



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Ampliación Trabajo de Graduación

**“Nuevos emprendimientos turísticos en Salta -
Herramientas estratégicas”**

Alumno: Carlos Javier de los Ríos

Legajo: 13070

Mentor: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires, Argentina

Junio 2019

Contenido

Capítulo I: INTRODUCCION.....	2
1.1 Antecedentes del estudio	2
1.2 Problemática y Objetivos:	3
1.3 Metodología:	4
1.4 Tipo de investigación:	4
Capítulo II: CONTEXTO.....	5
2.1 Contexto actual del Turismo en Salta (2016-2019)	5
2.2 Establecimientos Hoteleros y Agencias de Viaje.....	6
2.3 Aeropuerto M.M de Güemes: Salta Hub logístico Nacional e Internacional.....	8
Capítulo III: Herramientas de Análisis Estratégico	10
3.1 Las 5 fuerzas de Michael Porter	10
3.1.2 Poder de Negociación de los Clientes:	11
3.1.3 Rivalidad entre las empresas:	12
3.1.4 Amenaza de Nuevos entrantes.....	13
3.1.5 Poder de negociación de los Proveedores.....	14
3.1.6 Amenaza de Productos Sustitutos.....	14
3.2 Análisis FODA	15
3.2.1 Fortalezas:.....	16
3.2.2 Debilidades:	17
3.2.4 Amenazas.....	18
3.3 Matriz BCG.....	19
3.3.1 Vaca lechera:	21
3.3.2 Estrella:	21
3.3.3 Interrogante.....	21
3.3.4 Perro:	21
Capítulo IV: Conclusión.....	22
Capítulo V: Bibliografía Consultada.....	24

Capítulo I: INTRODUCCION

1.1 Antecedentes del estudio

El estudio que estamos presentando tiene como antecedente al trabajo de graduación presentado por el mismo autor en 2006 titulado “Nuevos emprendimientos turísticos en Salta”, el cual tuvo como objetivo brindar información sobre determinados factores del proceso emprendedor de una muestra de estos emprendimientos. Para ello, se siguió la línea del trabajo realizado por el BID en 2002, titulado “Empresarialidad en Economías emergentes: Creación y desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia. Informe Argentina”. La finalidad en ese entonces era brindar un marco de referencia especialmente para futuros emprendedores.

Aquella investigación ha permitido tener conocimiento de un grupo de nuevos emprendimientos del sector Turismo en la Provincia de Salta, surgidos entre 1999 y 2004. Este grupo estuvo conformado por los tres tipos de emprendimientos de los cuales la Secretaría de Turismo de Salta mantiene estadísticas de los últimos 20 años:

- Agencias de Turismo,
- Establecimientos de Alojamiento
- Prestadores de Turismo Alternativo.

Se analizaron características básicas de los emprendedores encuestados, así como también de sus emprendimientos junto con diversos factores claves para cada una de las tres etapas del proceso emprendedor.

Para estudiar los distintos factores del proceso emprendedor, el mismo fue dividido en tres etapas:

- Etapa de Gestación del Proyecto empresarial
- Etapa de decisión final y puesta en marcha de la empresa
- Etapa de desarrollo inicial

Palabras claves: Emprendedores, proceso de creación de emprendimientos, turismo, agencias de turismo receptivo, establecimientos de alojamiento, prestadores de turismo alternativo.

1.2 Problemática y Objetivos:

En la introducción del primer material presentado en el 2006, mencionamos que el turismo en la provincia de Salta iniciaba su despegue en el año 1999 debido a una serie de políticas públicas provinciales de turismo iniciadas durante el gobierno de Juan Carlos Romero (1995-2007) centrando sus esfuerzos en este sector, considerándolo como eje de la reactivación productiva provincial (BID, 2003), políticas que la administración pública siguiente dieron continuidad (Gobierno de Juan Manuel Urtubey desde 2007 hasta la actualidad) y que las provincias vecinas también adoptarían de forma exitosa en los primeros años del nuevo milenio como Jujuy, Tucumán y Santiago del Estero (este último promocionando Termas de Río Hondo), generando así un polo Turístico del Norte. Para ello, fue necesaria la colaboración del Sector Privado, en particular de cientos de emprendimientos generados en los últimos 20 años, que permitieron ir aumentando la oferta de servicios mientras crecía fuertemente la demanda de turistas nacionales e internacionales.

La siguiente extensión tiene como objetivo brindar información a nuevos emprendedores y desarrollar herramientas conocidas de análisis del entorno, de la competencia, de las fortalezas, oportunidades, riesgos y amenazas que tienen actualmente los emprendimientos turísticos y un análisis estratégico del Destino Salta utilizando la matriz BCG para clasificar los principales lugares turísticos de la Provincia.

Estos análisis podrían servir a potenciales emprendedores a la hora de invertir.

1.3 Metodología:

Para desarrollar este capítulo, por un lado hemos tomado datos del Anuario 2016 y 2017 de la Secretaría de Turismo de Salta para analizar el contexto actual y la evolución del turismo en los últimos años. Luego explicaremos en resumen herramientas de análisis estratégico y las adaptaremos a emprendimientos turísticos en Salta y al propio destino turístico "Salta", utilizando para ello comunicaciones personales realizadas a actores influyentes en el sector, a saber:

- Sr. Estanislao Villanueva, Secretario de Turismo de la Provincia.
- Sr. Diego Patrón Costas, quien además de ser Gerente General de Hotel La Merced del Alto en Cachi, ocupa el cargo de Presidente de la Filial Salta de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHTRA)
- Sr. Christophe Carrizo, titular de Evolution Travel, importante agencia de turismo receptivo en Salta.

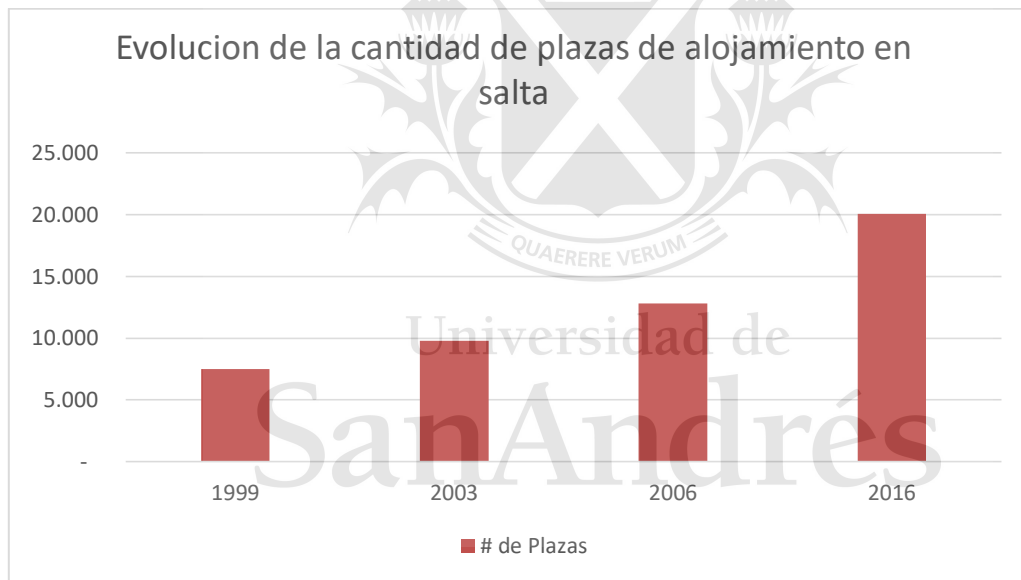
1.4 Tipo de investigación:

Este trabajo será de tipo descriptivo, puesto que vamos a analizar primero la realidad y evolución del sector turismo en Salta para luego hacer un análisis descriptivo del entorno de los emprendimientos de turismo, principalmente a los del sector hotelero y una clasificación de los lugares turísticos de Salta.

Capítulo II: CONTEXTO

2.1 Contexto actual del Turismo en Salta (2016-2019)

La Industria del Turismo en Salta ha crecido de manera notable en estos últimos 20 años (1999-2019). Por ejemplo recibió 1,7 millones de visitantes en 2017 (+52% que en 2007) y en 1999 había en la provincia 7.510 plazas de alojamiento vs 20.076 registradas en el año 2016, teniendo un crecimiento de 267% en 17 años generando demanda todo el año algo que décadas atrás únicamente se consideraba visitar Salta en semana Santa y en Vacaciones de Julio.



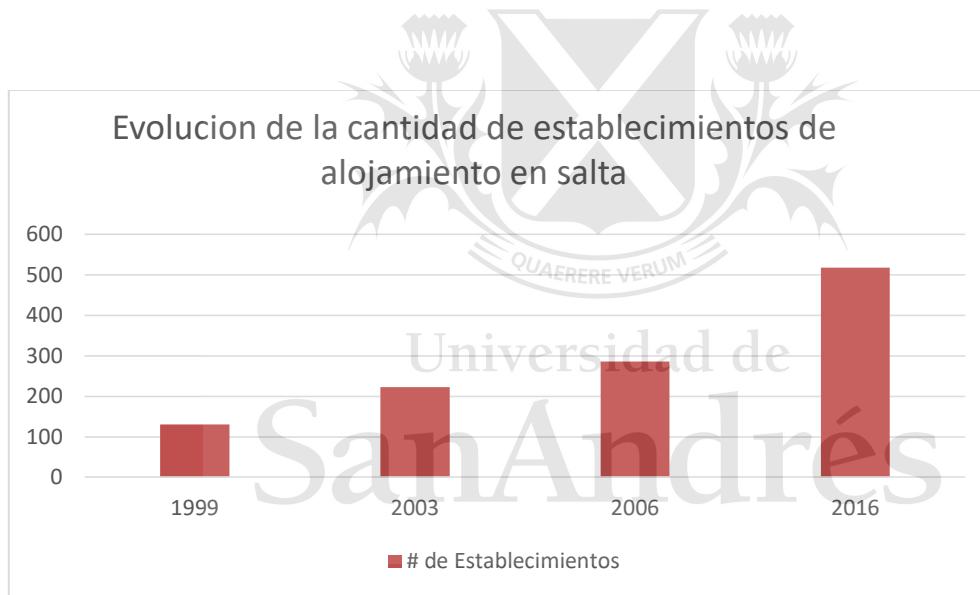
Fuente: Secretaria de Turismo de Salta anuario 2016 y 2017.

Actualmente se estima que el Turismo emplea directa e indirectamente a 44.000 personas y ha generado un efecto social positivo en la sociedad salteña ya que dicha industria requiere de personal calificado algo que las Instituciones educativas locales (Universidades e Institutos terciarios) han puesto al alcance de los habitantes de la provincia diversas carreras y cursos vinculados al Turismo, al igual que know how que transmiten los Empresarios y emprendedores Hoteleros de distintos tamaños, Agencias de Viaje, y demás empresas que han puesto todos

sus esfuerzos en capacitar a sus empleados desarrollándolos para estar a la altura del servicio necesario requerido para satisfacer las necesidades del Turista.

2.2 Establecimientos Hoteleros y Agencias de Viaje.

Entre el año 1999 y 2016, la cantidad de establecimientos hoteleros creció casi un 400% generando un atractivo adicional para el visitante debido a la diversidad de alojamientos en cuanto al tipo de alojamiento que le interese al visitante, pasando de 120 a más de 500 en toda la provincia. Para tener en cuenta, se abrieron numerosos establecimientos de relativamente pocas habitaciones, en especial en el interior de la provincia.

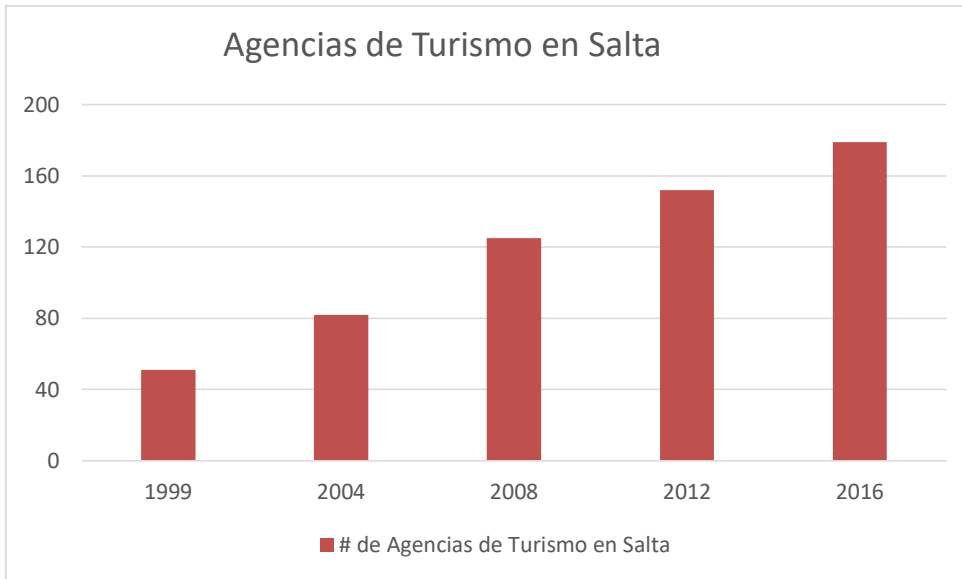


Fuente: Secretaria de Turismo de Salta anuario 2016 y 2017.

Localidad	2.016
Ciudad de Salta	11.743
5*	630
4*	1.345
3*	1.936
2*	1.540
1*	1.214
AP	777
RA	1.554
RB	2.157
S/C	365
GR	225
Alrededores	1.332
Principales Destinos	3.540
Resto de la Provincia	3.409
Total de Plazas en la Provincia	20.024

Fuente: Secretaria de Turismo de Salta anuario 2016 y 2017.

En cuanto a las Agencias de Viaje, el crecimiento alcanzado en los últimos 20 años es muy interesante, pasando de 51 agencias (año 1.999) a 179 agencias (año 2016), no siendo de la misma manera la evolución de prestadores de turismo alternativo que tuvo un aumento insignificante comparando información del año 2016 respecto a la información obtenida en 2006, de acuerdo a registros de la Secretaría de Turismo de Salta.



Fuente: *Secretaría de Turismo de Salta anuario 2016 y 2017.*

2.3 Aeropuerto M.M de Güemes: Salta Hub logístico Nacional e Internacional

Este aeropuerto remodelado en el año 2001, es un pilar fundamental para establecer las rutas aéreas y conexiones en Salta por parte de los salteños, para satisfacer la demanda de visitantes y para promocionar aún más la provincia. Dicho aeropuerto es el número 1 del noroeste Argentino alcanzando 1.110.000 de pasajeros en 2018 a pesar de haber tenido 25 días el aeropuerto cerrado por obras.

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2018
Total de Pasajeros (en miles)	691	709	749	858	972	1.110

Fuente: Aeropuertos Argentina 2000

Entre sus conexiones nacionales más importantes se encuentran Aeroparque, Ezeiza, Córdoba, Rosario, Mendoza, Iguazú y en cuanto a

Alumno: Carlos de los Ríos, legajo 13070

conexiones Internacionales, se destacan vuelos semanales a Santa Cruz de la Sierra, Iquique, Asunción y las nuevas ruta hacia Lima y Panamá, que son importantes Hub internacionales que facilitan la llegada de turistas desde gran parte del Continente Americano. Desde Canadá, Estados Unidos, México, Colombia, y muchos otros países se puede llegar a Salta con una sola conexión sin pasar por Buenos Aires.



Universidad de
San Andrés

Capítulo III: Herramientas de Análisis Estratégico

3.1 Las 5 fuerzas de Michael Porter

“Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1979. Lo que hizo fue utilizar como modelo una completa gestión que hace un análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento. Nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se puede tener en el mercado a largo plazo.” (Riquelme Leiva, 2015)

De acuerdo a Riquelme Leiva, Las 5 fuerzas que Porter consideró que existen todos los mercados son:

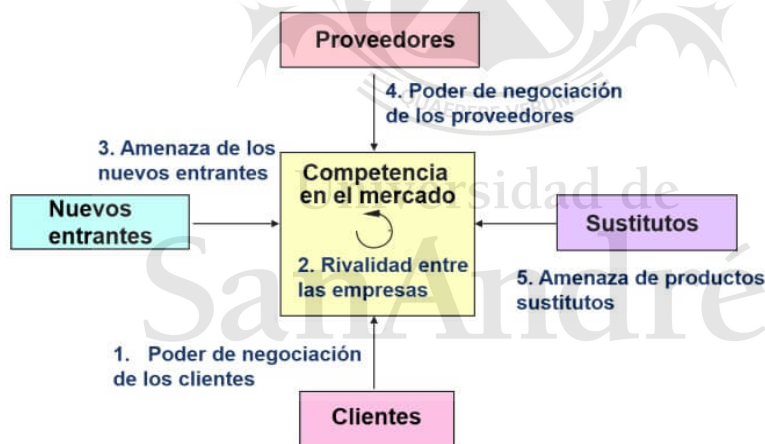


Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los clientes:** Si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa.

- **Rivalidad entre las empresas:** En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.
- **Amenaza de los nuevos competidores entrantes:** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación.
- **Amenaza de productos sustitutos:** En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter para los emprendimientos turísticos en Salta:

Adaptaremos este concepto a los emprendimientos turísticos de Salta y en particular a los de tipo hotelero.

3.1.2 Poder de Negociación de los Clientes:

En el rubro del turismo, los clientes son los pasajeros que pueden venir por vacaciones o por trabajo/negocios. Al respecto, nos comunicamos en forma personal con Diego Patrón Costas, Presidente de la Asociación de Hoteles de Turismo en Salta (AHT Salta) y Gerente General del Hotel La Merced del Alto en Cachi, (comunicación personal realizada el 22 de Mayo de 2019) y nos habló sobre diferentes tipos de clientes, los clientes individuales que en general no

tienen demasiado poder de negociación, clientes corporativos que pueden ser grandes empresas y tener cierto peso de negociación, y clientes intermediarios como las agencias de viaje, en especial las OTAS, es decir el conjunto de Agencias de viajes online que sí tienen un gran poder en muchos hoteles porque les generan al menos un tercio o la mitad de la ocupación y permiten posicionamiento a los hoteles, perdiendo rentabilidad pero ganando en volumen de ocupación.

Actualmente debido a la gran cantidad de información y variedad de establecimientos hoteleros, el cliente final tiene mayor fuerza en los períodos de estación media y baja principalmente en aquellos establecimientos que no tienen una gran diferenciación, influyen de manera indirecta, es decir eligiendo otras alternativas más económicas. No así en los períodos de alta estacionalidad en la cual la oferta no llega a satisfacer el total de la demanda. Por último, existen ciertos establecimientos hoteleros catalogados como únicos en la cual el cliente particular no tiene poder de negociación debido al éxito de estos alojamientos.

3.1.3 Rivalidad entre las empresas:

A modo general los establecimientos hoteleros compiten en tarifas en la provincia de Salta, más en la Ciudad de Salta que en los otros destinos de la Provincia, debido a que hay cierta maduración del mercado y un nivel de servicios estandarizado en muchos hoteles de la misma categoría. A modo de ejemplo prácticamente todos los hoteles 4 estrellas de la ciudad ofrecen buenos restaurantes, tipo de habitaciones similares, pileta, servicios similares, con lo cual compiten mucho en tarifas de acuerdo a la ocupación y a la temporada.

Durante los períodos de baja ocupación lo que ocurre es que los establecimientos hoteleros más grandes y/o de mayor categoría bajan sus tarifas generando un efecto cascada, en la que los complejos más pequeños y/o más económicos no logran hacerle competencia frente a los más grandes y de mayor categoría.

En el interior de la Provincia no pasa tanto eso excepto con aquellos catalogados como únicos en los que la competencia se diluye. Pudimos comprobar que El hotel La Merced del Alto en Cachi es una muestra de ello, porque ofrece un concepto y un nivel que en Cachi no tiene mayor competencia, tal cual nos cuenta su Gerente General.

En el caso de las Agencias de viaje receptoras, nos cuenta Christophe Carrizo de Evolution Travel, (Comunicación personal con el autor, el 28 de Mayo de 2019), compiten en la comercialización de excursiones pero es habitual que se generen pools de agencias, es decir alianzas entre varias agencias, lo cual permite trabajar con mayor eficiencia a todos sus integrantes. Por ejemplo compartiendo rodados, choferes, guías de turismo y también pasajeros.

3.1.4 Amenaza de Nuevos entrantes.

Sobre este tema, el Presidente de AHT Salta diferencia la Ciudad de Salta del resto de los destinos turísticos de la provincia, porque considera a la Capital provincial como un mercado con cierta madurez en donde hay menos oportunidades de crecimiento que en otros destinos. En su opinión dependiendo del tamaño de nuevos entrantes, podrían ser una amenaza significativa en tanto sean grandes jugadores como sucedió cuando ingresaron al mercado el Hotel Alejandro I y el Hotel Sheraton Salta.

El Sr. Patrón Costas separa en ese sentido a los demás destinos como Cachi, Iruya, San Carlos, Cafayate, porque considera que si bien al principio un jugador entrante amenazaría el mercado, en el mediano y largo plazo beneficiaría al destino y a sus integrantes porque una mayor oferta generaría un despegue del destino y un fuerte aumento en la demanda. A su vez considera que en una parte significativa lo que reduce hoy en día la amenaza de nuevos entrantes en inversiones hoteleras es el alto costo de financiamiento y el contexto macroeconómico de inestabilidad.

3.1.5 Poder de negociación de los Proveedores.

Para los complejos hoteleros existe una gran variedad de proveedores, algunos de productos y otros de servicios, pero en general no hay demasiado poder de negociación, de acuerdo a lo que interpreta Diego Patrón Costas.

Por otro lado, ya hemos hablado en la fuerza #1 respecto al poder de las agencias de viaje y sitios de reserva online que generan pagos de comisiones a cambio de volumen, que pueden también considerarse como proveedores.

A su vez, el capital humano para ciertos puestos claves tanto en las agencias como en los hoteles tienen su propio poder de negociación debido a la falta de personal calificado para llevar la operativa del negocio y/o gestión comercial aunque para cualquier posición interfiere en la negociación la extrema carga social impositiva de la República Argentina siendo el turismo una de las industrias que más mano de obra necesita.

3.1.6 Amenaza de Productos Sustitutos.

Nuevamente el Presidente de la AHT Salta nos aporta a este tema diciéndonos que “una amenaza importante para los establecimientos hoteleros es el alquiler de departamentos en forma temporaria sobre todo los que operan bajo informalidad, que siempre existieron pero que ahora pueden comercializarse de manera más eficiente mediante nuevas plataformas como Airbnb, o páginas similares que ofrecen departamentos para alquilar de forma temporaria sin los mismos controles, gastos y pago de impuestos que deben sortear los hoteles. En este sentido, tanto la Asociación Hotelera provincial como Nacional vienen trabajando para que se legisle adecuadamente sobre estas situaciones de disparidad, buscando que el Estado regule los distintos establecimientos para que tengan igualdad de condiciones.” (comunicación personal, 22 de Mayo de 2019)

Polo Turístico del Norte

Las provincias vecinas que desde hace varios años invierten en el turismo y promoción de sus destinos son para Salta una cooperación y una competencia a la vez, sirviendo a toda la región norte en la comunicación y publicidad brindando un abanico de opciones al turista nacional y a los extranjeros por la cantidad y variedad de destinos por visitar. También es una competencia para Salta ya que las provincias vecinas intentan evitar que el turista haga base en Salta Capital.

3.2 Análisis FODA

En primer lugar vamos a definir brevemente lo que es un análisis FODA creado por Albert Humphrey como una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de una empresa, un mercado o sencillamente una persona, fundamental en la administración y en el proceso de planificación. Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro (Riquelme Leiva, 2016).

Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

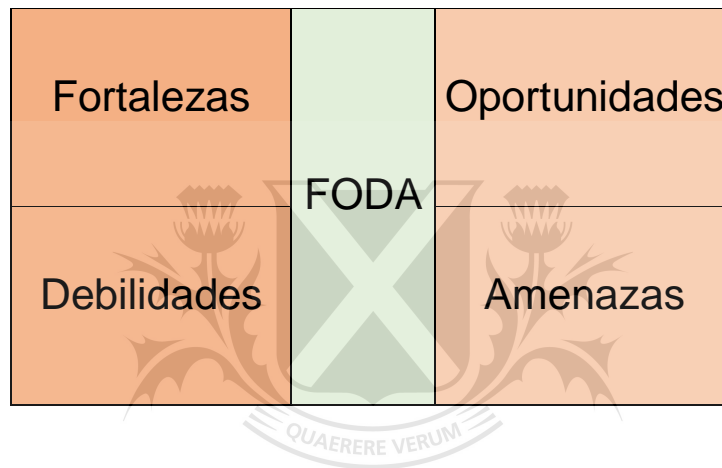
Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo. (Riquelme Leiva, 2016).

Utilizaremos la Matriz FODA para realizar un estudio del destino Salta analizando sus características internas (Fortalezas y debilidades) y sus características externas (oportunidades y amenazas).en una matriz cuadrada.

Para ello contamos con la experiencia del Secretario de Turismo de la Provincia, el Sr. Estanislao Villanueva. (Comunicación personal con el autor el 29 de Mayo de 2019)



3.2.1 Fortalezas:

Las frases “Salta la Linda” o bien su lema actual publicitario “Salta tan linda que enamora” son conocimientos adquiridos principalmente por los ciudadanos argentinos y de otras partes del mundo sobre la ciudad capital y el interior de la provincia junto a su arquitectura colonial, el emblemático tren a las Nubes, sus exquisitas empanadas, la música del folclore, la diversidad cultural, su posición territorial estratégica.

El Secretario de Turismo de Salta nos habla de la importancia de tomar el turismo como política de Estado desde hace 24 años, tener un plan estratégico, financiamiento internacional para el desarrollo del turismo (créditos del BID), un sector privado maduro, una mayor conectividad aérea, instalaciones e infraestructura para la realización de congresos y convenciones, sumado a un posicionamiento como líderes del NOA que conllevan todo tipo de apoyo de

organismos internacionales para investigación, fortalecimiento y concreción de proyectos turísticos en la Provincia.

El Aeropuerto Internacional M.M de Güemes ubicado en la ciudad de Salta es el aeropuerto más importante del norte y en un punto estratégico para cualquier visitante que quiere recorrer el Norte y Salta, tomando la ciudad como base para trasladarse al interior de la provincia y a las provincias vecinas.

Uno de los mejores centro de convenciones del País, sitio en la cual se desarrollan semanalmente congresos y reuniones corporativas con 10 salones y capacidad superior a 4 mil personas ubicado a pocos km del aeropuerto de Salta M.M de Güemes.

Cantidad y variedad de alojamientos ofrecen flexibilidad al Turista en cuanto al dinero a gastar y el tipo de alojamiento que quiera contratar (diversas categorías de hoteles, dentro o afuera de las ciudades, alojamientos boutique, en estancias, cabañas, etc.).

Todas estas fortalezas descriptas generan continuamente la atracción de los turistas para hospedarse en Salta, realizar excursiones, alquilar un auto, realizar cabalgatas, asistir a peñas folklóricas, etc.).

3.2.2 Debilidades:

La distancia en kilómetros de las principales ciudades de Argentina que concentran la mayoría de los habitantes del País y el alto costo del transporte aéreo impiden que la demanda turística avance a mayor ritmo, teniendo en cuenta la alta riqueza natural, arquitectónica, cultural y musical de la provincia. Al respecto, el Sr. Villanueva nos da cuenta de debilidades en infraestructura de rutas, como la ruta nacional 40, ruta nacional 51 y la ruta 34. También nos marca una falta de desarrollo de los municipios en materia de turismo que no acompañan a las políticas de la Provincia.

Otra debilidad que nos comenta es el escaso desarrollo de productos nuevos, servicios alternativos, etc.

3.2.3 Oportunidades.

Para el Secretario de Turismo “La oportunidad principal es la de mejorar la calidad de vida de los Salteños través del turismo y consolidar a Salta como líder del NOA.” Nos argumenta además que el Gobierno Provincial toma al Turismo como pilar del desarrollo de la provincia como fuente generadora de trabajo y divisas; y que en la búsqueda de lograr competitividad y eficiencia en costos de logística para la actividad es clave ir incorporando nuevas aerolíneas que arriben a Salta, la reactivación de trenes, ampliación y mejoramiento de rutas, garantizando la seguridad vial y acortando distancias. Si continúan estas políticas serán oportunidades de crecimiento para los emprendedores turísticos salteños.

3.2.4 Amenazas.

De acuerdo al funcionario público, la amenaza principal pasa por el contexto económico y financiero actual.

También nos cuenta que las provincias han imitado mucho a Salta en materia de promoción turística y si bien la provincia tiene un posicionamiento territorial estratégico en el Norte del país, la menor distancia desde la zona más poblada del país hacia destinos como dentro de la Provincia de Buenos Aires, de Santa Fe, de Córdoba, de Entre Ríos, Corrientes, Mendoza, San Juan ó San Luís, que siempre tuvieron algo de turismo pero que ahora también están realizando promoción en diversas partes del mundo, produce una amenaza al crecimiento del turismo en Salta aunque siempre a mediano y largo plazo, ese fortalecimiento de todo el turismo en Argentina permite mayor visibilidad a Salta y atrae una mayor demanda de turistas internacionales.

3.3 Matriz BCG

Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por el Boston Consulting Group en la década del 70 y publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973. . Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (Kotler y Armstrong; 2008).

Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes esta simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

Apoyándonos en Andreu Guimera (2016), en su blog de Marketing esencial, nos resume cada uno de los cuadrantes de la siguiente forma:

- **Estrella:** Altas tasa de crecimiento de mercado y cuota de mercado relativa. Toda estrella fue antes un dilema pero no necesariamente produce beneficios económicos pues debe satisfacerse la alta tasa de crecimiento del mercado a la vez que mantenerse como líder frente a los competidores.

- **Vaca lechera:** Tasa de crecimiento baja pero cuota de mercado relativa alta. Son Antiguos productos estrella que generan mucho efectivo (por economía de escala y márgenes amplios).
- **Interrogante:** Alta tasa de crecimiento de mercado pero baja cuota de mercado relativa. Casi todos los productos que entran en un mercado en que ya hay un líder son dilemas y requieren inversión. Hay que evaluar si merece la pena pues el objetivo es convertir un producto dilema en producto estrella.
- **Perro:** bajas tasa de crecimiento de mercado y cuota de mercado relativa. Generan bajos beneficios o incluso pérdidas, por lo que hay que evaluar su continuidad.



Matriz BCG adaptada a la Provincia de Salta:

Realizando una matriz de BCG adaptada a Salta, se puede observar y planificar estratégicamente en que destinos o lugares convendría desarrollar servicios, brindar excursiones, construir o agrandar establecimientos hoteleros según la idea del emprendedor.

3.3.1 Vaca lechera:

Tanto el Secretario de Turismo como el Presidente de AHT Salta (en las mencionadas comunicaciones personales con el autor efectuadas en Mayo 2019) coinciden en que **Salta Capital**, con 223 establecimientos hoteleros con una alta participación en el mercado y entrando en un ritmo de crecimiento sostenido pero con tasa más baja, es la Vaca Lechera como destino de la Provincia.

3.3.2 Estrella:

De igual manera consideran ambos dirigentes que productos Estrella son Cafayate, con 75 establecimientos hoteleros y San Lorenzo con 36 establecimientos. Ambos destinos turísticos están creciendo fuertemente y ganando market share en la provincia y la región.

3.3.3 Interrogante

Al respecto, para el Sr. Diego Patrón Costas, quien gerencia un hotel en Cachi, nos menciona que justamente Cachi es un destino incógnita o interrogante, y su fundamento es que con 18 establecimientos hoteleros, ninguno de gran magnitud, parte de una plaza hotelera muy baja y en los últimos años muestra buena tasa de crecimiento. En su opinión es sin lugar a dudas un destino con alto potencial que va a posicionarse en los próximos años y una oportunidad para emprender no sólo en hotelería sino también en servicios enfocados al turismo.

3.3.4 Perro:

Con Bajo crecimiento y baja participación de mercado se encuentran destinos que empezaron a trabajar en materia de Turismo como Orán y Tartagal, así como Metán y Rosario de la Frontera.

Capítulo IV: Conclusión

Los emprendedores turísticos que quieren entrar a la provincia de Salta ya sea mediante establecimientos hoteleros, agencias de viaje receptoras y prestadores de servicio alternativo tienen a disposición datos estadísticos reales y objetivos de la expansión del turismo en Salta y en el Norte Argentino de los últimos 20 años que se iniciaba en 1999 y proyecciones futuras de la evolución del turismo en la provincia. También pueden analizar el alcance y el impacto de las medidas tomadas del gobierno nacional y provincial en materia de políticas públicas vinculadas a la generación de demanda de turismo.

El contexto actual no es el mismo que hace 10 o 20 años, por lo cual el/la emprendedor/a debe conocer cuáles son sus características internas (fortalezas/debilidades) y externas (amenazas y oportunidades) pero a su vez también debe replicar dicho análisis para la provincia de Salta de manera de identificar actividades, destinos, servicios, ritmos musicales, etc que seducen al turista a visitar la provincia, qué buscan en ella y como contrarrestar las debilidades. También debe estar atento a las nuevas oportunidades y a las amenazas que puedan surgir.

Conocer las reglas del juego, en una industria competitiva es fundamental a la hora de lograr la eficiencia y el éxito. Los competidores locales y de las otras provincias no se quedan de brazos cruzados, la innovación, diferenciación del servicio, liderazgo en costos, son modelos que deben plantearse a la hora de realizar el emprendimiento como así también el tipo de recurso humano que necesita, si existe y si puede pagarlo. Los clientes son cada vez más exigentes en la búsqueda de relación calidad/precio y tienen poder para elegir otras alternativas y productos sustitutos. Las agencias de viaje y sitios de reserva online son herramientas de ventas en los cuales establecer convenios con ellos, puede brindar mayor volumen de ventas a cambio de comisiones que a la vez deben y afectan en cierta manera la rentabilidad del emprendimiento.

La demanda de turismo crece al igual que la oferta existiendo en la actualidad una gran cantidad de alojamientos en la provincia por lo cual el emprendedor debe preparar una estrategia y una proyección de crecimiento acorde al destino que elija brindar su servicio, no debiendo realizar una misma propuesta para Salta Capital con gran participación de mercado y con tasa de crecimiento más baja que un servicio o establecimiento hotelero en Cafayate o San Lorenzo que crecen a tasas más rápidas y ya tienen una parte del mercado o bien Cachi que tiene una porción del mercado muy pequeña con un gran potencial de crecimiento en los próximos años.

Conseguir financiación fue y es un reto para los emprendedores, por lo cual es fundamental realizar un análisis financiero de evaluación de proyectos para evaluar la mejor alternativa.

Para el caso de los emprendimientos hoteleros es más complejo debido a que la inversión es más elevada. En este sentido, resulta necesario tomar en cuenta escenarios futuros con distintos tipos de cambio y tasas de inflación, para estimar el flujo de ingresos y egresos. Siendo diferente el impacto de un establecimiento hotelero catalogado como "único" que tiene sus tarifas dolarizadas con una alta demanda de turistas extranjeros que un establecimiento con menos diferenciación apuntado al público nacional con tarifas en pesos.

Capítulo V: Bibliografía Consultada

- *DE LOS RÍOS, CARLOS JAVIER: Nuevos emprendimientos turísticos en Salta, Trabajo de graduación, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2006.*
- *GUIMERA, ANDREU: La Matriz BCG (blog). 12 de Enero de 2016.*
<https://www.marketing-esencial.com/2016/01/12/la-matriz-bcg/>
- *KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY: Fundamentos de Marketing. 8ª.ed. Pearson Educación; México 2.008.*
- *PORTER, MICHAEL E.: Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia, Grupo Editorial Patria, 38ª reimpresión, México 2008.*
- *RIQUELME LEIVA, MATIAS: FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile, 2016. Recuperado de:*
<http://www.analisisfoda.com/>.
- *SECRETARÍA DE LA GOBERNACIÓN DE TURISMO DE SALTA.: Informe Estadístico de la Provincia de Salta, Año 2016/2017.*

Entrevistas personales realizadas:

- *CARRIZO, CHRISTOPHE: Director de EVOLUTION TRAVEL. (Agencia de turismo de Salta). Comunicación personal realizada el 28 de Mayo de 2019.*
- *PATRON COSTAS, DIEGO: Presidente de la filial Salta de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (AHTRA) y Gerente General de Hotel La Merced del Alto en Cachi, Provincia de Salta. Comunicación personal, 22 de Mayo de 2019.*
- *VILLANUEVA, ESTANISLAO: Secretario de Turismo de la Provincia de Salta. Comunicación personal, 29 de Mayo de 2019.*

Páginas web consultadas

- MATRIZ BCG.COM

<http://www.matrizbcg.com/> (Consulta el 24 de Abril de 2019)

- MINISTERIO DE CULTURA Y TURISMO DE SALTA

<http://www.turismosalta.gov.ar> (Consulta el 15 de Marzo de 2019)



Universidad de
San Andrés