



**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Administración**

**“Planificación Estratégica para el Mayoral Hotel  
de Río Tercero, Córdoba”.**

**Autora: Sandrone, Verónica Inés**

**Agosto de  
2011**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo final de graduación, tiene como finalidad elaborar la Planificación Estratégica del Mayoral Hotel para los próximos cinco años, con el objetivo de mejorar su orientación al mercado y liderar el sector hotelero de la ciudad. El Mayoral Hotel, categorizado 2 estrellas, se encuentra ubicado en la ciudad de Río Tercero sobre la Avenida Savio, principal acceso a la ciudad. Se caracteriza por ser de tipo urbano y su público está formado principalmente por personas que se desplazan por motivos de trabajo por un período medio-corto. Lo que se pretende con la Planificación Estratégica es plantear objetivos claros y establecer planes de acción, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar la estrategia con el fin de mejorar y optimizar el servicio y posicionarse primeros en el mercado.

## **ABSTRACT**

The aim of the following graduation study is to develop the Hotel Mayoral Strategic Planning for the next five years, in order to improve their business performance and their market orientation. Mayoral Hotel is rated 2 stars and it's located in Rio Tercero city on Savio Avenue, the main access to the city. The hotel is an urban style hotel, targeting mainly business travelers, usually for a medium-long term period. In the following pages, objectives, action plans, responsibilities and timetables are set to implement the strategy in order to attract a diverse type of customers, to optimize services and to be placed first in the market.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	1
Agradecimientos.....	2
<b>PARTE 1: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1 Introducción.....	6
1.2 Definición del tema.....	7
1.3 Definición objetivo general.....	7
1.4 Definición objetivos específicos.....	7
<b>PARTE 2: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>8</b>
<b>PARTE 3: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>PARTE 4: DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>22</b>
4.1.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	22
4.1.2 Factores económicos.....	22
4.1.3 Factores socio-demográficos.....	24
4.1.4 Factor político-legal.....	26
4.1.5 Características relevantes de la industria hotelera.....	28
4.1.6 Análisis de la competencia.....	36
4.1.7 Análisis del poder de las fuerzas competitivas.....	41
4.1.8 Evaluación de las posiciones competitivas de las compañías rivales.....	43
4.1.9 Predicción de los movimientos futuros de los principales competidores.....	46
4.1.10 Factores clave de éxito (FCE).....	47
4.1.11 Conclusiones a cerca del atractivo de la industria en general.....	48
4.2 ANÁLISIS INTERNO.....	50
4.2.1 Organigrama del Mayoral Hotel.....	52
4.2.2 Cultura organizacional.....	54
4.2.3 Funcionamiento de la estrategia actual del Hotel.....	56
4.2.4 Evaluación de las fuerzas competitivas.....	60
4.2.5 Problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía.....	63
4.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	64
4.3.1 Análisis FODA.....	65
<b>PARTE 5: PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>66</b>
5.1 Visión y Misión de la organización.....	66
5.2 Objetivos estratégicos.....	68
5.3 Objetivos financieros.....	68
5.4 Estrategia general.....	68
5.5 Planes de acción.....	69
5.6 Costos totales de los planes de acción.....	79
5.7 Cronograma de las actividades.....	81
5.8 Medición de la calidad de servicio.....	84

<b>PARTE 6: CONCLUSIONES.....</b>	<b>85</b>
6.1 Conclusión Final.....	85
6.2 Recomendaciones.....	87
<b>PARTE 7: BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>89</b>
<b>PARTE 8: ANEXOS .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO 1: ARTÍCULOS</b>	
1.1 Situación hotelera de la ciudad de Río Tercero.....	90
1.2 Industria hotelera de la ciudad de Río Tercero.....	92
<b>ANEXO 2: CUADROS Y TABLAS</b>	
2.1 Ingreso de pasajeros promedio de la industria hotelera de Río Tercero.....	96
2.2 Porcentaje de clientes que ingresaron a Río Tercero durante el año 2010.....	96
2.3 Participación relativa en el mercado de los hoteles de Río Tercero.....	97
2.4 Comparación de los servicios y características de los hoteles de la ciudad.....	97
2.5 Tabla incorporación de tecnología para reducir costos en energía.....	98
2.6 Tabla comparativa de las TNA para obtener créditos.....	99
2.7 Presupuesto esperado luego de la aplicación de los planes de acción.....	100
<b>ANEXO 3: ENTREVISTAS Y ENCUESTAS</b>	
3.1 Factores que determinan la elección y la calidad de servicio de un hotel.....	101
3.2 Aspectos internos de la cultura y el clima organizacional del Mayoral hotel.....	104
3.3 Entrevista a la directora de la empresa.....	106
3.4 Entrevista a la Funcionaria del área de Planificación Turística de Río Tercero.....	109
<b>ANEXO 4: PLANILLAS</b>	
4.1 Planilla de asistencia y realización en capacitaciones.....	112
4.2 Planilla para evaluación de desempeño del personal.....	112
4.3 Planilla cumpleaños Mayoral.....	112
<b>ANEXO 5: MANUAL DE CALIDAD</b>	
5.1 Aspectos principales del Manual de Calidad. Norma IRAM 30400.....	113
5.1.2 Descripción de las actividades del organigrama.....	114
<b>ANEXO 6: MAPA DEL GRUPO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA</b>	
6.1 Referencias y explicación del mapa de grupos estratégicos.....	115

## **ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

### **TABLAS**

1. Oferta de equipamiento para congresos y convenciones de la ciudad de Río Tercero.
2. Oferta de equipamiento en esparcimientos en la ciudad de Río Tercero
3. Porcentaje de ocupación anual de las plazas del sector hotelero de Río Tercero en los últimos cuatro años.
4. Participación relativa en el mercado de los hoteles de Río Tercero.
5. Evaluación ponderada de los aspectos principales denominados como "calidad de servicio".
6. Ponderación de los Factores clave de éxitos de los hoteles de la industria de Río Tercero.
7. Participación en el mercado del Mayoral Hotel
8. Presupuesto anual promedio del Mayoral Hotel
9. Evaluaciones ponderadas de la fuerza competitiva de las compañías de la industria hotelera de la ciudad.

### **GRÁFICO**

1. Mapa del grupo estratégico de la industria.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El siguiente trabajo tiene como finalidad analizar la situación actual del Mayoral Hotel de Río Tercero, con el objetivo de elaborar una planificación estratégica que permita mejorar su orientación al mercado- comprender sus clientes, competidores y fuerzas del entorno- y liderar el mercado local. Para ello, es necesario determinar los objetivos, seleccionar una estrategia competitiva para la compañía, definir planes de acción (que respondan a las exigencias del mercado) y ordenarlos en el tiempo.

La planificación estratégica es primordial para el éxito de toda organización. En nuestro país, donde la mayoría son pequeñas y medianas empresas, es fundamental diferenciarse y orientarse en base a una estrategia que permita crear y mantener una ventaja competitiva que genere la satisfacción de los clientes con mayor excelencia que la competencia.

El presente trabajo está dividido en las siguientes partes:

- la primera, en la cual se define el tema, el objetivo general y los objetivos específicos,
- la segunda, en la cual se redacta la metodología de trabajo donde se explican las herramientas utilizadas,
- el marco teórico donde se definen los conceptos más importantes que se desarrollan en la etapa del diagnóstico y,
- la cuarta y última, donde se desarrolla el análisis interno y externo de la compañía que permitirá definir la situación actual del hotel.

Finalmente, se elabora la planificación estratégica para los próximos cinco años para el Mayoral Hotel y se definen los planes de acción que contribuirán al logro de los objetivos planteados.

## **1.2 DEFINICIÓN DEL TEMA**

Planificación estratégica para el Mayoral Hotel de Río Tercero

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar la planificación estratégica para el Mayoral Hotel de Río Tercero, con el objetivo de mejorar su orientación al mercado y liderar el sector hotelero de la ciudad.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el macroentorno teniendo en cuenta los factores económicos, políticos-legales y socio-demográficos del mismo.
- Realizar un análisis industrial y competitivo.
- Analizar la situación interna del Mayoral Hotel.
- Identificar y formalizar la visión y misión de la compañía.
- Proponer objetivos estratégicos y financieros para los próximos cinco años.
- Definir una estrategia adecuada para la empresa.
- Elaborar planes de acción que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

## **2. MARCO METODOLÓGICO**

El tipo de diseño que se utilizó en la investigación es no experimental, porque se observaron los fenómenos tal como se dan en su contexto natural (el hotel y su entorno).

Para la realización del trabajo se recolectó información a través de fuentes primarias tales como la observación directa, encuestas al personal, entrevista a la directora de la empresa, reuniones informales con personal de las distintas áreas e investigaciones realizadas mediante trabajo de campo. Dichos instrumentos permitieron recopilar la información necesaria y aportaron los cimientos esenciales para luego poder elaborar el presente trabajo.

Uno de los instrumentos más valiosos fue el empleo de la observación directa, ya que permitió el contacto con el grupo social real objeto de la investigación. En este sentido, se pudo entablar una relación interpersonal con los diferentes niveles de la empresa lo que favoreció un fácil acceso a las actividades del hotel.

Por otro lado, las entrevistas personales a la funcionaria del área de Planificación Turística de la Municipalidad de Río Tercero y a la Directora de la Empresa posibilitaron comprender en profundidad los temas tratados. Tanto las preguntas como las respuestas planteadas pudieron ser ampliadas, retomadas o aclaradas según la situación lo requería.

Debido a la naturaleza de la investigación, se realizó además un estudio de carácter exploratorio. El método que se utilizó fue la recolección de datos secundarios en distintas instituciones u organismos que sirvieron como referente para la formulación de la planificación estratégica. Dicha recolección se hizo a través de las páginas oficiales en Internet, entrevistas telefónicas a la funcionaria del área de Planificación Turística de Río Tercero y a la directora del Mayoral Hotel, artículos periodísticos y revistas. También se consultaron documentos del área de planificación turística de Río Tercero y Agencia Córdoba Turismo, los que aportaron información necesaria para la realización del trabajo.

Además, se consultaron leyes y convenciones que regulan el funcionamiento del sector, documentos de experiencias pasadas de distintos establecimientos de la zona y se consultó bibliografía de autores como Thompson y Strickland, Micheal Porter, Koontz y Weihrich, entre otros.

### **3. MARCO TEÓRICO**

La herramienta de gestión que se utilizó en el presente trabajo es la **planificación estratégica**. Los autores más consultados para la realización del mismo fueron fundamentalmente Thompson y Strickland, Koontz y Wehrich.

La definición de planeación estratégica es un concepto que surge a mediados del siglo XX, como una herramienta utilizada por empresas dedicadas a distintos rubros. El resultado de la misma es un Plan de acción que permite el logro de los objetivos planteados por las compañías. Existen varias definiciones expuestas por distintos autores acerca de la planeación estratégica, muchos de ellos cuando definen este concepto lo asocian a la idea de *“alistarse para el futuro”*. Siguiendo esta línea, Bolan dice que *“planificar es pensar en el futuro”* (Bolan 1974:15) mientras que Weick agrega a la definición anterior que *“planificar es controlar el futuro, no sólo pensar en él”* (Weick 1969:5)

Para la realización de este trabajo se toma la siguiente definición de planificación estratégica: *“es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados”*. (Miklos y Maldonado, 2000:33)

Es propio de la planificación estratégica el analizar la situación actual de la organización y de su entorno. Por lo tanto, para poder hacer una apropiada interpretación de una empresa y de su situación actual es necesario, en primer lugar, realizar un **diagnóstico organizacional**. Dicho diagnóstico es fundamental porque analiza la situación real de una compañía en un momento dado, tanto en sus aspectos internos como en los externos. En este sentido, Thompson & Strickland exponen que: *“sin una comprensión perceptiva de los aspectos estratégicos del macroambiente y microambiente de una compañía, son mayores las probabilidades de que los administradores elijan un plan de acción estratégico que no se ajuste bien a la situación, que tenga pocos prospectos de crear una ventaja competitiva y de mejorar el desempeño de la compañía.”* (Thompson & Strickland. 2000:12).

Según estos autores, el análisis del diagnóstico organizacional se estructura en tres pasos:

1. Análisis del macro entorno

2. Análisis del micro entorno
3. Análisis de la situación interna de la organización

A continuación se desarrollarán aspectos referidos al macro y micro entorno que forman parte del análisis externo de la organización.

### **ANÁLISIS EXTERNO**

Cualquier factor del medio influye en el desarrollo de una estrategia que determine la empresa, como pueden ser factores políticos-legales, económicos y socio-demográficos: *“todos pueden generar oportunidades de negocio para la empresa. Lo que interesa es saber de qué manera estos factores globales del entorno (macro entorno) afectan al entorno sectorial de la empresa (micro entorno). Un entorno sectorial que componen clientes, proveedores y competencia.” (Grant Robert. 2004:100)*

MACROENTORNO, es el ambiente más general, compuesto por fuerzas externas que pueden tener una influencia directa o indirecta en la empresa. Este no es controlable. Algunos autores sostienen que *“todas las organizaciones operan en un macroambiente, el cual está definido por los elementos más generales del ambiente externo que potencialmente pueden influir en las decisiones estratégicas.” (Bateman y Snell, 2003:45)*

Los factores que se analizan en relación con el macroentorno son los siguientes:

- Factores económicos: son aquellos que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa. Las variables que se tienen en cuenta en relación a estos factores son: la inflación, los niveles de precios, la política fiscal y el PBI, entre otros.
- Factores políticos-legales: son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad que tendrán una repercusión económica. En este sentido, se analizan las influencias políticas del gobierno en lo que afecta a la industria, sus acciones, las medidas que se toman y de qué manera influyen en el desempeño de la industria. En cuanto a la parte legal se tienen en cuenta la regulación del mercado laboral, la legislación y la política fiscal y tributaria: *“la actividad del gobierno influye prácticamente en*

*todas la empresas y todos los aspectos de la vida.....Las leyes suelen ser producto de presiones y problemas sociales.....” (Koontz y Wehrich. 1998: 65)*

- Factores socio-demográficos: se refieren a las características estadísticas de una población. Estas características incluyen el cambio de población activa, cantidad de habitantes, al grado relativo de valor que cada sociedad le da a las maneras en que existe y funciona. Además Koontz y Wehrich agregan que las condiciones sociales también se componen de las actitudes, aspiraciones, intereses, grados de inteligencia y costumbres de las personas que forman parte de una sociedad.

En relación con el macroentorno, Koontz y Wehrich expresan que: *“Los administradores operan en un ambiente complejo. Este ambiente les afecta, aunque en cierta medida también ejercen influencia sobre el mismo. .... En su toma de decisiones los administradores deben considerar las condiciones económicas del ambiente, política fiscal y tributaria del gobierno y los factores sociales prevaletentes en una región”.* (Koontz y Wehrich. 1998:72)

**MICROENTORNO:** son todos aquellos factores que afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.

Para el desarrollo del análisis del sector, el microentorno, se utiliza el modelo propuesto por Thompson y Strickland, el cual depende del desarrollo de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales características económicas de la industria?
- ¿Cuáles son las fuerzas competitivas en la industria y qué importancia tienen?
- ¿Que compañías se encuentran en las posiciones competitivas más fuertes y más débiles?
- ¿Quién hará probablemente los siguientes movimientos competitivos y cuales serán estos?
- ¿Qué factores claves determinarán el éxito o fracaso competitivo?
- Es atractiva la industria en términos de sus posibilidades de tener una rentabilidad superior al promedio?

Dichos autores afirman que *“el conjunto de respuestas a estas preguntas permite que se conozca el entorno circundante de una compañía y que se cree la base para que la estrategia concuerde con las cambiantes condiciones de la industria y con las fuerzas competitivas”* (Thompson y Strickland: 2001:63)

A continuación se desarrollan los conceptos y técnicas más importantes que incluye cada pregunta.

### **Identificación de las características dominantes de la industria**

*“El análisis industrial y competitivo empieza con una visión general de los rasgos económicos dominantes de la industria. Las características económicas de una industria tienen consecuencias importantes en la formulación de una estrategia eficaz.”* (Thompson y Strickland: 2001:64)

Los factores que se consideran para realizar la identificación de las características dominantes de la industria son:

1. Caracterización y número de los clientes
2. Tamaño de mercado
3. Alcance de la rivalidad competitiva
4. Etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la industria y tasa de crecimiento del mercado.
5. Cantidad de compañías rivales
6. Caracterización del servicio
7. utilización de la capacidad
8. Rentabilidad del mercado

Estos factores permiten identificar los rasgos económicos claves de la industria y las condiciones que rodean a la compañía que, a veces, son las razones por las que unas empresas son más exitosas que otras.

### **Análisis de la competencia**

El análisis de la competencia consiste en el estudio y análisis de los competidores de la industria que permitan posteriormente, tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir adecuadamente con ellos.

En este punto se recopila la información relevante sobre los competidores; cuántos son los competidores de la industria, cuáles son los líderes o los principales, donde están ubicados, cuáles son sus precios, cuál es su experiencia en el mercado, entre otros.

### **Análisis del poder de las fuerzas competitivas**

Thompson y Strickland identifican las cinco fuerzas competitivas de Porter ya que permite diagnosticar las principales presiones competitivas en la industria y ver la importancia de cada una. Para los autores antes mencionados, la competencia es el conjunto de las siguientes cinco fuerzas competitivas:

- Rivalidad entre los vendedores en competencia (competidores): se trata de identificar a los competidores, el grado de rivalidad entre estos, conocer las ventajas competitivas de cada uno y ver qué estrategias utiliza cada uno para competir.
- Fuerza competitiva de las entradas potenciales: se analiza la facilidad que presenta la industria para que ingresen nuevos competidores. *“La amenaza competitiva originada por extraños que entran en un mercado es más fuerte cuando las barreras de entrada son bajas, cuando los miembros ya establecidos no pelean con vigor para evitar que un recién llegado gane una posición en el mercado y cuando un recién llegado puede esperar la obtención de utilidades atractivas.” (Thompson y Strickland: 2001:72)*
- La fuerza competitiva de los productos sustitutos: es el análisis de las posibilidades de la entrada o existencia de productos sustitutos especialmente *“cuando sus precios son atractivos, los costos por el cambio para los compradores son bajos y los compradores creen que los sustitutos tienen iguales o mejores características.” (Thompson y Strickland: 2001:82)*
- El poder de negociación de los proveedores: influye fuertemente en la industria ya que la capacidad de ellos para negociar *“constituye una gran fuerza competitiva si tienen el suficiente poder de negociación para imponer una prima en el precio de sus materiales y si pueden afectar la posición competitiva de los rivales de la industria por la garantía de sus entregas o por*

*la calidad y el rendimiento de los artículos que abastecen". (Thompson y Strickland: 2001:83)*

- El poder de los compradores: se analizan aquellos factores que pueden influir en el poder de negociación de los compradores. Estos se *"convierten en una mayor fuerza competitiva cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otros términos de las condiciones de venta"* (Thompson y Strickland 2001:84)

### **Posición competitiva de las compañías principales.**

Para analizar este punto se utiliza el mapa de grupos estratégicos, una técnica que revela las posiciones competitivas de las empresas en la industria. Esto permite reconocer aquellas compañías rivales que tienen enfoque y posiciones competitivas similares en el mercado.

Para la realización del mapa de grupos estratégicos se identifican:

1. Las principales características que diferencian a los compañías entre sí y se seleccionan dos variables para cada eje - vertical y horizontal-.
2. Se sitúan las compañías en las variables de acuerdo a la puntuación de cada una.
3. Se asignan las compañías que están en un mismo grupo
4. De acuerdo al tamaño y la posición de mercado se dibujan los círculos que representan cada compañía.

*"Cuanto más cerca estén los grupos estratégicos en el mapa, mayor tiende a ser la rivalidad competitiva entre las compañías miembros."* (Thompson y Strickland: 2001:88)

Con frecuencia, los factores del macro entorno y las fuerzas competitivas favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudican a otros. Al igual que el potencial de rentabilidad de los distintos grupos puede cambiar de acuerdo a los puntos fuertes y débiles de la ubicación en el mercado de cada grupo.

### **Análisis del competidor**

Este punto consiste en realizar una predicción de los movimientos futuros de cada uno de los competidores, lo que permite saber cómo piensa moverse el competidor, qué está haciendo en el mercado y de lo que dice la administración sobre sus futuros planes. Es decir, *“entender sus estrategias, observar sus acciones, medir sus puntos fuertes y débiles y tratar de predecir los movimientos que harán a continuación”* (Thompson y Strickland: 2001:88).

Si bien se puede saber cuáles son los principales competidores actuales en la industria, este análisis permite identificar además cuáles serán las compañías más fuertes posicionadas en el futuro.

### **Factores Claves de Éxito (FCE)**

Los factores claves de éxito son aquellos aspectos que distinguen a la empresa de la competencia y determinan que una empresa sea competitiva o no. Por lo tanto, es importante identificarlos para que la compañía pueda perfeccionarse y posicionarse en un mercado competitivo. Estos pueden ser *“una habilidad o un talento, una capacidad competitiva, o una condición que debe lograr una compañía; se puede relacionar con los recursos tecnológicos, de fabricación, de distribución, de mercadotecnia o de organización”* (Thompson y Strickland: 2001:91).

El conocimiento de dichos factores permite a una empresa establecer sus estrategias y lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Para Michael Porter si *“todas las compañías de un sector industrial están compitiendo dentro del mismo juego de variables, entonces los estándares se incrementan, pero ninguna empresa tendrá la cabeza. Para poder estar a la cabeza (y mantenerse allí) se deberá de seguir la estrategia básica de crear una ventaja competitiva”*. (Thompson y Strickland: 2001:91)

Finalmente, en el análisis del microentorno, se realizan conclusiones acerca del atractivo general de la industria. Los factores que se consideran al sacar dichas conclusiones son:

- El potencial de crecimiento de la industria
- Como se verá impactada la industria con los factores externos
- Problemas a los que se enfrenta la industria en general

- Si las fuerzas competitivas serán más fuertes o débiles.

En función de lo expuesto, se considera importante hacer un buen análisis del entorno ya que, por lo general, *“las acciones estratégicas importantes, son el resultado de una acumulación gradual de claves y de documentos a cerca de los cambios importantes en el ambiente externo, una comprensión gradual de la importancia de estos cambios y una obtención gradual de conclusiones acerca de las condiciones futuras en la industria”*. (Thompson y Strickland: 2001:95)

### **ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno es el que se refiere a la situación de la compañía en relación con aspectos tales como: recursos, gestión diaria de la compañía, clima y cultura organizacional.

Según los autores Thompson y Strickland el análisis de la situación de la compañía se centra en las siguientes preguntas:

1. ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
2. ¿Cuánto de sólida es la posición competitiva de la compañía?
3. ¿Cuáles son los problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía?

Los autores antes mencionados sostienen que estas preguntas son fundamentales ya que indican *“con qué fuerza se sostiene una compañía en su posición industrial y si la estrategia presente es capaz de elevar el rendimiento a largo plazo”* (Thompson y Strickland: 2001:98)

### **Evaluación del funcionamiento de la estrategia actual**

Este punto hace referencia a observar y analizar el resultado estratégico y ver si las distintas partes de la estrategia tienen consistencia lógica con la que se plantea. Lo primero que se intenta determinar es el enfoque competitivo de la compañía, esto es, si está luchando por obtener un liderazgo en costos, diferenciación o centrarse en un grupo específico de clientes.

Para Thompson y Strickland, la mejor forma de saber cómo está funcionando el enfoque competitivo de la compañía y sus respectivas actividades, consiste en evaluar los siguientes indicadores:

- Rendimiento estratégico y financiero de la compañía.

- Márgenes de beneficio, si disminuyen o aumentan.
- Incremento o disminución de las ventas.
- Ventaja competitiva de la compañía.
- Fortalecimiento o no de su situación a largo plazo.

Se destaca la necesidad de realizar un análisis de la situación financiera de la compañía para identificar aquellos costos más significativos y ver la posibilidad de reducirlos o plantear soluciones para mejorar su rendimiento. Siguiendo a Thomson y Strickland, se puede decir que *“cuanto más fuerte sea el rendimiento financiero y estratégico de una compañía, más probable será que tenga una estrategia bien ideada y ejecutada”* (Thompson y Strickland: 2001:97)

### **Evaluación de la posición y la fuerza competitiva de la compañía.**

Este paso consiste en hacer una evaluación más amplia de la posición y fuerzas competitivas de la compañía, por lo tanto, es fundamental para la industria considerarla. *“La evaluación sistemática para ver si la posición competitiva de una compañía es fuerte o débil en relación con la de sus rivales cercanos es un paso esencial en el análisis de situaciones de la compañía.”* (Thompson y Strickland: 2001:107).

Dicha evaluación se realiza mediante una tabla que presenta algunos indicadores de la industria y se le asigna una calificación ponderada a cada uno de ellos de acuerdo a la compañía que se trate. A partir de la lectura de la tabla, se puede inferir que *“las altas calificaciones de la fuerza competitiva muestra una fuerte posición competitiva y la posesión de una ventaja competitiva; las bajas calificaciones muestran una posición débil y una desventaja competitiva”*. (Thompson y Strickland: 2001:10)

Esto permite saber si la compañía es más fuerte o más débil que sus rivales cercanos en cada factor e indicador clave de éxito para la fuerza competitiva.

Los elementos necesarios para esta evaluación planteada por Thomson y Strickland son:

- Con qué fuerza se mantiene la compañía en su posición competitiva actual.
- Cómo se clasifica la compañía en relación con los rivales claves en todas las mediciones de las fuerzas y factores de éxito.

### **Determinación de los problemas y puntos estratégicos que necesita atacar la compañía.**

El objetivo de este paso es desarrollar un programa justo para la formulación de la estrategia usando los resultados de los análisis anteriores. Por lo tanto, la tarea final consiste en *“concentrarse en los problemas estratégicos que necesita atacar la dirección durante la creación de un plan estratégico de acción (...) Sin una visión clara de los problemas, los estrategas no se encontrarán bien preparados para formular la estrategia.”* (Thompson y Strickland: 2001:109)

Para determinar con precisión los aspectos del plan estratégico de la compañía, Thompson y Strickland proponen considerar los siguientes puntos.

- Si la estrategia actual es adecuada a las fuerzas motrices presentes en la industria.
- En qué medida concuerda la estrategia presente con los futuros factores clave del éxito en la industria.
- Dónde y cómo puede ser vulnerable la compañía al ataque competitivo de uno o más rivales.
- Si la compañía tiene una ventaja competitiva o debe trabajar para compensar la desventaja competitiva.
- Dónde se localizan los puntos fuertes y débiles en la estrategia presente.
- Si se necesitan acciones adicionales para mejorar la posición de la compañía.

### **Análisis FODA**

A modo de conclusión del análisis externo e interno se realiza un análisis FODA que permite realizar un cuadro de la situación actual de la empresa, identificando y analizando las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Es una importante herramienta para comenzar a trabajar con la elaboración de la Planeación Estratégica.

Las oportunidades, se definen como aquellas situaciones externas favorables, que se generan en el entorno en el que actúa la empresa y que una vez identificadas

pueden ser aprovechadas para obtener ventajas competitivas. Pueden ser por ejemplo:

- políticas laborales afines a sus necesidades.
- política crediticia favorable.
- tecnología al alcance de su mano.
- normatividad legal y/o política.
- tendencias del mercado.
- patrones sociales y de estilos de vida.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas, que pueden atentar contra la organización, por lo que es necesario diseñar una estrategia para poder enfrentarlas.

Algunas amenazas pueden ser:

- problemas socio- políticos, como un corte de rutas en su canal de distribución.
- cambio monetario desfavorable.
- créditos inalcanzables.
- problemas de inflación.
- acciones gubernamentales.

*“Las oportunidades y amenazas no sólo afectan el atractivo de la situación de una compañía si no que presentan la necesidad de emprender acciones estratégicas”.*

*(Thompson y Strickland: 2001:100)*

Por otra parte, la situación interna de la empresa tiene que ver con las fortalezas y las debilidades que el negocio tiene respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado entre otros; aspectos sobre los cuales compañía tiene algún grado de control por lo que es posible actuar directamente sobre ellos.

Las Fortalezas son actividades que se desarrollan positivamente *“algo que la compañía puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante”* (Thompson y Strickland: 2001:99) y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Algunos aspectos positivos que puede tener la empresa:

- tener un buen grupo de trabajo.
- contar con recursos económicos.
- tener una buena relación con sus clientes.

Las Debilidades son factores internos, habilidades que no se poseen o que no se desarrollan positivamente, que provocan una posición desfavorable frente a la competencia y deben eliminarse. Pueden ser por ejemplo:

- tener deudas muy difíciles de cancelar.
- contar con un equipo de trabajo fragmentado, y con dificultades para relacionarse entre sí.
- recibir continuas quejas de sus clientes por la mala atención.

Por lo tanto, para elaborar una estrategia exitosa se deben considerar los aspectos antes expuestos y *“explotar lo que la compañía hace mejor, capturar las mejores oportunidades de crecimiento y crear defensas contra las amenazas a su posición competitiva y a su rendimiento futuro” (Thompson y Strickland: 2001:100)*

### **ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El paso que sigue al análisis externo e interno de la empresa es definir la **visión** de la misma, la cual consiste en una declaración de hacia dónde se dirige la empresa, lo que será el negocio más adelante. *“Una visión estratégica por lo general, posee un valor mucho más grande en cuanto a la determinación de la dirección y elaboración de la estrategia...El liderazgo estratégico eficaz empieza con un concepto de lo que la organización debe y no debe hacer y con una visión de hacia donde se debe dirigir” (Thompson y Strickland: 2001:23)*

El otro paso importante es la determinación de la **misión** que es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. Además proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. Es decir, es la razón de ser de una empresa.

Luego se establecen los **objetivos**, tanto estratégicos como financieros, en base a la misión y visión planteadas; éstos determinan los logros que la compañía quiere alcanzar. *“Los objetivos son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y logros que desea alcanzar para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización” (Thompson y Strickland: 2001:9).*

Los objetivos estratégicos, se refieren a aquellos que fortalecen la posición de la empresa y su energía competitiva, mientras que los objetivos financieros se relacionan con los resultados monetarios que los directivos y dueños de la compañía desean alcanzar.

Finalmente, se propone una **estrategia** para lograr los objetivos establecidos. *“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financiero y estratégicos y luchar por la misión de la organización.” (Thompson y Strickland: 2001:36)*

Las estrategias muestran en forma general lo que se planea hacer para mejorar y fortalecer la participación en el mercado y la ventaja competitiva, entre otras, sin que se especifique puntualmente lo que se va a realizar. Por lo tanto, es necesario formular **los planes de acción** acordes a las iniciativas más relevantes que permitan cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Es muy importante que estén bien definidos ya que mediante estos se buscan materializar los objetivos tanto estratégicos como financieros. Además, en cada plan de acción se establecen los plazos, costos, responsables de la realización del plan y los indicadores de gestión que permiten medir los resultados obtenidos en cada acción.

#### **4.1.1 ANÁLISIS EXTERNO**

El siguiente análisis externo se divide en dos partes.

- Análisis del marcoentorno: comienza con una evaluación de los aspectos más importantes del macroambiente, factores económicos, políticos-legales, demográficos-sociales, donde se determinan las fuerzas relevantes del entorno y que influyen en la industria.
- Análisis del microentorno: se lleva a cabo mediante el análisis competitivo y se evalúan las características relevantes de la industria hotelera de Río Tercero; cómo es la competencia (Cinco Fuerzas Competitivas de Porter); las posiciones competitivas de las compañías rivales (mapa de grupos estratégicos) y los movimientos futuros de los principales competidores y las factores claves de éxito.

La información obtenida en el análisis fue resultado de: la observación directa, encuestas y entrevistas a la funcionaría del área de turismo de Río Tercero y directores de los hoteles de la ciudad. Además, fueron consultados documentos del área de Planificación Turística y diferentes herramientas que se describen en el marco metodológico.

#### **4.1.2 Factores económicos**

En cuanto a las tendencias generales relevantes que influyen en el mercado hotelero se pueden nombrar:

- Inflación: De acuerdo a estudios realizados por economistas y profesionales del área se prevé que la Argentina tendrá una inflación aproximada de un 20% para los próximos dos años (2012-2013). Esto se debe principalmente, a que no hay voluntad por parte del gobierno para actuar sobre ella, sumado las restricciones políticas y técnicas tendientes a controlarla.
- PBI: Se encuentra en crecimiento desde el año 2007 a tasas superiores al 8% anual a nivel país. Excepcionalmente, el año 2010 registró un crecimiento del 9,2% y sólo por efecto de arrastre el año 2011 tendría un PBI en

crecimiento de 4,5%, lo que da como resultado que las expectativas económicas sean sumamente favorables.

- Precio sostenido de los commodities a nivel mundial: los principales pronósticos establecen que el “viento de cola” del precio de los granos seguirá favoreciendo a la Argentina. En ese sentido, se debe destacar que la principal actividad que se desarrolla en Río Tercero es la agrícola, sobre todo orientada a la soja lo que trae aparejado un mayor desarrollo de la industria metal-mecánica orientada al campo. Esto conlleva a una mayor afluencia de personas a Río Tercero, compradores, proveedores, exportadores y hombres de negocios en general que demandan servicios hoteleros.
- Los niveles de precios: éstos se verán afectados por la inflación que, desequilibrará a la industria y distorsionará los costos de la mano de obra e insumos.
- La tasa de interés real activa: se encuentra en términos generales en valores positivos en relación a la inflación. Esto, se da sobre todo a nivel de mercado minorista y fundamentalmente en el costo de personas físicas (tarjetas de créditos, giros en descubiertos, etc.). Sin embargo este efecto afecta al segmento Pymes por tasas de intereses fuertemente positivas en descuento de documentos y giros en descubiertos.
- Las tasas de interés pasiva: se encuentran muy por debajo del nivel de inflación, motivada por la ausencia de alternativas de inversión de los particulares. De la combinación de ambas tasas -activa y pasiva- resulta claramente expuesto los balances de los intermediarios de dineros, esto sería el sistema bancario.
- La política fiscal: el gobierno municipal de Brower de Koning está trabajando para obtener la aprobación de la ley provincial de promoción y fomento turístico destinada a promover las actividades hoteleras de la ciudad. Para llevarlo a cabo, pretende implementar instrumentos de promoción como créditos en condiciones de fomento, subsidios, becas, asistencia técnica y exenciones impositivas. Además, promover diferentes acciones como la construcción y equipamiento de establecimientos nuevos destinados al

hospedaje, reformas y mejoras de los alojamientos para aumentar las categorías de los mismos (Ver anexo 1.1)

### **4.1.3 Factores Socio-Demográficos**

#### Estructura demográfica

De acuerdo al Censo Poblacional y Vivienda – INDEC – 2010, la ciudad de Río Tercero cuenta actualmente con una población total de 58.715 habitantes y es la localidad más habitada del departamento Tercero Arriba, ya que concentra el 44,78% del total de la población departamental. Además, se estima que en la última década la ciudad ha mostrado un aumento del crecimiento poblacional, dato que también se traduce a un alto crecimiento en la cantidad de viviendas y servicio públicos.

El rango de edades económicamente activa (población comprendida entre 15 y 65 años) está constituido por el 67,80 % de la población.

#### Características de la población de Río Tercero.

En la ciudad de Río Tercero se viene realizando, a través de distintas instituciones, diversas acciones tendientes a fomentar la actividad turística. Se está buscando un nuevo perfil económico, social y cultural. Muestra de ello, son los avances que se han observado en los últimos dos años en la construcción de espacios tanto culturales como de entretenimiento que permiten fortalecer la actividad turística, y que por las características de la ciudad y de su dinámica permanente se da prácticamente de manera espontánea.

Si bien la población de Río Tercero tiene un rol preponderante en la actividad económica de la ciudad- ya que son ellos los principales generadores de diferentes actividades y eventos que convocan a personas de distintos lados- tiene un pensamiento vago en cuanto a la prestación de servicios para el visitante extranjero. La ciudad carece de una cultura orientada al servicio. Los hoteleros de la ciudad admiten que deben concientizarse de que son un comercio que ofrece un servicio turístico y que deben atender mejor a las necesidades de los clientes y ofrecer lo que ellos pidan. (Ver anexo 1.1)

Frente a ésta carencia, favorece el hecho de estar geográficamente ubicada cerca de grandes ciudades, lo que implica el crecimiento de una juventud con mentalidad más amplia y activa para los negocios y actividades comerciales. Dadas éstas condiciones, sumada a la apertura de nuevas universidades en la ciudad, la situación puede revertirse si se decide encauzar el comportamiento y capacitar a los encargados del área de servicios hoteleros.

### Aspectos sociales y culturales

El desarrollo de la cultura es un factor sumamente importante para el crecimiento del turismo en cualquier lugar, y la ciudad no es ajena a esto. En los últimos años, la implementación de nuevas actividades culturales ha sido exponencial. Se crearon por ejemplo, numerosas actividades de paseos urbanos de valor histórico simbólico como el circuito cívico y el circuito fundacional, se abrieron las puertas del museo regional Florentino Ameghino y la estafeta postal Lastenia de Maldonado. El teatro, la danza, las artes plásticas, la música y las letras, son palabras mayores en la ciudad que desde siempre fue cuna de grandes artistas.

De acuerdo a documentos consultados del área de planificación turística de Río Tercero, se supo cuáles eran los principales aspectos sociales y culturales que motivan a la demanda de los pasajeros y hacen más agradable su estadía. De la lectura de los mismos, se puede concluir que en general tanto los viajeros de negocios como los de placer se ven altamente atraídos por la calidad urbana y socio-cultural de la ciudad.

Algunos estudios del área de planificación turística, revelan que la ciudad cuenta con diferentes demandas captadas por distintos componentes de la oferta: el centro comercial -ubicado en el casco de la ciudad- cuenta con una importante demanda regional; el Balneario ubicado a las orillas del Río Tercero es un atractivo para familias de otras localidades y la multiplicidad de eventos deportivos atraen una demanda provincial, regional y nacional según cuál sea la importancia del evento.

Se observa además el interés de los ciudadanos de la localidad por preservar el patrimonio cultural y crear nuevos espacios culturales, verdes y de entretenimiento. Se espera para el próximo año la finalización del proyecto de creación de un museo propio de Río Tercero y de una sala de exposiciones artísticas- culturales.

Estos factores culturales en crecimiento, pueden incidir en la consolidación a futuro de un producto cultural que trascienda fronteras locales y regionales.

#### Creencias, tradiciones y entretenimientos de la ciudad.

La población de Río Tercero, se caracteriza por estar muy arraigada a las tradiciones nacionales. Muestra de ello son los eventos que se organizan en torno al folklore, al tango y al chamame, “Río Tercero no Durmai” (evento de múltiples exposiciones artísticas) y los festivales de danza, que ocupan un lugar muy importante en el calendario cultural de la ciudad.

El deporte, no deja de ser un tema menor. Año tras año, se realizan eventos deportivos de gran importancia, siendo el tenis, básquet y fútbol los deportes más practicados, demandados y destacados.

Debido a la diversidad de eventos, la capacidad de organización y promoción de los mismos es un importante diferenciador. Los aspectos culturales y sociales caracterizadores de la ciudad, podrían convertirse en un instrumento de captación de turismo que lleven a un mayor consumo de la industria hotelera, y que proporcione un beneficio económico y sociocultural para la población local.

La directora del departamento de planificación turística de la ciudad considera que se está lejos de cubrir “por ejemplo una categoría cuatro estrellas”. La funcionaria interpreta que no solo es un problema cultural ya que Río Tercero se manejó toda la vida con un nivel de dos estrellas, si no que también es económico porque las inversiones para este rubro son altas y los hoteles en Río Tercero son de pequeñas empresas familiares. (Ver anexo 1.2)

#### **4.1.4 Factor Político-Legal**

La actual intendencia está a cargo del Dr. Luis Brower de Koning. A lo largo de estos cuatro años en el gobierno local, el partido oficialista ha demostrado un gran interés en fomentar el desarrollo de la industria hotelera. La dirección de Planificación Turística de Río Tercero, a cargo de la Lic Laura Blanco, ha formulado propuestas, programas y planes para aumentar el nivel de crecimiento en los años siguientes, como por ejemplo:

- La promoción turística de la ciudad, a través de centros de información en destinos como el Valle de Calamochita, Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. (Ver anexo 1.1)
- Concreción de una serie de obras públicas por más de 30 millones de pesos que serán financiadas con fondos nacionales, provinciales y municipales. Entre ellos se incluyen mejoras en la Terminal de ómnibus, plazas, servicios médicos, clubes, entre otros.
- Nuevos impuestos a la actividad hotelera: la obligatoriedad de Argentares y CAPIF (Cámara Argentina de Productores de Fonogramas y Videogramas) para los hoteles de la ciudad.

En cuanto a las acciones llevadas a cabo por esta intendencia, se destaca la realización de un Convenio Marco de Colaboración y Complementación entre sectores públicos y privados para el fomento de la actividad y la calidad de los servicios turísticos en Río Tercero. Este convenio se realizó entre la municipalidad, el Mayoral Hotel y el Hotel Vélez Sarfield. En el convenio, el municipio se compromete a facilitar y centralizar los esfuerzos y concretar acciones en común, tendientes a fortalecer el desarrollo de la actividad turística de la ciudad de Río Tercero, a través de la realización de programas específicos vinculados tanto a la gestión de calidad, el planeamiento estratégico y la investigación de mercados turísticos. Esto favorecerá ampliamente a la industria ya que por ejemplo, el municipio se compromete a enviar las invitaciones correspondientes para la participación de los hoteles en las diferentes actividades que acontecen en la ciudad.

Otro logro reciente, fue la incorporación de la ciudad “al plano turístico de la provincia”, en base al reconocimiento de la Agencia Córdoba Turística, dentro de la Región Turística de Calamochita. Desde el municipio esperan que, tras haber logrado que la provincia incluyera a Río Tercero -donde se la considera a la ciudad no solo como un lugar de paso si no también de residencia- se puedan aumentar y fomentar inversiones en el rubro.

En conclusión, las perspectivas para los próximos años con relación a la actividad turística en general son alentadoras, ya que, indicadores macroeconómicos reflejan un posible crecimiento de la industria a nivel Nacional que influiría en la industria local.

#### **4.1.5 Características relevantes de la industria hotelera**

La ciudad de Río Tercero, a través de diversas instituciones viene realizando acciones tendientes a fomentar la actividad turística, como un nuevo perfil económico, social y cultural.

La actividad económica que afecta directamente al desarrollo de la industria hotelera en Río Tercero es la existencia de firmas importantes que le otorgan a la ciudad un perfil fabril (Fábrica Militar Río Tercero en su división Química, Atanor y Petroquímica). Esta ciudad se caracteriza por ser uno de los polos fabriles químicos más importantes del país, lo que genera una gran concurrencia de pasajeros interesados en estos sectores a lo largo del año.

Posee además pequeñas y medianas industrias que se espera que generen en los próximos años un incremento en mano de obra. Tal es el caso de, Hidrogruber con proyección internacional que fabrica hidroelevadores reconocidos mundialmente y la industria del cuero y la alimenticia que ocupan un importante lugar en la economía local. En consecuencia, la ciudad presenta un movimiento constante de visitantes, atraídos por múltiples motivos, distintos de los que pueden atraer un destino turístico tradicional. Esto se debe a que la oferta actual de Río Tercero sin dudas pasa por su vida comercial, industrial, educativa y de servicios, que incide en los sectores relacionados con el esparcimiento, la gastronomía, hotelería, etc.

De lo anterior, se concluye que la ciudad está experimentando un crecimiento impulsado principalmente por:

- El desarrollo de la actividad industrial y comercial. La industria, los servicios y el comercio generan una importante cantidad de fuentes laborales y movilizan desde hace tiempo a la economía riotercerense. Estos rubros hacen que la ciudad crezca y que sea uno de los principales centros comerciales de una amplia región que incluye los departamentos de Tercero Arriba, Calamochita, parte de Río Cuarto, de Santa María y otros.
- La ubicación geográfica de la ciudad, es un factor extremadamente positivo en relación a la demanda turística - al sur de la provincia de Córdoba y a 120 Km. de las dos ciudades más importantes: Río Cuarto y Villa María- lo que

desencadena un movimiento de negocios permanente. También está localizada a 11 Km. de Almafuerde, ciudad que se caracteriza por ser una de las puertas de acceso a las sierras de Calamochita, lo que permite atraer a los pasajeros de paso y cubrir la demanda hotelera cuando colapsa en las sierras.

- La planeación de eventos programados por el área de Planificación Turística de la ciudad. Los eventos programados- fiestas religiosas, festivales folclóricos, ferias, exposiciones y otros eventos que congreguen público- y la cercanía de la ciudad con las Sierras de Calamochita- Villa General Belgrano, Embalse de Río Tercero, Santa Rosa- le ofrecen al sector la posibilidad de crecer, ya que si en las Sierras Cordobesas, colapsa el alojamiento, las ciudades cercanas como Río Tercero se encargan de cubrir ésta falta.

Durante la semana, se reciben personas de pueblos vecinos que vienen a realizar trámites, estudios médicos o actividades comerciales-profesionales y los fines de semana la ciudad recibe turistas que vienen a disfrutar de espectáculos o actividades nocturnas. Estas actividades, son de suma importancia, ya que generan sin duda una demanda de ocupación en los hoteles de la ciudad.

El mercado hotelero de Río Tercero tiene posibilidades de crecimiento por los escenarios favorables en la actividad industrial y comercial, sin embargo, presenta un atraso en infraestructura, calidad de servicio demandado y en uso de tecnologías. No se han realizado inversiones tendientes a aumentar categorías, por lo que aún hay segmentos de público desatendidos. Se necesitan habitaciones más lujosas para cubrir la demanda de un público más exigente, ya que algunos ejecutivos de alto rango, prefieren viajar a Córdoba diariamente y pagar hasta cuatro veces más para tener un servicio más lujoso.

También, los dueños de hoteles de la ciudad sostienen que es muy difícil conseguir mano de obra capacitada, lo que trae aparejado una ineficiencia en la atención al cliente y en la prestación del servicio. Frente a este panorama, la municipalidad prevé emplear instrumentos de promoción turística para capacitar a los encargados de prestar servicios de alojamiento para mejorar la atracción de la industria.

Además se observó que hay muchos hoteles que no están trabajando al máximo de su capacidad, por lo que se plantea la importancia de complementar la difusión de nuevos eventos con la prestación de un mejor servicio, para así atraer más turistas.

### Demanda del sector hotelero; caracterización de los clientes

De acuerdo al promedio obtenido de pasajeros -comprendidos en los últimos cuatro años- que llegan a la ciudad, se estima que los visitantes ascienden a una cantidad de 52.000 anuales Sin embargo, estos números cubren solo un 28,41% de la capacidad hotelera. (Ver anexo 2.1).

La mayoría de los huéspedes que llegan a la ciudad son viajantes, hombres de negocios o delegaciones deportivas, sociales y culturales. No hay en cambio, clientes que lleguen a vacacionar como ocurre en otras localidades serranas. (Ver anexo 2.2).

El grupo mayoritario está compuesto por hombres de negocios, demanda que surge naturalmente de la oferta comercial y de servicios que caracteriza a Río Tercero. Se trata de hombres de entre 29 y 50 años, con un nivel educativo con secundario completo/ terciario y/o universitario. La mayoría se dedica a actividades relacionadas con ventas de productos, generalmente profesionales, técnicos y comerciantes sin personal a cargo. Este segmento, permite que la planta de equipamientos hoteleros tenga una ocupación promedio cercana al 43% entre los meses de marzo a diciembre. La demanda en este rubro, crecerá a medida que la actividad económica, industrial, académica, etc. de la ciudad incrementa.

El hombre de negocios en general requiere los servicios básicos de alojamiento como por ejemplo: calidez en el trato, seguridad de un servicio que conoce y valora, posibilidad descansar en un lugar silencioso, acceso a internet, comodidad de contar con un restaurante sin salir del hotel y cochera cubierta, cerrada y monitoreada.

Otro grupo lo constituyen los deportistas. Río Tercero cuenta con una serie de eventos vinculados al deporte que atraen a una demanda provincial, regional y nacional según la importancia del evento. Este grupo, representa otro factor clave para la ocupación hotelera de la ciudad, con una demanda selectiva de aficionados a diversos deportes. El tenis, el fútbol y el básquet son los que más se destacan. En

general, se caracterizan por ser jóvenes de sexo masculino entre 20 y 30 años de edad que visitan el hotel durante los meses de marzo a noviembre, con un tiempo de permanencia medio de una a dos noches principalmente los fines de semana. Los deportistas necesitan de un lugar silencioso para descansar. El Hotel, responde a esta demanda, ya que las habitaciones se encuentran alejadas de los ruidos de la avenida y del centro de la ciudad lo cual les posibilita la concentración adecuada para su mejor desempeño deportivo.

Los artistas, son un grupo heterogéneo que se acercan en ocasión de la realización de show o eventos artísticos organizados por instituciones de la ciudad o particulares. La temporada que prefieren es generalmente entre abril y octubre y suelen permanecer en el hotel una noche en promedio. Los Artistas valoran los espacios de uso común, adecuados, cómodos y ambientados para la realización de notas o grabaciones para distintos medios, condiciones que caracterizan al Hotel.

En cuanto al turismo familiar -que también se caracteriza por ser un grupo heterogéneo- visita los hoteles de la ciudad en vacaciones de invierno o verano, con una permanencia media de dos a tres noches. Este grupo, asiste a la ciudad motivado por el comercio, el esparcimiento, gastronomía y la cultura, sumado a la oferta educativa, la red de servicios médicos y las instituciones de la administración pública nacional y la justicia. El Balneario Municipal constituye también un gran atractivo. Con un uso prácticamente social para la recreación de residentes de clase media y baja, es concurrido aproximadamente por un 85% de público rioterцерenses (promedio de 5.000 usuarios por fin de semana) y un 15% restante está constituido por turistas provenientes de otras ciudades de la provincia. Debido a esto, Río Tercero es un centro que recibe diariamente a habitantes de las ciudades y poblados de la región que consumen en variedad, atraídos por la oferta.

Los matrimonios en noche de bodas, se alojan durante los meses que van desde septiembre a marzo, con una permanencia de una a dos noches. Estos, requieren de una ambientación acorde, una buena recepción en el antes y después de esta fecha y un clima de calidez, cordialidad e intimidad.

La industria hotelera enfocada al hospedaje de negocio se ve favorecida también por la oferta de equipamiento para congresos y convenciones que ofrece la ciudad.

*Tabla N° 1: Oferta de equipamiento para congresos y convenciones de la ciudad de Río Tercero.*

ESTABLECIMIENTO	DOMICILIO	CAPACIDAD
Salas Cooperativa (2 salas + aulas)	Belgrano esq. Colón	450 butacas
Teatro Cooperativa	Uruguay 267	998 butacas
Anfiteatro Municipal	Alsina y Vucetich	250 butacas
Salas Cine Strike (2)	Vélez Sársfield 140	400 butacas
Auditórium IDES (+ aulas)	San Pedro y Cid Campeador	200 butacas
Biblioteca J.J. Urquiza	Alberdi 75	50 butacas
Casa de la Cultura	San Pedro e Int. Del Bono	70 sillas
Sala de Eventos Mayoral	Av. Savio 1064	240 sillas

Fuente: Área de Planificación Turística de la Secretaría de Gestión del Desarrollo Económico de la Municipalidad de Río Tercero- 2004

La variedad de espacios destinados a conferencias y realización de congresos, permite aún más el movimiento de personas que se alojan por cuestiones laborales. Las convenciones y las reuniones, ocupan la porción más importante de los viajes de negocios, y se están haciendo más frecuentes al intensificarse las actividades industriales y comerciales de la ciudad.

En cuanto al turismo de placer, que aún no es el fuerte de la industria, se mueve gracias a la oferta de esparcimiento que ofrece la ciudad.

*Tabla N° 2: Oferta de equipamiento en esparcimientos de la ciudad de Río Tercero*

TIPO	DETALLE DE SITOS
<b>Deportivo</b>	Bowling, Polideportivos, Autódromo, Aeroclub Río Tercero, Velódromo, Clubes Deportivos, Granja Educativa, Tiro Federal, Piscinas, Campings, Gimnasios, etc. integran una red de servicios recreativos caracterizado por una interesante diversidad en la oferta.
<b>Esparcimiento Nocturno</b>	Cuenta con gran cantidad de Discos, Pubs, Confeiterías, Piano Bar, Bares con música en vivo y espectáculos, en el marco de un centro comercial de gran vida nocturna, con propuestas para todas las edades.
<b>Esparcimiento Infantil y de Jóvenes</b>	Para los más pequeños la ciudad ofrece una variedad de propuestas de salas de juegos para destrezas físicas, juegos electrónicos, salas de juegos en red y peloteros.

<b>Cine, Teatro, Bibliotecas</b>	Teatros, Anfiteatro Municipal, Biblioteca Popular Justo José de Urquiza, Biblioteca Cristiana y Cine, conforman una propuesta destacada. Así mismo, la ciudad cuenta con salas para la realización de diferentes tipos de eventos.
<b>Áreas Recreativas Naturales</b>	Balneario Municipal, Área Verde Autóctona, el Lago Piedras Moras, así como las Plazas San Martín, Paseo del Riel y Paseo de los Milagros ofrecen espacios ideales para el descanso y el disfrute del tiempo libre en un marco natural de importancia.

Fuente: Área de Planificación Turística de la Secretaría de Gestión del Desarrollo Económico de la Municipalidad de Río Tercero- 2004

Esta diversidad de oferta de esparcimiento, hace que lleguen visitantes a la ciudad los fines de semana a disfrutar de las diferentes opciones que la ciudad ofrece. Una alternativa interesante es el esparcimiento noctámbulo, ya que la ciudad presenta en sus calles céntricas una amplia gama de opciones y una marcada vida nocturna. Además, cuenta con una interesante oferta gastronómica, en la que se destacan restaurantes, parrilladas, pizzerías, y confiterías.

### Tamaño del mercado

De acuerdo a datos obtenidos del área de Planificación Turística y Estadística de la Secretaría de gestión del desarrollo económico de la municipalidad de Río Tercero, se estima que el tamaño del mercado es aproximadamente de \$ 8.500.000. (Ver anexo 2.1). Río Tercero, cuenta con una planta de equipamiento hotelero que llega a las 500 plazas, considerando los establecimiento inscriptos en la Agencia Córdoba Turismo. En promedio, actualmente el costo de las habitaciones es de 100 a 120 pesos por noche para una persona y de 150 a 170 para dos.

*Tabla Nº 3: Porcentaje de ocupación anual de plazas del sector hotelero de la ciudad en los últimos cuatro años*

AÑO	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN	NÚMERO DE PASAJEROS
2007	32,40%	58473
2008	28,40%	51976
2009	24,50%	45479
2010	28,20%	51508

Fuente: Datos obtenidos del área de Planeación Turística de Río Tercero

El sector hotelero de Río Tercero mantiene una actividad regular durante el año, con un notable descenso en la ocupación de sus plazas en los meses de verano. Éste, es un claro indicio de las preferencias turísticas fuera de la localidad y de la menor actividad del sector comercial en esta parte del año. Sin embargo, según entrevistas realizadas al personal del área de Planeación Turística de Río Tercero las perspectivas hacia el final de este año y comienzo del próximo son más prósperas.

#### Alcance de la rivalidad competitiva

La rivalidad en la competencia es básicamente local, ya que se da entre los hoteles que se encuentran en un radio de 40km. dentro de la ciudad de Río Tercero. Éstos, normalmente tienen clientes que llegan de todos lados del país pero más específicamente de la región centro.

#### Etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la industria

En cuanto al ciclo de vida de la industria se puede decir que está en crecimiento, pues su participación en el mercado se vio incrementada a partir del 2009 en un 4% (ver anexo 2.1). Se debe principalmente a que Río Tercero es una ciudad que está en constante progresión, tanto económica como social, lo que genera un mayor movimiento de todas las actividades del sector. En cuanto a la actividad turística, hay un marcado interés en mejorar la calidad del servicio y buscar nuevos segmentos de mercado en los cuales incluirse.

#### Cantidad de compañías rivales

La oferta en la industria hotelera de Río Tercero se encuentra dominada por los siguientes alojamientos.

*Tabla N° 4: Participación relativa en el mercado de cada uno de los hoteles de Río Tercero (Ver anexo 2.3).*

HOSPEDAJES	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	UBICACIÓN
Hotel Argentino	16,63%	Santa María de Oro 80
Mayoral Hotel	14,20%	Av. Gral. Savio 1064
Hotel Velez Sarfield	13,44%	V. Sarsfield 555
Hotel Claro de Luna	9,66%	Libertad 139
Hotel Embajador	13,03%	Discépolo 50

Hotel Nuevo Puerto	10,30%	Carlos Gardel
Hostería Azul	4,80%	Lavalle 186
Hospedaje Victoria	4,80%	Acuña 109
Hospedaje Sarmiento	4,80%	Sarmiento 77
Residencia las Violetas	4,80%	2 de Abril 937
Residencia Ivrea	4,80%	Homero Manzi 164

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del área de Planeación Turísticas de Río Tercero.

Entre todos los alojamiento de la ciudad, los hoteles reciben a un 75, 99% de los visitantes y el 24,01% restante se divide entre los cinco hospedajes y residencias, con un promedio de participación de cada uno del 4,8%.

### Caracterización del servicio

En cuanto al nivel del servicio, la mayoría presentan una categorización entre 1 y 2 estrellas. La hotelería de la ciudad se encuentra principalmente destinada a ofrecer el servicio a viajeros de paso, personas que se movilizan por cuestiones laborales, visitantes médicos, disertantes, o que solo llegan para descansar y después continuar el viaje.

### Utilización de la capacidad

La mayoría de los hoteles de la ciudad no tienen ocupadas al máximo sus instalaciones, es decir, que en general tiene una importante capacidad ociosa. Los casos en los que el servicio se encuentra completo son escasos, y se da en fechas festivas importantes, como el Rally Dakar, la fiesta de la cerveza y del chocolate en Villa Gral. Belgrano, entre otras. La capacidad con la que cuentan los alojamientos, no está bien aprovechada, ya que si quisieran ocuparse más habitaciones se necesitarían inversiones en infraestructura que en estos momentos las empresas no están preparadas para realizar.

### Rentabilidad de la industria

De acuerdo a los datos recabados y elaborados por el área de Planificación Turística y Estadística de la Secretaría de gestión económica de la municipalidad de Río Tercero se estima que la rentabilidad de la industria es aproximadamente de un 10% con un ingreso bruto promedio anual de \$ 8.500.000 pesos. Se caracteriza por bajos

ingresos anuales debido a los elevados costos fijos y variables. Los costos de la actividad hotelera son de un 90% el cual es prácticamente igual a la ganancia obtenida por el cobro del servicio. (Ver anexo 2.1).

En resumen, la importancia estratégica de las características económicas de la industria son que:

- al ser un mercado pequeño no tiende a atraer a grandes competidores
- la tasa de crecimiento del mercado es muy baja (4%) y esto genera una mayor rivalidad
- al haber capacidad ociosa los precios tienden a reducirse
- la rentabilidad de la industria es baja y los requerimientos de capital para inversiones son muy altos.

Dadas esas características se deduce que, invertir en la industria hotelera de Río Tercero no es muy atractivo debido a las contras que presenta.

#### **4.1.6 Análisis de la competencia**

La oferta en la industria hotelera de Río Tercero se encuentra representada principalmente por los siguientes alojamientos:

- Hotel Argentino (3 estrellas).
- Hotel Mayoral (2 estrellas)
- Hotel Velez Sarfield (2 estrellas)
- Hotel Embajador (2 estrellas)
- Hotel Claro de Luna (1 estrella)
- Hotel Puerto Nuevo (1 estrella)

#### **Ubicación geográfica de los competidores**

- Hotel Mayoral, ubicado en la Av. Gral. Savio. Sobre ésta, se encuentra una red de servicios para viajeros basada en hotelería, gastronomía, y servicios para el automotor. Además es la avenida principal donde están ubicadas las industrias más importantes y que conecta directamente con el centro de la ciudad.
- Hotel Argentino, ubicado en la zona centro. Al lado del hotel, se encuentra la clínica y centro de atención de salud más importante de la ciudad. A 30

metros hay un mini Terminal de ómnibus y se halla rodeado por la zona centro donde están ubicadas las principales calles de servicios y comercios.

- Hotel Vélez Sarfield, ubicado en zona centro. El hotel, se encuentra sobre Av. San Martín donde se desarrollan las principales actividades comerciales de la ciudad. Este sector alberga funciones específicas vinculadas a la vida ciudadana, educativa, bancaria, religiosa.
- Hotel Embajador, ubicado en la zona terminal de ómnibus. En su radio de influencia inmediato se desarrolla una red de equipamientos turísticos como hospedajes y pizzerías.
- Hotel Claro de Luna, ubicado en zona centro. Si bien este hotel está ubicado en la zona centro de la ciudad, no es deseado principalmente por la gente de negocios ya que está en la zona donde hay más movimiento y vida nocturna, donde se ubican bares, confiterías, pubs y otros espacios para esparcimiento nocturno.
- Hotel Puerto Nuevo: este hotel está aislado de la zona activa de la ciudad, se encuentra en un barrio en el interior de la localidad.

Estos puntos geográficos son importantes a la hora de elegir un establecimiento donde alojarse, ya que los huéspedes necesitan de la cercanía de ciertas zonas atractivas para llevar a cabo sus actividades, considerando que el turismo de placer no es significativo para la ciudad de Río Tercero. Cada uno de los puntos geográficos en los que se encuentran los hoteles, le otorga ventajas o desventajas en cuanto a concurrencia de pasajeros se trate.

Por un lado el Hotel Argentino y Vélez Sarfield absorben muchos clientes que viajan a la ciudad por consultas médicas o profesionales del área salud y al encontrarse ambos en la zona centro, también reciben pasajeros que llegan por cuestiones comerciales.

El Hotel Embajador en cambio, tiene más pasajeros de paso, ya que se encuentra al frente de la terminal de ómnibus y por lo general se alojan clientes que esperan alguna combinación de colectivos o que llegan a la ciudad por medio de transportes diferenciales.

El Mayoral Hotel atrae pasajeros que llegan por cuestiones laborales en el área industrial, ya que la mayoría de las fábricas se encuentran sobre la avenida Savio. Además, la avenida es una de las puertas de acceso a las sierras de Calamochita y conecta con el resto de las rutas del país a través de rutas provinciales N° 6 y N° 2, y con la ruta nacional N° 36.

Tanto el Hotel Claro de Luna como el Puerto Nuevo, tienen muy poca concurrencia de pasajeros y uno de los motivos es por su inatractiva ubicación geográfica, pues la misma no aporta nada en cuanto a ventaja al huésped.

El Hotel Argentino, tiene una ventaja competitiva en cuanto a ubicación frente a todos los demás establecimientos. No solo se encuentra en la zona centro donde están los principales servicios y comercios, si no que también se ubica sobre la manzana más importante de servicios médicos y a metros de una terminal de ómnibus.

Además de la ubicación de la mayoría de los hoteles en zonas estratégicas para atraer al público, todos ellos tienen una similitud, y es que ofrecen un espacio habitacional medianamente amplio, con mobiliario básico como un pequeño closet o ropero, mesa, sillas y teléfono en la habitación, siempre con baño privado. Suelen ofrecer el desayuno incluido y en ocasiones brindan servicio de alimentos y bebidas con menús básicos, pero en horarios cortados o establecidos.

#### Categorización de los hoteles de la ciudad

En la ciudad de Río Tercero seis establecimientos para alojamiento están categorizados como Hotel. Tienen al menos 20 plazas, las habitaciones están decoradas de manera funcional con baño privado, desayuno y servicio de mucama. No tienen salas de reuniones, gimnasio o instalaciones recreativas. La mayoría ofrecen servicios de restaurante y bar, por lo tanto, será en función de los servicios complementarios que ofrece el hotel que se le dará su categoría. El modo de categorización de los alojamientos varía en nuestro país según la provincia. Siendo el principal parámetro que a mayor cantidad de estrellas más lujoso y oneroso es el alojamiento.

Para muchas personas, especialmente la gente de negocios, la elección de un hotel se determina mediante el nivel de categorización, o sea el número de estrellas del

mismo. Para muchos de los encuestados esto ha sido uno de los aspectos más importantes a tomar en consideración a la hora de planificar el hospedaje (Ver anexo 3.1). La categorización se realiza en función de la presencia de determinados servicios ofrecidos, así como requisitos técnicos y de equipamiento. Muchos creen que el grado de satisfacción va unido a la categoría del hotel, por lo que a mayor categoría, mayor nivel medio de satisfacción.

Frente a esta categorización, el que mayor participación en el mercado tiene es el Hotel Argentino con tres estrellas, luego le sigue el Mayoral y el Vélez Sarfield con dos estrellas. La distinta categorización, se debe principalmente a la diferencia de tamaño en metros cuadrados de las habitaciones y los baños privados.

#### Precio del servicio de la competencia

Como entre los hoteles de la ciudad no existen grandes diferencias y la competencia es fuerte, se suele fijar un precio similar entre ellos. En promedio, actualmente el precio de las habitaciones es de 100 a 120 pesos por noche para una sola persona y de 150 a 170 para dos, lo que intensifica la competencia entre los hoteles. Frente a esto, se hace fundamental diferenciarse e intentar ofrecer un servicio más ventajoso en comparación con los demás.

#### Diferencias entre los competidores

En cuanto a las diferencias que se presentan entre los hoteles de Río Tercero, se observó que los dos rivales más cercanos del Mayoral son, el Argentino y el Veléz Sarfield (ver anexo 2.4), debido a que tienen prácticamente los mismos servicios principales y adicionales. Por otro lado está el Hotel Embajador, que tiene menos servicios que los dos anteriores pero más que los hoteles Claro de Luna y Puerto Nuevo, los cuales, sólo cumplen con los requisitos mínimos para estar dentro de la categorización Hotel.

#### Calidad de servicio

Como se planteó anteriormente, la ciudad carece de una cultura orientada al servicio. Por lo que, la industria hotelera de Río Tercero se caracteriza por tener una calidad de servicio regular -ineficiencia y desinterés en la prestación del mismo-

principalmente en el área de atención al cliente. Según Laura Blanco, los hoteles de Río Tercero, no se enfocan en mejorar la calidad de los servicios brindados.

Los siguientes datos de calidad del servicio correspondientes a cada uno de los establecimientos hoteleros, fueron obtenidos mediante observación de campo y de acuerdo a la información brindada por el área de Turismo de la ciudad de Río Tercero. Las ponderaciones se hicieron en conjunto con la funcionaria del área de turismo de la ciudad Lic. Laura Blanco.

Los dos factores que se tomaron como referentes de calidad de servicio (atención al cliente, limpieza y mantenimiento) provienen de la valoración hecha por pasajeros que llegan a alojarse a la ciudad de Río Tercero y por datos obtenidos del área de Turismo de la ciudad. (Ver anexo 3.1).

Se considera que la atención al cliente hace referencia a la cortesía general con que el personal se dirige a los clientes, ofrece y amplia información y maneja los problemas que se presentan. Frente a esto, Laura Blanco agrega que, una buena atención al cliente, es adaptarse a las necesidades y deseos del cliente, satisfacer su demanda y ser eficaz y eficiente en este proceso buscando el bienestar del mismo y de la empresa (equilibrio). (Ver anexo 3.4)

*Tabla N° 5: Evaluación ponderada de los aspectos principales denominados como "calidad de servicio".*

	Mayoral Hotel	V.Sarfield	Embajador	Argentino	P.Nuevo	C.Luna
<b>Limpieza y mantenimiento</b>	8	7	6	7	5	4
<b>Atención al cliente</b>	7	6	6	7	5	5
<b>Promedio</b>	7.5	6.5	6	7	5	4,5
<b>Calificación</b>	MB	B	B	MB	B	B

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante observación de campo e información brindada por la funcionaria del área de Turismo de Río Tercero.

#### Referencia

- Regular: 1 al 4
- Bueno: 5 al 7
- Muy Bueno: 8 al 9
- Excelente:10

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que en la industria hotelera la calidad del servicio es Buena (Ver anexo 3.4). Ningún establecimiento obtuvo calificaciones mayores a 7.5, lo que demuestra que todos trabajan con el mismo nivel de servicio medio.

Del promedio se desprende que la calificación más alta fue obtenida por el Mayoral Hotel, seguido por el Hotel Argentino. De todas maneras, se puede observar que el hotel Veléz Sarfield está muy cerca del hotel Argentino, considerando que este último es de tres estrellas y el Veléz de dos, lo cual demuestra que el Argentino está perdiendo competitividad en aspectos muy valorados por los clientes de la industria.

Finalmente, las calificaciones más bajas fueron las del hotel Embajador y Puerto Nuevo, lo que demostraría que aún no tienen concientización de prestación de servicio.

#### **4.1.7 Análisis del poder de las fuerzas competitivas**

La oferta en la industria hotelera de Río Tercero se encuentra dominada principalmente por los siguientes alojamientos.

- Hotel Argentino
- Hotel Mayoral
- Hotel Velez Sarfield
- Hotel Embajador

#### **Rivalidad entre los competidores actuales**

Las compañías que tienen una posición fuerte en el mercado hotelero y una similar participación en la industria Río Tercero son principalmente cuatro. El Hotel Argentino, Hotel Embajador, Nuevo Hotel, Vélez Sarsfield y el Mayoral Hotel. Todos ellos compiten sobre bases similares y se encuentran entre las categorías de 1 a 2 estrellas, excepto el Hotel Argentino, que es el único de Río Tercero que tiene 3 estrellas.

La rivalidad entre los competidores es intensa porque, si bien se trata de pocos alojamientos, entre ellos no existen grandes diferencias y la industria no tiene un líder. Además, cada hotel está enfocado a los mismos clientes y la demanda del servicio aumenta lentamente junto con el crecimiento económico de la ciudad. Al ser

un mercado que no se expande con rapidez, no tiende a haber suficiente trabajo para que todos crezcan.

Si bien la rivalidad es intensa, las estrategias o planes de acción que lleva a cabo la competencia son débiles. Es decir, ninguno emplea estrategias de marketing tendientes a atraer o mantener a los clientes.

Como dijimos anteriormente, esta demanda depende en gran parte de la actividad industrial y comercial que tenga la ciudad de Río Tercero, que se espera que siga en crecimiento en los próximos años.

#### El ingreso potencial de nuevos competidores

La amenaza competitiva del ingreso al mercado de un nuevo competidor es relativamente baja por varias razones:

1. requerimientos importantes de capital;
2. los hoteles tienen años de experiencia en el mercado;
3. los márgenes de ganancia son bajos y alcanzan, en la mayoría de los casos sólo para mantener las instalaciones en condiciones y,
4. si bien la ciudad crece económicamente, la industria no es muy atractiva para inducir un ingreso adicional.

#### Presiones competitivas de productos sustitutos

La amenaza competitiva de los servicios sustitutos es fuerte, ya que los hospedajes y residencias tienen características similares y comparables con las de los hoteles de una y dos estrellas de la ciudad. Además, el precio de estos servicios son atractivos para los clientes. Si bien hay pasajeros que demandan mayor confort en el servicio, muchos están de paso por la ciudad y no necesitan de grandes instalaciones, ya que sólo se quedarán de una a tres noches. Por lo tanto, es suficiente contar con un lugar cómodo donde pasar la noche.

#### Poder de los proveedores

Los principales proveedores de la industria hotelera de Río Tercero son:

- proveedores de ropa blanca: sábanas, toallas,

- proveedores de ropa de cama: matas, cortinas, colchas, cubrecamas, acolchados y cobres,
- proveedores de amenidades: productos que se ofrecen en una habitación de hotel como cofias de baño, jabones de tocador, lociones, shampoo,
- proveedores de lavandería y limpieza: jabón en polvo, aromatizantes y,
- proveedores de colchones: almohadas, espumas, resortes.

Los proveedores, vienen principalmente de Córdoba capital y su poder de negociación es débil, ya que al haber variedad y los productos con los que se abastece la industria son estándares, los clientes pueden elegir al que ofrezca el mejor precio y calidad de productos en general. De todas maneras se pueden conseguir pequeños descuentos con relación a los volúmenes de compras ya que se tratan de compras por mayor. Esta fuerza podría ser una ventaja para los hoteles y hacer la diferencia en menores costos.

#### Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen una fuerza intensa de negociación. De acuerdo a la cantidad de días que estén alojados en el hotel pueden acceder a descuentos y promociones. Esto se debe a que, hay tres hoteles en el mismo nivel y siempre hay capacidad disponible y a los servicios sustitutos, lo que le da al cliente cierto poder de negociación para obtener ventajas en el precio o servicio brindado.

En todos los casos se torna importante para los establecimientos, mantener a sus clientes, atendiendo a sus inquietudes y especificaciones en razones de buen trato, servicio personalizado y una buena limpieza.

Visto lo expuesto anteriormente se concluye que, la rivalidad de las cinco fuerzas va de moderada a poderosa, por lo que la rentabilidad colectiva de las compañías participantes en la industria hotelera es baja.

#### **4.1.8 Evaluación de las posiciones competitivas de las compañías rivales**

A continuación se realizará un mapa de grupos estratégicos para mostrar las posiciones que ocupan en el mercado las compañías rivales y comprender mejor la posición competitiva del Mayoral Hotel con respecto a sus competidores directos.

Para la realización del mapa de grupos estratégicos las dos variables que se utilizaron como ejes del mapa de grupos fueron los dos factores claves de éxito de la industria mas valorados por los clientes, que son: la calidad del servicio (limpieza y mantenimiento- atención al cliente) y la ubicación geográfica (Ver anexo 3.1 y 6.1). La ponderación de cada una de éstas variables se basa en las puntuaciones que se otorgaron a cada una de las empresas en conjunto con la Lic. Laura Blanco.

A continuación se resumen las puntuaciones de los FCE que se utilizaron para realizar el gráfico de grupos estratégicos.

*Tabla Nº 6: Ponderación de los Factores clave de éxitos de las empresas de la industria hotelera de Río Tercero.*

	Mayoral	V.Sarfield	Embajador	Argentino	C.Luna	P.Nuevo
<b>Calidad del servicio</b>	7,5	6,5	6	7	4,5	5
<b>Ubicación Geográfica</b>	9	8	7	10	5	4
<b>Puntuación</b>	8,75	7,5	6,5	8,5	4,75	4,5
<b>Calificación</b>	MB	MB	B	MB	B	B

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante observación de campo e información brindada por la funcionaria del área de Turismo de Río Tercero.

#### Referencia

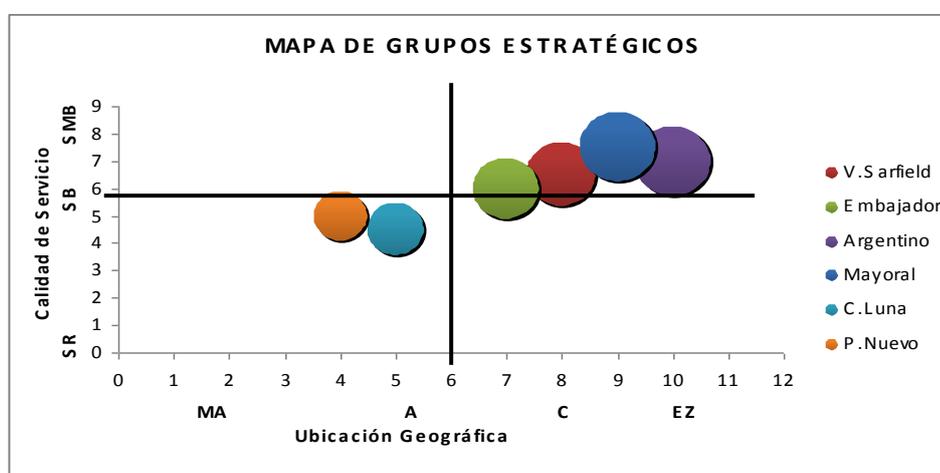
- Regular: 1 al 4
- Bueno: 5 al 7
- Muy Bueno: 8 al 9
- Excelente:10

Las calificaciones de cada hotel en la calidad de servicio, se pueden observar en la tabla Nº 5, donde se realiza una evaluación ponderada de los aspectos denominados como “calidad de servicio” (limpieza y mantenimiento- atención al cliente).

La ubicación geográfica de los hoteles es un factor muy importante para los clientes a la hora de elegir un establecimiento, ya que las personas se acercan a la ciudad principalmente por cuestiones laborales. Por lo tanto, la cercanía de los hoteles a las zonas productivas y activas (industriales, comerciales, etc.) genera una mayor concurrencia de pasajeros de este tipo.

Para otorgarle a cada hotel la puntuación en cuanto a la mejor ubicación geográfica, se tuvo en cuenta la cercanía a los principales servicios: médicos, financieros, gastronómicos, comerciales, industriales, entre otros, que hacen de la ubicación un lugar más atractivo para los pasajeros. En la industria hotelera, al tener precios similares en la prestación del servicio, el factor de la ubicación geográfica se torna clave y fundamental a la hora de elegir un hotel, teniendo en cuenta la muestra representativa del mercado. (Ver anexo 3.1)

*Gráfico N° 1: Mapa del grupo estratégico de la industria utilizando como variables la calidad del servicio de cada hotel y la existencia o no de sala de convenciones.*



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante observación de campo e información brindada por la funcionaria del área de Turismo de Río Tercero.

En el mapa se pueden observar dos grupos estratégicos:

1. Grupo A: constituido por el Hotel Argentino, Mayoral, Embajador y Vélez Sarfield. Este grupo tiene una calidad de servicio Buena y una ubicación geográfica cercana a las zonas activas y productivas de la ciudad, excepto el Hotel Argentino que se encuentra en la zona activa de Río Tercero.
2. Grupo B: constituido por Hotel Claro de Luna y Puerto Nuevo. Ambos hoteles geográficamente están alejados de las zonas activas de la ciudad y tienen una calidad de servicio más baja que los hoteles del Grupo A.

En el grupo A, el Mayoral Hotel y el Hotel Argentino tienen una mayor rivalidad competitiva. El Mayoral tiene una superior puntuación en limpieza y mantenimiento que todos los otros hoteles. Sin embargo la participación de mercado es menor (14,36%) en relación a la del Hotel Argentino (16,63%). Esto se debe a que, a pesar de tener mejor calidad de servicio en cuanto a limpieza y mantenimiento, el hotel

Argentino tiene una mejor ubicación estratégica y más instalaciones que le otorga una categorización de tres estrellas. Dentro del mismo grupo se encuentra el hotel Embajador y Vélez Sarfield. Todos estos tienen una posición competitiva más débil que los dos anteriores y tienen menos puntuación en los factores evaluados. De todas maneras el hotel Vélez Sarfield no tendría dificultades de aproximarse a los otros dos competidores ya que, en cuanto a instalaciones es muy similar al Mayoral y no se debería invertir en mucho capital para mejorar ya que su gran debilidad se centra en la calidad de prestación de servicio en general. (Ver Tabla Nº 5)

*En cuanto al grupo B*, constituido por los hoteles Puerto Nuevo y Claro de Luna, no tienen una posición competitiva fuerte y apenas cumplen con los requisitos mínimos para ser categorizados como hoteles y no como hosterías y residencias. Si quisieran trasladarse a un foco más participativo, deberían realizar importantes inversiones en cuanto a infraestructura y personal.

Se tomarán como competidores directos, los que tengan mayor cercanía en el mapa con el Hotel Mayoral. Estos son; Velez Sarfield, Emabajador y Argentino.

#### **4.1.9 Predicción de los movimientos futuros de los principales competidores**

En base al análisis de los competidores que se realizó, se pueden extraer algunas conclusiones respecto a los movimientos de los principales competidores de la industria que se podrían llegar a realizar.

- Hotel Argentino: tiene una posición competitiva fuerte. Su situación actual es la de seguir de la misma manera. Muchos clientes de su mercado pasaron al Mayoral Hotel por su baja calidad de servicio en lo que respecta limpieza y mantenimiento. De todas maneras, posee una estrategia basada en la ubicación preferencial, tiene la ventaja de encontrarse al lado de la principal clínica de Río Tercero, en la zona de servicios médicos y zona centro. Además, tiene una categorización de tres estrellas que le otorga cierto prestigio en comparación a los demás hoteles. Actualmente, la dueña del hotel no tiene interés en cambiar las instalaciones y de emplear estrategias de marketing para aprovechar las fechas importantes y eventos programados. Pero de hacerlo, lograría una importante ventaja frente a los demás hoteles con los que compete.

- Hotel Vélez Sarfield: tiene una posición competitiva media. Su situación estratégica a futuro es la de enfocarse en el turismo deportivo. Si se realiza con éxito, se absorbería un gran segmento de clientes que se alojan en el Mayoral por estas cuestiones. Si bien sus instalaciones son apenas más precarias que el Hotel Argentino y Mayoral, con una baja inversión de capital podría mejorar este aspecto y cambiar su situación en cuanto a calidad de servicio se trate.
- Hotel Embajador: tiene una posición competitiva media. Su situación a futuro es la de mejorar y ampliar el bar-restaurante, ya que es por lo que más se acercan y permite atraer pasajeros que no tiene intenciones de pernoctar. Esto si bien sería una ventaja para el mismo hotel, no afectaría la situación de rivalidad ya que no cambiaría en el servicio de pernoctación del mismo. Si bien su ubicación geográfica es una ventaja para los pasajeros que arriban a la ciudad, también es una desventaja para las personas que se alojan por más de dos noches tanto por los ruidos como por su lejanía con la zona centro.

#### **4.1.10 Factores clave de éxito (FCE)**

Los siguientes Factores Clave de Éxito son los principales determinantes del éxito tanto competitivo como financiero en la industria hotelera de la ciudad de Río Tercero. (Ver anexo 3.1)

- La limpieza y mantenimiento de las instalaciones: Este es el aspecto más valorado por los huéspedes, indistintamente de la categoría del hotel en el que se alojen.
- Atención al cliente -amabilidad, respuesta eficiente y servicio personalizado- es importante que la actitud de los trabajadores este dirigida a satisfacer a los clientes y ofrecerles una atención permanente. La amabilidad debe dirigirse a los clientes y también a los compañeros.
- Ubicación geográfica: es muy valorado por los clientes ya que de acuerdo a los intereses que lo motivan a acercarse a la ciudad, este aspecto, le otorga facilidad y comodidad para desarrollar sus actividades.

- Categorización (estrellas): muchos huéspedes a la hora de planear un viaje se fijan en la categorización del hotel, ya que esto trae implícito muchas cuestiones relacionadas con el servicio, instalaciones, y otros beneficios pertenecientes a cada categorización.

#### **4.1.11 Conclusiones acerca del atractivo de la industria en general**

La evaluación anterior muestra que la industria es poco atractiva desde el punto de vista de la obtención de beneficios; la rivalidad entre los competidores es fuerte (por las altas similitudes entre ellos, tanto en infraestructura como en precios), hay amenaza de los productos sustitutos y los clientes tienen mucho poder de negociación, ya que son capaces de influir en el precio y calidad. De todas maneras existen altas barreras de entrada por los altos requerimientos de capital. Además, la industria no ofrece grandes expectativas de beneficio superior ya que las ganancias alcanzan solo para cubrir los costos de mantenimiento.

Por lo que el Mayoral Hotel debe considerar estrategias dirigidas a proteger su rentabilidad y mejorar la calidad del servicio ofrecido para diferenciarse de la competencia y lograr una ventaja competitiva. Ya que, al proporcionar la ciudad ofertas de hospedaje con muchas similitudes y con el mismo nivel medio de servicio, es importante destacarse de los demás con actuaciones concretas.

En cuanto al potencial de crecimiento de la industria, ésta es favorable, pues económicamente la ciudad está en constante crecimiento tanto a lo que se refiere a industrias como a servicios en general y por lo tanto es de esperar que la demandada ocupacional de los hoteles también aumente.

De todas maneras, se observa en la industria un atraso de inversiones en infraestructuras y en el uso de tecnologías, por lo que tendrá posibilidades de ampliar la cartera de clientes y extenderla sólo si:

- mejora la calidad de servicios ofreciendo mejor atención al cliente, más confort y lujo para poder cubrir un mercado de clientes más demandantes;
- evoluciona en el uso de las tecnologías aplicadas para facilitar trámites, ya que en un futuro cercano los clientes utilizarán más reservas electrónicas, simplificando el check-in por sitios Web y en las habitaciones querrán tener la misma banda ancha que en su casa;

- cambio de mentalidad de los encargados de ofrecer servicios de alojamiento, enfocándose a satisfacer las necesidades de los clientes.

En cuanto a la competencia, el Mayoral Hotel debe tener cuidado con sus principales rivales: el Hotel Argentino y Veléz Sarfield. Este último, si bien tiene una participación de mercado menor, con poco capital de inversión podría aumentar su participación, absorbiendo un importante segmento de clientes, como el deportivo.

El principal competidor, es el Hotel Argentino que tiene una participación de mercado de 2,26% mayor. Su ventaja más importante es la ubicación geográfica y su categorización de tres estrellas.

A modo de cierre del análisis externo, podemos considerar que si bien la industria es poco atractiva por la baja rentabilidad que ofrece y la necesidad de capital es alto para invertir, sí es favorable para el Mayoral Hotel ya que está situado favorablemente debido a que:

- tiene una posición competitiva importante y se puede fortalecer;
- tiene posibilidades de aumentar su rentabilidad y participación si se enfoca también en mejorar la calidad del servicio, atender las necesidades de un mercado desatendido como lo es el de clientes más exigentes y si ofrece a los compradores algo distinto de los competidores;
- el potencial de crecimiento de la empresa es alto, ya que el mercado hotelero está dominado principalmente por tres hoteles (Argentino, Veléz Sarfield y Mayoral) a nivel local, lo que hace difícil el ingreso de nuevas empresas al mercado y posibilita el crecimiento de los existentes por más que sean pequeños.

## **4.2 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis de la situación interna de la compañía se centra en cuatro puntos:

- en primer lugar se describen aspectos del hotel tales como: tamaño y capacidad instalada, servicios principales y adicionales, organigrama y cultura organizacional, entre otros;
- en segundo lugar se obtuvo información acerca de los objetivos deseados por la organización y se realiza una evaluación del funcionamiento de la estrategia actual por medio de una entrevista a la gerencia del hotel. A través de ésta, se extrae la información vinculada a las actividades llevadas a cabo orientadas a lograr sus intereses;
- en tercer lugar se realiza una evaluación de la posición y la fuerza competitiva de la compañía y cómo reacciona esta frente a los principales factores determinantes del éxito.

Finalmente, se determinan los problemas estratégicos del hotel para definir con precisión los problemas que se tienen que considerar en la formulación de la estrategia.

El Mayoral Hotel, está ubicado en el medio de la manzana, atravesándola, con ingreso por la Avenida General Savio y salida desde la cochera, sobre la calle paralela llamada Bomberos Voluntarios. Está orientado tanto al turismo en general como al alojamiento en los desplazamientos de negocios.

### **Reseña histórica del Mayoral Hotel**

Los terrenos que ocupa el hotel fueron adquiridos en el año 1979 por el Señor Angel Adelqui Gabaglio. Debido al crecimiento demográfico de la época producido en la zona, a la instalación de dos fábricas (una Militar y otra de productos químicos) y la construcción de la Central Atómica de Embalse, el Sr Gabaglio notó la necesidad que existía de proveer de alojamiento temporario a los obreros mientras durasen las obras de construcción.

Los planos y la dirección técnica de la obra, estuvieron a cargo del Ingeniero Alfonso Uzal. Durante el transcurso de la construcción, la misma se paralizó por cuestiones personales del propietario y en el año 1986 se reanuda para ser inaugurado el 12 de junio de 1987 con el nombre de "El Mayoral Hotel".

En el año 2003, la administración fue retomada por su actual propietaria Claudiana Elizabeth Gabaglio, cumpliéndose en su período 20 años de actividad in-interrumpida, llamándose en la actualidad “Mayoral Hotel.”

A pesar del tiempo transcurrido y del cambio de administradores, el hotel mantuvo la ambientación y calidez, orientado a satisfacer las necesidades del hombre de trabajo, brindando servicio y atención personalizado.

#### Tamaño y capacidad instalada

Superficie: El Mayoral Hotel tiene una superficie cubierta reapproximada de 1.000 metros, a lo que se le suman las cocheras -techadas cerradas y monitoreadas- en un 70%.

#### Capacidad:

- 29 habitaciones distribuidas:
- 11 para 1 persona
- 5 para 2 personas con cama matrimonial.
- 5 para 2 personas con camas individuales.
- 2 para 3 personas con camas individuales.
- 4 para 3 personas con cama matrimonial y una individual.
- 2 para 4 personas con cama matrimonial y cuquetas.
- Capacidad máxima: persona/día: 57 plazas

#### Principales servicios

- Habitaciones con piso de madera, Baño Privado, TV por Cable, Teléfono, Calefacción , Aire Acondicionado, Ventilador de techo, Música Funcional, Servicio de desayuno, Cocheras Cubiertas cerrada y monitoreada, Servicio inalámbrico y gratuito de Internet (WI FI)

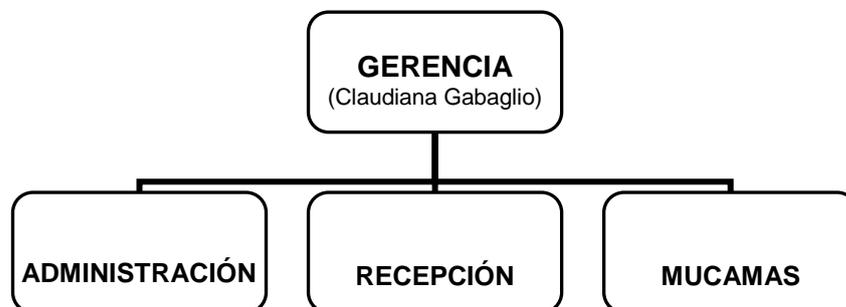
#### Servicios adicionales:

- Despertador y siesta
- Lavandería: Servicio tercerizado. Posee un costo por prenda.
- Bar Restaurante: con menú a la carta, siendo este un servicio tercerizado.

- Sala de Reuniones: salón con capacidad para 15 comensales, apto para desayunos de trabajo, entrevistas, conferencias, selección de personal, almuerzos o cenas privadas.
- Noche de Bodas: se ofrece estadía especial a convenir con el cliente.
- Exposición de obras de Arte: muestras de arte permanentes de artistas plásticos del lugar.
- Venta de Artículos Regionales.

#### **4.2.1 Organigrama del Mayoral Hotel**

La estructura funcional de Mayoral Hotel se encuentra definida en el Organigrama General.



Fuente: Organigrama institucional obtenido del Manual de Calidad IRAM 30.400

La Gerencia del Mayoral Hotel está a cargo de la propietaria Claudiana Gabaglio, encargada además, de asignar el personal de todas las áreas. El hotel cuenta con un total de siete empleados distribuidos en distintas áreas, cuatro en el área de mucama, una persona encargada de la administración y contabilidad y dos recepcionistas.

#### **Las funciones del hotel podemos definir las como:**

- Gerencia. La Gerencia está a cargo de la propietaria Claudiana Gabaglio que ha dirigido el hotel por más de siete años. Es responsabilidad de cada uno de las personas que trabajan en el Hotel, el éxito de la operación, la satisfacción de los clientes y de que haya un clima agradable tanto para el personal como para los huéspedes.
- Administración. La administración está dirigida por la Lic. Gabriela Petri. Es la encargada de establecer el método a utilizarse por el área de administración

del Mayoral para la realización de la contabilidad, administración, seguimiento de bancos, sueldos de personal, compras, pagos, controles contables, recepción de mail, emisión de propagandas y stock de mercadería para la venta.

- Limpieza y mantenimiento. Esta área está a cargo de cuatro mucamas. Es el personal encargado de la limpieza y acomodo de las habitaciones. Las principales actividades son: repaso de habitación y limpieza general del hotel. Incluye además, todo el inmueble sin contar habitaciones, es decir: pasillos internos, frente, cochera, patios, lobby, administración y dirección. Por último, el mantenimiento de la ropa blanca está tercerizado y los responsables son los encargados de retirarla y devolverla según los tiempos pactados.
  
- Recepción. La recepción, está a cargo de dos personas, una en turno mañana y tarde, y otro turno tarde y noche. Este personal, es el encargado de recibir a los clientes, de gestionar las reservas, formalizando las entradas y salidas de los huéspedes; informarles acerca de los servicios del hotel, así como de lugares, transportes o eventos cuando se lo reclamen. También, tramitan sus quejas y solucionan los problemas que puedan surgir durante la estadía.

Cada una de las actividades mencionadas en el organigrama también posee su correspondiente descripción de funciones incluidas y desarrolladas en el manual de calidad (IRAM 30400) del hotel (Ver anexo 5.1.2).

#### IRAM 30400: Norma de calidad

Uno de los logros más importantes del año 2010 en el desempeño del hotel fue la aprobación de la norma IRAM 30.400 y consecuentemente el desarrollo del Manual de Calidad. Éste, define los lineamientos generales del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), los cuales el Mayoral Hotel desarrolla y mantiene bajo control riguroso y constante.

El manual, determina los fundamentos básicos, responsabilidades, políticas e interacción entre los distintos procesos y áreas intervinientes en todas aquellas actividades que afecten la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Se

establece además, el compromiso de toda la empresa en el logro de los objetivos: la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas del mercado, de los clientes y de otras partes interesadas (empleados, proveedores, etc.). A través de esto, se pretende obtener, mantener y mejorar el desempeño global de la empresa y sus capacidades, promoviendo una buena relación y armonía entre los distintos ámbitos de la empresa incluyendo sus clientes y proveedores. (Ver anexo 5.1).

Es el único hotel de la ciudad de Río Tercero que cuenta con un Manual de Calidad. El conocimiento e implementación de este manual permitirá ordenarse en el funcionamiento diario y sentar las bases para realizar las tareas en base a la calidad total en cada acción. Actualmente, el personal del hotel desconoce el contenido de este manual.

#### **4.2.2 Cultura organizacional**

La empresa tiene una cultura organizacional debilitada ya que, el personal no conoce los intereses del hotel (un 86% considera que no conoce las directrices a largo plazo del hotel), no saben cual es el aporte de sus funciones para la consecución de los propósitos organizacionales y no hay un sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.

De acuerdo a las encuestas realizadas, tanto al personal como a la dirección del hotel, afirman que la comunicación interna es deficiente lo que genera, que el personal no comprenda correctamente la consecución de las tareas y no haya responsables en la realización de las mismas. Además, se destaca una importante rotación de personal más específicamente en el área de mucamas. (Ver anexo 3.2)

Las encuestas realizadas a los empleados, reflejan que solo un 14% se siente parte de la organización, mientras que el resto afirma que a veces se sienten parte de la misma. Además, si bien hay establecidas políticas generales que concreten los lineamientos de actuación de la empresa, éstas no son conocidas. Sumando a esto, no existe reconocimiento del trabajo bien realizado, compañerismo, cooperación e integración entre el equipo de trabajo. (Ver anexo 3.2).

En cuanto al flujo de la comunicación en la organización, un 57% considera que el intercambio de información entre el jefe y el personal se establece a veces y que no es muy frecuente. El 43% restante dice que no realiza encuentros con el jefe.

La comunicación en la organización se realiza a través de diferentes medios:

- Publicaciones a la vista: Carteles y Pizarra en lugares de paso.
- Reuniones de personal, organizadas por Gerencia con sus actas correspondientes.

Respecto a si se toman en cuenta las sugerencias del personal en la toma de decisiones, un 86% afirma que no, el otro 14% respondió que solo a veces (Ver anexo 3.2).

### Valores de la empresa

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal se considera que los valores prevalecientes en el Hotel son: la cordialidad y respeto en el servicio ofrecido, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus huéspedes, ofreciéndoles un ambiente cálido y cómodo.

### Objetivos deseados por la organización

A través de las entrevistas que se mantuvieron con la directora y administradora del hotel, se conoció dónde quieren llegar, qué es lo que se trata de conseguir y cuáles son las actividades que llevan a cabo para cumplir estas metas. Las mismas, si bien no están formalizadas por escrito, demuestran la existencia de una concientización estratégica.

La directora, destaca la necesidad de lograr la preferencia de los clientes que se acercan a la ciudad con intenciones de pernoctar y ser líderes en la industria hotelera de Río Tercero.

En base a estas metas propuestas a principios del año pasado la dirección considera la necesidad de ofrecer algo distinto a los pasajeros. Para marcar la diferencia, el hotel se ha propuesto a llevar a cabo las siguientes actividades:

1. trato amable de los empleados para con los clientes;
2. mantener una buena limpieza;

3. tener ambientes cálidos para que se sientan como en casa. (Aprobación del Manual de Calidad IRAM 30400);
4. crear promociones para estadías de más de una semana y para ciertos eventos.

Si bien algunas de las actividades que se llevan a cabo son efectivas, no alcanzan aún para liderar el mercado y para efectivamente lograr efectivamente los objetivos deseados. No cuentan además, con una estrategia concreta y con actividades suficientes para lograr sus metas e indicadores que le permitan medirlas.

#### **4.2.3 Funcionamiento de la estrategia actual del Hotel**

A comienzos del año pasado se propusieron actividades para mejorar el desempeño del negocio y consecuentemente una mayor participación del Mayoral Hotel en el mercado. Luego de establecerlas y de empezar a llevarlas a cabo, la participación aumentó, aunque no hubo indicadores que comprobaran la eficiencia exacta de cada una de las actividades llevadas a cabo para alcanzar el objetivo. Reconocieron además, no tener acciones definidas para aumentar la cartera de clientes y fidelizar a los actuales.

De acuerdo a las fuentes de datos consultadas para obtener información acerca del rendimiento de las actividades que se llevaron a cabo para contribuir al logro de los objetivos, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

En cuanto a la primera acción “**Amabilidad de los empleados, servicio personalizado**”, se obtuvieron los siguientes resultados. El trato del personal del hotel hacia los clientes es cordial y respetuoso, pero el problema surge cuando, esta actitud de amabilidad, es tomada por los empleados por el simple hecho de ser una orden, y no como una necesidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Dada la situación, esto no es sostenible a largo plazo, por lo que genera inestabilidad laboral del personal y abre la posibilidad de que migren a otros hoteles. Sumado a esto, los clientes resaltan la ineffectividad con la que se atiende a las necesidades e inquietudes. Es decir, muchas veces los clientes no obtienen soluciones a sus problemas, ya que nadie se hace cargo y responsable de estos pedidos. Además se observa una falta de protocolo en el desempeño cotidiano de las actividades- los uniformes no son homogéneos dentro de cada área, no hay una vestimenta acorde a cada puesto de trabajo, los recepcionistas de los distintos turnos tienen distintas

formas de dirigirse a los clientes y de desempeñar las actividades-. Esto se debe a que no hay una normativa de protocolo que ordene el desempeño y el trabajo de cada área principalmente en la atención al cliente.

La segunda actividad esta enfocada a la **“Calidad de espacios físicos y a la Limpieza”**. Ésta, hace referencia tanto a la importancia de tener ambientes cálidos y armónicos como a la limpieza y mantenimiento de las instalaciones. El año pasado el Hotel obtuvo la aprobación de la norma IRAM 30.400 mediante el desarrollo del Manual de Calidad. De acuerdo a las encuestas realizadas al personal se concluyó que un 86% no conocen el contenido de la norma de calidad y que realizan las tareas de esa manera solo porque la directora lo ordena. (Ver anexo 3.2)

En cuanto a la calidad de los espacios físicos, los huéspedes entrevistados destacan la comodidad de las habitaciones y resaltan que en los espacios se cuida el detalle. Además, la efectividad de esta acción se puede realizar mediante la observación directa. Cada espacio tiene su diseño enfocado en la armonía teniendo en cuenta la iluminación, los colores, los espacios.

La tercera acción; **“Promociones en la estadía a partir de una semana”**. Muchas empresas se asocian con el hotel debido a esta promoción que brindan a los clientes que tienen una estadía mayor a una semana.

Se registran en la base de datos nuevas empresas asociadas al hotel, como son:

- BUNGE
- AGD
- Club Deportivo 9 de Julio

Si bien, se logró adquirir nuevos clientes, no hay un registro de la repetición de los mismos y tampoco se emplean acciones para verificar la satisfacción de los mismos.

#### Participación de mercado de la compañía

*Tabla Nº 7: Participación en el mercado del Mayoral Hotel*

AÑO	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN	NÚMERO TOTAL DE PASAJEROS	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO MAYORAL	NUMERO DE PASAJEROS
2007	45%	58473	6,81%	8850
2008	40%	51976	6,12%	7962
2009	35%	45479	5,32%	6914
2010	39%	51508	5,60%	7408

Fuente: Elaboración propia

La participación del Mayoral Hotel en el mercado fue disminuyendo del 2007 al 2009, sin embargo en 2010 comienza a mostrar un leve crecimiento.

El crecimiento, se debe a la evolución económica favorable que está teniendo la ciudad de Río Tercero. Como ya se ha dicho, los huéspedes son principalmente hombres de negocios por lo que al reactivarse económicamente la ciudad, ingresa mayor cantidad de clientes.

Además se considera que la concientización estratégica a principios del año pasado ayudó a este crecimiento, ya que se determinaron los intereses del hotel y se detectó la necesidad de enfocarse en algunos aspectos como, crear promociones, tener ambientes cálidos entre otros, para mejorar su desempeño.

De todas maneras, al no tener un conocimiento del mercado y de los factores claves de éxito, no se lograron enfocar las actividades en lo que verdaderamente valora el cliente y consecuentemente, no se obtuvieron los resultados deseados.

### **Situación Financiera**

Los efectos de la inestabilidad de los ingresos y el efecto combinado de un alto porcentaje de costos fijos, fluctuaciones en los volúmenes de ventas y capacidad ociosa en las bajas temporadas, producen una condición de inestabilidad en la actividad hotelera.

A continuación se presenta un presupuesto anual promedio del Mayoral Hotel.

*Tabla N° 8: Presupuesto anual promedio del Mayoral Hotel (promedio ponderado de los últimos tres años).*

<b>PRESUPUESTO PROMEDIO ANUAL MAYORAL HOTEL</b>		
<b>INGRESOS</b>	<b>PROPORCION</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>Ventas</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.206.000</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		
AFIP	11,01%	\$ 121.000
Adicapif-Sadaif	1,55%	\$ 17.000
Argentares	0,23%	\$ 2.550
Municipalidad	0,31%	\$ 3.400
Tasa de comercio-propiedad	0,38%	\$ 4.200
Alquiler Posnet	0,33%	\$ 3.600
Cable Visión	1,31%	\$ 14.400

Cámara de Turismo	0,87%	\$ 9.600
Cargas Sociales	6,44%	\$ 70.800
Rentas Ingresos Brutos	1,86%	\$ 20.400
Rentas-Impuesto inmobiliario	0,49%	\$ 5.400
Energía	14,26%	\$ 156.800
Gas	10,16%	\$ 111.720
Teléfono	1,64%	\$ 18.000
Arnet	0,39%	\$ 4.320
Empleados	21,34%	\$ 234.600
Ocupación Vía Publica	0,38%	\$ 4.200
<b>Total Fijo</b>	<b>73%</b>	<b>\$ 801.990</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>		
Artículos de limpieza-perfumería	3,60%	\$ 39.550
Ropa Blanca	4,11%	\$ 45.200
Bebida-refrigerios	1,54%	\$ 16.950
Reparaciones	1,85%	\$ 20.340
Personal de reemplazo	2,78%	\$ 30.510
Publicidad	1,23%	\$ 13.560
Lavadero	5,65%	\$ 62.150
Combustible-Librería	2,07%	\$ 22.713
Materiales	2,26%	\$ 24.860
Otros gastos	1,95%	\$ 21.470
<b>Total Variable</b>	<b>27%</b>	<b>\$ 297.303</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>91%</b>	<b>\$ 1.099.293</b>
<b>INGRESO NETO</b>	<b>9%</b>	<b>\$ 106.707</b>

Fuente: Administración del Mayoral Hotel

La rentabilidad anual del hotel es de un 9%, siendo un gran componente los costos en su presupuesto pues, los mismos representan un 91% de los ingresos brutos. A partir de esto podemos observar que se trata de una tasa de rentabilidad débil, respecto a oportunidades de inversión con tasas semejantes o más atractivas como ser plazos fijos anuales en bancos (9-10%), fondos de inversión, fideicomisos, con tasas que varían desde 11% y 14,9 % respectivamente, según datos obtenidos por el área de la Secretaría de Comercio y Relaciones Económicas Internacionales publicado por Nicolás Rombiola. Este es el punto que más preocupa a la dirección y el que más pone en duda las acciones actuales.

El Hotel se caracteriza por consumir mucha energía en su actividad diaria, teniendo una participación en los costos totales de 14% aproximadamente. Dos factores que también representan un porcentaje alto dentro de los costos son el AFIP (11%) y las cargas sociales que significan aproximadamente un 6%.

Frente a este panorama, el hotel podría disminuir algunos costos que por falta de eficiencia y planificación en sus actividades diarias generan incrementos en los mismos; mediante la elaboración de planes de acción podrían reducirse, y para lograrlo debe hacerse de manera continua y con pleno conocimiento de todos los empleados. Una de las formas es reducir el consumo energético. Para esto, es necesario hacer un uso eficiente y racional de la tecnología, como por ejemplo: instalar un temporizador en el sistema de iluminación, activado por una tarjeta o llavero magnético, en el que el huésped debe poner en contacto para su encendido. Otra opción sería el empleo de pinturas y colores claros que favorezcan el ahorro en iluminación o utilización de luminarias de bajo consumo, entre otros. El costo de incorporar dicha tecnología incrementaría los costos fijos en aproximadamente un 134% durante el mes de la inversión, siendo ésta completamente amortizada en cuatro meses y medio obteniendo mayores beneficios en el ahorro energético (30% mensual) respecto a la situación actual. (Ver anexo 2.5).

El gasto en lavandería es una partida importante dentro de los costos variables ya que representa unos \$ 5500 aproximadamente. Una opción para reducir el envío de toallas y ropa blanca a la lavandería consiste en que sea el cliente quien comunique al hotel la periodicidad con la que requiere el cambio de la lencería de cama en las pernoctaciones de más de una noche. En cuanto a los artículos de limpieza, éstos representan un 4 %. Un método para reducirlos sería buscar mejores precios en el mercado entre tantos proveedores que hay en el rubro, y concientizar al personal de hacer un uso más eficiente de estos recursos.

Es muy importante comunicar e involucrar a los empleados en el uso eficiente de recursos, lo que permitirá una reducción de los costos totales y un diferenciamiento frente a la competencia.

#### **4.2.4 Evaluación de las Fuerzas Competitivas**

Además de hacer un análisis de la situación financiera del hotel es necesario hacer una evaluación más amplia de la posición y fuerzas competitivas de la compañía. A

continuación se presentan algunos indicadores, que son las FCE para saber si la posición competitiva de la compañía esta mejorando o deteriorándose.

*Tabla N° 9: Evaluaciones ponderadas de la fuerza competitiva de las compañías de la industria hotelera de la ciudad.*

	Peso	Mayoral	Argentino	V.Sarfield	Embajador	P.Nuevo	C.Luna
Atención al Cliente	0,3	7	7	6	6	5	4
Limpieza y calidad de espacios físicos	0,4	8	7	7	6	5	4
Ubicación Geográfica	0,1	9	10	8	7	5	6
Categorización (estrellas)	0,2	2	3	2	2	1	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>6,6</b>	<b>6,5</b>	<b>5,8</b>	<b>5,3</b>	<b>4,2</b>	<b>3,6</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos por la Lic. Laura Blanco

En la tabla 10 se asigna un peso a cada medición de la fuerza competitiva, con base a la subjetividad de mi propia observación, de los comentarios de los dueños y de la directora del área de planificación Turística de Río Tercero, Lic. Laura Blanco. Los pesos a cada uno de los FCE se otorgaron teniendo en cuenta los factores más valorados por la población tomada como muestra. (Ver anexo 3.1)

La suma de las calificaciones ponderadas de los factores clave de éxito para cada uno de los hoteles proporciona una calificación general de la fuerza competitiva de cada uno.

#### Fuerza y debilidad competitiva respecto a su principal rival

Su principal rival dentro de la competencia es el Hotel Argentino. Ambos tienen la misma calificación en atención al cliente, la cual es categorizada como buena. En cuanto a las ventajas competitivas que diferencian al Mayoral Hotel del Argentino, es importante nombrar la:

- limpieza y calidad de espacios físicos.

En cuanto a las desventajas competitivas se pueden nombrar:

- categorización de 2 estrellas y,
- ubicación Geográfica

En base a esta evaluación, se puede observar una posición diferente de las compañías a la que se vio en lo referente a la participación de mercado. En este sistema de calificaciones ponderadas, el Mayoral se ubica en primer lugar, mientras que su rival principal—El Hotel Argentino— pasó a estar segundo respecto a las fuerzas competitivas evaluadas. Esto se debe a que el Mayoral es más fuerte que la competencia en el principal factor clave de éxito: limpieza y calidad de espacios físicos.

De todas maneras el Mayoral debe tener cuidado con su rival número uno ya que tiene una categorización de 3 estrellas, tiene una mayor participación en el mercado y una mejor ubicación geográfica. Si bien los rumores acerca de que la higiene y limpieza no es buena, en cualquier momento puede empezar a hacer mayor uso de su ventaja competitiva y posicionarse fuertemente como primero en el mercado.

En cuanto a la ubicación geográfica, el hotel Argentino está mejor posicionado ya que se encuentra: en zona céntrica (área de comercios y servicios en general), dentro del área principal de servicios médicos y a 30 metros de una mini Terminal de ómnibus. Estas características lo hacen más funcional para muchos viajeros.

Por otro lado, el hotel Vélez Sarfield, reveló una debilidad en los factores tendientes a la amabilidad de los empleados, limpieza y calidad de espacios físicos. Pero se encuentra muy bien ubicado geográficamente y tiene una categorización igual a la del Mayoral. De todas maneras la debilidad del Veléz Sarfield se puede revertir con una baja inversión de capital, transformándose este en una amenaza importante para el Mayoral Hotel.

En conclusión, el Mayoral Hotel es mejor que la competencia en el principal factor clave de éxito —limpieza y mantenimiento—, mientras que el Argentino es mejor en los dos últimos— categorización y ubicación geográfica—.

Aún así el Mayoral tiene una muy buena participación (segundo en el mercado) y mejores calificaciones en las evaluaciones ponderadas de la fuerza competitiva de las compañías de la industria hotelera de la ciudad.

Esto demuestra que, estando en desventaja con el hotel Argentino en cuanto a estos dos puntos, sigue conservando una muy buena participación.

De todas maneras, esta ventaja lograda por el Mayoral Hotel no le permite alcanzar los objetivos deseados y ubicarse primeros en la industria. Frente a esto, se considera que, mejorando la atención al cliente- segundo factor clave de éxito más importante- y ofreciendo un servicio único y diferencial en la industria, podrá lograr la satisfacción de los clientes con mayor excelencia que la competencia y así liderar el mercado.

#### **4.2.5 Problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía**

El Mayoral Hotel a menudo tiende a tomar decisiones muy apresuradas y sin ningún tipo de fundamento. Esto, se debe a que no tiene las acciones determinadas para lograr los objetivos propuestos. Si bien saben que quieren lograr la preferencia de los clientes y liderar el mercado hotelero de la ciudad, no tiene planes de acción determinadas para lograr estos objetivos propuestos.

Considerando que la calidad del servicio hotelero en la industria es entre regular y buena, y que este punto es uno de los principales factores claves de éxito, el hotel no tiene acciones destinadas a mejorar la atención al cliente. Sumado a esto, la cultura organizacional es débil y la comunicación interna es defectuosa.

Por otro lado, no hay acciones destinadas en mejorar la rentabilidad de la empresa. Los elevados costos en los que incurre no le permiten hacer importantes inversiones o mejoras continuas principalmente en infraestructura.

También se observa un desinterés en cubrir un mercado más demandante y satisfacer las necesidades de clientes más exigentes, que por el crecimiento económico de la ciudad de Río Tercero estos serán cada vez más frecuentes. Además, si bien se logró adquirir nuevos clientes –del segmento deportivo y de negocios-, no hay un registro de la repetición de los mismos y tampoco se emplean acciones destinadas a retener a los nuevos clientes.

En conclusión, estos puntos indican que la dirección deberá trabajar en ofrecer un mejor servicio, que favorezca a la diferenciación del Mayoral y que permita crear y mantener una oferta que genere mayor valor a sus clientes y que sea más satisfactoria que sus competidores. De esta manera, se podrá hacer frente a su rival principal y potencial, el Argentino y Veléz Sarfield y liderar el mercado.

### **4.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO**

De acuerdo a los resultados obtenidos a lo largo del proyecto se llegaron a las siguientes conclusiones.

Por un lado, la industria hotelera de Río Tercero es poco atractiva, sin embargo, se determinó que dada la situación favorable en la que se encuentra el Hotel dentro de la industria tiene grandes oportunidades de crecimiento en la misma.

Por otro lado, se observó una debilidad a nivel general en la calidad del servicio ofrecido por los hoteles de la industria. La misma tiene una calificación promedio de 6, y ningún hotel plantea la necesidad de mejorar en este aspecto. Es importante tener en cuenta este factor- clave y necesario para que el hotel funcione y sea rentable- para lograr la satisfacción de los clientes.

Por lo que. el Mayoral Hotel debería aprovechar esta oportunidad- calidad de servicio medio/bajo- ya que si se enfoca en marcar la diferencia ofreciendo un servicio de mayor calidad, mas específicamente en atención al cliente, podrá destacarse de la competencia, fidelizar y captar nuevos clientes, agregando valor al servicio prestado y así ubicarse primero en cuanto a la participación en el mercado.

A modo de conclusión y cierre del análisis externo e interno se realiza un análisis FODA que permite realizar un cuadro que muestre la situación actual de la empresa, identificando y analizando las fortalezas y debilidades de la organización. Además, se pretende ver cuáles son las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

### **4.3.1 Análisis FODA**

#### **FORTALEZAS**

- Limpieza y calidad de los espacios físicos
- Certificación IRAM 30400.
- Hay una concientización estratégica por parte de la dirección.

#### **DEBILIDADES**

- Baja rentabilidad.
- Cultura debilitada y comunicación deficiente.
- Calidad de servicio medio.
- Altos costos fijos y variables.
- Falta de espacio físico para construir mayor infraestructura hotelera.
- Ubicación geográfica
- Categorización del hotel

#### **OPORTUNIDADES**

- Potencial de crecimiento económico del área industrial, servicios y comercial.
- Demanda de una mejor calidad de servicio en la industria hotelera.
- Política fiscal que permitirá obtener exenciones fiscales, créditos y subsidios.
- La tasa de interés resulta favorable ya que la inflación supera en porcentaje al del interés.
- Surgimiento de nuevos eventos programados con atracción turística.
- Convenio Marco de colaboración y complementación entre sectores públicos y privados de la ciudad para el fomento de la actividad turística.

#### **AMENAZAS**

- Inflación de un 20% para los próximos dos años y afectación de los precios en consecuencia de este nivel.
- Nuevos impuestos a la industria hotelera de la ciudad (CAPIF y Argentores).
- Fuerte rivalidad con el Hotel Argentino y Velez Sarfiel.

## **5. PLAN ESTRATÉGICO**

La propuesta consiste en elaborar una planeación estratégica para los próximos cinco años para el Mayoral Hotel y establecer los objetivos que desea alcanzar la empresa, determinando la manera en la que serán alcanzados -mediante la selección de una estrategia competitiva- y la definición de planes de acción.

La directora del hotel- encargada de dirigir las actividades, la toma de decisiones y el control- tiene en claro a dónde quiere llegar y plantea constantemente actividades para poder alcanzar los intereses deseados. Sin embargo, los mismos, al no estar formalizados y propuestos como objetivos precisos, no llegan a lograr los resultados esperados.

La etapa de propuesta se realiza en conjunto con la directora y administradora del hotel, con el objetivo de direccionar el rumbo de la compañía y definir la estrategia a seguir. A su vez, se proponen acciones tendientes a conseguir los objetivos y a apoyar la estrategia planteada. Para esto, se llevaron a cabo encuentros donde se dieron a conocer las características tanto del entorno en general como de la industria hotelera de Río Tercero. Se identificaron las oportunidades y amenazas que se presentan, como así también, las debilidades y fortalezas de la empresa.

### **5.1 Visión y Misión de la organización**

**VISIÓN:** “Ser el Hotel líder de la industria hotelera de Río Tercero, reconocidos por la calidad del servicio ofrecido, y como tal ubicarnos como el preferido de nuestros huéspedes”.

**MISIÓN:** “Somos una empresa hotelera, categorizada dos estrellas, destinada a ofrecer servicios de hospedaje. Nuestro propósito es superar las expectativas de nuestros clientes, a fin de lograr la preferencia y satisfacción de los mismos brindando un servicio de excelencia, único y diferenciado”.

### **VALORES**

En el Mayoral Hotel tenemos como principal objetivo satisfacer las necesidades de nuestros huéspedes, ofreciéndoles un ambiente cálido y una atención cordial. Nos

distinguimos por nuestra calidad y genuina actitud de servicio. Nuestros valores son exigencias diarias, tales como:

- **Calidad:** en todos nuestros servicios.
- **Servicio:** dedicación esmerada a satisfacer y exceder constantemente las expectativas de nuestros clientes.
- **Crecimiento:** perseguimos el crecimiento sostenido tanto económico como humano, garantizando la prosperidad de nuestro negocio.
- **Respeto e integración:** para generar un clima de buena comunicación, fundamental para el desarrollo exitoso de las actividades a desarrollar.
- **Compromiso:** con nuestros mismos clientes para mantener en todo momento la mejor atención y rapidez que ellos merecen. Compromiso con la Visión, Misión y los principios institucionales.

## **POLÍTICAS**

- Mantener un equipo competente, consciente de la importancia de brindar servicios de calidad y dispuesto a capacitarse para un mejor desempeño de sus funciones.
- Realizar el trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Mantener un agradable ambiente de trabajo.
- Mejorar constantemente en la prestación del servicio.

Nuestra premisa es:

“La calidad y el servicio es nuestro compromiso”

## **5.2 Objetivo Estratégico**

- Mejorar la calidad del servicio ofrecido

## **5.3 Objetivo Financiero**

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% para los próximos cinco años.

## **5.4 Estrategia Competitiva**

- Estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio

## **5.5 Planes de acción**

A continuación se plantean las actividades que se llevarán a cabo para el logro de los objetivos con sus respectivos responsables de ejecución y los indicadores para la medición de los objetivos propuestos.

Los principales actores involucrados en la ejecución de los planes de acción son:

- Dueña y Directora: Claudiana Gabaglio
- Recepcionista: Daniel Bustos
- Administradora: Daniela Petri
- Lic. En RRHH: Sofía Russo Munné

Los costos incurridos en los planes de acción, son erogables. Es decir, todos los planes de acción implican un verdadero desembolso de dinero, como por ejemplo: la elaboración de un manual de mejoramiento de atención al cliente, remodelación de habitaciones, capacitación del personal, entre otros.

El inicio de los plazos destinados a cada una de las acciones, se determinan en base a necesidad de aumentar el margen de utilidad neta mensual para lograr un mejor financiamiento del plan. .

Finalmente, para medir los resultados y obtener una retroalimentación de cada plan de acción se determinan indicadores de gestión, los cuales reflejarán la eficacia de la ejecución del mismo.

Se mantienen las acciones que se venían realizando hasta el momento y además se plantean nuevos planes de acción para mejorar la consecución de la estrategia.

**Objetivo estratégico: Mejorar la calidad del servicio ofrecido**

**Estrategia N° 1: Formar y capacitar al personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad, servicio y pertenencia a la organización.**

**Justificación:** en este sentido el objetivo focaliza en la adquisición de habilidades y destrezas requeridas para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de tareas, funciones y responsabilidades de los integrantes de la empresa. Por otra parte se pretende generar climas laborales positivos que conduzca al logro de los objetivos de la organización, y al mismo tiempo satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

**Plan de acción 1:** Capacitar al personal de la empresa. La capacitación se realizará a todo el personal del Mayoral Hotel a cargo de la Lic. En Recursos Humanos Sofía Russo Munné. La misma se llevará a cabo una vez cada seis meses en las instalaciones del hotel. El tiempo aproximado de la capacitación será de seis horas, las cuales se dividirán en dos días, tres horas cada uno. El objetivo de las capacitaciones será principalmente:

- Comunicar el contenido del Manual de Calidad: en el cual se definen acorde a cada área del hotel las operaciones/procedimientos de trabajo- reglamento interno de comportamiento- a los fines de eficientizar los puestos de trabajo, maximizar el beneficio en el servicio brindado-, evitar posibles accidentes laborales conforme a la realización de tareas que no correspondan con el nivel de capacitación del personal y evitar problemas de disconformidad por parte de los huéspedes como consecuencia de la atención brindada.
- Comunicar los objetivos, valores y políticas del hotel.
- Comunicar las acciones y directrices que se llevará a cabo durante los próximos meses
- Comunicar Manual de atención al cliente

Se utilizará la Planilla de asistencia y desempeño para llevar un control de la asistencia, desempeño del personal en las reuniones y de los temas tratados en cada una de las capacitaciones. (Ver anexo 4.1)

ESTRATEGIA N° 1: Plan de Acción N° 1				
Actividades	Responsables	Inicio del Plan	Detalle de Costos	Costos
Capacitar al personal	Lic. Sofía Russo - Claudiana Gabaglio	Mar-12	Material de capacitación	\$ 150
			Costo personal de capacitación	\$ 900
			Coffee break	\$ 250
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 1.300</b>
Indicadores de Gestión	Encuestas de satisfacción al personal con puntuación			
	Número de sugerencias realizadas por el personal			

### **Estrategia N° 2: Mejorar el desempeño de las funciones internas del hotel**

**Justificación:** el objetivo de esta estrategia es, por un lado, lograr la armonía de las acciones de la empresa para que éstas sean coherentes con los objetivos estratégicos y los planes de acción. Mejorar la productividad, transmitiendo información operativa y sensibilizando al personal hacia los objetivos de la empresa. Por otro lado, lograr la implicación del personal en la aceptación de objetivos y valores, participación y orientación hacia el proyecto de la empresa.

**Plan de acción 1:** Emplear tácticas de comunicación institucional destinadas al público interno para mejorar el rendimiento de los empleados y el clima laboral.

- **Realizar un Manual del Empleado:** se resume la normativa, filosofía y objetivos básicos de la organización. Se entrega a todo el personal para que comprenda mejor a la organización. Se busca inculcar el espíritu de equipo y sentimiento de pertenencia y asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- **Colocar pizarras y carteleras:** ésta es una de las vías más rápidas de acceso al público interno. Debe poseer un diseño atractivo y deben ser colocados en la sala de reuniones del hotel. La directora será la encargada de difundir información operativa y tareas que deberán ser cumplidas en un corto plazo con sus respectivos responsables (delegar responsabilidades). Una vez cumplidas, el personal será el encargado de comunicar a la dirección la finalización de la tarea para que sea borrada de la pizarra. Este

medio de comunicación descendente esta destinado a mejorar el desempeño de las funciones, las cuales deberán ser actualizadas.

- **Elaborar un Cuadernillo de sugerencias:** que permita a los empleados expresarse con libertad y dejar mensajes de cualquier tipo. Deberá estar ubicado en la sala de reunión del hotel y la directora será la encargada de revisarlo diariamente. El objetivo de esta acción es favorecer el diálogo social de la organización para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, y que surjan ideas para mejorar cuestiones internas de la organización.
- **Evaluar al personal del hotel:** el superior deberá realizar cada tres meses a través de reuniones personales, devoluciones a los subordinados teniendo en cuenta el desempeño y la actitud frente a los objetivos de la organización. Se les entregará a cada empleado una planilla con las observaciones correspondientes y la dirección del hotel se quedará con una copia para tener un seguimiento personal de los empleados. El objetivo de esta acción es hacer sentir al personal que es tenido en cuenta y generar un diálogo personal con cada empleado.

Además de las reuniones personales se entregarán Libretas de desempeño como forma de devolución de la directora al personal. (Ver anexo 4.2)

- **Organizar eventos internos:** actividades extra laborales con el personal del Mayoral Hotel. El objetivo de esta acción es mejorar la comunicación y las relaciones sociales entre las áreas del hotel, fortalecer aspectos relacionados al sentimiento de pertenencia con la organización para crear un mejor ambiente de trabajo y obtener mejores resultados en el trabajo cotidiano. Esta acción implica principalmente juntarse para los cumpleaños del personal del Hotel en el quincho de las instalaciones del mismo. El hotel obsequiará y agasajará a los empleados con la organización del evento.

Se utilizará la Planilla cumpleaños Mayoral para anunciar los festejos y llevar un seguimiento de los cumpleaños del personal del Hotel. (Ver anexo 4.3)

<b>ESTRATEGIA N° 2: Plan de Acción N° 1</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Inicio del Plan</b>	<b>Detalle de Costos</b>	<b>Costos</b>
Realizar un Manual del Empleado	Claudiana Gabaglio-Gabriela Petri	Ene-12	Materiales e impresiones	\$ 500
Colocar pizarras y carteleras	Claudiana Gabaglio	Feb-12	Pizarrón Blanco	\$ 150
			Materiales extras	\$ 100
Elaborar un Cuadernillo de Sugerencias	Claudiana Gabaglio	Feb-12	Materiales e impresión	\$ 100
Evaluar al personal del hotel	Claudiana Gabaglio-Gabriela Petri	Feb-12	Planillas de devoluciones	\$ 80
Organizar eventos internos	Claudiana Gabaglio	Feb-12	Comida	\$ 250
			Bebidas	\$ 150
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 1.430</b>
Indicadores de Gestión	Encuestas de satisfacción al personal con puntuación			
	Número de sugerencias realizadas por el personal			

### **Estrategia N° 3: Brindar una mejor atención al cliente**

**Justificación:** proponer alternativas que permitan generar un cambio de actitud en áreas de atención al cliente y establecer pautas de comportamiento para elevar el nivel de calidad del servicio ofrecido en estas áreas, con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.

**Plan de acción 1:** Elaborar un manual de mejoramiento de atención al cliente para que todo el personal tenga conocimiento de cómo dirigirse de acuerdo a las características de cada huésped (conocer las características de los clientes y sus objetivos en el hotel) y así ofrecer una atención personalizada. El objetivo es: dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con la calidad y gestión del cliente.

En el mismo se desarrollarán los principales aspectos relacionados con:

- la amabilidad y servicio al cliente, sus elementos, importancia de la buena atención.
- Forma de comunicarse
- Gestos y modales básicos de una buena atención al público

El contenido del Manual será tratado en las capacitaciones semestrales dictadas por el Hotel.

ESTRATEGIA N° 3: Plan de Acción N° 1				
Actividades	Responsables	Inicio del Plan	Detalle de Costos	Costos
Elaborar un Manual de atención al cliente	Lic Sofía Russo- Claudiana Gabaglio	Ene-12	Elaboración del contenido	\$ 1.000
			Materiales e impresiones	\$ 300
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 1.300</b>
Indicador de Gestión	Encuestas de satisfacción a los clientes con puntuación			

Plan de acción 2: Inscribir al personal de recepción en capacitaciones relacionadas a manejo de personal, etiqueta y protocolo en hotelería, a fin de mejorar la vestimenta, la forma de comunicación gestual y algunas pautas para la atención al cliente. Esto mejorará el manejo y la gestión de los recepcionistas del hotel.

Estos cursos, generalmente son dictados en la ciudad de Córdoba, en jornadas que duran aproximadamente dos días.

ESTRATEGIA N° 3: Plan de Acción N° 2				
Actividades	Responsables	Inicio del Plan	Detalle de Costos	Costos
Inscribir al personal de recepción en capacitaciones	Claudiana Gabaglio	Abr-12	Inscripción	\$ 1.500 x 2
			Viáticos	\$ 500 x 2
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 4.000</b>
Indicador de Gestión	Encuestas de satisfacción al personal con puntuación			
	Número de sugerencias realizadas por el personal			

Plan de acción 3: Colocar en cada habitación una carpeta informativa con aspectos relacionada a servicios en general, de esparcimiento (restaurante-cine-gimnasios-bares-espacios verdes), de belleza (peluquerías-spa-estética) eventos de la ciudad (fecha del Rally- fiestas folklóricas) y lugares atractivos para visitar en la zona.

El objetivo de esta acción es informar a los huéspedes del hotel acerca de las alternativas de esparcimiento que ofrece la ciudad y zona, para recrearse en sus tiempos libres.

ESTRATEGIA N° 3: Plan de Acción N° 3				
Actividades	Responsables	Inicio del Plan	Detalle de Costos	Costos
Elaborar una carpeta informativa	Claudiana Gabaglio- Daniel Bustos	Ene-12	Impresiones x 35	\$ 500
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 500</b>
Indicador de Gestión	Encuestas de satisfacción al cliente con puntuación			

Plan de acción 4: Rediseñar la Pág. Web del Hotel para que sirva como un medio para mantener contacto con el cliente e interactuar de forma continua. Se pretende que la misma sea más atractiva, dinámica y útil para los clientes, ya que ésta será una herramienta para llegar a los clientes actuales y potenciales. La modificación de la página implica:

- Dar un nuevo formato de diseño y destinar un espacio para contar aspectos relacionados a la organización como: la visión-misión- valores del hotel.
- Actualizar las fotos en cuanto a instalaciones, espacios y staff.
- Incorporar más opciones que le permitan al cliente hacer reservas y consultas a través de la misma.
- Destinar un espacio para comunicar anuncios y realizar publicidad a través del sitio Web; dar a conocer nuevas promociones, eventos locales y cambios importantes de la empresa. Estos anuncios además, serán enviados por mail a personas específicas.

ESTRATEGIA N° 3: Plan de Acción N° 4				
Actividades	Responsables	Inicio del Plan	Detalle de Costos	Costos
Rediseñar la Pág. Web del Hotel	Diseñadora Gráfica Giardotti, Claudiana Gabaglio	Abr-12	Rediseño de la Pág Web	\$ 1.500
			Mantenimiento mensual del sitio Web	\$ 200
			Actualizar los anuncios en la Pág. Web del Hotel	\$ 100
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 1.800</b>
Indicador de Gestión	% de Ventas procedentes vía publicidad			

Plan de acción 5: Enviar e-mail y cartas de agradecimiento a los clientes con el objetivo de hacerlos sentir importantes para la organización, mostrando una atención personalizada y de calidad. Por ejemplo, agradecer a los clientes por su estadía, felicitarlos en sus cumpleaños o aniversarios, fechas especiales, proponer descuentos o servicios adicionales.

La empresa tiene que contar con una base de datos de clientes con toda la información precisa y al día para poder segmentarla lo más ampliamente posible.

<b>ESTRATEGIA N° 3: Plan de Acción N° 5</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Inicio del Plan</b>	<b>Detalle de Costos</b>	<b>Costos</b>
Enviar e-mail y cartas de agradecimiento a los clientes.	Daniel Bustos	Dic-11	Teléfono	\$ 150
			Correo	\$ 150
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 300</b>
Indicador de Gestión	% de Retención de clientes (Clientes retenidos / Total clientes)			

#### **Estrategia N° 4: Optimizar la ventaja competitiva de la empresa (limpieza y calidad de espacios físicos)**

**Justificación:** el objetivo tiende a fortalecer la ventaja que posee la empresa para que sea diferencial, sostenible en el tiempo, estratégicamente valorada por el cliente y competitiva en el sector.

**Plan de acción 1:** Rediseñar el lobby del hotel, definiendo un estilo de diseño, para que los huéspedes tengan un lugar agradable donde esperar, leer o simplemente distenderse. Por ejemplo:

- Pintar una pared de color suave y armónico.
- Ubicar un sofá de alto confort.
- Iluminar el espacio acorde a la ambientación y estilo de diseño.
- Destinar un espacio para ubicar 2 mesas para PC. Es importante que las mesas sean armónicas con el estilo planteado para el lobby.

<b>ESTRATEGIA N° 4: Plan de Acción N° 1</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Inicio del Plan</b>	<b>Detalle de Costos</b>	<b>Costos</b>
Rediseñar el lobby del hotel	Claudiana Gabaglio	Feb-12	Pintar pared	\$ 200
			Sofá de Diseño	\$ 1.300
			2 Mesas para PC	\$ 400
			Lámpara de diseño	\$ 300
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 2.200</b>
Indicador de Gestión	Encuestas de satisfacción a los clientes con puntuación			

**Plan de acción 2:** Acondicionar dos habitaciones del hotel con servicios más sofisticados para atender a aquellos clientes que demandan más confort y mejores utilidades. El objetivo es reformar y equipar las habitaciones con servicios más atractivos y de mayor comodidad.

Esto incluye:

- Aire Acondicionado Split Lg Frio Calor \$ 2.000
- Televisor Plasma \$ 2.000
- Heladera Mini Bar \$ 600
- Iluminación: Dicroica con dicro leds \$ 60 c/u \* 2= \$120
- Colchon + Sommier Simmons King Size - 180 X 200 Cm \$ 1800
- Escritorio esquinero, para Notebook \$ 200

ESTRATEGIA Nº 4: Plan de Acción Nº 2				
Actividades	Responsables	Inicio del Plan	Detalle de Costos	Costos
Acondicionar tres habitaciones del hotel con mas servicios y confort	Arq. Valentina Comba-Claudiana Gabaglio	Feb-12	Aire Acondicionado Split Frio Calor \$ 2.000	\$ 4.000
			Televisor Plasma \$2.500	\$ 5.000
			Heladera mini-bar	\$ 1.200
			Colchón + Sommier \$ 1.800	\$ 3.600
			Escritorio para Notebook \$ 200	\$ 400
			Dicroica Con Dicro De Leds \$ 180	\$ 360
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 14.560</b>
Indicador de Gestión	Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones			

**Objetivo: Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% para los próximos cinco años.**

**Estrategia Nº 1: Reducir los costos totales en un 6%**

**Justificación:** la estrategia tiende a reducir costos mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso ineficiente de los recursos, logrando un aumento en la rentabilidad de la empresa de un 9% a un 14%.

Plan de acción 1: Disminuir el consumo de energía eléctrica y optimizar los procesos ligados a la actividad diaria del hotel. Se propone:

**Usar tarjeta electrónica en las habitaciones del hotel.** Cuando el huésped o empleado sale de la habitación se desconectan automáticamente los equipos. Este método permitirá reducir el gasto de energía en un 25%. El costo del plan es de \$15000, el cual será amortizado en cuatro meses y medio. (Ver anexo 2.5).

Ventajas del sistema:

- Gestión efectiva del estado de las habitaciones (libre, ocupada,...).
- Funciona como llave de ingreso.
- Mejora la eficiencia del sistema y la registración durante el check in y check out. Además permite tener una base de datos de los clientes para campañas de fidelización.
- Evita el consumo “Stand by” de energía eléctrica, consumo fantasma.
- Evita el encendido de luces o artefactos si la habitación está desocupada.
- Permite el corte general de toda la energía individual por habitación.
- Permite el acceso automático y controlado a diferentes recintos del hotel: garaje, sala de convenciones, etc.

**Colocar sensores de detección de movimientos crepuscular:** estos sensores responden un movimiento físico encendiéndose una luz. Este método permite, ajustar la sensibilidad y distancia a la cual se va a activar el detector de movimiento, para prevenir encendidos innecesarios de luz. Controla la cantidad de tiempo que permanecerá encendida la luz una vez activada. Fluctúa entre un mínimo de 10 segundos y un máximo de 15 minutos.

Estos dispositivos deberán ubicarse en pasillos, garaje y con una frecuencia óptima de encendido. Esto permitirá disminuir la intensidad de luz fija en los pasillos utilizando el sensor sólo cuando sea necesario.

Los cinco sensores de movimiento crepuscular más la instalación de los mismos tendrán un costo total de \$500, considerando que cada dispositivo sale aproximadamente \$80. Este método permitirá un ahorro en costos en energía eléctrica aproximadamente en un 3% mensual.

**Cambiar las lámparas incandescentes por las de bajo consumo.** Estas lámparas consumen hasta el 80% menos de la energía respecto a una lámpara común y duran hasta 10 veces más comparándolas con los sistemas tradicionales. El plan tiene un costo de \$250 (aproximadamente 68 focos) y permitirá un ahorro de un 3% en el costo de energía mensual.

**Disminuir la altura de las luminarias:** para evitar iluminar zonas que no son necesarias. Esta solución deberá aplicarse en el alumbrado exterior de patios y jardines. Para llevar a cabo este plan no se incurre en costos y permite reducir la necesidad de potencia en la iluminación diaria.

**Programar plan de mantenimiento y limpieza de artículos de gas:** establecer una plantilla de mantenimiento preventivo de la calefacción central. La caldera debe encontrarse en perfecto estado de limpieza. Si está sucia es síntoma de una mala combustión y disminuye su rendimiento. Debe limpiarse periódicamente y evitar el mal funcionamiento de la misma. Este plan de acción además de mejorar el desempeño de la calefacción central, permite disminuir el consumo además de disminuir costos en la utilización de otros artefactos para calentar los ambientes. Permite disminuir un 5% el costo del gas.

**Colgar en el baño de cada habitación un cartel** con el Slogan “Cuidemos el agua” para crear conciencia en los clientes sobre la importancia del cuidado de la misma. De esta manera, darles la opción de hacer lavar diariamente la ropa blanca o con una periodicidad mayor. Este método permitirá reducir el volumen de ropa blanca que se envía al lavadero. Se espera reducir en este rubro un 18%, que implicaría un 5 % del total. El costo de este plan es de \$150 que incluye tanto la impresión a color de los carteles con las plastificaciones de cada hoja.

**Negociar y buscar mejores precios en;** artículos de limpieza, perfumería y ropa blanca comprando al por mayor. Mediante este método se podrá reducir un 4 % el costo total variable.

ESTRATEGIA Nº 1: Plan de Acción Nº 1				
Actividades	Responsables	Inicio del Plan	Detalle de Costos	Costos
Usar tarjeta electrónica	Claudiana Gabaglio	Ene-12	Inversión Temporizadores	\$ 15.000
			Instalación	\$ 3.000
Colocar sensores	Claudiana Gabaglio	Dic-11	Dispositivo	\$ 400

de detección de movimientos			Instalación	\$ 100
Colocar lámparas por las de bajo consumo	Claudiana Gabaglio	Dic-11	Lámparas bajo consume	\$ 250
Disminuir la altura de las luminarias	Claudiana Gabaglio	Dic-11	Disminuir altura luminarias	\$ 200
Programar plan de mantenimiento y limpieza de artículos de gas	Claudiana Gabaglio	Mar-12	Plan de mantenimiento elaborado por gasista	\$ 600
Negociar y buscar mejores precios de precios de ropa blanca.	Claudiana Gabaglio- Gabriela Petri	Ene-12		
Concienciar del cuidado del agua y energía.	Claudiana Gabaglio	Dic-11	Realización de carteles	\$ 150
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 19.700</b>
Indicador de Gestión	% Reducción de costos			

Tabla N° 11: Indicadores de Gestión de los Objetivos de Costos

Indicador de Gestión	Descripción	Formula
% Reducción de costos	Mide la mejora en la reducción de los costos entre los 2 últimos períodos	$(\text{Costos (n-1)} - \text{Costos (n)}) / (\text{Costos (n-2)} - \text{Costos (n-1)})$

Fuente: Elaboración propia basado en datos obtenidos del libro "Cuadro de Mando Integral" de Kaplan, Roberto y Norton, David.

Las encargadas y responsables de supervisar los objetivos financieros son; la directora Claudiana Gabaglio conjuntamente con la administradora Gabriela Petri, que además deberán concientizar al personal en el uso eficiente de los recursos para que contribuyan en la economización de los costos.

### 5.6 Costos totales y tiempos de inicio de los planes de acción

Tabla N° 12: Costos totales y tiempos de inicio de los planes de acción

OBJETIVO	ESTRATÉGIA	ACCIONES	INICIO P.	COSTOS
Mejorar la calidad del servicio ofrecido	Motivar formar y capacitar al personal.	Capacitar al personal.	Mar-12	\$ 1.300
	Mejorar el desempeño de las funciones	Realizar un Manual del Empleado.	Ene-12	\$ 500

		Colocar pizarras y carteleras.	Feb-12	\$ 250
		Elaborar un Cuadernillo de Sugerencias.	Feb-12	\$ 100
		Evaluar al personal	Feb-12	\$ 80
		Organizar eventos internos	Mar-12	\$ 400
	<b>Brindar una mejor atención al cliente</b>	Elaborar un Manual de atención al cliente	Ene-12	\$ 1.300
		Inscribir al personal de recepción en capacitaciones	Abr-12	\$ 4.000
		Elaborar una carpeta informativa	Ene-12	\$ 500
		Rediseñar la Pág. Web del hotel.	Abr-12	\$ 1.800
		Enviar e-mail y cartas de agradecimiento.	Dic-11	\$ 300
	<b>Optimizar la ventaja competitiva de la empresa (limpieza y calidad de espacios físicos)</b>	Rediseñar el lobby del hotel	Feb-12	\$ 2.200
		Acondicionar dos habitaciones del hotel	Feb-12	\$ 14.500
	<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% para los próximos cinco años.</b>	<b>Reducir los costos totales en un 6%</b>	Usar tarjeta electrónica.	Ene-12
Colocar sensores de movimiento			Dic-11	\$ 500
Colocar lámparas bajo consumo.			Dic-11	\$ 250
Disminuir la altura de las luminarias.			Dic-11	\$ 200
Plan de mantenimiento artículos de gas			Mar-12	\$ 600
Negociar y buscar mejores precios de ropa blanca.			Ene-12	-
Concienciar del cuidado del agua y energía.			Dic-11	\$ 150
<b>COSTO TOTAL</b>				

Fuente: Elaboración propia

## **Financiamiento de los planes de acción**

La forma de financiamiento de los planes de acción será a través de un crédito bancario con el Banco de la Nación Argentina, ya que es el más competitivo, ofreciendo una TNA 24,5% para un plazo de 24 meses (se establece este tiempo de devolución considerando que el ingreso neto mensual es de aproximadamente \$ 8.000).

La ventaja de solicitarlo a este Banco es que la relación cuota / ingreso es del 20%. Es decir, la cuota a pagar no puede superar el 20% de los ingresos declarados (aproximadamente \$1.600 por mes). (Ver anexo 2.6)

De todas maneras, el crédito se puede cancelar antes, ya que se espera obtener importantes beneficios, con la implementación del plan, desde el comienzo del 2012. El crédito se gestionará a comienzos del mes de Noviembre para comenzar a implementar el plan durante el mes de Diciembre del 2012.

Los requisitos y documentación obligatoria para la solicitud del mismo serán:

- DNI. y fotocopia del mismo.
- Último resumen de tarjeta de crédito, o factura de un servicio fijo (a título de ejemplo luz, gas, impuesto inmobiliario, telefonía fija, etc.), a nombre del solicitante.

## **5.7 Cronograma de las actividades**

A continuación se muestra el cronograma de actividades con los costos mensuales para la consecución de las mismas.

Una de las ventajas principales de solicitar un crédito es que permite agilizar las operaciones y la implementación de los planes.

Por lo tanto, el cronograma de actividades establecido, está diseñado acorde a ciertas prioridades.

Como se puede observar en la *Tabla Nº 13*, los primeros planes de acción se llevarán a cabo durante el mes de Diciembre. Los mismos tienen un costo de \$ 1.400 y están destinados principalmente a reducir el consumo de energía eléctrica. Estas acciones, permitirán reducir costos en energía y optimizar el desempeño de actividades como, el envío de ropa a lavandería. Se comienza con estos planes ya que producirán disminuciones en los costos desde los primeros meses de implementado el plan.

Durante el mes de Enero, cuando desciende considerablemente la demanda, se llevará a cabo, uno de los principales planes de acción, la instalación de la tarjeta electrónica, tendiente a optimizar el uso de energía eléctrica. Con la implementación de este plan más, el de negociar y buscar mejores precios de ropa blanca y los realizados el mes anterior, se podrá obtener una disminución de costos aproximado del 6% -objetivo financiero-. Esto permitirá un incremento del ingreso neto mensual en un 58% lo que permitirá obtener \$ 5.000 aproximadamente más por mes. (Ver anexo 2.7)

De esta manera el plan, comenzará a financiarse solo y aún así se podrán obtener mejores márgenes de beneficios netos (aproximadamente \$ 3.000 luego de pagar la cuota mensual del crédito solicitado).

Durante este mes y el siguiente, Febrero, se llevarán a cabo las actividades relacionadas a mejorar el desempeño de las funciones internas y preparar los materiales para las capacitaciones del mes de Marzo.

En el mes de Febrero se realizarán además, dos importantes inversiones, que tienden a optimizar la ventaja competitiva del Mayoral Hotel, este es; rediseñar el lobby y acondicionar dos habitaciones con servicios de más alta calidad. Considerando que el fuerte del hotel es la limpieza y calidad de espacios físicos, la implementación de estos planes permitirá fortalecer este aspecto y atender a un sector de clientes más exigentes.

En el mes de Marzo, cuando ya se comienza con la actividad normal del hotel, y el personal se incorpora nuevamente, se llevará a cabo la primera capacitación, con la Lic. Sofía Russo Muné. Durante este mes, se darán a conocer los cambios implementados tanto en la infraestructura, como en los objetivos, políticas y valores del hotel. También se llevará a cabo el primer evento extra-laboral con todo el personal y dirección del hotel lo que permitirá mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral.

Finalmente, en el mes de Abril, se comenzará a enviar al personal, que tiene un contacto directo con el cliente, a capacitaciones destinadas a mejorar el manejo y la gestión en relación al cliente. Además se rediseñará la página Web del Hotel, reflejando los cambios y su nueva orientación.

Tabla N°13: Cronogramas de actividades con sus correspondientes costos mensuales.

PLAN DE ACCIÓN	INICIO DEL PLAN	COSTOS
Colocar sensores de movimiento	Dic-11	\$ 500
Colocar lámparas bajo consumo.	Dic-11	\$ 250
Disminuir la altura de las luminarias.	Dic-11	\$ 200
Concienciar del cuidado del agua y energía.	Dic-11	\$ 150
Enviar e-mail y cartas de agradecimiento.	Dic-11	\$ 300
<b>Costo Total</b>		<b>\$ 1.400</b>
Usar tarjeta electrónica.	Ene-12	\$ 18.000
Realizar un Manual del Empleado.	Ene-12	\$ 500
Elaborar un Manual de atención al cliente	Ene-12	\$ 900
Elaborar una carpeta informativa	Ene-12	\$ 500
Negociar y buscar mejores precios de ropa blanca.	Ene-12	-
<b>Costo Total</b>		<b>\$ 19.900</b>
Rediseñar el lobby del hotel.	Feb-12	\$ 2.200
Acondicionar tres habitaciones del hotel	Feb-12	\$ 13.500
Colocar pizarras y carteleras.	Feb-12	\$ 250
Elaborar un Cuadernillo de Sugerencias.	Feb-12	\$ 100
Evaluar al personal	Feb-12	\$ 80
<b>Costo Total</b>		<b>\$ 16.130</b>
Capacitar al personal.	Mar-12	\$ 1.300
Organizar eventos internos	Mar-12	\$ 400
Programar plan de mantenimiento artículos de gas	Mar-12	\$ 600
<b>Costo Total</b>		<b>\$ 2.300</b>
Rediseñar la Pág. Web del hotel.	Abr-12	\$ 1.800
Inscribir al personal de recepción en capacitaciones	Abr-12	\$ 3.800
<b>Costo Total</b>		<b>\$ 5.600</b>
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 45.330</b>

Fuente: Elaboración propia

Además de todas las propuestas planteadas anteriormente, se recomienda tener en cuenta ciertos detalles que serán valorados, principalmente, por los hombres de negocios. Estos son:

- **Dejar el periódico por debajo de la puerta en las habitaciones:** es una atención diferencial del hotel para el huésped que al levantarse por la mañana tendría a mano noticias e información para el comienzo del día, pudiendo leerlo en la habitación o bien durante el desayuno.
- **Garantizar silencio en los pasillos/ habitaciones después de las 23 hs.:** de esta forma el huésped que se aloja en Mayoral Hotel tendría silencio y tranquilidad en las habitaciones para favorecer el buen descanso, teniendo en cuenta que el perfil predominante de los clientes son gente de negocios, viajantes, etc.
- **Tener un servicio de desayuno rápido y eficiente:** permite al cliente aprovechar y disfrutar del desayuno y evitar contratiempos por la mañana y puntualidad al inicio de sus actividades
- **Ofrecer el servicio de despertador:** servicio que permitiría al huésped informar la hora que desea ser despertado y despreocuparse de colocar despertador, siendo el recepcionista quien llame a su habitación para poner en aviso dicho horario.

### **5.8 Medición de la calidad de servicio ofrecido**

- Encuestas de satisfacción a los clientes con puntuación
- Buzón de quejas o sugerencias
- Sección de sugerencias en la página Web del hotel.
- Número de reclamaciones y quejas.
- La fidelidad y repetición, indicadores del nivel de satisfacción del cliente -no medidas objetivas.-

## **6.1 Conclusión Final**

El objetivo de todas las empresas es alcanzar la rentabilidad y ésta sólo se consigue si un determinado cliente prefiere la organización en cuestión a cualquier otra alternativa. Para conseguirlo hay que lograr la satisfacción de los clientes brindando un servicio que exceda con sus expectativas, por lo que la calidad de servicio se ha convertido hoy en día en un requisito indispensable para ser competitivos en el sector y la mejora de ésta se ha transformado en un objetivo fundamental.

Partiendo del objetivo general del trabajo -mejorar la orientación al mercado del Mayoral Hotel y liderar la industria hotelera de Río Tercero- se plantearon los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad del servicio ofrecido y
- aumentar la rentabilidad del hotel.

De acuerdo a las evaluaciones realizadas a lo largo del trabajo, se determinó que la calidad es uno de los elementos más preciados por las personas que se alojan en establecimientos hoteleros de la ciudad de Río Tercero y es un elemento diferenciador dentro del ambiente competitivo que predomina en el sector.

Considerando que una de las fortalezas del hotel es, la limpieza y calidad de espacios físicos, se propone una estrategia de diferenciación, basada en la calidad del servicio. Con la selección de la misma se pretende atender a una amplia muestra representativa de mercado y ofrecer a los compradores algo distinto de los competidores.

Hablar de orientación al mercado, implica promover la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la empresa, los competidores y las fuerzas del entorno con el fin de crear una ventaja competitiva que responda a las necesidades de los clientes, generando la satisfacción de los mismos con mayor excelencia que la competencia. Esto le permitirá diferenciarse, ser elegidos por los clientes y ubicarse primeros en la industria.

Para alcanzar esa “diferenciación” en la industria y liderar el mercado hotelero de Río Tercero, se torna necesario mejorar la calidad del servicio ofrecido. Para ello, es fundamental comenzar a trabajar con el personal tanto en la capacitación técnica- atención al clientes, mayor eficiencia en los puestos de trabajo- como en la

integración a la organización a los fines de eficientizar los puestos de trabajo, maximizar el beneficio en el servicio brindado y evitar problemas de disconformidad por parte de los huéspedes como consecuencia de la atención brindada.

Luego, se hace hincapié en el desarrollo de técnicas aplicadas a mejorar la comunicación interna, con el objetivo de que la comunicación apoye estructuralmente al proyecto de la empresa y que, todos los esfuerzos de los integrantes de la organización “tiren hacia el mismo lado” para alcanzar los objetivos propuestos. Por lo que, una buena gestión de la comunicación interna permitirá mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados.

Considerando la ventaja competitiva del hotel -limpieza y calidad de espacios físicos- se propone fortalecer y optimizar la ventaja competitiva. Esto implica hacer inversiones en infraestructura y en acondicionar habitaciones con más confort, para atender a un mercado de clientes más exigentes.

Con una buena gestión y eficacia en la aplicación de los objetivos anteriores, se podrá mejorar el desempeño de las actividades, hacer un uso eficiente de los recursos y disminuir el valor de los costos totales en un 5%. Ésto, permitirá elevar la rentabilidad anual en el mismo porcentaje, obteniendo mejores márgenes de utilidad neta mensual.

Los mayores niveles de calidad generan una mayor satisfacción en los clientes, los cuales hablarán bien a sus allegados, continuarán haciendo uso del servicio y movilizarán a nuevos consumidores que traducido en números y suponiendo un incremento del 3% en las ventas, la rentabilidad se elevará a un 17% y se logrará liderar el mercado. (Ver anexo 2.8)

Finalmente, el Plan Estratégico destinado al Mayoral Hotel, permitirá fomentar el nivel en la calidad del servicio- cuidando los aspectos tangibles del establecimiento y aspectos de la calidad relacionados con el trato personalizado y adecuado que se ofrece al cliente, fiabilidad, empatía o capacidad de respuesta- para lograr la satisfacción de los clientes con mayor excelencia que la competencia y liderar el mercado.

## **6.2 Recomendaciones**

- El Mayoral Hotel, corre el riesgo que una sola persona, Claudiana Gabaglio encargada de todos los procesos internos, no pueda dedicarse completamente a estos aspectos, y ante la eventual ausencia de la misma los negocios del hotel podrían verse desestabilizados. Frente a esto, se recomienda contratar a futuro un encargado de relaciones públicas, publicidad y marketing, que opere durante la ausencia de la misma, y sepa manejar y llevar adelante la gestión del hotel. De no ser posible la contratación, es recomendable capacitar a algún integrante de la empresa para que desarrolle las actividades pertinentes.
- Si bien, un cliente satisfecho es la mejor publicidad de la organización, se recomienda, luego de mejorar la calidad del servicio, utilizar herramientas de publicidad y marketing (folletos, stand, prensa gráfica, auspicios, sponsoreos, entre otros.) para dar a conocer las ventajas y características del hotel a los públicos externos y semi-externos, lo que generará una imagen positiva de los públicos hacia la organización. También se recomienda llevar a cabo actividades tendiente a fidelizar clientes para lograr una estabilidad en el tránsito de pasajeros mensuales.
- El excesivo consumo de energía diaria, produce un aumento considerable en los costos, que pueden ser disminuidos con una baja inversión. Por lo tanto, se recomienda pintar paredes y techos con colores que favorezcan a la iluminación y amplitud de los ambientes, produciendo así un ahorro de energía.
- Todas las partes que conforman la estructura organizativa deben colaborar con respecto al cumplimiento de las estrategias, funciones y responsabilidad que se enuncian en el plan estratégico.
- Se recomienda supervisar y evaluar como mínimo dos veces al año las actividades que realizan los empleados. De esta manera, el personal se sentirá comprometido a realizarlas eficientemente, y sentirán el apoyo de sus supervisores cuando se presente algún problema.

- Finalmente, se recomienda que la Dirección de la empresa se encargue de conducir los esfuerzos para crear una cultura y ambiente laboral que apoye la estrategia y comunicar permanentemente los puntos de diferenciación para poder conservarla en el tiempo.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

Bateman y Snell. (2003). *“Administración, una ventaja competitiva”*. Tercera edición.

Grant, Robert M. (2004). *“Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”*. 4ª edición.

Kaplan, Robert S. Norton, David P. (2000). *“El Cuadro de Mando Integral”*. Tercera Edición. Mc Graw-Hill.

Koontz y Weihrich. (1993). *“Administración: una perspectiva global”*. Onceava edición. México. Mc Graw-Hill.

Kotler Philip y Amstrong Gary. (2003). *“Fundamentos de Marketing”*. Sexta Edición. Washington. Prentice Hall.

Mintzberg, Henry. (1994). *“La caída y ascenso de la Planeación Estratégica”*. Canadá. Harvard Business Review.

Miklos Tomás, y Maldonado, Luis. (2000) *“La planeación a la acción”*. 2edición.

Porter, Michael. (1995). *“Ventajas competitivas”*. New York. Free Press.  
Administración Estratégica. (2008) México, Editorial Thomson.

Steiner, George. A. (1998) *“Planeación Estratégica”*. *Lo que todo dirigente debe saber*. México. Compañía Editorial Continental

Stoner, James A .y Freeman Edward E. (1996). *“Administración”*. México Prentice may. Hispanoamericana, S.A.

Thompson A. y Strickland A.J. (2001) *“Administración Estratégica”*. México. Mc Graw Hill.

### **SITIOS WEB.**

[http://www.degerencia.com/articulo/los factores criticos de exito y las areas de resultado clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave)

<http://www.rppnet.com.ar/diagnostico%20organizacional.htm>

## **ANEXO 1: ARTÍCULOS**

### **ANEXO 1.1: Artículo publicado el 05 de Octubre del 2010 sobre la situación hotelera de la ciudad de Río Tercero**

Los hoteleros están conformes con exenciones impositivas pero esperan promoción turística local.

05/10/2010 | Río Tercero fue recategorizada turísticamente y ahora la ciudad es considerada como un destino de permanencia y ya no sólo como un lugar turístico de tránsito. Eso se traducirá en algunos beneficios para el sector ligado al turismo, especialmente el hotelero, que de acuerdo a una ley provincial vigente, podrá obtener exenciones impositivas importantes.

Río Tercero fue recategorizada turísticamente y ahora la ciudad es considerada como un destino de permanencia y ya no sólo como un lugar turístico de tránsito. Eso se traducirá en algunos beneficios para el sector ligado al turismo, especialmente el hotelero, que de acuerdo a una ley provincial vigente, podrá obtener exenciones impositivas importantes.

Propietarios de los hoteles más grandes de la ciudad recibieron la noticia con beneplácito aunque se mostraron cautelosos respecto a la posibilidad de que la recategorización pueda traducirse en una reactivación para el sector. Consideraron que será sólo un aspecto entre los tantos a tener en cuenta para lograr un despegue de la industria hotelera de la ciudad. La ley provincial de promoción y desarrollo turístico promueve diferentes acciones como la construcción y equipamiento de establecimientos nuevos destinados al hospedaje, las reformas y mejoras de alojamiento para aumentar las categorías de los mismos o la ejecución de obras de infraestructura. Los instrumentos de promoción son exenciones fiscales, créditos en condiciones de fomento, subsidios, becas y asistencia técnica.

Si bien los dueños de los hoteles admitieron no conocer en profundidad la ley, consideraron que todos los beneficios que puedan obtener en materia impositiva resultan interesantes para sus negocios. No obstante estimaron que esos beneficios deberán ir acompañados de una política local de promoción para que todos los sectores ligados al turismo se vean realmente favorecidos. "Sería útil por ejemplo

que también el Municipio brindara algún tipo de exenciones de las tasas a la propiedad y al comercio", apuntó Verónica Levrino del Nuevo Hotel Vélez Sarsfield.

El empresario sostuvo que el balneario de Río Tercero no es lo único en lo que debe hacerse hincapié, "necesitamos mejorar la oferta de espectáculos nocturnos y de lugares de diversión", apuntó.

### Atender a turistas

La recategorización turística de la ciudad es una medida que los hoteleros de Río Tercero venían reclamando desde hace varios años. Ahora frente a esa realidad admiten que debe existir un cambio de mentalidad respecto al servicio que brindan, que no sólo los involucra como propietarios, sino también a los empleados de los hoteles y a la comunidad en general que está ligada a la actividad turística. "Tenemos que concientizarnos que somos un comercio que ofrece un servicio y que ahora lo haremos a los turistas, por lo tanto, habrá que ponerse en el lugar de turista y ofrecer lo que piden.

El de los turistas no es un nicho al que nosotros estemos acostumbrados, porque básicamente en los hoteles de la ciudad se recepta a gente que trabaja con empresas, industrias o comerciantes", sostuvo Claudiana Gabaglio, propietaria del Hotel Mayoral. Por su parte, Levrino consideró que todos los huéspedes que se alojan en los hoteles de la ciudad son turistas y por lo tanto señaló que "brindarles servicios de calidad" es un requisito indispensable.

La hotelera indicó que "pretender cambiar la identidad industrial y comercial de la ciudad no es viable. Los buenos servicios debemos brindarlos a todos nuestros huéspedes, sean turistas por trabajo o por ocio". Algunos hoteleros coincidieron en que el sector registra un atraso importante en cuanto a inversiones y si bien sostuvieron que Río Tercero necesita más plazas dijeron que por su ubicación no es el lugar ideal para recibir turistas. Sin embargo, confiaron en que atracciones como las del tipo deportivas, culturales u otros eventos que congreguen público, serán las que le ofrezcan al sector una posibilidad de crecer.

Un dato puede reflejar esa realidad: durante el último rally la capacidad hotelera de la ciudad quedó agotada. "Nuestro hotel no está trabajando al máximo de su capacidad y en ese sentido, más allá de los beneficios impositivos, debería

trabajarse. La generación de eventos acompañada de mejores servicios en todo lo relacionado al turista, seguramente atraerá a la gente", apuntó Alejandro Noval, gerente del Argentino Hotel. Entre los instrumentos de promoción turística contemplados en la ley, la capacitación se ofrece como una posibilidad. Algunos hoteleros indicaron que ese será un aspecto fundamental a tener en cuenta, sobre todo la capacitación para el personal que se desempeña en todos los comercios vinculados al turismo.

"La mano de obra capacitada para los hoteles es muy difícil de conseguir y con frecuencia en las recepciones de los hoteles solemos escuchar cómo la gente se queja de que no recibió un buen servicio en los comedores, por ejemplo habrá que reflexionar, ubicarse en este nuevo panorama y capacitarse para atender a la gente", apuntó la propietaria del Hotel Mayoral.

**ANEXO 1.2: Artículo publicado el 20 de Junio del 2010 sobre la industria hotelera de la ciudad de Río Tercero.**

Hoteles de alta categoría, un déficit de Río Tercero: La ciudad no logra retener a los visitantes que aspiran a un mayor confort. ¿Por qué no se ha logrado desarrollar ese rubro?

Fernando Colautti, fcolautti@lavozdelinterior.com.ar

Río Tercero. Caso 1: una empresaria de otra provincia que visitó días atrás esta ciudad se alojó una noche en un hotel local, pero en la siguiente decidió viajar 60 kilómetros para pernoctar en otro. "Me extrañó que una ciudad como ésta, que tiene muchas cosas, no tenga un hotel de mayor categoría", señaló a este diario. Pagó por su habitación 90 pesos la noche (para dos personas) y aseguró haber estado dispuesta a abonar 200 o más, como lo hace en otras ciudades, por una prestación de nivel superior.

Caso 2: el directivo de una empresa industrial de Río Tercero contó a este diario que, luego de varios años en que los visitantes que recibían terminaban alojados en hoteles de Villa General Belgrano o de Córdoba capital, decidieron optar, para evitar la incomodidad de los viajes, por alquilar un departamento en el centro de Río Tercero y equiparlo a todo confort, para usarlo con ese fin. "Antes de tomar esa decisión, le propusimos a un par de hoteles locales hacernos cargo de reformarles

un piso o algunas habitaciones, para generar un espacio de mayor categoría para ciertos visitantes, pero no llegamos a un acuerdo. Son varios los relatos coincidentes que en ciertos ámbitos, sobre todo empresarios, se escuchan en este sentido desde hace años.

Con casi 50 mil habitantes, Río Tercero ha mostrado crecimiento en varios rubros comerciales y de servicios en la última década. En ese marco, el de alojamiento aparece, comparado con otros, como el menos modernizado.

¿Por qué no se cubre este segmento?, ¿daría realmente la demanda existente en alta categoría para que alguien invierta en ese rubro de hotelería?

Un primer dato es que aunque hay relatos de visitantes que Río Tercero se pierde de retener y terminan alojados a 60 o 100 kilómetros, nadie tiene un dato certero y estudiado de la dimensión de esa demanda. ¿Cuántas personas por semana son?, ¿cuántas habitaciones hacen falta para cubrir esa necesidad?, ¿una, 10, un hotel entero?

Razones: Laura Blanco es licenciada en Turismo y directora del área turística del municipio. Desde ese lugar admite que “ese déficit existe”. Blanco apunta que “en los últimos años hubo intentos y esfuerzos de algunos hoteles por mejorar sus servicios”, pero que se está lejos de cubrir “por ejemplo una categoría cuatro estrellas”. La funcionaria interpreta que un problema es cultural porque “Río Tercero se manejó toda la vida con este nivel de hotelería” y que otro es económico “porque las inversiones para este rubro son altas y los hoteles en Río Tercero son de pequeñas empresas familiares”.

Blanco duda de si habría demanda suficiente para construir un hotel de alta categoría, pero sostiene que la alternativa a mano sería que algunos de los existentes puedan reformar sectores –por ejemplo un piso o un par de habitaciones para ofrecer dos servicios diferenciados, con tarifas distintas.

“Es cierto que hay un segmento desatendido. Ahora deberíamos estudiar en qué dimensión exacta se da”, dijo la funcionaria, señalando ese punto como el principal desafío hacia adelante en este rubro. “En cantidad de plazas, Río Tercero está bastante bien cubierto; los hoteles locales trabajan con un nivel de ocupación del 30 al 40 por ciento promedio, que no está mal”, acotó Blanco.

Desde el municipio esperan que tras haber logrado que la Provincia incluyera a Río Tercero, meses atrás, en los beneficios de la ley de promoción turística, se puedan fomentar inversiones en este rubro. Esa ley plantea exenciones impositivas para nuevos hoteles o recategorizaciones de los existentes. “Vamos a gestionar ahora que se puedan incluir también los que hagan reformas para recategorizaciones parciales”, señaló Blanco.

Los clientes. Río Tercero tiene seis hoteles, con un total de 356 plazas. En promedio, el costo de las habitaciones es de 40 a 50 pesos por noche para una persona y de 75 a 95 para dos.

La mayoría de los hospedados en esta ciudad son viajantes, hombres por razones de negocios o delegaciones que llegan a la ciudad por eventos deportivos, sociales o culturales. No hay en cambio huéspedes que lleguen “de vacaciones” a esta ciudad.

Opinión hotelera. Claudiana Gabaglio es propietaria del Hotel Mayoral y asume que en este rubro se ve algún atraso en la ciudad, comparado con otros. “En general, la hotelería local lleva muchos años sin inversiones importantes, pero hay motivos. Durante años esta actividad fue poco rentable, recién mejoró en los dos o tres últimos, pero igual no permite imaginar tan fácil las grandes inversiones que harían falta para poder ofrecer más categoría y más servicios”, señaló.

Es que esas reformas involucrarían, mínimamente, habitaciones de mayor tamaño, mejor infraestructura y amoblamiento, la inclusión de servicios como hidromasaje, conexión a Internet libre y otros, por ejemplo.

Gabaglio dijo saber que “hay demanda” no atendida en alta gama y que para su empresa el desafío es “llegar un día a poder cubrirla”, tratando de ofrecer una parte del establecimiento con servicios diferenciales. “Hacer un hotel nuevo demandaría años para recuperar la inversión, y más aún si es de alta gama. Salvo que sea a través de un cadena internacional, que maneja otros números, no lo veo posible para Río Tercero, donde somos pequeñas empresas las propietarias”, acotó.

¿Da para eso? Mónica Alonso, en tanto, es dueña del Hotel Claro de Luna, que abrió hace tres años. Para ella, “Río Tercero no da para eso”, en referencia a la hotelería más categorizada. “Creo que la demanda de ese nivel no es la suficiente para que alguien se anime a invertir”, apuntó, para interpretar luego: “A Río Tercero la gente

que viene duerme y se va. El grueso es ese mercado de viajantes, visitantes médicos, delegaciones por algún evento, alguien que llega a visitar un familiar, y en casi todos los casos buscando el mejor precio posible. Pero gente dispuesta a pagar tres o cuatro veces más que la tarifa actual no creo que sea mucha”. La empresaria acotó que en un marco de fuertes inversiones hoteleras en todo el país, si no desembarcó ninguna de las grandes cadenas en la ciudad, “es porque el mercado local no da para mucho más”.

Mientras no hay certeza medida de cuál es la demanda insatisfecha que habría en este rubro, y si sería o no rentable intentar atenderlo, siguen sorprendiendo a quienes no están vinculados a esta actividad, los relatos de aquellos que aunque visiten Río Tercero, terminan durmiendo a 60 o 100 kilómetros, pagando cuatro veces lo que cuesta un hotel de esta ciudad, por un nivel de confort que aquí no encuentran.

## **ANEXO 2: CUADROS Y TABLAS**

### **ANEXO 2.1: Ingreso de pasajeros anual proveniente de la industria Hotelera de Río Tercero durante los últimos cuatro años.**

<b>INGRESO DE PASAJEROS A LA CIUDAD DURANTE LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS</b>			
CAPACIDAD PASAJEROS POR AÑO (500 PLAZAS) 100%		<b>\$ 182.500</b>	<b>\$ 30.112.500</b>
AÑO	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN	NÚMERO DE PASAJEROS	INGRESOS ANUALES EN PESOS
2007	32,40%	58473	\$ 9.648.045
2008	28,40%	51976	\$ 8.576.040
2009	24,50%	45479	\$ 7.504.035
2010	28,20%	51508	\$ 8.498.820
<b>Ingreso promedio de pasajeros anuales</b>		51859	\$ 8.556.735
<b>28,41%</b>			

Fuente: Elaboración propia basada en datos del área de Planificación Turística de Río Tercero.

Aclaración: Se tomo como precio de las habitaciones un promedio de 165 pesos. Se puede observar que la tasa de crecimiento a partir del 2009 fue de un 4%. Se espera que siga aumentan en los próximos años.

### **Anexo 2.2: Porcentaje de los segmentos de clientes que ingresaron a la ciudad de Río Tercero durante el año 2010.**

<b>CLIENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA DE RÍO TERCERO</b>		
SEGMENTOS	PORCENTAJE	CANTIDAD DE PASAJEROS
Hombre de negocios	43%	\$ 22.148
Deportistas	32%	\$ 16.482
Artistas	10%	\$ 5.150
Familiar	8%	\$ 4.121
Matrimonios	7%	\$ 3.655

Fuente: Datos obtenidos por el área de planificación Turística de Río Tercero.

**ANEXO 2.3: Participación relativa en el mercado de cada uno de los hoteles de Río Tercero.**

TOTAL DE PASAJEROS EN LA INDUSTRIA HOTELERA DURANTE EL 2010		\$ 51.508
HOSPEDAJES	NÚMERO DE PASAJEROS	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
Hotel Argentino	8567	16,63%
Hotel Mayoral	7406	14,37%
Hotel Velez Sarfield	6923	13,44%
Hotel Claro de Luna	4978	9,66%
Hotel Embajador	6712	13,03%
Hotel Nuevo Puerto	5312	10,30%
Hostería Azul	2469	4,80%
Hospedaje Victoria	2469	4,80%
Hospedaje Sarmiento	2469	4,80%
Residencial Las Violetas	2469	4,80%
Residencial Ivrea	2469	4,80%

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del área de Planeación Turísticas de Río Tercero.

Aclaración: Los números de pasajeros anuales correspondientes a cada hotel fueron obtenidos de datos provenientes del área de Planificación Turística de la ciudad de Río Tercero.

**ANEXO 2.4: Exposición comparativa de los servicios y características disponibles de cada hotel.**

Servicios Principales

	Mayoral	V. Sarfield	Embajador	Argentino	P.Nuevo	C.Luna
Restorán	SI	NO	SI	SI	NO	NO
Desayuno	SI	SI	SI	SI	NO	NO
Servicio de habitación	SI	SI	NO	SI	NO	NO
Bar	SI	NO	NO	SI	NO	NO
Seguridad (vigilancia nocturna)	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

### Servicios complementarios

	Mayoral	V.Sarfield	Embajador	Argentino	P.Nuev	C.Luna
<b>Estética</b>	SI	NO	NO	SI	NO	NO
<b>Centro información turística</b>	SI	SI	SI	SI	NO	NO
<b>Lavandería</b>	SI	SI	SI	SI	NO	NO
<b>Servicio Médico</b>	SI	SI	NO	SI	NO	NO
<b>Sn.convenciones</b>	SI	NO	NO	SI	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

Aclaración: Estos datos fueron obtenidos a través de observación directa e información brindada del área de Planificación Turística de Río Tercero.

### **ANEXO 2.5: Tabla incorporación de tecnología para reducir costos en energía.**

ITEMS	COSTO \$	% MENSUAL
Energía	\$ 11.200	100%
Ahorro c/ Temporizadores	\$ 3.360	30%
Inversión Temporizadores	\$ 15.000	134%
Amortización	4,5 meses	
Nuevo pres. Energético	\$ 7.840	70%

Fuente: Elaboración propia

Aclaración: Este costo incluye tanto la instalación de la tarjeta electrónica como la compra de los temporizadores.

**ANEXO 2.6: Tabla comparativa de distintos Bancos para obtener créditos.**

Entidad	Descripción	--Costo Financiero Total
	<b>TNA: 27,5%</b> Relación Cuota / Ingreso: La Cuota a pagar no puede superar el 40% de los ingresos declarados	<b>41, 61%</b>
	<b>TNA: 33%</b> Tener ingresos anuales netos de \$30.000 como mínimo	<b>47,98%</b>
	<b>TNA: 30%</b> Relación Cuota / Ingreso: 25%	<b>54,42%</b>
	<b>TNA: 32%</b> Relación Cuota / Ingreso: 25%	<b>54,90%</b>
	<b>TNA: 39%</b> Para No clientes del Banco con presentación de ingresos mínimos de \$6.000	<b>62,76%</b>
	<b>TNA: 39%</b>	<b>65,88%</b>
	<b>TNA: 24,5%,</b> La Relación Cuota / Ingreso: 20%	<b>50,19%</b>
	<b>TNA Fija 25%</b>	<b>51, 68%</b>

Fuente: Datos obtenidos de la página oficial de Créditos Bancarios, actualizado el 12-08-11.

--El CFT es el verdadero interés a pagar por el Préstamo, es la carga financiera (interés) en un préstamo y es el dato en base al cual deben compararse las ofertas de las distintas entidades. Al costo de la tasa de interés se le deben sumar los Gastos de Otorgamiento, Gastos Administrativos, los seguros de Vida sobre el Saldo Deudor y el IVA sobre los intereses entre otros, a lo que determina el CFT-

**ANEXO 2.7: Presupuesto esperado luego de la aplicación de los planes de acción.**

<b>PRESUPUESTO PROMEDIO MENSUAL MAYORAL HOTEL</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>PROPORCION</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>Ventas</b>	<b>\$ 100.500</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.206.000</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>		
AFIP	\$ 11.000	11,66%	\$ 121.000
Adicapif-Sadaif	\$ 2.000	1,64%	\$ 17.000
Argentares	\$ 300	0,25%	\$ 2.550
Municipalidad	\$ 400	0,33%	\$ 3.400
Tasa de comercio-propiedad	\$ 350	0,40%	\$ 4.200
Alquiler Posnet	\$ 300	0,35%	\$ 3.600
Cable Visión	\$ 1.200	1,39%	\$ 14.400
Cámara de Turismo	\$ 800	0,93%	\$ 9.600
Cargas Sociales	\$ 5.900	6,82%	\$ 70.800
Rentas Ingresos Brutos	\$ 1.700	1,97%	\$ 20.400
Rentas-Impuesto inmobiliario	\$ 450	0,52%	\$ 5.400
<b>Energía</b>	<b>\$ 7.728</b>	<b>10,43%</b>	<b>\$ 108.192</b>
<b>Gas</b>	<b>\$ 9.310</b>	<b>10,23%</b>	<b>\$ 106.134</b>
Teléfono	\$ 1.500	1,73%	\$ 18.000
Arnet	\$ 360	0,42%	\$ 4.320
Empleados	\$ 20.400	22,61%	\$ 234.600
Ocupación Vía Publica	\$ 350	0,40%	\$ 4.200
<b>Total Fijo</b>	<b>\$ 67.710</b>	<b>72%</b>	<b>\$ 747.796</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>PROPORCION</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Articulos de limpieza-perfumería	\$ 3.360	3,66%	\$ 37.968
Ropa Blanca	\$ 3.840	4,18%	\$ 43.392
Bebida-refrigerios	\$ 1.500	1,63%	\$ 16.950
Reparaciones	\$ 1.800	1,96%	\$ 20.340
Personal de reemplazo	\$ 2.700	2,94%	\$ 30.510
Publicidad	\$ 1.200	1,31%	\$ 13.560
<b>Lavadero</b>	<b>\$ 5.225</b>	<b>5,69%</b>	<b>\$ 59.043</b>
Combustible-Librería	\$ 2.010	2,19%	\$ 22.713
<b>Materiales</b>	<b>\$ 2.112</b>	<b>2,30%</b>	<b>\$ 23.866</b>
Otros gastos	\$ 1.900	2,07%	\$ 21.470
<b>Total Variable</b>	<b>\$ 25.910</b>	<b>28%</b>	<b>\$ 289.811</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 93.620</b>	<b>86%</b>	<b>\$ 1.037.607</b>
<b>INGRESO NETO</b>	<b>\$ 14.033</b>	<b>14%</b>	<b>\$ 168.393</b>
<b>Incremento en IN</b>	<b>\$ 5.141</b>	<b>58%</b>	

Fuente: Administración Mayoral Hotel.

## **ANEXO 3: ENTREVISTAS Y ENCUESTAS**

### **ANEXO 3.1: Factores que determinan la elección y la calidad de servicio de un hotel.**

#### **ENTREVISTA A CLIENTES DE HOTELES**

Buenos días/tardes soy estudiante de la carrera de Administración de Empresa de la Universidad Empresarial Siglo21. Te pido por favor que contestes las siguientes preguntas, ya que son para una investigación de carácter académico, donde es interesante conocer tu opinión que refleja mejor la percepción dentro del trabajo.

- Marque con un número, de acuerdo al orden de prioridad, las 4 características más valoradas a la hora de elegir un establecimiento hotelero.
- Marque con una cruz las dos características que para usted definan a la calidad del servicio del hotel.

CARACTERISTICAS	ELEGIR EL HOTEL	CALIDAD DE SERVICIO
Categorización		
Ubicación Geográfica		
Limpieza y mantenimiento		
Amabilidad de los empleados (atención al cliente)		
Respuestas eficientes		
Ambientes Cálidos		
Sala de Convenciones		

#### **Referencia:**

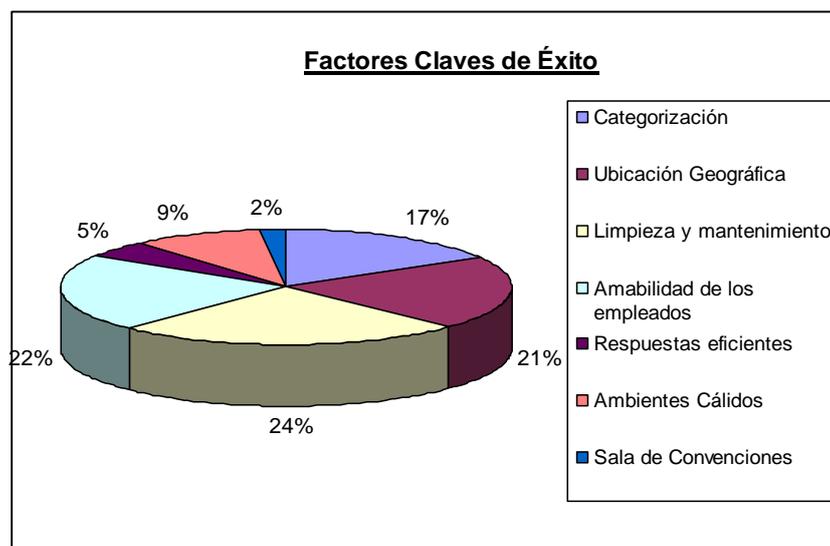
- 1: Primer aspecto que tiene en cuenta
- 2: Segundo aspecto que tiene en cuenta
- 3: Tercero aspecto que tiene en cuenta
- 4: Cuarto aspecto que tiene en cuanta

Aclaración: Estas encuestas fueron repartidas a cinco establecimientos de distintas categorías. La población encuestada fue de 450 pasajeros. Esta encuesta fue realizada para conocer los Factores Claves de Éxito

TABULACIÓN DE DATOS: Factores valorados por los clientes de la industria hotelera de Río Tercero a la hora de elegir un establecimiento hotelero

Características	Pasajeros	Porcentajes
Categorización	75	17%
Ubicación Geográfica	93	21%
Limpieza y mantenimiento	112	25%
Amabilidad de los empleados	98	22%
Respuestas eficientes	22	5%
Ambientes Cálidos	41	9%
Sala de Convenciones	9	2%
<b>TOTALES</b>	<b>450</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 1:** Factores Clave de Éxito



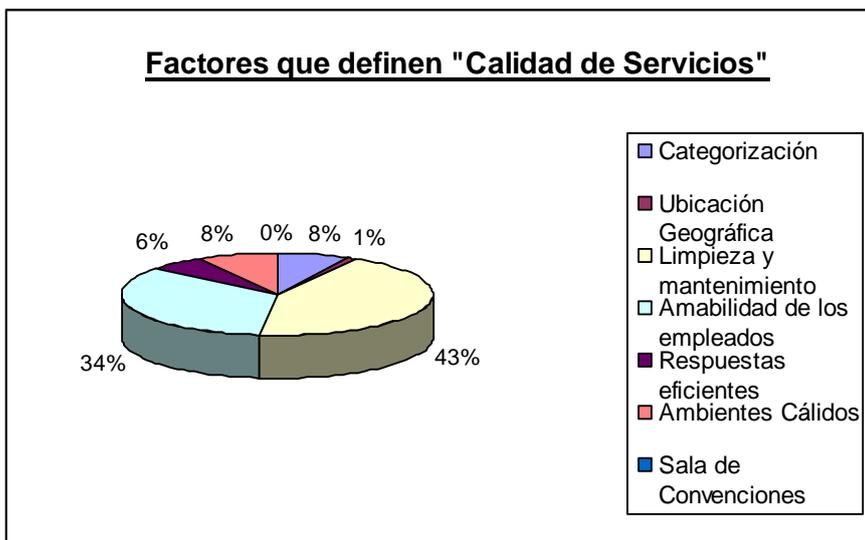
Fuente: Elaboración Propia

TABULACIÓN DE DATOS: Características definidas como “calidad de servicio” en la industria de hotelera en la ciudad de Río Tercero.

Características	Pasajeros	Porcentajes
Categorización	34	8%
Ubicación Geográfica	4	1%
Limpieza y mantenimiento	196	44%

Amabilidad de los empleados	151	34%
Respuestas eficientes	28	6%
Ambientes Cálidos	37	8%
Sala de Convenciones	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>450</b>	<b>100%</b>

**Gráfico Nº 2:** Calidad de Servicio



Fuente: Elaboración propia

**Resultados:**

Las características más valoradas por los pasajeros de la ciudad de Río Tercero respecto a lo que defina "Calidad de servicio" fueron:

- Limpieza y mantenimiento con 44%
- Amabilidad de los empleados con 34%
- Ambientes Cálidos 8%
- Categorización 8%
- Respuestas eficientes con 6%
- Ubicación Geográfica 1%

**ANEXO 3.2: Aspectos internos de la cultura y el clima organizacional del Mayoral hotel.**

Se realizó una encuesta al personal del Hotel para conocer los siguientes puntos que a continuación se desarrollan.

**CUESTIONARIO PARA PERSONAL DEL HOTEL**

Buenos días/tardes soy estudiante de la carrera de Administración de Empresa de la Universidad Empresarial Siglo21. Te pido por favor que contestes las siguientes preguntas, ya que son para una investigación de carácter académico, donde es interesante conocer tu opinión que refleja mejor la percepción dentro del trabajo.

**Instrucciones:** Lee detenidamente y marca con un círculo la respuesta que según vos, sea la opinión que tengas al respecto.

NO - A VECES - SIEMPRE

Nº	AFIRMACIONES	1	2	3
	Existe integración y cooperación entre el personal			
	Existe reconocimiento del trabajo bien realizado			
	Conoce las objetivos y metas que persigue el Hotel			
	Se siente parte de la organización			
	Se toman en cuenta las sugerencias en la toma de decisiones			
	Se reúnen con regularidad para intercambiar información			
	Tiene libertad para organizar su trabajo			
	Su trabajo tiene un ambiente físico adecuado			
	La comunicación entre el jefe y el personal es abierta			

**Preguntas abiertas**

1. Nombre tres de los valores prevalecen en el Hotel (que valor prevalece en el trato con el cliente)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

2. Nombre tres elementos, que usted crea, que distingue al Hotel de la competencia

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

3. Nombre tres medios de comunicación interna que tiene la empresa y la eficiencia de la misma

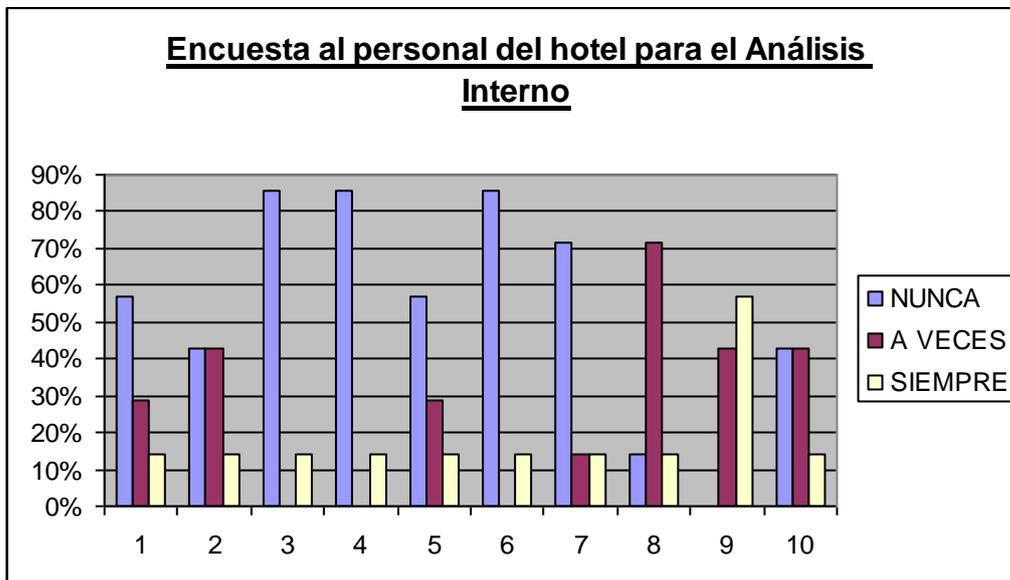
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**TABULACIÓN DE DATOS:** Análisis Interno.

	REF	NO	A VECES	SIEMPRE	TOTAL
Existe integración y cooperación entre el personal	1	57%	29%	14%	100%
Existe reconocimiento del trabajo bien realizado	2	43%	43%	14%	100%
Conoce los objetivos y metas del hotel	3	86%	0%	14%	100%
Conoce el contenido del Manual de Calidad	4	86%	0%	14%	100%
Se siente parte de la organización	5	57%	29%	14%	100%
Se toman en cuenta las sugerencias en la toma de decisiones	6	86%	0%	14%	100%
Se reúnen con regularidad para intercambiar información	7	71%	14%	14%	100%
Tiene libertad para organizar su trabajo	8	14%	71%	14%	100%
Su trabajo tiene un ambiente físico adecuado	9	0%	43%	57%	100%
La comunicación entre el jefe y el personal es abierta	10	43%	43%	14%	100%

Fuente: Elaboración propia

**Aclaración:** Encuesta realizada al personal del hotel mayoral para realizar una evaluación de la situación interna de la organización.

**Gráfico N° 3:** Aspectos relevantes del Análisis Interno

Fuente: Elaboración propia

Dicha encuesta permite averiguar datos y escuchar opiniones que son necesarias para conocer los puntos nombrados anteriormente. Estos reflejan tanto la relación interpersonal de los miembros del hotel y el ambiente interno donde el personal realiza sus actividades diarias.

### **ANEXO 3.3: Entrevista a la directora de la empresa**

***Entrevista a la directora del Mayoral Hotel para conocer los objetivos deseados por la organización y el modo de trabajo.***

#### **PREGUNTAS**

1. ¿Quiénes son como empresa? ¿En qué negocio estamos?
2. ¿Cómo quieren ser en un futuro inmediato, mediano o más distante?
3. ¿Qué valores prevalecen en la empresa?
4. ¿Qué cree que es necesario mejorar en el hotel?
5. ¿Cuáles son sus objetivos?
6. ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes, entre estos y los trabajadores? Como es la comunicación?
7. ¿Qué mecanismos de control y retroinformación poseen?
8. ¿Cuáles son nuestras fuerzas y debilidades?
9. ¿Hay participación en la toma de decisiones?
10. ¿Cuáles son los principales desafíos, oportunidades, presiones y restricciones que tienen del ambiente externo? FODA

#### **RESPUESTAS**

##### **1. ¿Quiénes son como empresa? ¿En qué negocio estamos?**

Somos una empresa hotelera destinada a brindar servicios de hospedaje, con intenciones de brindarle una buena atención a los clientes así nos elige siempre que llega a la ciudad

##### **2. ¿Cómo quieren ser en un futuro inmediato, mediano o más distante?**

Queremos ser el mejor Hotel de Río Tercero y que nos elijan por nuestro servicio.

##### **3. ¿Qué valores prevalecen en la empresa?**

Respeto por sobre todas las cosas.

##### **4. ¿Qué cree que es necesario mejorar en el hotel?**

Principalmente, es necesario mejorar el desempeño de las funciones en el hotel, ya que observo falta de compromiso de los empleados para la realización de sus trabajos, ausentismos, y una alta rotación en el área de mucamas y recepción.

Además recibo algunas quejas de problemas que no se les solucionan a los clientes.

#### Ejemplo de casos:

- Las mucamas no me llegan a horario, derrochan muchos productos de limpieza, hay que decirles todo el tiempo que tienen que hacer, donde tienen que volver a limpiar, y así constantemente.
- Los recepcionistas son distraídos, no pasan bien las tarjetas de crédito, no solucionan los pedidos de los clientes, se desentienden en la atención a los mismo.
- Hace tres meses un recepcionista renunció y ahora tenemos en período de prueba a otro, que esperemos sea mejor.
- Una artista del ambiente de la música, debió pedir tres veces el secador de pelo, el cual nunca fue alcanzado.

Además, nos preocupa la baja rentabilidad que se obtiene, lo que no me permite realizar inversiones para mejorar el servicio.

Trato de cuidar todos los espacios con detalles y decoración, para darle calidez a los ambientes. Somos el único hotel que cuida este aspecto, además de cuidar la higiene.

#### **5. ¿Cuáles son sus objetivos?**

Mi objetivo es poder comprender el mercado, lo que realmente quieren los clientes, y ofrecerles lo que esperan y más, para lograr la satisfacción de los mismos y que nos elijan siempre para así liderar el mercado.

#### **6. ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes, entre estos y los trabajadores? Como es la comunicación?**

Las reuniones no son habituales, pero permanentemente se les debe informar como realizar las tareas, que hace falta, que se necesita. Es decir, que la comunicación este en ese aspecto.

**7. ¿Qué mecanismos de control y retroinformación poseen?**

Controlo mediante la observación y eficacia del desempeño de las funciones lo observa en los resultados de cada área.

**8. ¿Cuáles son nuestras fuerzas y debilidades?**

En cuanto a limpieza y calidad de espacios físicos somos los mejores, pero hay una gran debilidad que es el desempeño de las funciones internas y atención al cliente.

**9. ¿Hay participación en la toma de decisiones?**

No, las decisiones son tomadas por mí y a veces consulto con Gabirila Petri, la administradora.

**10. ¿Cuáles son los principales desafíos, oportunidades, presiones y restricciones que tienen del ambiente externo?**

Oportunidades hay muchas, solo que falta capital para poder aprovecharlas. Una de ellas es que todos lo años tenemos mayores pasajeros y mas exigentes.

En cuenta a restricciones, hay muchos impuestos en el área y además siempre hay alguna traba económica para crecer.

El municipio en realidad no te da muchas facilidades para obtener créditos, préstamos etc.

**ANEXO 3.4: Entrevista a la a la Funcionaria del área de Planeación Turística de la ciudad de Río Tercero.**

***Formulario de preguntas para la Funcionaria del área de Planeación Turística de la ciudad de Río Tercero a fin de conocer aspectos de la industria Hotelera.***

1. ¿Cuáles considera que son los aspectos más valorados por los clientes -del sector- a la hora de elegir un establecimiento hotelero?
2. ¿Cuáles son los problemas de la industria hotelera?
3. ¿Qué considera como Calidad de Servicio en el área de la industria hotelera?
4. ¿Cuales son las tendencias a futuro para este sector?
5. ¿Qué cambios deberían realizarse para mejorar el servicio?

**RESPUESTAS**

**¿Cuáles considera que son los aspectos más valorados por los clientes -del sector- a la hora de elegir un establecimiento hotelero?**

La gente que viene y se instala en un Hotel de Río Tercero, valora aspectos como la limpieza de instalaciones, disposición de las habitaciones, precio/calidad, comodidad de las camas, tranquilidad, ubicación, cercanía con sitios de interés profesional, laboral y comercial.

Además, valoran mucho la atención de servicio y el trato con el huésped, aspectos que no son tenidos en cuenta en esta industria.

La gente que consume este servicio en la ciudad, es principalmente gente de negocio, que buscan comodidad y buena atención.

Estos hoteles para muchos huéspedes representan su hogar de paso transitorio y desean comodidad y lugares cálidos.

**¿Cuáles son los principales problemas de la industria hotelera y que nivel de calidad de servicio tiene?**

El principal problema es que no hay una conicentización de servicio. Los hoteles de la ciudad no realizan inversiones y no mejoran el servicio que ofrecen. El sector está totalmente desatendido. Muchos clientes se quejan en estos aspectos, y eligen viajar a Córdoba para alojarse y tener un servicio un poco mejor.

De todas maneras, hay dos hoteles, Mayoral Hotel y el Argentino, que son los más concurridos.

El Argentino al estar ubicado cerca de los servicios más importantes, recibe mucha gente, pero no realiza inversiones para mejorar. El Mayoral, últimamente la gente lo está eligiendo por sobre el Argentino, por la limpieza y la comodidad.

### **¿Qué considera como Calidad de Servicio en el área de la industria hotelera?**

En la industria Hotelera de Río Tercero, la calidad de servicio esta dada por:

- Una buena atención al cliente, es decir, adaptarse a las necesidades y deseos del cliente, satisfacer su demanda.
- Buena gestión hotelera, comodidad en el servicio, información brindada.
- Limpieza e instalaciones acorde a su categorización
- Personal capacitado o apto para desenvolverse en áreas de atención al cliente.

Como dije anteriormente, la calidad de servicio en la industria no es muy buena, y si algún hotel si dispusiera a mejorar estés aspecto, estoy segura, que acapararía el 80% de pasajeros que llegan a la ciudad por distintos motivos.

### **¿Cuales son las tendencias a futuro para este sector?**

Para los próximos años se espera un importante crecimiento de turistas principalmente de negocios, ya que a nivel comercial e industrial, la ciudad esta creciendo mucho.

Pero considero que los hoteles de la ciudad no están preparados para este crecimiento, y no se observan intenciones de mejoras. Por lo que, los clientes potenciales podrían seguir migrando a otras ciudades para hospedarse.

En el año 2009, se realizó un proyecto tendiente a mejorar la calidad de los servicios de los establecimientos hoteleros, pero por cuestiones de presupuestos no se llevaron a cabo.

El programa se basaba en una serie de proyectos relacionados con:

- Sistema de información turístico
- Investigación aplicada al turismo
- Mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos
- Concientización turística
- Conformación de productos turísticos a comercializar

### **¿Qué cambios deberían realizarse para mejorar el servicio?**

Hay muchísimos cambios e inversiones que podrían realizarse, pero por cuestiones de presupuesto, por el momento no se pueden llevar a cabo.

Pero el cambio para mejorar creo que comenzaría por:

- Capacitar al personal, especialmente en la atención al cliente para satisfacer sus necesidades.
- Mejorar los servicios que ofrecen (más comodidades, mejores elementos para equipamientos de habitaciones, espacios, y mejoras en infraestructura edilicia)

## **ANEXO 4: PLANILLAS**

### **ANEXO 4.1: Planilla de asistencia y realización en capacitaciones**

<b>TEMA:</b>		
<b>CAPACITACIÓN NÚMERO:</b>		<b>FECHA DE</b>
<b>REALIZACIÓN:</b>		
<b>DICATDA POR:</b>		
<b>NOMBRE ASISTENCIA</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>ENTREGA MATERIAL DE</b>

Fuente: Elaboración propia

### **ANEXO 4.2: Libreta de desempeño del personal**

<b>NOMBRE</b>			
<b>FECHA</b>			
	<b>EJECUCIÓN</b>		
<b>TAREAS OTORGADAS</b>	<b>F.INICIO</b>	<b>F.FINALIZACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>OBSERVACIONES</b>			

Fuente: Elaboración propia

## **REFERENCIAS**

- Regular: 1 al 4
- Buena: 4.1 al 7
- Muy Buena: 7.1 al 9
- Excelente: 9.1 al 10

**Aclaración:** La evaluación no se centra en el análisis de la persona, sino en el de sus logros.

Es una evaluación personalizada, pues tiene en consideración las funciones y peculiaridades de cada puesto de trabajo

### **ANEXO 4.3: Planilla cumpleaños Mayoral**

<b>PLANILLA CUMPLEAÑOS EQUIPO MAYORAL</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>FECHA</b>	<b>FESTEJOS REALIZADOS</b>

Fuente: Elaboración propia

## **ANEXO 5: MANUAL DE CALIDAD**

### **ANEXO 5.1: Aspectos principales del Manual de Calidad. Norma IRAM 30400**

#### **MANUAL DE CALIDAD**

El Sistema de Gestión de la Calidad tiene el objetivo de asegurar a los Clientes, a la Gerencia del Mayoral Hotel y a las demás partes interesadas, que los servicios ofrecidos satisfacen sus expectativas y son conformes a las exigencias contractuales y a las normativas, leyes y reglamentaciones vigentes aplicables. Este manual es una guía permanente para su correcta implementación consolidación y mantenimiento.

Objeto: El presente Manual de la Calidad define los lineamientos generales del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con el cual Mayoral Hotel desarrolla y mantiene bajo control los procesos que intervienen en la prestación de sus servicios.

Determina los fundamentos básicos, responsabilidades, políticas e interacción entre los distintos procesos y áreas intervinientes en todas aquellas actividades que afecten la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

En este manual de Calidad se establece el compromiso de toda la empresa en el logro de los objetivos: la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas del mercado, de los clientes y de otras partes interesadas (empleados, proveedores, etc.), para obtener, mantener y mejorar el desempeño global de la empresa y sus capacidades, promoviendo una buena relación y armonía entre los distintos ámbitos de la empresa incluyendo sus clientes y proveedores.

El Sistema de Gestión de la Calidad tiene el objetivo de asegurar a los Clientes, a la Gerencia del Mayoral Hotel y a las demás partes interesadas, que los servicios ofrecidos satisfacen sus expectativas y son conformes a las exigencias contractuales y a las normativas, leyes y reglamentaciones vigentes aplicables. Este manual es una guía permanente para su correcta implementación consolidación y mantenimiento.

Campo de aplicación: Se define que el alcance del Sistema de Calidad es para todos los servicios prestados por la organización.

**Referencia Normativa:** Para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad y elaboración del presente Manual de la Calidad han sido considerados los requerimientos de los principales clientes, requisitos legales y reglamentarios aplicables y las siguientes Normas vigentes:

- IRAM 30400: Sistema de Gestión de la Calidad – lineamientos para la industria del turismo.
- Ley De Turismo de la Provincia de Córdoba N° 9124 del 2003.
- Decreto De la Municipalidad de Río Tercero N° 552/86, art. 9°.

A continuación se presenta el desempeño del personal de cada área.

**ANEXO 5.1.2:** Descripción de las principales actividades del personal correspondientes a las áreas del organigrama.

	ÁREAS	
	Administración	Recepción
<b>Objetivo</b>	Establecer el método utilizado por el área de administración de Mayoral Hotel , para la realización de la contabilidad, administración, seguimiento de bancos, sueldos de personal, recepción de mail y emisión de propagandas, stock de mercadería para la venta.	Establecer el método utilizado por el área de recepción de Mayoral Hotel, para la realización de reservas, check in, check out. y atención del pasajero durante la estadía.
<b>Alcance</b>	Todas las personas afectadas al área de administración	Todas las personas afectadas al área de recepción.
<b>Responsabilidades</b>	Responsable del área administración: elaborar y emitir la documentación correspondiente a su área.	1. Gestión de la Calidad: analizar y aprobar los documentos, distribuir y mantener el archivo de los originales de los documentos del sistema de la calidad. Realizar copias de documentos y formularios, y controlar la utilización de los documentos por parte de las otras áreas.

Fuente: Manual de calidad IRAM 30400

## **ANEXO 6: MAPA DEL GRUPO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA HOTELERA DE LA CIUDAD DE RÍO TERCERO**

### **ANEXO 6.1: Referencias y explicación del Mapa de Grupos Estratégicos**

El Hotel Argentino es el que mayor puntuación tiene ya que no sólo se encuentra en la zona centro donde se ubican los comercios, bancos, lugares de esparcimientos, etc., sino que además, está dentro de la manzana principal de servicios médicos.

Luego le sigue el Mayoral con una puntuación de nueve, que, si bien no se encuentra en zona céntrica está muy cercano al casco industrial y sobre la avenida Savio -la principal de la ciudad- que es continuación de la ruta 36 que permite el ingreso a Río Tercero desde las localidades de Córdoba, Almafuerde, Río Cuarto, Alta Gracia entre otros.

El Hotel Veléz Sarfield también obtuvo una puntuación de ocho, lo cual demuestra que geográficamente está en un lugar favorable. Al igual que el Argentino, se encuentra en la zona centro próximo a los servicios y comercios más importantes.

Por último el hotel Embajador obtuvo una puntuación de siete, ya que el único beneficio de su ubicación es que está al frente de la Terminal de ómnibus principal de la ciudad.

En cuanto al hotel Claro de Luna que también se encuentra en zona centro, sólo que esta ubicado sobre las principales calles donde están los boliches, pabs y bares, por lo que durante las noches se torna muy ruidoso y con un importante movimiento nocturno que afecta a la tranquilidad de los pasajeros.

El hotel Puerto Nuevo tiene puntuación de seis lo cual indica que su ubicación es indiferente a la hora de optar por él ya que no se encuentra dentro de ninguna zona de interés o importante en cuanto a servicio o industrias se trate.

En el gráfico, el criterio que se utilizó para dividir la variable “ubicación geográfica” fue el siguiente: muy alejado de las zonas activas y productivas de la ciudad (zonas periféricas) lejos de zonas activas y productivas de la ciudad, cerca de zonas activas y productivas, en la zona activa y productiva de las ciudad.

Referencias:

- Puntuación entre 1 y 3 inclusive: pertenece a una ubicación Muy Alejadas de las zonas activas y productivas de la ciudad. (MA)
- Puntuación entre 3.1 y 6 inclusive: pertenece a una ubicación Alejada de las zonas activas y productivas de la ciudad. (A)
- Puntuación entre 6.1 y 9 inclusive: pertenece a una ubicación Cerca de las zonas activas y productivas de la ciudad. (C)
- Puntuación 9.1 y 10 inclusive: pertenece a una ubicación En las zonas activas y productivas de la ciudad. (EZ)

Para dividir la variable “calidad de servicio” se utilizó:

- Puntuación entre 1 y 3 inclusive: pertenece a un Servicio Regular (SR).
- Puntuación entre 3.1 y 6 inclusive: pertenece a un servicio Bueno (SB).
- Puntuación entre 6.1 y 9 inclusive: pertenece a un servicio Muy Bueno (SMB).
- Puntuación entre 9.1 y 10: pertenece a un servicio Excelente (SE).

## Formulario Descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG.

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación de resumen o abstract (inglés).

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y resultados. Escrito en sólo un párrafo en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”.

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Sandrone, Verónica Inés
E-mail	verosandrone@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciada en Administración

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	“Planificación Estratégica para el Mayoral Hotel de Río Tercero, Córdoba”.
Título del TFG en inglés	“Hotel Mayoral Strategic Planning”
Fecha del último coloquio con la CAE	1 de Agosto del 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que guardado	Trabajo Final de Graduación en PDF-Adobe Reader-.

### Autorización de Publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marca con una cruz lo que corresponda)

**Publicación electrónica:**

**Después de \_\_\_\_\_ mes (es)**

Verónica Sandrone

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno