde el inicio de la actividad. El porcentaje de descuento debería ser suficientemente alto para animar a reservar a clientes que no lo harían a tarifa completa, pero a su vez tan limitado como se pueda, para maximizar así los ingresos. Sin embargo, la demanda se puede prever aproximadamente, ya que la temporalidad del turismo en Termas de Río Hondo es muy clara y fue objeto de estudio en el análisis del macro-entorno de este trabajo.

En vista a la demanda de ocupación hotelera en la ciudad en los últimos años, se puede definir que la oferta de promociones y rebajas se llevaría a cabo en los meses de octubre a marzo, con mayor porcentaje de descuento en días entre semana. De todos modos, se trataría de una decisión muy variable, que habría que someter a análisis cada varios meses, estudiando la demanda total, y las compras realizadas con promociones y ofertas en función del porcentaje de descuento.

7.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución que se utilizarían con la finalidad de que la oferta del *Complejo Río Dulce* esté disponible para la mayor cantidad de consumidores finales serían los siguientes:

- » **Página web:** La página web del propio *Complejo Río Dulce* sería un canal de distribución directo, a través del cual no habría intermediarios entre los usuarios o clientes y el propio establecimiento. Se trataría de una página web atractiva, eficiente e intuitiva, con versión para smartphones y tablets, desde la cual se podrían realizar consultas, buscar ofertas y reservar las habitaciones, por lo que la disponibilidad de los bungalós debería estar siempre actualizada.
- » **Teléfono:** En horario de recepción del complejo, otro canal de distribución directo sería el teléfono. Aunque hoy día se utiliza más la reserva a través de internet, por

motivos de comodidad, horarios o idioma, aún hay gente que prefiere ponerse en contacto por vía telefónica, ya sea para consultar información o para realizar reservas.

- » Centrales de reservas: Las centrales de reservas son empresas que se dedican a la mediación de los servicios turísticos sin percibir contraprestación económica directamente por parte del usuario. Las centrales de reserva Booking (www.booking.com), Hoteles.com (es.hoteles.com), Hotelius (www.hotelius.com),... conectan a los prestatarios turísticos con los clientes, estableciendo un canal indirecto de distribución y asumiendo un papel de representante de hoteles. La central de reserva cobraría a fin de mes una comisión por los clientes que hubiera suministrado al complejo. De este modo, aunque las reservas supondrían un coste por tener este intermediario, es muy beneficioso para lograr publicidad y posicionamiento en las páginas más consultadas.
- » Metabuscadores: Se trata de buscadores en Internet que comparan y buscan las mejores ofertas, como lo es Trivago (www.trivago.es). Recogen información sobre las ofertas de diferentes centrales de reservas y compara los precios, orientando al cliente hacia la mejor oferta. Posteriormente se llevará una comisión por este servicio.
- » Agencias de viajes: Al igual que como se comentaba con el teléfono, aún hay gente que no realiza sus reservas por medios virtuales, más aun dirigiéndonos a un sector de la población que busca turismo de salud y bienestar, entre los que fácilmente haya personas de la tercera edad, menos acostumbradas a las nuevas tecnologías. Por lo tanto, también se utilizaría la distribución indirecta ofrecida por las agencias de viaje tradicionales. Este canal de distribución también resultaría muy práctico porque las agencias de viajes, al ser mayoristas, compran un número de habitaciones para diseñar paquetes turísticos.

Estrategias de distribución

Las estrategias de distribución que se llevarían a cabo para potenciar la comercialización de serían las siguientes:

- » Acuerdos importantes con agencias de viajes especializadas en el segmento de la tercera edad, incentivando que vendan nuestro servicio y no el de la competencia, a cambio de superiores comisiones y/o publicidad de la agencia en las instalaciones del complejo.
- » Potenciar la página web propia de la empresa: Disponer de una página web bien posicionada, con un motor de reservas rápido y sencillo y que proporcione seguridad y fiabilidad al usuario para convertirlo finalmente en cliente. Con esto se trataría de conseguir que los clientes reserven sus bungalós directamente a la empresa, sin necesidad de intermediarios ni las consiguientes comisiones. Además, se podría sistematizar la página de modo que se sincronice con los datos de la empresa y se muestren estudios de mercado de interés para ciertos miembros de la empresa, para ayudar en las futuras tomas de decisiones.



7.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

A la hora de establecer la estrategia de comunicación del Complejo Río Dulce se tienen dos objetivos fundamentales. El primero es posicionar el complejo en la mente de la demanda (que se acuerde de nosotros cuando quiera viajar) y el segundo que la demanda compre las ofertas de servicios del complejo.

El público objetivo de la comunicación deberá corresponderse con los tres segmentos de mercado en los que se ha decidido especializar el complejo, que dado a sus diferentes perfiles probablemente sea necesario diferentes enfoques, canales o estrategias de comunicación.

Se comienza la elaboración del plan pensando en el segmento de mercado correspondiente a los grupos de amigos que acuden con motivo de las carreras del circuito. El motivo de su viaje es muy claro, y por lo tanto es fácil intuir qué tipo de páginas web o canales de comunicación visitarán en los días previos a su reserva. Por ejemplo, en la página web del Circuito Termas de Río Hondo aparece un apartado de “Hoteles”, donde figura parte de la oferta hotelera en la cual se pueden hospedar los aficionados. Será crucial que el Complejo Río Dulce esté entre ellos, y a ser posible bien posicionado.

Además, debido a que se trata de un mercado que es bastante probable que repita sus visitas a la ciudad, habría que tratar de captar futuros clientes en las competiciones, por medio de stands y azafatas repartiendo regalos y folletos en las inmediaciones del circuito, de modo que el nombre del Complejo Río Dulce deje de sonar extraño a los asistentes. En esa ocasión ya tienen realizada su reserva, pero tal vez para la próxima se acuerden del complejo. Para ello es importante el merchandising. Regalos tan inofensivos como gorras, camisetas o bolígrafos y otros un poco más originales como bombillas para el mate, pueden llegar a sus casas, resultarles útiles y de este modo el logotipo del complejo estará en su cabeza y es más probable que se acuerden de esta opción cuando vuelvan a Termas de Río Hondo.



Otra acción más pretenciosa, pero que tal vez en un futuro podría llevarse a cabo, sería la celebración de algún evento en el restaurante invitando a alguno de los competidores del circuito. Ya sea con motivo de inauguración de las carreras o por la celebración de algún premio, esto daría muy buena imagen y notoriedad al complejo, y probablemente publicidad en redes sociales.

Sin embargo, estas acciones de comunicación no tienen nada que ver con lo que sería apropiado para llegar a las familias ni a la tercera edad, por lo que se pasan a describir más acciones comunicativas para cada segmento.

En cuanto al segmento de las familias con niños, la publicidad en soporte físico como anuncios o apariciones en revistas y en periódicos nacionales puede ser un buen punto de partida. Los anuncios publicitarios serían importantes, pero también habría que llegar a acuerdos con la prensa para publicar algún artículo o noticia, dependiendo de la plataforma, en que se hablara desde la inauguración del Complejo

Río Dulce hasta diferentes eventos en el desarrollo de su actividad. Para ello habría que promover invitaciones a periodistas y entrevistas en medios de comunicación.

Por supuesto, no hay que olvidar mencionar el uso de internet como canal de comunicación. Dada la era tecnológica en la que nos encontramos, una de las mejores vías de comunicación y publicidad existentes es internet. Así pues, se explotaría este recurso para captar clientes, tanto utilizando la página web de la empresa, como otras páginas web cuyo principal fin es la distribución, como las redes sociales, primordialmente Facebook. En todas ellas se publicaría la ubicación del complejo, los servicios que se ofertarían, el calendario de apertura y horarios de atención al público, número de teléfono e imágenes, y en la página web y otras páginas de distribución también se expondrían las tarifas.

En cuanto a la comunicación a través de Facebook, se utilizaría para publicar noticias y curiosidades ocasionalmente, relacionadas tanto con las carreras del circuito como del turismo de bienestar, salud y descanso. No sólo se trataría de hablar del complejo, sino compartir otros artículos o publicaciones interesantes que se considere que pueden interesar a los seguidores de la página. Además, todo comunica, por lo tanto si hubiera algún comentario negativo acerca del complejo habría que gestionarlo rápidamente y de la mejor manera posible: demostrando que los empleados del complejo escuchan a sus clientes y aprenden de las críticas. Esto también sería aplicable para opiniones en otras páginas como TripAdvisor o Trivago.

Otro punto a tratar en el plan de comunicación, que llamaría la atención tanto de las familias como de la tercera edad, sería la Responsabilidad Social Corporativa. Sería importante mostrar el compromiso de la empresa con la sociedad, participando en iniciativas de la región, e incluso ofreciendo el local u organizando alguna de ellas.

Por último, una acción comunicativa enfocada particularmente al sector de la tercera edad sería la colocación de folletos, carteles y paneles con las mejores imágenes del Complejo Río Dulce en las principales agencias turísticas del país, induciendo a los consumidores a preguntar por el complejo.

8. PLAN ECONÓMICO

Dado que el proyecto de inversión para la instauración del *Complejo Río Dulce* todavía no se ha llevado a cabo, todos los cálculos de este análisis económico son estimados conforme a los precios del año 2016, que sería el año en que se acometerían las inversiones.

8.1. PLAN DE INVERSIONES

Para el correcto desarrollo de la idea de negocio planteada, es necesario estudiar toda una serie de inversiones relacionadas con la construcción y el acondicionamiento de las instalaciones. A continuación se enuncian dichas inversiones:



Concepto	Inversión
CONSTRUCCIONES	\$a 2.150.000
Edificio del restaurante	\$a 1.000.000
Bungalós	\$a 375.000
Piscina	\$a 400.000
INSTALACIONES	\$a 1.190.00
Viales internos	\$a 500.000
Instalación del agua	\$a 50.000
Instalación eléctrica	\$a 100.000
Alta de suministros	\$a 15.000
Vallado	\$a 150.000
Puertas de acceso	\$a 15.000
Arbolado y setos	\$a 300.000
Farolas	\$a 50.000
Cámaras de vigilancia y alarmas	\$a 10.000
MAQUINARIA	\$a 217.000
Maquinaria de cocina	\$a 200.000
Lavadoras	\$a 10.800
Corta-césped	\$a 4.500
MOBILIARIO	\$a 1.377.000
Mobiliario de los bungalós	\$a 900.000
Mobiliario de oficina	\$a 27.000
Mobiliario del restaurante	\$a 450.000
HERRAMIENTAS Y ENSERES	\$a 180.000
EQUIPOS ELECTRÓNICOS	\$a 35.000
Ordenadores	\$a 27.000
Teléfonos (móviles y fijos)	\$a 13.500
Impresora-escáner	\$a 4.500

- » Edificio del restaurante: Se trataría de la única construcción importante del proyecto, y representaría la mayor inversión. Tras la consulta a varios constructores de la zona, se estima que esta obra constituiría alrededor de un millón de pesos argentinos.
- » Bungalós: El grupo de construcción Luis Alcaraz, de Santiago del Estero, sería el encargado de la fabricación e instalación de las cabañas. Se ha decidido acudir a este ya que ofrece la posibilidad de que el propio complejo realice el plano y diseñe cada bungaló y tienen los precios más económicos del mercado. El precio del metro cuadrado es de \$a 1.100 y el de las galerías es \$a 350, e incluye instalación de agua, luz, gas, cristales, cerraduras, rejas,... Además, esta constructora ofrece un plan de financiación a dos años, de modo que inicialmente

habría que entregar el 50 % del costo y el resto pagarlo en 24 cuotas con un 7% de interés. De este modo, la cantidad inicial total sería de 750.000 pesos, pero se financiaría de modo que se realizaría un pago de 375.000 pesos en el desembolso inicial, y los dos años siguientes se pagaría una cuota mensual de 16.789,72 pesos.

- » Piscina: La construcción de la piscina, incluido el bar-piscina, la llevaría a cabo la empresa DF Piscinas. Para la extracción del agua termal sería necesaria la excavación de un pozo y conectarlo con la piscina, y de este modo no se realizaría un gasto de consumo de agua, sino que dicho suministro sería propio.
- » Instalaciones: Se incluye el pavimentado de la carretera y aparcamiento interiores al complejo, todas las instalaciones y altas de suministros, el vallado y arbolado que recorrería todo el perímetro del complejo y demás árboles, arbustos, setos y plantas en las instalaciones, la iluminación y los útiles necesarios para la vigilancia como cámaras y alamas, para asegurar la seguridad de los huéspedes.
- » Maquinaria: Esto incluye la totalidad de la cocina del restaurante, y demás máquinas necesarias para la actividad diaria de los trabajadores, como lavadoras y una máquina para cortar el césped.
- » La compra del mobiliario de los bungalós, la oficina y el restaurante, incluyendo servicios, aseos y la terraza, herramientas y enseres necesarios tanto para el restaurante como para los bungalós, y los equipos electrónicos se realizaría en Easy, el home center líder en Argentina, ya que dispone de mucha variedad y precios económicos, gracias a su concepto de compra basado en el autoservicio. Además, disponiendo de la Tarjeta Cencosud, si se realizara la compra un martes existe una promoción con la cual se adquiriría un 10 % de descuento. Ya que el gasto total en la empresa sería de 2.000.000 pesos, éstos se quedarían en 1.800.000 tras la rebaja. Los productos de la tabla ya tienen incluido el descuento, para que los valores sean las cantidades que se deberán pagar.

8.2. PREVISIÓN DE GASTOS E INGRESOS

Ingresos

Determinar los ingresos que generará un negocio es una de las tareas más difíciles en la fase inaugural de una empresa. Para poder hacer frente a la inversión inicial en un plazo objetivo, siendo capaz de afrontar todos los gastos generados por la actividad del negocio, es necesario estimar lo más concretamente posible el mínimo volumen de negocio que el Complejo Río Dulce necesitaría para ser rentable.

El complejo turístico tendría una capacidad de 20 bungalós, lo que correspondería a 76 personas, y por otro lado el restaurante tendría una capacidad para 100 comensales, por lo que teniendo en cuenta que podría haber dos turnos de comidas y otros dos de cenas, la capacidad que se establecería como máxima sería de 400 comensales diarios. A continuación se muestran los porcentajes de ocupación supuestos para los primeros cinco años de vida del complejo, que cumplirían con el



objetivo comercial mencionado anteriormente de alcanzar un 65 % de la ocupación media anual de los bungalós en el quinto año, atendiendo a un crecimiento del 10 % anual del nivel de ingresos. Además, se ha establecido un objetivo de ocupación del 40 % en el restaurante, incluyendo a los clientes del complejo que compran sus desayunos, comidas y/o cenas junto al alojamiento.

	Bungalós	Desayunos clientes	Comidas y cenas clientes	Restaurante (no clientes)
2016	44 %	70 %	41 %	27 %
	3.241	19.418	22.736	17.152
	\$a 2.741.886	\$a 970.900	\$a 3.410.422	\$a 1.715.183
2017	49 %	70 %	45 %	30 %
	3.565	19.418	25.010	18.867
	\$a 3.183.545	\$a 970.900	\$a 3.751.465	\$a 1.886.702
2018	54 %	70 %	50 %	33 %
	3.921,00	19.418,00	27.510,74	20.753,72
	\$a 3.501.453	\$a 970.900	\$a 4.126.611	\$a 2.075.372
2019	59 %	70 %	55 %	36 %
	4.314,00	19.418,00	30.261,82	22.829,09
	\$a 3.852.402	\$a 970.900	\$a 4.539.273	\$a 2.282.909
2020	65 %	70 %	60 %	40 %
	4.745	19.418	33.288	25.112
	\$a 4.237.285	\$a 970.900	\$a 4.993.200	\$a 2.511.200

Cada dato consta de un porcentaje, un número entero positivo y un valor monetario en pesos argentinos. El primero se trata del nivel de ocupación, el segundo de la cantidad de bungalós (en la primera columna) o de personas (en el resto) utilizarían el servicio en dicho años, y el valor monetario son los ingresos que incurrirían dicha cantidad de servicios prestados.

Los ingresos están calculados en base, además de a lo anteriormente comentado, a las siguientes premisas:

- » Una ocupación del 85 % en temporada alta, del 35 % en temporada baja entre semana y del 70 % en fines de semana, dan lugar a la media ponderada anual antes mencionada del 65 %, que corresponderían a los objetivos de la empresa en el quinto año.
- » El gasto medio de los clientes del restaurante, no huéspedes de los bungalós, sería de 150 pesos por comensal.

- » Los seis primeros meses de actividad, la empresa desarrollaría una estrategia de penetración por lo que los precios, y los consecuentes beneficios en el mencionado periodo, serían un 15 % inferiores.
- » A partir del séptimo mes de actividad, se estima que el 25 % de las reservas conllevarían un descuento de aproximadamente el 20 %.
- » Se estima que el 70 % de los clientes de los bungalós desayunarían en el restaurante del complejo, y que la cantidad de ellos que también comerían, cenasen o ambas cosas iría en aumento, llegando a lograr un 60 %.

Los incrementos tanto de la ocupación hotelera como de los comensales del restaurante se estiman del 10 % anual, y estaría justificado por el paulatino conocimiento del establecimiento por parte del público objetivo, de las valoraciones positivas que se esperarían conseguir con el tiempo y de la imagen de marca que poco a poco se iría creando en torno al Complejo Río Dulce.

Gastos

En este apartado se desglosan los gastos previstos a los que tendría que hacer frente la empresa con la actividad diaria que desarrollaría. En estos gastos se incluyen todos aquellos necesarios para el funcionamiento normal del alojamiento y la restauración del complejo.

	Gastos corrientes	Consumo mercadería	Personal	Financiación bungalós	Marketing
2016	\$a 108.000	\$a 1.828.951	\$a 3.206.000	\$a 201.476	\$a 1.892.289
2017	\$a 114.000	\$a 1.982.720	\$a 3.206.000	\$a 201.476	\$a 1.676.074
2018	\$a 120.000	\$a 2.151.865	\$a 3.444.000	\$a 0	\$a 1.739.951
2019	\$a 126.000	\$a 2.337.924	\$a 3.444.000	\$a 0	\$a 1.807.397
2020	\$a 132.000	\$a 2.542.890	\$a 3.444.000	\$a 0	\$a 1.808.086

- » Gastos corrientes: Esto incluye los gastos de agua, luz, gas, línea de teléfono y WIFI que se pagarían mensual o bimensualmente. Se tiene en cuenta un aumento en los consumos, ya que la ocupación se espera que tendería a aumentar, y eso conllevaría un equivalente aumento en los gastos.
- » Consumo mercadería: Para la estimación de este tipo de gasto del restaurante se ha tenido en cuenta que representaría el 30 % de los ingresos totales del restaurante.
- » Personal: Anteriormente mencionamos al personal contratado, y en esta oportunidad reflejamos los costes que supone cada empleado a la empresa:



Puesto	Cantidad	Coste mensual
Gerente	1	\$a 30.000
Recepcionista	2	\$a 16.000
Mantenimiento y jardinería	1	\$a 18.000
Limpieza	1	\$a 14.000
Cocinero	2	\$a 25.000
Camarero	5 o 6	\$a 17.000

Con motivo del incremento de comensales en el restaurante, y el consiguiente aumento de carga de trabajo, a partir del tercer año podría decidirse contratar a un sexto camarero, lo cual es tenido en cuenta en el estudio de los gastos anuales del negocio.

- » Financiación de bungalós: Comentado en la inversión inicial.
- » Marketing: Este apartado de gastos refleja tanto el gasto en el mantenimiento de la página web, como en publicidad, como en las comisiones e incentivos aportados a los intermediarios en la comercialización de nuestro servicio de alojamiento.

En primer lugar, la página web reportaría un gasto mínimo, que se estima de aproximadamente 500 pesos mensuales, pero que es de crucial para que la página web no produzca errores informáticos ni se quede atrasada para los consumidores.

En cuanto a la publicidad, se realizarían gastos ocasionales de artículos de merchandising, como folletos, carteles, gorras, camisetas, bolígrafos, bombillas para el mate, para diferentes eventos y ocasiones en que sea necesario algún tipo de soporte para vender o informar del producto ofrecido. Además, la aparición en revistas y periódicos y la celebración de eventos con el objetivo de la mejora social son gastos puntuales pero elevados que habría que tener en cuenta, cuyo presupuesto se estima que se situaría en torno a 500.000 pesos anuales.

Por último, se explica el gasto referente a las comisiones a intermediarios. Por un lado, se ha estimado que inicialmente el 50 % de las ventas se realizarían a través de centrales de reservas, que suponen una comisión de aproximadamente el 18 % de los ingresos que reporten a la empresa por sus reservas. Sin embargo, con el tiempo se potenciaría la página web como motor de reservas, y se espera que dicho porcentaje de ventas se reduzca un 5 % anual, ganando terreno las compras directas a la empresa. Por otro lado, se estiman las comisiones a agencias de viajes especializadas en turismo de la tercera edad. Como se mencionó en el Plan de Distribución, se llegaría a acuerdos con dichos intermediarios, de modo que recibirían una comisión superior, de en torno al 25 % a cambio de atraer a una mayor cuota de mercado

al Complejo Río Dulce, que representaría el 25 % del total de las ventas del negocio.

8.3. VIABILIDAD DEL PROYECTO

El escenario estudiado en el apartado anterior de Ingresos y Gastos es el más positivo que se podría estimar, por lo que los resultados deberían ser muy positivos. A continuación visualizaremos la cuenta de resultados, muy a groso modo, para resolver si se trata de un proyecto, en inicio, viable o no:

Año	Ingresos	Gastos	Resultado
2016	\$a 8.838.392	\$a 6.936.717	\$a 1.901.674
2017	\$a 9.792.611	\$a 7.180.270	\$a 2.612.341
2018	\$a 10.674.336	\$a 7.455.816	\$a 3.218.520
2019	\$a 11.645.483	\$a 7.715.322	\$a 3.930.161
2020	\$a 12.712.585	\$a 7.996.676	\$a 4.715.908

El contexto en que se plantearon tanto los ingresos como los gastos, como el desembolso inicial del proyecto, fue optimista pero realista, y el resultado es que se conseguiría recuperar la inversión en un plazo de 4 años, mejorando el objetivo planteado de 6, por lo que cabe esperar que en un escenario menos afortunado que el estudiado, el negocio podría seguir siendo viable.



CONCLUSIONES

Este Trabajo Fin de Máster aportará valor a las personas que me presentaron la ciudad de Termas de Río Hondo y me hablaron del terreno, y espero que les pueda servir en un futuro próximo.

Respecto al contenido del trabajo, destacar el fuerte crecimiento con el que se está posicionando la economía en Latinoamérica, y en particular Argentina, que hace que los proyectos que en España no son una opción, allí sean totalmente rentables. Y específicamente en el sector turístico, ya que se trata de un sector muy atractivo, con mucha variedad fuera del país que aún es desconocida en ciertas regiones, como lo es la ciudad que se estudia en este trabajo. En cuanto ciudades como Termas de Río Hondo descubran el potencial que tienen y consigan “europeizar” sus ofertas, considero que será un mercado imparable.

A mí particularmente, me ha supuesto una gran satisfacción realizar tanto el presente trabajo como el Máster en Dirección de Empresas, debido a mi formación anterior en el ámbito científico, y haberlo podido compatibilizar con diferentes becas de prácticas y en los últimos meses con mi trabajo, y me siento orgullosa de haberlo hecho porque he adquirido competencias y realizado actividades como el trabajo en equipo o las exposiciones en público que hasta entonces había tenido pocas ocasiones de desarrollar.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía académica

ABELL, DEREK F., Tridimensional Business Definition. 1980

PORTER, MICHAEL, Five forces Analysis Framework. 1979

Enlaces web

PRESIDENCIA DE LA NACIÓN ARGENTINA, Boletín Oficial de la Nación Argentina
<<http://www.boletinoficial.gov.ar/Inicio/Index.castle>> [Consulta: agosto 2015]

UNIÓN DE TRABAJADORES DEL TURISMO, HOTELEROS Y GASTRONÓMICOS
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, Convenios laborales
<<http://www.uthgra.org.ar/site/index.php>> [Consulta: agosto 2015]

EMARKETER, Argentina Enjoys Highest Mobile Social User Penetration in Latin America
<<http://www.emarketer.com/Article/Argentina-Enjoys-Highest-Mobile-Social-User-Penetration-Latin-America/1011998>> [Consulta: septiembre 2015]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, Encuesta de Ocupación
Hotelera www.indec.gov.ar/ [Consulta: septiembre 2015]

PIEMONTE, DANIEL Y ALABÉS, GUILLERMO J. Ley Nacional de Turismo. Análisis
y Perspectivas <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/ag/paginas/opp/docs/2011/21_OPP_2011_TURISMO.pdf> [Consulta: septiembre 2015]

TONO MUGICO, La nueva vida del camping <http://www.mrturismo.com/la-nueva-vida-del-camping> [Consulta: septiembre 2015]