

DESARROLLO DE UN CENTRO DE ARTE, CULTURA Y RECREACIÓN EN LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA



Universidad FASTA

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Alumna: Vanesa Valeria Blache

Asesoramiento:

Tutor: Eduardo Díaz

Profesora Titular del Seminario de Tesis de Licenciatura: Laura Cipriano

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	7
ABSTRACTO	8
PROTOCOLO DE INVESTIGACION	11
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	12
ESTADO DE LA CUESTION.....	13
JUSTIFICACION.....	15
TIPO DE INVESTIGACION.....	16
LUGAR.....	16
TIEMPO	16
DISEÑO METODOLOGICO	17
MARCO TEORICO	20
DESARROLLO DEL TRABAJO	35
INTRODUCCION	36
MAR DEL PLATA – BREVE HISTORIA	38
MAR DEL PLATA COMO CIUDAD TURÍSTICA	39
PERFIL DEL TURISTA	40
PROPUESTAS QUE OFRECE MAR DEL PLATA	42
ALTERNATIVAS DE MAR DEL PLATA	48
CAMBIOS EN LA FORMA DE CONSUMO	53

DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING	54
CENTRO DE ARTE CULTURA Y RECREACIÓN (CENTRO DE ACR)	55
MISION.....	55
VISION	55
VALORES.....	56
METAS.....	56
OBJETIVOS.....	57
COMPETENCIA.....	57
ESTRUCTURA DE LA COMPETENCIA.....	58
COMPETENCIA DIRECTA	59
COMPETENCIA INDIRECTA.....	60
CUADRO COMPARATIVO: CENTRO DE ACR - COMPETENCIA DIRECTA – INDIRECTA	61
ARGENTINA COMO DESTINO INTERNACIONAL	63
ESTRATEGIAS.....	72
ESTRATEGIA GLOBAL	73
ESTRATEGIA GENÉRICA.....	75
ESTRATEGIA DE INGRESO	77
SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA.....	79
MATRIZ DIRECCIONAL - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL	80
MATRIZ ADL.....	82
PLAN DE ACCION	85

PRESUPUESTO	98
CONTROL Y SUPERVISION	102
CONCLUSION	103
BIBLIOGRAFIA	107
ANEXOS	110

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se desarrollará un Plan de Marketing, para evaluar si es posible desarrollar un Centro de Arte, Cultura y Recreación (ACR) en la ciudad de Mar del Plata.

Para ello, se realizó una investigación sobre los diferentes perfiles del marplatense y del turista (nacional e internacional) que visitan esta ciudad, para determinar los gustos y preferencias a tener en cuenta para el desarrollo de este nuevo espacio.

Al mismo tiempo, se evaluaron los diferentes programas utilizados por la ciudad para fomentar el turismo los 12 meses del año, y evitar la estacionalidad de la misma.

El Centro que aquí se desarrolla, estará situado en la zona de Güemes, se sugiere esta zona por su importante actividad comercial.

En este nuevo espacio, se desarrollarán diferentes acciones relacionadas con la actividad comercial, donde el potencial cliente podrá encontrar no solo importantes marcas, sino también diseños nuevos. Los productos y servicios que en este lugar se comercializarán, se distinguirán por valor agregado y diseños inéditos.

Simultáneamente, se realizarán actividades relacionadas con la cultura, para ello el centro contará con 2 salas de teatros, una sala de muestras y exposiciones y 2 salas de cines. Las muestras y exposiciones, serán dictadas por profesionales en el tema. Los salarios de los mismos, no será fijo por que dependerá de la duración y cantidad de horas, pero se dispondrá de un presupuesto de \$ 8000 por mes acumulativo.

El centro, también contará con 2 salas destinadas a realizar Congresos, convenciones y reuniones empresariales. Donde habrá una persona de Relaciones Publicas, quien estará dedicada a la generación de los mismos.

Para el logro de los objetivos, se realizará una fuerte acción comunicativa, se utilizará la publicidad televisiva y la página web.

Para la puesta en marcha del plan, se contará con un presupuesto y controles, para asegurarse el cumplimiento de los objetivos.

ABSTRACTO

AREA

Sector Comercial

LINEAMIENTO

Nuevos enfoques de los centros comerciales y de la venta de experiencias.

TEMA

Desarrollo de un centro de arte, cultura y recreación (centro de ACR).

PROBLEMA

Desarrollo de un Plan de Marketing para un centro de arte, cultura y recreación en la ciudad de Mar del Plata.

PROBLEMA DESAGREGADO:

- **Plan de Marketing:** Documento de trabajo escrito, que tiene por objeto ordenar las ideas del decididor, dejar al descubierto posibles inconsistencias y establecer un orden de prioridades, para luego ser consensuado y comunicado a los distintos operadores.

- **Centro:**
 - ◆ **Cultural:** Espacio destinado a muestras de destacados autores, con el fin de deleitar y educar a diferentes públicos.

 - ◆ **Arte:** Área destinada a exposiciones de diseñadores/ profesionales de Mar del Plata y alrededores.

 - ◆ **Recreación:** Lugar donde los potenciales visitantes pueden recorrer, mirar, tocar y comprar las obras y trabajos de los expositores, como así también visitar otros lugares de esparcimiento que el centro ofrece.

- **Mar del Plata:** Se eligió esta ciudad, ya que la misma no cuenta con un lugar que reúna las características antes mencionadas en un mismo espacio. Y hay que destacar, que Mar del Plata cuenta con un atractivo turístico que la destaca de otras ciudades costeras y el desarrollo cultural.

PROTOCOLO DE INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL

Establecer los lineamientos para desarrollar un plan de acción, que permitirá llevar a cabo del Plan de Marketing, que se desarrollara para el Centro de Arte Cultura y Recreación en la ciudad de Mar del Plata.

Una vez formulado el Plan de Marketing, se podrá exponer por escrito las diferentes actividades a desarrollar, determinar el cumplimiento de los objetivos, y así evaluar los resultados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir la misión y visión del centro a desarrollar.
- Especificar los segmentos a los cuales va a estar dirigido el proyecto.
- Analizar la competencia directa e indirecta.
- Determinar el porcentaje de turismo nacional e internacional que arriba a la ciudad de Mar del Plata.
- Analizar el perfil del turista (nacional e internacional).
- Determinar cuales son los meses de temporada alta y baja.
- Elaborar estrategias que permitan llevar a cabo los objetivos
- Determinar que tipo de muestras, exposiciones, seminarios, congresos, salas para cines se van a presentar en el centro.
- Encontrar el lugar adecuado para desarrollar el centro de Arte Cultura y Recreación.
- Especificar el plan de acción y la metodología de control.

ESTADO DE LA CUESTION

Actualmente, hay en todo el mundo museos que son reconocidos internacionalmente, no solo por sus destacadas exposiciones, sino también por el valor histórico que los mismos representan y el valor arquitectónico de sus fachadas. Entre ellos podemos mencionar:

- Museo del Louvre (Paris, Francia)
- Museo Nacional del Prado (Madrid, España)
- Museo del Vaticano (Italia)
- Galería de Vincent Van Gogh
- Museo de Arte Contemporáneo – MACLA (La Plata, Argentina)
- Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires – MALBA (Buenos Aires, Argentina)
- Museo de Arte Juan Carlos Castagnino (Mar del Plata , Argentina)

En Argentina, han surgido en los últimos tiempos, una nueva modalidad de espacios donde se pueden encontrar exposiciones de arte (como los que se encuentran en los museos), pero estos también cuentan a diferencia de de los museos, con la interacción del público, ya que en los mismos se realizan charlas, debates, talleres educativos entre otros. Estos son los llamados Centros Culturales. Entre ellos podemos nombrar:

- Centro Cultural Recoleta (Buenos Aires, Argentina)
- Centro Cultural Borges (Buenos Aires, Argentina)
- Centro Cultural Bernardino Rivadavia (Rosario, Santa fe)
- Centro Cultural Villa Victoria Ocampo (Mar del Plata, Argentina)

Por otro lado, encontramos también espacios donde se combinan estos Centros Culturales con la recreación. Estos valorizan la historia, la educación, el arte y agregan el diseño y el área comercial. En estos lugares localizamos, no solo aquellas personas que se dirigen con el fin educativo, sino también las que buscan áreas de esparcimiento como por ejemplo: cafés, restaurantes, teatros, cines, tiendas, etc. Por ello se dirigen a estos lugares, por que también van en búsqueda de relax y esparcimiento.

Muchos de estos lugares cuentan con todos estos rubros en su interior, mientras otros se complementan con por ejemplo cafés o tiendas callejeras a la salida de los mismos. Ejemplos de estos lugares son:

- Museo de Arte Moderno MOMA (Nueva Cork , EEUU)
- Centro Nacional de Arte y Cultura Georges Pompidou (Paris, Francia)
- Magna Plaza (Ámsterdam, Holanda)
- Buenos Aires Design (Buenos Aires, Argentina)
- Espai CAT (Barcelona, España)

Este último, es un proyecto que expresó el alcalde de Barcelona, para dicha ciudad. La propuesta es generar un nuevo espacio para exposiciones y talleres artísticos y bibliotecas, con lugares de esparcimiento.

Mar del Plata, actualmente no cuenta con un centro de Arte, Cultura y Recreación (ACR) que reúna las características que este proyecto propone. Al presente en la ciudad no hay proyectos de este tipo, aunque han surgido algunas intenciones de generar un Centro recreativo en el predio donde esta ubicada hoy en día la terminal de ómnibus.

El Centro que más se asemeja al de Arte, Cultura y Recreación que este proyecto plantea, es Buenos Aires Design que se encuentra en Palermo, Capital Federal (Buenos Aires). Ya que este lugar combina espacios destinados al diseño moderno, junto con espacios al aire libre y recreativo, y a cuerdas del mismo se encuentra una sala de arte, donde pintores y escultores exponen sus obras (Centro cultural Recoleta). A la salida de este centro se encuentran diseñadores y artesanos que en puestos al aire libre exponen sus productos.

JUSTIFICACION

La creación de Un Centro de Arte, Cultura y Recreación (ACR) en la ciudad de Mar del Plata, abrirá una nueva puerta de interés turístico, y al mismo tiempo, permitirá el crecimiento interno de la ciudad, dando la oportunidad a emprendedores y diseñadores marplatenses, para crecer y exponer sus habilidades y profesión.

El desarrollo del Plan de Marketing, permitirá organizar la puesta en marcha del Centro de ACR, ya que por medio del mismo se estudiará el mercado marplatense, como así también el turismo nacional e internacional. Estos estudios permitirán determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presentan formando, de esta manera, los objetivos estratégicos del plan a cumplir, en los plazos previstos. Se detallarán las estrategias a seguir para poder poner en marcha el plan de acción que permitirá llevarlas a cabo. Previo presupuesto, se evaluará la puesta en marcha de las actividades y los métodos de control que mejor se adapten al proyecto, con el fin de poder detectar las posibles fallas y desviaciones, y así determinar soluciones y medidas correctoras.

Si bien en la ciudad de Mar del Plata, hay gran variedad de opciones, la mayoría de estas, se encuentran en espacios abiertos, y las que no los son, brindan otro tipo de alternativas, muy diferentes a la que presenta este proyecto.

Mar del Plata cuenta con Universidades públicas y privadas, orientadas al diseño y, si bien hay muchas personas con potencial y creatividad, aun no existe un lugar donde ellos puedan desempeñarse y darse conocer. Por ello, a través de este centro se busca brindar a Diseñadores y profesionales de Mar del Plata y alrededores, un espacio donde no solo puedan exponer sus creaciones, sino también venderlas y participar de conferencias y proyectos donde los mismos serán escuchados por aquellos interesados y/o estudiantes, como así también poder presenciar charlas de referentes en el tema.

El lugar destinado para este centro, es la actual terminal de Ómnibus; se eligió este lugar por su ubicación estratégica, por la cercanía del centro comercial Güemes, y por que si bien esta zona es muy rica a nivel locales y continuas visitas de marplatenses y turistas, carece hoy en día de algunos espacios que si se encuentran en otros puntos de la ciudad, como por ejemplo cines, salas de conferencias, etc.

También cabe destacar que la fachada de la misma es única en la ciudad y un referente para turistas y residentes.

TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación a realizar será: EXPLORATORIA, ya que la misma busca examinar un problema de investigación poco estudiado y DESCRIPTIVA por analizar como será y se manifestará el nuevo espacio marplatense en la sociedad.

LUGAR

Mar del Plata; Partido de General Pueyrredón, Prov. de Buenos Aires.

TIEMPO

Diciembre – 2008

DISEÑO METODOLOGICO

Universo

Personas que califiquen dentro de los siguientes parámetros:

Nivel socio-económico:

- ◆ ABC1 (Alta – Medio – Alta)
- ◆ C2 (Media – Media)

Unidad de análisis

Se tomara como unidad de análisis a las personas que califiquen dentro de los siguientes parámetros, y que habiten en la ciudad de Mar del Plata o que concurren a la misma por motivos turísticos.

Nivel socio-económico:

- ◆ ABC1 (Alta – Medio – Alta)
- ◆ C2 (Media – Media)

Muestra

La muestra que se tomará para la elaboración del proyecto será la ciudad de Mar del Plata y se tomará como referencia el Centro que se encuentra en la ciudad de Buenos Aires (Buenos Aires Design).

Carácter

El proyecto se realizará con un carácter no representativo de la población, ya que no se tomará como referencia ningún centro ubicado en la ciudad de Mar del Plata, por ser los mismos muy distintos a lo que el proyecto presentado plantea.

Instrumentos

Para la realización de los objetivos será necesario adquirir información pertinente al estudio en cuestión.

Para ello, se procederá a realizar una guía de observación, que consistirá en un exhaustivo análisis del potencial consumidor, para determinar su consumo y necesidades insatisfechas que podrán ser satisfechas en este nuevo Centro.

Por otro lado, se realizarán entrevistas con diseñadores, expositores y otros artistas para que realicen sus aportes en base a sus carestías.

Naturaleza Temporal

Se utilizará un estudio diacrónico, ya que no se realizará una exposición del tipo estática, sino que por el contrario se analizarán los objetivos propuestos para la realización del Centro de Cultura, Arte y Recreación a través del tiempo.

MARCO TEORICO

Para la elaboración de este proyecto se tendrá como base la disciplina **Marketing**, ya que por medio de la misma se busca generar una necesidad para un segmento que aún no está del todo explotado. Asimismo, también serán necesarias, otras disciplinas para poder desarrollar este plan.

Serán necesarias:

- ◆ Investigación de mercados
- ◆ Psicología del Consumidor
- ◆ Sociología
- ◆ Administración de Empresas

Con las primeras tres disciplinas será posible analizar a los potenciales clientes, y así intentar cubrir las necesidades de los mismos, brindándoles de este modo un espacio donde distraerse como así también realizar compras, y otras actividades de recreación.

Por último, la disciplina: Administración de empresas, tiene como fin analizar los procesos para que el plan se pueda poner en marcha, con un previo presupuesto y posterior control.

Las áreas del Marketing que intervienen son:

- ◆ **Marketing Estratégico:** Aquel que tiene a su cargo el análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de los conceptos de productos rentables, destinados a grupos específicos (busca detectar las necesidades, segmentar el mercado, evaluar el proyecto, obtener la ventaja competitiva y plantear las estrategias).
- ◆ **Marketing Operativo:** Es el que diseña en la organización las técnicas de ventas y comunicaciones y cuyo objetivo es dar a conocer a los compradores potenciales las cualidades de los productos y/o decirles cómo satisfacer sus necesidades (para poder lograr el plan de marketing, plan de acción y las herramientas de control).

El **Plan de Marketing**¹ es “Un documento que formula un plan para la comercialización de productos y servicios. El plan de una empresa, establece sus objetivos de Marketing y sugiere estrategias para alcanzarlos. Hay un procedimiento fijado para realizar el proceso de planificación de mercado que le permitirá preparar un plan de marketing, y este proceso de planificación es un proceso iterativo”.

Con el plan de Marketing, se deben identificar oportunidades, y diseñar como penetrar, capturar y mantener posiciones en mercados identificados. Se trata de una herramienta de comunicación que combina todos los elementos del Marketing en un plan de acción coordinado. En éste, se detallará quién hará qué, cuándo, dónde y cómo para conseguir los objetivos propuestos.

Por ello, se decidió realizar un plan de este tipo para el Centro de Arte, Cultura Y Recreación, por ser la herramienta del Marketing que mejor se adapta a este proyecto.

Pero antes de continuar con el desarrollo de este plan, vamos a definir lo que significa y busca el MARKETING:

“Es la provisión de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores²”

La búsqueda del marketing, está dirigida a tener el producto adecuado, en el lugar preciso y en el momento oportuno, y asegurarse que el cliente conozca ese producto.

Por ello, el centro a desarrollar debe ser flexible, estar preparado para cambiar los productos (de ser necesario), introducir nuevos o entrar a mercados desconocidos.

Un plan de Marketing debe contener la siguiente información:

¹ Westwood, John. Como crear un plan de Marketing. Barcelona, 2001.

² Ibíd.

RESUMEN EJECUTIVO

Es la tarjeta de presentación del Centro a desarrollar. En este se presentarán los puntos principales del plan en forma clara y precisa. Quedarán planteados los siguientes ítems:

- ◆ Los objetivos.
- ◆ Las suposiciones en las que se basa el proyecto.
- ◆ La escala de tiempo en la que se pondrá en marcha el Centro de Arte Cultura y Recreación en la ciudad de Mar del Plata.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

VISIÓN

Es un futuro realista, atractivo y creíble para el centro de ACR, hacia el que éste debe dirigirse y que resulta más exitoso, deseable y apasionante que el presente (dónde se pretende llegar).

El enunciado de nuestra visión debe responder:

- ◆Cuál es el propósito que nos mueve a desarrollar un Centro de ACR.
- ◆ Cuáles son los valores.
- ◆ En qué área se distingue.
- ◆ Cómo queremos que nos perciban las personas.
- ◆ Qué valor agregado recibirán los clientes.
- ◆ Por qué los clientes elegirán nuestros productos / servicios.

MISIÓN

Indica a qué negocios se dedicará el Centro y a cuáles no. Delimita el desempeño del cometido de éste. Puede cambiar o ampliarse con el transcurso del tiempo.

Esta debe ser:

- ◆ Clara: Para definir el negocio (¿Qué negocio?).
- ◆ Amplia: Para captar toda posibilidad de negocio.
- ◆ Definida: Para no perderse dentro de las posibilidades de inversión ajenas a nuestro negocio.

ANÁLISIS DEL MERCADO

a) Análisis de la situación ³

En este apartado, se deben incluir la evolución que han tenido este tipo de lugares (si es que los hubiere) en la ciudad de Mar del Plata y de otros lugares del mundo, como así también la recepción que han tenido por parte de los consumidores. De igual forma, se investiga la posible existencia de proyectos con iguales o similares características en la Ciudad de Mar del Plata.

b) Mercado potencial ⁴

Se deberá tener en cuenta:

³ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Mercadotecnia México.1994

⁴ Abraham H. Hernández y Abraham H. Villalobos. Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión. México. ECAFSA, 2002

- ◆ *Auditoría del marketing:* Proceso que examina y recopila datos históricos de la ciudad en donde se va a realizar el proyecto, para detectar oportunidades. Y por medio de la observación de datos externos se podrá revelar aplicaciones que son insuficientes para el plan.

- ◆ *Análisis del mercados:* En este apartado se deberán tener en cuenta :
 - 1- *La dimensión del mercado (¿cómo es de grande, cuáles son sus segmentos / estructuración?)*
 - 2- *Características: (¿quiénes son sus principales clientes / proveedores?, ¿cuáles son los productos que mas vende?)*
 - 3- *Situación del mercado: (evalúa si es un mercado nuevo / maduro / saturado)*
 - 4- *Canales de comunicación qué métodos emplean: prensa, televisión, Internet, Correo directo)*
 - 5- *Finanzas (¿Existen problemas por temas de tasas / impuestos?)*
 - 6- *Aspectos Legales*

- ◆ *Análisis del producto:* Este apartado hace referencia al proyecto y clientes.
 - 1- *Clientes potenciales (¿Quiénes son?, ¿Dónde se encuentran?, ¿Quiénes son los líderes del mercado?, ¿A qué competidores se enfrentan?).*
 - 2- *Su empresa (¿Sus productos satisfacen las necesidades de los clientes?, ¿Cree que haría falta una renovación de producto?)*

- ◆ *Segmentación:* Es el proceso de dividir en grupos claros de compradores que se dirigirán al centro, con diferentes necesidades, características, o comportamientos que podrían requerir productos individuales o mezclas mercadológicas. Esto se realiza, por que los mercados están compuestos por muchos tipos de clientes, productos y necesidades.

La segmentación puede ser a partir de factores: geográficos (países, gobiernos); demográficos (edad, sexo, ingresos); psicográficos (clases sociales, forma de vida) y de factores conductuales (ocasiones de compra, beneficios esperados).

c) Análisis del Cliente:

Se deberá realizar un análisis minucioso del potencial cliente, para poder detectar sus necesidades. En este proyecto, no solo se deberá evaluar a aquellos consumidores que residen en la ciudad de Mar del Plata, sino también a aquellas personas que visitan la ciudad (turismo nacional e internacional).

Se deberá tener en cuenta:

- *Perfil*
- *Consumo*
- *Gasto*
- *Gustos*
- *Lugares que visita*
- *Estudios*
- *Expectativas*
- *Ingresos*
- *Etc.*

- **COMPETENCIA**⁵

Se deberán nombrar y examinar el/ los competidores directos e indirectos del Centro de ACR.

Los mismos se deberán analizar en términos de: precios, posicionamiento, servicio al cliente, frecuencia de visitas, volúmenes de venta, estrategias utilizadas y publicidad.

⁵ Kotler, Philip; Dirección de mercadotecnia. México, 1978.

Las fortalezas y debilidades de los mismos, al igual que la ventaja competitiva, serán de vital importancia en el desarrollo del Plan.

Revisión del Ambiente Externo ⁶

Se deberán tener en cuenta los siguientes puntos para poder planificar la estrategia.

1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores:* El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. *La rivalidad entre los competidores:* Para el Centro será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. *Poder de negociación de los proveedores:* Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. *Poder de negociación de los compradores:* Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente el Centro tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

⁶ Porter, Michael. Estrategia competitiva. 1980.

5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad del centro y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa va a consistir en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera el centro y que le permitiera, mediante la protección que le da ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podría utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Existen, por otro lado seis barreras de entrada que podrían usarse para crearle al Centro de ACR una ventaja competitiva:

1. *Economías de Escala:* Poseer altos volúmenes que permitan reducir costos, y de esta manera dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
2. *Diferenciación del Producto:* Asume que el centro se diferencia y posiciona fuertemente por su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.
3. *Inversiones de Capital:* Considera que si el centro tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir.
4. *Desventaja en Costos independientemente de la Escala:* Cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las o marcas, el control sobre fuentes de materias primas, etc.
5. *Acceso a los Canales de Distribución:* En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. *Política Gubernamental:* Estas pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

Las ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Hoy en día, la fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del Centro de ACR, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de empresa, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- ◆ **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta el centro, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- ◆ **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa el centro, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- ◆ **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- ♦ **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia del centro.

Luego de haberse realizado el análisis FODA, se interrelacionará las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, buscando estrategias FO (Uso de las estrategias para aprovechar las oportunidades), FA (Usar fortalezas para evitar las debilidades), Do (Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades), DA (Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas).

OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING ⁷

Se deberán definir los objetivos propios del “Centro de Cultura, Arte y Recreación”, a fin de tener descritas las prioridades del proyecto para su posterior desarrollo.

Los objetivos representan lo que queremos vender y en qué mercados. Está asociado a cualquiera de los siguientes puntos:

- ♦ Vender productos ya existentes en mercados ya existentes.
- ♦ Vender productos ya existentes en nuevos mercados
- ♦ Vender nuevos productos en mercados ya existentes
- ♦ Vender nuevos productos en nuevos mercados

Los objetivos, son los resultados que se desean alcanzar a partir de la formulación de un Plan de Marketing. Para su determinación, se deberá tener en cuenta:⁸

- ♦ Determinar una forma cierta para su cumplimiento.

⁷ Abraham H. Hernández y Abraham H. Villalobos. Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión. México. ECAFSA, 2002.

⁸ Pascual Horacio Berstein y Hugo Oscar D’Ubaldo. Herramientas y Salud. Buenos Aires 2000

- ◆ Coherentes con la misión y posibilidades del Centro de ACR.
- ◆ Atractivo, tanto para el generador del plan, como también para aquellos que participarán, concurrirán o lo leerán.
- ◆ Tengan establecidos, los parámetros en cuanto a riesgo e incertidumbre ante la acción, tal que permitan los ajustes a mediano plazo.

ESTRATEGIA

Son los medios por los cuales se alcanzarán los objetivos de marketing. Describen la manera de conseguir los objetivos, que se plantearán en la escala de tiempo necesaria. Se refieren a políticas generales para:

- ◆ Productos
- ◆ Precios
- ◆ Promoción
- ◆ Distribución

Consiste en definir una cartera de negocios que aproveche al máximo los recursos del centro, a fin de alcanzar sus objetivos

- ◆ Qué vamos a vender y qué no.
- ◆ A quiénes le vamos a vender y a quiénes no.
- ◆ Cómo la vamos a vender y cómo no

La estrategia, generalmente se hace para 2 (dos) o 3 (tres) años.

La estrategia, también debe determinar el posicionamiento requerido para el centro de ACR y sus productos en la mente del consumidor. Lo que estos representen es el elemento fundamental que conduce al éxito del proyecto.

El posicionamiento, es la resultante de 2 maniobras estratégicas:

- ◆ Segmentación
- ◆ Diferenciación

También en este apartado, se deberán tener en cuenta:

- ◆ Estrategia de Ingreso
- ◆ Estrategia Competitiva
- ◆ Alianzas Estratégicas

Se determinará si este proyecto, ingresará al mercado con una estrategia en costos o diferenciación. Como el mismo es un centro distinto a la actual oferta del mercado Marplatense, se seleccionará ser Líder en Diferenciación.

ARMADO DEL PLAN DE ACCIÓN⁹

Ya definidas las estrategias y tácticas para conseguir los objetivos de marketing, se deben generar los planes de acción.

Los diferentes programas pueden estar sujetos a modificaciones, según puedan surgir con la puesta en marcha, oportunidades y/o problemas que alteren la realización de estas acciones.

Presupuesto¹⁰

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos monetarios que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones pronosticadas. Es una herramienta de control al logro de los objetivos propuestos.¹¹

⁹ Pascual Horacio Berstein y Hugo Oscar D'Ubaldo. Herramientas y Salud. Buenos Aires 2000

¹⁰ Kotler, Philip; Dirección de mercadotecnia. México, 1978

¹¹ Aldo Alonso, Administración de las finanzas de la empresa, Ed. Macchi, 1980, Cap. VII, pág.266

Supone una fijación de de metas a alcanzar, para compararlos con los resultados reales, y cuando existen desviaciones, buscan su causa para poner en marcha planes correctivos que aseguren el nivel de beneficio.

Controles

Esta es la ultima etapa del proyecto, en esta se evaluaran los planes de acción y los presupuestos, lo cual permitirá llevar adelante el proyecto y realizar modificaciones en el caso que corresponda.

Normalmente, se plantean metas para realizar los controles, y estos se generan mensual o trimestralmente.

TERMINOS TEÓRICOS

- *Estrategia de Costos:* Son aquellas empresas que optan por una estrategia competitiva que la diferencia del resto por tener los precios mas bajos.
- *Estrategia de Diferenciación:* Son aquellas empresas que poseen productos con características distintivas del resto.
- *Mercado potencial:* Es aquel segmento al cual se dirigirá una empresa u organización.
- *Mercado Saturado;* Aquel segmento que tiene más productos del mismo tipo ofertados que la demanda que hay en ese momento.
- *Integración hacia delante:* Aumento del numero de procesos productivos realizados por una empresa. Esta compuesta por la producción y la comercialización.
- *Integración hacia atrás:* Aumento del numero de procesos productivos realizados por una empresa. Esta compuesta por la producción y la generación de insumos.
- *Activo de trabajo:* Son aquellos recursos económicos que permiten realizar el circuito de producción – comercialización - cobranzas, hasta que los recursos cobrados inician el ciclo nuevo (stocks, disponibilidad en caja, etc.).
- *Gerente:* Autoridad máxima del Dto. Gerencial. Es la persona encargada de organizar la institución y / u organización para poder cumplir con los objetivos de la misma.

DESARROLLO DEL TRABAJO

INTRODUCCION

El turismo, es una actividad que puede modificar de manera sustancial la estructura económica de cualquier país. Es uno de los principales generadores de desarrollo económico, cultural y social.

Hablar de turismo, no solo es pensar que hay que alojar a una cierta cantidad de personas en hoteles, viviendas, hostels, etc. por un tiempo determinado (temporada alta), para que estos realicen visitas turísticas a lugares tradicionales de la ciudad, como por ejemplo: la playa, el centro, el puerto, etc.; y con la intención de que vuelvan al año siguiente, para realizar ese mismo recorrido turístico.

Los tiempos van cambiando, y las personas también, por ello van evolucionando y van adoptando nuevas formas de consumo, ya no solo eligen visitar la ciudad con el único fin de descansar y relajarse, sino que también se vuelcan a la búsqueda de nuevos lugares, que le proporcionen alternativas diferentes.

El presente estudio, pretende analizar estas nuevas formas de consumo, los comportamientos e intereses de los habitantes de la ciudad de Mar del Plata y del turista nacional e internacional, para poder determinar si es posible desarrollar en la ciudad un Centro de Arte, Cultura y Recreación.

Por otro lado, este proyecto procura apoyar a los diferentes programas con los que cuenta la ciudad (los cuales se desarrollarán a lo largo de este estudio) para fomentar: el turismo los 12 meses del año, el turismo internacional y que la ciudad sea sede de congresos y convenciones, entre otros.

Mar del Plata – Breve Historia

Mar del Plata, es una ciudad moderna, fundada en 1874. Fue construida en la “belle epoque” a imagen de los balnearios europeos, estilo que conserva pese a que a partir de 1950 el turismo social de masas cambio ediliciamente el casco céntrico ¹².

Forma parte del partido de general Pueyrredón, y por estar ubicada a 404 km de la ciudad de Buenos Aires sobre el océano Atlántico, hace que su acceso a la misma sea fácil, lo que genera que sea una de las ciudades más elegidas por los turistas, quienes la han bautizado como “La Feliz”.

Mar del Plata, tiene una población de 650 mil habitantes, y un abanico de opciones a la hora de realizar actividades.

No solo cuenta con 47 km de playas y bahías que alternan con acantilados rocosos, sino también con espacios abiertos como sierras, lagunas, bosques, quintas y canteras, las cuales en su conjunto completan el paisaje.

Las playas, se extienden desde la zona del aeropuerto de Camet, hasta pasar el faro, camino a la ciudad de Miramar¹³.

Al mismo tiempo, Mar del Plata ofrece una amplia oferta hotelera, compuesta por 570 establecimientos con un total de 56.769 plazas, distribuidas en hoteles de 1 a 5 * (estrellas), apart hoteles, spa, hosterías, hospedajes, clubes de playa, hoteles gremiales y hostels. Y a su vez, también se pueden encontrar plazas extra- hoteleras en camping y viviendas de alquiler.¹⁴

En el área gastronómica, cuenta con 1600 establecimientos entre restaurantes, confiterías, bares, cafés, pizzerías, cervecerías, casas de té, cyber-cafés, entre otros.

¹² <http://www.fotonostra.com/albums/america/mardelplata.htm>

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Mar_del_plata

¹⁴ http://www.turismomardelplata.gov.ar/contenido/Archivos_varios/Estadisticas_Turismo/Ofer%20Hotelera%202008.pdf

Su cercanía a la Capital Federal, y su fácil acceso (**ANEXO I**), permiten que anualmente se alojen en la ciudad más de 3.300.000 visitantes; y que se realicen en la ciudad más de 100 reuniones empresariales y congresos, con una convocatoria cercana a los 40.000 participantes.

De esta manera, ésta ciudad, es considerada hoy, como líder en el segmento de Congresos y Convenciones.¹⁵

Mar del Plata como Ciudad Turística

Mar del Plata, es una ciudad turística por excelencia, pero antes de continuar vamos a definir que es el turismo. Según las Organización Mundial de Turismo (OMT) se define como:

*“Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos turísticos, siempre y cuando no sea desarrollar una actividad remunerada en el lugar visitado”*¹⁶

La importancia del turismo, radica en que es el principal generador del desarrollo económico, social y cultural; ya que genera ingresos (por el gasto turístico), por pagos de servicios directos (paquetes turísticos, transporte, alojamiento, gastronomía, etc.); e indirectos, los cuales producen efectos en las inversiones, balanza de pagos y mejoramiento del transporte.

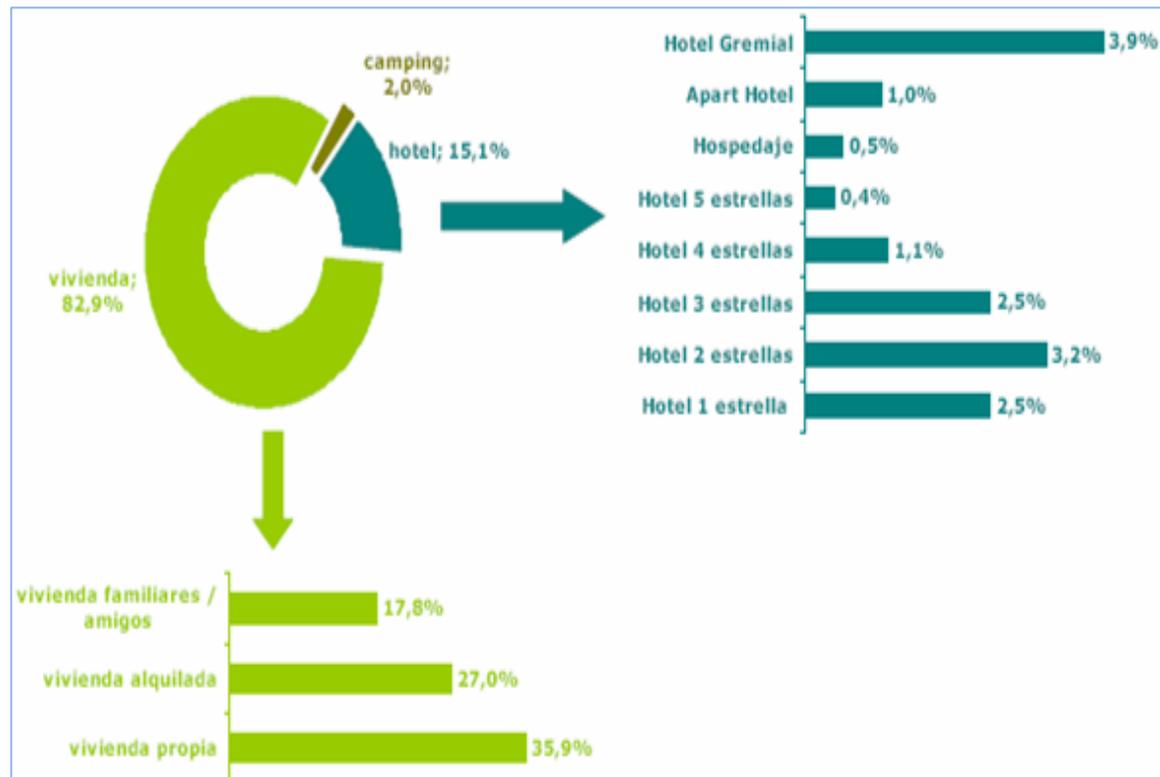
Según estudios realizados por el EMTUR, el turismo en los últimos 5 años, fue evolucionando en forma positiva (**ANEXO II**) y la procedencia de los turistas fue en un 98.4% de Argentina y un 1.6% del Exterior. Para ver en forma detallada este estudio, remitirse al **ANEXO III**.

¹⁵ http://www.turismo530.com/noticia_ampliada.php?id=4062

¹⁶ INDEC , Turismo: conceptos y definiciones, <http://www.indec.gov.ar/>

Perfil del Turista

A continuación analizaremos el perfil del turista que se acerca a la ciudad de Mar del Plata en los meses de temporada alta, según un estudio del EMTUR ¹⁷.



¹⁷ http://www.turismomardelplata.gov.ar/contenido/Estadisticas_Turismo.asp

El turista que elige vacacionar en la ciudad de Mar del Plata, tiene una estadía promedio de 7,30 días, y se destacan por tener las siguientes características:

- *Edad:* Si bien a la “La Feliz”, concurren miles de visitantes de diferentes edades, en su mayoría son personas que tienen de 25 a 50 años (43.30 %), seguidos por grupos de 18 a 24 años.
- *Grupos:* En su mayoría son familias (matrimonios con hijos) en un 60%, seguido por grupos de amigos (17.3%) y parejas o matrimonios sin hijos (10.9%).
- *Transporte utilizado:* La mayoría del turismo proviene de la provincia de Bs As. o de la Capital, por lo tanto el medio mas usado es el automóvil (72.8%), continuado por el ómnibus (20%), ferrocarril y avión, en menores proporciones.
- *Alojamiento:* En un 82.9% se hospedan en viviendas, seguido por hoteles (en su mayoría gremiales, de 1 a 5 estrellas) y camping.
- *Zona:* Las más concurridas a la hora de hospedarse son: el centro (31.2%), la perla (21.50%) y Punta Mogotes (7.2%).
- *Recreación:* Durante el día, los lugares más visitados son las playas, las preferidas son las que están ubicadas en el centro (19.9%), el sur de la ciudad (para el lado del faro – 19.6%), la perla (norte y sur – 12.9%), Varece (9.5%) y Punta Mogotes (12.1%).

Los días en que el clima no acompaña y/o en las noches, los lugares más concurridos son; el Centro (donde la multitud pasea por la peatonal San Martín y Shopping en un 66%), Güemes (42.8%), el puerto (14.1%), Sierra de los Padres y la laguna de los Padres (2%).

Otras opciones elegidas son: los bingos y casino, (13.1%), el teatro (4.8%), cines (2.5%), museos (1.5%), espectáculos varios (2.3%), la pesca (0.5%) y el surf (0.3%), entre otros.

- *Gasto:* En primer lugar el gasto está destinado al alojamiento (20.7%), seguido por el transporte (auto y ómnibus – 19%); la comida (donde en su mayoría es asignada para la cena y luego para el almuerzo – 18.8%); la indumentaria (en ropa y calzado – 10.8%); y por ultimo en los gastos destinados a la recreación (bingo/casino, pubs, teatro, puerto y cine – 7.8%).

Propuestas que ofrece Mar del Plata

Durante muchos años Mar del Plata, fue considerada como una ciudad turística, la cual debía alojar turistas en los meses de temporada alta (enero a marzo y julio), como así también los fines de semana largo.

Si bien el turismo vacacional, es uno de los puntos más fuertes que tiene la ciudad, en los últimos años se ha intentado (con importantes logros), convertir a Mar del Plata en:

1- Turismo 12 meses

Uno de los proyectos más importantes a nivel turístico, generados por los nuevos directivos del EMTUR, quienes proponen crear todos los meses, propuestas novedosas y llamativas que atraigan al turismo.

La idea, es sumar “nuevas propuestas”, a las ya existentes.

Algunos de los proyectos para el año 2008 son:

- *Febrero*: Fiesta por el aniversario de la ciudad de Mar del Plata. Que se realizará en la misma ciudad, con artistas invitados.
- *Marzo*: Falla valenciana, la cual año a año tiene una importante convocatoria. Se trata de construcciones artísticas de un material combustible, que representa figuras, normalmente algo satíricas y sobre temas de actualidad que luego son incendiadas, con un propósito purificador.
- *Abril*: Mes del Jazz. Donde se convocan artistas internacionales a la ciudad de origen Nacional e Internacional.
- *Noviembre*: Feria del libro.
- *Noviembre*: Festival de cine, como todos los años se celebrara este festival que atrae a miles de turistas. Durante el 2008, a diferencia de otros años, se conmemorará a fines del año, con el fin de ampliar la Pre-Temporada.

Por otro lado, también se han generado otro tipo de acciones, con el mismo fin:

- *Promoción internacional:* Esta es una iniciativa, del actual intendente de la ciudad de Mar del Plata, Gustavo Pulti, quien resalta que el turismo de la ciudad se ha extendido a más de 30 días, y esto se debe a que Mar del Plata tiene una buena oferta turística (buenos hoteles con spa, gastronomía, espacios culturales, etc.), por ello la ciudad será incorporada a un Plan Internacional de Promoción Turística, según el Instituto Nacional de promoción turística (INPT).
- *Mar del Plata invita- Ruta Golf:* La ciudad, tiene importantes canchas de golf, las cuales son utilizadas por muchos marplatenses, pero no son utilizadas aun por demasiados turistas. Este proyecto plantea, generar torneos en la ciudad, a fin de atraer a jugadores, e interesados en este deporte. Hay que tener en cuenta, que este segmento es de un alto poder adquisitivo, lo que lleva a que el gasto de los mismos sea mayor al del turista que viene a la ciudad a vacacionar en los meses de temporada alta ¹⁸.
- *Terminal de cruceros:* Este proyecto es impulsado por el intendente de la ciudad, junto con Eduardo Pezzati, actual presidente del consorcio portuario regional.
En primera instancia, el objetivo es resolver el problema del dragado (de forma permanente) con el que cuenta hoy el puerto marplatense, para luego emplear un convenio nunca aplicado, en el cual La Armada cedía una sección de la escollera norte.
En este espacio, se construiría la terminal de cruceros, con el fin de obtener mayor turismo nacional e internacional, e incluir a la ciudad en el circuito internacional de cruceros. ¹⁹
- *Campaña gracias por su atención:* Acción impulsada por el Emtur y Mar del Plata Convention & Visitors Bureau (Inst. civil sin fines de lucro, que trabaja promoviendo la ciudad como sede del turismo y de reuniones), la cual promueve la conciencia de ser un buen anfitrión.
La campaña consiste en completar un cupón y especificar quien lo atendió de forma destacada, para luego participar de un sorteo por importantes premios.

¹⁸ http://www.puntonoticias.com/noticias_de_mar_del_plata.asp?codigo=8400

¹⁹ <http://www.puerto-mardelplata.com.ar/noticia2.html>

Estas propuestas, son solo algunas que surgieron en los últimos meses, para poder cumplir los objetivos propuestos, de Convertir a Mar del Plata en una ciudad Turística de 12 meses. A estas se le deben sumar las que nombraremos a continuación.

2- Sede de Congresos y convenciones

Una idea que surgió del EMTUR, y se consolidó en este último tiempo, es el de generar congresos y convenciones de diferente índole en nuestra ciudad.

Se han logrado generar aproximadamente más de 153 reuniones empresariales anuales, congresos, muestras, exposiciones y hasta la presentación de nuevos productos y marcas.

A esta convocatoria asisten alrededor de 65.417 participantes, logrando de esta manera, posicionar a Mar del Plata, como líder en el segmento de Congresos y Convenciones ²⁰.

Estos eventos se realizan en diferentes momentos del año, algunos solo duran un día, mientras otras pueden durar una semana o mas.

Algunos de ellos son:

- EXPOGRAFICA 2008, a realizarse en la ciudad en el mes de Marzo.
- XXIV Congreso Argentino de Psiquiatría (Abril)
- 3ras Jornadas Odontológicas Marplatenses (Abril)
- V Congreso Iberoamericano de Física y Química Ambiental (Abril)
- VIII Congreso Argentino de Infectología (Mayo)
- Congreso de Podología (Junio)
- V Congreso Iberoamericano de Neonatología (Septiembre)

²⁰ <http://www.diariodeturismo.com/ampliarnota.php?numero=1550>

- 36 Congreso Argentino de Medicina Respiratoria (Noviembre)
- IV Feria del Libro (Noviembre)
- Congreso de Anatomía (Noviembre)
- XLV Congreso Argentino de Neurología (Noviembre)
- Congreso Internacional de ginecólogos y obstetras (Diciembre)

3- Ciudad Universitaria

Proyecto que surgió a principios del año 2007. Se genera al reunirse los directivos de las más importantes Universidades de la ciudad de Mar del Plata, junto con la municipalidad; y se vuelve a ratificar a principios del año 2008 con las nuevas autoridades de la ciudad, el intendente Gustavo Pulti, y el actual presidente del Ente municipal de Turismo, Pablo Fernández.

El mismo propone trabajar en forma conjunta, para posicionar a la ciudad como “Líder en la oferta académica de la zona”.

Mar del Plata, es una ciudad en la cual los estudiantes eligen vivir, por la excelente calidad de vida que la misma ofrece, y el fácil acceso que tienen a la misma, ya que pueden utilizar tanto el auto, como tren u ómnibus.

La “Feliz”, cuenta con 5 universidades ya consagradas:

- Universidad Atlántida Argentina
- Universidad Caece
- Universidad Fasta
- Universidad Nacional de Mar del Plata
- Universidad Tecnológica

Las 3 primeras universidades son privadas, y las 2 últimas públicas. Y en su conjunto ofrecen más de 80 carreras de grado. Y cuentan con más de 30.000 alumnos.

Además de las universidades nombradas anteriormente, Mar del Plata cuenta con otras instituciones que ofrecen carreras terciarias y cursos de especialización, que si bien tienen menos años en la ciudad, han crecido notablemente, y aportan para que la ciudad cuente con una rica y amplia oferta académica; estas son:

- Escuela de Artes Visuales “Martín Malharro”
- Hilet
- IAC
- Instituto Palladio – Instituto Superior de Diseño
- Instituto Superior Pinos de Anchorena
- Instituto Superior Bristol

4- Turismo internacional

A partir del año 2001, la Argentina sufrió la crisis de la devaluación, la cual afectó fuertemente al país, pero a su vez la devaluación en la moneda (peso argentino) benefició a un turismo que no era demasiado frecuente, el Turismo Internacional.

Este comenzó a crecer fuertemente no solo a nivel Nacional sino también local, haciéndose cada vez más intenso.²¹

A partir de la subida del dólar, y posteriormente del euro, este “nuevo turismo” comenzó a verse beneficiado, y por ello comenzó a desplazarse por los puntos más importantes y atractivos de nuestro país como son: las ciudades ubicadas en el sur argentino (Ushuaia, Bariloche, San Martín de los Andes, Puerto Madryn, Puerto Pirámide, etc.), Cataratas al nores-

²¹ http://www.turismomardelplata.gov.ar/contenido/Estadisticas_Turismo.asp

te del país y Buenos Aires; para luego extenderse por otros lugares, no tan promocionados internacionalmente en ese momento como por ejemplo Mar del Plata.

A raíz de esto, se comenzaron a realizar investigaciones para determinar el comportamiento y perfil de este “nuevo segmento”, y se comprobó que durante el 2007 la ciudad obtuvo un 1.6% del turismo extranjero

Perfil del turista internacional

- *Edad:* En su mayoría son adultos que rondan entre los 25 a 40 años (49.7%), seguidos por adolescentes de 18 a 24 años (16.2%).
- *Grupos:* Los matrimonios que no tienen hijos son aquellos que mas concurren a la ciudad con un 37.8%, continúan aquellos que están solos/as (19.6%), compañeros de estudio (17.6%), familias (12.4) y por ultimo amigos (9.7%).
- *Transporte:* En un 76.6% se manejan en ómnibus, seguido por el automóvil (13.4%) y avión (6%).
- *Alojamiento:* Los hoteles son los mas elegidos a la hora de vacacionar con un 61.5%, continuado por viviendas de amigos (16.7%), hostels (12.4%) y viviendas alquiladas (4.5%).
- *Tiempo de estadía:* Según los estudios realizados por el Emtur, la media de pernoctación en la ciudad es de 5.73 noches. Siendo la estadía de 3 noches de un 22.2 %, seguida por 2 noches (20.2%), de 5 a 7 noches (20.2%) y 4 noches (16.6%).

(Para obtener más detalles remitirse al **ANEXO IV**).

Alternativas de Mar del Plata

Mar del Plata ofrece distintas opciones que se adaptan a las diferentes edades y preferencias, algunas de estas son (más información de los mismos en el **ANEXO V**):

1. Patrimonio Histórico y Cultural

En la ciudad de Mar del Plata, se pueden encontrar gran cantidad de antiguas construcciones, que se edificaron a principios del siglo XX. La mayoría fueron inspiradas por obras europeas.

Muchas de estas casonas han sido consideradas de interés patrimonial por diversas ordenanzas. Algunos de ellos son:

- Mirador de la Torre Tanque (1943)
- Catedral de los Santos Pedro y Cecilia (1905)
- Teatro Colón y Club Español (1924)
- Oratorio Inmaculada Concepción "Unzué" (1910)
- Casa del Puente (1943)
- Palacio Municipal de General Pueyrredón (1938)
- Faro Punta Mogotes

2. Paseos de compras

Mar del Plata, ofrece diversas alternativas para todo tipo de gustos. Entre ellos encontramos:

- *Centro:* Rodeado por las avenidas Colón, Independencia, Luro y la costa.
- *Güemes:* A través de este circuito se puede conocer los barrios más elegantes y homogéneos de la ciudad comenzando su recorrido en Av. Colón y Güemes, extendiéndose por sus transversales y paralelas.
- *Alem:* Sobre esta calle y sus paralelas se pueden encontrar una importante variedad de bares y locales.
- *Juan B. Justo:* La avenida de "los pulóveres".
- *Puerto:* Ubicada sobre la Av. Martínez de Hoz y 12 de octubre.

3. Recreación

La ciudad también ofrece una variada gama de alternativas al aire libre, donde poder distraerse y relajarse. Algunos de ellos son:

- *Playas:* Mar del Plata cuenta con 47 km de costa, donde se encuentran tanto playas públicas como privadas.
- *Sierra de los Padres:* Ubicada a 16 km de Mar del Plata, en ella se puede disfrutar de un paisaje de sierras, cafés y locales comerciales.
- *Parque Camet:* Parque municipal, donde se puede disfrutar de un paisaje arboledado con varias opciones para disfrutar.
- *Mar del Plata Aquarium:* Ocenario que posee una amplia colección de peces, pingüinos y elefantes marinos.
- *Crucero Anamora:* Paseo en barco que se realiza por la costa marplatense, tiene 1h 10 min de duración.
- *Torreón del Monje:* Edificio declarado como patrimonio Histórico Nacional, ubicado en la costa marplatense, en el paseo Jesús Galindez.
- *Lobos de Mar:* Ubicados en la rambla. Tiene un valor simbólico para la ciudad.

4. Museos y centros culturales

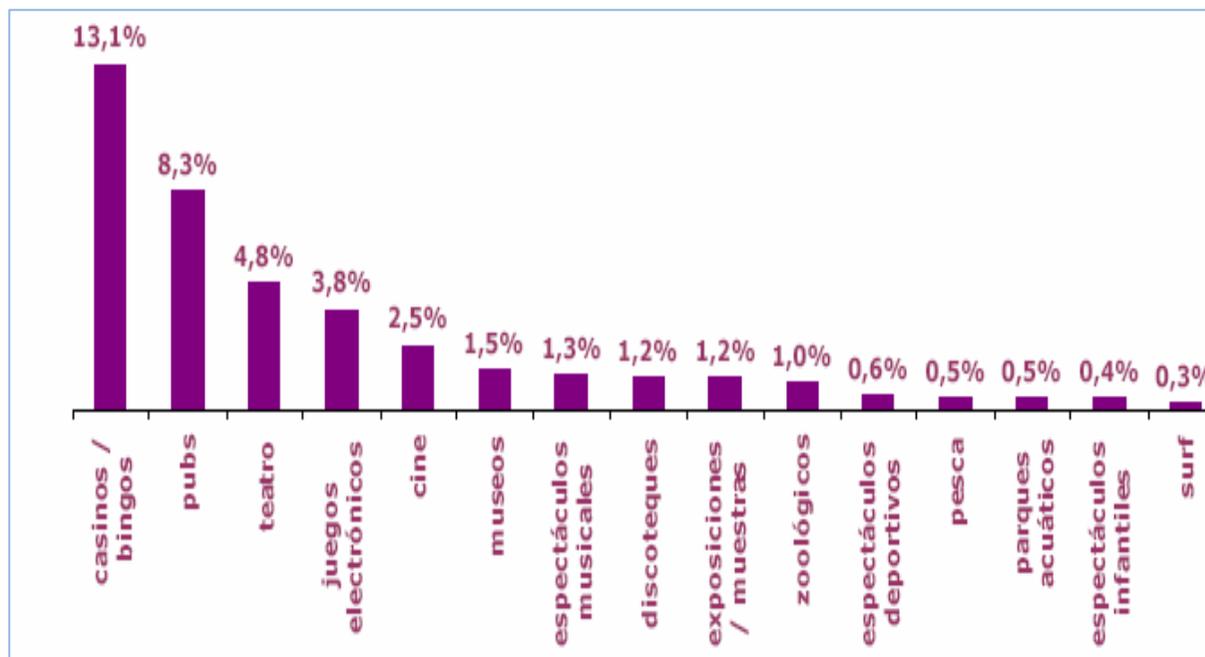
Mar del Plata cuenta con una amplia variedad de museos y centros culturales, la mayoría de estos son construcciones antiguas que fueron declaradas de interés patrimonial. Hay que destacar, que es muy sencillo visitar los mismos, ya que el costo de las entradas ronda entre los \$2 y \$10.

Los más destacados son:

- Centro Cultural Villa Victoria Ocampo (1912)
- Museo Histórico Municipal Don Roberto T. Barili – Villa Mitre (1930)
- Museo Municipal de Arte Juan Carlos Castagnino – Villa Ortiz Basualdo (1980)
- Museo de Ciencias Naturales Lorenzo Scaglia (1967)
- Museo del Mar (2000)
- Centro Cultural Osvaldo Soriano (1991)

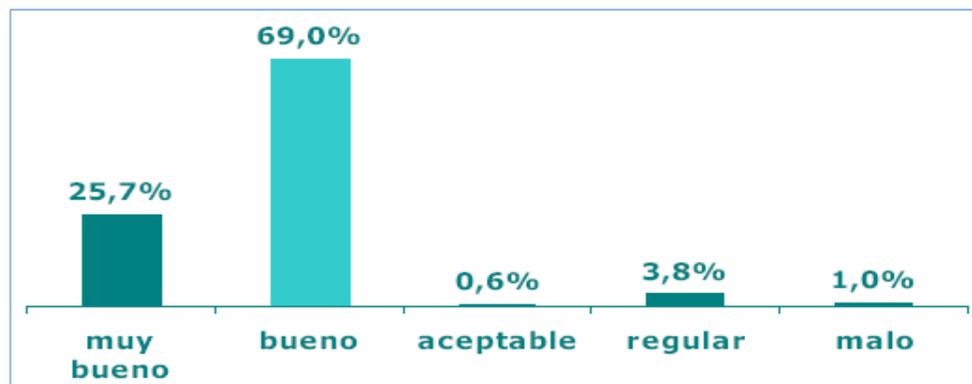
Estudio de las alternativas de Mar del Plata

Según los estudios realizados por el INDEC²² durante el año 2008, las actividades recreativas más elegidas por el turista nacional fueron:



²² http://www.turismomardelplata.gov.ar/contenido/Estadisticas_Turismo.asp

Recepción de la recreación por parte del turista:



Los cuadros detallados demuestran que:

1. Las actividades recreativas más elegidas por el turista son: en primer lugar los casinos y bingos (13.1%) seguido por los pubs (8.3%), teatros (4.8%) y museos/exposiciones muestras /espectáculos musicales (4%).
2. La recepción de la oferta recreativa que brinda Mar del Plata es considerada como Buena en un 69% y muy buena en un 25.7%.

Cambios en la forma de Consumo

A lo largo de los años, las formas de consumo se han ido modificando. Hace algunos años, las personas se conformaban con los lugares que se encontraban en la ciudad, y no se esperaban más alternativas, de lo que estos podían ofrecer. La competencia pasaba únicamente por los precios y por la calidad, los negocios en su mayoría estaban estandarizados, lo que generaba que en todos ellos se encontraran los mismos objetos, prendas, etc.

Hoy, el consumo ha cambiado, las personas valorizan algunos aspectos que anteriormente no tenían en cuenta, el comprador busca nuevas alternativas, no sólo prendas y objetos estandarizados, sino que se ha volcado a la “Arquigrafía”²³, que es la interacción del diseño al interior y exterior de un local, los elementos de comunicación visual que se relacionan con la arquitectura. Esto es darle, a las formas gráficas (cartelería, señalizaciones, etc.), elementos tridimensionales que están acordes con la arquitectura del entorno, esta disciplina también se extiende a otras obras como oficinas, edificios, etc.

Los consumidores, hoy se inclinan hacia los “no lugares”²⁴, es decir, *“aquellos espacios que no existían en el pasado, pero que ahora aparecen como ubicación innegable en el devenir del hombre contemporáneo. Se caracterizan por su propia condición de enclaves anónimos para hombres anónimos, ajenos por un período de tiempo a su identidad, origen u ocupaciones”*.

Su búsqueda se orienta hacia aquellos lugares inéditos e innovadores, donde se combinan el diseño y las nuevas tendencias, donde los productos no son todos iguales, sino que tienen un valor agregado y ofrecen un servicio premium o de post venta; espacios donde pueden encontrar calidad, buen precio y marcas exclusivas. Buscan que los espacios se integren a la ciudad, que un “Shopping” no solo tenga locales y una estructura fija definida, sino que cuente con espacios alternativos como superficies al aire libre, shows, cines, teatros, espacios gastronómicos y centros culturales. La búsqueda se orienta a aquellos lugares donde las personas puedan sentirse parte del lugar, interactuar, encontrar una amplia variedad de oferta, y a su vez poder distraerse y compartir ese espacio con familiares y/o amigos.

²³ <http://infografas.blogspot.com/2007/10/la-arquigrafa.html>

²⁴ Augé, Marc, Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad. Ed. Gedisa, 1993. p 128.

Desarrollo del Plan de Marketing

Luego de haber realizado un análisis profundo de los diferentes perfiles del marplatense y turista nacional e internacional; y de las actividades que prefieren realizar en sus tiempos libres y/o vacaciones; se confirma que si bien en la ciudad de Mar del Plata hay un sin número de diferentes alternativas culturales y recreativas, la mayoría de las mismas se encuentran en espacios abiertos, y las que no lo son brindan otro tipo de alternativas. Por esto mismo, la “feliz” carece de un lugar que contenga todas las características y actividades que este Centro de Arte, Cultura y recreación plantea en un mismo lugar.

Así mismo, Mar del Plata cuenta con programas que fomentan el turismo y la no estacionalidad como Mar del Plata 12 meses, ciudad de Congresos y convenciones, Ciudad Universitaria y Turismo Internacional, que permiten que halla un volumen importante de turistas durante todo el año.

A continuación se diseñará un Plan de Marketing en donde se desarrollarán las diferentes acciones que posibilitaran la creación de este nuevo espacio en la ciudad.

Una vez formulado el mismo, se podrán exponer por escrito, la misión, visión, los objetivos, las estrategias y las diferentes actividades a desarrollar que permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Centro de Arte Cultura y Recreación (Centro de ACR)

Mar del Plata cuenta con numerosas alternativas artísticas, culturales y recreativas, que son aceptadas por el público marplatense y turista (según el estudio del Emtur analizado anteriormente) pero carece de un espacio que concentre a todas estas actividades en ellas.

Por eso mismo, este proyecto busca interactuar todas estas nuevas formas de consumo antes mencionadas, en un nuevo lugar: un Centro de Arte, Cultura y Recreación que se localizará en la zona de Güemes, por ser una ubicación estratégica al encontrarse cercano a un centro comercial.

A continuación se definirán la Misión y Visión que tendrá el Centro de Arte, Cultura y Recreación, a fin de establecer un orden, definir el segmento al cual será dirigido y precisar las diferentes alternativas, productos y servicios que el mismo brindará a la ciudad de Mar del Plata.

MISION

“Participamos en el negocio del esparcimiento y servicio, al marplatense y turista nacional e internacional, por quienes hemos asumido el compromiso de entregar un servicio de excelencia como usuario y consumidor, dada la multiplicidad de actividades comerciales, recreativas, artísticas y culturales que este centro ofrece. Brindando las propuestas mas innovadoras e inéditas”

VISION

- Ser el sitio de destino por excelencia escogido por el marplatense y turista de origen nacional e internacional.
- Ser el centro que mejor satisfaga las expectativas de los diferentes consumidores, donde encuentren actividades comerciales, recreativas y culturales.
- Ser el centro cultural más importante de la ciudad y de la zona; y tener el más completo calendario con una amplia gama de actividades.

- Ser el anfitrión de número Nro 1 (uno) en la realización de congresos, convenciones y reuniones empresariales.
- Ser el centro elegido por profesionales y estudiantes de diferentes carreras, donde encuentren un lugar para distraerse y encontrar alternativas para educarse e instruirse.
- Ser el centro con la más variada oferta gastronómica.
- Ser un referente en Arte, Cultura y Recreación.

VALORES

- Calidad y servicio
- Orientación hacia el valor
- Imagen
- Eficiencia en los recursos
- Compromiso social
- Mejora continua

METAS

- Alcanzar el liderazgo.
- Mejorar la imagen de la ciudad a nivel nacional e internacional.
- Lograr la mayor funcionalidad, modernización y optimización de los espacios.
- Diversificar la oferta.
- Atraer a nuevos públicos y fidelizarlos.
- Innovar
- Determinar el precio medio del sector, teniendo en cuenta los precios máximos y mínimos fijados por los competidores directos e indirectos.

OBJETIVOS

En este apartado definiremos los objetivos que tendrá el este Centro de ACR, condicionante en todo el curso de acción a seguir de aquí en adelante, este es:

- 1- Lograr una demanda del 80% de toda la actividad comercial.
- 2- Lograr un consumo del 60% del total de propuestas artísticas y culturales.
- 3- Lograr un consumo del 85% de la oferta gastronómica.
- 4- Atraer un 20% de los congresos llevados a cabo en Capital Federal, y un 35% de los que se generan en los puntos más importantes del país (Córdoba, Rosario y Santa Fe).
- 5- Convertir al 50% de los clientes de la competencia en propios y fidelizarlos en frecuencia, recencia (última vez que el cliente compro) y monto.
- 6- Lograr una fuerte acción comunicativa (publicidad).
- 7- Lograr estar entre los "top of mind" del mercado.

COMPETENCIA

Un elemento crítico para la formulación de estrategias, es el exámen competitivo del sector, es decir, el marco que determinará cómo es el mercado en el que se hará el Centro de Arte, Cultura y Recreación. Varias son las razones:

- La primera es: lograr una posición en el mercado, lo que implica tener un conocimiento previo de cómo esta siendo atendido éste, por los actuales oferentes, y tomando particularmente aquellos conformados por iguales prestaciones a las pretendidas.
- La segunda es: analizar aquéllas fortalezas que puedan ser objeto de *benchmarking*, y detectar aquéllas debilidades que puedan ser aprovechadas por el Centro, que le permitan a éste, neutralizar el impacto de ingreso al sector, crear y reforzar ventajas competitivas y perfilar nuevos negocios que aun no hayan sido desarrollados.

Estructura de la competencia

		Cantidad y poderío de los competidores	
		ALTA	BAJA
Diferenciación de los productos	ALTA	Competencia Imperfecta o monopólica	Monopolio
	BAJA	Competencia Perfecta	Oligopolio

Como se observa en el cuadro, la estructura de la competencia se clasifica como “**Competencia imperfecta**”²⁵ esto se debe a que el mercado posee las siguientes características:

- Gran cantidad de competidores que compiten entre si.
- Cada marca monopoliza un segmento del mercado, en el que levanta fuertes barreras de ingreso.
- Producen los mismos productos pero diferenciados.
- Si bien pueden fijan sus precios, los mismos no pueden estar ajenos a la competencia (los precios máximos, son fijados por la competencia que le hagan los productores de bienes cercanos, no idénticos).

²⁵ Wilensky, Alberto, Claves de la estrategia competitiva, F. OSDE 1997, Pág. 34

El centro de ACR, se ubicará en este cuadrante, por que si bien hay competidores que prestan servicios similares, los productos/servicios/espacios que se comercializarán tendrán un valor diferenciado, es decir que serán productos innovadores y con valor agregado a la vista del cliente.

Competencia Directa

Shopping Los Gallegos

El principal competidor del Centro de ACR, será el actual **Shopping “Los Gallegos”**, se determinó este lugar por la infraestructura, la ubicación estratégica (se encuentra cerca del centro comercial), la concurrencia de marplatenses y turistas, y por las prestaciones que este ofrece (Ubicación: Rivadavia 3050).

El Shopping “Los Gallegos”, es considerado el 1er paseo de compras de la ciudad, y esto se debe a que, si bien fue fundado en 1994, se comunica con la Tienda, que lleva el mismo nombre. Esta, fue construida en 1912, por un grupo de inmigrantes españoles.

La Tienda Los Gallegos, comenzó siendo solo un local, pero a medida que fueron pasando los años, se fue ampliando hasta que en 1955 llegó a su máxima expresión (5300 mt²), convirtiéndose en una de las Tiendas Departamentales más importantes del país. La Tienda posee, además una sucursal en Luro y San Juan.

A pesar que un incendio la destruyó en su totalidad a fines de los 70, logro reponerse, y años mas tarde comenzaron su reconstrucción.

Hoy la “Tienda los Gallegos” tiene una presencia de casi 100 años en la ciudad.
Para conocer los servicios con los que cuenta el Shopping, remitirse al **ANEXO VI**.

Competencia Indirecta

Dentro de la competencia indirecta, encontramos al Paseo Diagonal y el Museo del Mar, se determinaron estos lugares como competencia indirecta, porque carecen de algunos espacios con los que si contaría el Centro de ACR, aunque satisfacen la misma necesidad de recreación y esparcimiento, y porque apuntan a un segmento diferente.

Paseo Diagonal

Complejo que se encuentra a metros del Shopping Los Gallegos y del centro comercial (Diag. Pueyrredón 3050). Este complejo posee 7000 mt2 con diferentes alternativas: cafés, locales de marcas de renombre (indumentaria: formal, informal, deportiva); como así también cines, espacios para los más chicos entre otros.

El paseo Diagonal se divide en Subsuelo, Planta Baja1er y 2do piso. Para ver un detalle de los mismos remitirse al **ANEXO VII**.

Museo del Mar

El Museo, se encuentra sobre una de las avenidas más importantes de la ciudad de Mar del Plata y sobre la loma de Stella Maris (Colón 1114). Fue construido a mediados del año 2000 en memoria de Benjamín Sisterna, coleccionista Santafesino de caracoles exóticos. Benjamín, realizó 28 viajes por todo el mundo, y recolectó más de 30.000 caracoles.

En este complejo, se pueden encontrar no solo una sorprendente cantidad de caracoles, y acuarios de agua dulce y salada, sino también otros espacios destinados al arte, la lectura y la distracción.

El complejo se divide en 4 pisos, cada uno, tiene un nombre, relacionado con el tema del mar. Los mismos son (para un mayor detalle de los mismos remitirse al **ANEXO III**):

- Encuentro (Planta Baja)

- Nácar (1er piso)
- Rocas (2do piso)
- Cielo (3er piso)

Cuadro Comparativo: Centro de ACR - Competencia Directa – Indirecta

	CENTRO DE ARTE CULTURA	LOS GALLEGOS SHOPPING	SHOPPING DIAGONAL	MUSEO DEL MAR
LOCALES	X	X	X	
STANDS		X	X	
PERFUMERIA		X		
ESPACIOS GASTRONOMICOS	X	X	X	Café
ESPACIO CULTURAL	X	X		Orientado al mar
CINES	X	X	X	
CONGRESOS Y CONVENCIONES	X	X	X	X
SALA DE EXPOSICIONES	X			X
TEATRO	X		X	X
JUEGOS	X	X	X	
CYBER/TELEFONICA		X	X	

Como decía, Theodore Levitt “La nueva competencia no se da entre lo que las compañías producen en sus fábricas, sino entre lo que le añaden al producto mediante el empaque, servicio, publicidad, asesoría al cliente, financiamiento, sistema de distribución y entrega, almacenamiento de existencias y otros aspectos que el público aprecia.”²⁶ . Por esto mismo, identificó diferentes niveles del producto²⁷:

- *Producto genérico* (es la “cosa” rudimentariamente sustantiva sin la cual no existe la posibilidad de entrar en juego)
- *Producto esperado* (se le incluye al producto genérico, un conjunto de atributos tangibles, que son apreciados por el cliente final, ejemplo: packaging, marca, etc.)
- *Producto aumentado* (la diferenciación no solo se da en dar al cliente lo que espera, sino dándole mas de lo que el piensa que necesita o ha estado acostumbrado a esperar)
- *Producto potencial* (todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes. Lo que todavía queda por hacer)

Observando el cuadro comparativo, podemos afirmar que el Centro de ACR tendrá muchos de los espacios y servicios con los que cuenta actualmente la competencia, pero éste, estará orientado al diseño, arte, recreación y la cultura.

Pero, igualmente, hay que destacar que la oferta de algunos servicios de la competencia, hace pensar en la inclusión de un *benchmarking* en el desarrollo del plan, si es que se quiere estar delante de la competencia, de esta manera el Centro de ACR, podrá alinearse a los estándares existentes, principalmente para el caso de aquellos servicios que han dejado de ser suplementarios a los ojos del cliente, para convertirse en servicios esperados, y por lo tanto, imprescindibles en la oferta del emprendimiento a realizarse.

²⁶ Kotler, Philip, Mercadotecnia 3ra edición, México, Prentice editorial, 1989, p.287

²⁷ Levitt, Theodore, Marketing estratégico para las empresas de servicios, Díaz de Santos editorial, 1995, p.72

Argentina como destino internacional

En este apartado desarrollaremos como esta posicionada Argentina, como destino turístico internacional. Estos aspectos serán evaluados en cuanto a cantidad de visitas, gasto total, entre otras.

Argentina sufrió una fuerte crisis durante el año 2001/02, lo que llevo a la caída del modelo de la Ley de Convertibilidad y la adopción de la Ley de Emergencia Pública y reforma del Régimen Cambiario (25.561), con la que se devaluó la moneda.

La salida de la convertibilidad, si bien desestabilizo al país económicamente, benefició a la actividad exportadora, la cual fue significativa para poder salir de la crisis.

A su vez, la devaluación de la moneda, también favoreció al turismo internacional, ya que el turista extranjero comenzó a ver al país mas atractivo, por encontrarlo mas económico que los países de la región. Lo que generó que Argentina sea más competitiva.

La Secretaría Argentina de Turismo (SECTUR)²⁸, realiza trimestralmente estudios con el fin de obtener datos relevantes sobre este tipo de turismo (llegada y gasto). El último estudio realizado a fines del 2007, reveló los siguientes datos:

- Argentina es el 2do lugar más visitado de América del Sur.
- Durante el año 2007, hubieron 4.474.454 turistas extranjeros en la República Argentina. Lo cual muestra un incremento del 9,3% en comparación al año 2006, y si lo comparamos con el 2003, el aumento total fue de un 49%.
- El gasto total de este turismo fue de 4.148 millones de dólares (incrementándose en un 29% respecto al año anterior (2006).
- La balanza de turistas, por segundo año consecutivo, fue positivo con 83.000 personas.
- La balanza de divisas, fue de 289,3 millones de dólares.
- El turismo, genera más de 950 mil puestos de trabajo, lo que representa el 10% del empleo total de Argentina. Los más destacados son: alojamiento, gastronomía, entretenimientos, etc.

²⁸ SECTUR, Boletín Técnico, Centro de Documentación , <http://www.turismo.gov.ar>

Teniendo en cuenta estos datos, las proyecciones que se contemplan son optimistas. Al mismo tiempo, el IMPROTUR²⁹ (Plan estratégico de marketing internacional - creado en el marco de la Ley Nacional de Turismo N° 25.997, sancionada en diciembre de 2005) genera proyectos, con el fin de generar propuestas para los años futuros, y de esta manera convertir al país en líder de América Latina en calidad y diversidad de oferta.

Con respecto al PBI (Producto Bruto Interno)³⁰, en los últimos 5 años creció 44,2%. Y el incremento durante el 2007 fue de un 8,7% con respecto al 2006.

FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite evaluar la situación en la que se encuentra el Centro de ACR, permitiendo, de esta manera, realizar un diagnóstico del plan, a fin de poder tomar las decisiones correctas y acordes con los objetivos expuestos en el plan. Para ello se realizará un análisis detallado de:

- **Fortalezas y Debilidades**, son internas, por lo cual es posible actuar directamente sobre ellas. Deben aplicarse técnicas que permitan identificar, dentro del Centro, atributos que generen ventajas competitivas sobre los competidores. Las evaluaciones que en este apartado se plantean son en base a supuestos, por estar desarrollando en esta instancia un proyecto de un Centro de ACR (no existe físicamente aún).
- **Oportunidades y Amenazas**, que tiene el Centro frente a sus competidores. Son externas.

Fortalezas

- **Ubicación estratégica y preferencial**, el Centro se ubicará en la zona de Güemes, cercano al centro comercial.

²⁹ SECTUR, ob.cit.,p.

³⁰ INDEC , Cuentas nacionales: Producto Bruto Interno, <http://www.indec.gov.ar/>

- *Público heterogéneo*, el Centro esta destinado a personas de edades e intereses diferentes.
- *Diversidad de actividades*, las mismas generan sinergia con las demás actividades del lugar.
- *Propuesta de Productos y servicios innovadores e inexistentes*, en el mercado marplatense.
- *Variada Oferta*, el centro de ACR, ofrece una variada oferta con orientada al diseño y la creatividad, durante **todo el año**.
- *Cronograma de actividades*, en el centro se dictarán charlas culturales y de temas variados, dirigidos por personalidades de renombre.
- *Diversidad gastronómica*, el centro contará con una amplia variedad de platos.
- *Cines*, en los mismos se proyectarán tanto estrenos como películas de cine independiente.
- *Personal calificado*
- *Será un espacio único en la ciudad*, si bien la ciudad cuenta con una amplia oferta cultural y recreativa, no cuenta con un espacio que reúna a todas esas actividades en un mismo espacio.

Oportunidades

- *Devaluación (afluencia turística internacional)*, la devaluación de la moneda argentina, hace que el país sea más atractivo para el turista internacional por tener precios más económicos que otros países. Por otro lado, hay que aprovechar este turismo que esta en crecimiento en la ciudad.
- *Múltiples alternativas en la ciudad complementarias al Centro*, la ciudad no solo posee un atractivo natural, por su ubicación sobre el mar, sino que además posee una alta variedad de locales, centros comerciales, puerto, etc.
- *Creciente desarrollo turístico cultural promovido por el ente de turismo (EMTUR)*, la ciudad cuenta con una alta variedad de museos y centros culturales, los cuales son visitados por turistas y marplatenses, con una muy buena aceptación. El EMTUR, promueve el turismo en la ciudad, generando proyectos y actividades.
- *Alto poder adquisitivo del turista internacional*, la ciudad es atractiva a los ojos del turista internacional, no solo por el paisaje y las actividades que la misma ofrece, sino también por verse beneficiados por el tipo de cambio.

- *Creciente desarrollo comercial de la zona*, el Centro de ACR se encontrará a en la zona cercana al centro comercial güemes, el cual se encuentra en expansión no solo a lo largo de la calle principal (güemes) sino también en sus calles paralelas y transversales.
- *Creciente tendencia a las actividades culturales*
- *Cercanía de Universidades Privadas y centro de idiomas*, le permite al centro generar espacios que llamen la atención de los jóvenes estudiantes de la ciudad, a fin de que estos lo elijan a la hora de almorzar, pasear, distraerse, etc.
- Existencia de varias *universidades, institutos y escuelas orientadas al diseño*
- *Atractivo internacional en congresos y convenciones*
- *Falta de cines en la zona*, si bien el centro comercial güemes cuenta con una alta variedad de locales, no cuenta con cines en la zona, lo que implica que para ir al cine hay que dirigirse al centro de la ciudad.

Debilidades

- *Localización*: No encontrar predio adecuado para el desarrollo del Centro, es decir, que el mismo no se adapte a las necesidades del plan.
- *Ubicación*: La misma puede ser de difícil acceso o incomoda para el cliente (Por ej. Por falta de estacionamiento).
- *Layout*, si el mismo no se planifica, el recorrido del mismo se verá entorpecido.
- *Recursos Humanos*: Los profesionales que habitan en la ciudad de Mar del Plata pueden no estar calificados y/o motivados.
- *Profesionales*: Escases de los mismos en las actividades culturales.
- *Sin posicionamiento*: centro nuevo en la ciudad.
- *Proveedores*: falta de poder de negociación por ser nuevo en la ciudad.

Amenazas

- *Devaluación de la moneda*, la misma si bien beneficia al turismo internacional, perjudica al mismo tiempo en el poder adquisitivo del marplatense y turista de origen nacional, si los sueldos no son ajustados, tendrán un menor poder adquisitivo y se verá reflejado en el bajo consumo (o nulo) que tendrá el Centro.
- *Variación negativa del PBI*, si este disminuye repercutirá directamente sobre el consumo potencial de los potenciales consumidores.
- *Cantidad de competidores*, con el crecimiento del centro comercial Güemes se amplió la oferta de espacios gastronómicos y comerciales; esto sumado a los museos, shopping y paseos existentes, hace que la competencia pueda llegar a ser una amenaza a la hora de desarrollar el Centro.
- *Incertidumbre en el escenario económico*, si bien a fines del 2001, la Argentina sufrió una fuerte crisis de la cual, el país poco a poco se fue recomponiendo, en muchos aspectos el país aún no está estable económicamente, por ejemplo la inflación por la cual está atravesando genera incertidumbre en la puesta en marcha del plan.
- *Inseguridad*, si esta aumenta, puede provocar que las personas que vivan en la ciudad, cada vez salgan menos, y que a su vez tampoco sea elegida como destino turístico.
- *Disminución del ingreso per cápita*, si los sueldos no son acordes con los precios del mercado, repercutirá directamente sobre el consumo.
- *Cines*, si se instala una cadena de cines en la ciudad, el Centro se vería afectado, por su escasa o nula convocatoria.
- *Inundaciones*, la zona de Güemes es una zona baja dentro de la ciudad de Mar del Plata, y esto provoca que cuando hay tormentas e intensas lluvias, la zona corra riesgos de inundación.
- *Ingreso de nuevos competidores*

A continuación se interrelacionará las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, buscando estrategias **FO** (Uso de las estrategias para aprovechar las oportunidades), **FA** (Usar fortalezas para evitar las debilidades), **DO** (Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades), **DA** (Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas).

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1 - Devaluación (afluencia turística int.).</p> <p>O2 - Múltiples alternativas en la ciudad.</p> <p>O3 - Creciente desarrollo turístico cultural promovido por el ente de turismo (EMTUR).</p> <p>O4 - Alto poder adquisitivo del turista int.</p> <p>O5 - Creciente desarrollo comercial de la zona.</p> <p>O6 - Creciente tendencia a las actividades Culturales.</p> <p>O7 - Cercanía de Univ. Priv y ctro de idiomas.</p> <p>O8 - Existencia de universidades e inst. orientados al diseño.</p> <p>O9 - Atractivo int. en congresos y convenciones.</p> <p>O 10 - Falta de cines en la zona.</p>	<p>A1 - Devaluación en la moneda.</p> <p>A2 - Variación negativa del PBI.</p> <p>A3 - Cantidad de competidores.</p> <p>A4 - Incertidumbre en el escenario económico.</p> <p>A5 - Inseguridad.</p> <p>A6 - Disminución del ingreso per cápita.</p> <p>A7 - Instalaciones de Cines.</p> <p>A8 - Inundaciones</p> <p>A9 - Ingreso de nuevos competidores.</p>
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>F1 - Ubicación estratégica y preferencial.</p> <p>F2 - Publico heterogéneo.</p> <p>F3 - Diversidad en las actividades.</p> <p>F4 - Productos y servicios innovadores e inexistentes.</p> <p>F5 - Variada Oferta.</p> <p>F6 - Cronograma de actividades</p> <p>F7 - Diversidad gastronómica.</p> <p>F8 - Cines</p> <p>F9 - Personal Calificado</p> <p>F10 - Espacio único en la ciudad.</p>	<p>➤ F1 + O7</p> <p>➤ F4, F5 + O1, O4</p> <p>➤ F5 + O5</p> <p>➤ F10 + O8</p> <p>➤ F1, F10 + O9</p> <p>➤ F8 + O10</p> <p>➤ F7 + O5</p>	<p>➤ F1 + A3</p> <p>➤ F2, F6 + A6</p> <p>➤ F5 + A1, A2, A6</p> <p>➤ F2 + A3</p> <p>➤ F6 + A3</p>

DEBILIDADES	<i>Estrategias DO</i>	<i>Estrategias DA</i>
D1 - Localización inadecuada (sin predio). D2 - Ubicacación: Dificil acceso. D3 - Layout (entorpecido). D4 - RRHH no calificados. D5 - Escases de profesionales. D6 - Sin posicionamiento. D7 - Proveedores: Falta de poder de negociación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D6 + O3 ➤ D4, D5 + O7, O8 ➤ D2 + O2 ➤ D6 + O10 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D1 + A3, A9 ➤ D2 + A5 ➤ D3 + A3 ➤ D5 + A3 ➤ D6 + A7

Estrategias FO

- **F1 + O7:** Realizar alianzas estratégicas con al menos una Universidad y dos centros de idiomas (u otros que se encuentren en las inmediaciones), a fin de lograr una posible sinergia para aprovechar la difusión de sus públicos.
- **F4, F5 + O1, O4:** Diseñar productos exclusivos, que llamarán la atención del turista extranjero. Estarán a disposición la venta productos autóctonos y diferenciados que serán buscados por estos, a la hora de la compra, para realizar regalos y/o conservar recuerdos.
- **F5 + O5:** Diseñar productos tradicionales y nuevos, con precios acordes al mercado, a fin que los precios no sean una restricción a la hora del consumo. Esta estrategia esta relacionada con la anterior, pero orientada al público de origen nacional y marplatense.
- **F10 + O8:** Realizar concursos, a fin de fidelizar a los potenciales clientes (clientes y artistas), los ganadores tendrán la posibilidad de exponer sus obras en el centro. Se sugiere que este tipo de concursos se realicen en temporada baja. Indirectamente, estas acciones, permitirán propagar la imagen de alto compromiso social.
- **F1, F10 + O9:** Realizar alianzas con al menos 2 empresas encargadas de organizar congresos, convenciones, reuniones empresariales, entre otras; con el objeto de ofrecer los servicios con los cuales el Centro cuenta para estos fines.

- **F8 + O10:** Desarrollar, un mes antes de la inauguración del Centro, una fuerte acción publicitaria. En este espacio se comercializaran tanto productos tradicionales como no tradicionales, por ello, por medio de la acción publicitaria se buscará captar la atención de personas costumbristas, con un especial énfasis en los cines, los cuales no se encuentran en esa zona de la ciudad.
- **F7 + O5:** Ofrecer una variada oferta gastronómica, con platos únicos.

Estrategias DO

- **D6 + O3:** Crear un sitio web institucional a fin de mostrar a la ciudad y el mundo, la nueva imagen y actividad integral desarrollada. Que exalte las mejoras y funcionabilidad del Centro de ACR, digno de ser visitado. Este sitio será lanzado, un mes antes de la inauguración del Centro, junto con la acción publicitaria.
- **D4, D5 + O7, O8:** Realizar Joint Venture o alianzas estratégicas con al menos 3 (tres) Universidades e Institutos de la ciudad, la estrategia consistiría en realizar pasantías en materia de Publicidad, Diseño Grafico e Industrial, y otras materias relacionadas con las actividades del Centro, a fin de lograr un que los recursos estén capacitados, y que ello pueda ser percibido por el cliente.
- **D2 + O2:** Se realizarán muestras de artistas conocidos, se promocionarán obras de teatro y estrenos en los cines, para poder atraer a aquel público que no se muestre interesado en el Centro.
- **D6 + O10:** Desarrollar en las salas de los cines: “espacios cinematográficos”, donde se proyectaran películas de diversa índole (Ej.: Cine francés, español, italiano, etc.). Luego de la emisión de las mismas, se realizarán charlas relacionadas con el género proyectado.

Estrategias FA

- **F1 + A3:** Benchmarking a integrar a la estructura: cajeros automáticos – o sucursal bancaria preferentemente - cybers, telefónica, a fin de nivelarse con las ofertas de la competencia.

- **F2, F6 + A6:** Ofrecer, dentro del centro, la posibilidad de asistir a muestras, sin costo alguno y bajos valores en las entradas. Hay que destacar que la entrada será gratuita. Se generarán alianzas con al menos 5 muestras de otros lugares de la ciudad, como museos y centros culturales, cuyas entradas son de bajo valor. Van desde los \$ 2 en adelante. Se promocionará, al mismo tiempo el Centro en estos lugares.
- **F5 + A1, A2, A6:** Realizar programas de descuentos y/o promociones, con el objeto de que los bajos ingresos, no impidan el consumo en el Centro. Estos programas se desarrollaran en temporada baja, para incentivar el consumo y la visita de marplatenses y turistas.
- **F2 + A3:** Tomar los servicios que son considerados como indispensables de la competencia, que no fueron tenidos en cuenta a la hora de idear el Centro. Entre ellos, telefónicas, computadoras con internet, etc.
- **F6 + A3:** Desarrollar actividades innovadoras y creativas, a fin de cautivar clientes y potenciales clientes, y fidelizar a los mismos.

Estrategias DA

- **D1 + A3, A9:** Realizar una fuerte acción comunicativa, a fin de que todos tengan conocimiento de la ubicación del Centro de ACR, como así también las diferentes actividades que se pueden desarrollar en el mismo.
- **D2 + A5:** Incorporar personal de seguridad en la zona y centro, a fin de lograr tranquilidad para los visitantes del centro.
- **D3 + A3:** Realizar benchmarking con empresas que posean amplios espacios y diferentes productos a la venta (Ej. supermercados), a fin de poder lograr que el centro se recorra en forma completa, que no queden espacios muertos y todo el predio pueda ser aprovechado en su totalidad. Se verá también la posibilidad de contratar asesores y arquitectos, para realizar las modificaciones necesarias.
- **D5 + A3:** Realizar Benchmarking con el Centro de diseño: Bs As Desing, a fin de poder lograr la eficiencia necesaria para cumplir con los potenciales clientes.
- **D6 + A7:** Realizar una fuerte acción comunicativa, luego de la apertura del centro donde se muestre las salas que posee el centro y sus comodidades. Se implementará, ante la llegada de nuevos cines a la zona, un programa de descuentos, a fin de fidelizar al público concurrente.

Los cruces estratégicos hasta aquí expuestos se caracterizan por ser complementarios entre si y, por ende, igualmente válidos, por lo que a lo largo del análisis se evaluará la conveniencia de unos en detrimento de otros mas difícilmente realizables en el corto plazo, limitados por la pronta capacidad de respuesta exigida al plan.

ESTRATEGIAS

En este apartado desarrollaremos las estrategias que serán tenidas en cuenta en el en este proyecto para poder alcanzar los objetivos propuestos. Pero antes definiremos el significado de estrategia:

“Actividad de espíritu emprendedor, impulsado por el mercado y por el cliente, la temeridad, la creatividad en el negocio, la atención por detectar las nacientes oportunidades de mercado, la observación perspicaz de las necesidades del cliente y un deseo por correr riesgos, son aspectos inherentes de la tarea de crear las estrategias de la compañía.”³¹

Para poder explicar este apartado, se utilizaran *matrices*; estas son herramientas útiles que permiten generar alternativas estratégicas y comprender el impacto que estas decisiones generarán en el Centro de Arte, Cultura y Recreación.

Se definirán 6 Matrices:

- Estrategia Global (Liderazgo en Costos – Diferenciación)
- Estrategia genérica (Alternativas de desarrollo de mercado)
- Estrategia de ingreso
- Segmentación de la demanda
- Matriz direccional – Planeación estratégica
- Matriz Posición Competitiva - ADL

³¹ Thomson y Sirickland, Administración estratégica, Me Graw Hill México, 1999, Capítulo 2.

Por medio de las mismas se podrán definir: las ventajas competitivas del Centro, los recursos con que cuenta, y cuáles son necesarios de acuerdo al entorno donde va a operar, cuál es la estrategia mas adecuada para que el nuevo espacio crezca, se analizarán la posición de los productos y servicios que se comercializarán y sus funciones. Por medio de este análisis se podrán aportar recomendaciones sobre las direcciones estratégicas en las que se debería desarrollar el centro.

Estrategia Global

En primera instancia, definiremos la matriz creada por M. Porter³², que permitirá establecer la posición estratégica que tendrá el Centro de ACR que se desarrollará en la ciudad de Mar del Plata

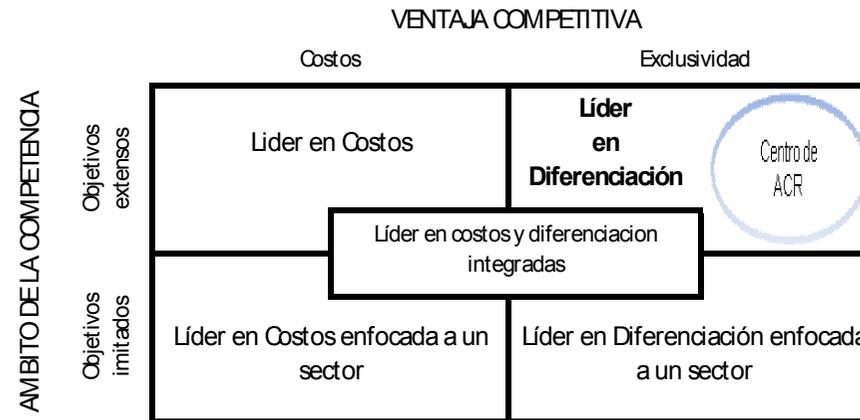
Esta matriz, plantea 5 (cinco) estrategias que una empresa puede escoger, y que le permitirá obtener una ventaja competitiva; y así defender una posición ante sus rivales.

Estas son:

- *Estrategia de Liderazgo en Costos:* Las empresas poseen bienes estándar, de bajo costo con grados competitivos de diferenciación.
- *Estrategia de Liderazgo en Diferenciación:* Los productos poseen características diferentes y valorados por los clientes. Por ser bienes/servicios diferentes y/o exclusivos, la empresa los vende a un precio extraordinario. Cuanta menos similitud haya, entre los productos de una empresa y la de sus competidores, mas protegida estará frente a los rivales.
- *Estrategia de Liderazgo en Costos y Diferenciación enfocadas a un sector:* Las empresas buscan satisfacer las necesidades de costos o diferenciación, pero a un segmento reducido de compradores.
- *Estrategia de Liderazgo en Costos y Diferenciación Integrados:* Las empresas ofrecen a los clientes productos a costos relativamente bajos, que tienen algunas características valoradas.

³² Hitt, Ireland y Hoskisson, Administración estratégica, Thomson, México, 2004, Capítulo 4

Para el éxito en las estrategias es fundamental que muchas actividades se integren, no solo para poder conseguir una ventaja competitiva, sino también para sostenerla. Para un competidor, siempre será más difícil reproducir un conjunto de actividades interrelacionadas que solo imitar una actividad independiente.



Dado este análisis, podemos ubicar al Centro de ACR en el cuadrante “Exclusividad – Objetivos extensos” con respecto a la competencia, buscando establecerse en el segmento del Liderazgo en Diferenciación.

El Centro, estará orientado a la comercialización de productos y servicios que serán considerados por los clientes y potenciales, como únicos; de manera que los mismos los percibirán como diferentes en algún sentido que a ellos les resulte importante, y por ello estarán dispuestos a pagar un precio extraordinario.

Simultáneamente, podrán gozar de un amplio espacio, donde además de tener la posibilidad de realizar compras, encontrarán ofertas gastronómicas, muestras varias, charlas, exposiciones culturales, salas de cine, espacio para todo tipo de eventos entre otros.

Además se destacará el los siguientes ítems:

- Ambiente de creatividad e innovación
- Desarrollo de imagen
- Diseño y marcas exclusivas
- Interacción con el público
- Innovaciones en promoción de ventas y publicidad
- Servicio post – venta
- Servicio al consumidor
- Motivación del personal
- Personal capacitado

Estrategia Genérica

En este apartado desarrollaremos la Matriz de Igor Ansoff, que nos permitirá definir las direcciones estratégicas que dispondrá el Centro en cuanto a cobertura de mercado, productos y competencias del plan.³³

Esta matriz identifica 4 combinaciones de Producto –Mercado:

- *Protección y penetración (productos actuales en mercados actuales):* Representa las acciones que se realizan para proteger la posición actual y lograr que la organización siga desarrollándose a partir de la misma. Las opciones pueden ser: Retirarse del mercado, consolidar la posición actual o mejorar la cuota de mercado.
- *Desarrollo de productos (en mercados existentes):* Vender productos nuevos además de los ya existentes, al mismo grupo de clientes.
- *Desarrollo de mercados (con productos existentes):* Búsqueda de nuevos segmentos; nuevos espacios geográficos.
- *Diversificación (alejándose de los productos y mercados existentes):* Desarrollo simultaneo, más allá de productos y mercados actuales en actividades relacionadas y no relacionadas.

³³ Johnson y Schotes. Dirección estratégica. Prentice Hall. Madrid 2001. Parte III. Capítulo 7.

La elección de la dirección estratégica adecuada está dada por las competencias que tendrá el Centro. Las ventajas competitivas, proporcionan la base sobre lo que se fundamentará el desarrollo y la explotación de las nuevas oportunidades de mercado.

Teniendo en cuenta estas variables, se podrán tomar decisiones que permitan planificar el crecimiento del Centro de Arte, Cultura y Recreación.

La Clave del Negocio: Matriz de Ansoff

MERCADO / PRODUCTOS	Existentes	Nuevos
	Existente	<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> Centro de ACR </div>
Nuevo		

Luego de haber analizado esta matriz, podemos ubicar al Centro en el cuadrante “Productos Nuevos – Mercados Existentes”, por poseer las siguientes características:

- Se ofrecerá una nueva oferta, en un mercado existente, no saturado.
- Comercializará, en el Centro productos tradicionales, nuevos y mejorará los existentes, a fin de poder responder a los cambios de preferencias de los consumidores, respecto a las características de los productos o servicios. Para ello, se invertirá en I + D, a fin de obtener información de calidad sobre el cambio de las necesidades de los clientes, y se fomentará la creatividad para saber cómo se pueden satisfacer estas nuevas necesidades. Se buscará continuamente, crear nuevos productos y oportunidades de mercado.

- El desarrollo de estos nuevos productos o la modificación de los existentes, estará dado por la creación de nuevos modelos, tamaños, diferentes calidades y valores de productos (dimensiones, ampliaciones, sustituciones, etc.) entre otros. Por ello, este Centro se destacará por su diseño e innovación.
- El centro brindará muestras culturales y exposiciones, que se irán modificando de acuerdo a la demanda del consumidor.
- Presentará, en su espacio gastronómico, platos variados.
- En las salas de cine, no solo se proyectarán estrenos, sino además películas del cine independiente e internacional.

Estrategia de Ingreso

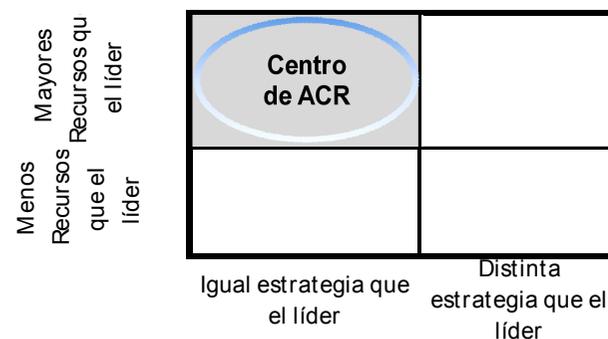
Para determinar la estrategia de ingreso, se debe contemplar las barreras estructurales establecidas por la competencia en la ciudad de Mar del Plata, y cuál podría ser la reacción esperada de los competidores existentes. Pocas empresas, piensan en las represalias al generar un nuevo proyecto.

Para determinar el ingreso del Centro de ACR, analizaremos la “Matriz Yip”³⁴, que considera 2 variables: la cantidad de recursos que se utilizan al ingresar al mercado y el grado de diferenciación, con respecto al Producto – Mercado (ya analizado previamente). Plantea 4 escenarios posibles:

- *Guerra Relámpago (más recursos / distinta estrategia que el líder):* Por medio de esta estrategia, se ingresa a un sector que deja obsoleto al anterior. Surgen de empresas que tienen capacidades distintas del actual competidor.
- *Ataque Lateral (menos recursos / distinta estrategia que el líder):* Requiere menos recursos que la guerra relámpago, pero aumenta el riesgo de respuesta que puede llegar a tener el líder.
- *Ataque frontal (más recursos / igual estrategia que el líder):* Es la más arriesgada de todas las estrategias. Necesita mayor cantidad de recursos, para poder superar las barreras de entrada que tiene el líder. Para que tenga éxito, deberá contar con ventajas competitivas dinámicas.

³⁴ Saporosi, Gerardo. Clínica empresarial: Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios. Macchi. 1997. Capítulo 3.

- *Mini Duplica (menos recursos / con igual estrategia que el líder)*: No es una estrategia recomendada por carecer de ventajas competitivas. Genera negocios no rentables.



El centro, se ubicará en el recuadro izquierdo – superior (*ataque frontal*). Buscará ocupar la misma posición que hoy ocupan sus competidores (Shopping Los Gallegos, Paseo Diagonal y Museo del Mar). Por ello, deberá derribar las barreras estructurales de entrada, o ajustarse a ciertos reglamentos impuestos por los mismos (por ejemplo, hacer benchmarking) y por supuesto, esperar represalias.

El Centro, deberá resaltar desde el comienzo, aquellas ventajas que lo diferencien de los competidores como la comercialización de productos y servicios diferenciados, la proyección de cine internacional, las salas de congresos y convenciones, la realización de conciertos, la promoción de los teatros, la posibilidad de degustar platos variados entre otros. Simultáneamente, deberá difundir aquellas muestras de arte y exposiciones, destinadas al marplatense y turista nacional e internacional, interesados en el área cultural, y que no solo se acercan en temporada alta para disfrutar de la playa u otras actividades recreativas, sino que se acercan buscando otro tipo de “paseos”, que hasta el momento, no podían encontrar en la ciudad durante los 12 meses del año.

Segmentación de la demanda

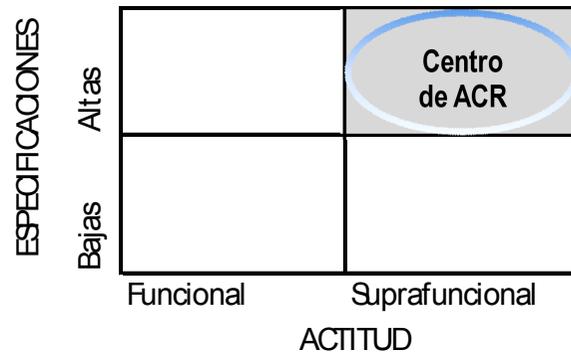
En esta instancia, analizaremos donde estará posicionado el Centro de ACR, teniendo en cuenta los productos y servicios ofrecidos en el mismo, para los clientes. Anticipándonos que este tendrá interés expectativas de este nuevo espacio en la ciudad.

Un producto no es diferente hasta que no es percibido como tal por los consumidores.

Para este estudio de la segmentación de la demanda³⁵, se tendrán en cuenta las siguientes variables:

- *Segmentación actitudinal*: Representa la percepción del consumidor con relación a sus necesidades, pero en función de las características actitudinales que toma como referencia en la elección y valoración de los productos que puedan satisfacerla. Van desde una *actitud funcional* (se compra por la función en si misma del producto) a una *actitud suprafuncional* (privilegia los factores estéticos y estatus).
- *Segmentación por Especificaciones* Son las características del producto o de la marca que los consumidores perciben como mas importantes. Estas van desde las *altas especificaciones* (dirigidos a cubrir y atender necesidades funcionales como suprafuncionales), hasta las *bajas especificaciones* (referidos a los mismos).

³⁵ <http://www.vaneduc.edu.ar/uai/facultad/empresas/informes/Hipercompetencia%20Aplicada%20-%20Omar%20Cejas.pdf>



Luego de haber analizado esta estrategia, podemos ubicar al Centro en el cuadrante superior derecho (especificaciones altas / actitud suprafuncional), ya que se buscará que los clientes perciban a los productos, servicios y espacios que el centro prestará como de alta calidad, acompañados de una importante variedad de alternativas para disfrutar. La imagen, su estructura y las diferentes alternativas, generarán un cierto estatus para los visitantes.

Por otro lado, el Centro dedicará a la comercialización de aquellos productos/espacios que sean considerados para el consumidor: diferente, con un valor agregado que los diferencie de aquellos que ofrece la competencia en la ciudad de Mar del Plata.

Matriz direccional - Planeación estratégica Comercial

La Matriz Direccional, fue creada por la Compañía General Electric.³⁶ Por medio de la misma, y utilizando los datos obtenidos en el presente proyecto podremos establecer, donde está situado el centro de ARC e identificar las actividades que son más atractivas para el Centro, por ser estas las que mayores posibilidades tienen de generar recursos, teniendo en cuenta las fortalezas que el mismo posee (las cuales fueron determinadas en el Análisis FODA), y el atractivo del mercado.

En esta matriz, se tendrán en cuenta 2 variables:

³⁶ Philip Kotler, Mercadotecnia, Prentice Hall. Mexico 1989, Tercera Edición, Capítulo 3, Pág. 64

- *Atractivo de la Industria:* Son las características que la empresa desearía encontrar en el mercado en que operan, en el que tienen intenciones de ingresar, o que por el contrario, debería evitar. Estos pueden ser: el tamaño del mercado, la temporada, economías de escala, intensidad competitiva, entre otras.
- *Fortalezas del Negocio:* Son los factores propios de la empresa, que podrían influir decisivamente, en el éxito del mercado de la misma. Estos pueden ser: competitividad del precio, calidad del producto, conocimiento del consumidor, eficacia en las ventas, entre otros.



El centro se encontrará situado en el recuadro central superior, por encontrarse en una etapa de introducción en el mercado donde deberá realizar inversiones para poder lograr el posicionamiento deseado, y superar a sus competidores. Mar del Plata, tiene un amplio tamaño del mercado, ya que el Centro no solo estará destinado a los marplatenses sino también al turismo que se acerca a la ciudad durante los 12 meses del año.

Los productos, servicios y espacios que se comercializarán en el Centro, serán valorados por sus características distintivas y por la especialización de las distintas áreas (cines, exposiciones, muestras, etc.).

En esta fase, será fundamental identificar a aquellas áreas que el Centro puede explotar por poseer puntos fuertes, y aun no han sido tenidas en cuenta como por ejemplo, aprovechar los lugares que este centro posee, para otros fines, a fin de evitar el espacio ocioso. Algunas de las acciones que se podrán realizar son:

- Utilización de la salas de congresos y convenciones, para los actos escolares, talleres, cursos de corta duración.
- Utilizar los teatros, para conciertos y danzas artísticas.
- Realizar concursos y sorteos.

Luego, de haber inaugurado el Centro, se deberá realizar un análisis profundo para determinar aquellas acciones/actividades que se hallan puesto en marcha, pero no tengan la aceptación por parte del público, para su mejora o descarte.

Será necesario invertir, para poder lograr los objetivos propuestos al inicio de este proyecto, a fin de obtener la rentabilidad y crecimiento esperado, en función de las fortalezas del Centro. Los objetivos que se propusieron son:

- Obtener una demanda comercial del 80%; un 85% de la oferta gastronómica.
- Lograr, un consumo del 60 % del total de las propuestas artísticas y culturales.
- Obtener en un 20% congresos y convenciones que se realicen en otras ciudades como Buenos Aires.
- Fidelizar a los clientes de la competencia.
- Lograr una fuerte acción comunicativa

Matriz ADL

Para finalizar, desarrollaremos la Matriz ADL, creada por Arthur D Little³⁷. La misma propone analizar la situación del Centro de ACR en contraste con el sector donde va a operar.

Se desarrolla a partir de 2 variables:

- *Etapas en la que se encuentra el sector:* Identifica las diferentes etapas de madurez de la industria o sector (ciclo de vida); desde sus comienzos hasta su decadencia.

³⁷ Wilensky, Alberto, Claves de la estrategia competitiva, F. OSDE, 1997, Pág. 101

- *Situación de la Empresa*: Posiciones competitivas de la empresa. Se mide desde una posición dominante (como por ejemplo el monopolio) hasta una posición débil (donde la empresa intenta sobrevivir, para evitar la pérdida de participación en el mercado).

Situación de la Empresa	Etapa en la que se encuentra el Sector				
		Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
	Dominante				
	Fuerte				
	Favorable		Centro de ACR		
	Sostenida				
Débil					

El Centro estará posicionado en el cuadrante “Crecimiento – Favorable”, teniendo en cuenta que si bien en el sector en donde va a operar, hay lugares comerciales como el Shopping Los Gallegos, el Paseo Diagonal y el Museo del Mar (ya analizados previamente, en el apartado de competencia), no hay un sitio que reúna todos los espacios y actividades que este lugar proveerá, como tampoco la comercialización de productos / servicios inéditos y orientados al diseño.

Hay que tener en cuenta que el Centro de ACR se encontrará en una etapa de Introducción, por lo que deberá ponerse énfasis en la comunicación. En esta etapa, se deberán anunciar rápidamente los servicios y actividades que se realizarán, para crear un reconocimiento tanto de marca como de las actividades, resaltando aquellas ventajas competitivas que lo diferencian de sus competidores, para obtener un liderazgo en el corto plazo.

Para lograr un crecimiento y aceptación por parte del cliente, se pondrá especial atención a los productos que se comercialicen en el Centro, eliminando al máximo las deficiencias que de ellos puedan surgir, para evitar un impacto negativo en el consumidor.

Los precios al público, si bien serán altos por que el objetivo del Centro es ser líder en diferenciación, se tendrán en cuenta *algunos* productos como *las muestras, entradas a los cines* entre otras, que tendrán costos mas bajos, para generar una buena comunicación del “boca a boca” en la ciudad. Es importante, que los precios sean bajos para algunas actividades, ya que estas acciones permitirán penetrar en el mercado, captar un importante volumen de compradores, y de esta forma aumentar la participación en el mercado.

PLAN DE ACCION

A continuación se desarrollarán los diferentes programas de acción, que han de realizarse con el fin de efectuar en la ciudad de Mar del Plata un Centro de Arte, Cultura y Recreación.

Estas acciones a ejecutarse, se plantean teniendo en cuenta las estrategias propuestas en el apartado anterior, los objetivos y misión del Centro.

Los diferentes programas pueden estar sujetos a modificaciones, según puedan surgir con la puesta en marcha, oportunidades y/o problemas que alteren la realización de estas acciones.

1. Actividad Comercial y Recreativa

El Centro de ACR estará basado, como se esbozó en el apartado anterior en la búsqueda del *Liderazgo en Diferenciación*, ya que se presentará un novedoso formato que ofrecerá no solo una variedad de productos y servicios, sino además un ambiente en donde se complementarán distintas actividades como muestras, charlas, cines, gastronomía entre otras.

A continuación se detalla un cuadro realizado por el INDEC ³⁸. El mismo especifica como evolucionaron las ventas de julio del 2008, en comparación al 2007, en 32 centros de compras en la provincia de Buenos Aires según las distintas actividades de los Shoppings.

Por medio de este estudio, podemos determinar qué grupo de artículos son los más valorados y/ buscados por los clientes, a la hora de la compra en este tipo de Tiendas.

³⁸ <http://www.indec.mecon.gov.ar/>

Grupo de Artículos	Ventas a precios corrientes en miles de pesos		Composición Porcentual		Variación Porcentual	
	2007	2008	2007	2008	Igual período año anterior	Acumulado desde enero hasta cada mes del año respecto al igual período año anterior
	Julio	Julio	Julio	Julio		
Total de Gran Bs As	\$ 564.149,00	\$ 674.776,00	100	100	19,6	26,3
Indumentaria, calzado y marroquinería	\$ 250.466,00	\$ 294.533,00	44,4	43,6	17,6	22,7
Ropa y accesorios	\$ 40.039,00	\$ 48.407,00	7,1	7,2	20,9	28,8
Amueblamientos, decoración y textiles para el hogar	\$ 26.633,00	\$ 33.034,00	4,7	4,9	24	28,1
Patio de comidas, alimentos y kioscos	\$ 62.540,00	\$ 86.232,00	11,1	12,8	37,9	43
Electrónicos, CD, electrodomésticos y computación	\$ 101.365,00	\$ 103.691,00	18	15,4	2,3	21,9
Juguetería	\$ 6.456,00	\$ 8.032,00	1,1	1,2	24,4	21,4
Librería y papelería	\$ 7.910,00	\$ 9.160,00	1,4	1,4	15,8	17,2
Diversión y esparcimiento	\$ 29.965,00	\$ 35.373,00	5,3	5,2	18	25,8
Perfumería y Farmacia	\$ 15.150,00	\$ 19.003,00	2,7	2,8	25,4	26,9
Otros	\$ 23.625,00	\$ 37.311,00	4,2	5,5	57,9	40,4

Fuente: INDEC

Como se puede visualizar en el cuadro, los diferentes rubros presentan variaciones positivas, considerando los 7 (siete) primeros meses del 2008, en comparación al 2007 en el mismo periodo.

Al estudiar en detalle las distintas actividades analizadas, se puede reafirmar que los consumidores cada vez más se vuelcan a este tipo de Centros Comerciales, donde no solo encuentran locales destinados a la compra, sino también patio de comidas, espacios de esparcimiento, lugares de decoración, entre otros

Por eso mismo, es condición obligatoria gestionar aquellos espacios que se destinarán a la comercialización de las distintas categorías de productos, servicios, muestras, etc., y aprovechar el turismo extranjero que es atraído por este tipo de productos; que, como ya se desarrolló al comienzo del presente trabajo, este último ha aumentado significativamente en los últimos años, y ha cobrado una importante notoriedad en la plaza marplatense.

En el Centro, deberán estar presentes locales de marcas reconocidas, de manera que el potencial cliente se sienta cómodo y complacido, para que no todo sea novedad y a pesar que este en un espacio “nuevo y diferente” pueda tener el dominio de la situación de compra y consumo. Tiendas de ropa, accesorios, joyerías y perfumerías son categorías de productos que no podrán estar ausentes.

Se deberán tener en cuenta los distintos perfiles de los consumidores, teniendo en cuenta que si bien el centro será un espacio para dispersarse, también reducirá tiempos, esfuerzos al consumidor nacional e internacional, ya que reúne los grandes rubros para la compra, como prendas, accesorios, zapaterías entre otros.

A su vez, la tipología de sus compras podrá variar desde un tipo de compra básico, el semi-básico hasta el exclusivo. Por ello, se deberá tener en cuenta una distinción de cliente:³⁹

- *Cliente Shopper*: Es aquel cliente que solo está interesado en saber dónde hay que comprar, y no qué hay que comprar. Por ello, tiene en cuenta las distancias al lugar de compra, facilidad de acceso, si tiene estacionamiento, imagen, precios, servicios añadidos, etc.
- *Cliente Buyer*: Es aquel cliente que reacciona con mayor o menor intensidad sin la percepción de los valores intrínsecos del punto de venta. Este valora las promociones, las alternativas de productos, ofertas, fácil localización de los productos, correcta señalización, etc.

³⁹ Chetochine, Georges, Marketing Estratégico De Los Canales De Distribución, Ed. Granica, 1994

Será necesario, incorporar metodologías de investigación para determinar aspectos conductuales como actitudinales, como así también será fundamental el Lay out (distribución de los locales), para su completo recorrido. Por otro lado, habrá determinados servicios que no pueden estar ausentes en este centro como:

- Centro de orientación al cliente atendido por personal multilingüe.
- Locutorios con acceso a internet
- Teléfonos públicos
- Préstamo de cochecitos para bebés
- Préstamo de sillas de ruedas
- Pañaleras
- Cajeros automáticos (preferentemente con cambio de moneda extranjera)
- Stands de marcas varias
- Perfumerías
- Servicio de Wi – Fi
- Seguridad
- Juegos para niños
- Estacionamiento

2. Actividad Cultural

Complementando las acciones mencionadas en el apartado anterior, se desarrollarán actividades culturales, con el objeto de captar un público más amplio.

Teniendo en cuenta, que tanto en el país como en la ciudad, se está teniendo un importante crecimiento del turismo nacional e internacional, y uno de los factores que impulsan el mismo es el llamado *turismo cultural*, el centro, alentará la expresión artística presente en Mar del Plata y el país.

Las actividades, a realizarse en el Centro, se programarán y se darán a conocer por medio de un cronograma, el cual estará publicado en el Centro y en la página oficial del sitio. El objetivo principal de éste será estimular y generar una necesidad en el potencial cliente tanto de origen nacional como internacional, quienes teniendo la opción de estar informado sobre las diferentes actividades, tendrán la posibilidad de reiterar su visita ante un nuevo ciclo de actividades de su interés, y por ello las actividades a realizarse serán diferentes todos los meses, y el cronograma se mantendrá actualizado constantemente.

El cronograma, estará compuesto por diferentes disciplinas como teatro, muestras varias, exposiciones de arte, charlas, entre otras que a continuación serán desarrolladas en profundidad.

- *Muestras*

Se realizarán en la sala de exposiciones muestras permanentes y no permanentes, de diferentes disciplinas como pintura, grabados, obras de arte, esculturas, dibujos, exposiciones fotográficas, entre otras. Las mismas estarán programadas y debidamente comunicadas.

Los expositores serán profesionales de la ciudad de Mar del Plata, pero también podrán participar del resto del país. A su vez, se generarán relaciones con artistas de todo el mundo, con el objeto de cautivar tanto públicos nacionales como internacionales.

Se recomienda realizar, al menos 3 veces al año, muestras sobre la historia de la ciudad de Mar del Plata, exaltando las bondades de la ciudad y potencialidades de la misma. Se sugiere hacer hincapié en la llegada de los inmigrantes a la ciudad para reflejar la convergencia cultural y simbolizar la importancia que tienen los extranjeros, haciendo analogías con las tendencias turísticas actuales.

Se realizarán concursos, preferentemente en temporada baja, donde los ganadores tendrán la posibilidad de exponer sus obras en el Centro. Esta acción, permitirá crear un feed-back entre los participantes y el centro, y propagar la imagen de alto compromiso social.

Además en el Centro, se promocionarán otros museos y centros culturales de gran importancia para la ciudad de Mar del Plata, como son el Museo Histórico Municipal Don Alberto Barili (Villa Mitre), Centro Cultural Victoria Ocampo, Museo Municipal de Arte Juan C. Castagnino, entre otros. El objetivo principal de esta acción será crear un compromiso con la ciudad, y generar una sinergia de ambos públicos; de este modo se podrá reafirmar el interés de del Centro de ACR por el área cultural y patrimonial de “La Feliz”. Simultáneamente, en los museos y centros culturales promocionados, también se promocionará el nuevo espacio de la ciudad.

- *Teatro*

El Centro contará con 2 salas de teatro, donde se desarrollarán distintos tipos de espectáculos:

- ✓ *Representaciones teatrales profesionales* Se convocarán obras de reconocidos productores de Buenos Aires y del resto del país.
- ✓ *Representaciones teatrales Amateur:* Se ofrecerá este espacio a escuelas de arte o aquellas relacionadas con el rubro, para realizar ensayos y exponer la obra al público.
- ✓ *Musicales:* Al igual que en el apartado anterior, se brindará este espacio a escuelas de danza y música, para la realización de las obras.
- ✓ *Conciertos:* Se realizarán espectáculos musicales de distintos artistas.

- *Charlas, Cursos y Talleres*

Diariamente, en el Centro se dictarán charlas de temas actuales y de interés general.

También se ofrecerá la posibilidad de asistir a cursos cortos (de no más de 5 días de duración) y talleres.

En todos los casos, el dictado de los mismos será realizado por profesionales en el tema, aprovechando que la ciudad cuenta con gran cantidad de personal idóneo, dada la amplia oferta universitaria pública.

Por medio de todas estas actividades culturales, se logrará no solo la convocatoria al centro de diferentes perfiles de clientes, sino que además, se logrará una sinergia con las restantes actividades que este Centro plantea.

3. Desarrollo de actividades destinadas a Congresos, Convenciones y demás reuniones empresariales

Aprovechando que la ciudad de Mar del Plata, se convirtió en los últimos años en el líder del segmento de Congresos y Convenciones⁴⁰, y teniendo en cuenta la importancia que esta clase de eventos representa para la ciudad a nivel turismo y consumo, el Centro de ACR, contará con una sala para estos fines.

La sala tendrá una capacidad para aproximadamente 250 personas y podrá ser utilizada tanto para congresos, convenciones y reuniones empresariales, como para otros fines como cocktails, banquetes, etc.

Al mismo tiempo, el Centro contará con un/a profesional de Relaciones Públicas y ceremonial, quien se encargará de atraer a aquellos interesados en la realización de Congresos, Convenciones y eventos en general.

Se deberán tener en cuenta: la recepción, lunch, iluminación, proyección, sonido, limpieza, correcta señalización, alfombramiento, atención por promotoras oficiales, gastronomía, préstamo de notebooks y servicio de Wi-fi, entre los servicios mas destacados.

Asimismo, se realizarán alianzas con empresas dedicadas a la organización de este tipo de eventos, alguna de ellas podrán ser:

- ✓ **Intereventos:** *Organizadores profesionales de Congresos, que con los conocimientos adquiridos a lo largo de los años de trabajo profesional, han logrado brindar soluciones y desarrollar los servicios solicitados en cualquier punto del país. Se destacan en: Asesoramiento, Organización total o parcial, búsqueda del lugar adecuado para cada evento, prensa y difusión, entre otros.*

Empresa esta radicada en la ciudad de Mar del Plata.

www.intereventos.com.ar



⁴⁰ http://www.turismo530.com/noticia_ampliada.php?id=4062

- ✓ **Idear eventos:** Empresa dedicada desde hace mas de 10 años a asesoramiento, asistencia y coordinación de diferentes tipos de eventos. Entre ellos están: eventos corporativos, congresos y convenciones, eventos sociales e informativos entre otros.

Empresa esta radicada en la ciudad de Buenos Aires



www.ideareventos.com.ar

Se plantean como opción estas dos empresas, por la trayectoria que las mismas han obtenido en los últimos años, y por que es importante, estratégicamente hablando, tener una empresa radicada en Mar del Plata y otra en la ciudad de Buenos Aires, por las ventajas que tiene cada una y contactos que ambas pueden lograr, desde su ciudad de residencia.

Si bien el centro, contará con únicamente una sala para estos fines, las 2 (dos) salas de los cines y las 2 (dos) del teatro, se podrían adaptar para este tipo de eventos.

4. Cines

Como se desarrolló anteriormente, la zona de Güemes carece de espacios destinados al cine. La totalidad de los mismos se encuentran en la zona céntrica de la ciudad. Por ello, aquellos interesados se deben trasladar hacia el centro de la ciudad para disfrutar de una película.

En este Centro estará compuesto por 2 (dos) salas de cine, destinada a aquellas personas que busquen, además de un novedoso y diferente paseo, una amplia cartelera a su disposición.

En las salas, se proyectarán no solo éxitos de taquilla y estrenos mundiales, sino también películas de cine internacional (como por ejemplo: Cine francés, alemán, italiano, ruso, español, etc.).

Se programarán este tipo de películas, aprovechando que en la ciudad de Mar del Plata se realiza todos los años el Festival de Cine Internacional, donde todos los países exponen sus películas, y tiene un alto acatamiento por parte del público concurrente.

La idea principal, es poder dar a conocer aquellas películas de otros países que en ningún momento pasan por las salas de los cines. Teniendo como referencia, el éxito de que las mismas generan por su convocatoria del Festival.

Asimismo, luego de la proyección de las mismas, para aquellos interesados en el tema, se desarrollaran charlas de debate, guiado por profesionales, para profundizar temas varios, y generar un “feed-back” con el espectador.

Las entradas de los estrenos serán acordes a los restantes cines de la ciudad, pero aquellas que sean del cine internacional, tendrán un valor más bajo. En temporada baja, y días de menor demanda, se realizarán promociones, del estilo 2x1, para convocar al potencial cliente a la visita de los cines. Teniendo en cuenta, que en esta zona de la ciudad, no hay cines, se brindará un servicio diferenciado en todo momento.

Por otro lado, en la entrada de los cines, se podrá encontrar un kiosco, donde podrán adquirir todo tipo de dulces, gaseosas y pochoclos; a fin de hacer sentir al potencial espectador de la mejor manera para que vuelva a elegir el Centro.

5. Oferta Gastronómica

El centro contará con diversos cafés, confiterías, restaurants que ofrecerán una variada oferta gastronómica.

Los mismos se encontrarán en los alrededores del centro, serán locales independientes unos de otros (no será un patio de comidas). Los consumidores podrán disfrutar de una vista abierta de los espacios verdes con los que contará el Centro, como así también, podrán disfrutar de cafés y platos de excelentísima calidad, al aire libre, si así lo prefieren.

Los restaurants, se destacarán por brindar platos originales, de comidas exóticas, como así también propuestas más sencillas, como por ejemplo menús ejecutivos, destinadas principalmente a aquellas personas que trabajen en las inmediaciones del Centro, y carezcan de tiempo para almorzar y/o cenar.

Todos los locales tendrán servicios indispensables como Wi-Fi, periódico, sector fumador y no fumador, entre otros.

6. Acción comunicativa

Se realizará una fuerte acción comunicativa, donde se destacará en todo momento la orientación del centro hacia el diseño y la cultura; brindando un servicio diferenciado a lo largo de todas sus actividades. Estas acciones, se realizarán 7 días antes de la apertura del Centro de ACR y durante la semana inaugural. Los medios elegidos serán:

✓ *Publicidad en TV*

Por medio de la misma, se buscará dar a conocer el nuevo Centro a situarse en la ciudad de Mar del Plata, su ubicación, principales actividades y atractivos. Mostrará imágenes del lugar y destacará que el ingreso al mismo será libre y gratuito.

✓ *Página Web*

Por medio de la página, también se buscará dar a conocer el predio, pero en este caso se brindará una descripción detallada de todas las actividades que allí se podrán realizar acompañadas por fotos, para que el potencial cliente pueda involucrarse con el mismo. Esta página estará en castellano y traducida al inglés.

La Página, tendrá varios apartados:

- I. *Página Principal:* Se detallará una breve descripción del Centro. Su misión y objetivos.
- II. *Actividades:* Se definirán todas las actividades del Centro, es decir las actividades que se relacionan con la parte comercial, de cultural y de recreación.
- III. *Locales:* Se detallarán todos los locales que se encuentren en el Centro, y se hará una breve descripción de los productos y servicios que se comercializarán.
- IV. *Gastronomía:* Al igual que en el apartado anterior, se detallarán aquellos cafés y restaurant que prestarán sus servicios en el Centro. Se especificarán los nombres y el tipo de servicio que proveerán.
- V. *Cronograma de actividades:* Especificará las charlas, muestras, teatro y exposiciones a realizarse a lo largo del mes, con las fechas y horarios confirmadas.
- VI. *Cines:* Se realizará una cartelera donde se incorporarán los estrenos y películas de cine internacional que se proyectarán a lo largo del mes, como así también los horarios y las charlas que estén asociadas a determinadas películas.

- VII. *Salas*: Se brindará información sobre la capacidad de las mismas, y su disponibilidad para la realización de Congresos y Conferencias.
- VIII. *Promociones*: Se describirán las promociones y/ descuentos.
- IX. *RRHH*: Espacio dedicado a aquellas personas que le interese trabajar en el Centro, podrán subir su CV, para tenerlo en cuenta en futuras búsquedas. En este mismo apartado, se hará una breve descripción de como serán los perfiles de los recursos que trabajarán en el Centro de ACR.
- X. *Contacto*: En este apartado, se encontraran los mails y los nombres de las personas encargadas de Relaciones Públicas y Comercialización, y un formulario donde se podrán dejar sugerencias y solicitud de contacto.

Luego de la apertura, y pasados 6 meses de la inauguración, el centro lanzará programas de descuentos y promociones.

7. Capacitación del personal

El centro buscará el personal adecuado para brindar al marplatense y turista nacional e internacional un servicio diferenciado, personalizado y acorde al lugar. Por esto, y aprovechando las diferentes Universidades (públicas y privadas), institutos, escuelas y centros de idiomas con los que cuenta la ciudad, de los cuales la mayor parte de ellos tienen en sus carreras orientaciones hacia el diseño, la publicidad y marketing; se realizarán alianzas con las mismas a fin de:

- ✓ Obtener personal capacitado
- ✓ Lograr un compromiso social con la ciudad y las Universidades /Centros de estudios; ya que se generarán puestos de empleo permanentes y temporales. Se realizarán convenios con Universidades e Institutos educativos, a fin de lograr acuerdos de programas de pasantías para aquellos estudiantes no tan avanzados.

El personal *no permanente y/o pasante* se tendrá en cuenta, en temporada alta, fundamentalmente por 2 motivos:

- 1) La demanda en temporada alta, tanto invierno como verano, aumenta significativamente, por ello habrá que aumentar el personal, para poder mantener un servicio diferenciado y personalizado.
- 2) La mayor parte de los estudiantes, no trabajan durante el periodo estudiantil, y buscan trabajo durante los meses de verano, y las vacaciones de invierno.

De esta manera, tanto el Centro como los estudiantes, se verán beneficiados por poder cumplir sus objetivos durante los meses de temporada alta.

El centro de orientación al cliente será atendido por personal que hable al menos 2 idiomas (español, inglés) multilingüe.

A fin de poder lograr que el personal, esté motivado y preparado durante todo el año, se realizarán capacitaciones constantes y se trabajará por objetivos.

8. Predio

Se buscará un predio adecuado para la realización del Centro de ACR, y de todas sus actividades, en la ciudad de Mar del Plata.

Si bien, hay varios lugares en los que se podría desarrollar el Centro, se sugiere que sea en la zona Güemes, por haber crecido en los últimos años en su actividad comercial, logrando una identificación del marplatense y turista; y gran volumen de visitas, no solo durante el fin de semana, sino también los restantes 5 días de la semana.

Para este proyecto, se sugiere:

“La actual Terminal de ómnibus”

La elección de este lugar, pareciera ser el más adecuado por diversos motivos, que enumeraremos a continuación:

- ✓ Ubicación estratégica y preferencial.
- ✓ Símbolo de la ciudad
- ✓ Esta ubicada a unas cuadras del actual centro comercial Güemes.
- ✓ Rápida identificación geográfica por parte del marplatense y turista
- ✓ Amplio espacio físico
- ✓ Superficie de aproximadamente 20.000 mt²

La actual terminal de ómnibus, pertenece a la Municipalidad. Este predio era propiedad de la Nación desde 1909, pero durante el gobierno del presidente Menem, casi al final de su segundo mandato, un decreto permitió la cesión de las tierras al municipio. De este modo, en el año 1999 se realizó el traspaso de las tierras a la comuna y el intendente Aprile firmo la ordenanza Nro. 13127, la cual en su artículo 2 definía que el inmueble se destinaría al *“uso público como bien cultural de interés patrimonial”*.

Actualmente, este predio esta ubicado entre las calles Garay, Sarmiento, Alberti y Las Heras, y diariamente continúan desarrollándose las actividades de traslado de pasajeros de corta y larga distancia, es decir como Terminal de Ómnibus. Pero se prevé el traslado de la misma para cuando se finalicen las obras de la estación ferro automotor.

La estación Ferro automotor, ubicada en la Av. Luro y San Juan, será un complejo que servirá para que operaren de forma conjunta ómnibus y trenes. Actualmente, se encuentra en la primera etapa de acondicionamiento del terreno mediante el movimiento y la nivelación. Estas acciones comenzaron a realizarse a mediados de septiembre del 2008. Aunque todavía no hay una fecha estimativa de cuando podrá mudarse la estación de Micros, se cree que recién a mediados del 2009 la obra estará en un estado avanzado, y esto permitirá poder definir que se hará con el predio de la actual terminal.

Si bien Mar del Plata tiene la potestad absoluta sobre el predio, no hay un destino fijo para el mismo en la actualidad. Según una nota del diario La capital, "...revela que recién cuando esté avanzada la obra de la Nueva Estación Ferro automotora, se lanzará el concurso de ideas para el futuro predio de la actual terminal".⁴¹

También por el mismo medio, el actual Presidente del Consejo Deliberante, Marcelo Artime declaró que "Tenemos en claro que allí habrá un Centro Cultural con soporte comercial y espacio verde, pero no nos adelantaremos a ninguna etapa del proceso hasta que no veamos avances en la Ferro automotora".

Si bien no podemos afirmar que el Centro de ACR se podrá desarrollar en este predio porque la decisión depende del municipio, y aun no se pueden presentar proyectos para el mismo, se recomienda el lugar, por ser el predio que mas se adapta a las actividades que este proyecto propone y queda claro, como se expuso al comienzo, la ordenanza municipal de recepción de inmueble que habla de "uso público como bien cultural de interés patrimonial".

PRESUPUESTO

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos monetarios que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones pronosticadas. Es una herramienta de control al logro de los objetivos propuestos.⁴²

Supone una fijación de metas a alcanzar, para compararlos con los resultados reales, y cuando existen desviaciones, buscan su causa para poner en marcha planes correctivos que aseguren el nivel de beneficio.

En esta sección se detallaran los costos o aportaciones económicas de las acciones contempladas en la comunicación y los aquellos relacionados con la convocatoria de los profesionales. No se detallará un presupuesto de los servicios que brindará el centro como los de gastronomía, cines y locales comerciales, por que los mismos estarán terciarizados por aquellas marcas interesadas.

⁴¹ <http://www.servicioslacapital.com.ar/historico/noticia.asp?id=200806211252>

⁴² Aldo Alonso, Administración de las finanzas de la empresa, Ed. Macchi, 1980, Cap. VII, pág.266

ACTIVIDADES CULTURALES

Como se menciona anteriormente, en centro contará con actividades culturales como lo son las muestras, teatros, charlas, cursos y talleres. Las 2 (dos) primeras, estarán a disposición de aquellos interesados que quieran alquilar el espacio.

Las charlas, cursos y talleres, estarán dictados por profesionales. Los salarios de los mismos, no serán fijos, por que dependerá de la cantidad de días, horas y el nivel del profesional.

El centro contará con un presupuesto fijo por mes, acumulable de **\$ 8000**, para destinar al cumplimiento de los mismos.

CONGRESOS Y CONVENCIONES

Para la realización de congresos, convenciones y reuniones empresariales, habrá una persona encargada del área de Relaciones Públicas, quien estará a cargo del mismo durante todo el año.

Tendrá salario fijo de **\$ 2.500** por mes, con dedicación full time.

COMUNICACIÓN

Se realizarán 2 (dos) acciones comunicativas. Una será por medio de la publicidad televisiva y otra por medio de la Web. Por medio de las mismas, se buscará alcanzar el objetivo propuesto de:

- Lograr una fuerte acción comunicativa.

Publicidad

El centro realizará su acción comunicativa por medio de la publicidad en televisión. A continuación se desarrollaran los costos de los mismos:

1. *Una semana antes de la inauguración del Centro de ACR*, se realizará un lanzamiento televisivo. El canal seleccionado es Canal 8. La publicidad tendrá una duración de 30 segundos y se televisará 3 (tres) veces a la semana (lunes, miércoles y viernes), en la franja horaria de 21.30 a 22.30.

El *costo total* de la misma será de **\$ 9.900**

2. En la semana de la inauguración, y las dos semanas continuas, se continuará transmitiendo la misma, pero será reducida a 15 segundos. Se televisará por el mismo medio (Canal 8), pero 2 (dos) veces a la semana (martes y jueves), en la franja de 21.30 a 22.30.

El *costo total* de la misma será de **\$ 13.200**

Para ver un análisis detallado de los costos de publicidad, según las franjas horarias, remitirse al **ANEXO X**.

Página Web

Una semana antes de la apertura del Centro de ACR, se dará a conocer la página web del sitio www.centrodeacrmardelplata.com.ar. La misma contará con varios apartados, como se desarrollo en los planes de acción.

La misma será desarrollada por el estudio de diseño PLUMS, sito en la ciudad de Mar del Plata.

El *costo total* de la página será de **\$ 3.800**

En el **ANEXO IX**, se adjunta el presupuesto enviado por el estudio, y las características que la misma poseerá.

El presupuesto necesario para poder llevar adelante las acciones comunicativas y las actividades recreativas que darán apoyo al Centro de Arte cultura y Recreación serán de un total será de **\$ 37.400**

El mismo estará compuesto por:

- Costos Fijos : \$ 10.500
- Costos Variables: \$ 26.900

CONTROL Y SUPERVISION

Un control eficaz esta basado en el establecimiento de objetivos para cada función, y actividad. Significa por lo tanto, la planeación, organización y dirección de los recursos para lograr los objetivos propuestos al comienzo del presente trabajo. Utiliza mecanismos de control para detectar las desviaciones que puedan surgir a lo largo de la puesta en marcha ⁴³.

Además, se detallan cuales son las diferentes funciones, responsabilidades de tareas de cada una de las personas en el Centro.

Funciones y Responsabilidades

En el siguiente cuadro, se detallarán cuales son los puestos que se ocuparán dentro del Centro, junto a sus respectivas funciones y responsabilidades.

CARGO	FUNCION	RESPONSABILIDAD
Gerente Comercial	Gestión de Ventas, diseño de estrategias de comercialización y comunicación.	Dirección y administración de gestión.
Asistente de Comercialización	Gestión de Ventas, control de acciones de comercialización y comunicación. Búsqueda de interesados en terciarizar locales del Centro. Convocatoria de profesionales.	Supervisión y generación de convenios. Acuerdos con profesionales.
RRPP	Contactar y atender clientes, generar alianzas con empresas interesadas en desarrollar todo tipo de eventos.	Aumentar la cantidad de eventos. Atención personalizada, asegurar la satisfacción del cliente.

⁴³ <http://www.imeil.com.mx/sim/proce/control.asp>

CONCLUSION

Mar del Plata, es una ciudad turística que aloja durante temporada alta a miles de turistas, pero en los últimos años se han realizado diferentes campañas para que la “ Feliz ” deje de ser una ciudad estacional.

Para ello, se han promovido actividades para impulsar el turismo los 12 meses, ser líder en el segmento de Congresos y Convenciones, se han creado convenios con Universidades para promover a la ciudad como “Ciudad Universitaria”, incentivando de esta forma a estudiantes de la ciudad y la zona a concurrir a la misma, y se ha estimulado el turismo internacional.

Mar del Plata, es una ciudad que esta preparada para recibir al turismo y cuenta con diversas alternativas relacionadas con la recreación como lo son las playas, centros comerciales, parque Camet, etc., y un sin numero de espacios culturales como son los museos y centros culturales, pero carece de un espacio que concentre a todo este tipo de actividades en un solo lugar.

Asimismo, se comprueba que los consumidores tradicionales se han volcado a nuevas formas de consumo, buscando “no lugares”, espacios innovadores e inéditos, donde a los productos y a los servicios se los distingue por su diseño y valor agregado.

Por ello, en este trabajo se propone un nuevo espacio, un Centro de Arte, Cultura y Recreación, el mismo estaría destinado al marplatense y al turista (nacional e internacional), y contribuiría con la ciudad en los diferentes programas de desestacionalización. Simultáneamente, el mismo permitiría al:

Marplatense y Turista (Demanda)

- Disfrutar de un espacio único donde reunirse, y disfrutar del aire libre. Ya que el centro combinará espacios cerrados y abiertos.

- Realizar actividades relacionadas con Compras, donde podrá encontrar, no solamente marcas reconocidas, sino que también diseñadores nuevos.
- Encontrará muestras varias de diversas especialidades como esculturas, pinturas, grabados, entre otras.
- Tendrá la posibilidad de concurrir a obras de teatro y conciertos.
- Asistir a charlas y talleres cortos brindados por profesionales.
- Ir a cines, en un lugar no céntrico, y tener al mismo tiempo la posibilidad de disfrutar de cine internacional. Y para los interesados en las mismas, se realizarán charlas de debate.
- Disfrutar de excelentes y variados platos, en restaurant y café con vistas abiertas a los espacios verdes con los que contará el Centro.
- Disfrutar de los salones destinados a Congresos, convenciones y reuniones empresariales, que estará preparados para estos fines.
- Los interesados, tendrán a su alcance el acceso a la página web: www.centrodeacrmardelplata.com.ar, donde podrán visualizar el cronograma de actividades, promociones, eventos, novedades, entre otras.

Para los profesionales (Oferta)

- Para aquellos interesados en exponer en el Centro, lo podrán hacer previa presentación y aprobación por parte de los directivos del Centro.
- En el centro se realizarán concursos, que le permitirán a los ganadores, expone sus muestras en el centro.
- Al igual que la sala de exposiciones, el teatro se utilizará para obras conocidas, como así también lo podrán utilizar escuelas amateur, previa aprobación de los directivos.
- Los profesionales podrán brindar cursos cortos y talleres donde podrán organizar sus horarios (de acuerdo a la disponibilidad).
- El centro brindará a profesionales y pasantes, la posibilidad de desarrollarse y adquirir experiencia laboral en un centro de primer nivel.

Para el logro de los objetivos propuestos se hará una fuerte acción comunicativa por medio de la publicidad y pagina Web.

Para el desarrollo de este Centro, se buscará el sitio adecuado, preferentemente en la zona de güemes, por su importante actividad comercial. El sitio sugerido es el predio de “ La terminal ”.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- Abraham H. Hernández y Abraham H. Villalobos. Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión. México. ECAF-SA, 2002
- Aldo Alonso, Administración de las finanzas de la empresa, Ed. Macchi, 1980
- Assefh, Antonio, Colaiácovo, Juan L. y Guadagna, Guillermo. "Proyectos de exportación y estrategias de Marketing Internacional" Ed. Macchi; Bs As 1993.
- Augé, Marc, Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad. Ed. Gedisa, 1993
- Brian, Finch "Para redactar el Plan de Negocios" (1ra Edición), Ed. Granica, Barcelona (1997).
- Bryce, Murria D. "Desarrollo Industrial", Nueva York, 1961.
- Chetochine, Georges, Marketing Estratégico De Los Canales De Distribución, Ed. Granica, 1994
- Fontaine, Ernesto r. "Evaluación social de proyectos" 12° Edición. Ed: Afaomega, 1999.
- Graham Friend y Stefan Zehle, Como diseñar un plan de negocios, Ed. 4 Media, 2008
- Hitt, Ireland y Hoskisson, Administración estratégica , Thomson, México, 2004
- Johnson y Schotes. Dirección estratégica. Prentice Hall. Madrid 2001
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Mercadotecnia México.1994
- Kotler, Philip, Mercadotecnia 3ra edición, México, Prentice editorial, 1989
- Kotler, Philip; Dirección de mercadotecnia. México , 1978.
- Levitt, Theodore, Marketing estratégico para las empresas de servicios, Díaz de Santos editorial, 1995
- Nassir, Sapag y Nassir, Reinaldo; "Preparación y evaluación de proyectos"; 4° Edición. Chile , 2000.
- Pascual Horacio Berstein y Hugo Oscar D´Ubaldo. Herramientas y Salud. Buenos Aires 2000
- Porter, Michael. Estrategia competitiva. 1980.
- Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones, Ed. Vergara, 1990
- Saporosi, Gerardo. Clínica empresaria: Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios. Macchi. 199.
- Terragno, Danila / Lecuona, Maria " Como armar un plan de Negocios" (1ra Edición), Ed. Coyuntura, Bs. As (1999)

- Thomson y Sirickland, Administración estratégica, Me Graw Hill México, 1999
- Westwood “Para redactar el plan de Marketing” (1ra edición) Ed. Grannica, Barcelona (1997).
- Westwood, John. Como crear un plan de Marketing. Barcelona, 2001
- Wilensky, Alberto “Política de Negocios”, Grupo Ed. Normas. Tesis, Bs. As. (1991).
- Wilensky, Alberto, Claves de la estrategia competitiva, F. OSDE, 1997

Páginas de Internet

- http://es.wikipedia.org/wiki/Mar_del_plata
- <http://infografias.blogspot.com/2007/10/la-arquigrafa.html>
- <http://www.diariodeturismo.com/ampliarnota.php?numero=1550>
- <http://www.fotonostra.com/albums/america/mardelplata.htm>
- <http://www.imeil.com.mx/sim/proce/control.asp>
- <http://www.indec.gov.ar/>
- <http://www.indec.mecon.gov.ar/>
- <http://www.puerto-mardelplata.com.ar/noticia2.html>
- http://www.puntonoticias.com/noticias_de_mar_del_plata.asp?codigo=8400
- <http://www.servicioslacapital.com.ar/historico/noticia.asp?id=200806211252>
- <http://www.turismo.gov.ar>
- http://www.turismo530.com/noticia_ampliada.php?id=4062
- http://www.turismomardelplata.gov.ar/contenido/Estadisticas_Turismo.asp
- <http://www.vaneduc.edu.ar/uai/facultad/empresas/informes/Hipercompetencia%20Aplicada%20-%20Omar%20Cejias.pdf>

ANEXOS

ANEXO I

Vías de accesos a la ciudad de Mar del Plata

Terrestre:

- Autovía 2
- Ruta Provincial N° 226 y N° 88
- Ruta Interbalnearia N° 11
- Estación Terminal de Ómnibus, con más de 50 empresas de ómnibus de larga distancia que unen Mar del Plata con toda la Argentina y países limítrofes.

Aérea:

- Aeropuerto Internacional “Brigadier Bartolomé de la Colina”, con 6 líneas aéreas que operan distintos destinos nacionales y 130 servicios semanales que se incrementan considerablemente en temporada alta.

Férrea:

- Estación Ferrocarril General Roca UEPFP. Cuenta con 29 servicios semanales.

Puerto:

- En la escollera norte, se permiten anclar barcos de paseo.

Otros:

- Para desplazamientos internos y alrededores, la ciudad esta dotada de una importante flota de ómnibus, taxis y remises.

ANEXO II

Evolución Turística

Promedio	Turistas Estables	Ingreso de Turistas	Gasto
2003 al 2004	↑ 9,06%	↑ 9,17%	↑ 27,90%
2004 al 2005	↑ 3,16%	↑ 5,60%	↑ 10,30%
2005 al 2006	↑ 6,10%	↑ 8,37%	↑ 2,30%
2006 al 2007	↑ 1,29%	↑ 3,27%	↑ 22,75%

Fuente: Emtur (Ente municipal de Turismo) Mar del Plata

El cuadro compara como fue evolucionando el turismo; tomando como periodo los años que van del 2003 al 2007, en 3 aspectos fundamentales para el mismo: cantidad de turismo estable (no estacional), el ingreso de los mismos y el gasto que hubo per cápita.

El cuadro muestra claramente que, los 3 ítems analizados van en ascenso. Si bien, entre un año y otro, el aumento puede ser mayor o menor. Tomando como referencia el año 2007, se comprueba que el turismo estable creció un 1.29%, el ingreso de turistas un 3.27% y el gasto también aumento un 22.75%, en comparación con el año 2006.

A fines del 2001, la Argentina paso por una fuerte crisis, que afectó en todos los aspectos posibles, y el turismo no fue la excepción.

En el plano económico, se generó la devaluación en la moneda argentina, esto desencadenó: salida/fuga de capitales, caída del PIB, aislamiento internacional, aumento de la deuda externa, sistema de financiación deteriorado, aumento del

riesgo país, indisponibilidad de los depósitos (Corralito), etc.; las consecuencias fueron: desempleo, inseguridad, aumento de la pobreza, desigualdad, inflación, descreimiento y desconfianza interna, entre otros.⁴⁴

Los argentinos comenzaron a salir a la calle, y a realizar marchas y contra marchas reclamando sus ahorros (corralito), y surgieron a su vez saqueos a supermercados y otras instalaciones.

Por lo antes descrito, las “vacaciones” pasaron a un 2do lugar, tanto a los destinos del interior del país (por la fuerte crisis social y falta de disponibilidad de dinero), como también al exterior por la diferencia del tipo cambio (relación: \$, U\$S, euro).

Pero, con el pasar de los años, el país se fue recomponiendo, y el movimiento turístico comenzó a resurgir; según los datos suministrados por del Emtur sobre la evolución turística; y “La Feliz”, nuevamente fue elegida como destino turístico. Y esto contribuyó a que poco a poco se fuera reactivando la economía de la ciudad.⁴⁵

Algunos, volvieron a tomarse 15 días de vacaciones, otros solo una semana, mientras que también surgió una nueva modalidad de turismo ,el llamado “turismo de escapada”, donde los visitantes solo venían por un 2 o 3 días, que por lo general coincidían con los fines de semana largos o acontecimientos programados.⁴⁶

⁴⁴ Mecon, <http://www.mecon.gov.ar/informe/informe40/introduccion.pdf>

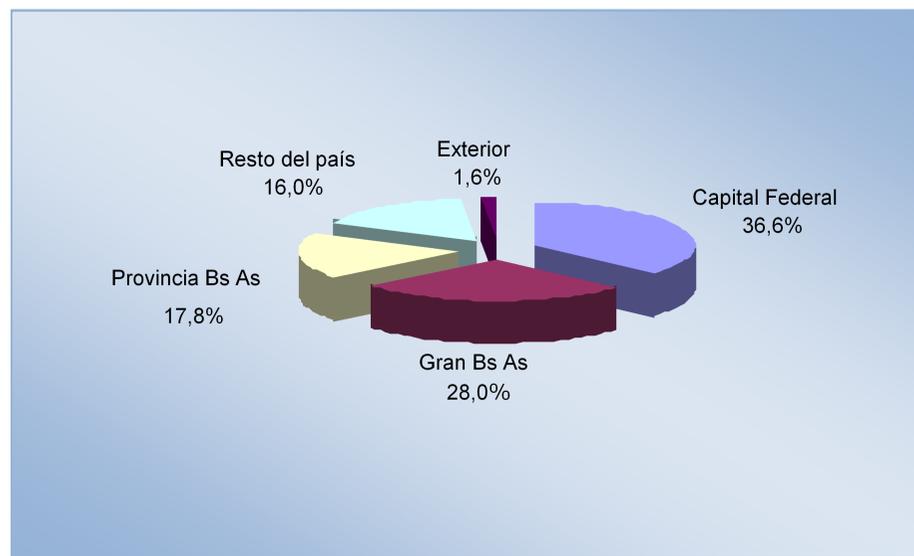
⁴⁵ Emtur, Estadísticas de Turismo, http://www.turismomardelplata.gov.ar/contenidos/estadisticas_turismo.asp

⁴⁶ Ibid

ANEXO III

Estudio del Turismo

Según una investigación realizada por el Emtur⁴⁷ (Ente municipal de Turismo de Mar del Plata), la procedencia de los turistas de origen nacional durante el año 2007 (medición anual) fue de:

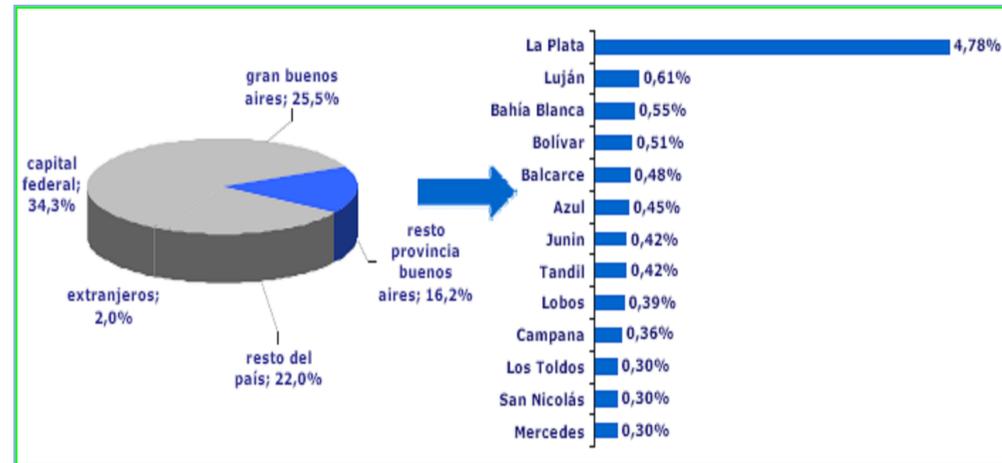


⁴⁷ Emtur, Ob.cit.,p.

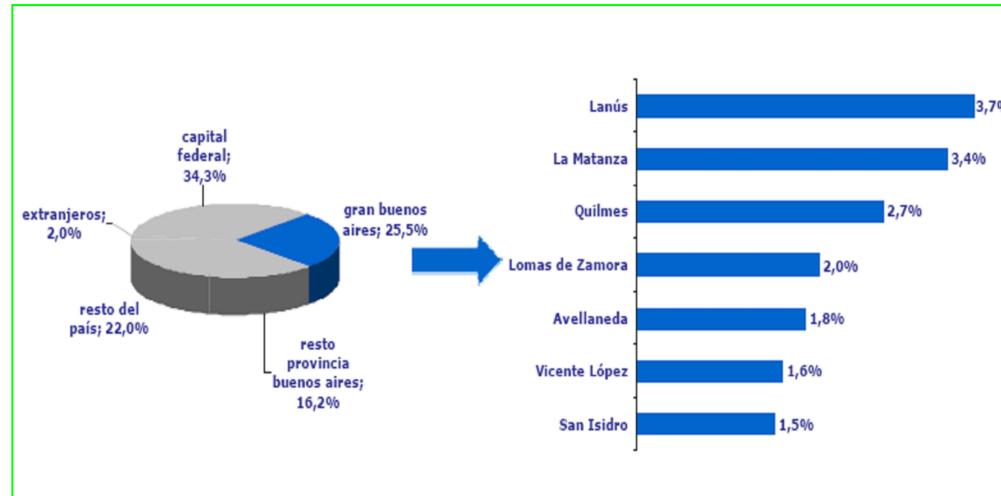
Y tomando como referencia la temporada del mismo año pero en el periodo que abarca Diciembre / 06 a Marzo / 2007 fue de:



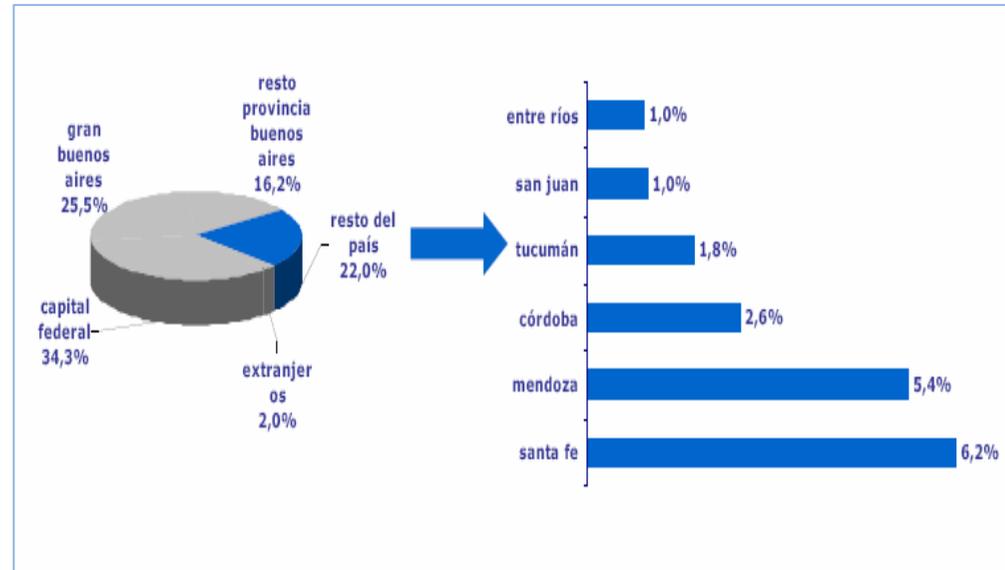
Detalle de *Resto de la Provincia de Buenos Aires*:



Detalle Gran Buenos Aires:



Detalle *Resto del país*:



Durante el año 2007, los turistas arribaron:

- En 1er lugar de Capital Federal , con un 36.6%
- En 2do lugar del Gran Buenos Aires, destacándose los partidos de la zona sur – Lanús, La Matanza, Quilmes.
- En 3er lugar la provincia de Buenos Aires, donde La Plata es la ciudad que más elige Mar del Plata con un 4.78 % con respecto al resto.
- En 4to lugar, provincias como Santa Fe quienes eligen a Mar del Plata con un 6.2%, seguida por Mendoza (5.4%), Córdoba (2.6%) y Tucumán (1.8%).
- Y, en 5to y último lugar, encontramos al turismo internacional con un 1.6%, si bien el numero no es significativo, en comparación al turismo nacional, este es un segmento con un alto potencial y se encuentra en crecimiento, y el cual está siendo analizado el perfil y comportamiento. Sobre este turismo, ampliaremos más adelante.
- No hay ninguna fuente en el documento actual.⁴⁸

El promedio de turismo estable (no estacional) durante el 2007 (anual) fue de 81.653 destacándose los meses de temporada alta diciembre, abril y noviembre.

⁴⁸ Emtur, ob.cit.,p.

TURISTAS ESTABLES DIARIOS
(PROMEDIO MENSUAL)

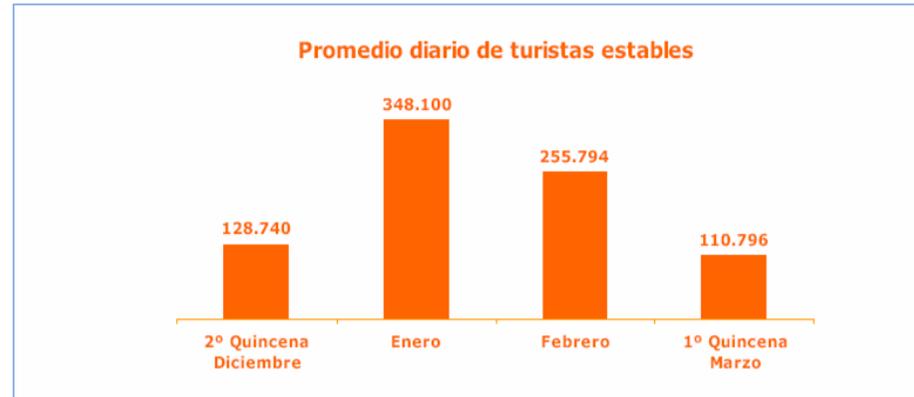
Enero	348.100
Febrero	255.794
Marzo	91.738
Abril	69.334
Mayo	23.416
Junio	14.067
Julio	30.225
Agosto	26.416
Septiembre	24.310
Octubre	37.078
Noviembre	36.833
Diciembre	102.165
Promedio	81.653

ARRIBO DE TURISTAS

Enero	1.422.547
Febrero	1.109.344
Marzo	683.866
Abril	604.469
Mayo	462.417
Junio	339.331
Julio	520.963
Agosto	494.021
Septiembre	456.298
Octubre	535.340
Noviembre	581.726
Diciembre	763.387
TOTALES	7.973.710

Fuente: Emtur (Ente Municipal de Turismo Mar del Plata)

Gráfica de temporada 2006/07



Al analizar los cuadros, podemos confirmar, que el mayor impacto del turismo se da en el mes de enero.

Pero cabe destacar, que en los últimos años los turistas optaron también por otros meses en los cuales antes no concurrían o asistían menos, por ejemplo, están aquellos que eligen los meses de “pretemporada” como son octubre y noviembre, otros en cambio prefieren pasar las fiestas y/o el inicio de año en la “Feliz”, como asimismo están los que esperan los fines de semana largos, de los cuales se destaca “semana santa” que en los últimos años ha sido unido con el 2 de abril o el 24 de marzo, ampliando de esta manera aun mas estos “días de descanso”, siendo muy favorables para el turismo de nuestra ciudad.⁴⁹

⁴⁹ Emtur, Ob.cit,p.

OCUPACIÓN HOTELERA

Mar del Plata, cuenta hoy con un total de 573 establecimientos, equivalentes a 56.771 plazas.

Enero	85,24%
Febrero	78,60%
Marzo	52,95%
Abril	35,94%
Mayo	21,90%
Junio	16,71%
Julio	27,13%
Agosto	25,68%
Septiembre	27,10%
Octubre	40,41%
Noviembre	39,22%
Diciembre	44,68%
Global	41,30%

Fuente: Emtur (Ente Municipal de Turismo Mar del Plata)

Y teniendo en cuenta la temporada del mismo año, discriminada por categorías:

Categoría	2º Quincena Diciembre	Enero	Febrero	1º Quincena Marzo
5 estrellas	60,16%	87,77%	68,92%	73,93%
4 estrellas	48,99%	86,81%	82,27%	80,81%
apart hotel	53,06%	86,64%	78,89%	53,13%
3 estrellas	45,29%	85,36%	83,40%	71,33%
2 estrellas	37,40%	84,70%	74,66%	63,76%
1 estrella	29,83%	82,82%	69,56%	39,59%
gremial	42,55%	86,70%	87,30%	80,33%
GLOBAL	40,67%	85,24%	78,60%	64,41%

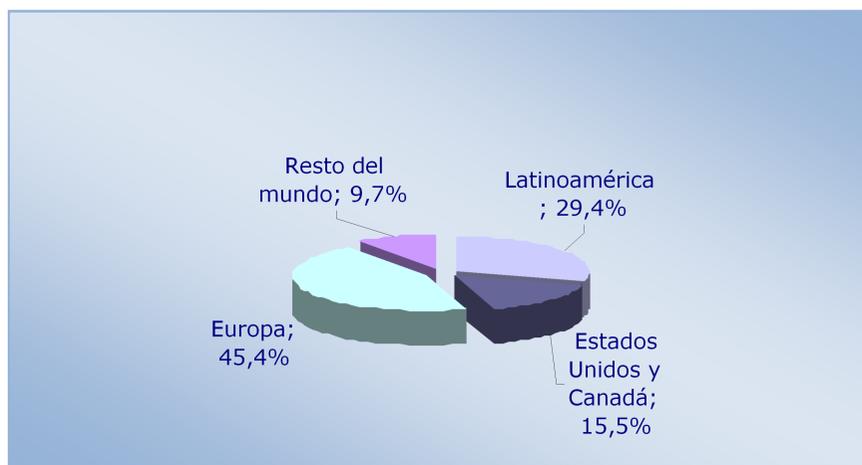
La ciudad ha logrado estabilizar la ocupación hotelera en los últimos años, logrando en el 2007 una ocupación hotelera de más del 40%, el mismo es el porcentaje más alto obtenido en los últimos 10 años.

Esto se debe, a que luego de la crisis del año 2001, la cantidad de turismo en la ciudad descendió, y durante el 2002 la ocupación llegó a ser solamente del 25%, la cifra más baja registrada desde 1997.

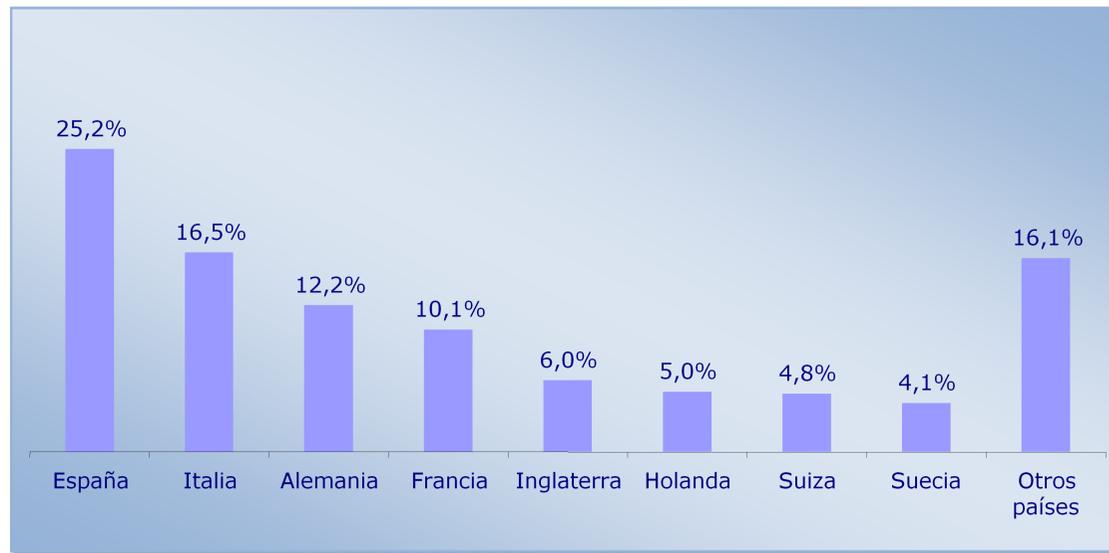
ANEXO IV

Turismo Internacional

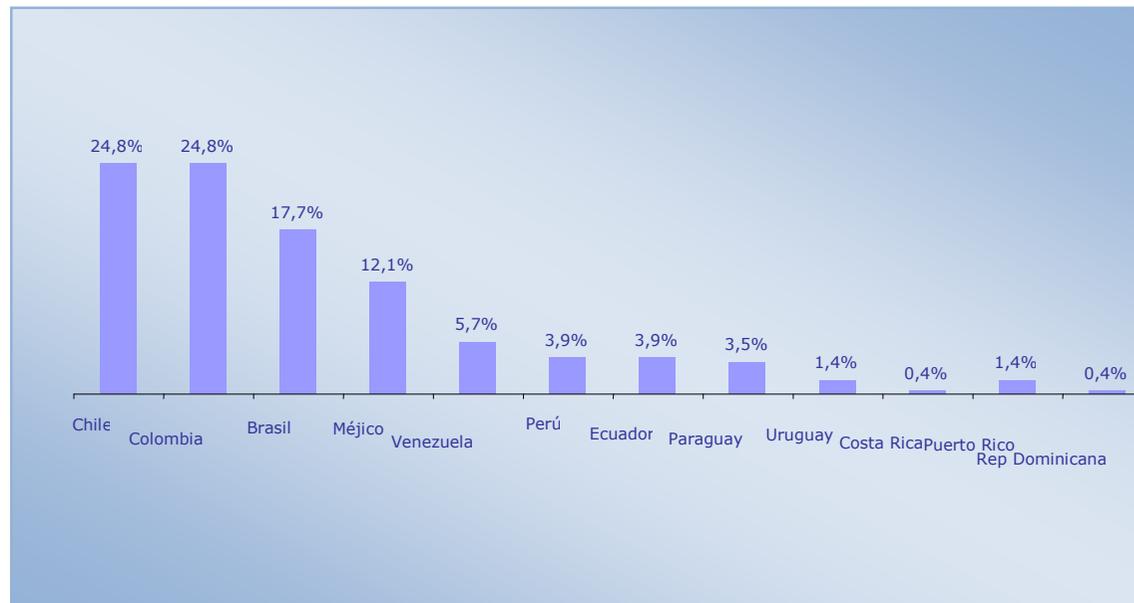
Según una investigación realizada por el Emtur (Ente municipal de Turismo de Mar del Plata), la procedencia de los turistas internacionales durante el 2007 fue de:



Detalle Procedencia Europa



Detalle Procedencia América Latina



Durante el 2007, los turistas extranjeros arribaron de:

1. La mayor cantidad de turistas es de **origen europeo** (45.4%), siendo en su mayoría de España (25.2%), Italia (16.5%), Alemania (12.2%), Francia (10.1%, seguidos por Inglaterra, Holanda, Suiza y Suecia en menores proporciones.
2. En 2do lugar están los turistas que provienen de **Latinoamérica** (29.4%), en un 24.4 % encontramos a Chile, a Colombia (24,8%), Brasil (17.7%), México (12.1%) y Venezuela (5.7%).
3. Con un 15.5% encontramos a los países del norte: **Estados Unidos y Canadá.**

Los turistas eligen a esta ciudad por diferentes motivos:

1. Conocer (35%)
2. Vacacionar (27.1%)
3. Estudios (18.1%)
4. Visitar familiares, amigos (5.1%)
5. Deportes (5.1%)
6. Congresos y Seminarios (1.6%)
7. Etc.

Aquellos turistas de origen internacional, que eligen visitar la ciudad lo hacen fundamentalmente por el llamado “boca a boca”, ya que son pocos los que visitan la misma por haber obtenido la información por medio de libros o en su país de origen (solo de esta forma el 3.3%), sino que la búsqueda de la misma esta dada por amigos (30%), Internet (18.8%), familiares (18%) y guías turísticas (14.1%).

Por otro lado, hay que destacar que aquellos que visitaron la ciudad, han tenido una muy buena percepción de la misma, en términos de alojamiento, gastronomía y los atractivos que ofrece la ciudad.

ANEXO V

Alternativas de Mar del Plata

Mar del Plata ofrece distintas opciones que se adaptan a las diferentes edades y preferencias, algunas de estas son:

1. Patrimonio Histórico y Cultural

En la ciudad de Mar del Plata, se pueden encontrar gran cantidad de antiguas construcciones, que se edificaron a principios del siglo XX. La mayoría fueron inspiradas por obras europeas.

Muchas de estas casonas han sido consideradas de interés patrimonial por diversas ordenanzas. Algunos de ellos son:

- **Mirador de la Torre Tanque (1943):** Tiene una altura de 88.40 metros sobre el nivel del mar. Construida en el punto más alto de de la loma de Stella Maris; para proveer agua corriente a los barrios de la zona. En la cima de la misma, se encuentra el mirador, donde se puede visualizar toda la ciudad. Es de acceso público.
Ubicación: Falucho 955 (esq. Mendoza)
- **Catedral de los Santos Pedro y Cecilia (1905):** Es la 3er catedral más grande de la Prov. de Buenos Aires. En su interior se destaca la replica de “La Piedad”.
Declarada de interés patrimonial en 1994.
Ubicación: San Martín 2776 (esq. Mitre)
- **Teatro Colón y Club Español (1924):** En su exterior presenta un frente de piedras, mientras que su interior se destacan cerámicas con arabescos. El Viceconsulado de España y el Club español, guardan el mismo estilo. Declarada de interés patrimonial municipal en 1994.
Ubicación: Hipólito Irigoyen 1665

- **Oratorio Inmaculada Concepción “Unzué” (1910):** El edificio presenta un esquema de planta en forma de H, que abraza a un parque central. El oratorio se encuentra en una posición central, sobre el mismo se encuentra la cúpula, que se puede visualizar desde la costa norte.

Considerada monumento histórico desde 1985. Actualmente se encuentra en refacciones por deterioro, a causa del viento marítimo.

Ubicación: Jujuy 77

- **Casa del Puente (1943):** Llamada originalmente “Casa del Arroyo”. Una creación audaz, donde se buscaba una liberación del suelo, de forma que la construcción no solo pueda verse desde los costados sino también debajo de la misma. Declarada de interés patrimonial.

Ubicación: Funes 3700

- **Palacio Municipal de General Pueyrredón (1938):** El mismo tiene forma geométrica. La obra sufrió varios agregados, lo que hace que en su interior ofrece un aspecto desordenado. Ocupa el mismo lugar que el antiguo Palacio municipal (demolido para la construcción de este edificio). Declarado de interés Patrimonial en 1991.

Ubicación: Hipólito Irigoyen 1627

- **Faro Punta Mogotes:** Uno de los puntos marítimos más antiguos de la costa Atlántica. Tiene forma cónica, 35.5 metros de altura, una escalera de 154 escalones. En la cima tiene una “linterna” que alcanza los 50 km. Designada de interés patrimonial en 1997.

Ubicación: Paseo Costanero Sur Presidente Illia 5600

2. Paseos de compras

Mar del Plata, ofrece diversas alternativas para todo tipo de gustos. Entre ellos encontramos:

- **Centro:** En el mismo se pueden encontrar gran cantidad de locales, que ofrecen una alta variedad de productos con excelentísima calidad. También se hallan en este lugar el shopping “Los Gallegos” y el “Paseo Diagonal”. Una alta variedad de cines, teatros y espacios gastronómicos.
Hacia el norte, nos encontramos el paseo de la “Plaza España”, y la “Plaza de las Américas” donde se encuentra el Puente peatonal, construido durante el 2005, para la IV Cumbre de las Américas.
Sobre la rambla, está ubicado el Casino central y el Hotel Provincial. Frente a estos “La Plaza del Milenio” en la que se encuentra “La Fuente de Aguas Danzantes”.
- **Güemes:** Paseo que se encuentra a lo largo de la calle Güemes, y se va extendiendo por las calles transversales y sus paralelas a medida que pasan los años. Se destaca por tener locales exclusivos con primeras marcas, el teatro Güemes y la plaza del Agua.
- **Alem:** En la misma se puede ver durante la noche gran cantidad pubs y bares con una importante concurrencia de jóvenes marplatenses y turistas. También se alojan locales comerciales durante el día.
- **Juan B. Justo:** La reconocida avenida de “Los pulóveres”, sobre la misma se albergan las fábricas, y locales de segunda selección (outlets).
- **Puerto:** Uno de los principales centros de la ciudad, ubicado en la entrada del puerto, sobre la Av. Martínez de Hoz y 12 de Octubre. En la misma se pueden encontrar souvenir típicos del mar, gastronomía especializada y locales de conserva de pescado.

3. Recreación

La ciudad también ofrece una variada gama de alternativas al aire libre, donde poder distraerse y relajarse. Algunos de ellos son:

- **Playas:** La Feliz cuenta con 47 km de costa, donde se pueden encontrar una gran variedad de playas para todos los gustos. Desde playas públicas, privadas o desértica. En los últimos años, las playas privadas han incorporado más servicios que los habituales (carpas, sombrillas y baños), como son los juegos para niños, canchas de voley, servicios de delivery, etc.
- **Sierra de los Padres:** Situada a 16 km de la ciudad de Mar del Plata, la cual cuentan en la base con un importante centro comercial, y un paisaje maravilloso. En la cumbre se encuentra la Gruta de los pañuelos y vistas panorámicas. En la ruta de acceso a la las Sierras se encuentra el Mini Zoo “El Paraíso”: Zoológico y jardín botánico con más de 200 animales exóticos, autóctonos y de granja y 2500 variedades de árboles.
- **Parque Camet:** Amplio parque municipal arbolado que cuenta con: club hípico, alquiler de caballos y rodados, canchas de fútbol, mini golf, juegos infantiles, canchas de rugby, juegos de alquiler, confiterías, entre otros.
- **Aquarium:** Oceanario ubicado al lado del Faro de Punta Mogotes, en el mismo se puede disfrutar de shows de ski acuático, cine tridimensional, juegos de aventura, y disfrutar de lobos marinos, delfines pingüineras. El complejo cuenta con lugares destinados a la gastronomía como así también venta de souvenir.
- **Crucero Anamora:** Paseo que se realiza por la costa de Mar del Plata, que tiene como punto de partida la Dársena B. Muelle de Guardacostas. El mismo tiene una duración de 1h 10 min.
- **Torreón del Monje:** Ubicado sobre la barranca de Punta Piedras, en el paseo Galíndez. En el mismo, se encuentra la confitería y restaurante. Es patrimonio Histórico Nacional.
- **Lobos de Mar:** Se encuentran en la rambla. Son 2 lobos marinos, un importante símbolo de la ciudad.

4. Museos y centros culturales

Mar del Plata cuenta con una amplia variedad de museos y centros culturales, la mayoría de estos son construcciones antiguas que fueron declaradas de interés patrimonial. Hay que destacar, que es muy sencillo visitar los mismos, ya que el costo de las entradas ronda entre los \$2 y \$10.

Los más destacados son:

- **Centro Cultural Villa Victoria Ocampo (1912):** Casa que perteneció a la escritora Victoria Ocampo, y fue declarada de interés patrimonial.

Actualmente funcionan en la misma: muestras de esculturas, fotografías, charlas literarias y talleres varios. En el piso superior, se exhiben objetos personales de la escritora.

Ubicación: Mathew 1851

- **Museo Histórico Municipal Don Roberto T. Barili – Villa Mitre (1930):** En el mismo se pueden encontrar documentos manuscritos y fotografías de la ciudad de Mar del Plata desde su fundación hasta la actualidad. Actualmente, también funcionan actividades culturales, exposiciones fotográficas, cursos, conferencias y visitas guiadas.

Declarada de Interés Patrimonial.

Ubicación: Lamadrid 3870

- **Museo Municipal de Arte Juan Carlos Castagnino – Villa Ortiz Basualdo (1980):** Cuenta con una colección de 450 obras plásticas de artistas de Mar del Plata, esculturas, grabados, pinturas, fotografías y dibujos; 130 pertenecen a C. Castagnino. Actualmente, se realizan muestras, cursos y conferencias relacionadas con la artística visual y sus expresiones.

Declarada de Interés Patrimonial

Ubicación: Av. Colon 1189

- **Museo de Ciencias Naturales Lorenzo Scaglia (1967):** El mismo se encuentra en la plaza España. Alberga una muy completa colección de fósiles del terciario y del cuaternario. Materiales paleontológicos, geológicos y arqueológicos. También cuenta con un acuario experimental, exponente de una rica fauna ictícola marina de agua dulce de la zona. En el mismo también realizan investigaciones científicas.

Ubicación: Libertad 3099

- **Museo del Mar (2000):** El mismo cuenta con una colección de 30.000 caracoles, acuarios de diferentes tamaños, auditorios de usos múltiples, una sala de arte contemporánea, una sala de conferencias, una biblioteca especializada, un “Sea Shop” (venta de artesanías marinas) y un café.

En el mismo no solo está preparado para recibir visitas, sino también todo tipo de actividades como charlas, muestras y hasta congresos.

Ubicación: Colon 1114

- **Centro Cultural Osvaldo Soriano (1991):** En la misma funcionan: la biblioteca municipal, videoteca, dos micro cines, depósitos de libros, salas de teatro, espacios de exposiciones y salas de lectura.

Ubicación: 25 de mayo 3108

ANEXO VI

Análisis de la competencia Directa

Servicios con los que cuenta el Shopping los Gallegos:

Tanto el Shopping como la Tienda poseen una superficie de 20000 mt², distribuidos en: 2 Subsuelos, Planta Baja y 1er y 2do piso.

2do Subsuelo

- Estacionamiento, para 190 automóviles
- Carga y descarga de mercaderías

1er Subsuelo

- Locales varios orientados al segmento “**niños**”, entre ellos podemos encontrar: *peluquería infantil (Planeta Verde), Indumentaria (Magic), Juguetería (Piccolino), Juegos (Play Land Park), Artículos para Librería (Via Papper)*; y para los **Padres**: *Café (Chill out), almacén de licores (Cabrales)*.
- Centro de servicios on-line (locutorios e internet)
- BAPRO, entre otros servicios.

Planta Baja y 1er Piso

- Locales comerciales: *Musimundo, Cheeky, Prüne, Alpine Skate, Kevingston, Koauko, Como quieres que te quiera, Wana-ma, La coste, Ufo, Express, La Martina, Puma, Caro Cuore, Portsaid, Kill, Cardón, Loren´s, Pilar, Simmons, Yagmour, Arredo, Mi botón, Doménica etc.*
- *Stands: Havanna, Movistar, HPC, Personal, Fiat Giama, London Tie, Esencia de los artesanos, Paia Drugstore, Volkswagen, Citroën, Claro, etc.*
- Oferta gastronómica (patio de comidas): *La crepería, Mc Donals, Los romanos, Olivo, La Boston, Mostaza, Big Time, Ave Caesar, Freddo, etc.*
- Perfumería (Riádigos)
- Baños públicos (en ambas plantas, mixtos y para discapacitados)

2do Piso

El Shopping, cuenta con 2 salas cinematográficas que son utilizadas para diversos fines:

- Reproducción de películas/estrenos
- Ciclo Cultural, donde se programan ciclos relacionados con la expresión Cultural.
- Charlas
- Sala de convenciones

El shopping, constantemente se va renovando, a fin de brindar un servicio diferenciado, es por ello, que además cuenta con:

- Escaleras fijas y mecánicas
- Ascensores
- Pagina Web
- Servicio de Atención al Cliente e informes
- Publicidad en TV

ANEXO VII

Análisis de la Competencia Indirecta

Paseo Diagonal

Subsuelo

- Cines: El Paseo, posee 4 salas de cines de 1ra línea, con la más alta tecnología, los mismos, a su vez, se adaptan a diferentes fines, como por ejemplo: Teatro, sala de conferencias, eventos sociales, etc.

Planta Baja

- Locales: En este sector encontramos locales comerciales, entre ellos: *Soho, Puente la Reina, Vicenza, Uomo, Tunnel, Pato Pampa, etc.*
- Stands: *Santander Rio, Kio, Adrian Retratos, etc.*
- Gastronomía: Confitería Boston
- Baños Públicos

1er Piso

- Gimnasio: El mismo se llama Energym, y ocupa parte del 1er y 2do piso. Posee un equipamiento diferenciado del resto de los gimnasios que se encuentran en la ciudad, y un destacado staff de profesores.
- Cybercenter: Este espacio esta ocupado por 30 computadoras que pueden ser utilizadas para diversos fines, junto con un café y un fast food.
- Studio Café: Restaurant/Bar temático como no hay otro en la ciudad, el mismo cuenta con la más alta tecnología, múltiples televisores, pantallas gigantes y hasta una cabina vidriada, donde opera un DJ.

2do Piso

- Sacoa entertainment: El mismo esta destinado a los más pequeños, contiene entretenimiento electrónico de 1er nivel. Ocupa el 2do y parte del 1er piso del Paseo.

Servicios Adicionales

- Escaleras Fijas y Mecánicas
- Ascensores
- Pagina Web

ANEXO VIII

Análisis de la competencia Indirecta

Museo del Mar

Encuentro (Planta Baja)

- **Recepción:** Al entrar al museo, lo primero que encontramos es la recepción, donde se encuentra una persona, quien guía según la actividad que se valla a realizar. Junto a la misma, se halla un mapa gigante, donde se encuentra marcado el recorrido, del fundador, que realizó para obtener los caracoles que hoy se exponen en este lugar.
- **Auditorium:** El mismo tiene una capacidad de 76 butacas, en desnivel. Cumple varias funciones como: Teatro, Sala de conferencias, Sala de congresos, etc.
- **Café,** el cual se encuentra rodeado de peceras gigantes de agua salada, que recrean un ambiente submarino asombroso. En el mismo espacio hay computadoras, para diversos fines.
- **Sea Shop:** Aquí se venden replicas de caracoles y otros recuerdos.

Nácar (1er Piso)

- **Exposición:** En la misma se encuentra una amplia exposición de los caracoles.
- **Sala:** Este espacio se encuentra preparado para realizar diferentes muestras de arte contemporáneo. Aquí se promueve el trabajo que realizan artistas regionales.
- **Biblioteca y sala de lectura:** Aquellas personas interesadas en el estudio del mundo submarino, pueden recurrir a la biblioteca del museo y sala de lectura para su estudio.

Rocas (2do Piso)

- En este espacio, se puede apreciar un amplio ambiente de caverna inmersa en Agua dulce, donde conviven diferentes organismos marinos.

Cielo (3 Piso)

- *Mirador y terraza:* Desde el piso más alto del edificio, se puede apreciar la totalidad del museo, como así también los diferentes puntos de la ciudad. Este piso también tiene un pequeño faro.

Servicios Adicionales:

- Visitas Guiadas
- Pagina Web

ANEXO IX

Presupuesto Pagina Web



Mar del Plata, Noviembre de 2008.

**Sres.
Centro de ACR
PRESENTE**

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de acercarle la siguiente cotización correspondiente al proceso de diseño, bocetado y realización de originales digitales -responsabilidad de la comunicación y dirección de arte-para el website de su firma www.centrodeacrmardelplata.com.ar. La misma consiste en el diseño, desarrollo y programación del website, a saber:

Website: El mismo será un sitio corporativo de gran calidad visual, funcional y dinámico -área pública y área privada-, por lo tanto, se incluye la creación y programación de base de datos para la ulterior administración y generación de contenidos por parte del comitente. Las secciones del website a desarrollar son las siguientes:

Área Pública: es el sitio visible para todos los visitantes.

:: *Quienes Somos: Pantalla fija con breve reseña de del Centro de ACR. Misión, Visión y Objetivos y detalles acerca del Centro.*

:: *Secciones varias: Detalle de las diferentes actividades que se desarrollaran en del Centro separadas en solapas (Actividades, Locales, Gastronomía, Cines, Salas RRHH)*

:: *Galería de imágenes: Administrable 100%. Se podrán subir por medio del administrador las imágenes con sus galerías, pudiendo filtrar por categorías, por fecha o por lugar.*

:: *Banners para promociones o descuentos vía acuerdos con las pautas graficas: Banners en flash, administrables. El administrador gestionara las altas y bajar del contenido. Posibilidad de rotación de los mismos aleatoriamente o por fecha.*

:: *Agenda de eventos (cronograma de actividades)*

:: *Contacto/Como publicitar: Pantalla fija con formas de contacto, teléfonos, mails y la posibilidad de agregar un formulario.*

Área Privada: En esta área las personas autorizadas podrán modificar determinadas secciones del website. Desde un sencillo y eficiente panel de control se podrán gestionar los contenidos publicados en el website: carga, modificaciones, altas de producto como también eliminar o borrar contenido.

:: Habilidades a utilizar

:: *Dirección de Arte*

:: *Gestión y organización integral del proyecto*

:: *Diseño grafico especializado en web*

:: *Realización de archivos originales*

:: *Programación*

:: Costos y plazos del proyecto

:: *Costo del proyecto: \$ 4470.-*

:: *Bonificación por trabajo inaugural: 15% de descuento*

:: *Costo final del trabajo: \$ 3800.- (peso tres mil ochocientos)*

No incluye costos de producción propios del proyecto: textos e imágenes provistas por el cliente. No incluye hosting

Incluye programación para website

:: Condiciones de venta

Plazos de pago:

- 30% contra aprobación de dicho presupuesto
- 40% contra entrega de muestras de diseño.
- 50% contra entrega del trabajo

Forma de pago:

- Efectivo, depósito bancario o cheque al día.

Al facturarse a cliente Responsable Inscripto dentro de la República Argentina, deberá imputarse IVA (impuesto al valor agregado) por el 21%.

Sin más y a la espera dev/noticias, lo saluda atte.

Gustavo Martin

ANEXO XI

Power point para la presentación y defensa de la Tesis de Licenciatura en Comercialización.