



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Estrategias de Marketing desarrolladas por estancia El Ricón y Nibepo Aike: para solventar la competencia de Estancia Alice

Quintero Rodríguez, María Rosario

2000

Cita APA:

Quintero Rodríguez, M. (2000). Estrategias de Marketing desarrolladas por estancia El Ricón y Nibepo Aike: para solventar la competencia de Estancia Alice. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Universidad de Buenos Aires.
Facultad de Ciencias Económicas.
Postgrado de Especialización en Gestión de Pymes.
Cátedra: Tesina.
Profesores: Ángel de Mendonca y Adriana Fassio.

Col. 1502/0138

CATALOGADO

ESTRATEGIAS DE MARKETING DESARROLLADAS POR ESTANCIA EL RINCÓN Y NIBEPO AIKE PARA SOLVENTAR LA COMPETENCIA DE ESTANCIA ALICE

El presente trabajo analiza con una correcta metodología un problema propio de las P y MEs citadas.

Nota: 3 (tres)

Autora: María Rosario Quintero Rodríguez

Ángel de Mendonça

*Ap. G. 23, G. 2201, H. 29
QSE
Tesina*

A. INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

En base a estadísticas proporcionadas por la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Calafate, ha ocurrido un importante incremento del turismo en los últimos años; la afirmación realizada anteriormente sobre el crecimiento de la actividad del turismo en los últimos años la vemos reflejada con los siguientes datos:

Cuadro 1. Datos de turistas Argentinos arribados a El Calafate

Año	No de asistentes
88-89	31.095
89-90	34.034
90-91	34.222
93-94	41.993
94-95	51.504
95-96	49.065
96-97	41.317
97-98	58.799
99-00	56.058
00-01	50.735
01-02	52.004

(Fuente: Secretaría de Turismo de El Calafate)

Si agrupamos los datos anteriores calculando un promedio para los siguientes períodos :

Cuadro 2. Datos agrupados de la tabla anterior.

PERÍODO	PROMEDIO DE TURISTAS
88 - 91	33.117
93- 97	45969.75
97 - 00	57428.5
00 - 02	51369.5

(Fuente: Secretaría de Turismo de El Calafate)

podemos afirmar que entre 1988-1991 y 1993- 1997, el incremento de turistas fue de un 27.96%; entre el período 1993 – 1997 y el 1997- 2000 el incremento fue del 19.95% y entre el período 1997-2000 y el 2000 - 2002 ocurrió una reducción de un 10,56%.

En Calafate están ubicadas 3 empresas: Estancia Alice, Estancia Rincón y Estancia Nibepo Aike, las cuales se ubican muy cerca físicamente.

Estancia Alice es la empresa que absorbe la mayor parte del mercado turístico en Calafate, ha invertido mucho mas en publicidad que las otras dos y está mucho más cerca del pueblo de Calafate. Estos factores y otros que mencionaremos a lo largo de la tesina, inciden en ser la empresa que atrae al mayor número de turistas.

Las crisis económicas nacionales ocurridas en la Argentina, han sido factores claves sobre la asistencia de turistas y lo vemos en los siguientes datos:

Cuadro 3. Datos de Turistas que asisten a Estancia Alice

Año	No de asistentes
94-95	593
95-96	2.791
96-97	3.391
97-98	4.085
98-99	8.853
99-00	3.684
00-01	4.508
01-02	10.732
02-03	13.442
03-04	20.299

(Fuente: Datos proporcionados por Estancia Alice)

Podemos observar que luego de la crisis sufrida por el Efecto Tequila y de las medidas económicas tomadas por el gobierno, se logra un pico importante en la economía a mediados del año 98', vemos que en este período ocurre un importante incremento de la asistencia de turistas a Estancia Alice con respecto al año anterior (1997 –1998), se da un aumento del 46,14% de turistas a Estancia Alice para el período 1998 – 1997 con respecto al período 1997 – 1998.

En el caso de Estancia Rincón, el caso es distinto, ya que esta empresa se funda en el año 2003. Aunque si comparamos la asistencia de turistas desde la fundación de Estancia Alice con la asistencia de turistas a E.Rincón, vemos que E.Rincón inicia su empresa con mayor asistencia de turistas, ya que para el 2003 llegan a E.Rincón 4000 turistas y cuando se funda E.Alice solo asisten 593 para el periodo 94' – 95'.

En el trabajo indagaremos en las estrategias de marketing desarrolladas por las otras dos Pymes para poder sobrevivir frente a una competencia de gran envergadura como lo es Estancia Alice.

INTERÉS DEL PROBLEMA

La idea del proyecto de investigación surge porque al cursar una especialización vinculada con la Gestión de Pymes y al estar trabajando en una Pyme vinculada al ámbito turístico, se facilitaba el acceso a la información.

Además llama la atención que las Pymes cercanas a Estancia Alice, como lo son Nibepo Aike y Estancia Rincón logren mantener su espacio dentro del ámbito turístico, estando tan cerca físicamente de Estancia Alice y siendo esta última la Pyme que absorbe el mayor número de clientes además de tener un espacio físico mucho más amplio.

OBJETIVOS PERSONALES

- Indagar en el mercado turístico de Calafate.
- Relacionar las crisis económicas ocurridas en Argentina en los últimos diez años y la incidencia que han tenido sobre el mercado turístico.
- Ver las estrategias de Marketing desarrolladas por las Pymes Nibepo Aike y E. Rincón, para hacer frente a una fuerte competencia como lo es Estancia Alice.
- Comprender con mayor profundidad la realidad de las Pymes Argentinas vinculadas al ámbito turístico.
- Cumplir con el requisito solicitado para la culminación de la especialización vinculada con la Gestión de la Pequeñas y Medianas Empresas.

B. METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

CONTEXTO

La evolución del mercado turístico lo podemos relacionar con la evolución económica de Argentina desde los años 90' hasta el momento actual.

A principios de la década del 90', se buscó ampliar la economía y se tomaron una serie de decisiones políticas para esto. Ingresaron capitales extranjeros para contar con ahorro exógeno, lo que permitió la expansión de la economía, esto permitió un incremento del PBI en un 54% (crecimiento económico mas no desarrollo económico).

La economía Argentina, dependiente del ahorro externo, fue golpeada por lo que se llamó "Efecto Tequila", que trajo como consecuencia la huída de los capitales extranjeros, que generó una recesión del ciclo económico. La recesión se superó por las políticas fiscales de contracción como el aumento del IVA al 21%, el recorte de los gastos del sector gobierno y la baja del consumo interno (Bitar, W.S.F).

Con estas medidas, los inversores extranjeros percibieron que en la Argentina se estaba actuando con importante austeridad fiscal frente a la crisis y colocaron nuevamente sus capitales en nuestra economía y así se logró superar los efectos recesivos de las políticas de ajuste mencionadas. Se reactivó la economía, el pico de crecimiento se logra a mediados del año 98'. Este crecimiento de la economía lo podemos vincular con el crecimiento del turismo: entre el año 93' - 97' ingresaron 45969,75 turistas y para el año 97' - 00' ingresaron 57428,5 turistas. (Datos proporcionados por la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Calafate).

A fines del año 98', la economía Argentina sufre un nuevo impacto externo, en este caso producida por la antesala de la crisis Brasileña, que llevó a una recesión que nos introdujo en una etapa recesiva, de la que se intentó salir con políticas similares a las del Tequila pero sin éxito, incrementando la recesión y generando la caída del gobierno y la posterior devaluación de la moneda (Bitar, W. S.F.)

Esta crisis económica ocurrida en el año 2000 en la Argentina, la vemos reflejada en la variación del turismo. Considerando el número de turistas desde el 97' - 00' que se ubica en 57428,5, vemos que para el 00' - 02' descendió a un 51369,5 turistas; para este período se redujo en un 10,56% la asistencia de turistas a Argentina. Esta reducción del turismo en

Calafate se debe en parte a la crisis económica y a la inestabilidad política y social que produce una recesión económica de tal magnitud como la ocurrida el año 2000 (Ver cuadro 1, expuesto en la Introducción.).

DEFINICIÓN DE MICRO – PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA

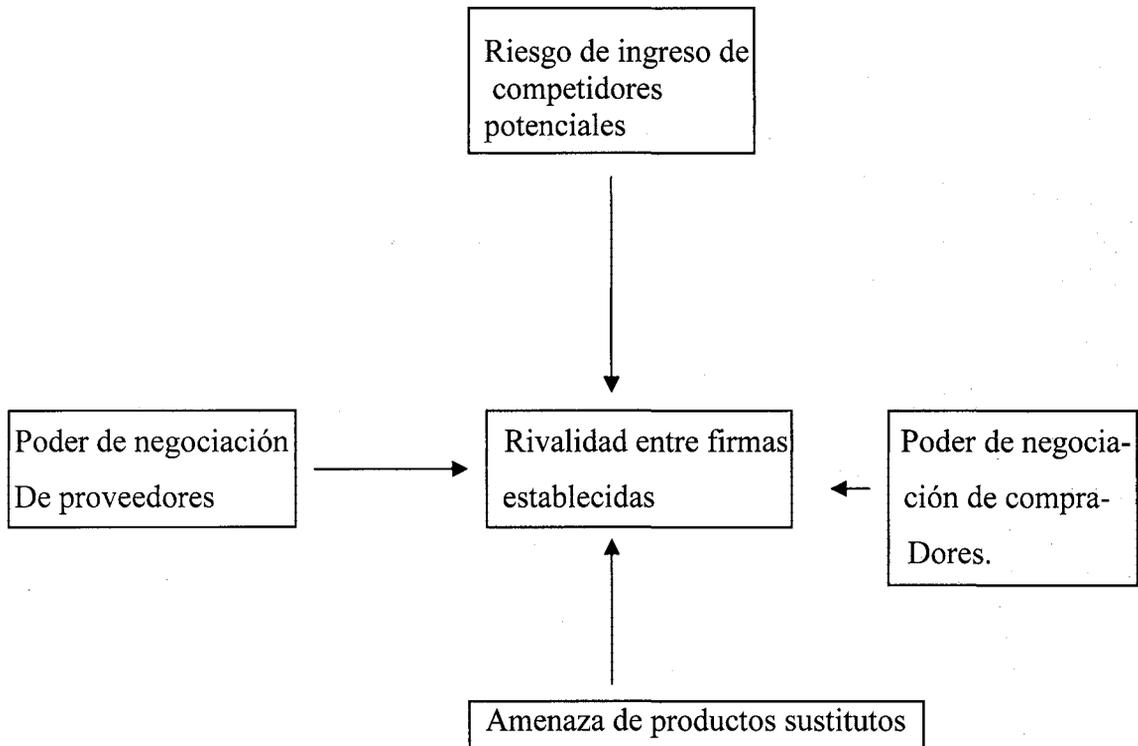
La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (pag.www.sepyme.gov.ar/index.php?btn=1^a=pregunta^b=preguntasH1) realiza una clasificación para saber si una empresa es micro, pequeña o mediana:

A través de la resolución 675/2002 se elevó el tope de ventas anuales para las Pymes argentinas. A partir de su entrada en vigencia, son consideradas microempresas aquella que hayan facturado entre 270000 pesos y 1800000 pesos, según al sector al que pertenezcan, tal como ocurre en el caso de las pequeñas empresas, que contarán con un tope que va de 1800000 pesos a 10800000 pesos. En tanto, para clasificar como mediana empresa los límites van desde 10800000 pesos hasta 86400000. Vale destacar que aquella empresa que exceda los montos establecidos, por contar con ingresos en dólares debido a su actividad exportadora, podrán petitionar, por vía de excepción ante la Dirección Nacional de Asistencia Financiera de esta Subsecretaría, su inclusión dentro de las mencionadas calificaciones.

El modelo de las cinco fuerzas

Una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

El desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Michael E. Porter de Harvard School of Business Administration, desarrolló un marco teórico para ayudar a los gerentes en la realización de este análisis. El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas, se resume en el siguiente esquema (Hills y Jones. 1996. P.70):



Este modelo se concentra en las cinco fuerzas que genera la competencia dentro de una industria:

- 1) El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.
- 2) El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
- 3) El poder de negociación de los compradores.
- 4) El poder de negociación de los proveedores.
- 5) La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter plantea que cuanto más fuerte sea cada una de las fuerzas señaladas, más limitada estará la capacidad de las compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Señala Porter que una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza ya que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, ya que permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad.

La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma, como la evolución industrial. En estas circunstancias, la tarea que enfrentan los gerentes estratégicos consiste en reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formular

respuestas estratégicas apropiadas. Además una organización puede alterar la solidez de alguna de las fuerzas mediante su selección estratégica con el fin de lograr ventaja.

COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden.

Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, ya que a mayor cantidad de empresas que ingresan en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades.

Por esto, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas. Por otro lado, si es menor el riesgo de un nuevo ingreso, las organizaciones establecidas pueden sacar ventaja de esta oportunidad para incrementar los precios y lograr mayores rendimientos.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso. El concepto de barreras de ingreso implica que existen costos significativos para entrar en una industria. A medida que sean mayores los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para los competidores potenciales. Dificiles barreras de ingreso mantienen a potenciales rivales fuera de una industria incluso cuando los rendimientos industriales son altos.

El economista Joe Bain realizó un estudio clásico, en el cual identificó 3 fuentes importantes de barreras para un nuevo ingreso: lealtad a la marca, ventajas de costo absoluto y economías de escala (Citado por Hill y Jones. 1996.p.71).

LEALTAD A LA MARCA: Esta fuente consiste en la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas. Una firma puede fomentar este tipo de fidelidad por una intensa publicidad a la marca y a la empresa, protección de la marca registrada en los productos, innovación de productos a través de programas de investigación y desarrollo, énfasis en la óptima calidad del producto y un buen servicios de posventa. La significativa lealtad a la marca representa una dificultad para los nuevos aspirantes se planean despojar la participación en el mercado de las organizaciones establecidas. De esta forma se reduce la amenaza de ingreso de

potenciales competidores, ya que pueden predecir que es muy costosa la tarea de terminar con las preferencias de los consumidores.

VENTAJAS DE COSTO ABSOLUTO: disminuir costos absolutos suministra a las compañías establecidas una ventaja que es difícil igualar por parte de los competidores potenciales.

ECONOMÍAS DE ESCALA: Las economías de escala son las ventajas de costo que están asociadas a compañías de gran magnitud. Las fuentes de las economías de escala incluyen reducciones de costo alcanzadas a través de la fabricación en serie de productos normalizados, descuentos por compras de materias primas y piezas en grandes volúmenes, la distribución de costos fijos sobre un gran volumen y economías de escala en publicidad. Si estas ventajas de costos son significativas, entonces un nuevo aspirante enfrenta el dilema de entrar en pequeña escala y tener que tolerar una desventaja de costos, o correr el riesgo de ingresar en gran escala y asumir los costos de capital.

Si las compañías establecidas han generado lealtad a la marca para sus productos, tienen una ventaja de costo absoluto con respecto a los competidores potenciales, o si poseen una significativa economía de escala, entonces disminuye considerablemente el riesgo de ingreso por parte de potenciales rivales.

RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS

Dentro de las cinco fuerzas competitivas de Porter, la segunda es el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria (Hill y Jones. 1996.p 73). Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas pueden aumentar precios y obtener mayores utilidades. Al contrario, si la fuerza competitiva es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de enorme rivalidad. La competencia de precios limita la rentabilidad ya que se reducen los márgenes que se obtienen en las ventas. Por lo tanto la intensa rivalidad entre firmas establecidas constituye una gran amenaza para la rentabilidad. Por lo tanto el grado de rivalidad entre organizaciones de un mismo ramo, depende de 3 factores: 1) Estructura competitiva de la industria. 2) Condiciones de demanda. 3) Dificultad de barreras de salida en la industria.

ESTRUCTURA COMPETITIVA

Este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas. Una industria fragmentada tiene muchas medianas y pequeñas empresas, pero ninguna está en posición de dominar la industria. Una industria consolidada está dominada por pocas cantidades de grandes firmas o en casos extremos por una sola organización (Monopolio).

Dentro de las industrias fragmentadas podemos hacer referencia a los siguientes ramos: la agricultura, el alquiler de video, salones para bronceado. Y dentro de las industrias consolidadas está la aeronáutica, la automotriz y la farmacéutica.

En EEUU la estructura más común es la consolidada, llamadas por los economistas oligopolio.

En el caso de las Estancias vinculadas al turismo podríamos hablar de ser un rubro fragmentado, ya que existen muchas vinculadas a este rubro, particularmente en la provincia de Santa Cruz.

Señala Hill y Jones (obcit.p.73) que es frecuente que la corriente de nuevos aspirantes dentro del auge en la industria fragmentada genera excedente de industrias de un determinado ramo. Una vez desarrollada una capacidad excedente, las compañías reducen los precios para utilizar su capacidad de reserva. La dificultad que enfrentan las empresas para diferenciar sus productos del de la competencia puede afectar esta tendencia, lo que genera una guerra de precios, que disminuye la utilidad de la industria, expulsa del negocio a algunas firmas y desanima a los nuevos aspirantes potenciales.

En esta investigación, lo que indagaremos es en los mecanismos desarrollados por las empresas cercanas a Estancia Alice para mantener su utilidad, ya que esta última absorbe la mayor parte del mercado en el ámbito del turismo.

Señala también Hill y Jones (obcit. P.75) que, cuando las guerras de precios representan una amenaza, las compañías compiten con base en factores independientes del precio como calidad del producto y características de diseño. Este tipo de competencia es un intento para generar lealtad a la marca y reducir la posibilidad de una guerra de precios. La efectividad de esta estrategia depende de la facilidad de

diferenciar el producto de una industria. Como se señaló anteriormente, en esto se centrará esta tesis, pero en el rubro del turismo.

CONDICIONES DE DEMANDA

Las condiciones de demanda de la industria es otro determinante de la intensidad de la rivalidad entre compañías establecidas. Al haber mayor demanda se modera la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión. Cuando crece la demanda, las empresas pueden incrementar los ingresos sin apropiarse de la participación en el mercado de otras firmas. La creciente demanda proporciona a una organización la mayor oportunidad de incrementar sus operaciones. Cuando declina la demanda se genera mas competencia ya que las compañías luchan por mantener los ingresos y la participación en el mercado.

Ocurre una baja en la demanda cuando los consumidores abandonan el mercado o cuando cada uno compra menos. Al declinar la demanda aumenta la rivalidad entre las organizaciones establecidas. (Obcit.p.75).

BARRERAS DE SALIDA

Este factor es una amenaza competitiva al declinar la demanda industrial. Estas barreras son de tipo económico, estratégico y emocional que mantienen dentro de un ámbito a compañías en competencia aunque sean bajos los rendimientos. Si son altas las barreras de salida, las empresas pueden bloquearse en una industria desfavorable, se puede generar una excesiva capacidad productiva. Al mismo tiempo, la capacidad excedente ocasiona competencia de precios, firmas que reducen precios en un intento por alcanzar los pedidos necesarios para utilizar la capacidad inactiva.

Las barreras de salida comunes incluyen las siguientes:

- 1) Inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados. Si la compañía desea abandonar la industria, tiene que dar por perdido el valor contable de estos activos.
- 2) Los elevados costos fijos de salida, como el pago de indemnización a trabajadores sobrantes.
- 3) Los vínculos emocionales con determinadas industrias, por ejemplo, una firma que no está dispuesta a salir de su ámbito original por motivos sentimentales.

- 4) Las relaciones estratégicas entre las unidades de negocios, por ejemplo, en una organización diversificada, una unidad de actividades de bajo rendimiento puede generar ingresos vitales a una unidad de negocios de grandes rendimientos ubicados en otro ámbito.
- 5) La dependencia económica en determinada industria como cuando una empresa no es diversificada y depende de ese ámbito para lograr sus ingresos. (Obcit.p.76).

INTERACCIONES ENTRE FACTORES

El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria depende de:

- La estructura competitiva.
- Las condiciones de demanda.
- Las barreras de salida.

En particular, dentro de una industria consolidada, la interacción de estos factores determina el grado de rivalidad. (obcit.p.77).

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Esta es la tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicios (lo que incrementa los costos operativos). De forma alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de incrementar los precios y generar mayores rendimientos.

La posibilidad de que los compradores hagan demandas a una compañía depende de su poder relacionado con el de la misma.

Según Porter, los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- 1) Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud. Estas condiciones permiten que los compradores dominen a los proveedores.
- 2) Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. En esta situación, los compradores pueden usar su poder de adquisición como apalancamiento para negociar reducciones de precios.

- 3) Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.
- 4) Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos, enfrentado a las compañías entre sí para presionarlas a que bajen los precios.
- 5) Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.
- 6) Cuando los compradores pueden usar la amenaza para satisfacer sus propias necesidades mediante integración vertical como instrumento para reducir los precios (Michael E. Porter. Competitive Strategi. New York. Free Press, 1980. Citado por Hill y Jones. P. 77).

EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La cuarta de las fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores. Estos pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo la rentabilidad de ésta. De forma alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mas calidad.

Señala Porter que los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- 1) Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la compañía.
- 2) Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores. En estas instancias, su bienestar no depende de la compañía y ellos tienen pocos incentivos para reducir precios o mejorar la calidad.
- 3) Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una firma es muy costoso cambiarse de abastecedor. En estos casos, el cliente depende de ellos y no puede enfrentarlos entre sí.
- 4) Cuando, con el fin de incrementar los precios, los suministradores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante y competir directamente con su cliente.

- 5) Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades como medio para reducir los precios de los insumos.

Durante mucho tiempo las compañías de transporte aéreo fueron ejemplo de un tipo de industria cuyos proveedores eran poderosos. Particularmente, los pilotos de aerolíneas y los sindicatos conformados por los mecánicos de aviones, como proveedores de mano de obra, tuvieron una fuerte posición con respecto a las aerolíneas. Éstas dependían de los sindicatos para volar y reparar sus aparatos. Debido a los acuerdos laborales y a la probabilidad de huelgas perjudiciales, la mano de obra no sindicalizada no se consideraba un posible sustituto. Los sindicatos utilizaban su posición para aumentar los sueldos de pilotos y mecánicos por encima del nivel que hubiera prevalecido en circunstancias más competitivas, como las que suelen presentarse en este ámbito. Esta situación duró hasta comienzos de la década de 1980, cuando la estructura resultante de altos costos de este medio comenzó a llevar a la quiebra a muchas organizaciones de transporte aéreo. Éstas organizaciones usaron la amenaza de quiebra para romper los acuerdos sindicales y obligar a bajar los costos de mano de obra, generalmente hasta un 50%.

LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de productos sustitutos: los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. Por ejemplo, las compañías en el ámbito del café compiten de forma indirecta con las del té y las de bebidas refrescantes. (Estas tres industrias atienden las necesidades del consumidor en cuanto a bebidas). Los precios que pueden cobrar las empresas en la industria del café se limitan por la existencia de sustitutos como té y bebidas refrescantes. Si el precio del café aumenta demasiado con relación al de estas bebidas, entonces sus consumidores lo cambiarán por esos sustitutos. Esto ocurrió cuando inesperadamente las heladas destruyeron la mayor parte de la cosecha de café brasileño entre 1975 y 1976; su precio alcanzó altos registros, hecho que reflejaba la escasez y los consumidores en grandes cantidades se cambiaron al consumo de té.

La existencia de sustitutos cercanos representa una gran amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos

de una empresa tienen varios sustitutos cercanos (es decir, si éstos son una débil fuerza competitiva), entonces, mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la firma tiene la oportunidad de incrementar los precios y alcanzar utilidades adicionales. Como consecuencia, sus estrategias deben diseñarse para lograr ventaja de esta situación.

El rol del macroambiente

Hasta aquí se han considerado a las industrias como entes autónomos, aunque en la práctica estén en un macroambiente más amplio, es decir en un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político más amplio. Ahora analizaremos el impacto que cada aspecto de estas fuerzas macroambientales puede tener en la estructura competitiva de un medio industrial.

El ambiente macroeconómico: la condición del ambiente macroeconómico es clave en la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes son:

- 1) Tasa de crecimiento de la economía.
- 2) Tasa de interés.
- 3) Tasa de cambio monetario.
- 4) Tasa de inflación.

Como el crecimiento económico genera una expansión en el desembolso del consumidor, tiende a producir un alivio de las presiones competitivas dentro de una industria. Esto da la oportunidad a las compañías de ampliar sus operaciones. En caso contrario, la declinación económica genera reducción en el desembolso del consumidor, incrementando las presiones competitivas. Frecuentemente, la declinación económica genera guerra de precios en industrias maduras.

El nivel de tasas de interés puede determinar el nivel de demanda para los productos de una compañía. Las tasas de interés son de importancia siempre que los consumidores de forma rutinaria soliciten préstamos para financiar las compras de estos productos. Por ejemplo las tasas de interés tienen un impacto en la venta de automóviles, electrodomésticos y equipos de capital. Para las empresas de estos ámbitos, **las crecientes tasas de interés representan una amenaza y cuando disminuyen se constituyen en una oportunidad.**

Las tasas de cambio monetario determinan el valor de las distintas monedas nacionales entre sí. El movimiento en las tasas de cambio monetario tienen un impacto directo en la competitividad de los productos de una firma en el mercado mundial. Por ejemplo, cuando el valor del dólar es inferior comparado con el de otras monedas, los productos elaborados en EEUU son relativamente económicos y los del exterior son relativamente costosos. Una disminución o declinación en el dólar, disminuye la amenaza de competidores extranjeros mientras genera oportunidades para incrementar las ventas en el exterior.

La inflación puede desestabilizar la economía, al producir un crecimiento económico menor, altas tasas de interés y volátiles movimientos monetarios. Si la inflación se mantiene en aumento, los proyectos de inversión resultan riesgosos. La característica clave de la inflación es que hace el futuro menos predecible. En ambientes inflacionarios resulta imposible pronosticar con exactitud el valor real de los rendimientos por obtenerse de un proyecto a cinco años. Esta incertidumbre hace que las organizaciones estén menos dispuestas a invertir. Esta limitación reduce la actividad económica, situación que produce un desplome de la economía. Es así que la alta inflación representa una amenaza para las compañías.

EL AMBIENTE TECNOLÓGICO

El cambio tecnológico puede hacer que un producto resulte obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo puede generar muchas posibilidades para un producto. Por lo tanto representa tanto una oportunidad como una amenaza.

EL AMBIENTE SOCIAL

Igual que el cambio tecnológico, el cambio social genera oportunidades y amenazas. Uno de los mayores movimientos sociales en las décadas de 1970 y 1980 fue la tendencia hacia una mayor conciencia para alcanzar bienestar. Su impacto fue grande y las compañías que reconocieron las oportunidades a tiempo, cosecharon significativos beneficios.

En el caso del sector azucarero, disminuyeron las ventas ya que los consumidores se cambiaron al consumo de edulcorantes artificiales porque a nivel social hay una cultura que ha promovido el consumo de productos reducidos en calorías, ya que está socialmente más aceptado las figuras esbeltas.

EL AMBIENTE DEMOGRÁFICO

La cambiante composición de la población, es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas. Por ejemplo, así como la generación de la década de 1960, producto de la explosión demográfica se ha desplazado a través de la población, ha generado muchas oportunidades y amenazas. Generalmente, esa generación contrae matrimonio y crea un ascenso vertiginoso en la demanda de productos para el hogar que generalmente compran las parejas casadas por primera vez. Así, compañías como Whirlpool Corporation esperan sacar provecho del ascenso en la demanda de lavadoras, secadoras y otros artículos.

EL AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL

Los factores políticos y legales también tienen un efecto en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente. Una de las tendencias más significativas en los últimos años fue el desplazamiento hacia la desregulación. Al eliminar restricciones legales, la desregulación disminuyó las barreras de ingreso y dio apertura a varias industrias para que se involucraran en intensa competencia. Por ejemplo: la desregulación de la industria de transporte aéreo en 1979 creó la posibilidad para el establecimiento de transportadores aéreos de tarifas bajas, oportunidad que TEXAS AIR, PEOPLE EXPRESS y otros trataron de capitalizar.

Grupos estratégicos dentro de las industrias

El concepto de grupos estratégicos

Hasta ahora poco se ha mencionado acerca de cómo podrían diferenciarse entre sí las compañías en una industria y qué implicaciones tendrían las diferencias en las oportunidades y amenazas que enfrentan. En la práctica, las empresas en determinado ámbito generalmente se diferencian entre sí con relación a factores como canales de distribución utilizados, segmentos de mercado atendidos, calidad de productos, liderazgo tecnológico, servicio al cliente, políticas de fijación de precios, políticas de publicidad y promociones. Dentro de muchos medios, es posible observar grupos de firmas en las que cada miembro sigue la misma estrategia básica de otras organizaciones pertenecientes al grupo, pero diferente de la que buscan las compañías de otros conjuntos. Estos grupos de empresas se conocen como grupos estratégicos. (obcit.p.83).

Limitaciones del modelo de cinco fuerzas y del modelo de grupo estratégico

Los modelos de cinco fuerzas y de grupo estratégico son formas muy útiles de reflexión y análisis acerca de la naturaleza de la competencia dentro de una industria. Sin embargo, los gerentes necesitan conscientizarse de sus deficiencias, las cuales son:

- 1) Los modelos presentan una imagen estática de la competencia que deja a un lado el rol de la innovación.
- 2) Minimizan la importancia de las diferencias individuales de la compañía mientras hace énfasis excesivo en la relevancia de la industria y la estructura de los grupos estratégicos como determinantes de las tasas de rentabilidad de la organización.(p.85).

Definición de marketing

El marketing es el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

Los tres conceptos claves de esta definición son: necesidad, producto e intercambio.

La noción de necesidad pone en juego las motivaciones y comportamientos del comprador, individuo consumidor o cliente organizacional; el concepto de producto remite a los modos de acción, de producción y de organización de los productores; el intercambio pone en juego el mercado y los mecanismos de equilibrio entre la oferta y la demanda. (Lambin Jean - Jacques. 1995.p.5)

Las funciones del marketing en la empresa

El marketing operativo

El marketing operativo es una gestión voluntaria de conquista de los mercados existentes, su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Es la típica gestión comercial centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación. La acción del marketing operativo se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar estos objetivos.

La función mas importante dentro del marketing operativo es "crear" el volumen de negocios, es decir "vender" y utilizar para este fin los medios de venta mas eficaces,

minimizando los costos de venta. El marketing operativo incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa.

El marketing operativo es el aspecto más espectacular y el más visible de la gestión de marketing, ya que la publicidad y la promoción ocupan un lugar importante.

El marketing operativo es el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en resultados notables. (obcit. P.5)

En Estancia Alice el marketing operativo utilizado ha sido: internet, el uso de posters en el pueblo (posicionamiento a nivel local), empresas corporativas (incentivo a empresas para que publiciten a Estancia Alice). En el trabajo indagaremos en el marketing estratégico desarrollado por las otras empresas.

El marketing estratégico

El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que busca el comprador no es el producto como tal, sino el servicio o la solución a un problema. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos - mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

La función del marketing estratégico es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad. ((Lambin Jean - Jacques. 1995.p.8).

El programa de marketing

La función de reflexión y de planificación estratégica es muy distinta de la del marketing operativo e implica otros tipos de habilidades en los individuos que ejercen estas funciones. La función del marketing estratégico y del marketing operativo son totalmente complementarias, en el sentido de que la elaboración de un plan estratégico debe hacerse en relación con el marketing operativo.

Los medios de acción del marketing operativo son principalmente las variables precio, publicidad, potencial de venta y dinamización de la red de distribución, de esta forma el marketing estratégico desemboca en la elección de productos mercados en los cuales la empresa detenta una ventaja competitiva.

El marketing operativo se propone un objetivo de cuota de mercado a alcanzar en cada producto - mercado, así como los presupuestos de marketing necesarios para la realización de estos objetivos. (obcit. P.9).

La función del marketing en la economía

La función del marketing en una economía de mercado es organizar el intercambio voluntario y competitivo para que se asegure un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda de productos y servicios. Este encuentro no es espontáneo, pero exige la organización de actividades de unión de dos tipos:

- 1) La organización material del intercambio, es decir, de los flujos físicos de bienes desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.
- 2) La organización de la comunicación, es decir, de los flujos de información que deben preceder, acompañar y seguir al intercambio, con el fin de asegurar un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

La función del marketing en la economía es pues organizar el intercambio y la comunicación entre productores y compradores. (obcit p.13).

La organización del intercambio

La organización del intercambio de bienes y servicios es responsabilidad de la distribución, que tiene como función hacer pasar los bienes de la situación distributiva de producción a la situación distributiva de consumo.

En el caso de las agencias de turismo no vamos a ahondar en este punto porque son Pymes vinculadas al turismo y lo que ofrecen es un servicio, sí indagaremos en la organización de la comunicación.

La organización de la comunicación

La reunión de las condiciones materiales del intercambio no es suficiente para asegurar un ajuste eficaz entre la oferta y la demanda. Las actividades de comunicación tienen como objetivo "producir" el conocimiento para los productores, los distribuidores y los compradores. Se pueden distinguir distintos flujos de comunicación en un mercado:

- 1) Antes de la producción, una recogida de información a iniciativa del productor, con el fin de identificar las necesidades y funciones de los compradores que constituyen una oportunidad atractiva para él. Es la función de los estudios de mercado y del marketing estratégico.

- 2) A iniciativa del comprador potencial, el estudio de las posibilidades ofrecidas por los proveedores y la organización de los anuncios de estímulos de ofertas.
- 3) Después de la producción, las acciones de comunicación del fabricante orientadas hacia la distribución y cuyo objetivo es obtener la información del producto y la cooperación de los distribuidores en materia de espacio de venta, promoción y precio.
- 4) A iniciativa del fabricante, las actividades de promoción a través de la publicidad o la fuerza de ventas destinadas a dar a conocer a los compradores la existencia e los bienes y sus cualidades distintivas reivindicadas por el productor.
- 5) A iniciativa de los distribuidores, las actividades de promoción y de comunicación orientadas hacia el comprador y destinadas a dar a conocer el surtido ofrecido y las condiciones de venta y a crear fidelidad en la clientela.
- 6) Después de la utilización o consumo de los bienes, las medidas de satisfacción o insatisfacción recogidas por el productor para permitir ajustar su oferta a las reacciones de los compradores.
- 7) Después de la utilización o consumo de los bienes, las evaluaciones y/o reivindicaciones transmitidas espontáneamente por los compradores, tratadas aisladamente o en grupos organizados.

En los mercados de pequeña dimensión, estas comunicaciones se realizan espontáneamente entre los agentes del proceso de intercambio. En los mercados de gran tamaño, el alejamiento físico y psicológico es importante entre las partes y estas actividades de comunicación deben estar expresamente organizadas.

METODOLOGÍA

Pregunta Originante:

¿Qué mecanismo de gestión han desarrollado : Estancia El Rincón y Estancia Nibepo Aike para mantener su mercado, considerando que Estancia Alice absorbió un 14.83% del mercado turístico en Calafate para el período 00' – 02'?

Preguntas Específicas:

- ¿Estancia El Rincón y Estancia Nibepo Aike se fundaron antes o después de Estancia Alice?
- ¿Cómo han solventado la presencia de un fuerte competidor como lo es Estancia Alice?
- ¿Cómo ha variado la asistencia de turistas a Estancia El Rincón y a Estancia Nibepo Aike desde la fundación de Estancia Alice en el año 1994?
- ¿Cómo ha variado la facturación de estas empresas?
- ¿Han desarrollado estrategias que las distinga de la competencia?
- ¿La ubicación física de estas empresas las favorece con respecto a Estancia Alice?
- ¿Tienen precios más económicos en sus tarifas?
- ¿Influyó la convertibilidad en estas empresas y a quién afectó más?
- ¿ En cuanto influyen estas 3 empresas como generadoras de empleo?

HIPÓTESIS

Hipótesis General:

Estancia Alice, por ser una empresa con mayor trayectoria en el mercado turístico en Calafate y por tener mayor inversión en publicidad absorbe la mayor parte del mercado dentro del turismo en Calafate.

Hipótesis Específica:

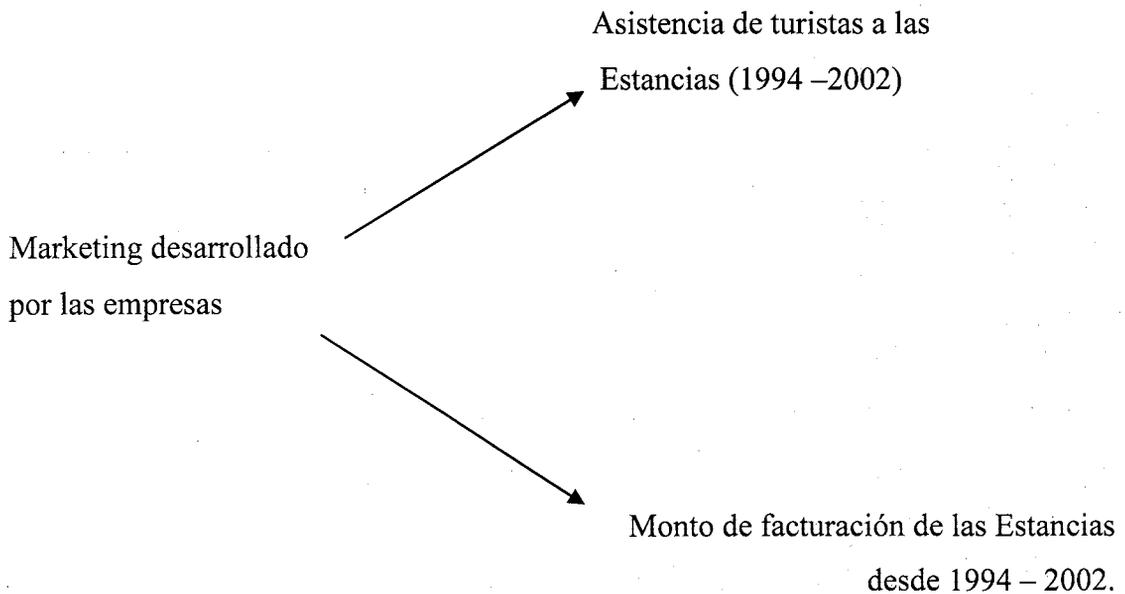
- Estancia El Rincón y Estancia Nibepo Aike han logrado sobrevivir a la competencia de Estancia Alice por ofrecer un servicio mas familiar; por ser empresas mas pequeñas , la atención al cliente es mas personalizada y no con un carácter tan comercial como el que dispone Estancia Alice.

- Estancia Alice por estar más cerca físicamente del pueblo de Calafate, absorbe más mercado turístico.

DISEÑO

Diseño explicativo ya que el objetivo es comprobar hipótesis con relación causal entre sus variables.

En este trabajo se busca comprobar la variación de la asistencia de turistas y de los montos de facturación de cada estancia, en relación con las estrategias de marketing desarrolladas por estas.



VARIABLES

VD:

- 1) Facturación desde 1994 - 2002 en Estancia Alice, Estancia El Rincón y Estancia Nibepo Aike.
- 2) Asistencia de turistas desde 1994 - 2002 en Estancia Alice, Estancia El Rincón y Estancia Nibepo Aike.
- 3) ¿Cuál es la evolución del universo de este tipo de turismo en Buenos Aires y América Latina desde el año 1994 hasta el 2002?

VI:

- 1) Marketing operativo desarrollado por Estancia Alice, Estancia El Rincón y Estancia Nibepo Aike.
- 2) Marketing estratégico desarrollado por Estancia Alice, Estancia El Rincón y Estancia Nibepo Aike.

C. REALIDAD DE LAS PYMES ARGENINAS

Productividad y crecimiento de las Pymes: La evidencia argentina en los 90. La evolución reciente de la estructura económica.

Según el Censo Económico de 1994, un 99,2% de los establecimientos totales poseían menos de 50 empleados y eran fuente de empleo del 70% del total de trabajadores en la actividad privada. Las Pymes son una porción muy significativa de la actividad económica Argentina incluyéndose dentro de esa categoría empresas unipersonales, pequeñas empresas familiares, empresas con distintos grados de informalidad, empresas que abastecen a mercados localizados, las industrias del artesanado, empresas con tecnologías de punta, empresas declinantes con tecnologías obsoletas y empresas que conviven compitiendo o complementándose con grandes empresas. En el caso argentino la participación de las Pymes se encuentra entre las mas altas junto con Brasil. (Cristini Marcela, Acosta Pablo y Susmel Nuria. 2003. p7) .

Durante los años 90', el sector de servicios experimentó un importante cambio. Las empresas privatizadas por el sector público durante esos años fueron, principalmente empresas de servicios, lo que le dio al sector dinamismo. El sector de servicios privados, dentro del cual se incluyen electricidad; gas y agua; comercio; intermediación financiera y actividades inmobiliarias; transporte; almacenamiento, comunicaciones, hoteles y restaurantes; representó en el año 2000 el 60% del PBI. Mientras que durante los primeros años de los 80' los servicios representaban el 54% del PBI, a principios de la década del 90' la participación ascendía a 55%, ubicándose en 60% para el año 2000. Se considera en esa categoría a aquellas empresas con unas ventas anuales de hasta 8 millones de pesos en el caso de comercio y 12 millones en el caso de servicios. Sin embargo, la información censal no se da en forma desagregada para utilizar esta variable como criterio para medir la importancia de las Pymes, por lo cual se optó por agrupar a las empresas por cantidad de ocupadas.(obcit.p.8).

De acuerdo con la información disponible para el año 1994, el 99,5% de los establecimientos de servicios eran Pymes, considerando como tales a aquellas que tienen menos de 100 ocupados. Estos establecimientos concentran el 72,5% del empleo

total sectorial y el 58% del empleo asalariado, mientras que aportan el 71,7% del valor agregado del sector. (Cristini Marcela, Acosta Pablo y Susmel Nuria. 2003.p.9) .

Desde mitad de los años 90', en la economía ocurrieron cambios que reforzaron la importancia relativa de las PYMES en el empleo, influidas por el incremento de los servicios dentro del PBI y por el hecho de que en épocas contractivas el ajuste del empleo es menor en las Pymes que en las empresas grandes. Sin embargo, la evidencia de encuestas recientes (Encuesta permanente de hogares – 1996) arroja un aumento levemente superior del empleo total en las empresas más grandes y una reducción o menor crecimiento del empleo formal en las Pymes según su tamaño. Si bien en términos de la producción resulta más difícil dar un resultado, el proceso de inversión y la influencia del ciclo económico sugieren un mayor aumento de la importancia de las empresas grandes en la producción, que pasaron de representar el 13% del PBI en 1993 al 14,3 en 1998 (obcit.p.10).

En base a la idea anterior se puede hacer referencia a Irigoyen (1997. p.28) quien señala que el contexto en que le toca actuar a una PYME en la Argentina se ha visto modificado cualitativa y cuantitativamente a lo largo del tiempo. El fenómeno de la globalización de los mercados, la información on – line, just – in- time, sumadas al anacronismo de las estructuras Pymes argentinas, las encontró desubicadas, sin inversión, incapaces de reaccionar en forma rápida a los desafíos que se les planteaban.

Las grandes empresas poseen una estructura gerencial, una información, un poder económico y financiero que les permite enfrentar las condiciones cambiantes del contexto y aun transformarlas en oportunidades.

La Pymes en caso contrario, han visto disminuir sus posibilidades. En los últimos veinte años, las medidas de política económica adoptadas por los gobiernos de turno, condujeron a la concentración de la actividad, sobre todo en el comercio y las finanzas, con lo que los pequeños productores, talleristas, comerciantes, cooperativas de crédito han quedado sujetas a los vaivenes de las estrategias comerciales dictadas por las grandes ensambladoras, supermercados y grandes bancos.

Este análisis de situación que realiza Irigoyen (1997 p.29) hizo que la motivación esencial del empresario Pyme haya sido, últimamente, la supervivencia. Para lograr este objetivo y tratando de recortar costos, disminuyeron paulatinamente su actividad y

fueron la causa principal de la actual desocupación y alto índice de concursos y quiebras y no el impacto tecnológico de la fuerte importación de equipos de 1994, como se trata de demostrar.

El período inmediatamente anterior a la vigencia del actual plan de convertibilidad (desde el año 1997 hasta fines del 2001 aproximadamente) , significó la posibilidad de subsistir de muchas empresas (pequeñas, medianas y grandes) actuando especulativamente con una adecuada política de stocks que les permitía jugar con los precios en un contexto de alta inflación que, con ello, facilitaba esconder errores reales.

Existía, antes de la convertibilidad, un mercado interno protegido, créditos subsidiados, alta inflación y políticas de promoción industrial, que conformaban una realidad sustentada en criterios políticos y económicos con fuerte contenido ideológico; esto generó una tipología empresarial particular, muy reacia a los cambios. Señala Irigoyen (1997. p.29), que las cámaras empresariales constituyen, a su vez, un foro permanente de acuerdos que tienden al mantenimiento del statu quo que favoreció la existencia de empresas y empresarios marginales.

Dentro de este concepto, en algunos casos las cámaras fueron el lugar para la creación de lobbies que, con la idea de la “protección a la producción nacional” presionaban y obtenían sucesivas condonaciones, moratorias, refinanciaciones, que potenciaban esa cultura, permitían que subsistieran los marginales y generaban el empobrecimiento progresivo de los sistemas previsional e impositivo, y de la banca oficial.

En el contexto mencionado, algunas de esas empresas, unidas a contactos políticos, se convirtieron en empresas de envergadura (por el volumen de sus operaciones, no por su estructura, organización y calidad empresarial) fuertemente endeudadas con los bancos nacionales y los sistemas de previsión e impositivos, pero logrando tal dimensión que intentar ponerles freno se convirtió en un tabú político (Irigoyen 1997. p. 29).

Mientras tanto, el engaño permanente de actuar en un contexto altamente inflacionario, les fue permitiendo a todas subsistir; pero , a su vez, esta circunstancia impidió la generación de auténticos beneficios que, unida al espejismo del “negocio financiero” originó que se fueran quedando sin recursos para invertir. Finalmente la inflación absorbió el ahorro, y la crisis, progresivamente, alcanzó al sistema financiero en su conjunto.

Si bien hubo un freno a las remarcaciones, en parte la persistencia de un efecto inflacionario demandaba a las empresas a absorber una residual del orden del 60% acumulada durante los primeros 18 meses, y por otra parte, y la dificultad de obtener créditos (y, en caso de acceder, pagar tasas superiores al 25% anual, cuando los márgenes por efecto de la competencia, la apertura de importaciones y la posterior recesión, oscilaban en el mejor de los casos entre el 8% y el 12%), hizo que muchas Pymes enfrentaran la disyuntiva de transformarse o morir. (obcit.p.29).

Los mayores grados de informalidad tributaria y del empleo se observan en las PYMES (50% de informalidad en el empleo en la industria manufacturera y en el comercio; 80% para la construcción) y esos niveles han ido en marcado crecimiento desde 1995. (Cristini Marcela, Acosta Pablo y Susmel Nuria. 2003.p.9) .

Los problemas y obstáculos de las Pymes en los 90'

El reconocimiento de la importancia de las Pymes en la productividad local y el resultado insatisfactorio de la reconversión y crecimiento de estas empresas en épocas expansivas (ciclo positivo desde fines del 96 al 98) llevaron a identificar y discutir los problemas y obstáculos que enfrentan las Pymes tanto en ámbitos empresarios como en los académicos. Se mencionaran algunos (Cristini Marcela, Acosta Pablo y Susmel Nuria. 2003.p 11):

ACCESO Y COSTO DEL CRÉDITO

En la Argentina, según datos de encuestas disponibles, las fuentes principales de financiamiento para empresas de todo tamaño son la reinversión de utilidades, el financiamiento de proveedores y el crédito bancario. En el caso de las Pymes se utilizan mas las dos primeras fuentes y, cuando utilizan el crédito bancario, centran su demanda en el giro en descubierto. En la Argentina entre un 20 y un 25% de las Pymes declaran no usar el crédito bancario (Datos independientes del FIEL y del observatorio PYMIS dan cuenta de este hecho) y no se han desarrollado aún fuentes alternativas como el leasing y el factoring (Cristini Marcela, Acosta Pablo y Susmel Nuria. 2003.p 11).

La segunda diferencia importante es que, si bien en todos los países hay diferenciales de tasa de interés bancaria entre grandes empresas y Pymes que reflejan el mayor riesgo de estas últimas, en la Argentina los diferenciales de la tasa de interés son muy significativos (1 a 3 puntos en la Unión Europea VS 6 a 8 puntos en la Argentina en épocas de estabilidad macroeconómica -Datos independientes del FIEL y del observatorio PYMIS dan cuenta de este hecho).(Citado por Cristini Marcela, Acosta Pablo y Susmel Nuria. 2003.p 11).

IMPUESTOS

Los métodos de recaudación vía pago a cuenta y retenciones de impuestos provocan saldos permanentes a favor del contribuyente que obligan a las empresas formales a usar un capital de giro superior al necesario para sus negocios. Subsisten tasa e impuestos en los niveles municipales y provinciales o correspondientes a organismos de control (SENASA, INAL; INTI) que operan como costos fijos o porcentajes sobre ventas afectando relativamente más a las empresas mas pequeñas que operan en mercados muy competitivos.

MODERNIZACIÓN Y CAPACIDAD DE GESTIÓN

El grado de antigüedad de las empresas Pymes industriales en la Argentina (mayor que el de Chile, Brasil y países industriales avanzados) denota un bajo grado de creación y rotación de empresas. Su casi exclusiva fuente de nuevas tecnologías son sus proveedores y clientes. La inversión en capacitación es modesta y en las empresas mas pequeñas se mantiene la estructura de dueño único.

COSTOS DE TRANSACCIÓN

La organización deficiente del estado afecta a las Pymes generándole costos acultos. Un ejemplo son los obstáculos para la integración de las cadenas productivas por limitaciones de la seguridad jurídica de los contratos, deficiencias normativas y de controles, etc.

Las Pymes del sector servicios

En los 90', la economía argentina se caracterizó por el crecimiento de los servicios que ganaron participación en el producto. Particularmente dentro del sector de "servicios privados" (incluye las empresas de servicios privatizadas) la intermediación financiera se expandió a una tasa promedio anual del 10%; electricidad, gas y agua lo hizo a una tasa del 7,1% y transporte - almacenamiento y comunicación creció a una tasa del 6,1%. El sector comercio creció a una tasa del 4,3% (Los datos anteriores son publicados por FIEL en base a Secretaría de Programación Económica).

La importancia del sector servicios dentro de la economía se ve reflejada en materia de empleo. En el año 2000, los sectores de servicios (excluido el empleo público) representaban el 62% del empleo total.

D. LAS PYMES Y EL TURISMO

Características y evolución del sector turismo

El Caribe es la región del mundo más orientada hacia el turismo. Se estima que en el año 2000, el turismo empleó a 3,1 millones de personas, directa o indirectamente, lo que supone un 13,4 del empleo total. El empleo directo en las industrias características del turismo asciende por sí solo a un 5% del empleo total.. Los visitantes que hacen turismo han contribuido con unos 17 mil millones de dólares de Estados Unidos, equivalentes a un 18,4 en los ingresos de exportación. Los países cuyos ingresos en materia de turismo internacional exceden del 5% del PIB o del 10% de los ingresos de exportación se consideran países turísticos a efectos de la Organización Mundial del Comercio.(Organización Internacional del Trabajo. Actividades Sectoriales. Diálogo Social.Pagweb:[www.http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhctr1.htm#_Toc506361777](http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhctr1.htm#_Toc506361777)).

El cuadro 1, presenta una visión general del empleo en hoteles y restaurantes. Lo que más llama la atención en el cuadro 1, es el elevado número de mano de obra no remunerada en el comercio de hoteles y restaurantes de algunos países, comprendidos algunos países industrializados. Esto demuestra la existencia de muchos pequeños empresarios que no remuneran a sus familiares. En algunos países esa proporción sigue en aumento ya que el empleo remunerado crece más despacio que el empleo total, si bien en general los índices de crecimiento de ambos empleos son elevados. (obcit).

Si bien la publicación de la OIT, (a la cual estamos haciendo referencia), muestra datos sobre países del continente Africano, Americano, Asiático y Europeo, en este trabajo vamos a hacer referencia a datos del continente Americano:

Cuadro 5. Hoteles y restaurantes: empleo total y empleo remunerado por géneros, en una selección de países, 1998-1999.

País	Empleo Total			Empleo Remunerado			Empleo No Remunerado (%)
	Total (miles)	Crecimiento Anual en los últimos 5 años (%)	Mujeres (%)	Total	Crecimiento Anual en los últimos 5 años (%)	Mujeres (%)	
Argentina 1998	229,7		42	178,9		41	22
Bahamas 1998	22,1	3,7	58				
Canadá 1999	924,8	2,1	60	826	1,2	62	11
México 1999	1807,5		54	972,2		45	46
Panamá 1999	39,5	7,5	54	29,3	5,2	49	26
Perú 1999	470,6		76	141,2		59	70

Fuente: Anuario de Estadísticas del Trabajo de la OIT, 2000.

Según datos del Censo Argentino del año 94', las agencias de viajes y turismo ocupaban 10000 personas, mientras el tamaño medio de estas se ubicaban en 4 ocupados. En este Censo se ve que el 98,3% de las empresas tenían menos de 40 ocupados. El empleo dentro de las agencias de viajes representa el 0,76% del empleo en el sector de servicios. (Cristini Marcela, Acosta Pablo y Susmel Nuria. 2003.p 14).

Según el Censo Económico de 1994 de la Asociación de Agencias de Viajes y Turismo, tenemos los siguientes datos (obcit.p 14).(Los siguientes datos se refieren solo a venta de pasajes):

Agencias de viaje:

- Empleo: 10172.
- Tamaño medio. No de empleados: 4.
- % del empleo del sector servicios: 0,76%.
- Facturación sectorial (miles): 1.000.000.

En el caso de las agencias de viajes, en los últimos años la actividad del turismo en la Argentina creció a más del doble que la tasa mundial, aumentando la oferta de servicios

y productos y modificando su estructura operativa hacia la especialización de los mercados y la modificación de las estructuras empresariales y tecnológicas. El ámbito comercial de las agencias de viajes está formado principalmente por PYMES, que se pueden clasificar en operadores mayoristas y operadores minoristas. Es frecuente que los operadores mayoristas armen "paquetes" de turismo que venden a los minoristas y son éstos quien los comercializan. En los últimos años, los mayoristas pasaron a comercializar directamente los "paquetes" al caer sus ingresos, quitando así una porción del mercado a los minoristas, al poder ofrecer menores precios por igual producto.

Este no es el caso de Estancia Alice, ya que esta tiene nexos con Agencias de Turismo que venden los pasajes para ir a la Estancia, además de tener empleados de la Estancia que también venden los pasajes a los turistas.

La afirmación realizada anteriormente sobre el crecimiento de la actividad del turismo en los últimos años la vemos reflejada con los siguientes datos:

Cuadro 6. Datos de turistas Argentinos arribados a El Calafate

Año	No de asistentes
88-89	31.095
89-90	34.034
90-91	34.222
93-94	41.993
94-95	51.504
95-96	49.065
96-97	41.317
97-98	58.799
99-00	56.058
00-01	50.735
01-02	52.004

(Fuente: Secretaría de Turismo de El Calafate)

Si agrupamos los datos anteriores calculando un promedio para los siguientes períodos:

Cuadro 7. Datos agrupados de la tabla anterior.

PERÍODO	PROMEDIO DE TURISTAS
88 - 91	33.117
93- 96	47.520
96 - 00	52.058
00 - 02	51.369,5

(Fuente: Secretaría de Turismo de El Calafate)

podemos afirmar que entre 1988 y 1996, el incremento de turistas fue de un 30,3%; entre el año 1996 y el 2000 el incremento fue del 8,7% y entre el año 2000 y 2002 ocurrió una leve reducción de un 1,32%.

Factores de éxito y fracaso para las Pymes del sector servicios

Obstáculos:

En el caso de las agencias de viajes, el principal factor que afectó el desempeño de las agencias de viajes fue un cambio en las políticas de las compañías aéreas.

Las compañías aéreas a nivel mundial, han reducido progresivamente las comisiones que les reconocen a las agencias de viajes, así como también han subido los "pisos de producción" para el reconocimiento de incentivos. Además, las compañías aéreas prefieren realizar sus ventas mediante una reducida cantidad de agencias. En la Argentina, las compañías aéreas rebajaron las comisiones del 10% al 5% para pasajes internacionales y del 8% al 5% para pasajes de cabotaje. Además de reducir la comisión, que es el factor principal que afectó su desempeño, las agencias de viajes enfrentan la competencia de la venta de pasajes y "paquetes turísticos" en general, vía internet. Al bajar las comisiones, las agencias debieron reducir costos administrativos. Algunas empresas intentaron expandirse con más locales, pero al haber sobreoferta de agencias esto no contribuyó a mejorar su situación. La estrategia alternativa utilizada es el realizar alianzas para poder subsistir, formando "mega agencias", esto les da la forma de agencia grande, pudiendo de ese modo tener mayor poder de negociación frente a los restantes operadores. (Cristini Marcela, Acosta Pablo y Susmel Nuria. 2003.p 25).

Otro tema mencionado por diversos sectores es el de la competencia desleal. En el rubro de agencias de viajes, se estima una sobreoferta originada en un gran número de empresas muy pequeñas que compiten en algunos segmentos del mercado, evadiendo impuestos. Cuando la evasión se hace insostenible, las empresas desaparecen, formando los empresarios una nueva.

Éxito

Generalmente, se señala como factor de éxito la existencia de un empresario emprendedor y la reputación de la firma.

También se señala que las empresas que tienen éxito son aquellas que lograron bajar costos y retener a los clientes. Logran la lealtad de los clientes a través de una combinación eficiente entre calidad en el servicio y precio, esto resulta estratégico para el desarrollo de la Pyme.

E. LOS CASOS ANALIZADOS

En este capítulo vamos a observar con datos numéricos, la realidad de las estancias estudiadas:

- Por los montos de facturación de Estancia Alice, desde el año 94/95 hasta el 03/04 podemos afirmar que E. Alice pertenece a una pequeña empresa.

Cuadro 8. Montos de Facturación de Estancia Alice 1994 - 2004

AÑO	MONTO DE FACTURACIÓN
94/95	S/D
95/96	105220
96/97	171233
97/98	187982
98/99	331613
99/00	205401
00/01	169669
01/02	623154
02/03	1752436
03/04	2667849

- Para el caso de Estancia Alice podemos ver los siguientes datos y observar el incremento de turistas a la estancia desde el año 1994 hasta el 2004:

Cuadro 9. Datos de Turistas que asisten a Estancia Alice

Año	No de asistentes
94-95	593
95-96	2.791
96-97	3.391
97-98	4.085
98-99	8.853
99-00	3.684
00-01	4.508
01-02	10.732
02-03	13.442
03-04	20.299

(Fuente: Datos proporcionados por Estancia Alice)

Si agrupamos los datos anteriores calculando un promedio para los siguientes periodos:

Cuadro 10. Datos agrupados de la tabla anterior.

PERÍODO	PROMEDIO DE TURISTAS
94 - 97	2.258
97 - 00	5.541
00 - 04	12.245

(Fuente: Datos proporcionados por Estancia Alice)

podemos afirmar que entre el período 94' - 97' y el 97' - 00' ocurrió un incremento en el número de turistas de un 59,25% y entre el período 97' - 00' y el 00' y 04' el incremento fue del 55%.

- Para el caso de Estancia Alice podemos ver los siguientes datos y observar el incremento de turistas a la estancia desde el año 1994 (año en que fue fundada) hasta el 2004:

Cuadro 11. Datos de Turistas que asisten a Estancia Alice

Año	No de asistentes
94-95	593
95-96	2.791
96-97	3.391
97-98	4.085
98-99	8.853
99-00	3.684
00-01	4.508
01-02	10.732
02-03	13.442
03-04	20.299

(Fuente: Datos proporcionados por Estancia Alice)

Si agrupamos los datos anteriores calculando un promedio para los siguientes periodos:

Cuadro 12. Datos agrupados de la tabla anterior.

PERÍODO	PROMEDIO DE TURISTAS
94 - 97	2.258
97 - 00	5.541
00 - 04	12.245

(Fuente: Datos proporcionados por Estancia Alice)

podemos afirmar que entre el período 94' – 97' y el 97' – 00' ocurrió un incremento en el número de turistas de un 59,25% y entre el período 97' – 00' y el 00' y 04' el incremento fue del 55%.

Podemos observar con los datos anteriores , la siguiente relación (para poder relacionar los datos consideraremos los valores hasta el año 2002 de Estancia Alice, ya que solo disponemos de información de El Calafate hasta el año 2002) :

Cuadro 13. Relación de Estancias de Calafate con Estancia Alice

PERÍODO	PROMEDIO DE TURISTAS DEL CALAFATE	PROMEDIO DE TURISTAS DE ESTANCIA ALICE	PORCENTAJE DE TURISTAS QUE ABSORBE ESTANCIA ALICE
94 - 97	45969.75	2.258	4.9%
97 - 00	57428.5	5.541	9.65%
00 - 02	51369.5	7620	14.83%

(Fuente: Datos de la Secretaría de turismo de Calafate y datos proporcionados por Estancia Alice).

Con los datos anteriores podemos observar que para el período 94'-97', Estancia Alice absorbe el 4.9% del mercado; para el período 97'-00' absorbe el 9,65% y para el período 00'-02' absorbe el 14.83% del mercado. El valor mas representativo es el último.

También es importante hacer referencia a la variación de la facturación en Estancia Alice desde el año 1995 – 2002 (son los datos que proporcionó la Estancia):

Cuadro 14. Facturación de Estancia Alice 95-04

Año	Facturación en \$
95- 96	105.220
96-97	171.233
97-98	187.982
98-99	331.613
99-00	205.401
00-01	169.669
01-02	623.154
02-03	1752436
03-04	2667849

Si agrupamos los datos anteriores calculando un promedio para los siguientes períodos:

Cuadro 15. Promedio de facturación de Estancia Alice 95 - 04

PERÍODO	PROMEDIO DE FACTURACIÓN EN \$
95 - 97	138.226,5
97 - 00	241.665,3
00 - 04	1.303.277,00

Podemos afirmar que entre el período 95'-97' y el 97' - 00' el incremento de la facturación es de un 42% y entre el período 00' - 04' el incremento es de un 81,46%.

Es importante mencionar que para el año 2000 Estancia Alice invirtió mucho dinero en publicidad, ya que contrataron una empresa dedicada a este rubro, experimentando un incremento de la asistencia de turistas a Estancia Alice de un 14.15% (período 00' - 04') con respecto al período 97' -00'.

El marketing fue desarrollado en los siguientes ámbitos:

- Agencias de Viajes.
- Internet (Para potenciales compradores)
- Empresas Corporativas (Congresos, incentivos a empresas para que publiciten a Estancia Alice)
- Posicionamiento a nivel local (Posters en pueblo).

ANÁLISIS DE DATOS EN BASE A LAS ENCUESTAS

Según los datos de las encuestas, se realizará un análisis comparativo entre E. Alice y E. Rincón y entre E. Alice y E. Nibepo Aike. Siempre compararemos en base a E. Alice por ser esta la empresa que absorbe la mayor parte del mercado.

Partiendo entonces del análisis comparativo entre *E. Alice* y *E. Rincón* observamos lo siguiente:

1) ¿Cuándo se fundó la empresa?

Estancia Alice se funda en el año 1993 y E. Rincón en el 2003, por lo tanto E. Alice lleva 10 años más en el mercado que E. Rincón.

2) ¿Cuántas agencias de viajes les venden los pasajes para ir a la Estancia?

En cuanto al número de agencias de viajes que les venden los pasajes, es similar, aproximadamente entre 60 y 70 agencias de viajes.

3) ¿Qué otro canal de venta tiene la empresa?

Los canales de venta de Estancia Alice son mayores que los de E. Rincón. Esta última empresa sólo tiene como canal de venta internet y E. Alice además de internet cuenta con publicidad en revistas, en diarios, en guías turísticas de gran prestigio en el país.

4) ¿Cuántos posters publicitarios hay en Calafate de la respectiva Estancia?

E. Alice posee 5 posters publicitarios (aproximadamente) ubicados entre el Aeropuerto y la oficina del pueblo.

E. Rincón no pudo proporcionar este dato, no tenían esta información.

5) ¿Qué colores prevalecen en las páginas de Internet que publicitan a la Estancia? ¿Son colores claros (rosa, celeste, etc) o en tonalidades mas intensas (verde, marrón, azul eléctrico, etc) que llamen la atención del cliente?

Esta variable de las tonalidades, si bien no es muy representativa como mecanismo para incentivar el marketing, vemos que E. Alice posee tonalidades mas suaves en su publicidad (celeste, verde claro, crema) y E. Rincón tiene tonalidades mas fuertes como el verde oliva. Probablemente las tonalidades mas suaves le resulten más atractivas al público.

6) ¿En qué idiomas está publicitada la empresa en internet?

La publicidad de E.Alice está hecha en español e inglés y E. Rincón sólo tiene la publicidad en español. E. Alice apunta a un público mayoritariamente extranjero y también a un público nacional. E. Rincón apunta a un público fundamentalmente nacional.

7) ¿Existe un departamento dentro de la empresa que se encarga de responder las consultas de los clientes que se comunican por la red?

E.Alice sí posee un departamento dentro de la empresa que se encarga de responder las consultas de los clientes. E.Rincón no posee un departamento para responder las consultas de los clientes porque es menor el número de personas que acude a este lugar y no se ha presentado la necesidad de crear un departamento para esto.

8) ¿ Hay paisajes de la Estancia en la página de Internet?

Las 2 empresas tienen fotos en la página de internet. E. Alice posee fotos del Glaciar Perito Moreno, foto clave como atractivo turístico, en esto se distingue de E.Rincón. Ambas poseen fotos de la muestra de esquila de ovejas, de un asado, de las construcciones de la Estancia.

9) ¿Cómo ha variado la asistencia de turistas a la empresa (numéricamente por año) desde el año 1994 hasta el 2002?

En cuanto al número de turistas que asistieron a las estancias, vamos a considerar el año 03-04 de ambas estancias porque E. Rincón entró al mercado en ese período. Vemos así que para ese período E.Alice recibió 20299 turistas y E.Rincón recibió 4000 turistas. Lo que recibe E.Rincón es un 20% de lo que recibe E.Alice.

Con las respuestas anteriores que miden la variable publicidad, podemos observar que E.Alice por ser mas grande, posee una mayor inversión en publicidad, es este uno de los motivos que incide en que sea la empresa que recibe la mayor cantidad de turistas en Calafate.

PRECIO

10) ¿En cuánto variaron los costos de las Estadías por día en la Estancia (por parte de la empresa), medida en base a un promedio anual en pesos desde el año 1994 hasta el 2002?

E.Rincón (Excursión):

2003-2004: 175 pesos por día entero.

2004-2005: 175 pesos por día entero.

2005-2006: 175 pesos por día entero.

E.Alice (Excursión):

2003 – 2004 : 75 pesos por día entero.

2004- 2005: 85 pesos por día entero.

2005- 2006: 102 pesos por día entero.

Haciendo una comparación entre E. Rincón y E.Alice podemos ver que el **costo de la excursión** en E.Rincón siempre ha sido mayor al de E.Alice desde el año 2003, período en el que iniciaron sus actividades.

Para el período 2003 – 2004 en E.Rincón el costo de la excursión es de un 57% mayor con respecto al costo de E.Alice (100 pesos más).

Para el período 2004 – 2005 el costo de la excursión en E.Rincón es de un 51,4% mayor con respecto al costo de E.Alice (90 pesos más).

Para el período 2005 – 2006 el costo de la excursión en E.Rincón es de un 41,7% mayor con respecto al costo de E.Alice (73 pesos más).

Podemos comparar esta variable con la variable asistencia de turistas.

E.Alice:

2003 – 2004: 20299 turistas.

E.Rincón:

2003 – 2004: 4000 personas.

2004 – 2005: 2800 personas.

Observamos que E.Alice recibió un número notoriamente mayor de turistas que E.Rincón para el período 2003 – 2004; recibió un 80,29% mas de turistas que E.Rincón. Podemos atribuir este mayor número de turistas en E.Alice a que los costos de las excursiones son menores y la estancia como espacio es mucho mas grande, además de tener mayor inversión en publicidad.

Si bien no tenemos los datos exactos de los turistas que asistieron a E.Alice para el período 2004 – 2005, vamos a suponer, por opinión del dueño de la empresa (ya que no

cuentan con esta información), que deben ser similares al período 2003 – 2004 (20299 turistas).

Sí tenemos los datos de los turistas que asistieron a E.Rincón para el período 2004 – 2005 y vemos que disminuyeron en una cantidad de 1200 turistas, es decir en un 30%, esta disminución de turistas la podemos atribuir a que para ese período los costos de E.Rincón siguen siendo superiores a los de E.Alice y los servicios ofrecidos por E.Alice resultan más atractivos.

En cuanto al **costo del alojamiento** podemos notar lo siguiente, comparando a E.Alice con E.Rincón:

E.Rincón	E.Alice
2003-2004: No había alojamiento.	
2004-2005: 170 dólares=493 pesos. (paquete*noche) 1 dólar=2,9 pesos. 150 dólares=435 pesos. (paquete*noche) 1 dólar=2,9 pesos.	2004-2005:849 pesos por 3 noches. Aproximadamente por noche sería un costo de 283 pesos.

Consideraremos para hacer la comparación los costos de los alojamientos por noche.

Podemos observar que los costos de E.Rincón son mayores a los de E.Alice. Si bien en E.Alice no tenemos el valor exacto por noche, hacemos una aproximación y nos da un costo de 283 pesos por noche para el período 2004 – 2005. En E.Rincón el costo por noche es de 493 pesos.

Los costos del alojamiento de E.Rincón son superiores a los de E.Alice en un 42,6%.

Otro de los motivos que inciden para que E.Alice sea mas atractiva es que los costos del alojamiento son menores y como señalamos anteriormente E.Alice posee mas amplitud en cuanto al número de hectáreas, además tiene mayor inversión en publicidad; por estos motivos tiene mayor presencia de turistas.

11) ¿En cuánto ha variado la facturación de la Estancia (medida en pesos) desde el año 1994 hasta el 2002 (valores con IVA incluido)?

Al comparar E.Alice con E.Rincón tomaremos los períodos 03-04 y 04-05, porque como señalamos anteriormente E.Rincón inició sus actividades en el 2003.

Período	Facturación en E.Rincón	Facturación E.Alice
03-04	700.000pesos (4000 pasajeros*175 pesos)	2667849 pesos(dado*empresa)
03-05	490.000pesos (2800 pasajeros*175 pesos)	2667849 pesos(dato aproximado, la empresa señaló que es similar al período anterior).

En E.Alice se facturó un 73,8% más que en E.Rincón para el período 03-04.

Este valor lo obtenemos de hacer el siguiente cálculo:

$$2667849 \text{ pesos} \text{ ----- } 100\%$$

$$1967849 \text{ pesos } (2667849 - 700000) \text{ ----- } X$$

En E.Alice se facturó un 81,6% más que en E.Rincón para el período 04-05.

Este valor lo obtenemos de hacer el siguiente cálculo:

$$2667849 \text{ pesos} \text{ ----- } 100\%$$

$$2177849 \text{ pesos } (2667849 - 490000) \text{ ----- } X$$

Analizando los datos anteriores, podemos observar que E.Alice factura un porcentaje representativamente mayor que E.Rincón. Es lógico que sea así ya que el número de turistas que visita E.Alice es mucho mayor que el número de turistas que visita E.Rincón.

Para el período 03-04 asistieron un 80,3% más de turistas a E.Alice que a E.Rincón.

Este dato lo obtenemos del siguiente cálculo:

$$20299 \text{ turistas} \text{ ----- } 100\%$$

$$16299 \text{ (} 20299 - 4000 \text{) turistas} \text{ ----- } X \quad X = 80,3\%$$

Para el período 04/05 asistieron un 86,20% más de turistas a E.Alice que a E.Rincón.

Este dato lo obtenemos del siguiente cálculo:

$$20299 \text{ turistas} \text{ ----- } 100\%$$

$$17499 \text{ (} 20299 - 2800 \text{) turistas} \text{ ----- } X \quad X = 86,20\%$$

12) ¿Cuántas personas emplea la Estancia?

En cuanto al número de empleados, podemos observar que Estancia Alice emplea durante todo el año, de manera formal, a 42 personas. Estancia Rincón emplea tan solo en períodos de temporada a 30 personas y luego de las temporadas de verano solo queda el personal de campo para mantenimiento y atención del ganado. Esto refleja que E.Alice recibe durante todo el año a un grupo importante de visitantes y E.Rincón, durante los períodos que no son temporada alta, recibe pocos turistas, por esto queda con poco personal durante los períodos del año que no son de temporada de verano.

PRODUCTOS OFRECIDOS POR LAS ESTANCIAS

13) ¿En que categoría, medida por estrellas, se ubica la Estancia?

Ninguna de las estancias son hoteles, por lo tanto no se clasifican por estrellas.

Haciendo una aproximación, ambas se las ubica en un rango de 3 estrellas en función de comodidades, atención y calidad de servicios que se ofrece al pasajero.

14) ¿Geográficamente dónde se ubica la Estancia?

Estancia Alice se ubica a 22 Km del pueblo de Calafate y Estancia Rincón a 58 Km del pueblo de Calafate.

Aunque ambas tienen transporte desde el aeropuerto hasta las respectivas estancias es una ventaja la cercanía de Estancia Alice porque es menor el tiempo destinado para el transporte.

15) ¿Ofrece la Estancia servicio de transporte para el traslado desde el aeropuerto hasta el hotel?

Ambas estancias ofrecen servicio de traslado con vehículos propios y/o contratados a terceros.

16) ¿Ofrecen servicio de cabalgata? Ambas estancias ofrecen servicio de cabalgata.

17) ¿Cuántas barras ofrecen servicios de bebidas y comidas en la Estancia? Estancia Alice posee 2 barras (para comida – bebidas) y Estancia Rincón posee 1 restaurante.

18) ¿Hay un área donde venden artesanías? Ambas estancias poseen un lugar donde venden artesanías.

19) ¿Ofrece servicio de demostración de arreo de ovejas? Las dos estancias ofrecen demostración de arreo de ovejas.

20) ¿Hay caminatas o paseos por alguna reserva natural fuera del lugar de la Estancia? (Ej: Laguna de los pájaros).

Estancia Alice sí posee paseos por lugares fuera de la Estancia (lugares aledaños). Estancia Rincón realiza paseos pero dentro de la misma Estancia.

21) ¿Cuál reserva turística? En Estancia Alice se realiza un recorrido por la Laguna de los pájaros, por la costa del Lago Argentino y por el Glaciar Perito Moreno.

En Estancia Rincón el recorrido es dentro de la estancia, la cual posee 10600 hectáreas, y en este espacio hay abundante cantidad de fósiles marinos, árboles petrificados y petroglifos además de numerosas especies de fauna, abundante flora típica de la estepa patagónica. Existe la posibilidad de navegar en botes de goma por el río Santa Cruz

22) ¿Se ofrece como servicio, algún espectáculo con artistas?

Ambas estancias ofrecen espectáculos con artistas.

23) ¿Cuál espectáculo?

Estancia Alice ofrece espectáculos Folklóricos y de tango.

Estancia Rincón ofrece espectáculos Folklóricos Argentinos.

24) ¿Hay servicio de pesca?

Ambas tienen posibilidad de pesca pero en Estancia Alice es algo pobre, se le pone alguna que otra caña pero es algo pobre.

25) ¿Posibilidad de caza?

Estancia Alice no posee servicios vinculados a la caza.

Estancia Rincón sí posee servicios vinculados a la caza.

26) Anotar otros servicios que ofrezca la Estancia:

E. Alice tiene una visita guiada al antiguo Galpón de Esquila. También la excursión al Perito Moreno y la posibilidad de Mountain Bike.

E. Rincón es pionera en la zona en el cultivo de frutas finas. Dan posibilidad de navegar por el río Santa Cruz en botes de goma. Tienen un Safari fotográfico. Ofrecen servicio de paseos en cuatriciclos.

27) ¿Han realizado en algún momento Estudios de Mercado?

Estancia Alice sí realizó estudios de mercado.

Estancia Rincón no ha realizado estudios de mercado.

28) Si la respuesta es afirmativa ¿El mismo les aportó datos con los cuales modificaron la gestión? Explicar.

E. Alice incrementó la inversión en publicidad, específicamente en medios gráficos (revistas especializadas, folletería, etc).

29) ¿Tienen alguna proyección de cómo estará el turismo dentro de 4 años?

E. Alice no tiene proyección concretamente pero el dueño de la empresa supone que será mas o menos igual a la realidad actual.

E. Rincón tampoco tiene una proyección en concreto pero estiman que será muy buena, siempre que se mantengan las condiciones económicas que han favorecido el auge turístico que se manifiesta en todo el país.

De las respuestas señaladas anteriormente , se mostrarán a manera de conclusión, los aspectos que las hacen distintas:

- Estancia Alice está mas cerca del pueblo de Calafate que E. Rincón.
- E. Alice posee mas barras de servicio de alimentos (2 barras) y E. Rincón 1 restaurante. E. Alice por ser mas grande y recibir mas turistas necesita mas de una barra.
- E. Alice realiza un recorrido por la Laguna de los pájaros y por la costa del Lago Argentino. E. Rincón ofrece la posibilidad de navegar en botes de goma por el Lago de Santa Cruz.
- E. Alice ofrece espectáculos Folklóricos y de tango. E. Rincón ofrece espectáculos Folklóricos Argentinos.
- Ambas tienen posibilidad de pesca, pero en E. Alice es algo pobre, se lo ofrece una que otra caña al turista, pero es algo pobre este servicio.
- E. Alice no posee servicio vinculado a la caza. E. Rincón sí posee servicio vinculado a la caza.
- E. Alice tiene una visita guiada al antiguo Galpón de Esquila; excursión al Perito Moreno; posibilidad de Mountain Bike. E. Rincón es pionera en la zona en el cultivo de frutas finas. Tienen un Safari fotográfico y servicio de paseos en cuatriciclos.
- E. Alice sí ha realizado estudios de mercado. E. Rincón no ha realizado estudios de mercado.

Si bien por lo datos anteriores, es mayor el atractivo de E. Alice por ser una empresa mucho mas grande y de mayor trayectoria en el mercado, hay aspectos que distinguen a E. Rincón y que no posee E. Alice son los siguientes:

- E. Alice es pobre en el servicio de pesca. En E. Rincón el servicio de pesca es un rasgo representativo como atractivo de la empresa.
- E. Rincón sí posee servicio de caza, E. Alice no ofrece ese servicio.
- E. Rincón es pionera en el zona en el cultivo de frutas finas y tiene un Safari Fotográfico.

Ahora compararemos a E. Alice y E. Nibepo Aike, los datos que proporcionó esta empresa son menores a los dados por E. Rincón, tomamos información de la página de internet que ellos tienen, pero la verdad que resultó difícil el acceso a los datos, ya que se los llamó durante 3 meses, cada 15 días y la información no es abundante:

1) ¿Cuándo se fundó la empresa?

Nibepo Aike se funda a comienzos del siglo XX, en el año 1901, por lo tanto lleva mucho mas tiempo en el mercado turístico que Estancia Alice; aproximadamente noventa años más que Estancia Alice.

2) ¿Cuántas agencias de viajes les venden los pasajes para ir a la Estancia?

Todas las agencias de viajes.

Igual respuesta proporcionaron las otras estancias, entre 60 y 70 agencias de viajes.

4) ¿Cuántos posters publicitarios hay en Calafate de la respectiva Estancia?

La empresa Nibepo Aike tiene 2 posters publicitarios y E. Alice 5 posters en el pueblo de Calafate.

5) ¿Qué colores prevalecen en las páginas de Internet que publicitan a la Estancia?

¿Son colores claros (rosa, celeste, etc) o en tonalidades mas intensas (verde, marrón, azul eléctrico, etc) que llamen la atención del cliente?

En cuanto a los colores que prevalecen en la publicidad de Nibepo Aike, observamos que son colores fuertes como el negro, amarillo, azul eléctrico, gris, rojo intenso.

Estancia Alice posee tonalidades más suaves como el celeste, verde claro, crema. Probablemente resulten más atractivos para el cliente los colores suaves, ya que las dos empresas que compiten con Estancia Alice hacen su publicidad con colores fuertes.

6) ¿En qué idiomas está publicitada la empresa en internet?

La publicidad de Nibepo Aike está en idioma Español e Inglés; igual que Estancia Alice. .

7) ¿Existe un departamento dentro de la empresa que se encarga de responder las consultas de los clientes que se comunican por la red?

Estancia Alice sí posee un departamento dentro de la empresa que se encarga de responder las consultas de los clientes. Nibepo Aike, por la información proporcionada cuando me comuniqué telefónicamente con ellos, indicaron que recién en el mes de marzo del 2005, crearon un departamento para este fin, por lo tanto demuestra que no poseen tantos clientes como Estancia Alice, ya que desde su fundación no existía un departamento encargado de esta actividad, sí poseen departamento de reservas como E.Alice y E.Rincón.

8) ¿ Hay paisajes de la Estancia en la página de Internet?

Tanto Estancia Alice como Nibepo Aike tienen fotos en la página de Internet. Ambas tienen fotos del Glaciar Perito Moreno (en esto se distinguen de Estancia Rincón); también tienen fotos de las habitaciones, de una pequeña fogata – asado.

PRECIO

10) ¿En cuánto variaron los costos de las Estadías por día en la Estancia (por parte de la empresa), medida en base a un promedio anual en pesos desde el año 1994 hasta el 2002?

	Alojamiento	
	E.Nibepo Aike	E.Alice
2001	120 dólares = 348 pesos * noche 1 dólar = 2,9 pesos	04'-05': 849 pesos por noches.
2002	120 dólares = 348 pesos *noche	
2003	60 dólares = 174 pesos * noche	Por noche aprox.
2004	65 dólares = 188,5 pesos * noche	283 pesos

Podemos observar que los costos del alojamiento de E. Nibepo Aike son mayores que los de E. Alice para el año 2001 y 2002 en un 19%.

Caso similar ocurre con E. Rincón; si comparamos los precios, E.Alice es más atractiva en cuanto a precio para esos períodos. Vemos que para el año 2003 y 2004 E.Nibepo Aike

baja sus precios en un 30% aproximadamente, seguramente lo hace como estrategia para atraer más clientes.

12) ¿Cuántas personas emplea la Estancia?

E. Nibepo Aike emplea 17 personas formalmente durante todo el año. E. Alice emplea a 2 personas durante todo el año. Es mayor el número de empleados de E. Alice por ser más grande esta empresa.

14) ¿Geográficamente dónde se ubica la Estancia?

Estancia Alice se ubica a 22 Km del pueblo de Calafate y Estancia Nibepo Aike se ubica a 60 Km del pueblo de Calafate. Está mucho más cerca E. Alice del pueblo de Calafate.

15) ¿Ofrece la Estancia servicio de transporte para el traslado desde el aeropuerto hasta el hotel?

Las dos Estancias cuentan con posibilidad de traslado por parte de la empresa a las Estancias.

16) ¿Ofrecen servicio de cabalgata?

Las 2 Estancias ofrecen servicios de Cabalgata.

18) ¿Hay un área donde venden artesanías?

No venden artesanías, a diferencia de E. Alice. Este otro punto corrobora que es una empresa mucho más pequeña que E. Alice.

20) ¿Hay caminatas o paseos por alguna reserva natural fuera del lugar de la Estancia? (Ej: Laguna de los pájaros).

Las 2 Estancias ofrecen paseos por lugares fuera de la Estancia.

21) ¿Cuál reserva turística?

Las 2 Estancias ofrecen una excursión al Glaciar Perito Moreno. Estancia Alice realiza un recorrido por la Laguna de los pájaros y por la Costa del Lago Argentino. Nibepo Aike realiza recorrido al Cerro Cristal.

24) ¿Hay servicio de pesca?

Las 2 estancias ofrecen servicio de pesca.

25) ¿Posibilidad de caza?

Estancia Alice no posee servicio de caza. Nibepo Aike tampoco ofrece servicio de caza, ya que está prohibida la caza dentro del Parque Nacional Los Glaciares.

26) Anotar otros servicios que ofrezca la Estancia:

E. Alice tiene visita guiada al antiguo Galpón de Esquila. También excursión al Glaciar Perito Moreno y posibilidad de Mountain Bike. E.Nibepo Aike ofrece posibilidad de Mountain Bike, visita a pinturas rupestres y mini trekking sobre Glaciar Perito Moreno. Esto último no lo ofrece Estancia Alice. Este puede ser considerado un atractivo especial de Nibepo Aike. Nibepo Aike se dedica a crianza de ganado ovino y bovino, esto es similar al Galpón de Esquila que posee Estancia Alice.

De las respuestas señaladas anteriormente se mostrarán a manera de conclusión los siguientes aspectos que las distinguen:

- Nibepo Aike tiene mucho más tiempo de fundada que Estancia Alice.
- La publicidad de Estancia Alice tiene tonalidades más claras (crema, celeste, verde claro) y Nibepo Aike tonalidades más fuertes (negro, amarillo, azul eléctrico). Es probable que las tonalidades claras resulten más atractivas para el cliente, ya que tanto E.Rincón como E.Nibepo Aike tienen tonalidades fuertes en su publicidad.
- La empresa Nibepo Aike tiene 2 posters publicitarios y E.Alice 5 posters en el pueblo de Calafate.
- Nibepo Aike creó un departamento de atención al cliente en marzo del 2005; Estancia Alice tiene este departamento desde su fundación.
- Podemos observar que los costos del alojamiento de E. Nibepo Aike son mayores que los de E. Alice para el año 2001 y 2002 en un 19%.
- Vemos que para el año 2003 y 2004 E.Nibepo Aike baja sus precios en un 30% aproximadamente, seguramente lo hace como estrategia para atraer más clientes.
- Nibepo Aike emplea un número mucho menor de personas que E.Alice, un 60% menos de personas con respecto a E.Alice.
- Nibepo Aike se ubica a 60 Km del pueblo de Calafate; Estancia Alice a 22 Km del pueblo de Calafate.

Nibepo Aike ofrece un servicio de trekking sobre el Glaciar Perito Moreno y E.Alice no.

F. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

- Estancia Alice absorbe la mayor parte del mercado por llevar mucho mas tiempo en el mercado turístico con respecto a E.Rincón. E.Alice existe como empresa turística desde el año 1993 y E.Rincón recién se funda en el año 2003. Esto es determinante para que E.Alice absorba el mayor número de turistas. Si comparamos a E.Nibepo Aike con las otras estancias vemos que Nibepo Aike tiene mas tiempo en el mercado, pero Nibepo Aike es una empresa mas pequeña que E.Alice y tiene menor inversión en publicidad, situación similar a E.Rincón.
- E.Alice posee mucho mayor inversión en publicidad que E.Rincón y E. E.Nibepo Aike y lo vemos por los siguientes indicadores:
 - a) E.Alice posee como canal de venta: revistas, diarios, internet, guías turísticas. E.Rincón sólo tiene como canal de venta a Internet. De Nibepo Aike no tenemos esta información.
 - b) E.Alice posee 5 posters publicitarios ubicados entre el Aeropuerto y la oficina del pueblo. E.Rincón no tiene cuantificado el número de posters publicitarios; el que proporcionó la información no está seguro de que exista algún postes publicitario. E.Nibepo Aike posee 2 posters en Calafate.
 - c) La publicidad de E.Alice está hecha en español e inglés, al igual que Nibepo Aike. E.Rincón sólo tiene la publicidad en español ya que apunta principalmente a turistas nacionales.
 - d) La publicidad de E. Alice está hecha con colores suaves (celeste, verde claro, crema), esto seguramente es mas atractivo para el turista. Las otras dos estancias usan tonalidades mas fuertes.
- Estancia Alice sí posee un departamento dentro de la empresa que responde las consultas de los clientes, a diferencia de E.Rincón, esto incide para que E.Alice tenga una atención más inmediata y personalizada que E.Alice; además el tener un departamento de atención al cliente le da mas prestigio. Nibepo Aike recién abrió un departamento de atención al cliente en el mes de marzo del 2005.

Las ideas anteriores corroboran la hipótesis general que señala que Estancia Alice absorbe la mayor parte del mercado, por tener una inversión mayor en publicidad.

Las hipótesis específicas también se han confirmado:

- E. Rincón y Nibepo Aike han logrado sobrevivir a una fuerte competencia como lo es E. Alice por ofrecer un servicio más familiar. Al ser empresas más pequeñas la atención al cliente es más personalizada y no con un carácter tan comercial como el de E. Alice.
- Una estrategia importante de señalar para atraer clientes, usada por E. Nibepo Aike, es la reducción del precio de la estadía en el año 2003 y 2004. Baja los precios con respecto a E. Alice y a E. Rincón.
- La cercanía de E. Alice al pueblo de Calafate es un factor que incide en su atractivo turístico: está a 22 Km del pueblo de Calafate. Nibepo Aike está a 60 Km del pueblo de Calafate y E. Rincón a 58 Km del pueblo de Calafate. Si bien esto influye un poco sobre el atractivo turístico de E. Alice, no es tan representativo ya que todas tienen un buen servicio de traslado a las respectivas estancias.

G. ANEXO

CONCEPTO DE PYME

Definición con indicadores cuantitativos

El Banco Central de la República Argentina, a través de la comunicación "A" 1600 establece la metodología a aplicar a los efectos de caracterizar la condición de pequeña y mediana empresa. Para esto diferencia las unidades productivas en dos tipos, según su actividad principal:

- 2) Sector industrial.
- 3) Sectores de comercio y servicios (Irigoyen, Horacio A y Puebla Francisco. 1997. p.23).

Esta tesina se va a centrar en el sector de comercio y servicios por las características que luego definiremos, sin embargo hago referencia al sector industrial para corroborar que la caracterización de este sector no entra en la definición del sector del cual se hará referencia en este trabajo.

El sector industrial toma en cuenta la medición de los siguientes elementos:

- b) El personal ocupado, fijándose un tope máximo para este concepto de 200 personas empleadas.
- c) El valor de las ventas totales a pesos constantes, sin incluir el IVA ni los impuestos internos que pudieran corresponder, con un tope actualizado por Índice de Precios Mayoristas no agropecuarios a nivel general. Debido a la distorsión existente entre este índice y el de precios al consumidor, si el ajuste se hubiera realizado por este último, el tope para encuadrar como Pyme sería otro.
- d) El valor de los activos productivos revaluados y netos de amortizaciones, con un tope actualizado conforme a lo indicado en el punto anterior de 4.451288 pesos. Si el ajuste se hubiera efectuado por índice de precios minoristas, el valor equivalente sería de 7.259.772 pesos.

Para los sectores de comercios y de servicios, que es el sector al cual vamos a hacer referencia en esta tesina, tiene los siguientes atributos (obcit.p.24):

- a) El personal ocupado, de un máximo de 100 empleados.
- b) El valor de venta anuales a precios constantes sin IVA ni impuestos internos con tope igual al fijado para las empresas del sector industrial.

c) El valor del patrimonio neto ajustado de 2.471.120 pesos que hubiera resultado de 4.030.213 pesos ajustado por precios minoristas.

Una vez establecidos los parámetros anteriores se procede al cálculo de un puntaje que será el que determine el encuadramiento de la empresa.

El cálculo se realiza en función de la siguiente fórmula:

$$P = (10 \text{ PO } e / \text{ PO } m * 10 \text{ VA } e / \text{ VA } m * 10 \text{ AP } e / \text{ AP } m)$$

P: el "puntaje Pyme " asignado a la empresa.

PO: el personal ocupado.

VA: las ventas anuales sin IVA ni impuestos internos.

AP: los activos productivos o patrimonio neto según corresponde.

e: el dato real de la empresa.

m: el tope máximo mencionado anteriormente.

Si el puntaje obtenido mediante la aplicación de esta fórmula es menor o igual a 10, se considera que dicha unidad productiva es pequeña o mediana.

A su vez, se considerará **microempresa** aquella unidad productiva cuya coeficiente sea de hasta 0,3 puntos, **pequeñas empresas** aquellas cuyo coeficiente esté entre 0, y 1,5 puntos y **mediana empresas** las que , excediendo 1,5 puntos, lleguen hasta 10.

Una empresa industrial que emplee 200 personas con una facturación anual de aproximadamente 13000000 (en valores constantes de diciembre de 1991) y que posea activos productivos por 4,5 millones, constituye el tope superior de lo que se define como mediana empresa. Por otra parte, el tope inferior de una mediana empresa estaría dado por una firma que emplee a 30 personas, tenga una facturación anual de 2.000.000 de pesos y activos productivos de 650.000 pesos.

En base a esta definición podemos considerar a Estancia Alice en el rango de la mediana empresa, ya que la facturación de los 2 últimos años ha sido la siguiente:

02/03 de 1752436 pesos ; 03/ 04 de 2667849 pesos.

Además cuenta con un número aproximado de 45 empleados.

Estas definiciones de tipo cuantitativo tienen un complemento implícito que surge de la resolución general N° 21/92 de la Comisión Nacional de Valores, que se refiere a la emisión de obligaciones negociables de Pymes con sindicatura unipersonal.

Esta resolución, dictada para facilitar el acceso de la Pymes al mercado de capitales, incorpora como artículo 21 de las normas (t.o en 1987 y sus modificaciones) el siguiente:

Art 21. Las sociedades por acciones cuyo capital no se encuentra con autorización de oferta pública y cuya fiscalización privada esté a cargo de una sindicatura unipersonal, podrán realizar oferta pública de acciones”

Para ello, se establecen una serie de requisitos con respecto al emisor y a la emisión. En cuanto al emisor, establece que el patrimonio neto debe ser inferior a diez millones de pesos y que los ingresos por ventas y servicios del último ejercicio económico no deben superar los veinte millones de pesos. Con respecto a la emisión en sí, establece que el monto total de la misma no podrá superar los cinco millones de pesos y que no podrán realizarse nuevas emisiones mientras no haya sido calculada la anterior.

Definición con indicadores cualitativos

- 4) Las principales características de las Pymes , desde el punto de vista cualitativo son las siguientes (Irigoyen, Horacio A y Puebla Francisco. 1997.obcit.p 26):
 - a) La propiedad y la gestión se concentran en una sola persona y/o en una familia, asumiendo el jefe la responsabilidad del manejo comercial, financiero y técnico del negocio. Esto, en la medida en que no se logra un adecuado recambio generacional, puede provocar serios problemas en la empresa ante la desaparición de aquél. Por otra parte, un hecho para nada trivial se da cuando existen diferencias en el seno de la familia , que muchas veces produce el descuido del negocio principal. También pueden existir Pymes no familiares.
 - b) Son empresas con una creciente participación en el mercado, y, por lo tanto, con las crisis de toda empresa que se encuentra en una etapa de pleno desarrollo. En muchas situaciones y por una decisión propia, no aspiran a convertirse en grandes empresas, ya que se sienten cómodas en el nivel de actividad en el que se encuentran.
 - c) Generalmente utilizan mano de obra no calificada, lo que implica una escasa capacidad interna para hacer uso y adaptación de las fuentes de información y tecnologías disponibles, este límite de las Pymes se potencia si la empresa no cuenta con un gerenciamiento debidamente profesionalizado.

- d) Las pequeñas empresas tienen por lo general una producción no planificada.
- e) Son altamente dependientes de proveedores locales, lo que en ciertas oportunidades se traduce en mayores costos y menor calidad de sus productos. Además, si ese proveedor tiene problemas , ya sea de índole económico o financiero, lo traslada a su cliente (PYME) , ya que éste tiene menor poder de negociación.
- f) En la otra punta del negocio, sus clientes suelen ser grandes empresas, que también le imponen a la Pyme su mayor poder de negociación.
- g) En muchas oportunidades no consiguen financiamiento de proveedores del exterior, por lo que en sus operaciones de importación, en vez de operar con cobranzas, deben girar los fondos con anticipación o abrir carta de crédito (obcit.p.26).

DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

VD

- 1) Variable nominal, cuyo indicador es la variación numérica de la facturación desde el año 1994 hasta el 2002 de Estancia Alice, Estancia El Rincón y Estancia Nibepo Aike (Promedio anual de cada año a considerar).
- 2) Variable nominal, cuyo indicador es la variación numérica de la asistencia de turistas desde el año 1994 hasta el 2002 de Estancia Alice, Estancia El Rincón y Estancia Nibepo Aike (Promedio anual de cada año a considerar).
- 3) Variable nominal, cuyo indicador es la variación numérica de la asistencia de turistas a Estancias de este tipo tanto en Buenos Aires como en América Latina.

VI

- 1) Marketing operativo: busca la conquista de los mercados existentes, su acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Es la clásica gestión comercial, cuyo interés clave es observar la cifra de ventas y se apoya en política de producto, de distribución, de precio y de comunicación. El marketing operativo se centra en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar estos objetivos.

El marketing operativo es el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables. En el marketing operativo, la publicidad y la promoción ocupan un lugar importante.

Marketing Operativo lo mediremos de la siguiente forma

Variable	Indicadores	Categorías	Subcategorías
Marketing Operativo	Publicidad	Agencias de Viajes	Nombre de agencias de viajes que venden pasajes para ir a las Estancias desde 1994 - 2002.
			Número de agencias de viajes que venden pasajes para ir a las Estancias desde 1994 - 2002.
		Posicionamiento a nivel local	Cantidad de posters publicitarios que tienen las Estancias en el pueblo.
		Internet	Colores que prevalecen en las páginas de Internet de las empresas.
			Idiomas en los que están descritos las páginas de Internet.
			Paisajes que están en la página de las empresas.
	Precio	Variación porcentual por año de las tarifas de las 3 estancias desde 1994 - 2002.	1994 : Caro (de x a y). Medio (de x a y). Barato (de x a y). 1995 : Caro (de x a y). Medio (de x a y). Barato (de x a y). 1996 : Caro (de x a y). Medio (de x a y). Barato (de x a y). 1997: Caro (de x a y). Medio (de x a y). Barato (de x a y). 1998: Caro (de x a y). Medio (de x a y). Barato (de x a y). 1999: Caro (de x a y). Medio (de x a y). Barato (de x a y). 2000: Caro (de x a y). Medio (de x a y). Barato (de x a y). 2001: Caro (de x a y). Medio (de x a y). Barato (de x a y). 2002: Caro (de x a y). Medio (de x a y). Barato (de x a y)

Productos ofrecidos por las Estancias	Hotelería/ Nivel	E. Alice	1er nivel: 5 y 4 estrellas.
			2do nivel: 3 estrellas
			3er nivel: 2 y 1 estrellas
		E. Quien Sabe	1er nivel : 5 y 4 estrellas.
			2do nivel :3 estrellas.
			3er nivel :2 y 1 estrellas
		E. El Rincón.	1er nivel : 5 y 4 estrellas.
			2do nivel : 3 estrellas.
			3er nivel : 2 y 1 estrellas
	Transporte	Sí tiene	
		No tiene	
	Cabalgatas	Sí tiene	
		No tiene	
	Cantidad de barras de consumo de bebidas y alimentos	Muchas (4 o mas)	
		Medio (3 o 2)	
		Pocas (1 o menos)	
	Lugar de venta de artesanías	Sí tiene	
		No Tiene	
	Demostración de arreo de ovejas	Si tiene	
		No tiene	
	Caminata por alguna reserva natural (Ej: Laguna de los pájaros)	Si tiene	
No tiene			
Espectáculo con artistas	Si tiene		
	No tiene		
Posibilidad de pesca	Si tiene		
	No tiene		
Posibilidad de caza	Si tiene		
	No tiene		
Otro Servicio Disponible	E. Alice ----- E. El Rincón----- E. Nibepo Aike -----		

2) Marketing Estratégico: sigue la evolución del mercado de referencia e identifica los diferentes productos - mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

El atractivo de un producto - mercado se mide cuantitativamente por la noción de mercado potencial y en términos dinámicos por la duración de su vida económica, representada por su ciclo de vida.

Para una empresa determinada, el atractivo de un producto - mercado depende de su competitividad, es decir, de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Se busca encontrar una forma nueva y creativa para satisfacer una necesidad. Esa competitividad existirá en la medida en que la empresa observa una ventaja competitiva, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la distingan de sus rivales o por una productividad superior que le da una ventaja en costos.

Variable	Indicadores	Categorías	Subcategorías
Productos que distinguen a las empresas entre sí	Ubicación geográfica de las Estancias	Estancia Alice Estancia El Rincón Estancia Nibepo Aike	Descripción: Descripción: Descripción:
Productos que distinguen a las empresas entre sí	Nota: estos indicadores los voy a determinar en base a la variable definida anteriormente: Productos ofrecidos por las estancias.		

CUESTIONARIO A APLICAR POR EMPRESA

PUBLICIDAD

- 1) ¿Cuándo se fundó la empresa?
- 2) ¿Cuántas agencias de viajes les venden los pasajes para ir a la Estancia?
- 3) ¿Qué otro canal de venta tiene la empresa? -----
- 4) ¿Cuántos posters publicitarios hay en Calafate de la respectiva Estancia? -----
- 5) ¿Qué colores prevalecen en las páginas de Internet que publicitan a la Estancia? ¿Son colores claros (rosa, celeste, etc) o en tonalidades mas intensas (verde, marrón, azul eléctrico, etc) que llamen la atención del cliente?.
- 6) ¿En qué idiomas está publicitada la empresa en internet?.
- 7) ¿Existe un departamento dentro de la empresa que se encarga de responder las consultas de los clientes que se comunican por la red?.
- 8) ¿ Hay paisajes de la Estancia en la página de Internet? Sí ----- No -----

Si la respuesta es afirmativa, describir dicho paisaje:

- 9) ¿Cómo ha variado la asistencia de turistas a la empresa (numéricamente por año) desde el año 1994 hasta el 2002?.

PRECIO

- 10) ¿En cuánto variaron los costos de las Estadías por día en la Estancia (por parte de la empresa), medida en base a un promedio anual en pesos desde el año 1994 hasta el 2002?

- a) 1994 -----
- b) 1995 -----
- c) 1996 -----
- d) 1997 -----
- e) 1998 -----
- f) 1999 -----
- g) 2000 -----
- h) 2001 -----
- i) 2002 -----

11) ¿En cuánto ha variado la facturación de la Estancia (medida en pesos) desde el año 1994 hasta el 2002 (valores con IVA incluido)?.

12) ¿Cuántas personas emplea la Estancia?.

PRODUCTOS OFRECIDOS POR LAS ESTANCIAS

Hotel

13) ¿En que categoría, medida por estrellas, se ubica la Estancia? -----

14) ¿Geográficamente dónde se ubica la Estancia?.

15) ¿Ofrece la Estancia servicio de transporte para el traslado desde el aeropuerto hasta el hotel? Sí ----- No -----

16) ¿Ofrecen servicio de cabalgata? Sí ----- No -----

17) ¿Cuántas barras ofrecen servicios de bebidas y comidas en la Estancia? -----.

18) ¿Hay un área donde venden artesanías? Sí ----- No -----.

19) ¿Ofrece servicio de demostración de arreo de ovejas? Sí ----- No -----.

20) ¿Hay caminatas por alguna reserva natural? (Ej: Laguna de los pájaros) Sí ----- No-----.

21) ¿Cuál reserva turística? -----.

22) ¿Se ofrece como servicio, algún espectáculo con artistas? Sí ----- No-----.

23) ¿Cuál espectáculo? -----.

24) ¿Hay servicio de pesca? Sí ----- No -----.

25) ¿Posibilidad de caza? Sí ----- No -----.

26) Anotar otros servicios que ofrezca la Estancia:

ESTUDIO DE MERCADO

27) ¿Han realizado en algún momento Estudios de Mercado? Sí ----- No -----

28) Si la respuesta es afirmativa ¿El mismo les aportó datos con los cuales modificaron la gestión? Explicar.

29) ¿Tienen alguna proyección de cómo estará el turismo dentro de 4 años?

H. NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bitar, Walter (Sin Fecha). *Curso para gerentes. Análisis de riesgo crediticio*. Material proporcionado en el postgrado de especialización de gestión de Pymes. Universidad de Buenos Aires.
2. Cristini, Marcela ; Acosta Pablo y Susmel Nuria. (2003) *Documento de trabajo Nro.76. Productividad y crecimiento de las Pymes: La evidencia Argentina en los 90*. Fundación Económica Latinoamericana. Buenos Aires.
3. Hill.C y Jones. G. (1997) *Administración estratégica*. Ediciones Mc Graw Hill. 50pp.
4. Irigoyen. H. y Puebla F. (1997) *Pymes su economía y organización*. Ediciones Macchi. 159 pp.
5. Kotler Philip. (2001) *Dirección de Marketing*. Ediciones Prentice Hall. México. 718 pp.
6. Lambin Jean - Jacques.(1995) *Marketing Estratégico*. Ediciones Mc Graw Hill. España. 610 pp.
7. *Organización Internacional del Trabajo. Actividades Sectoriales. Diálogo Social*. (S.F).Pagweb:[www.http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhctr1.htm#_Toc506361777](http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhctr1.htm#_Toc506361777). Consulta realizada el 30/10/04).

INDICE

A. INTRODUCCIÓN	2
• Presentación del problema.....	2
• Interés del problema.....	4
• Objetivos personales.....	4
B. METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO.....	5
• Marco Teórico	5
• Metodología.....	22
C. REALIDAD DE LAS PYMES ARGENTINAS.....	25
D. PYMES Y EL TURISMO.....	31
E. LOS CASOS ANALIZADOS	36
F. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	51
G. ANEXO	54
H. NOTAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63