

Agradecimientos

A todas las personas que prestaron su colaboración y buena predisposición para el desarrollo de este Trabajo Final:

- Javier Litrenta, por la orientación y apoyo ofrecidos en la primera etapa de seminario,
- Profesores Roberto Bazan y Marcos Martínez, quienes ayudaron aportando las correcciones que dieron forma al proyecto final,
- Familiares y amigos, que fueron el soporte diario que me permitió avanzar en todo momento.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	4
Capítulo 1:	
Introducción.....	6
1.1 Datos generales de la empresa.....	8
1.2 Objetivo General y Específicos.....	9
Capítulo 2: Marco teórico.....	11
Capítulo 3: Marco Metodológico.....	30
Capítulo 4: Descripción de la empresa.....	32
4.1 Historia de la Empresa Ocho Soles.....	33
4.2 Valores.....	33
4.3 Cultura.....	34
4.4 Estructura Organizacional.....	34
4.5 Capacidad.....	35
4.6 Infraestructura y Servicios.....	36
4.7 Clientes.....	37
Capítulo 5: Análisis del micro y macro entorno.....	39
5.1 Análisis de las Fuerzas Competitivas.....	40
5.2 Análisis PEST.....	43
5.3 Análisis de la Industria del Turismo en Argentina.....	48
5.4 Análisis de la industria del Turismo en Córdoba.....	51
5.5 Análisis FODA.....	58
5.6 Conclusiones del análisis FODA.....	61
5.7 Diagnóstico Organizacional.....	63

Capítulo 6: Diseño del Plan Estratégico	64
6.1 Desarrollo del plan Estratégico.....	65
6.2 Formulación de la Visión.....	66
6.3 Declaración de la Visión.....	66
6.4 Sector (cuadro).....	68
6.5 Diseño de la estrategia del negocio de Ocho Soles.....	69
6.6 Alianzas.....	72
6.7 Procesos y subprocesos.....	74
6.8 Determinación de Objetivos Estratégicos.....	76
6.9 Determinación de Objetivos Tácticos.....	77
6.10 Determinación de Objetivos Operativos.....	84
6.11 Indicadores.....	88
6.12 Presupuesto.....	93
6.13 Costos operativos.....	94
6.14 Flujo de Fondos.....	95
Capítulo 7: Programa de Implementación	96
Capítulo 8: Conclusiones	99
Anexo	102
Referencias Bibliográficas	133

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto corresponde al Trabajo Final de Graduación de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Empresarial Siglo 21. El mismo se realizó en Ocho Soles, una empresa joven y de pequeño tamaño, con solo cinco años de trayectoria en el mercado, situada a 170 Kilómetros de la ciudad de Córdoba, en la localidad de Las Rabonas departamento San Alberto, provincia de Córdoba.

La empresa se encuentra dentro del sector turismo, conformando el sub-sector de apart-cabañas en el Valle de Traslasierras. La misma ofrece alojamiento y servicios complementarios.

La organización, comenzó en el año 2002 ofreciendo alojamiento con una estructura de cuatro apart-cabañas. Luego durante los años 2003 y 2004 experimentó un gran crecimiento llegando a poseer ocho apart-cabañas más, formando una estructura de doce apart-cabañas. Por otro lado sus dueños planean construir en el transcurso del año 2007 y 2008 un nuevo bloque que sería llamado "Ocho Suites", un Restaurante y una cancha de tenis. Actualmente se está terminando de construir la recepción, el lavadero, la cocina y un depósito.

A partir del año 2004, Ocho Soles decidió brindar servicios los 365 días del año. Desde entonces, la empresa se enfrenta con un problema recurrente que es la gran estacionalidad de la demanda, sumado a la falta de capacitación de los recursos humanos con los cuales trabaja.

Ocho Soles desea posicionarse en el mercado, ampliando su segmento para manejar más eficazmente las estacionalidades y así generar mayores ingresos.

Para colaborar con dicho propósito es que se planteó desarrollar un Plan Estratégico, contemplando los puntos débiles de la organización detectados en

el diagnóstico, que posibiliten emprender la actividad exitosamente y que sea capaz de producir una ventaja competitiva sustentable.

El proyecto se trazará de acuerdo a la siguiente secuencia: primero se planteará una descripción de la empresa, luego se realizará un análisis del macroentorno y por último se procederá al armado del plan Estratégico de la Empresa.

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1

El presente Trabajo final tiene como objetivo responder a una necesidad concreta de la empresa Ocho Soles, ésta necesidad es la de manejar eficazmente las estacionalidades de demanda. Se planteará la respuesta a dicha problemática a partir del desarrollo de un Plan Estratégico integral para toda la organización.

Con este planteamiento, se pretende contribuir a la mejor organización de las actividades de la empresa, a un mejoramiento en la calidad de la prestación de los servicios, a una mayor capacitación del personal y a una buena integración de los planes y objetivos generales. El planeamiento estratégico permitirá orientar los esfuerzos de la empresa hacia una posición de negocios atractiva y resolver qué hacer y cuándo hacerlo.

Para Ocho Soles es fundamental en éste momento tomar medidas que favorezcan un ordenamiento más eficiente de su estructura, con motivo del crecimiento y diversificación hacia otras actividades que ha emprendido en el último año.

Como toda pequeña empresa familiar existen muchas cuestiones que se resuelven sobre la marcha, sin planeamiento alguno. Avanzar en el camino del crecimiento suele ser un paso muy difícil de concretar por las decisiones que implica, por lo cual es importante que, a partir de éste proyecto, se concreten una serie de cambios que den como resultado la formalización de algunas de las actividades que se llevan a cabo en la organización y que se puedan proyectar las temporadas 2008/09 exitosamente.

1.1 Datos Generales de la Empresa

Nombre de la empresa: Ocho Soles

Ubicación: Av. Benigno Andrada s/n, Las Rabonas provincia de Córdoba

Perfil del negocio: Apart -Cabañas con servicios complementarios

Cantidad de empleados permanentes: Ocho permanentes

Capacidad: 12 apart - cabañas, 74 camas

Facturación anual promedio: \$198.000 (tres módulos 12 cabañas trabajando 75 días al año).

Clientes: de todo el país.

Trayectoria en el mercado: Cuatro años

Tipo de empresa: Empresa familiar

Página Web: www.ocho-soles.com.ar

Contacto: 03544-499932 / 03544-15439065

OBJETIVOS

1.2 Objetivo General y Específicos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico (PE) que permita a la dirección contar con un modelo pensado y acordado que mejore la gestión de la empresa Ocho Soles.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Sistematizar la información relevante del sector y la empresa
- ✓ Realizar un diagnóstico de la empresa
- ✓ Definir una nueva visión de la empresa consensuada con la dirección
- ✓ Definir objetivos estratégicos, tácticos y operativos
- ✓ Desarrollar indicadores para controlar la gestión estratégica de la empresa.
- ✓ Implementar las variables del marketing estratégico turístico a la gestión de la empresa.
- ✓ Formular propuestas y planes de acción

MARCO TEÓRICO

Capítulo 2: Marco teórico

Habiendo fijado el objeto de estudio, se presentan a continuación los conceptos teóricos que deberá conocer el lector para interpretar claramente la utilidad de la herramienta propuesta, para la solución de los problemas detectados en el diagnóstico.

2.1 Proceso de dirección estratégica

En el presente trabajo se utilizó el modelo de dirección y administración estratégica de Thompson, A y Strickland, AJ¹, a continuación se detalla lo que los autores plantean sobre el tema y los pasos a seguir.

“La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoque que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización su negocio y cómo logrará los objetivos que persigue. Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados. Una buena estrategia y su adecuada implantación son señales más confiables de una buena dirección”.

Cuanto mejor ideada está la estrategia de una organización y cuanto más impecable sea su ejecución, mayor será la oportunidad que tenga la organización de convertirse en líder en su sector industrial.

Sin embargo, la excelente formulación e implantación de la estrategia no garantizan un resultado superior y permanente de la organización. Incluso las organizaciones bien dirigidas pueden fracasar durante cortos períodos debido a condiciones adversas que rebasan la capacidad de predicción o reacción de la

¹ Thompson Arthur y Strickland AJ (Dirección y Administración Estratégica), 11a ed. México, DF, McGraw-Hill Interamericana, 2001.

dirección. Pero la mala suerte no es una justificación para una deficiente actuación año tras año.

Es responsabilidad de la dirección ajustarse a las condiciones negativas emprendiendo defensas estratégicas y enfoques gerenciales que puedan vencer a la adversidad. De hecho, la esencia de la formulación de una buena estrategia es construir una posición suficientemente fuerte y flexible para producir un resultado exitoso, a pesar de los impredecibles factores externos.

2.2 Las cinco tareas de la dirección estratégica

La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. En realidad se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

Estos cinco componentes definen en conjunto el término *dirección estratégica*.

2.3 Desarrollo de una visión y una misión: Primera tarea

La primera pregunta que debe hacerse la alta dirección de cualquier empresa para determinar la orientación de ésta es: “¿Cuál es nuestro negocio y

qué llegará a ser?” La respuesta a esta pregunta comienza con el proceso de establecer una dirección significativa que la organización debe seguir y establecer una fuerte identidad organizativa. Por lo general, la visión que tiene la dirección en cuanto a qué es lo que trata de hacer y en qué se quiere convertir se conoce como la misión. La declaración de la misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización.

Se conoce como misión a la visión que tiene la dirección de lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Una declaración de misión especifica qué actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define “quiénes somos, qué *hacemos* y hacia dónde nos *dirigimos*” Por lo tanto las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo.

Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la misión de una compañía:

- Entender en qué negocio se encuentra la compañía.
- Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía.
- Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

2.4 Establecimiento de objetivos: Segunda tarea

El establecimiento de objetivos convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeados. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Estos definen *cuánto* de *qué tipo* de conducta y *cuándo*. Ellos enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr.

Para que los objetivos de resultado tengan valor como herramientas gerenciales, deben formularse en términos cuantificables o mensurables, deben contener un tiempo límite para su realización.

2.4.1 Tipos de objetivos que deben establecerse

Se necesitan objetivos para todos los resultados clave. Hay dos tipos de áreas clave de resultados que se destacan: los relacionados con el *resultado financiero* y los relacionados con el *resultado estratégico*. Es una obligación lograr un resultado financiero aceptable, de lo contrario, la supervivencia de la organización se vera amenazada. Por otro lado también es fundamental lograr un resultado estratégico aceptable para conservar y mejorar la posición en el mercado a largo plazo.

2.5 Formulación de una estrategia: Tercera tarea

Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere al cómo: Cómo alcanzar las metas de resultado, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener una ventaja competitiva, cómo fortalecer una posición empresarial a largo plazo de la compañía. La estrategia general de una organización y el plan de acción directivo surgen de un patrón de acciones ya iniciados y de los planes que tienen los directivos para dar nuevos pasos. Al formular una estrategia a partir de muchas opciones posibles, el estratega fragua respuestas para los cambios en el mercado, busca nuevas oportunidades y sintetiza diferentes enfoques que se han tomado en diversas ocasiones y en distintas partes de la organización.

La estrategia de una organización evoluciona con el tiempo. La naturaleza desconocida e impredecible de la competencia y del cambio en el mercado hace que sea imposible prever y planear todo con anticipación. Siempre hay algo nuevo a lo que se tiene que reaccionar y alguna ventana estratégica que se está abriendo. Esta es la razón por la cual la tarea de utilizar estrategias es continua y por qué incluye tanta revisión y nuevas

consideraciones e iniciativas estratégicas novedosas para perfeccionar o modificar la estrategia vigente.

2.5.1 Factores que modelan la estrategia

Son muchos los factores que intervienen en la formación de la estrategia de una compañía. Con frecuencia, la interacción de estos factores es compleja y específica de la compañía y la industria. Esta es la razón por la cual los directivos necesitan evaluar los distintos factores de la situación, tanto externos como internos, antes de empezar a crear la estrategia. Estos factores son:

- 1) Cuestiones sociales, políticas, reglamentarias y de ciudadanía
- 2) Atractivo industrial y condiciones competitivas
- 3) Oportunidades y amenazas específicas para la compañía
- 4) Puntos fuertes y débiles, y capacidades competitivas de la organización
- 5) Ambiciones personales, filosofías empresariales y principios éticos de los directivos
- 6) Influencia de los valores compartidos y de la cultura de la compañía en la estrategia

2.6 Análisis de poder de las fuerzas competitivas

Siguiendo el enfoque de Thompson,² y Strickland, AJ², “uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria para descubrir las principales fuentes de presión competitivas y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria.”

Estos autores toman la herramienta que creó Michael Porter para afirmar que “aunque las presiones competitivas difieren en las distintas industrias, la competencia en sí, funciona de manera tan parecida que se puede usar un

² Thompson Arthur y Strickland AJ (Dirección y Administración Estratégica), 11a ed. México, DF, McGraw-Hill Interamericana, 2001

marco común para medir su naturaleza e intensidad. Como regla, la competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas:

1. Rivalidad entre los vendedores en competencia

Por lo general, la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la lucha competitiva entre las compañías rivales. El poder de esta fuerza queda establecido por la energía con que los vendedores usan las armas competitivas a su disposición para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales. La estrategia competitiva es la porción más limitada de la estrategia empresarial que se encarga de los enfoques competitivos de una compañía para lograr el éxito en el mercado, de sus movimientos ofensivos para asegurar una posición competitiva sobre las compañías rivales y de sus movimientos defensivos para proteger su posición competitiva.

2. La fuerza competitiva del ingreso potencial.

Las empresas que ingresan en un mercado aportan una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer un lugar seguro en el mercado y a veces recursos importantes para competir. La gravedad de la amenaza del ingreso a un mercado en particular depende de dos factores: las barreras de entrada y la reacción esperada de las compañías ya establecidas hacia el nuevo ingreso.

3. La fuerza competitiva de productos sustitutos

Con mucha frecuencia, las compañías de una industria se encuentran en estrecha competencia con compañías de otra industria, debido a que sus productos respectivos cubren la misma necesidad. La amenaza competitiva que imponen estos productos es fuerte 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.

4. El poder de los proveedores

El hecho de que los proveedores en una industria constituyan una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones en el mercado, en la industria del proveedor y de la importancia del artículo que proporcionan. Los proveedores de una industria constituyen una gran fuerza competitiva si tienen el suficiente poder de negociación para imponer una prima en el precio de sus materiales o componentes, y si pueden afectar a 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.

5. El poder de los compradores

La fuerza competitiva de los compradores puede ser muy poderosa o muy débil. Los compradores tienen una importante influencia negociadora en diversas situaciones. Se convierten en una fuerza mayor cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otros términos de las condiciones de venta.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es de vital importancia y no puede faltar para realizar un completo análisis externo, ya que permitirá determinar si una industria es rentable a largo plazo, permite comprobar que una industria es única y dinámica y que cada fuerza competitiva está formada por una serie de determinantes estructurales, la idea es que una organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

6.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO COMPETITIVO

Según Thompson, A y Strickland, AJ³ “los factores clave del éxito (FCE) son los principales factores determinantes del éxito financiero y competitivo en

³ Thompson, A y Strickland AJ (Dirección y Administración Estratégica), 11a ed. México, DF, McGraw-Hill Interamericana, 2001

una industria en particular. Los FCE identifican con precisión los resultados específicos que son cruciales para el éxito en el mercado y las capacidades y aptitudes con mayores posibilidades de rentabilidad

La identificación de los FCE es una consideración estratégica primordial. En el peor de los casos, la gerencia necesita conocer suficientemente bien a la industria a fin de concluir qué es lo más importante para obtener el éxito competitivo y qué no lo es tanto. Los FCE pueden servir como piedras angulares en la construcción de la estrategia de una compañía. Con frecuencia, las compañías adquieren una ventaja competitiva al concentrar sus fuerzas en ser mucho mejores que los rivales en uno o más FCE en la industria.

Los FCE constituyen la diferencia entre las pérdidas y las ganancias y finalmente entre el éxito y el fracaso competitivo. Un FCE puede 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.”

Se considera que para una mejor identificación de los FCE se debe mirar hacia afuera del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen el producto o servicio en la industria y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy maduro en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

6.4 Herramienta de análisis político, económico, social y tecnológico,- PEST

El análisis PEST desarrollado por Alan Chapman⁴, es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Esta

⁴ Alan Chapman, fuente www.degerencia.com. Página visitada el día 3 de abril del 2007.

herramienta de medición de negocios, está compuesta por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos- PEST-, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad de negocio.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing, entre otras cosas.

6.5 Análisis Interno

6.5.1 ANÁLISIS FODA

Según Philip Kotler⁵, “el análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía. Este análisis resalta el punto de que la estrategia debe lograr un buen ajuste entre la capacidad interna de una compañía (sus puntos fuertes y débiles) y su situación externa (reflejada en parte por sus oportunidades y amenazas)

Identificación de puntos fuertes y débiles

Un punto fuerte es algo que la compañía puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante; puede consistir en una habilidad, una capacidad, un recurso valioso o una capacidad competitiva de la organización, o un logro que da a la compañía una situación favorable en el mercado.

Un punto débil puede hacer que una compañía sea competitivamente vulnerable o no, dependiendo de la importancia de este factor en la batalla competitiva.

Una vez que se han identificado los puntos fuertes y débiles de una compañía, se tienen que evaluar con cuidado las dos listas. El análisis FODA implica construir un balance estratégico: los puntos fuertes son los activos

⁵ Kotler Philip, Dirección de Marketing, Edición Pearson, 2001, México, capítulo 3

competitivos y los puntos débiles son los pasivos competitivos. El problema es ver si los puntos fuertes/activos superan a los puntos débiles/pasivos; cómo combinar los puntos fuertes en una estrategia eficaz y si necesitan acciones estratégicas para inclinar más la balanza estratégica hacia el lado de los activos y no tanto de los pasivos.

Una capacidad fundamental es algo que la compañía hace especialmente bien en comparación con sus competidores. Éstas, fortalecen la posibilidad que una compañía cree una ventaja competitiva. La importancia de una capacidad fundamental para la creación de la estrategia es: la capacidad adicional que proporciona a una organización para buscar una oportunidad particular en el mercado, la posición competitiva que puede otorgar en el mercado y su potencial de ser una piedra angular en la estrategia. Es más fácil crear una ventaja competitiva cuando una compañía tiene una capacidad medular en un área que sea importante para el éxito en el mercado, cuando los rivales no tienen capacidades compensatorias y cuando a los rivales les cuesta tiempo y dinero igualar la capacidad. Por lo tanto, las capacidades fundamentales son activos competitivos valiosos.

Identificación de las oportunidades y amenazas

La oportunidad en el mercado es un gran factor para moldear la estrategia de una compañía. Sin embargo, existe una diferencia entre oportunidades de la industria y oportunidades de la compañía. Las oportunidades industriales más relevantes para una compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales una compañía tiene mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

Las oportunidades y amenazas no sólo afectan el atractivo de la situación de una compañía, sino que presentan la necesidad de emprender acciones estratégicas. Para adaptarse de manera adecuada a la situación de una compañía, la estrategia debe: orientarse a la búsqueda de oportunidades convenientes para las capacidades de la compañía y proporcionar una defensa contra las amenazas externas.

Por lo tanto el análisis FODA no se limita simplemente a elaborar cuatro listas. La parte importante de este análisis incluye la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación de la compañía y la necesidad de emprender una acción estratégica.”

El análisis FODA permite comparar objetivamente la empresa con los competidores, establecer los patrones del mercado y las competencias que identifican a la empresa, ya que, si se conoce *qué* es lo que hacen los demás y *cómo* lo hacen, se podrá establecer *qué* es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente y *cómo* lo hace. El análisis FODA permite múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división y unidad estratégica de negocios, entre otros.

LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Continuando con el análisis de Thompson, A y Strickland, AJ⁶, la estrategia competitiva de una compañía consiste en los enfoques e iniciativas de negocios que lleve a cabo para atraer a clientes y satisfacer sus expectativas, en resistir las presiones competitivas y en reforzar su posición en el mercado. El objetivo competitivo, dicho de una manera sencilla, es desempeñar un trabajo considerablemente mejor al proporcionar a los compradores lo que buscan y permitir que la compañía obtenga una ventaja competitiva al superar la competencia de los rivales. La esencia de la estrategia competitiva de una compañía consiste en sus iniciativas internas para entregar a los clientes un valor superior. Pero también incluye medidas ofensivas y defensivas para combatir las maniobras de los rivales, y esfuerzos tácticos para responder a cualquiera de las condiciones que prevalezcan en el mercado en ese momento. Cinco enfoques importantes:

⁶ Thompson A y Strickland AJ (Dirección y Administración Estratégica), 11a ed. México, DF, McGraw-Hill Interamericana, 2001

1. *Una estrategia de liderazgo en bajo costo.* Atraer a un amplio espectro de clientes, buscando ser el proveedor de bajo costo general de un producto o servicio.
2. *Una estrategia de amplia diferenciación.* Trata de diferenciar la oferta del producto / servicio de la compañías de la de los rivales, en formas que atraigan a un amplio segmentos de compradores.
3. *Una estrategia de proveedor del mejor costo.* Ofrecer a los clientes más valor por su dinero, combinando un énfasis en el bajo costo con la mejora en la diferenciación, el objetivo es tener costos y precios mejores (más bajos) en relación con los fabricantes de productos con calidad y características similares.
4. *Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en un costo más bajo.* Concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia de los rivales sirviendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que la competencia.
5. *Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en la diferenciación.* Concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia ofreciendo a los miembros del nicho un producto o un servicio adecuado a sus necesidades, que satisfagan sus gustos y requerimientos mejor que las ofertas de los rivales.

Cada uno de estos cinco enfoques competitivos genéricos delimita una posición de mercado diferente.

Indicadores

Una vez definida la estrategia de una organización es posible, determinar objetivos estratégicos e indicadores. Estos últimos no sólo deben controlar los resultados y las metas, sino que también brindar información sobre el avance hacia las mismas.

Un indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o una actividad. Los indicadores son

necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar⁷.

Existen diferentes clasificaciones de indicadores, una de ellas distingue entre:

- Indicadores de cumplimiento: relacionados con los ratios que indican el grado de consecución de las tareas.
- Indicadores de evaluación: rendimiento que se obtiene de una actividad.
- Indicadores de eficiencia: ratios que indican el tiempo o recursos invertidos en la consecución de un trabajo.
- Indicadores de eficacia: muestran la capacidad o acierto en el logro de tareas.
- Indicadores de gestión: permiten administrar un proceso.

Los indicadores de gestión son claves, para el pilotaje de los procesos relacionados, cualquiera de los otros indicadores citados sirve para observar la evolución de la actividad.

La obra de L. Goodstein, T. Nolan y J. Pfeiffer⁸ hace referencia a las condiciones de eficacia de un indicador:

- Basarse en un indicador de rendimiento: es decir las principales causas de la eficiencia de las actividades críticas.
- Basarse en un parámetro que pueda explicarse fácilmente en cifras de manera no ambigua.
- Corresponder a un horizonte temporal determinado, al alcanzar el horizonte se planteará la conveniencia de mantener o abandonar el indicador.
- El indicador forma un triángulo de oro con un objetivo y una palanca de acción. El mismo debe servir para perseguir un objetivo preciso, explícito, en cifras y aceptado por los actores involucrados.

⁷ Gestión de indicadores, web.jet.es/ amozarrain / gestión de indicadores. htm

⁸ L. Goodstein, T. Nolan y J. Pfeiffer, Planificación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill, Interamericana, 1998, Santa fe Bogota. Cap 4

Como regla general se puede decir que los indicadores deben ser:

- Acotados, tener un horizonte de tiempo específico.
- Relacionados, con los objetivos de la empresa y la estrategia.
- Realistas, que se puedan lograr.
- Comprensibles, claros para todos.

La obra citada anteriormente distingue entre indicadores de eficiencia e indicadores de control. Los primeros constituyen la base para los segundos. Un indicador de eficiencia de una actividad son todos los factores que influyen significativamente sobre un atributo de eficiencia de la misma. El indicador de control debe servir para perseguir un objetivo preciso, explícito en cifras y aceptado por los actores involucrados.

Marketing Turístico

A continuación se seguirá el enfoque planteado por las autoras Pilar Talón y Lydia González⁹ respecto del marketing turístico. En el marketing de servicios existen algunas variables diferenciales como:

1. El cliente de servicios está permanentemente en el lugar en que se prestan (agencia, hotel, etc.)
2. Existe una gran relevancia del personal de contacto ya que la totalidad de los trabajadores se encuentra permanentemente o esporádicamente en contacto con el usuario final.
3. La superior dificultad de previsión de la demanda, puesto que los servicios no pueden ser almacenados ni devueltos, coincidiendo además, el momento de la producción y el uso por parte del cliente.
4. La complicación de la fijación de precios: puesto que la calidad es difícil de medir y controlar en los servicios, teniendo en cuenta, además, que el servicio es único en función del cliente.

⁹ Lydia González y Pilar Talón, "Dirección Hotelera, Operaciones y Procesos", Editorial Síntesis, 2002, España.

Existe la tendencia a identificar al marketing turístico como una categoría específica dentro del marketing de servicios con algunas singularidades:

1. Es más complicada la diferenciación del producto cuyas características, además, no son protegibles por medios jurídicos habituales.
2. Mayor dificultad para establecer estrategias de precios debido a la gran influencia de factores incontrolables como las condiciones climáticas, la situación política, etc.
3. El producto turístico es una combinación de elementos materiales (instalaciones) y personas donde la ubicación y la imagen son factores determinantes. Por lo tanto el entorno es un componente esencial, normalmente asociado a un recurso turístico.

El marketing turístico debe preocuparse por proporcionar un soporte físico a las ofertas turísticas (lograr que el servicio sea tangible a través del material de promoción, la apariencia de los empleados y el ambiente de la empresa) encontrar los medios adecuados para influir en la demanda (que el cliente se sienta satisfecho y reciba el servicio sin sorpresas), cuidar de forma especial la formación y motivación de los empleados (marketing interno) y crear una diferenciación de los servicios basada en la alta calidad y la productividad en la oferta. Para ello se requiere una alta coordinación entre las iniciativas públicas y privada y la segmentación (crear grupos homogéneos de consumidores) de la demanda para que la satisfacción sea óptima.

Por lo tanto, el objetivo fundamental del marketing turístico ha de ser la satisfacción de las necesidades del turista a través del conocimiento de sus motivaciones y comportamiento, de forma que genere un beneficio para la organización que lo produce. (OMT 1998)

El plan de marketing

En un entorno tan competitivo como muestra la realidad del sector turístico, se hace necesario el diseño de procesos de planificación en los que se

contemplan de forma estructurada y sistemática los planteamientos y acciones concretos de marketing que deberán desarrollarse en el futuro. El plan de marketing es un documento operativo donde se definen los objetivos a seguir en un período de tiempo determinado, detallando las acciones concretas que son precisas para alcanzarlos. Es por lo tanto, una herramienta de uso permanente que permite ubicar a la empresa y su servicio en un mercado y obtener información necesaria para dar respuesta a una serie de cuestiones.

El plan de marketing responde a

¿Dónde estamos?	Análisis de la situación
¿Hacia dónde debemos ir?	Objetivos
¿Qué hacer?	Estrategia
¿Cómo hacerlo?	Planes de acción
¿Cuándo hacerlo?	
¿Quién lo hace?	
¿Cuánto va a costar?	Presupuesto
¿Qué va a reportar?	Control

En la actualidad los planes son parte del proceso de dirección estratégica. En este contexto, toman una importancia mayor a la hora de determinar las directrices fundamentales del negocio a largo plazo, a la vez que especifican un programa de acciones. Los objetivos del plan pueden concretarse en los siguientes:

1. Identificar las oportunidades de negocio para la empresa.
2. Determinar cómo penetrar, posicionarse y mantenerse en el mercado.
3. Definir los objetivos, programas, estrategias y procedimientos.
4. Integrarlos y coordinarlos
5. Controlar los resultados
6. Corregir las desviaciones que se puedan producir.

Para conseguir los objetivos, el plan de marketing, a su vez, debe cumplir una serie de requisitos:

1. Concordar el posicionamiento estratégico de la empresa.
2. Ser objetivo, flexible y con visión global.
3. Simple en la ejecución y control.
4. Aceptado por la dirección y consensuado por los distintos departamentos.
5. Incluir tanto objetivos primarios como secundarios y que todos sean razonables y alcanzables.
6. Coherencia entre los medios y los objetivos.
7. Estipular revisiones periódicas y admitir las modificaciones necesarias.

Metodología

Capítulo 3: Marco Metodológico

Para el desarrollo del trabajo se utilizó un enfoque metodológico orientado a un Proyecto de Aplicación Profesional.

En primer lugar, para llevar a cabo un diagnóstico completo del *ambiente externo* de la organización, se realizó una búsqueda exhaustiva en *fuentes secundarias* relacionadas con el Sector del Turismo, como: documentos oficiales publicados por Organismos Públicos, estudios de la Cámara de Turismo de Argentina (CAT), estudios realizados por la Agencia Córdoba Turismo, información estadística publicada por el INDEC, informes elaborados por profesionales pertenecientes a Institutos de Investigación, revistas especializadas del sector y demás publicaciones de prensa, con datos de actualidad y novedades de relevancia.

Para la primera etapa del trabajo, la información provista por las fuentes secundarias fue suficiente debido a la gran variedad y cantidad de divulgaciones confiables, disponibles y de fácil acceso, principalmente, mediante Internet.

En lo que respecta al estudio a *nivel interno* de Ocho Soles, fue necesario el acceso a *fuentes primarias* que, en este caso, eran las mismas personas encargadas de llevar adelante la organización. Para obtener referencias concretas acerca de los aspectos internos se concretaron *encuestas* y *entrevistas informales*. Además, fue necesaria la *observación directa* para obtener información de primera mano en relación con la forma en que se llevaban a cabo las tareas, el perfil de la empresa, sus presunciones subyacentes en cuanto a valores y cultura.

Para la etapa siguiente de elaboración del *marco teórico*, se realizó una *investigación documental* de diferentes libros y autores, para obtener distintas visiones y herramientas aplicables al tema a desarrollar en este trabajo. La

información obtenida fue analizada y se estudió la conveniencia de adoptar uno u otro modelo, adaptándolo a la organización en particular e incluyendo modificaciones pertinentes de ser necesario, para lo cual nuevamente se necesitó la participación activa del personal de la empresa.

Luego de esta fase del proceso, se pudo *diseñar la herramienta* concreta a emplear y desarrollar una propuesta acabada que sirva de respuesta al tema y objetivos planteados inicialmente. Para llevar a cabo dicho diseño, fue necesario profundizar el relevamiento de información dentro de la organización, de modo de obtener un mayor conocimiento de las necesidades.

A modo de síntesis se detallarán las fuentes utilizadas. En lo que respecta a fuentes primarias (información generada por el investigador) se utilizaron:

- Observación directa
- Entrevistas a los dueños de la empresa
- Encuestas a sus empleados
- Encuestas a clientes (huéspedes)

En cuanto a la información secundaria (datos proporcionados por un tercero) se acudió a:

- Datos estadísticos proporcionados por entes públicos y privados (Agencia Córdoba Turismo, Cámara Argentina de Turismo, INDEC etc.)
- Investigación en Libros de texto
- Investigación en revistas
- Investigación en Internet

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Capítulo 4

4.1 Historia de la empresa Ocho Soles S.A.

A comienzos del año 2002 Don Abraham Abramian se instala en Las Rabonas con el propósito de comenzar a construir un complejo de ocho cabañas, para explotarlo durante el verano. En un primer momento Abraham tenía la idea de construir sólo ocho cabañas y regalarle una a cada uno de sus ocho nietos, sin embargo, a medida que el proyecto avanzaba, se agotaban los fondos para la finalización del complejo y sólo logra construir cuatro cabañas.

En el año 2003 se decide incorporar a un nuevo socio (familiar) que aportaría el capital, y es aquí en dónde se comienza con el concepto de empresa. Con el aporte del nuevo socio se construyen ocho cabañas más, dos piletas, dos quinchos, juegos infantiles, canchas de deporte, etc. Terminada la obra se comienza trabajando únicamente durante los períodos de temporada estival.

A partir del año 2004 Ocho Soles abre sus puertas durante todo el año comenzando a publicitar para atraer a una mayor demanda sobre todo en los periodos de temporada baja.

4.2 Valores

En este punto el estudio se enfocará en el análisis de los valores y la cultura de la empresa, para poder definir así la visión de la empresa la cual servirá de guía en el proceso de planificación estratégica y en la determinación de los objetivos.

Los valores que se detectaron de la organización son los siguientes:

- Imagen positiva
- Amigabilidad

- Seriedad
- Aprendizaje continuo
- Pertenencia
- Cooperación

Ver anexo 1

4.3 Cultura

La cultura determina la forma como funciona una empresa. Ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

En Ocho Soles se han observado los siguientes aspectos respecto de la cultura:

- Empresa familiar, donde el dueño toma las decisiones
- Predomina la comunicación descendente
- Escasa capacitación brindada al personal
- Se aprende del error
- Resolución rápida de los problemas

Ver anexo 1

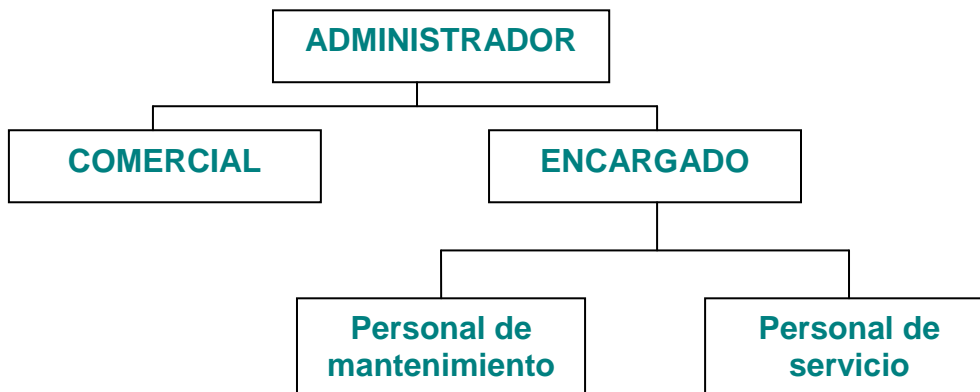
4.4 Estructura Organizacional

A nivel recursos humanos, Ocho Soles cuenta con una estructura de ocho empleados permanentes:

- 1 administrador – gerente
- 1 vendedor (comercial)

- 1 encargado
- Un equipo de personal de servicio de limpieza de cabañas y áreas comunes formado por 3 personas.
- Un equipo de mantenimiento de instalaciones y cuidado de jardines formado por 2 personas.

La empresa posee una estructura simple:



4.5 Capacidad

La capacidad en los servicios es un tema central, ya que hay que atender la demanda a medida que se presenta. El sistema implementado por la empresa son las reservas telefónicas de los interesados, los pedidos vía e-mail y los registros del encargado de ventas (comercial) que se ingresan en el cronograma anual dónde figuran las disponibilidades, previo pago de depósito en concepto de seña.

Ocho Soles cuenta con un predio de dos hectáreas dentro del mismo posee un total de 11 apart-cabañas para 6 personas y una para 8, por lo cual la capacidad teórica máxima de alojamiento alcanzaría aproximadamente las 74 plazas. Por otro lado cuenta con dos piletas de natación externas, juegos infantiles, cancha de volley, fútbol, un quincho abierto de 32 metros cuadrados con asadores, un quincho cerrado de 110 metros cuadrados mini cine, lavandería, cocina, depósito, administración y cocheras techadas.

Las instalaciones anteriormente mencionadas tienen una capacidad acorde a la capacidad máxima de personas alojadas. Está proyectado para fines del año 2007 la realización de “Ocho Suites” que serían departamentos para 2 personas con hidromasajes.

4.6 Infraestructura y Servicios

El complejo cuenta con servicios de Agua potable, Luz eléctrica, Teléfono, Internet (WI-FI), Gas a través de tubos y Televisión Satelital. Actualmente el complejo no cuenta con sistema de cloacas.

Respecto del equipamiento y comodidades de las cabañas las mismas poseen:

- Sommier de 1,6 metros de calidad hotelera
- Colchones tipo sommier.
- Ropa de cama de calidad hotelera
- Microondas
- Direct tv
- Heladeras con freezer
- Aire acondicionado
- Ventiladores de techo
- Hogares a leña
- Calefactores
- Cocina e implementos de cocina
- Secadores de cabello
- Cajas de seguridad electrónicas
- Servicio de mucama
- Desayuno en cabañas
- Servicio de lavandería
- Frigobar
- Valijero
- Plancha

En relación a la decoración de las cabañas, las unidades conjugan la construcción en ladrillo a la vista, madera de la zona y techos de paja. En su interior las mismas poseen un estilo rústico fusionado con el confort moderno. Poseen una habitación con cama matrimonial, dos baños (uno en suite) y una cocina comedor en dónde se encuentran dos sillones camas. El lugar, brinda al visitante una sensación de armonía con la naturaleza y su entorno.

Por detrás de las cabañas, corre encajonado el arroyo de las rabonas, con una pequeña y muy pintoresca cascada, remanso de paz que el visitante puede gozar.

Por otro lado, en el complejo se pueden alquilar caballos, bicicletas y sulkys.

4.7 Clientes

Con respecto al origen de la demanda turística en la actualidad el complejo recibe clientes de todo el país. Buenos Aires es el gran emisor, no sólo Capital, sino también provincia de Buenos Aires. Córdoba le sigue en orden de prioridad, aquí vale aclarar, que el mayor flujo de clientes en temporada baja provienen de la provincia de Córdoba, debido a la cercanía con el complejo. Por otro lado Ocho Soles recibe clientes de la provincia de Santa Fe, La Pampa, Santiago del Estero, San Luis, Mendoza etc.

En este momento la empresa está enfocada al segmento de mercado de grupos familiares. Estos en su mayoría están conformados de 4 a 6 personas. Las edades de los padres van de los 35 a los 50 años y la de los hijos varían desde muy pequeños a adolescentes.

En lo que respecta a la ocupación/profesión de los clientes, las encuestas realizadas por la empresa (ver anexo 2) arrojaron, que, principalmente los huéspedes son profesionales independientes, comerciantes y empleados de primer nivel. En cuanto a la modalidad de transporte elegidos por excelencia son el auto o camioneta propios.

Otro aspecto que vale la pena destacar es que por las características del complejo (bloques de cabañas) muchas familias alquilan las cabañas colindantes y van con otros grupos de familias amigas. En muchos casos, los abuelos se hospedan en las cabañas del mismo bloque, manteniendo su privacidad y mayor tranquilidad, pero estando cerca del resto de la familia.

En temporada baja la empresa trabaja por lo general los fines de semana con parejas y familias provenientes de la provincia de Córdoba.

MICRO Y MACRO ENTORNO

Capítulo 5: Microentorno y Macroentorno

5.1 Análisis del poder de las Fuerzas Competitivas (microentorno)

Las cinco fuerzas que se analizarán son: la competencia directa, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores, los posibles sustitutos y los competidores potenciales.

Competencia directa

Es importante recordar que Ocho Soles se encuentra dentro del segmento de complejos de apart-cabañas en el Valle de Traslasierras. A nivel competidores la rivalidad entre los mismos tiende a intensificarse. Permanentemente aparecen nuevos actores compitiendo por el mismo segmento de mercado. En el Valle de Traslasierras existen 70 complejos de cabañas de diferentes categorías que se hallan registrados por la Agencia Córdoba Turismo y se estima que se encuentran sin registrar un número igual o mayor al registrado.

Si bien existe una amplia diversidad de cabañas y diferentes modalidades de alojamiento en la zona, éstas no concentran variedad en servicios complementarios. Los precios son variados al igual que la calidad de los servicios.

Respecto a la participación de mercado es importante hacer una distinción: en temporada estival la mayoría de los complejos de cabañas trabajan con plena ocupación por la gran demanda, sobretodo en el mes de Enero y la primera quincena de Febrero, en cambio en temporada baja la participación del mercado se divide entre los complejos que poseen más opciones de servicios, que además son los más publicitados.

No se puede afirmar que exista un líder en el mercado, en general cada uno trabaja en función de su capacidad (cantidad de plazas y de cabañas disponibles) y se puede observar que hay una predisposición del turismo de

fin de semana a hospedarse en hoteles por cuestiones de practicidad, ya que la estadía se reduce a 2 días.

En lo que concierne a la participación de mente y de corazón hay pocos lugares que por tradición sean elegidos por los clientes ya que se trata de una zona aún poco explotada y la mayoría de los emprendimientos de cabañas han nacido los últimos años. Se puede apreciar que la gente vuelve adonde es bien atendida, el cliente busca experimentar estados de ánimo positivos.

Las reacciones de los competidores consisten en tratar de ampliar la oferta de servicios algunos, y otros, atraer mayor cantidad de clientes en base a precios bajos.

Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes es alto en relación a la facilidad de cambio de marca y a que tienen una gran discrecionalidad acerca de si compran el servicio o no. La conducta de compra en los servicios de alojamiento es compleja, ya que implica un proceso de tres pasos. Primero, el comprador desarrolla creencias acerca del producto o servicio. Segundo, el comprador desarrolla actitudes hacia el producto. Tercero, el comprador toma una decisión meditada. Los pasos descritos son los realizados por la mayoría de los clientes a la hora de elegir un lugar o destino para vacacionar.

Al tratarse de servicios turísticos que se realizan generalmente una o dos veces al año, los vendedores de los mismos necesitan diferenciar sus características y desarrollar estrategias que ayuden al comprador a conocer los atributos, su importancia relativa y destaquen la excelencia de la marca en cuanto a las características más importantes.

Poder de negociación de los proveedores

Si bien la relación con los proveedores comerciales no es determinante en este momento para el negocio, si se puede destacar lo concerniente a los servicios de agua y electricidad, que son proporcionados por la cooperativa de la zona, por lo que buenas relaciones con la misma, redundará en beneficios para el complejo.

También los insumos de limpieza, amenities (artículos de baño, acogida), insumos de piscina, jardín, son importantes, la empresa no depende de un suministrador en particular. En cuanto materiales de construcción trabajan con suministradores de la zona (Cura Brochero, Mina Clavero y Villa Dolores) y, eventualmente, con otros prestadores de Córdoba.

En este momento Ocho Soles trabaja sólo con proveedores de insumos y materias primas. Por ahora la relación con ellos no es crítica, pero si en un futuro la empresa deseara integrarse a centrales de reservas, agencias de viajes, consejos de profesionales etc., para incrementar la demanda, la relación con estos será sumamente importante.

Grupo de servicios sustitutos

Actualmente existe el riesgo de que aumenten y mejoren su oferta diferentes modalidades de alojamiento como hoteles, hosterías, estancias, etc. Por este motivo es sumamente importante para la empresa mantenerse alerta para no perder su posición en el mercado.

Competidores potenciales

Este aspecto tiene relación directa con las barreras de ingreso y egreso de la actividad. Dichas barreras, en el sector del turismo y más específicamente en el segmento en el que se encuentra la empresa (apart- cabañas en el valle

de traslasierras), son bajas en relación a otros sectores. Este comportamiento dinámico de entradas y salidas del sector, está caracterizado por emprendimientos individuales de escasa inversión inicial. Como consecuencia de esto, son pocos los actores que permanecen y evolucionan en el sector, evidenciando una alta rotación. En este punto también se considera la experiencia y conocimientos, son fundamentales a la hora de crecer en este negocio.

En conclusión, si bien el impacto colectivo de las fuerzas competitivas genera condiciones de mercado difíciles, la clave está en construir una ventaja competitiva que haga la diferencia, enfocándose en un segmento de mercado que valore algún atributo en particular - ya sea precio, calidad, moda y competir en el mismo. La competencia es amplia y muy variada, sin embargo son pocos los jugadores que ingresan al mercado y se mantienen, porque tienen objetivos claros y una estrategia bien planeada.

La Industria de Viajes y Turismo sigue creciendo año a año a pasos agigantados y este crecimiento se encuentra por encima del crecimiento del resto de las industrias. La necesidad de viajar y trasladarse ya sea por placer, negocios, salud, etc, siempre está presente y existe suficiente espacio para los participantes bien preparados, con gran flexibilidad para adaptarse a los cambios con una posición de ventaja segura y poderosa, que sirva de barrera para aislar a la empresa de las implicaciones de las cinco fuerzas.

5.2 Análisis PEST: estudio del macroentorno

En el presente análisis sólo se han tenido en cuenta los factores del entorno que influyen en la organización.

Factores políticos

Legislación: La empresa debe cumplir con la legislación vigente en lo que respecta a las leyes nacionales, municipales y las exigidas por el gobierno de la

provincia de Córdoba a través de su agencia Córdoba Turismo: estas son la ley de Gestión de Alojamientos Turísticos N° 6483 y la ley de Turismo en la provincia de Córdoba N° 9124. Por otro lado debe atenerse a controles de rutina efectuados por la Agencia Córdoba Turismo como de organismos de nivel nacional. Ver anexo 4.

Estabilidad política: En octubre del año 2007 se cumplirá el mandato del actual presidente Néstor Kirchner, con una economía que crece al 8% anual en promedio y una inflación en aumento, pero hasta el momento controlada. Todos estos factores reflejan un panorama alentador para la industria, sumado a que para el actual gobierno nacional el turismo forma parte de su política de estado, por lo que se esperan grandes beneficios y exenciones en esta materia.

Factores económicos

Inflación: La inflación dificulta gravemente la planificación, si esta aumenta puede provocar el derrumbe de todo el sistema económico. Según el INDEC la inflación del mes de marzo del 2007 fue del 0,8%, pero los alimentos aumentaron más que el promedio del costo de vida y esto determinó que la canasta básica que mide la indigencia aumente 3,6%.

Empleo: Según datos del INDEC la desocupación bajó a 10,4% en el primer trimestre del año 2007. Un avance importante, habida cuenta de que tras el colapso de la economía, a fines de 2001, rondaba en torno de 25 a 30 %.

Hay una mejora sustancial en el panorama laboral, aunque los datos estadísticos no reflejen de modo fiel la realidad, porque se sigue considerando como empleados a quienes perciben los planes asistenciales, lo cual es una manipulación de cifras. Paulatinamente, Argentina se acerca a los niveles civilizados de, por ejemplo, la Unión Europea (UE), donde el desempleo alcanzó en febrero a 7,4 por ciento, pero con acentuadas diferencias en lo social.

El empleo que puede generar el turismo este año alcanzaría a 1.631.000 puestos de trabajo, lo que representará 9,8 por ciento del empleo total, es decir, 1 de cada 10,2 empleos. Del total de empleos creados este año, 656.783 puestos corresponderán a la industria de viajes y turismo. Hacia 2017, la creación de empleo debería alcanzar a 1.950.000 puestos, 10 por ciento del total; con 757.000 aportados por la industria.

Financiación: Las inversiones turísticas que se realizan en la provincia se pueden encuadrar en la Ley de Fomento Turístico N° 7232 y sus Decretos Reglamentarios N°4557/85 y N° 1360/00, que de acuerdo a las características de la inversión contemplan beneficios para el inversor y también para las personas físicas o jurídicas que asumen la responsabilidad de explotar los servicios fomentados por la precitada norma.

Los máximos beneficios abarcan la etapa de construcción y de explotación de un nuevo establecimiento (Art. 3, Inc. a). Los inversores, según sea la naturaleza del emprendimiento, su jerarquía y localización, pueden desgravar hasta un treinta por ciento (30 %) de la inversión, o diferir hasta un ciento por ciento (100%) del monto de la obra.

Solamente entran en el concepto de fomento, de acuerdo a lo establecido por el decreto n° 1360/00, los establecimientos que alcancen la categoría de tres estrellas como mínimo. Los hoteles de cuatro o cinco estrellas están comprendidos en un régimen de Especial Promoción. Los establecimientos que jerarquicen su categoría (decreto reglamentario n° 1359/00) dependiendo de la zona donde se encuentren, también pueden acceder a importantes beneficios (Art. 3 Inc.b).

La misma norma contempla la posibilidad de fomentar inversiones en:

- Obras para congresos, convenciones, ferias, actividades culturales y recreativas. Art. 3 Inc.c
- Obras para establecimientos de servicio de comida. Art. 3 Inc.d

- Empresas de excursiones. Art. 3 Inc.e
- Empresas de turismo receptivo. Art. 3 Inc.f
- Artesanías. Art. 3 Inc.g,h
- Aportes de empresas. Asistencia Financiera Art. 3 Inc j

El Banco Provincia de Córdoba por otro lado, ofrece líneas de crédito para la compra, remodelación y equipamiento de establecimientos alcanzados por la Ley 6483, Dec. 1359/00. Otra entidad que ofrece asistencia financiera para proyectos turísticos radicados en la provincia, previa visación del proyecto por parte de la Agencia Córdoba Turismo, es el Consejo Federal de Inversiones, a través de su unidad de enlace Córdoba. Esto beneficia a la Empresa Ocho Soles debido a que constantemente se necesitan hacer reformas, compras o bien ampliaciones.

Situación de la economía local: ver análisis de la industria del turismo Pág. 49

Factores Sociales

Tendencias y estilos de vida: Según un informe realizado por la consultora de turismo THS, cada vez son más las personas que disponen de tiempo para el ocio y lo emplean en realizar actividades que les proporcionen experiencias memorables y estados emocionales positivos. Esta es la fuerza que impulsa el espectacular crecimiento de la industria del ocio: el cine, la música, los restaurantes, los centros de “fitness”, las exposiciones temáticas, la inversión de tiempo personal en causas, los cursos de jardinería, etc.

Cambio en las preferencias: Las necesidades de los nuevos consumidores se fundamentan, según la Organización Mundial del Turismo, en las “tres E”: entretenimientos, entorno y educación. Cada vez existe una mayor conciencia acerca de la importancia de una adecuada conservación del medio por lo que los turistas buscan destinos más atractivos desde este punto de vista. Por ello resulta difícil que se acepten productos que no cumplan con las exigencias que se establecen en este sentido: vacaciones rurales, paisajes,

parques naturales, etc. Turismo y medio ambiente aparecen como variables directamente relacionadas. El turista también busca evadirse de la rutina, encontrar lugares distintos y disfrutar de unas vacaciones más activas. Por otro lado, el viajero posee un mayor volumen de información. Desea conocer la

identidad, el folclore, la arquitectura, los valores, las costumbres de los lugares que visita.

Factores tecnológicos

Desarrollos tecnológicos: Se puede considerar que las innovaciones tecnológicas afectan a la oferta turística en un triple sentido: modifican las infraestructuras, los canales de distribución y los procedimientos de gestión.

En primer lugar, los medios de transporte evolucionan con el fin de ofrecer una mayor rapidez y comodidad que repercute en un incremento tanto en el número como en la distancia de los desplazamientos. Además, los alojamientos actuales han experimentado mejoras sustanciales con la incorporación de tarjetas magnéticas, televisión interactiva, sistemas de seguridad, accesibilidad y comodidad de las instalaciones, etc.

En segundo lugar, la aplicación de la informática permite un contacto directo entre productor y cliente que facilita la creación de paquetes mucho más personalizados y reduce la utilidad de intermediarios. Del mismo modo, aumenta la rapidez y disminuye el costo de la comunicación entre agentes (CRS, GDS), optimizando el servicio ofrecido.

Por último la gestión se agiliza mediante el manejo de programas informáticos específicos que incrementan la productividad, mejoran los flujos informativos y reducen el costo del personal, originando una mejora en la calidad.

5.3 Análisis de la Industria del Turismo en Argentina

El resumen que se detalla a continuación es una extracción de los elementos más importantes de la Industria de Viajes y Turismo (IVT) elaborada

por la Cámara Argentina de Turismo, los autores a cargo del informe fueron los Lic. Jorge Juan Busquets y el Lic. Ernesto A O` Coonor.

La Industria de Viajes y Turismo aporta el 7,33% del PIB de la Argentina, medido a precios constantes de 1993, o sea teniendo en cuenta las cantidades producidas. La recuperación de la actividad experimentada desde 2003 permitió que el PBVT se aproxime en 2005 a los máximos de 1998, del 7,4% del PIB.

El peso relativo de los principales componentes de la IVT en los últimos años fue cambiando. Tomando la oferta turística y de viajes a precios constantes puede observarse un mayor peso relativo del transporte en la actualidad (28,1% en 2005 vs. 20,8% en 1993). En el caso de los hoteles, la participación crece sostenidamente desde 7,3% en 1998 hasta el 8,35% en 2005, reflejando la excelente evolución del sector. Estas dos fuertes subas (transporte y hoteles) ocurren en detrimento de otras dos fuertes ramas importantes de la IVT: Comercio y Restaurantes.

La IVT ha generado en el año 2005 una cantidad de 1.135.748 empleos, que equivalen al 7,14% del empleo total. La creación de empleo total en el país, medida a partir de la evolución de la tasa de empleo entre el primer semestre del año 2003 y el segundo del año 2005, fue del 6,7% anual. En cambio para algunas ciudades turísticas, la creación de empleo fue superior, llegando a un crecimiento entre el 10,8% y el 18%.

Las exportaciones de la IVT según la World Tourism Organization, quince países del mundo atraen el 58,4% de las llegadas mundiales de turistas y viajeros, para un mercado de 763 millones de turistas y viajeros. En este contexto, la Argentina acaparaba el 0,44% del turismo mundial (último dato disponible), llamativamente la misma participación que tiene el comercio

mundial de mercancías, si bien con los 3.9 millones de personas recibidas en 2005 podría incrementar su market share. En América Latina, Argentina se ubica detrás de Brasil, pero ya casi igualando a dos destinos muy competitivos

como República Dominicana y Puerto Rico, y muy por encima de Costa Rica, Chile y Perú. Esto da una idea del potencial de nuestro país en la actividad del turismo receptivo, pero la ubica todavía detrás de otros países del hemisferio sur, como Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica.

Las exportaciones turísticas explicaron en el año 2005 el 8,2% de las exportaciones de bienes y servicios totales de Argentina, con U\$S 3.819 millones.

El complejo de viajes y turismo ha ocupado en el año 2005 el tercer lugar en el ranking de complejos exportadores, con casi U\$S 3900 millones, detrás del aceitero y el petrolero. La Industria de Viajes y Turismo, por su carácter transversal, siendo parte de todos los sectores de la economía, es potenciadora por excelencia de la economía nacional.

Por el lado de la contribución al PIB, la IVT aporta, por ejemplo, más que el sector agropecuario y la construcción: 7,33% vs. 6,01% y 6,2% respectivamente. Esto permite tener una idea cabal acerca de la importancia de la IVT y su real contribución económica.

Las perspectivas de la IVT para el trienio 2006-2008 son bien optimistas. En cuanto al contexto internacional, no se prevén cambios significativos con respecto a las muy favorables tendencias imperantes en el año 2002. La actividad en EEUU debería ajustar en un aterrizaje suave que no obliga a la Fed a continuar con el proceso de subas en las tasas de interés. Así, la corrección de los déficit gemelos sería gradual, y menor su impacto en el nivel de actividad mundial. La actividad económica en China, India y Asia Pacífico seguirá siendo el otro motor de la demanda mundial. Es de esperar que los conflictos bélicos en medio oriente no se profundicen, pues esto, sí puede cambiar un tanto los escenarios, incluyendo una nueva escalada en la suba del precio del petróleo

que afectaría a la economía mundial. De cumplirse los pronósticos mayormente optimistas, la economía mundial seguirá firme y con ello la IVT.

En el plano interno, no se consideran cambios relevantes en la marcha de la economía. En el año 2007 habrá elecciones presidenciales, pero se descuenta que seguirá el esquema de superávit gemelos (fiscal y comercial), y un tipo de cambio nominal que seguirá ascendiendo levemente para amortiguar el deterioro de tipo de cambio real, motivado por la inflación. Si bien la inflación es la gran amenaza sobre el sistema económico nacional, hasta la fecha el escenario dominante es el de la desaceleración suave de la actividad, dejando de crecer al 8/9% anual y pasando al 6% en el año 2006 y a una banda entre el 5,5% en el año 2007.

Bajo estos supuestos, la IVT debería mantener el impulso tanto receptivo como doméstico. Así en materia de proyecciones para el período 2006-2008, se puede ser optimista. Teniendo en cuenta que los ingresos generados en el año 2004 habían crecido el 42% anual en turismo receptivo, y en el año 2005 27,7%, y asumiendo un pronóstico de 20% anual para el trienio 2006-2008, a fines de este último año estarían ingresando por exportaciones de IVT U\$S 6.600 M, un 72% más que los percibidos en 2005. Por el lado de IVT doméstica, en el año 2004 creció un 11% y en 2005 un 15,1% anual. Suponiendo que entre 2006 y 2008 lo haga al 11% anual, pasaría de \$22.968 M en 2005 a \$31.412 M en 2008, una suba del 36,8%. En total, la IVT llegaría en 2008 a \$51.210 M, 48,7% más que los \$34.425 M generados durante el 2005, y creciendo a un promedio de 14% anual en cada uno de los tres años. Las perspectivas son excelentes, y el impulso de la IVT receptiva haría que la misma crezca más que el PBI durante el 2007 y 2008.

5.4 Análisis del sector Turismo en la provincia de Córdoba

Período: temporadas estivales 1989-90 a 2004-05 de la Provincia de Córdoba

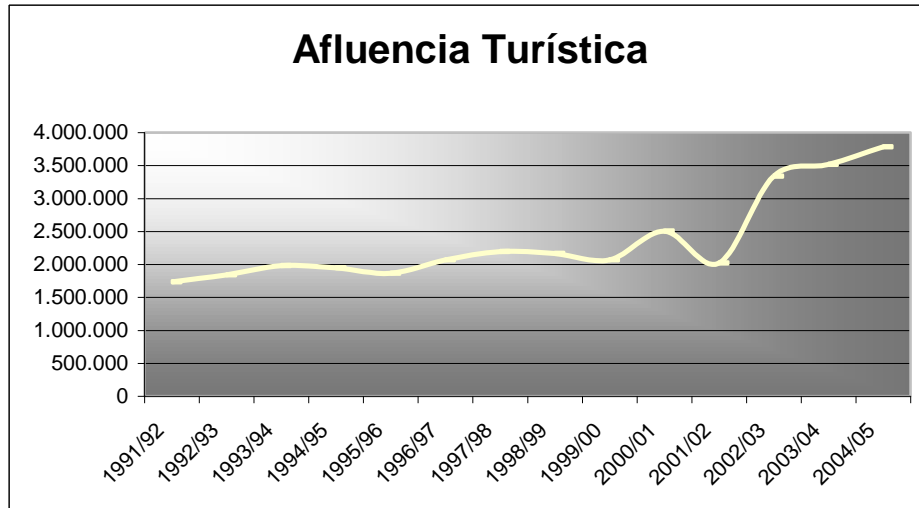
Con la intención de corroborar la potencialidad del mercado, se desarrolla a continuación un análisis a partir de datos extraídos de la Agencia Córdoba Turismo, acerca, de la afluencia turística en la provincia de Córdoba y el crecimiento de la actividad en los últimos 15 años. Luego se detalla la zona de traslasierras para poner foco ya si específicamente en el área en estudio. En esta sección se tendrán en cuenta los temas vinculados con la capacidad de alojamiento, la afluencia turística y el gasto que origina.

Respecto de la capacidad de alojamiento, para su análisis se considera una primer gran división en cuatro grandes grupos, a saber: modalidades hoteleras y para-hoteleras (reguladas por el Decreto N° 1359/2000), colonias de vacaciones, campamentos y viviendas, en este informe la Agencia agrupa a las modalidades en los cuatro grupos anteriormente mencionados quedando Ocho Soles incluido dentro del grupo hoteles, pero en lo que respecta al decreto reglamentario N° 1359 la empresa se encuentra ubicada dentro de la modalidad apart-cabañas dos estrellas (ver anexo 10). Se infiere en primer lugar que en el período 95/96 al 2004/05 no se observa una variación sustancial en la capacidad total de alojamiento a nivel provincial, aunque sí son notorias las variaciones que han sufrido cada uno de los grandes grupos en lo que respecta a la participación de mercado.

Profundizando el análisis, surge que tanto la hotelería como los campamentos han aumentado su capacidad de alojamiento de una manera sustancial, en detrimento de las capacidades propias de las colonias y las viviendas. Esto se explica en el contexto de las variaciones de las condiciones económicas y sociales que caracterizaron a este país en el período considerado, por una parte. Enfocando el cambio del sector hotelero en términos cuanti-cualitativos, además de la situación nacional, a nivel provincial contribuyeron a este crecimiento todo el marco normativo y de incentivos que la Provincia puso a disposición de los prestadores existentes y de potenciales

inversores. Esta situación queda plasmada en la recalificación de establecimientos existentes y en la construcción de nuevos ajustados a una norma actualizada al año 2000.

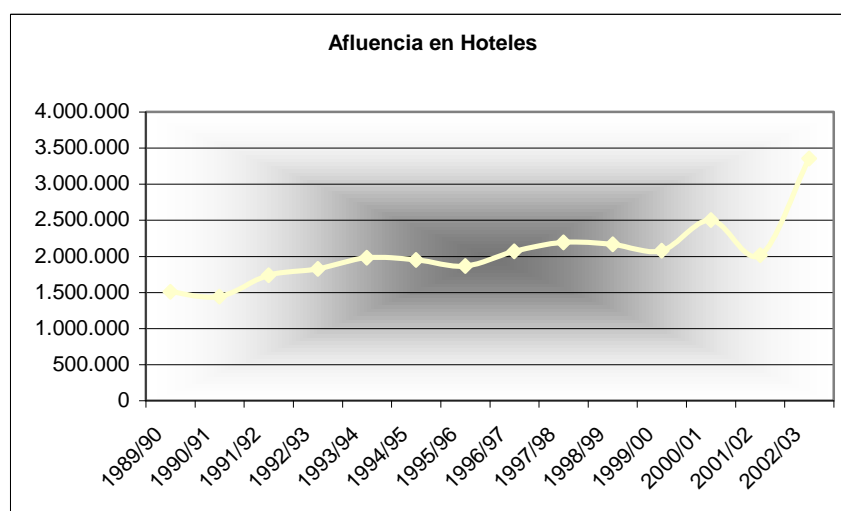
Cuadro N° 1: Afluencia Turística en la provincia de Córdoba.



Fuente: Agencia Córdoba Turismo

El cuadro N° 1 muestra la afluencia de turistas que visitaron la provincia de Córdoba a partir del año 1991 hasta el año 2005. Se observa que en general la tendencia es positiva, y el crecimiento se torna mas pronunciado a partir del año 2003, esto esta relacionado con la subida del tipo de cambio lo que ocasionó que más argentinos que antes vacacionaban en el exterior vacaciones en el país, sumado al ingreso de turismo extranjero.

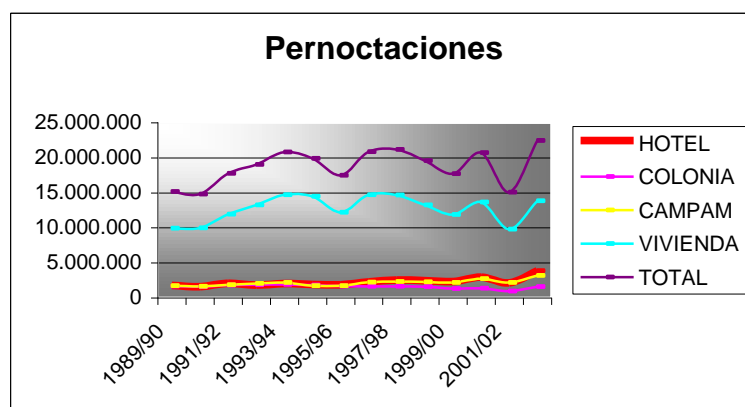
Cuadro N° 2: Afluencia Turística en Hoteles en la provincia de Córdoba



Fuente: Agencia Córdoba Turismo

En el cuadro N° 2 se estudia la afluencia en hoteles, aquí vale aclarar nuevamente que, para la agencia Córdoba Turismo, la categoría Hoteles en éste informe incluye dentro de la misma otras modalidades de alojamiento. Una de ellas son las apart-cabañas en donde se ubica la empresa. Esto es así debido a una simplificación para el análisis de los datos. En este cuadro se presenta una tendencia positiva, a partir del año 1989 hasta el 2001, en ese año se produce un descenso de la afluencia, y luego en el 2003 comienza un crecimiento superior a los años anteriores debido a la salida de la crisis del 2002, el mayor aumento es posible a que se deba a que el tipo de cambio sigue siendo alto para vacacionar en el exterior lo que obliga a un mayor incremento del turismo interno.

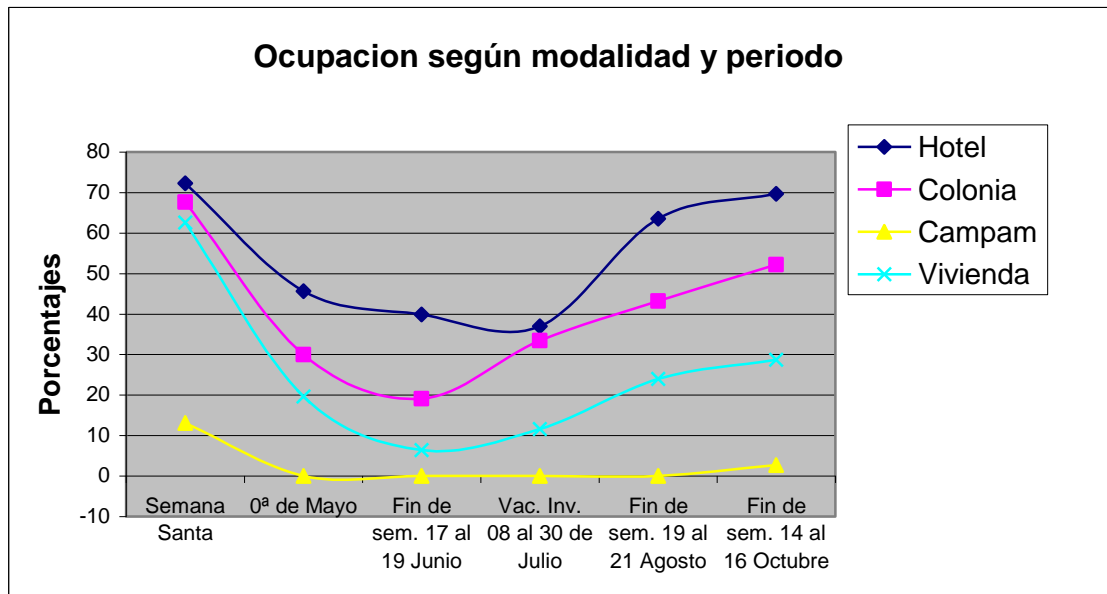
Cuadro N° 3: Pernoctaciones en las diferentes modalidades de alojamiento.



Fuente: Agencia Córdoba Turismo

El cuadro N° 3 hace una comparación de las distintas modalidades de alojamiento y las pernoctaciones en cada una de ellas a partir del año 1989 hasta el año 2002, se observa que el hotel, las colonias y los campamentos se han mantenido en los mismos niveles con el transcurso de los años. Se presenta una gran diferencia de las tres anteriores con respecto a las viviendas que siempre han sido superiores, de todas maneras han presentado fluctuaciones con el transcurso del tiempo.

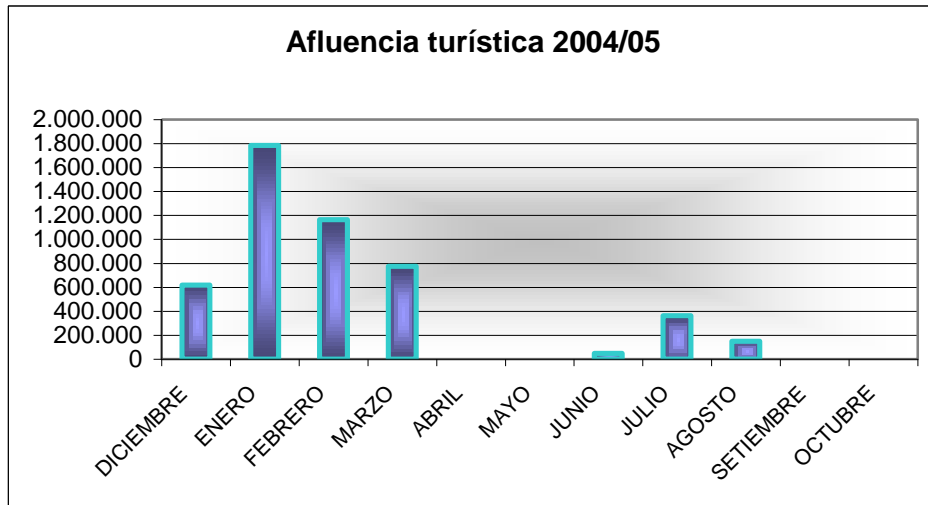
Cuadro N° 4: Ocupación según modalidad de alojamiento y periodo en la provincia de Córdoba



Fuente: Agencia Córdoba Turismo. Ver anexo 10 diferentes modalidades de alojamiento.

De acuerdo a la semana o fin de semana turístico del año el cuadro N° 4 nos muestra que la modalidad hotel (dentro de la cual se encuentra la empresa) ocupa el mayor porcentaje de ocupación con respecto a todos los fines de semana feriados del año. Posteriormente se encuentra la colonia, vivienda y por ultimo los campamentos. La hotelería por su parte aún siendo la que mejores niveles de ocupación presenta en la actualidad, solamente se encuentra saturada en lugares y momentos puntales (mes de enero y Semana Santa). Al vincular estos datos con el gasto turístico, surge también el hecho que cada huésped de hotelería genera una erogación diaria sensiblemente superior a quienes se hospedan en las otras tres caracterizaciones de alojamiento, generando una contribución per cápita que sin lugar a dudas es fuente de motivación para nuevas inversiones en el sector.

Cuadro N° 5: Afluencia turística mes a mes durante los años 2004/05

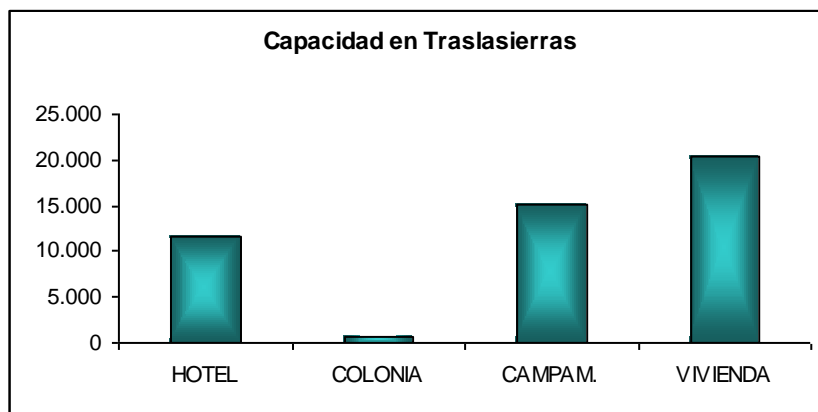


En lo que respecta a la afluencia turística durante el periodo 2004-2005 en la provincia de Córdoba, el cuadro N° 5 presenta el mayor pico durante el mes de enero, seguido por los meses de febrero, marzo y diciembre. Posteriormente observamos otro pico importante en julio-agosto lo que representa las vacaciones de invierno, en el resto del año existe movimiento pero mínimo comparado con los meses de temporada alta.

Sector Traslasierras

A partir de aquí como se mencionó anteriormente se hace un análisis sobre traslasierras.

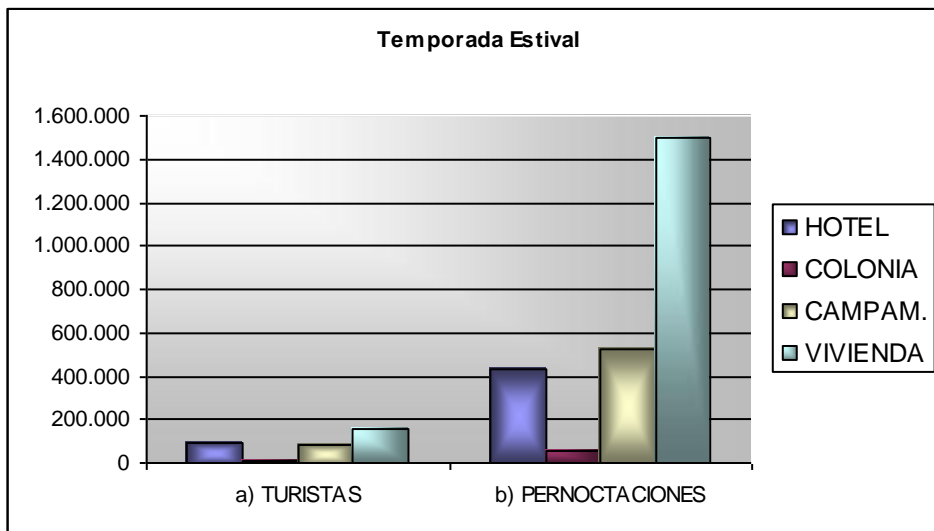
Cuadro N° 6: Capacidad según modalidad de alojamiento en el Valle de traslasierras.



Fuente: Agencia Córdoba turismo

El cuadro anterior muestra las diferentes modalidades de alojamiento (ver anexo 10) y la capacidad de cada una en el valle de traslasierras. Se observa que la que mayor capacidad o plazas posee es la vivienda, seguida por los campamentos hoteles y colonias.

Cuadro N° 7: Turistas y pernoctaciones según modalidad de alojamiento en el valle de traslasierras en temporada estival.



Fuente: Agencia Córdoba Turismo

Distribución del turismo

Según datos del año 2004 (información más reciente) la región de Traslasierras se encuentra entre los tres destinos más visitados de la provincia.

Cuadro N° 8: Distribución de turistas según área en la provincia de Córdoba

Distribución de Turistas según área Turística	
AREA TURÍSTICA	% DISTRIBUCIÓN
PUNILLA	39,46
CALAMUCHITA	16,08
TRASLASIERRAS	11,25
SIERRAS CHICAS	9,03
PARAVACHASCA	7,03
CAPITAL	6,14
SIERRAS DEL SUR	4,22
NORTE	2,69
NOROESTE	2,36
MAR CHIQUITA	1,73
TOTAL	100

Fuente: Agencia Córdoba Turismo

Cuadro N° 9: Permanencia media según Modalidad de Alojamiento

Permanencias medias según Modalidad de Alojamiento	
Modalidad	Días Prom.
Hotel	4,7
Colonia	6,4
Campamento	4,1
Vivienda	10
TOTAL	6,9

Fuente: Agencia Córdoba Turismo

La permanencia en promedio de los turistas ronda los 7 días, las diferencias se presentan de acuerdo a la modalidad de alojamiento. Es preciso tener en cuenta que el turismo de la zona es muy itinerante debido a la falta de un polo de atracción que haga que la gente se quede muchos días, por lo tanto, optan por ir visitando localidades vecinas.

5.5 Análisis FODA

A partir del análisis realizado sobre la empresa a través de las encuestas, entrevistas, observación directa y el estudio realizado sobre el entorno se ha identificado lo siguiente:

Fortalezas:

- ✓ Alta fidelidad del cliente (generalmente vuelve la misma gente)
- ✓ Capacidad para autofinanciarse
- ✓ Buena ubicación, el complejo posee vista hacia los cerros más importantes de la zona, se encuentra a 500 metros del dique La Viña y a 200 metros de un arroyo. Por otra parte está a 10 kilómetros de la localidad de Nono, a 15 de Mina Clavero y a 30 de la ciudad de Villa Dolores. Todo esto posibilita el acceso a diferentes servicios para el huésped. Ver anexo 5 y 6.
- ✓ Amigabilidad.
- ✓ Estructura pequeña y flexible.

Debilidades:

- ✓ Estacionalidad de la demanda, hasta el momento no se están realizando acciones concretas para manejar las estacionalidades y generar demanda en épocas de baja.
- ✓ Escasez de mano de obra calificada. El personal posee muy poca capacitación y experiencia en la prestación de servicios.
- ✓ Falta de una visión de empresa y ausencia de planificación por parte de los propietarios de la empresa.
- ✓ Pocos días de alojamiento promedio por clientes, debido a la falta de servicios complementarios acordes que acompañen el alojamiento.
- ✓ Escasa comunicación comercial y publicitaria. No se trabaja con las variables del marketing estratégico turístico.

Oportunidades:

- ✓ Crecimiento del sector, según los datos proporcionados por la Agencia Córdoba Turismo el valle de traslasierras se encuentra en expansión.
- ✓ Tipo de cambio favorable, posibilita la entrada de turismo extranjero.
- ✓ Expansión de red de servicios públicos. Actualmente las comunas se encuentran trabajando para el desarrollo de los servicios públicos básicos como agua, gas natural, alumbrado público, etc.
- ✓ Microclima de la zona, la localidad de Las Rabonas se encuentra inmersa en un microclima por lo que la mayor parte del año son días soleados y cálidos.
- ✓ Acceso mediante transporte aéreo y terrestre. Los accesos al Valle son variados, se puede llegar en auto desde todos los puntos del país por diferentes rutas; ómnibus (la oferta es amplia), minibuses; y por vía aérea desde el aeropuerto de Conlara, Merlo San Luis, que se encuentra a 60 kilómetros de Las Rabonas. Ver anexo 5.
- ✓ Alta frecuencia de transporte interurbano.
- ✓ Poca intervención en el ecosistema por parte del hombre.
- ✓ Aparición de nuevos segmentos de mercado y productos. La industria del turismo está actualmente experimentando una gran transformación, debido al cambio en las preferencias, los gustos, tiempos de ocio, niveles de ingreso, información, etc. Están surgiendo día a día nuevas modalidades como por ejemplo: turismo Cultural, turismo de salud, religioso, de la tercera edad, educativo, estudiantil, mujeres, divorciados, homosexuales, etc.
- ✓ Crecimiento de la afluencia de turistas en temporada alta durante los últimos años: este aumento en la promoción y difusión de la zona, demanda desarrollar mayor capacidad de alojamiento y hospedaje.

- ✓ Tendencia a la valoración de la tranquilidad y el descanso. Se está experimentando un aumento en el tiempo de ocio provocando viajes de placer mas frecuentes.
- ✓ Predisposición a pagar por buenos servicios un precio diferencial. El cliente actual posee una mayor información y, además, busca una mejor relación precio-calidad en los servicios que recibe, que habitualmente, se refleja en la necesidad de un trato personalizado y la preferencia de paquetes a medida.
- ✓ Explotación de la promoción a nivel mundial de Argentina como polo turístico
- ✓ Saturación de la capacidad de alojamientos en otras zonas serranas.

Amenazas

- ✓ Escasa promoción del Valle de Traslasierras
- ✓ Falta de sinergia y coordinación para llevar a cabo acciones conjuntas entre los prestadores de diferentes servicios.
- ✓ Altos costos de servicios públicos.
- ✓ Falta de controles gubernamentales. Al no existir demasiados controles se construye y se ofrecen servicios de formas variadas y en muchos casos rudimentarias con escasa y hasta nula planificación, lo que conlleva a una mala propaganda de la zona.
- ✓ Aparición de nuevos competidores con precios más atractivos e infraestructura más moderna.
- ✓ Incertidumbre política- económica a nivel nacional.

5.6 Conclusiones del análisis FODA

La empresa Ocho Soles posee los recursos tanto financieros, como estructurales para atender la demanda creciente, pero en lo que respecta a recursos humanos deberá actualizar y capacitar a su plantilla o bien incorporar a gente que ya posea estas capacidades, éste es un punto más que importante debido a que netamente es una empresa de servicios y el factor humano resulta fundamental para el buen desempeño y crecimiento de la empresa.

La estabilidad del país y el crecimiento del sector del turismo experimentado en estos últimos años es una gran oportunidad de crecimiento, la cual no puede ser desaprovechada por la empresa. La coyuntura económica favorece este desarrollo. Por eso, éste es el momento para que Argentina se consolide como un país turístico de excelencia, que se distinga por la variedad de su oferta y la calidad de sus servicios.

Por otro lado un punto elemental a desarrollar por la empresa, es el relacionando con los servicios extras ofrecidos, Ocho Soles deberá trabajar fuertemente en ampliar la variedad de los servicios complementarios. Esto traerá múltiples beneficios, debido a que en el corto plazo incrementará los ingresos debido a que el huésped deberá pagar una suma de dinero por el uso o goce de algunas prestaciones como por ejemplo una excursión; y por otro lado en el largo plazo se verá reflejado en una fidelización del cliente. Ya que si el cliente es bien atendido y desarrolla estados emocionales positivos volverá a usar el servicio, o bien, recomendará el complejo.

La seriedad, amigabilidad, calidad de los servicios prestados y la ubicación del complejo son activos de gran valor para la empresa, los cuales deberán ser explotados al máximo. Estos permitirán a la empresa diferenciarse y crear valor.

Ocho soles deberá constantemente monitorear el entorno, debido a que el sector del turismo esta experimentando grandes cambios, en cuanto a los gustos, preferencias, modalidades de alojamiento, tecnologías, prestaciones, etc. El hecho de estar informado y alerta de hacia dónde va el mercado, será

un factor primordial para la empresa, ya que podrá adelantarse y obtener grandes beneficios de esto.

La situación que atraviesa la compañía hoy, se ve amenazada por la incorporación de nuevos y mejores complejos que ofrezcan un menor precio por el servicio y una mayor cantidad y calidad de prestaciones.

Actualmente Ocho Soles está catalogado como un complejo que brinda una buena calidad de servicios a precios razonables, por lo que la ecuación precio-calidad se encuentra equilibrada. Sin embargo para crecer al ritmo que demanda el mercado es necesario que la empresa tenga una visión del negocio, se enfoque en uno o más segmentos específicos de clientes y profesionalice su plantilla para poder hacer frente a las exigencias de los turistas actuales.

5.7 Diagnóstico Organizacional

La información que a continuación se detalla ha sido recolectada de las diferentes herramientas descritas en el marco metodológico. A partir de la información analizada de la estructura interna de la empresa, y así como también del análisis competitivo y del macroentorno se arribó a las siguientes conclusiones. Es importante aclarar que la información a la que se hará referencia serán sólo los aspectos negativos del diagnóstico ya que la intención del mismo es corregirlos para posteriormente mejorar el desempeño de la empresa.

A nivel interno se han detectado las siguientes dificultades:

- Falta de planificación estratégica formal.
- Falta de capacitación tanto a nivel inferior como superior de los recursos humanos.
- Gran estacionalidad en la demanda.
- Problemas de comunicación interna.
- Empresa con características familiares, dónde la toma de decisiones es centralizada.
- Inexistencia de objetivos cuantificados.

El análisis del microentorno o competitivo arrojó los siguientes resultados:

- La competencia directa es intensa, debido a que las barreras de entrada al negocio son bajas.
- Ocho Soles se encuentra en un mercado en expansión.

A nivel macroentorno, debido a las elecciones de octubre del año 2007 existe incertidumbre por el cambio de gobierno, las políticas que se implementarán y cómo éstas afectarán al país y al sector del turismo específicamente.

PROYECTO

Capítulo 6: Diseño del plan Estratégico

6.1 Desarrollo del Plan Estratégico

Para el desarrollo del plan estratégico es muy importante dejar en claro dos aspectos fundamentales, por un lado, el horizonte de planeación y por el otro los factores claves del éxito de la empresa que son los principales determinantes del éxito financiero y competitivo de la empresa.

- ❖ **Horizonte de planeación:** luego de las entrevistas con los dueños, la recolección de la información de la empresa, del sector, y la observación directa, se ha decidido con los dueños de la empresa que el horizonte de planeación será de tres años con monitoreos semestrales para adaptar a la compañía a las exigencias actuales en lo que respecta al sector turismo.

- ❖ **Factores de éxito en Ocho Soles:**
 - Consistencia operativa: considerar la calidad como un atributo fundamental manifestándose en cada una de las etapas y detalles del servicio. Por Ej.: ropa de cama de 1ª calidad, amenities, etc.
 - Amigabilidad: buena predisposición del personal, resolución rápida de problemas y generación de un clima agradable y cálido.
 - Solidez: correcta, rápida y seria gestión en el manejo de reservas así como también, a inconvenientes de los huéspedes.
 - Evidencia de la calidad de prestación: puntualidad en los servicios, cabañas completamente equipadas, recursos humanos capacitados, gastronomía de 1ª nivel, etc.
 - Efectividad en relación al costo: coherencia entre las tarifas y la oferta de servicios.

- Alta performance: personal altamente dispuesto y capacitado en todas las áreas.

6.2 Formulación de la Visión

Cabe aclarar que la visión de Ocho Soles no está formulada en forma expresa, por lo tanto fue necesario trabajar con entrevistas a los propietarios de la empresa para, conjuntamente con ellos, formularla y poder hacerla más concreta, plasmándola por escrito para luego poder comunicarla y compartirla con todos los empleados de la empresa.

En este trabajo se toma la visión y la misión dentro de una misma declaración, tal como se planteó en el marco teórico.

6.3 Declaración de la Visión

“Ocho Soles debe ser un complejo turístico enfocado en la prestación de servicios de alojamiento, restaurante, entretenimientos y cuidados personales, capaz de generar experiencias inolvidables y estados emocionales positivos en sus huéspedes.”

Tres decisiones claves: Área Estratégica de Negocio (AEN)

- **¿En qué AEN realizará la empresa sus negocios?**

La empresa realizará sus negocios en el sector turismo, dentro del sub-sector de apart-cabañas en Valle de Traslasierras provincia de Córdoba, Argentina.

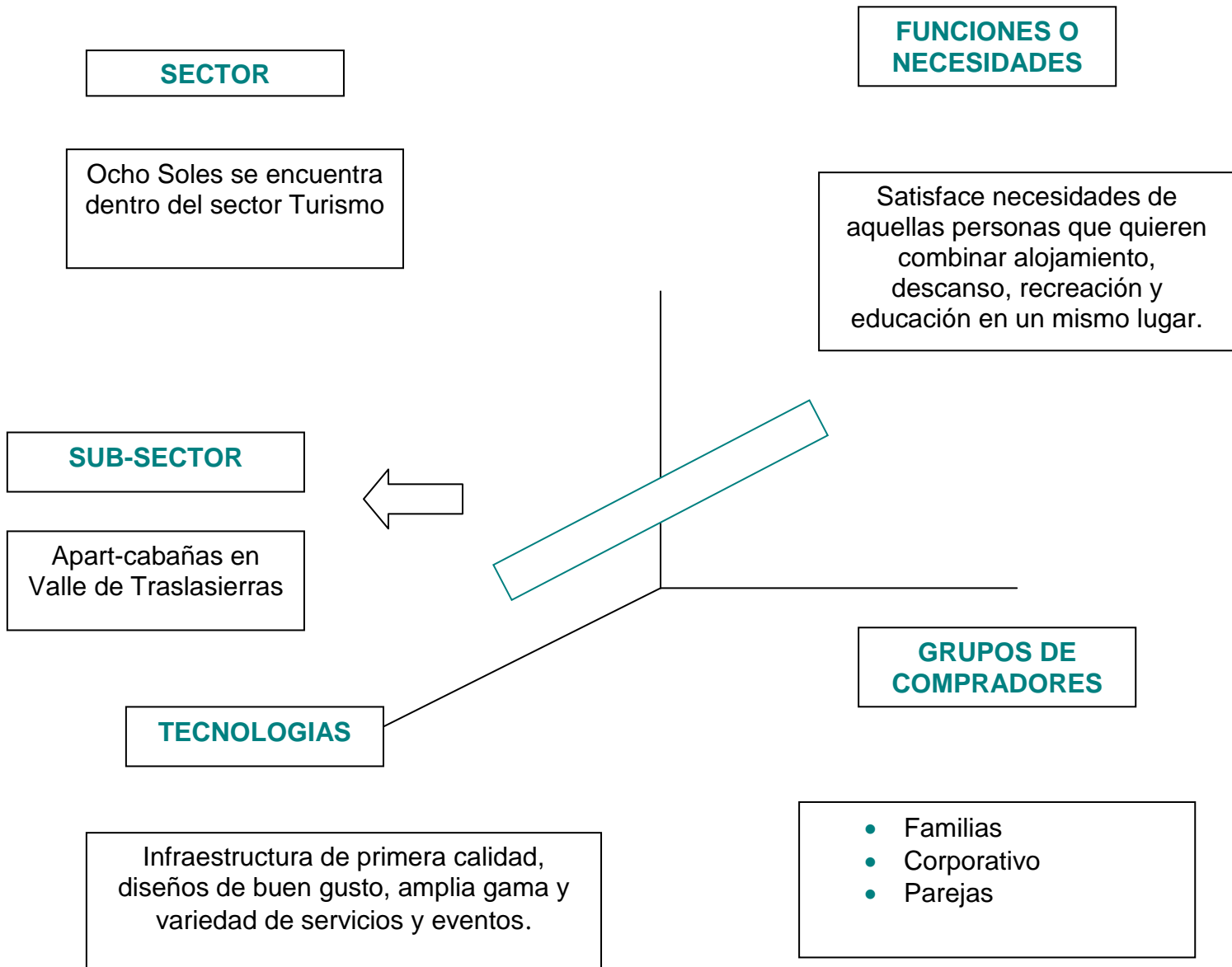
- **¿Qué posición competitiva ocupará la empresa en la AEN?**

La empresa será líder del mercado enfocándose en tres segmentos de negocios, por un lado seguirá con su enfoque actual hacia las familias de clase media alta, e incorporará dos nuevos segmentos. Ellos serán: Parejas, a través su proyecto “Ocho Suites” y Corporativo.

- **¿Qué estrategia competitiva seguirá la empresa para lograr su posición?**

Seguirá una estrategia de enfoque y diferenciación apuntando a cada uno de los nichos anteriormente mencionados. Ofreciéndoles distinción, calidad, variedad de servicios complementarios y experiencias positivas. Todo esto a cambio de un precio medio.

6.4 Cuadro de Análisis del Sector



6.5 Diseño de la estrategia del negocio de Ocho Soles

La estrategia comercial de la empresa será de **Enfoque o Nicho de mercado basada en la diferenciación**. Ocho Soles se concentrará en tres segmentos de clientes:

- ▶ Familias de clase media alta de todas las provincias de Argentina. Para superar la competencia Ocho Soles ofrecerá a los miembros del nicho un producto / servicio adecuado a las necesidades de cada grupo familiar, satisfaciendo sus gustos y requerimientos mejor que las ofertas de los rivales.
- ▶ Parejas, la empresa a través de la creación de “Ocho Suites” ofrecerá a las parejas, un ambiente más íntimo, diferenciado del resto de las cabañas, pero con acceso a las prestaciones generales del complejo.
- ▶ Corporativo, se enfocará en reuniones (de negocios, capacitaciones, seminarios de motivación, etc.), exposiciones y convenciones.

Para todos los puntos expresados anteriormente Ocho Soles se enfocará a diferenciarse a través de la atención de su personal, y las actividades complementarias al alojamiento que tengan más que ver con la experiencia de los huéspedes en el complejo, y en el Valle de Traslasierras.

La propuesta consiste en crear valor en todo aquello que el cliente puede ver y sentir, desde su ingreso al complejo hasta su partida. Ofreciendo un lugar incomparable con una de las mejores vistas de la zona hacia los distintos cerros. Cabañas que conjugan lo campestre con el confort y diseño modernos, personal recreativo (organizador de juegos para todas las edades, torneos, fiestas especiales, guardería, salidas guiadas, mini cine), excelente atención de todo el staff, servicio de gastronomía en pileta, restaurante y cabañas, gimnasio con vista a la montaña totalmente equipado, cancha de tenis, etc.

Por otro lado se incluirá en cada habitación una cartilla con diferentes opciones de servicios, prestados por terceros como masajes, reiki, yoga, tarot, terapias alternativas, dispensarios y hospitales, bares, boliches, teatros, museos, excursiones, mapas, balnearios, estaciones de servicio, etc.

Debido a que el objetivo fundamental es generar buenas experiencias desde el check-in Ocho Soles tendrá en cuenta aspectos como la música, olores, sabores, etc. También harán entrega de un obsequio de la casa como por ejemplo: vinos, alfajores, dulces, etc. Esto se realizará al ingreso de cada huésped.

Servicios ofrecidos para cada segmento

Además de los servicios actualmente ofrecidos mencionados anteriormente, se agregan a cada segmento los siguientes:

Familias:

- Staff de animación
- Guardería
- Mini-cine
- Trekking, senderismo y caminatas de diversos grados de complejidad
- Cabalgatas guiadas y libres
- Paseos en sulky
- Visitas locales a plantaciones de frambuesas y olivares.
- Ruta de artesanías
- Alquiler de bicicletas

Parejas:

- Jacuzzi para dos personas con vista a la montaña
- Reproductor de DVD en la suite (videoteca)

- Trekking, senderismo y caminatas de diversos grados de complejidad
- Cabalgatas guiadas y libres
- Paseos en sulky
- Avistaje de cóndores
- Ascenso al Champaquí
- Ruta de artesanías
- Alquiler de bicicletas

Corporativo

- Quincho de amplias dimensiones
- Retroproyector
- Pantalla gigante
- WI- FI
- Servicios de comidas

6.6 Alianzas Comerciales

Para captar al segmento objetivo, una de las formas económicas y efectivas de realizar convenios es mediante la creación de alianzas estratégicas con distintos sectores. Por ejemplo con el sector de promoción, con agencias de viajes, el sector de recreación, gastronómico, cultural, etc. Debido a que de ésta manera se estaría por un lado generando un mayor flujo de gente y por otro lado se estarían brindando más servicios a los clientes lo cual favorece a Ocho Soles.

Con respecto a las alianzas comerciales relacionadas con la promoción, la empresa desea unirse con distintas entidades financieras proporcionando descuentos a los titulares de cuentas corrientes. Ocho Soles brindaría grandes beneficios para aquellas personas que se alojen en el complejo. Este es un medio de promoción económico y de gran llegada al público objetivo.

Otra de las alianzas que la empresa desea realizar es con la empresa Travel One, ésta es una empresa de gran trayectoria en el mercado latinoamericano y se dedica a la venta a través de Internet de paquetes, aéreos, alojamiento, cruceros, etc. Travel One ofrecería el complejo en sus paquetes de Argentina para viajes regulares y para Fams-Trips. Esta alianza se encuentra casi cerrada debido a que uno de los propietarios de Ocho Soles trabaja para Travel One. La empresa desembarco en Argentina hace seis meses y por lo tanto, esta armando convenios con hoteles y prestadores de Argentina. Esta es una gran oportunidad ya que se promocionaría el complejo en toda Latinoamérica con un costo muy bajo. De éste modo también se cortaría con las estacionalidades de demanda que enfrenta Ocho Soles.

En lo que concierne al sector gastronómico, el complejo tiene la intención de crear alianzas comerciales con tres restaurantes prestigiosos de la zona como Gaynor, 4 Vientos y La Llorona. Lo que la empresa pretende con ésto es generar un mayor flujo de clientes sobre todo durante los fines de semana en temporada baja. El servicio ofrecido en este caso serian “Fines de semana

Gourmet". El Cliente se hospedaría en el complejo y se lo llevaría a recorrer estos restaurantes ubicados en el centro de la montaña, para deleitarse con platos exclusivos y en algunos casos hasta poder entrar en la cocina y realizar diferentes platos con el chef.

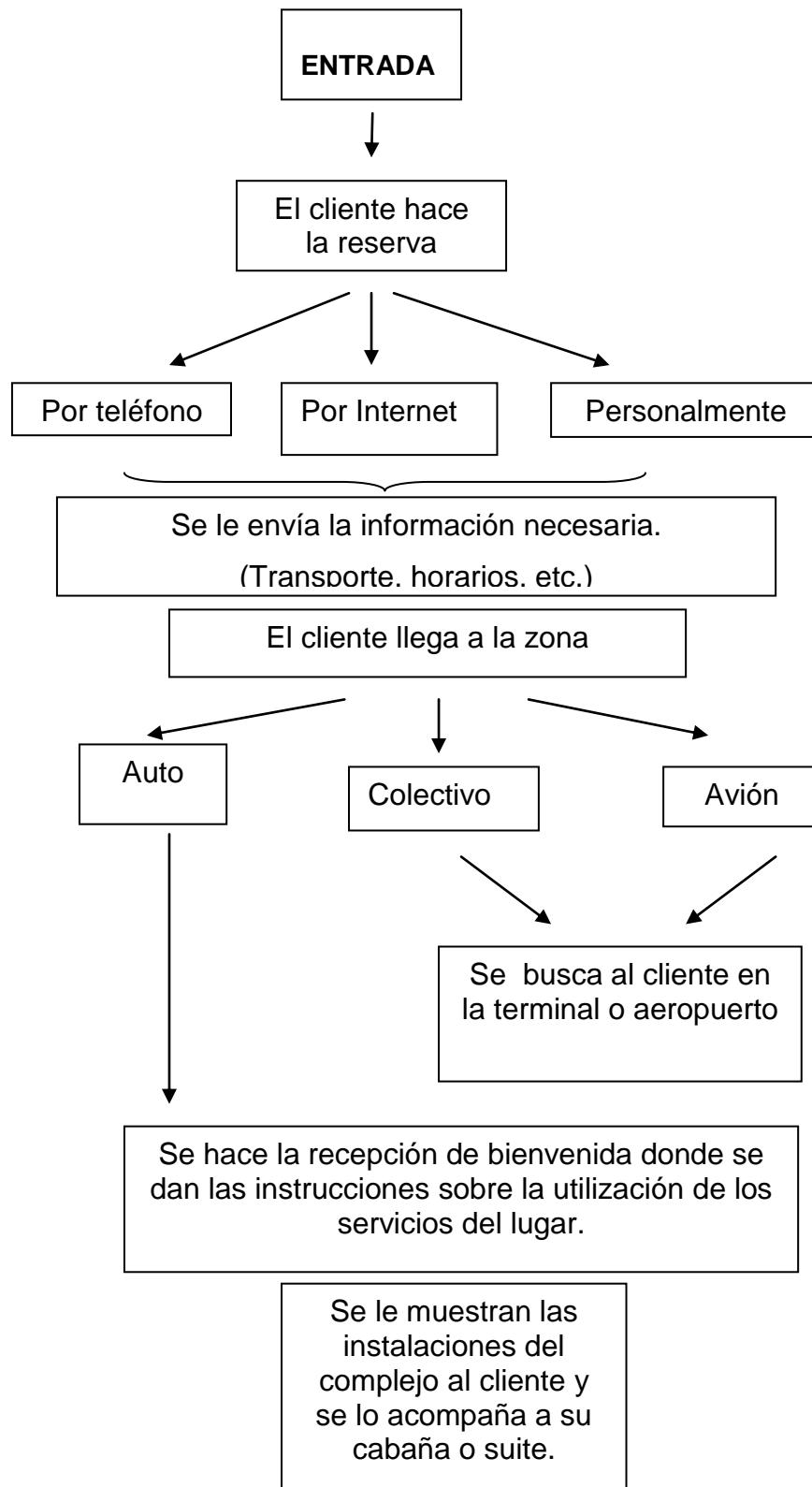
Otra de las propuestas es aliarse con una legendaria casa de licores caseros, con un criadero de truchas, con fincas de olivares, etc, para realizar un recorrido por estos lugares que representan la zona. Se intenta buscar de esta forma mejores precios y hasta vender sus productos dentro de nuestro complejo.

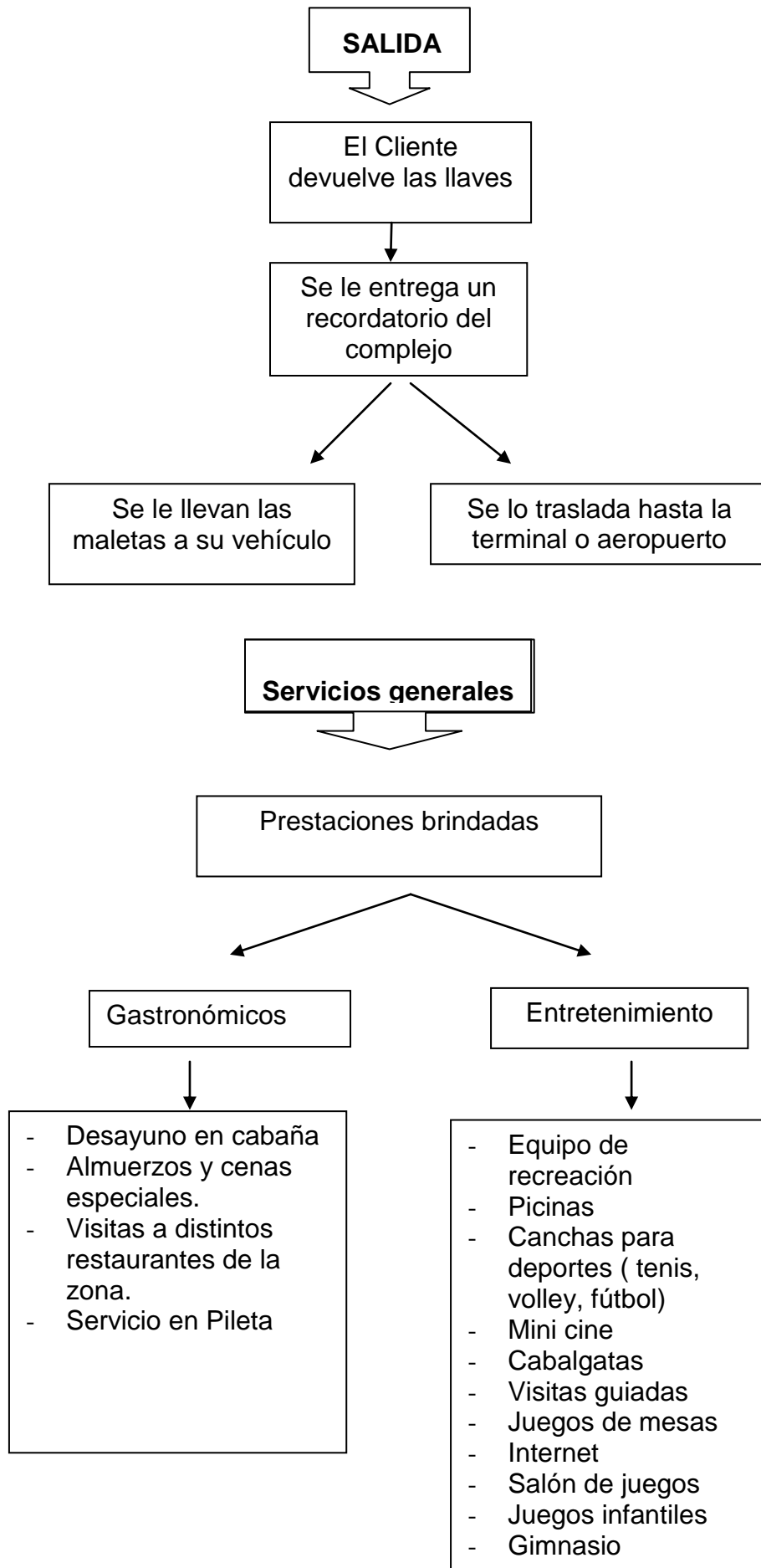
Otra de las propuestas son las de brindar descuentos para visitas de museos, obras de teatro, etc. Es muy importante trabajar bien el tema de las alianzas ya que los beneficios pueden llegar a ser muy grandes para la empresa.

6.7 Procesos y subprocesos

El proceso comienza con la llamada del cliente para averiguar sobre el servicio o hacer una reserva, y termina con la culminación de su estadía. Dentro del proceso se tiene en cuenta la variedad de servicios ofrecidos.

En Ocho Soles se propone que funcione de la siguiente manera:





6.8 Determinación de Objetivos Estratégicos del PE

Para entender mejor cómo se articularán los objetivos estratégicos con los objetivos tácticos y operativos, se utilizarán relaciones numéricas. Por ejemplo: el objetivo estratégico 1 estará relacionado con el objetivo táctico 1.1 y con el objetivo operativo 1.1.1 y así sucesivamente.

Es importante aclarar que el alcance de los objetivos estratégicos establecidos para el plan, determinaran el logro del objetivo financiero. Es por éste motivo que para el objetivo financiero no se desarrollaran ni objetivos tácticos ni operativos.

Objetivo Estratégico Financiero:

- ◆ Crecimiento de la utilidad neta en un 20% durante el periodo del 2007-2009 tomada a valores constantes.

Año	2007	2008	2009
Producir una Utilidad Neta de:	\$278.451	\$297.942	\$321.777
Porcentaje de crecimiento:	5%	7%	8%

Objetivos Estratégicos

1. Trabajar no menos de 100 días al año con una ocupación del 85%, durante el periodo 2007-2009.
2. Aumentar la variedad y calidad de servicios durante el periodo 2007-2009.
3. Capacitar y profesionalizar el total de la plantilla, con la intención de llegar al 2009 con un total de 216 horas (6 Hs. mensuales) de capacitación por empleado.

6.9 Objetivos Tácticos

Los siguientes objetivos fueron establecidos con los propietarios de la empresa. Como se mencionó anteriormente, es necesario que los objetivos se puedan monitorear al final de cada año para de ésta manera ver el grado de cumplimiento y ajustar los desvíos en caso de que existan, modificarlos o bien cambiarlos.

Objetivos Tácticos 1.1 (relacionados con el objetivo estratégico del nivel de ocupación)

Para el logro de éste objetivo son necesarias las herramientas del marketing turístico.

- ◆ Realizar publicidad en medios gráficos prestigiosos a nivel nacional durante el periodo 2007 para poder captar clientes de todo el país.

Diarios sugeridos:

- Clarín
- La Capital (Rosario)
- Los Andes (Mendoza)
- La Voz del Interior (Córdoba)
- La Arena (La Pampa)
- El Liberal (Santiago del Estero)

- ◆ Publicitar en páginas Web, actualmente se publicita en las siguientes páginas: www.desarrolloejecutivo.net, www.traslasierra.com, www.cordobaglobal.com.ar, www.alojar.com.ar, www.cabanias.com.

Se sugiere introducir la página en los buscadores españoles y extranjeros más usados como yahoo, google, etc. y que responda a las palabras de ingreso como cabañas, complejos turísticos, Valle de Traslasierra, etc.

- ◆ Crear durante el periodo 2007-2009 una base de datos con información de todos los clientes que visiten el complejo, así como también de personas e instituciones relacionadas a los mismos, para de ésta manera realizar mailing informando acerca de promociones, actividades especiales, y además, obtener retroalimentación de los mismos.

- ◆ Mantener un contacto fluido durante el periodo 2007, con las oficinas de turismo de Las Rabonas, Nono y Mina Clavero proporcionando día a día la disponibilidad que se presenta para que éstas, deriven a los interesados hacia el complejo. Además, entregarles folletería y carpetas de presentación con fotografías y el listado de servicios ofrecidos. Conjuntamente, invitar a los encargados de las oficinas a visitar el complejo para que lo conozcan y sepan qué es lo que se esta recomendando.

- ◆ Otra herramienta muy importante para la comunicación que se desea utilizar es el patrocinio de diferentes eventos que se realizan en la zona como el Lanzamiento de Temporada de Verano, fiestas regionales, Rally Nacional de Mina Clavero, etc. La idea es empezar a posicionarse en la mente de los clientes para lo cual se contratará el servicio de promotoras, quienes asistirán a dichos eventos y a ferias, dando muestra de la calidad y exclusividad del complejo, mediante la entrega de folletería e invitaciones a conocer el lugar.

- ◆ Con la presencia del comercial, encargado de las relaciones públicas y el contacto directo, se intentará manejar la estacionalidad ya que el mismo se contactará con PYMEs, con pequeñas organizaciones, como consejos de profesionales e instituciones educativas, para generar propuestas de actividades de tipo institucional y recreativo a realizarse en el complejo (corporativo). La misma persona tendrá la función de relacionarse con el resto de los clientes durante el verano,

para ofrecerles paquetes especiales y promociones durante la temporada baja. Como por ejemplo, ofrecer el Fin de Semana Gourmet, Fin de Semana de Turismo Cultural, Encuentros de Rugby y Hockey de veteranos, etc.

- ◆ Realizar promociones durante el periodo 2007-2008. Las promociones se diferencian en función de a quien van dirigidas en este caso pueden ser los consumidores finales o bien intermediarios.

Las acciones sugeridas respecto a los consumidores finales son:

- En base en el producto: ofertas de prueba como el caso del lanzamiento de “Ocho Suites” (noches gratis).
- En base en el precio: precios especiales a los que compren por ejemplo a través de la pagina Web, ofertas especiales (p. ej., 7 noches por el precio de 6).
- En base a elementos ajenos: concursos, sorteos y juegos.

Las acciones sugeridas respecto a los intermediarios son las siguientes:

- En base en el producto: ofrecerlo para los *Fam-Trips* o viajes gratuitos que se ofrecen al agente de viajes con la finalidad de dar a conocer el producto entre éstos y reforzar los lazos comerciales mediante la fidelización del sistema de ventas.
- En base en el precio: descuentos y precios especiales.
- Recompensas: concursos, primas, regalos, etc.

Objetivo Táctico 2.1 (relacionado con el objetivo táctico de aumento de la calidad y variedad de los servicios).

Con respecto al objetivo del mejoramiento de la calidad de los servicios, la empresa se incorporará en el programa “CORDOBA CALIDAD TURISTICA”, un programa del Gobierno de la Provincia de Córdoba, dictado a través de la Agencia Córdoba Turismo S.E.M., de manera conjunta con la Facultad Regional

de Córdoba y la Universidad Tecnológica Nacional, el cuál, reconocerá a los operadores que adhieran a esta filosofía otorgándoles el sello “CORDOBA CALIDAD TURISTICA”, distinción ésta que permitirá al turista identificar a las empresas que trabajan día a día en el mejoramiento de la oferta, brindando productos y servicios superiores respecto de su competencia. A medida que se avance hacia los objetivos propuestos, el programa “Córdoba Calidad Turística”:

- Contribuirá al afianzamiento de los mercados existentes y la captación de nuevos segmentos.

- Mejorará la cultura organizacional del prestador turístico, al enfocar sus esfuerzos hacia la calidad, el medioambiente y la satisfacción del turista.

- Mejorará la imagen de las empresas y regiones turísticas, ya que los turistas obtendrán mejores servicios y atención por parte de los prestadores.

- Generará un factor de diferenciación entre los prestadores de servicios, claramente identificable entre quienes han adoptado para sus empresas las exigencias impuestas para el otorgamiento del sello y quienes no.

Características del Programa:

El desarrollo del programa “Córdoba Calidad Turística”, consta de tres partes:

- Concientización y capacitación de las empresas de servicios turísticos sobre herramientas de gestión orientadas a la calidad de servicio;
- Consultorías para acompañamiento de las empresas de servicios turísticos que centren sus esfuerzos en un sistema de aseguramiento de la calidad; y
- Reconocimiento a dichas empresas a través del sello “Córdoba Calidad Turística”.

La norma IRAM 30400 norma ISO 9001:2000 (para el sector turístico) serán, utilizadas como referenciales para mejorar la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos.

El programa no define las exigencias de servicio que un operador quiera alcanzar, sino que define un nivel aceptable de calidad a partir del cual se podrá trabajar para mejorar la oferta actual.

Cabe aclarar que éste programa está diseñado para ser desarrollado en un período de seis meses por grupo, financiado en parte por el operador y en parte por la Agencia Córdoba Turismo, en el caso particular de Ocho Soles el complejo se encuentra categorizado como una estrella conformando el grupo “B” creado por la agencia, por lo que según dicta el programa se deberá abonar solo el 50% del valor total. Esto equivale a \$ 1800.

Con la implementación del programa se espera cumplir con el objetivo de mejoramiento de la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa.

- ◆ En lo que concierne al aumento de la variedad de los servicios ofrecidos se prevé la construcción durante el periodo 2007 de “Ocho Suites”, este proyecto pretende abarcar el segmento de clientes de parejas o bien familias pequeñas, que principalmente viajan los fines de semana y que les gusta el concepto de cabañas, pero, les resulta elevado el precio de una cabaña de mayor cantidad de plazas. Por lo tanto con Ocho Suites se procura brindar los mismos servicios que al resto de las cabañas pero a un menor precio, siendo de esta manera conveniente económicamente para ambas partes. Por otro lado lo que se quiere lograr es cortar con las estacionalidades ya que principalmente estas parejas o familias son de la provincia de Córdoba y aprovechan para viajar los fines de semana debido a la cercanía.

- ◆ Trabajar con el Corporativo ofreciendo el complejo para la organización de diferentes eventos como ferias, muestras, charlas, coaching, etc.
- ◆ Construir durante el periodo 2007 una cancha de tenis de polvo de ladrillo, el costo aproximado es de \$30.000.
- ◆ Edificar durante el periodo 2007-2008 el restaurante del complejo, valor aproximado \$60.000.
- ◆ Incorporar dos personas en temporada alta para recreación.

Objetivo Táctico 2.3 (relacionado con el objetivo estratégico de capacitación y profesionalización).

- ◆ Con la implementación del sistema de Gestión de Calidad Turística se cubrirá el objetivo de capacitación a todos los niveles de la organización. Las etapas son las siguientes:

Etapas I: Auditoria inicial y diagnóstico.

Se refiere a la realización de una auditoria que permita definir en qué nivel de funcionamiento se encuentra el Sistema de Gestión de la Calidad en cada organización, de conformidad a las exigencias de la norma IRAM 30400. En ésta etapa se generará, además, un diagnóstico con la finalidad de determinar los recursos que la empresa deberá proveer (incluidos los humanos) para alcanzar el objetivo de la acreditación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Etapa II: Capacitación Inicial.

En esta parte del proceso se busca la nivelación y formación al Director y responsables de áreas y la selección del responsable interno de la ejecución del plan y su capacitación junto a la de los líderes de grupos de trabajo. Forma parte también de este punto la capacitación al personal de nivel operativo sobre el sistema de Gestión de la Calidad.

Etapa III: Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Es este el lapso en que se trabaja esencialmente en la confección, implementación y control de la documentación que oficiará como soporte del Sistema de Gestión de la Calidad. Esta etapa será desarrollada en función de la complejidad de los procesos y contará con el asesoramiento de un consultor especialista en forma permanente.

Etapa IV: Auditorías internas.

En esta etapa se realizarán dos auditorías internas, previas a la auditoría de acreditación. Estas acciones serán llevadas a cabo por “auditores internos de la organización” y un consultor de la Facultad. Los auditores internos serán a futuro las personas que efectuarán las revisiones al sistema de gestión de la calidad, tal como lo exige la norma IRAM 30400.

Etapa V: Curso teórico práctico de auditores internos.

Esta capacitación será dictada en el primer mes de iniciada la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, por un consultor especialista de la Facultad. El grupo de aspirantes a “auditores internos” se evaluará en conjunto con la organización, y los capacitados serán formados en fundamentos teóricos como en técnicas de ejecución.

- ◆ Lograr capacitarse tomando los cursos en Organización de Eventos y Gestión de Personal, dictados por la Escuela Superior de Hotelería Marcelo Montes Pacheco.

6.10 Objetivos Operativos

Lo que a continuación se detalla son las estrategias plasmadas en las actividades diarias de la empresa, las mismas ayudaran a la consecución de la estrategia global de Ocho Soles. Las mismas serán detalladas para el logro de cada objetivo táctico.

Objetivo Operativo 1.1.1 (relacionado con el objetivo táctico del nivel de ocupación).

- ◆ Crear un cronograma anual analizando los feriados y vacaciones de invierno y verano, para de esta manera prever con anticipación y poder realizar las promociones y publicidades correspondientes. Por otro lado, asignar a un responsable de la realización de las publicidades tanto en los medios gráficos como en Internet para el periodo 2007-2008. Este, será responsable de contactarse con los diferentes medios coordinando que tipo de publicidad desea, en que sección, en qué fecha y cuál será el contenido de la publicidad. Ver anexo 8 y 9.
- ◆ Asignar un responsable del armado de la base de datos, persona sugerida en el complejo: responsable del check-in. Al ingreso de cada huésped esta persona deberá hacerle llenar una breve planilla en donde quede asentada su dirección de correo electrónico y demás datos que le sean de utilidad al complejo. Luego el comercial deberá encargarse de cruzar la información que él obtenga de las visitas a las distintas empresas o colegios profesionales y con toda esta información confeccionar y enviar los mailings.

- ◆ El encargado o bien el administrativo deberá mantener un contacto fluido con las oficinas de turismo de la zona informándole a las mismas las disponibilidades que se presenten, para que estas les envíen a los turistas que solicitan información y buscan lugar para hospedarse en la zona.
- ◆ El administrador deberá estar en contacto permanente con la municipalidad de Mina Clavero, oficinas de turismo y con la Agencia Córdoba Turismo para estar informado con cualquier tipo de actividad a realizarse en el valle y poder de esta manera realizar patrocinio o bien aprovechar las diferentes oportunidades que se presenten.
- ◆ El comercial deberá contactarse con los distintos colegios de profesionales, empresas, instituciones educativas, etc., para ofrecer diferentes paquetes.
- ◆ Realizar publicidades y enviar mailing ofreciendo diferentes paquetes en temporada baja para aumentar el flujo de turistas durante estos meses.

Objetivo Operativo 2.1.1 (relacionado con el objetivo táctico de aumento de la calidad y variedad de los servicios).

- ◆ En lo que respecta al objetivo táctico de aumento de la calidad de los servicios se deberán llevar a cabo las siguientes acciones operativas para el cumplimiento del mismo:
 - Confirmar un compromiso con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, ningún sistema de gestión se puede implementar sin el compromiso y el convencimiento de la Dirección.

- Determinar un integrante del equipo como responsable del sistema de gestión de la Calidad, con la autoridad necesaria para llevar adelante el desarrollo. Esta actividad no es ni exclusiva ni excluyente de otras. Persona sugerida: Administrador.
 - Garantizar un mínimo de tres horas diarias para trabajos relativos al Sistema de Gestión de la Calidad.
 - Determinar un lugar en la organización en la cual realizar actividades del Sistema de Gestión.
 - Disponer de una computadora y una impresora.
 - Disponer de un lugar dentro del establecimiento para la capacitación interna.
 - Tener sus establecimientos debidamente registrados ante la Agencia Córdoba Turismo.
 - Presentar el certificado de inscripción ante la Dirección General de Rentas de la Provincia, en el rubro de que se trate.
- ◆ Asignar un responsable de proyecto para que lleve adelante la construcción de Ocho Suites, la cancha de tenis y el restaurante.
- ◆ Reclutar a dos personas con capacidad para llevar a cabo las actividades recreativas ofrecidas por el complejo. Se sugiere contratar personal con las siguientes características:
- Trabajo en equipo
 - Flexibilidad
 - Destrezas físicas

- Habilidades interpersonales y de entretenimiento
- Facilidad para el manejo de situaciones no estructuradas y organización de eventos
- Manejo de idiomas

Objetivo Operativo 3.1.1 (relacionado con el objetivo táctico de capacitación y profesionalización).

- ◆ Los cursos dictados por la Escuela superior Marcelo Montes Pacheco comenzarán en Julio del 2007, teniendo una duración de dos meses el de Gestión de Personal y tres meses el de Organización de Eventos, el valor de los mismos se hallará en \$200 mensuales aproximadamente y tendrán una duración entre dos y tres meses, por otro lado, el dictado de las clases será uno o dos veces por semana en la ciudad de Córdoba.

6.11 Indicadores de Gestión del Plan Estratégico

El desarrollo de los siguientes indicadores se ha realizado para el monitoreo de la estrategia.

A) El objetivo financiero será monitoreado con los siguientes indicadores:

$$\bullet \text{ Rendimiento sobre Capital} = \frac{\$ \text{ Ut. Antes de intereses e Impuestos} * 100}{\text{Capital Total}}$$

Resultado	Diagnostico	Semáforo
Indicador < 12%	Malo	
< 12% indicador <20%	Bueno	
Indicador > 20%	Muy Bueno	

Para el año 2007 ha sido fijada como objetivo una Utilidad Neta (UN) 5% mayor, a la obtenida durante el año 2006. Para monitorear esto se ha desarrollado el siguiente indicador:

$$\bullet \text{ Crecimiento \% de la UN} = \frac{\text{UN último periodo}}{\text{UN penúltimo periodo}} - 1 =$$

Resultado	Diagnostico	Semáforo
< 0,05	Malo	
= 0,05	Bueno	
> 0,05	Muy Bueno	

- Gastos del personal con respecto a la producción =

$$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Producción total}} * 100 =$$

Resultado	Diagnostico	Semáforo
> 20%	Malo	
= 20%	Bueno	
< 20%	Muy Bueno	

Al igual que en la mayor parte de los servicios los gastos más relevantes son los del personal. Este indicador debe tomarse con cuidado debido a que un aumento en el gasto del personal puede llevar consigo un aumento en la calidad y por lo tanto no sería un mal resultado.

- Ratio de inmovilizado = $\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Activo Total}}$

Resultado	Diagnostico	Semáforo
> 0,35%	Malo	
= 0,50%	Bueno	
< 0,70%	Muy Bueno	

El valor de este ratio suele ser alto en hoteles debido a que disponen de inmuebles (edificios) de alto valor.

B) El primer objetivo estratégico relacionado con el nivel de ocupación será monitoreado con los siguientes indicadores:

● Porcentaje de ocupación de las Cabañas =
$$\frac{\text{Cabañas ocupadas}}{\text{Cabañas disponibles}} * 100$$

Resultado	Diagnostico	Semáforo
> 0,85%	Malo	
= 0,85%	Bueno	
< 0,85%	Muy Bueno	

Se calcula periódicamente para, realizando las acumulaciones mensuales, finalmente obtener un dato anual. No deben considerarse aquellas cabañas que se encuentren bloqueadas debido a reparaciones u otras cuestiones, porque no pueden ocuparse.

● Tasa de variación de las cabañas vendidas =

$$\frac{\text{Nº de cabañas vendidas año n} - \text{Nº de cabañas vendidas en el año n-1}}{\text{Nº de cabañas vendidas en el año n-1}} * 100$$

Resultado	Diagnostico	Semáforo
< 10%	Malo	
10% < Rdo. < 20%	Bueno	
> 20%	Muy Bueno	

- Margen Bruto sobre Ventas = $\frac{\text{Ventas} - \text{Ctos. Directos}}{\text{Ventas Totales}} * 100$

Resultado	Diagnostico	Semáforo
Resultado < 0,05	Malo	
0,05 < Rdo. < 0,08	Bueno	
Resultado > 0,08	Muy Bueno	

- Ingreso medio por Cabaña = $\frac{\text{Producción de las Cabañas}}{\text{Nº de Cabañas ocupadas}}$

Este indicador ofrece información acerca del ingreso (en unidades monetarias) que, por termino medio, produce una cabaña durante un periodo determinado.

C) El segundo objetivo estratégico relacionado con la capacitación de la plantilla será monitoreado con los siguientes indicadores:

- Costo de la Capacitación = $\frac{\text{Inversión } \$}{\text{Hs. de Cap.}} = \$ / \text{H}$
- Productividad por Empleado = $\text{U Neta} / \text{Cantidad de Empleados} = \$$
 - U Neta= UN 2006 – UN 2007
- Costo por hora por Empleado Capacitado Promedio =

Costo de Capacitación / Numero de Empleados promedio = $\$ / \text{H}$

D) El tercer objetivo estratégico de aumentar la calidad y variedad de servicios prestados será monitoreado con los siguientes indicadores:

- Resultado de Encuesta de satisfacción Semestral =

$$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos} * 100}{\text{Total de encuestados}}$$

Resultado	Diagnostico	Semáforo
Resultado < 0,85	Malo	
0,85 < Rdo. < 0,95	Bueno	
Resultado > 0,95	Muy Bueno	

Aclaración: un cliente satisfecho es el que califica al complejo en la encuesta de muy bueno a excelente.

- Quejas Recibidas / Total de clientes * 100 = %

Resultado	Diagnostico	Semáforo
Resultado > 0,07	Malo	
0,07 > Rdo. > 0,04	Bueno	
Resultado < 0,04	Muy Bueno	

Aclaración: se tendrán en cuenta todas las quejas recibidas provenientes de las encuestas y del libro de quejas.

6.12 Presupuesto del Plan Estratégico

Presupuesto anual 2007

Cantidad	Concepto	Importe
	Objetivo Estratégico 1 (trabajar no menos de 100 días al año con una ocupación del 85%)	
	Publicidad en medios gráficos	\$13.000
	Publicidad en la Web	\$4.000
	Folletería	\$500
200	Encuestas	\$50
2	Promotoras	\$400
1	Patrocinio	\$600
	Subtotal	\$18.550
	Objetivo Estratégico 2 (Aumentar la variedad y calidad de los servicios)	
1	Incorporación al programa Córdoba Calidad Turística	\$1.800
2	Incorporación Equipo de recreación (durante la temporada alta)	\$4.000
	Subtotal	\$5.800
	Objetivo Estratégico 3 (Capacitación y profesionalización de la plantilla)	
1	Capacitación en Organización de Eventos (2 meses)	\$500
1	Capacitación en Gestión de Personal (3 meses)	\$650
	Subtotal	\$1.150
	TOTAL	\$25.500

Los importes establecidos en cada concepto de este presupuesto han sido calculados en base a consultas realizadas al dueño de Ocho Soles, en base a archivos de gastos de la empresa y a consultas efectuadas a diferentes medios y entidades.

6.13 Costos operativos

Los costos operativos que a continuación se detallan son estimaciones mensuales, estos datos fueron aportados por los dueños de la empresa.

Costos Operativos mensuales			
Concepto	Monto	Observaciones	Costo
Luz	\$1.200	Valores estimados por mes	variable
Gas	\$800		variable
TV SATELITAL	\$860		fijo
Implementación del PE	\$2.125		variable
Internet	\$80		fijo
Teléfono	\$500		variable
Sueldos y Aportes	\$10.000	Para las 8 personas empleadas durante el año en promedio	fijo
Mantenimiento	\$1.800	Incluye reparaciones en gral y elem de limpieza	fijo
Gastos varios	\$1.000	Incluye los desayunos	variable
Publicidad	\$900		fijo
TOTAL	\$19.265		
Total Anual	\$ 231.180,00		

6.14 Flujo de Fondos

El siguiente es el flujo de fondos proyectado para Ocho Soles, el cual tiene en cuenta el costo de la implementación del Plan Estratégico y la construcción de: “Ocho Suites”, la cancha de tenis y el restaurante, en total esta inversión requerirá de \$390.000 (\$30.000 la cancha de tenis, \$60.000 el restaurante y \$300.000 el nuevo bloque). Los cálculos fueron realizados con un promedio de \$220 diarios de ingresos por cabaña y se tomaron 100 días al año de trabajo. Los egresos provienen de los costos operativos estimados anteriormente.

Se utilizaron tres criterios de decisión el Valor Actual Neto (VAN), debido a que es el enfoque preferido por su confiabilidad en comparación con los demás métodos. También se calculó la Tasa Interna de Rendimiento y el Período de Recupero como información adicional al VAN

Flujo para medir la rentabilidad del proyecto en sí mismo						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$0,00	\$440.000,00	\$440.000,00	\$440.000,00	\$440.000,00	\$440.000,00
Egresos		\$231.180,00	\$231.180,00	\$231.180,00	\$231.180,00	\$231.180,00
Gastos no desembolsables	\$0,00	-\$8.000,00	-\$8.000,00	-\$8.000,00	-\$8.000,00	-\$8.000,00
Utilidades a. Impuestos	\$0,00	\$663.180,00	\$663.180,00	\$663.180,00	\$663.180,00	\$663.180,00
Impuesto Directo (gcias)	\$0,00	\$232.113,00	\$232.113,00	\$232.113,00	\$232.113,00	\$232.113,00
Utilidades d. Impuestos	\$0,00	\$431.067,00	\$431.067,00	\$431.067,00	\$431.067,00	\$431.067,00
Gastos no desembolsables	\$0,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00	\$8.000,00
Ing o Egresos no sujetos a Imp.	\$390.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Flujo de Caja	\$390.000,00	\$439.067,00	\$439.067,00	\$439.067,00	\$439.067,00	\$439.067,00
Precio Prom por día por Complejo		4400				
Cantidad de días ocupados al año		100				
Costos de Operación		\$231.180				
Amortiz Inmueble por año		-8000				
VAN de 5 años		\$983.037,60				
TIR		110%				
Tiempo de Recupero		0,89				

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Capítulo 7: Programa de Implementación

El programa de implementación sugerido a continuación servirá como una guía para aplicar el Planeamiento Estratégico tal como se ha desarrollado a lo largo de este Trabajo Final de Graduación.

Los pasos a seguir, se detallaran a continuación:

1. Presentación al Dueño: Se expondrá ante el dueño y ante quien él considere necesario, los aspectos más relevantes del Planeamiento Estratégico, dejando en claro los puntos claves en la implementación y la importancia de involucrar a todo el personal en el mismo.
2. Charla Informativa con el Personal: Se desarrollarán los principales lineamientos del proyecto comunicando a cada uno de los involucrados en qué consiste el mismo, cuáles serán sus responsabilidades y cómo se implementará el proyecto. Por otro lado se destacarán las ventajas del Planeamiento Estratégico y se anunciarán los Factores Claves del Éxito para la puesta en práctica de los mismos.
3. Capacitación para la Implementación: Antes de desarrollar específicamente el Plan Estratégico, se capacitará a los responsables de cada tarea en la ejecución de los planes de acción y en la interpretación de indicadores. Paralelamente se realizarán las capacitaciones anteriormente establecidas.
4. Exposición del Plan Estratégico a la Empresa: Se hará mención en primer lugar de la Visión de la empresa acompañada de los objetivos estratégicos para los próximos tres años. Luego se realizarán reuniones puntuales con el personal para explicar como intervendrá cada uno, cuál será la importancia de su tarea y su responsabilidad en la ejecución de los objetivos Tácticos y Operativos según corresponda.

5. Implementación del Plan Estratégico: Concreción de los objetivos en cada nivel presentado.
6. Medición del Desempeño: El dueño y cada responsable de área luego de un mes de la implementación, deberán analizar el desempeño, establecer los desvíos, detectar la causa y los efectos de los mismos para su posterior corrección.
7. Realización de los Ajustes: En función de la actividad anterior efectuar los ajustes necesarios.
8. Implementación del Plan Estratégico Ajustado: Repetición sistemática de los pasos 6,7 y 8.

CONCLUSIONES

Capítulo 8: Conclusiones

Luego de realizar el diagnóstico integral a la empresa Ocho Soles, se han detectado las siguientes problemáticas internas:

- Falta de planificación estratégica formal
- Estacionalidades en la demanda
- Falta de capacitación tanto a nivel inferior como superior
- Problemas de comunicación interna
- Empresa con características familiares, en donde la toma de decisiones es centralizada.
- Inexistencia de objetivos cuantificados

A partir de los problemas detectados y siguiendo la metodología de estudio detallada en el capítulo dos del siguiente trabajo, se definió un Plan Estratégico ajustado a las necesidades actuales de la empresa. Dicho plan se basó en la estrategia de Enfoque o Nicho de mercado basada en diferenciación, lo cual implica superar la competencia ofreciendo a los miembros del nicho un producto / servicio adecuado a sus necesidades, que satisfaga sus gustos y requerimientos mejor que las ofertas de los rivales.

Para lograr esto, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Crecimiento de la utilidad neta en un 20% durante el periodo del 2007-2009.
- Trabajar no menos de 100 días al año con una ocupación del 85%, durante el periodo 2007-2009.
- Capacitación y profesionalización del total de la plantilla.
- Aumentar la variedad y calidad de servicios durante el periodo 2007-2009.

A los fines de lograr el correcto monitoreo de la estrategia se requería una herramienta que permitiese controlar las variables en juego. Es por eso que se desarrollaron indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos planteados. Para de ésta manera, controlar las desviaciones o aciertos en cada uno de los mismos., para luego gestionar de manera eficiente la empresa.

La implementación del Plan Estratégico, requerirá una inversión total de \$25.500 para el año 2007.

La idea de emprender un proceso de planeamiento estratégico, permite que la organización desarrolle planes de acción orientados hacia la posición de negocios que desea alcanzar, elabore respuestas a las condiciones externas cambiantes y emprenda acciones para abordar los problemas de operación.

Con la aplicación de estas herramientas se espera mejorar la situación interna de la empresa, permitiendo así que la misma crezca en forma ordenada.

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas realizadas al dueño de la empresa a partir de las cuales se han extraído conclusiones para la realización del trabajo.

1. ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la empresa?
2. ¿Cuál es la visión que tienen del negocio?
3. ¿Cómo ven a su empresa en la actualidad? ¿Cómo desearían verla en un futuro?
4. ¿Cuántos empleados tiene Ocho Soles?
5. ¿Cómo se inicio la empresa? ¿Qué antigüedad tiene?
6. ¿Cómo ve al sector en el cual se encuentra inmersa la empresa?
7. ¿Qué oportunidades de desarrollo considera que Ocho Soles puede aprovechar?
8. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y debilidades de la empresa?
9. ¿Cuáles son sus clientes?
10. ¿Qué puede decir de la competencia? ¿Cómo la ve en el futuro?
11. ¿Cuáles son las prestaciones del complejo?
12. ¿Cuál es la infraestructura que posee?
13. ¿Capacitan a sus empleados?
14. ¿Utilizan algún software de gestión?
15. ¿Promocionan a la empresa? ¿En qué medios?
16. ¿En qué periodos del año trabajan? ¿Cómo manejan las estacionalidades?

Anexo 2: Datos generales obtenidos de la encuesta de calidad de los servicios turísticos realizados en el complejo Ocho Soles.

Con el objetivo de conocer más sobre los clientes que visitan la zona, se realizó una encuesta durante el mes de Enero y Febrero del 2007 a quienes en ese momento estaban vacacionando en cabañas Ocho Soles. La intención era recabar información acerca de las preferencias, hábitos de consumo, días de estadía, apreciación del servicio, etc.

Sobre una base de 50 personas encuestadas, se observó que en su mayoría se trataba de profesionales independientes, comerciantes y empleados de primer nivel, que eligieron vacacionar con su grupo familiar conformado por 4 o 6 personas.

La modalidad de transporte elegido por excelencia es el auto o camioneta propios. Los turistas eran provenientes de distintas ciudades de nuestro país, tanto del norte como del sur. Sin embargo, las provincias de Córdoba y Buenos Aires fueron las más representativas, además de países limítrofes como Chile y Uruguay.

En cuanto a la apreciación del complejo, predominaron las calificaciones “muy bueno” y “excelente”, destacando la gran diferencia que existe con la calidad de otros complejos anteriormente visitados, incluso en la misma temporada. Con respecto a la valoración del personal de servicio, los resultados en general fueron buenos.

Con respecto a aquello que más les agradó, otorgaron mayor importancia a las características del lugar y entorno donde se encuentran ubicadas las cabañas, la tranquilidad, buen gusto en cuanto al diseño y decoración y, fundamentalmente, a la atención del personal. Como contrapartida, manifestaron su disconformidad con la falta de ofertas y opciones de la zona en general, específicamente en días de lluvia. Presentaron

quejas relacionados con la mala atención y falta de personal idóneo en servicios de restaurantes, supermercados, y algunos comercios en particular.

Las compras que realizaron fueron de productos artesanales como dulces caseros, alfajores, quesos de cabra, salames, aceites de oliva y artesanías en barro, alpaca y madera.

En cuanto al consumo y utilización de otros servicios, restaurantes, pubs, cabalgatas, museos y excursiones guiadas fueron los más nombrados. Al preguntar por el precio máximo que estarían dispuestos a pagar, demostraron una inclinación a gastar hasta \$300 por día para una familia tipo.

Los periodos en los cuales los visitantes estarían interesados en volver son: Semana Santa, vacaciones de Julio y fines de semana largos, principalmente.

Los motivos por el cual los turistas dicen elegir la zona de Traslasierras son: la tranquilidad, el paisaje diferente a las sierras chicas, los ríos y balnearios y el especial microclima.

Con esta breve síntesis de las opiniones recabadas en esta última temporada turística se trataron de confirmar algunos supuestos y poner en claro los requerimientos y necesidades de los clientes, para trabajar sobre los puntos débiles y así mejorar la calidad del servicio.

A continuación se muestra el modelo de encuesta realizado:

Ocho Soles

CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURISTICOS EN TRASLASIERRAS

1) Edad.....

Sexo.....

2) Semana que eligió para vacacionar:

1° semana enero

2° semana enero

3° semana enero

4° semana enero

1° semana febrero

2° semana febrero

3° semana febrero

4° semana febrero

Otra semana del año

3) Cuántos días destina a sus vacaciones: 3 días 7 días

15 días 30 días

4) Ocupación:

Profesional Industrial Empleado Obrero Estudiante

Otro

5) Medios de transporte:

Auto Avión Bus Tren Otro

6) Residencia

País.....

Ciudad.....

7) Que le pareció en general el Complejo Turístico

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

8) Como califica la atención del personal de servicio

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

9) Qué fue lo que más le gusto

1).....

.....

2).....

.....

10) Qué fue lo que más le desagradó

1).....

.....

2).....

.....

11) Califique de 1 a 10 la calidad del servicio.....

12) ¿Compró algo? SI NO Qué?

13) Conoció o usó algún otro servicio NO SI

Califique de 1 a 10 su calidad

14) ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un servicio completo que incluya alojamiento, staff de recreación, minicine, guardería , gimnasio, etc.?

\$220 \$240 \$260 \$280 \$300 más

15) ¿Qué otros servicios le interesaría consumir o cree que le falta a este complejo?

.....

16) ¿Estaría interesado en volver en otra época del año?

SI NO Específicamente cuáles.....

17) ¿Por qué elige o elegiría Traslasierras?

.....

Anexo 3: Mapa de Traslasierras



Anexo 4: LEY Nº 9124

LEY DE TURISMO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. LA presente Ley reconoce a la actividad turística de interés prioritario, al tiempo que tiene por objeto el desarrollo integrado de la Provincia como unidad de desarrollo turístico.

Artículo 2. A los efectos de la presente Ley, entiéndase por turismo al conjunto de actividades originadas por el desplazamiento temporal y voluntario de personas fuera de su lugar de residencia habitual, sin finalidad lucrativa, utilizando para sus gastos recursos no provenientes del centro receptor.

Artículo 3. SON finalidades fundamentales del sector turismo:

- a)** Encauzar su desenvolvimiento organizado orientando, promoviendo, controlando y coordinando la actividad turística y su desarrollo;
- b)** Incrementar su incidencia en el producto bruto provincial;
- c)** Posibilitar la participación en el ejercicio del turismo de todos los sectores sociales;
- d)** Proteger y desarrollar el patrimonio turístico en sus aspectos naturales y culturales; y
- e)** Proteger y desarrollar los recursos humanos abocados a la actividad turística, la calidad de los servicios y la infraestructura turística.

Artículo 4. DECLARASE de interés prioritario a las siguientes actividades:

- a)** El alojamiento de turistas en todas sus modalidades;
- b)** Los eventos que se desarrollen en la Provincia y que por sus características fueren previamente declarados de interés turístico por la Autoridad de Aplicación;
- c)** Las actividades que desarrollen los prestadores de servicios turísticos en sus diversas modalidades:
- d)** Los planes de ordenamiento territorial, sin perjuicio de las facultades municipales y/o comunales;
- e)** Los recursos naturales y culturales susceptibles de ser considerados como atractivos turísticos; y

f) Los planes de desarrollo y mejoramiento de infraestructura, equipamiento y calidad de los servicios vinculados al ejercicio de la actividad turística.

CAPITULO II

OBJETIVOS

Artículo 5. SON objetivos de la presente ley:

- a) Promover el turismo receptivo;
- b) Determinar los mecanismos necesarios para la creación, conservación, mejoramiento, protección, promoción y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos provinciales, conservando el equilibrio ecológico y social y el patrimonio natural, histórico y cultural de la provincia;
- c) Optimizar la calidad de los servicios turísticos;
- d) Promover el desarrollo integral del turismo en el territorio provincial, otorgándole oportunidades a las diversas áreas geográficas que lo constituyen con el sentido de unidad turística;
- e) Propiciar los mecanismos para la participación del sector privado y social en el cumplimiento de los objetivos de la presente ley;
- f) Estimular las múltiples modalidades del turismo, compatibles con las características y condiciones de la oferta de recursos de la Provincia;
- g) Fomentar la conciencia a favor del turismo, mediante la difusión del conocimiento de los recursos disponibles y la realización de campañas educativas; e
- h) Posibilitar la participación de todos los sectores sociales en el desarrollo turístico a través de una adecuada capacitación, mediante la incorporación de contenidos específicos y estratégicos de la actividad en la enseñanza formal y la capacitación laboral específica.

CAPITULO III

AMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 6. LA presente Ley se aplicará a:

- a) Los turistas y los prestadores de servicios turísticos en todo el ámbito del territorio provincial: y
- b) Los organismos, entes y/o instituciones públicas, privadas o mixtas que tengan participación en las previsiones y fines de la presente Ley.

CAPITULO IV

AUTORIDAD DE APLICACIÓN Y FUNCIONES

Artículo 7. LA autoridad de aplicación de la presente Ley será la Dirección de Turismo de la Agencia Córdoba Deportes, Ambiente, Cultura y Turismo S.E.M., o el Organismo que en el futuro la reemplace.

Artículo 8. SON funciones de la Autoridad de Aplicación:

- a)** Formular y ejecutar las políticas de turismo, de acuerdo a los objetivos de la presente Ley;
- b)** Formular planes de desarrollo sustentable en los cuales estén contemplados los aspectos sectoriales de interés general y regional, además de la protección de los recursos naturales y culturales de interés turístico, así como los lineamientos prioritarios en materia de infraestructura básica, equipamiento y servicios turísticos en general;
- c)** Organizar y regular el funcionamiento de los Registros que en materia turística existen en la Provincia; de conformidad con las leyes y decretos que regulan los diversos servicios y actividades turísticas;
- d)** Ejercer la fiscalización referida al cumplimiento de la presente Ley y leyes vinculadas, pudiendo coordinar con organismos nacionales, provinciales y/o municipales convenios a tal efecto;
- e)** Diseñar políticas, planes y programas turísticos y asignar el presupuesto anual para el desarrollo de los mismos;
- f)** Negociar acuerdos de cooperación turística con entes públicos y privados y formar parte de entidades nacionales o internacionales en representación de la Provincia de Córdoba;
- g)** Participar en la elaboración de planes de obras y servicios públicos con el objeto de proteger y mejorar los recursos turísticos;
- h)** Participar en el diseño de políticas de seguridad vinculadas al ejercicio de la actividad turística; e
- i)** Arbitrar los medios necesarios para ejercer la fiscalización de los servicios turísticos que se presenten en la provincia, debiendo velar por el cumplimiento de las obligaciones emergentes de la presente Ley, su decreto reglamentario o cualquier otra disposición oficial que se expida conforme a la misma.

CAPITULO V

DEL CONSEJO PROVINCIAL DE TURISMO

Artículo 9. CREASE el Consejo Provincial de Turismo, el que estará constituido por representantes de las diversas regiones turísticas de la Provincia reconocidas por el Decreto de regionalización 552/86 y sus modificatorias, o el que en el futuro lo reemplace.

Artículo 10. EL Consejo Provincial de Turismo tendrá por función principal brindar asesoramiento a la Autoridad de Aplicación de la presente Ley, y participar en aquellas acciones para las cuales sea convocado por dicha Autoridad.

Artículo 11. LA constitución del Consejo Provincial de Turismo, su estatuto y normas de funcionamiento estarán contemplados en la reglamentación de la presente Ley.

CAPITULO VI

DE LOS PRESTADORES

Artículo 12. A los fines de la presente Ley, se entiende por prestador de servicios turísticos a toda persona física o jurídica que proporcione, intermedie o comercialice la prestación de servicios relacionados con las actividades mencionadas en el Artículo 2º de la presente Ley.

Artículo 13. LOS prestadores de servicios turísticos deberán cumplir con los requisitos que determine la reglamentación de la presente Ley y los decretos que ordenan las actividades sectoriales en las que se inscribieren.

Artículo 14. QUIENES se hallen inscriptos en los Registros que en materia turística existen en la Provincia, de conformidad con las leyes y decretos que reglamentan los distintos servicios y actividades turísticas, gozarán de los beneficios que se contemplen en las políticas y programas que ejecute la Autoridad de Aplicación.

CAPITULO VII

DE LA PROTECCIÓN AL TURISTA

Artículo 15. LOS prestadores de servicios turísticos deberán describir claramente en que consiste el servicio que ofrecen y el modo de presentación. En particular deberán hacer constar de manera fehaciente las medidas de

protección a la integridad física y psíquica de los turistas, así como las garantías para el cumplimiento del servicio ofrecido.

Artículo 16. LA fijación de tarifas y precios por parte de las empresas turísticas, organismos y/o instituciones públicas, mixtas o privadas, comprendidas en la presente Ley, no podrá diferenciarse en su aplicación entre turistas nacionales y extranjeros, por la prestación de un mismo servicio turístico.

Artículo 17. Es obligación para las empresas y/o instituciones o entes comprendidos en la presente Ley, dejar constancia pública de lo establecido en el artículo precedente.

CAPITULO VIII

DE LA CAPACITACIÓN

Artículo 18. LA Autoridad de Aplicación promoverá las acciones necesarias para mejorar y complementar la enseñanza turística en todos los niveles de, la educación formal, propendiendo a la concientización de la población. Asimismo es su obligación promover acciones tendientes a la capacitación laboral de las personas susceptibles de ser empleadas por el sector turístico, en los denominados oficios de base.

CAPITULO IX

DEL FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

Artículo 19. CREASE el Fondo de Promoción Turística cuya única finalidad es el cumplimiento de los objetivos específicos tendientes a la difusión y promoción de las actividades turísticas de la Provincia de Córdoba.

Artículo 20. DICHO Fondo estará integrado por los siguientes recursos:

- a)** La asignación presupuestaria que se determine anualmente;
- b)** Las subvenciones, donaciones, legados y aportes de cualquier naturaleza que se afecten a la Dirección de Turismo de la Agencia Córdoba Deportes, Ambiente, Cultura y Turismo S.E.M.; y
- c)** Todo otro recurso que se obtenga a los fines del presente Fondo de Promoción.

CAPITULO X

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

Artículo 21. POR las infracciones a la presente Ley la Autoridad de Aplicación queda facultada a aplicar las sanciones de apercibimiento, multa, inhabilitación, clausura y revocatoria o suspensión de la autorización administrativa otorgada, conforme a lo que oportunamente establezca la reglamentación de la presente Ley y/o normas que regulan las actividades turísticas específicas.

Artículo 22. EL Poder Ejecutivo reglamentara la presente Ley en un plazo de ciento ochenta (180) días, a contar desde su promulgación.

Artículo 23. INVITASE a los Municipios y Comunas de la Provincia a adherir a la presente Ley.

Artículo 24. DEROGASE la Ley N° 5457 y toda otra norma que se oponga a la presente.

Artículo 25. COMUNIQUESE al Poder Ejecutivo Provincial.

Anexo 5: Accesos al Valle

Distancias en Km. entre las capitales de provincias Argentinas y Mina Clavero/ Las Rabonas.

Buenos Aires	834
Córdoba	144
Corrientes	1020
Formosa	1158
La Plata	886
la Rioja	401
Mendoza	454
Neuquén	1023
Paraná	505
Rawson	1461
resistencia	993
Río gallegos	2570
Salta	927
S.F.V.Catamarca	514
San Juan	431
San Luis	255
S.M.Tucumán	631
S.S.Jujuy	952
Santa Fe	473
Santa Rosa	650
Sgo. del Estero	576
Ushuaia	3172
Viedma	1222

Vía Aérea

Aeropuerto internacional Valle de Conlara, se encuentra a 60 Km. de la localidad de Las Rabonas en la ruta 148 Km. 920.

Teléfonos de consulta en Bs. As (011) 4953-6826, en Merlo (02656) 478611

Vía Terrestre

En colectivo o servicio diferencial

Nombre	Dirección	Tipo	Teléfonos	Boletería Terminal
Panaholma	Chacabuco s/n	Diferencial	(0351) 4280581 (0351) 4281610	70
Sierras Bus		Diferencial	(0351) 4271887	73
Andesmar		Nacionales	(0351) 4231001	1C
Chevallier		Nacionales	(0351) 4225898	10 y 11
San Juan Mar del Plata		Nacionales	(0351) 4221951	1B
Tac		Nacionales		61
Ciudad De Córdoba		Provinciales	(0351) 4282811 (0351) 4282812	43 y 44
Tac		Provinciales	(0351) 4237666	1 y 2
Uspallata		Provinciales	(0351) 4253066	3
20 De Junio		Provinciales	(0351) 4118376	17

En Automóvil

Los accesos son variados desde diferentes puntos del país.

Anexo 6: Servicios ofrecido en la zona

Ascensiones/Trekking

Roberto Lopéz Los Prados 1815 TEL: 47-1426 Cel: 15-609148

Pesca

Canoas del Lago TEL: 421448 Las Rabonas

El Colorado II Acceso a APA II, a 100m de Ruta 14 - 49-9083, Las Rabonas

Paseos en el Lago

Complejo "A orillas del Lago" Actividades acuáticas 499024 Las Rabonas

Paracaidismo

Angel L. Canals - Vuelos - saltos Tel: 499024, Las Rabonas

Luis M. Pellegrini - Posada del Arroyo Ruta 14 , Cel:156-13119

Excursiones 4x4

Únicamente para Aventureros Av. Mitre esq. Merlo TEL: 47-0929 Mina Clavero

Cabalgatas

Cabalgatas Mina Clavero TEL: 47-0929

Turismo Aventura

Traslasierra Aventura San Martín 1241 TEL: 47-0484

Alquiler de Bicicletas

Mountain Bike Mina Clavero TEL: 49-8161

Caravana Club San Martín 1301 TEL: 47-0712 Mina Clavero

Museos

De las Campanas Urquiza 962 TEL: 47-1736 Mina Clavero

Entretencimientos

Casino de Mina Clavero Av. San Martín 675 Tel: 47-0082

Bingo Municipal de Mina Clavero Av. San Martín y Tessandori

Dónde comer

Restaurantes

El Manantial Paraje el alto Tel: 49-8179

El Mesón de Nono Av. Libertad 430 Tel: 49-8065

La Casa de Lucio Paraje Bajo el Molino Tel: 49-8026

La Quebrada La Quebrada Tel: 489-5813 / 49-5932

Las Pircas Camino a Paso de las Tropas Tel: 49-8236

San Huberto Hotel San Huberto Tel: 49-8180

Paseos y excursiones



Dique la Viña

A 20 Km. de Las Rabonas se encuentra el Dique La Viña, una monumental obra de ingeniería que asombra a los visitantes por las exorbitantes dimensiones de la misma.



Los secretos de las piedras

Conozca los mensajes que encierran las rocas al visitar el museo “Piedra Cruz Sur”. En un recorrido se puede descubrir la riqueza energética de distintos minerales.



Museo Polifacético Rocsen

A 12 Km. de Las Rabonas – y a 5 Km. de Nono - tendrás la posibilidad de conocer el singular Museo Rocsen que alberga más de 18.000 piezas de todas las disciplinas en un predio de 1530 m².



Paso de las Tropas

A 8 Km. del centro de Nono, sobre el Río Chico y al pie de las Sierras Grandes, se encuentra el Balneario Paso de las Tropas con hermosas ollas naturales y paisajes serranos repletos de vegetación autóctona.



Santuario del sonido

Un museo tan particular como único. Conozca la historia, las curiosidades, los sonidos y las miles de formas de las quinientas campanas que se hallan en el lugar.

Anexo 7: Formulario de descripción del puesto de trabajo

Nombre:
Edad:
Puesto:
Depende de:
Horario:
Estudios:
Antigüedad:
Grupo Familiar:

1	¿Qué tareas realiza? Especifique cuando y cómo
2	Describa un día de trabajo típico
3	¿Cuáles son sus responsabilidades?
4	¿De quien depende? ¿Quién le indica que tareas debe realizar y cuando?
5	¿Si tiene alguna sugerencia a quien se la comunica? ¿Cómo?
6	¿Ha realizado sugerencias en el pasado? ¿De qué forma? ¿Fueron contestadas sus inquietudes?
7	¿A través de qué canales recibe información?
8	¿Quiénes componen su equipo de trabajo?
9	¿Describa un problema que encuentra en su área? ¿Cómo lo resolvería?
10	¿Durante el horario cuanto descansa? ¿Dónde y cómo?
11	¿Qué significa la empresa para usted?

Este cuestionario ha sido realizado a los empleados de la empresa.

Anexo 8: Calendario de feriados 2007

Calendario de Feriados 2007

Dirección Nacional de Asuntos Políticos		
Regidos por la Ley 21.329, excepto el 8 de Diciembre, incorporado por la Ley 24.445.		
Feriados Inamovibles		
Fecha	Día	Conmemoración
1° de Enero	Lunes	Año Nuevo
24 de Marzo	Sábado	Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia
2 de Abril	Lunes	Día del Veterano y de los Caídos en la Guerra de Malvinas (ley 26.110)
6 de Abril	Viernes	Viernes Santo Festividad Cristiana
1° de Mayo	Martes	Día del Trabajador
25 de Mayo	Viernes	Primer Gobierno Patrio
9 de Julio	Lunes	Día de la Independencia
8 de Diciembre	Sábado	Inmaculada Concepción de María
25 de Diciembre	Martes	Navidad
Feriados Trasladables		
Fecha	Día	Conmemoración
20 de Junio (**)	Lunes 18 de Junio	Paso a la Inmortalidad del General Manuel Belgrano
17 de Agosto (**)	Lunes 20 de Agosto	Paso a la Inmortalidad del General José de San Martín
12 de Octubre (*)	Lunes 15 de Octubre	Día de la Raza
(*) Estos Feriados se rigen por la Ley N° 23.555. Las fechas que coincidan en martes y miércoles se trasladan al lunes anterior; las que coincidan en jueves y viernes se trasladan al lunes posterior.		
(**) Estos Feriados se rigen por la Ley N° 24.445. Los feriados nacionales del 20 de junio y del 17 de agosto se trasladan al tercer lunes del mes respectivo.		
Días no laborables inamovibles		
Fecha	Día	Conmemoración
5 de Abril	Jueves	Jueves Santo Festividad Cristiana Pascuas Judías***
13 de Septiembre	Jueves	Primer Día de Rosh Hashana Año Nuevo Judío*
14 de Septiembre	Viernes	Segundo Día de Rosh Hashana

Año Nuevo Judío*		
22 de Septiembre	Sábado	YOMKIPUR (Gran Día del Perdón)*
#1 de Enero	Lunes	Fiesta del Sacrificio**
#20 de Enero	Sábado	Año Nuevo Islámico**
#13 de Octubre	Sábado	Culminación del Ayuno**
<p># Fechas aproximadas. Se rigen por el calendario lunar. *Sólo para habitantes que profesen la Religión Judía. Dispuesto por la Ley 24.571 **Sólo para los habitantes que profesen la Religión Islámica. Dispuesto por la Ley 24.757 ***Sólo para aquellos que profesan la religión judía. (Ley 26.089). Sancionada el 19 de abril (Los dos primeros días y los dos últimos de la Pascua Judía)</p>		

Anexo 9: Calendario Escolar 2007

Calendario Escolar 2007

Las provincias iniciarán el ciclo lectivo entre el 1º y el 5 de marzo, excepto Neuquén y Salta que lo hará el 26 de febrero y Jujuy el 12 de marzo.
El receso escolar de invierno nuevamente escalonará, en ciudad y provincia de Buenos Aires será del 23 de julio al 3 de agosto y en provincia de Córdoba desde el 9 de julio al 20 de julio.

Provincia	Inicio de Clases	Final de Clases	Vacaciones
Buenos Aires	05 de marzo	14 de diciembre	23/07 al 03/08
Ciudad de Bs. As.	05 de marzo	14 de diciembre	23/07 al 03/08
Córdoba	05 de marzo	07 de diciembre	09/07 al 20/07
Santa Fé	01 de marzo	07 de diciembre	10/07 al 21/07
Corrientes	01 de marzo	14 de diciembre	10/07 al 20/07
Chubut	01 de marzo	14 de diciembre	10/07 al 20/07
La Pampa	01 de marzo	12 de diciembre	10/07 al 20/07
La Rioja	05 de marzo	05 de diciembre	09/07 al 20/07
Mendoza	01 de marzo	07 de diciembre	09/07 al 20/07
Tierra del Fuego	01 de marzo	07 de diciembre	09/07 al 20/07
Misiones	05 de marzo	07 de diciembre	10/07 al 20/07
Salta	26 de febrero	14 de diciembre	10/07 al 20/07
San Juan	05 de marzo	05 de diciembre	09/07 al 20/07
Formosa	01 de marzo	30 de diciembre	10/07 al 21/07
Entre Ríos	01 de marzo	07 de diciembre	09/07 al 22/07
San Luis	01 de marzo	17 de diciembre	09/07 al 22/07
Santa Cruz	05 de marzo	07 de diciembre	09/07 al 20/07
Tucumán	01 de marzo	07 de diciembre	09/07 al 20/07
Catamarca	05 de marzo	12 de diciembre	16/07 al 27/07
Chaco	01 de marzo	07 de diciembre	16/07 al 27/07
Jujuy	12 de marzo	07 de diciembre	16/07 al 27/07
Neuquén	26 de febrero	a confirmar	16/07 al 27/07
Río Negro	05 de marzo	a confirmar	16/07 al 27/07
Sgo.del estero	05 de marzo	07 de diciembre	17/07 al 27/07

Anexo 10: Extracción del decreto reglamentario 1359 de la provincia de Córdoba.

CONCEPTO BÁSICO DE ALOJAMIENTO

Es aquel tipo de establecimiento en el cual se presta el servicio de alojamiento mediante contrato por un período no inferior a una pernoctación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en el establecimiento o inmueble en el que se presta el servicio de alojamiento.

CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS DISTINTAS CLASES DE ESTABLECIMIENTOS.

a) HOTEL: Establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, departamentos y suite, con una cantidad mínima de diez (10) Unidades de alojamiento, en el cual se preste el servicio básico de alojamiento con servicios complementarios, conforme a los requisitos que se indiquen para cada categoría.

b) APART-HOTEL: Establecimiento que agrupa unidades integradas en un solo edificio, que brinda alojamiento en unidades de alojamiento con baño privado, que cuenten con equipamiento y servicios que permiten la elaboración, consumo y conservación de alimentos dentro de la unidad de alojamiento, destinado a personas que no constituyen domicilio permanente en él, y se administre en forma centralizada, pudiendo contar con servicios propios de la clase hotel. Cada unidad deberá contar como mínimo de dormitorio, baño, estar-comedor y cocina debidamente equipados. El servicio de alojamiento deberá contratarse por unidad.

c) HOSTERIA: Establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, departamentos y suite, con una capacidad mínima de cinco (5) unidades de alojamiento, en el cual se preste el servicio de alojamiento y otros servicios complementarios, según los requisitos indicados para cada categoría, y que por sus características no puede ser encuadrado en la Clase Hotel.

d) MOTEL: Establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, con acceso independiente a las habitaciones, contando con estacionamiento vehicular ubicado junto a cada unidad y en cantidad igual al número de unidades, en el cual se preste el servicio de alojamiento con servicios complementarios.

e) HOSTAL: Establecimiento que brinde el servicio de alojamiento, en habitaciones individuales con baño privado y otros servicios complementarios, localizado en edificios de valor arquitectónico, histórico patrimonial, que a criterio del Organismo de Aplicación cuenten con condiciones de habitabilidad y confort adecuadas para la prestación del servicio de alojamiento.

f) RESIDENCIAL: Establecimiento que brinda servicio de alojamiento en habitaciones individuales con baño privado, con una capacidad mínima de cinco (5) Unidades de alojamiento, en el que se preste servicio de alojamiento con o sin servicios complementarios, según los requisitos establecidos para cada categoría, y que por sus condiciones arquitectónicas y de servicios no puede ser encuadrado en las clases anteriores.

g) ALBERGUE: Establecimiento que brinda servicio de alojamiento grupal, dedicado al alojamiento de contingentes y/o grupos de personas, con baños comunes y/o privados, que cuenten con condiciones mínimas de habitabilidad fijadas por la autoridad de regulación edilicia y de servicios turísticos.

h) APART-CABAÑAS: Unidades de alojamiento independientes y aisladas entre sí, que formando conjunto con otras, con un mínimo de tres (3), brinden servicio de alojamiento, con servicios complementarios, contando como mínimo con áreas de dormitorio, baño, cocina y estar comedor debidamente equipados, conforme lo establecido en la presente reglamentación para cada clase y categoría. El servicio de alojamiento deberá contratarse por unidad.

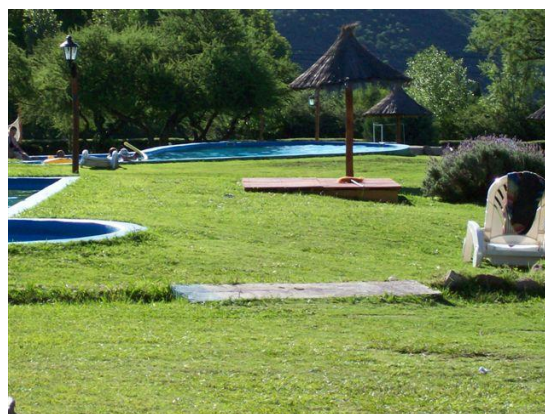
i) CONJUNTO DE CASAS Y/O DEPARTAMENTOS:

Unidades de alojamiento independientes, que agrupadas, y formando conjunto con otras, con un mínimo de tres (3), brinden servicio de alojamiento, contando como mínimo con áreas de dormitorio, baño, cocina y estar comedor debidamente equipados, conforme lo establecido en la presente reglamentación para cada clase y categoría. El servicio de alojamiento deberá contratarse por unidad.

j) COMPLEJO TURISTICO: Establecimiento que presta servicio de alojamiento en una o más de una clase reconocida por la presente Reglamentación, sujeta en cada caso a las condiciones que rigen para cada clase, contando con servicios complementarios, y con superficies afectadas al desarrollo de actividades turísticas, deportivas, recreativas, en cantidad y diversidad de acuerdo a lo que establezca para cada categoría la presente Reglamentación.

k) COMPLEJO ESPECIALIZADO: Establecimiento que presta servicio de alojamiento en una o más de una clase reconocida por la presente Reglamentación, integrado a la prestación de un servicio especializado y ajeno al alojamiento, y/o que por su localización rural se encuadre en la presente clase. Ej. Turismo Rural, Turismo Salud (SPA), Turismo Deportivo, Turismo Recreativo, etc. En todos los casos, deberán compatibilizarse, adecuarse y ajustarse las características del servicio de alojamiento, a los requerimientos y necesidades especiales y particulares de los servicios especializados que se prestan. Los alojamientos pertenecientes a las distintas clases anteriormente reseñadas, deberán reunir características de escala y de diseño, acordes con el medio (urbano, rural) de localización, conforme lo establezca para cada caso el Organismo de Aplicación de la presente Reglamentación.

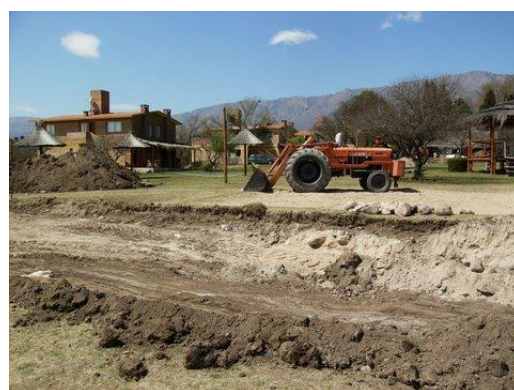
Anexo11: Fotos del complejo











BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

- Thompson, A y Strickland, AJ (Dirección y Administración Estratégica), 11a ed. México, DF, McGraw-Hill Interamericana, 2001
- González y Talón (Dirección hotelera, operaciones y procesos), Editorial Síntesis, España, 2002.
- L. Goodstein, T. Nolan, J. Pfeiffer, “Planificación Estratégica Aplicada”, McGraw-Hill Interamericana, 1998, Santa Fe de Bogota.
- Porter Michael E. “Estrategia Competitiva” Porter Editorial Continental, 1995, México.
- Scribano, Adrián, “introducción al proceso de investigación de las Ciencias Sociales”. Copiar, 2002, Córdoba, Argentina.
- Ross S, Westerfield R y Jordan B. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Edición McGraw-Hill quinta edición, 200, México.

Sitios de Internet Visitados

- www.camaraargentinadeturismo.com.ar Visitada el 4 de abril del 2007
- www.cordobaturismo.gov.ar Visitada el 2 de abril del 2007
- www.degerencia.com Autor Alan Chapman, visitada el 3 de abril del 2007.
- www.ocho-soles.com.ar
- www.fedecatur.org