



Seminario Final de la Licenciatura de Administración.

Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz – Planificación Estratégica

ALUMNO:

Duran, María Florencia

DNI:

36432737

LEGAJO: ADM03167

Año: 2019

Resumen

En el siguiente trabajo se tomó para analizar en profundidad e investigar al hotel Howard Johnson uno de los hoteles más prestigioso que posee un sistema de franquicias de aproximadamente 800 en el mundo y una de las más importantes radicadas en la argentina.

Por eso mismo se llevó a cabo una planificación estratégica haciendo un análisis y logrando observar las fortalezas y debilidades internas como las oportunidades y amenazas externas presentes en el mercado. Se implementó una estrategia de enfoque apuntando a un nicho en específico que es el segmento de los jubilados identificándola como una oportunidad y poder potenciarla al máximo planteando un objetivo general que es aumentar las utilidades un 10% de la empresa en el nicho de jubilados. Además se tomaron en cuenta para la propuesta de solución realizar una visión, modificar la misión actual y ejecutar planes de acción. Uno de ellos es realizar un convenio con la agencia de viaje que trabajen con las obras sociales más prestigiosas de Córdoba para aumentar los clientes, otra opción es una investigación de mercado y por último capacitar al personal.

Para finalizar el ROI dio como resultado que por cada peso invertido se le gana \$ 2,14

Abstract

In the following work it was taken to analyze in depth and investigate the Howard Johnson hotel one of the most prestigious hotels that has a franchise system of approximately 800 in the world and one of the most important located in Argentina.

That is why strategic planning was carried out by analyzing and managing to observe internal strengths and weaknesses such as external opportunities and threats present in the market. An approach strategy was implemented aiming at a specific niche that is the segment of retirees identifying it as an opportunity and being able to maximize it by raising a general objective that is to increase profits by 10% of the company in the niche of retirees

In addition, a vision, modify the current mission and execute action plans were taken into account for the solution proposal. One of them is to make an agreement with the travel agency to work with the most prestigious social works in Cordoba to increase customers, another option is a market research and finally train the staff.

To finalize the ROI it resulted in that for each peso invested you earn \$ 2.14.

ÍNDICE

Introducción.....	6
Análisis macro: Pestel.....	8
Político y económico:.....	8
Factor social:.....	10
Factor tecnológico.....	11
Factor ecológico.....	12
Factor legal.....	13
Análisis micro: 5 fuerzas de Porter.....	13
La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria:.....	13
Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	14
Poder de negociación con los clientes:.....	15
Análisis interno de la empresa: Cadena de valor.....	16
Marco Teórico.....	18
Diagnostico.....	21
Plan de Implementación.....	23
Misión actual.....	23
Nueva propuesta de la misión.....	23
Nueva propuesta de visión.....	23
Objetivo corporativo.....	24
Objetivos específicos.....	24

Alcance:.....	25
Táctica 1: incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.	25
Táctica 3: Alianzas estratégicas con agencias de viaje:	28
Diagrama de Gantt	31
Presupuesto.....	32
Retorno de la Inversión	34
Conclusión.....	35
Recomendaciones profesionales	36
Bibliografía.....	37
Anexo	38

Introducción

En el presente trabajo final de la carrera de licenciatura en administración se llevará a cabo un análisis de planeación estratégica de la empresa Howard Johnson para lograr potenciar y aumentar los clientes de un determinado nicho de mercado.

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo. Posee un sistema de franquicias de alrededor 800 hoteles en el mundo siendo una de las cadenas más importantes radicadas en el país, logro expandirse por las distintas provincias y en el año 2011 se inaugura el hotel de villa Carlos paz a cargo de la gestión de pablo Elliot y sus hijas Bárbara y Jessica.

Es denominado Condo hotel ya que se logra combinar la actividad de negocio inmobiliario con la actividad hotelera, está representada por diferentes accionistas que aportan a la empresa y a cambio obtienen una renta mensual al ser ellos mismos propietarios de esas habitaciones, el encargado de la administración general es la familia Elliot ya que representan ser socios mayoritarios.

Es uno de los hoteles más importantes de Carlos paz ya que una de sus características es que posee cuatro estrellas, ofrece una amplia gama de servicios entre los que se encuentran servicios de spa, sala de convenciones, pileta, juegos recreativos para niños.

El hotel no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, se podrían definir tres servicios específicos eventos, alojamiento y gastronomía.

El Público objetivo y grupo de interés es el turismo individual, Turismo corporativo, y el turismo de estudiantes, agencias y jubilados.

La temporada alta, que comienza desde octubre hasta marzo, es la época de gran demanda para todo tipo de público y es la más fuerte.

Hotel Howard Johnson su estrategia corporativa es el turismo familiar Por ende como objetivo planteamos potenciar el nicho de mercado de jubilados de clase media alta.

Una amenaza podría ser para el sector hotelero la estacionalidad de la demanda ya que en épocas bajas disminuye la cantidad de gente que quiere viajar, otra podría ser las distintas opciones de alternativas de hospedajes en la ciudad de villa Carlos paz como ser hoteles de la misma gama de servicios o cabañas.

El reto más significativo es lograr generar una demanda óptima en la temporada baja del año logrando aumentar la rentabilidad y el número de clientes en el hotel.

Una oportunidad es poder abordar con mayor énfasis y dedicación el turismo de jubilados de alto poder adquisitivo, que corresponde a un nicho de mercado, grupo más pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas y que pretenden beneficios, en fin es poder enfocarse en un público más específico para lograr posicionarse y generar una estrategia de enfoque hacia uno de sus segmentos de clientes.

Para concluir se está utilizando una estrategia de enfoque en el Hilton Hotels & Resorts, el nombre más reconocido de la industria hotelera, se destaca con elegancia e innovación como el líder mundial en hospitalidad. Con más de 92 años de experiencia, Hilton continúa siendo sinónimo de hotel por su enfoque innovador en productos, comodidades y servicios. Hacemos que viajar sea más fácil con nuestro diseño inteligente, conceptos de restaurantes innovadores, nuestra hospitalidad auténtica y nuestro compromiso con la comunidad mundial. En la actualidad, Hilton recibe a huéspedes en más países que cualquier otra marca de hoteles de servicio completo, con más de 550 hoteles y resorts en 79 países en los seis continentes. (HILTON HOTELS & RESORTS, 2019).

Análisis macro: Pestel.

Político y económico:

En la actualidad estamos en una inestabilidad a nivel económica muy grande, La carga tributaria argentina ha crecido de manera sostenida a lo largo de las últimas dos décadas, por ende, la situación que se vive crea una incertidumbre y preocupación por la gente generando un impacto negativo en la industrias hotelera.

Argentina está viviendo una situación difícil ya que surgen los cambios de gobierno en octubre, además, el dólar está a \$ 60 pesos cuyo valor es alto y por ende se genera la devaluación de la moneda argentina, el tipo de cambio lo cual \$1 un peso argentino es 0,018 dólar estadounidense ya que a consecuencia de esto eleva las proyecciones inflacionarias.

Debido a esto se genera una balanza positiva para el turismo que viene del extranjero considerando un incentivo para la industria pero para el turismo argentino lo veo afectado por todo las situaciones de crisis que se viven día a día.

El dólar alcanza precios máximos nominales pese a las ventas del BCRA y las tasas altas. El tipo de cambio real multilateral es el más alto en 12 años. (BancoMundial, 2019).

Por otro lado, una de las medidas que se tomaron por medio de Córdoba turismo es la ley de promoción y desarrollo turístico que promueve la construcción y equipamiento de establecimiento nuevos destinado a la explotación de los alojamientos turísticos. (Córdoba turismo , 2019) A consecuencia Se genera una mayor oferta a causa de una amplificación en la industria hotelera por ende las personas tienen más alternativas de elegir y debido a la problemática macroeconómico que afecta al país genera una caída en la cantidad de viajes que se realizan a lo largo del año.

Además si mencionamos a las obras publicas que realizo el gobierno de córdoba como El cierre del anillo de circunvalación genera una posibilidad de acceso en relación a tiempo y comodidad logrando mayor rapidez en llegar al hotel Howard Johnson.

Los precios al consumidor aumentaron 3,8% en febrero de 2019 frente al mes previo y acumularon un alza de 6,8% en el primer bimestre del año. (indec, 2019)

A consecuencia de esta información la inflación genera aspectos negativos y no contribuyen a la estabilidad del país logrando disminuir las ventas y por ende reservas de futuros turistas argentinos.

Al subir los precios el peso pierde valor, por ende cae el consumo de los bienes y servicios de un país eso perjudica notablemente la economía de la gente y por ende afecta a la industria hotelera.

La crisis macroeconómica conlleva a que los negocios del sector turístico pierdan rentabilidad ante la inflación y las fuertes devaluaciones. Ante ello, se protegen con tácticas comerciales intensas, ajustes de costos y tarifas, e inclusive, con reducción de personal

Por otro lado, el sector hotelero registró en 2018 una inflación que se ubicó casi 9 puntos porcentuales por debajo del promedio general. Mientras el índice de precios al consumidor a nivel nacional acumuló una inflación del 47,6% en el año, el ítem de hoteles y restaurants registró una suba de precios de 39%. Por último, un efecto directo de las últimas modificaciones de precios relativos se encuentra en el impacto recibido en las tarifas en dólares de los establecimientos hoteleros. Si se considera el nivel de tarifas promedio para hoteles 3 y 4 estrellas, en varios destinos de la Argentina y otros a nivel internacional, se advierte una importante baja de los precios en dólares para establecimientos en el país entre diciembre de 2017 y diciembre de 2018, de 35% en promedio. Esto implica que la oferta

hotelera ha mejorado su grado de competitividad en precios a nivel regional. (instituto economico hotelero , 2019)

Los rubros que más subieron en 2018 fueron: transporte (66,8%), comunicaciones (55,3%), bienes y servicios varios (53,2%) y alimentos y bebidas no alcohólicas (51,2%). Por su parte, el rubro de restaurants y hoteles registró en 2018 una inflación de 39%, por debajo del promedio nacional. (instituto economico hotelero , 2019)

Factor social:

Las crisis económicas provocan una adaptación del consumo y ahorro del consumidor, incitando que este actúe con cautela y se perfile como un buscador de promociones y descuentos. El argentino se volvió oportunista compulsivo y no se le escapan las ofertas.

Las reformas del gobierno relativas al calendario de días no laborables, asuetos y feriados puentes buscan lograr la promoción del turismo interno. Esto genera mayor afluencia turística y permite a los ciudadanos disfrutar de mayor tiempo libre.

Es un aspecto muy positivo ya que las personas buscan relajarse y tomarse unas vacaciones y pasar momentos en familia o en pareja. Por otro lado hay que estar atentos en los estilos de vida que adopta cada segmentación como es la sana alimentación, practicar deportes al aire libre, pasar momentos en familia, realizar actividades espirituales.

Estos hábitos pueden ser disparadores de ideas de nuevos servicios en los establecimientos de alojamiento

Las llegadas de turistas brasileiros ascendieron a 68,7 mil, cifra que representó una suba interanual de 16,9%. Se destacaron también las llegadas de 60,2 mil turistas europeos, que aumentaron 8% interanual, luego siguieron las llegadas de 44,8 mil turistas del grupo de países de “resto de América”, que lo hicieron 13,3% interanual y, por último, se resaltan 35,9

mil llegadas de turistas chilenos, con un incremento de 34,0%. (instituto economico hotelero , 2019)

La Ciudad de Buenos Aires fue la región que mostró el porcentaje de ocupación más elevado, con un promedio de 86,5%, Los niveles de ocupación más bajos se registraron en la provincia de Buenos Aires (61,6%) y en la región Centro (63,7%). En los hoteles 5 estrellas, fue el 33% de los encuestados el que experimentó un aumento de ocupación hotelera. (instituto economico hotelero , 2019)

Considerando que la población total actual del país es de 44.938.712 habitantes (indec, 2019) alcanza hoy a US\$ 9.618 anuales, cuando era de US\$ 9.428 en 2009: sólo 2% de crecimiento en 10 años.

La Argentina cuenta con unos 73.000 jubilados que cobran un haber de privilegio, equivalentes a 947 millones de pesos anuales, según un informe de la Administración Nacional de Seguridad Social. (anses , 2019)

Factor tecnológico

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos, por ende las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontraran con que sus productos son obsoletos.

Un factor clave a tener en cuenta es que la tecnología avanza más rápido que las empresas hoy en día se utiliza mucho e- ccomercc consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como redes sociales y otras páginas web.

Es por eso que en la actualidad las personas se manejan a través de internet mediante páginas web como por ejemplo Booking que te muestran los hoteles disponibles del lugar que quieras visitar, lo puedes hacer desde tu casa sentada en una computadora y te dan a elegir

varias opciones de alojamiento, además te dan una descripción perfecta de las características del mismo y puedes reservar desde cualquier punto de donde uno se encuentre.

Con la tecnología logras comunicarte con una persona del otro lado del mundo sin necesariamente estar en el mismo país o lugar lo cual es un factor muy importante y genera una amenaza para las industrias hoteleras ya que se brindan telecomunicaciones en todo el mundo.

Los controles y sistemas que se usan en las empresas para registrar todo tipo de dato relevante de contabilidad, registración de inventarios, pago de proveedores.

Una opción es analizar y llevar a cabo una herramienta de motorización de redes.

Tener un control a través de cámaras de seguridad y por ende un control de llegada y salida de la gente.

Factor ecológico

Los viajeros quieren hoteles sustentables Según el estudio, el turismo ecológico continúa ganando impulso, ya que una amplia mayoría de viajeros (88%) afirma querer viajar de manera sostenible y casi 4 de cada 10 (33%) confirma que lo consigue siempre o con frecuencia. Sin embargo, el 55% asegura que nunca, rara vez o solo a veces logra viajar de esta forma, lo que significa que, si bien se están dando pasos prometedores hacia un futuro más verde, todavía queda mucho por hacer. (observatorio economico hotelero , 2018)

Es muy importante que la industria genere conciencia ambiental por eso es trascendental la Implementación de la Norma Iso 14001 ya que es la forma correcta de demostrar la responsabilidad de una Empresa con el Medioambiente. (normas iso 14001, 2019)

Factor legal

La industria hotelera de la provincia de Córdoba está regulada por la ley N° 6483 de alojamientos turísticos.

Quedan sujetas a las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentaciones las actividades declaradas de interés turístico especial por el artículo 4° incisos “a” y “c” de la Ley N° 5457. La Dirección de Turismo velará por el cumplimiento de esta Ley y sus reglamentaciones controlando y fiscalizando los establecimientos que desarrollan las actividades. (legislacion provincial y hotelera de cordoba , 2019)

Análisis micro: 5 fuerzas de Porter.

La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria:

Villa Carlos paz es una de las ciudades más interesantes de la provincia de Córdoba y posee una gran demanda de turistas especialmente en temporadas altas.

Hay muchas alternativas de hoteles de lujo por lo tanto la competencia es amplia y se posee muchas opciones de elegir donde alojarse.

Entre los competidores del mercado se encuentran todos los hoteles de lujo de cuatro estrellas en adelante de la ciudad.

El primero es el hotel llamado Amerian que cuenta con un servicio gastronómico impecable, una sala de spa, pileta climatizada y tres salas de reuniones.

Otra alternativa puede ser Eleton que es de la misma categoría que el Amerian,

Seguidamente el hotel portal de lago que fue uno de los primeros en abordar a la ciudad de villa Carlos paz ya que es muy reconocido por los años de trayectoria.

Otra opción de competidores son los sitios web en internet que te facilitan la búsqueda y plantea una diversidad de información de distintos hospedajes mostrándote imágenes, características y distintas variedades de hoteles de la misma categoría.

Además sirve de consulta para las personas que quieren arribar a las distintas ciudades turísticas y guiarse de acuerdo a los comentarios positivos o negativos que se dejan en el sitio web del hotel que la persona esté interesada.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Considero que es sumamente baja la amenaza de que entren nuevos competidores a la industria a causa de los altos costos que se generan, es decir, requiere de una inversión inicial muy grande, además, la situación actual del país no beneficia a que los inversionistas quieran aportar un capital de gran valor y generar un riesgo.

Otro favor en contra a la amenaza de nuevos competidores es la trayectoria y años que tienen los hoteles más importantes y conocidos de Carlos paz como por ejemplo la posada de Quenti, portal de lago o Howard Johnson que se inauguró recientemente y es una de las cadenas internacionales más importante.

Es por eso que los turistas elijen vacacionar en lugares que ya conocen y tienen la certeza que las instalaciones, calidad de servicios y comida es muy buena.

Poder de negociación con los proveedores:

Se optó que el poder de los proveedores es relativamente baja a causa que el hotel Howard Johnson tiene muchos beneficios a su favor, el primero y de suma importancia es que tiene una gran demanda de clientes durante toda época del año ya que es una las cadenas más importantes del país, además su marca es muy reconocida y por último los turistas la siguen eligiendo por su calidad de servicios y características de lujo.

Además el hotel presenta otros tipos de proveedores como ser las agencias de viaje que constituyen una gran cantidad importantes de ventas para el hotel ya que analizando el poder de negociación de ellos es alta logrando conseguir alternativas de precios más económicas dependiendo la temporada del año y la cantidad de clientes o comida que elijan .

Productos sustitutos:

Hay presentes varios sustitutos en la industria hotelera primero vamos a mencionar a una cabaña de lujo con las mismas comodidades que un hotel de cuatro o tres estrellas, seguido por departamentos en alquiler, puesto que también tengamos en cuenta que villa Carlos paz presenta mucha demanda de turistas y hay mucha cantidad de variedad de alternativas de alojamientos.

Por ultimo las conferencias en web que sustituye que la persona que tiene que hacer un viaje por negocios no lo realice y directamente con su computadora realice la charla en vivo, sin necesidad de moverse de su casa y lograr comunicarse desde cualquier parte del mundo.

Poder de negociación con los clientes:

Considero que el poder que tienen los clientes sobre la industria hotelera es alta a consecuencia que hay una gran variedad de productos sustitutos además de hoteles, tienen la opción de elegir cabañas o departamento de lujos o los distintos competidores que presenta el mismo hotel Howard Johnson.

De acuerdo a los datos recabados por encuestadores, ingresaron a vacacionar en la ciudad de villa Carlos paz personas mayores de 65 años (jubilados) un 23.1%.

La mayor afluencia ha procedido de Buenos Aires con un 34.5%. Los datos recolectados revelan que el 99% de los visitantes que arribaron a la ciudad lo hicieron con motivo de “Vacaciones/Ocio” y el 1% por otros motivos.

El principal alojamiento utilizado por los turistas para este período ha sido la hotelería (hotel, hostería, apart-hotel, hostel) con un 53.3%, el segundo tipo más utilizado han sido las Casas/Dptos. En alquiler con un 21.2%, seguido por el hospedaje en cabañas con el 10.5%. Por otro lado, 10.3% de los encuestados manifestó venir a visitar la ciudad sólo por el día. (secretaria de turismo de villa carlos paz, 2018)

Análisis interno de la empresa: Cadena de valor

El hotel Howard Johnson busca la excelencia y la mejora continua. Además han captado una cultura organizacional en relación al compañerismo y al buen trato con los mismos compañeros. Muchas de las personas se conocen por ser vecinas e ingresaron a la empresa por recomendación de otros miembros, la idea central de la cultura es lograr un clima organizacional agradable, de respeto y de muy buena relación entre los compañeros del hotel. Por ende el objetivo principal de la misma está en atender al huésped brindándole excelente atención y disposición para cada cliente que lo requiere.

Una característica que posee el hotel es que algunos puestos tengan formación de lenguaje bilingüe como por ejemplo mozos, ayudantes, conserjes y el directorio del hotel ya que deben manejar correctamente el idioma inglés. El directorio del hotel está compuesto por los miembros de la familia que poseen la mayor cantidad de acciones.

La estrategia corporativa del hotel está enfocada en el turismo familiar y funciona correctamente ya que tienen una adecuada planificación de la misma y actividades para ese nicho en particular, otra estrategia que plantea el hotel es hacer foco en diseñar productos o servicios que se adapten a las necesidades específicas de grupos como estudiantes y jubilados, y por lo visto esta estrategia no está potencializada al máximo ya que no la están poniendo en marcha. La estrategia de marketing fue posicionar al hotel como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad ya que la ejecutan porque el mismo es uno de los más prestigiosos de la ciudad que posee cinco estrellas y elegidos por sus clientes.

El restaurante y el spa del hotel están concesionados ya que ellos poseen su propia misión, visión y propósitos específicos, siempre con el fin de lograr un servicio especializado y de alta calidad.

El funcionamiento del hotel cuenta con un personal de 80 personas que trabajan de manera permanente, puesto que cuentan con un directorio y un gerente general. Una vez que se haya

hecho la entrevista y la persona quede en el puesto se le da un Manual de inducción que contiene cuestiones generales de la empresa y se especifica las políticas de trabajo y las normas. Un punto muy favorable es que los empleados tienen una amplia variedad de beneficios.

Es uno de los más prestigiosos de la ciudad de villa Carlos paz, se caracteriza por el buen posicionamiento de diferenciación y calidad en sus servicios, además posee una variedad de actividades para realizar en el hotel y cuenta con una pileta al aire libre y climatizado.

La misión es poco clara y muy amplia, además no están cumpliendo con el objetivo de la misma ya que quieren lograr que sea un producto que sorprenda y supere las expectativas del cliente y por la información recabada no estaría sucediendo que las personas que pasen por el hotel se sientan que el servicio supere sus expectativas generando que la misión no llegue a cada huésped como debería. Otro aspecto es que no presenta una visión ya que esto es un punto desfavorable para el hotel.

Los valores están presentes y son acertados, ya que consideran los principios fundamentales que se deben tener en cuenta para el correcto desempeño de una empresa.

El hotel está compuesto por tres unidades de negocios eventos, alojamiento y gastronomía y además posee tres tipos de sistema de gestión Flexxus, Opera y Arion.

Dentro de las operaciones se realiza el servicio de limpieza de las habitaciones, la empresa cuenta con sus propios lavarropas para poder realizar la lavandería en la misma institución y están preparadas para utilizar un mínimo consumo de agua y energía.

Se encuentra la jefa de Housekeeping que su objetivo principal es asegurarse y velar por la correcta limpieza y la buena presentación de las habitaciones del hotel.

La empresa trabaja para la satisfacción del cliente es por eso que se realiza el servicio de post venta, lo cual consiste en enviar una encuesta de satisfacción para conocer el grado de conformidad del cliente con el servicio brindado en el hotel al finalizar la estadía del mismo.

Marco Teórico

La planificación estratégica es una herramienta que se refiere a un proceso de definición de analizar cómo estamos posicionados hoy en día y de lo que queremos lograr en un futuro ,es decir, tomar decisiones de lo que se hará en el mañana. Además el plan estratégico se obtiene a través de la aplicación de un método que a partir del mismo la empresa pueda mantener su posición competitiva dentro de un entorno de cambios.

La planificación es un proceso que llevas a cabo un análisis, organización, ejecución y control para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y poder defenderte frente a la competencia utilizando y optimizando los recursos y capacidades de la empresa y su entorno. (Ancín, 2012).

A continuación hablamos del proceso de la creación de la estrategia:

(Hill y Jones , 2015)

- Seleccionar la misión.
- Analizar el entorno competitivo de la empresa revelando las amenazas y oportunidades.
- Seleccionar la estrategia que debe tener relación con la misión y los objetivos de la organización.
- Implementar la estrategia

La planificación Estratégica la idea central es expresar las definiciones estratégicas en base al análisis estratégico logrando optimizar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas utilizando las fortalezas y mejorando las debilidades. En síntesis es conseguir tener las mejoras opciones en el sistema para poder afrontar el macro sistema. (minitzberg, 2003)

La misma expresión planificación estratégica se lleva a cabo en una corporación, una empresa o una unidad de negocios. (minitzberg, 2003)

En el texto anterior se habló de la planificación estratégica el concepto y el uso que genera aplicarlas en las empresas.

Ahora voy a explicar detalladamente las estrategias competitivas genéricas de Michel Porter que son las siguientes:

Liderazgo global en costos

Diferenciación

Enfoque o concentración.

Las estrategias genéricas tienen como objetivo superar a los rivales que se encuentran en el mercado en donde actúan. (Porter, 1991)

Liderazgo global en costos:

Hace énfasis específicamente en la reducción de costos y un control riguroso de gastos fijos y variables. Por otra parte tienen en cuenta minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. (Porter, 1991)

El tema principal en toda estrategia es costos bajos frente a lo de la competencia pero teniendo en cuenta la calidad y el servicio sin perder de vista estos elementos fundamentales.

Obtener costos bajos le genera a la empresa beneficios y una defensa frente a la competencia, proveedores poderosos ya que esto genera que sean más flexibles. Para alcanzar el liderazgo se necesita una participación relativamente considerada en el mercado como un acceso preferencial en las materias primas.

Diferenciación:

La estrategia diferencia al producto o servicio que estamos ofreciendo creando en la industria algo que sea único y que se diferencia del resto ya sea la marca, imagen o el diseño.

Genera que los clientes sean leales a la marca y disminuye la sensibilidad del precio.

La diferenciación permite márgenes más altos de utilidad para enfrentarse a los proveedores, además se disminuye el poder de los compradores ya que no hay muchas

opciones similares lo cual genere que al destacarse por su estrategia de diferenciación estará mejor posicionada frente a los sustitutos. (Porter, 1991)

Estrategia de concentración o de focalización: se hace énfasis en defender la marca en el nicho de mercado seleccionado. La mejor opción es la capacidad de innovación ofreciendo a los clientes del nicho elegido una gama de productos y servicios más completa y personalizada que la competencia. (Ancín, 2012)

La estrategia de concentración se centra en un grupo específico de compradores, en un segmento de línea de producto o en un mercado geográfico, al igual que la diferenciación adopta distintas modalidades. Además se basa en que la empresa podrá prestar un servicio excelente a un mercado en particular y con respecto a las demás estrategias se diferencia ya que lograra satisfacer eficaz y eficientemente las necesidades de ese nicho elegido.

La concentración es útil para seleccionar los mercados más vulnerables a sustitutos o en donde la competencia es más débil. (Porter, 1991)

Según Porter hay dos tipos de estrategia de concentración, la primera se enfoca en el bajo costo y otra en la diferenciación.

La estrategia central que se elige para el presente trabajo es de enfoque o de nicho de mercado basado en la diferenciación que se concentra en un segmento más limitado de compradores superando a la competencia ofreciendo servicios muy puntuales adecuados a sus necesidades que generen satisfacer sus gustos logrando un posicionamiento aun mayor que sus rivales ya que se centran en lo más importante que es la diferenciación. (Thompson y Strickland, 2003)

Diagnostico

Llevar a cabo una planificación estratégica y lograr una ventaja competitiva implementando una estrategia de enfoque basado en diferenciación, ya que se va orientar a un nicho muy específico de mercado que es el de jubilados de clase media alta y apuntamos a un público de un poder adquisitivo medio alto como por ejemplo de empleados públicos, del poder judicial, diplomáticos, docentes de universidades públicas, investigadores científicos, ex funcionarios y abogados prestigiosos por su trabajo. A continuación se van a explicar varias características de porque es atractivo este nicho. Primero, es que según un informe realizado en la ciudad de villa Carlos paz ingresan a vacacionar personas mayores de 65 años un 23% de la totalidad de la población. (secretaria de turismo de villa carlos paz, 2018)

Segunda característica es que las personas mayores de edad están disponibles para vacacionar los 365 días del año ya que genera una ventaja muy importante debido a que apuntamos a este publico específicamente en temporadas bajas, que va desde marzo que comienzan las etapas escolares de los niños hasta septiembre, ya que a consecuencia del año lectivo cae la demanda del turismo familiar. La siguiente es que el turismo de jubilados suele repetir el destino y es un punto muy favorable para el hotel ya que generan clientes leales que siguen eligiendo al hotel y sus servicios.

Seguidamente el hotel brinda piletas climatizadas para jubilados, además posee ascensores para que puedan trasladarse por ese medio y no por las escaleras. Otro factor importante es que tiene un spa para poder relajarse con masajes y música de meditación.

Principalmente el restaurante del hotel ofrece menú para celíacos y se puede pedir la comida sin sal. Otro beneficio es que las habitaciones son amplias, las camas muy confortables y posee televisores con cable.

Y por último la idoneidad de la infraestructura y sus instalaciones brindando atención exclusivas a sus clientes por cualquier consulta o problema que tengan.

Otra opción atractiva es lograr aumentar la cantidad de público jubilado y disminuir el de estudiantes a consecuencia que los clientes del hotel, la mayoría es la familia con niños, y están en constante quejas por los ruidos en los pasillos del hotel.

Una fortaleza que tiene el hotel es el reconocimiento de su marca por todo el territorio de argentina y la expansión geográfica, Además posee puntos estratégicos de ubicación. Es un hotel de 5 estrellas que posee una diferenciación en cuanto a infraestructura, prestigio internacional ,comodidades y servicios que brinda el hotel como por ejemplo el spa, pileta, restaurante, animaciones, juegos para niños y las habitaciones.

En cuanto a las páginas web como Booking, Airbnb, Despegar es una amenaza para el mismo ya que surgen varias opciones de hoteles de la misma categoría, por ende, el objetivo es lograr diferenciarnos de la competencia en relación a los servicios que brinda el hotel, la atención personalizada, además el desayuno como la cena y lograr promociones accesibles. Cumplir con la misión que la empresa plantea para que sus clientes se sientan a gusto y obtengan estar satisfechos y logren realizar una visión que por el momento el hotel no posee, cumpliendo objetivos a largo plazo.

Una oportunidad es lograr potenciar la unidad de negocios del salón de centro de convenciones aumentando los eventos durante el año y una opción positiva para atraer al público de jubilados es realizar eventos en el mismo y organizar una fiesta apuntando a ellos y brindando beneficios especiales. Y por último realizar más promociones a través de las redes sociales así se logra aumentar la rentabilidad en el salón y lograr un uso más eficiente y optimo al mismo aumentando la convocatoria de personas.

Y al final la estrategia que se va implementar es de enfoque en diferenciación aumentando la cantidad de clientes jubilados de clase media alta durante todo el año pero puntualmente en temporadas bajas.

Plan de Implementación

El plan de implementación se lleva a cabo por medio de una planificación estratégica que posee una propuesta de misión, visión, los valores y el alcance. El hotel posee una misión que no está correctamente analizada y no posee visión por ende en el siguiente apartado detallaremos las siguientes modificaciones.

Misión actual : Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

Nueva propuesta de la misión: “brindar excelencia en satisfacer a nuestros clientes logrando que puedan tener una experiencia inolvidable, ofreciendo un trato cordial y un producto de alta calidad”

Nueva propuesta de visión: “lograr posicionarnos como líderes del mercado hotelero de la ciudad de villa Carlos paz y generar una rentabilidad responsable, para asegurar la estabilidad y prosperidad de nuestros socios y colaboradores.”

Propuesta para los valores:

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- Obtener un excelente clima organizacional.

- Trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos organizacionales.

Objetivo corporativo: Aumentar las utilidades de la empresa en un 10 % para noviembre del año 2020 por medio de una estrategia de enfoque en el segmento de los jubilados en comparación del año 2018.

Fundamentación: Realizando un análisis como estudio económico – financiero de la empresa como ventajas y riesgos que debe llevar adelante una empresa en estos tiempos, podríamos lograr el porcentaje mencionado ya que analizando el Estado de Resultado proporcionado por la empresa los ingresos crecieron aproximadamente en un 36% en el año 2018. Por lo que se observa que nuestro objetivo planteado es posible de cumplir y alcanzable para el año 2020.

Objetivos específicos

1. Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros huéspedes jubilados en un 80 % para septiembre del 2020 en comparación de octubre del año 2019.
2. Lograr capacitar al 100 % del personal sobre calidad en atención al público específico para jubilados para octubre del año 2020 en comparación de agosto del año 2019.
3. Alcanzar aumentar los clientes específicamente del nicho de jubilados un 30% para noviembre del año 2021 en comparación de septiembre del año 2019 y poder fidelizarlos.

Fundamentación: Dichos objetivos específicos fueron elegidos con el fin de dar respaldo a las tácticas a desarrollar a continuación, donde su ejecución en la gestión diaria de la empresa le dará a la misma herramientas para optimizar sus procesos internos en relación a la

comunicación; de la mano en aumentar la fidelización de clientes potenciales sin descuidar uno de los principales valores que posee la empresa.

Alcance:

Alcance temporal: El desarrollo de esta propuesta tendrá un horizonte temporal para noviembre de 2020.

Alcance geográfico: La propuesta tendrá una aplicación a nivel zonal, pero con alcance nacional

Alcance de contenido: La propuesta abarcará la aplicación de la herramienta planificación estratégica, definida en el marco teórico con estrategias de enfoque

El fin que busca como alcance dicha implementación es poder por medio de la misma ejercer profesionalismo en los procesos de la empresa para su posterior ejecución en la diaria de su gestión, repercutiendo en el crecimiento de la empresa por medio de un desempeño óptimos de sus procesos en relación a la manera y forma de trabajar repercutiendo en el crecimiento de la demanda del hotel en toda época del año, pero, sobre todo en épocas de temporada baja. Dicho alcance tendrá mira de análisis y resolución hacia un nicho de mercado determinada, el cual es el mercado de Jubilados, es decir, gente mayor a los 65 años promedio cuya demanda se maneja generalmente entre los meses de marzo hasta fines de abril de cada año.

Táctica 1: incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

La idea central es realizar planes de acción para que los clientes jubilados se sientan más satisfechos y conformes con la estadía del hotel y brindarles las comodidades y necesidades que ellos plantean. Por eso se va realizar una encuesta para observar y mejorar nuestros puntos débiles y saber qué es lo que quieren nuestros principales clientes jubilados.

Acción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económico
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
<ul style="list-style-type: none"> ● realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias del nicho específico que son los jubilados. 	01/03/2020	31/05/2020	Gerente	MKT	Computadora	Consultora de licenciado en administración con experiencia en más de 4 años.	\$2500 x hora
<ul style="list-style-type: none"> ● el personal de recepción va realizar las encuestas de satisfacción de los clientes especialmente jubilados. 	01/04/2020	31/09/2020	Gerente	RR.HH	Papel e impresión.		\$7500
<ul style="list-style-type: none"> ● Tarifa diferencial para jubilados en temporadas bajas. 	01/03/2020	31/09/2020	Gerente	Marketing	Computadora		\$0
<ul style="list-style-type: none"> ● Publicar en redes sociales de la empresa promociones y novedades orientadas a los clientes jubilados. 	01/05/2020	31/09/2020	Community Manager		No se necesita de nuevos recursos materiales para el desarrollo de este plan.		\$ 25000

Control: El control se realizará semanalmente, verificando las interacciones de los usuarios y las respuestas ofrecidas por los empleados de la empresa. Se controlará el tiempo de respuesta, la calidad de la misma. Al finalizar el servicio se realizará una breve encuesta para conocer el grado de satisfacción de los usuarios como así también un espacio disponible para recomendaciones de los mismos. Se analizarán mensualmente las ventas realizadas a través de la plataforma, como así también las interacciones de los usuarios para conocer con exactitud el alcance de la plataforma. Estos controles brindaran información fundamental para analizar los nuevos clientes generados por la plataforma y cuantificar el porcentaje del crecimiento en el mercado que obtuvo el hotel.

Táctica 2: capacitación al personal: se va realizar una capacitación para lograr una atención personalizada y eficiente para cada cliente jubilado para que puedan realizar consultas y se sientan a gusto con el servicio que brindamos. Luego se realiza un control para evaluar y corroborar que la capacitación se efectuó con éxito. Además se realizara un Manuel de procedimientos para que cualquier duda que se tenga se verifique y se consulte en el mismo.

Acción	Tiempo		Humanos		materiales	Tercerización	Económico
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
<ul style="list-style-type: none"> realizar una capacitación para la atención especializada de jubilados 	01/08/2020	31/10/2020	Gerente	RR.HH	Persona que capacita.	Si por medio de una persona que se encuentra fuera de la empresa.	\$40000
					Sala de convenciones.		
					Proyector.		
					Servicio de Catering		
<ul style="list-style-type: none"> elaborar un Manuel de procedimientos para que este detallado la información necesaria. 	01/11/2020	31/11/2020	gerente	RR.HH	computadora y la impresión		\$1500

<ul style="list-style-type: none"> Control de los empleados del área de recursos humanos de la capacitación. 	01/10/2020	31/11/2020	Gerente	RR.HH			\$0
---	------------	------------	---------	-------	--	--	-----

Control: Desde el primero de noviembre que finaliza la capacitación hasta fin de año del 2020 se va realizar un control una vez por semana, durante seis meses. La idea central es que se pueda verificar que la capacitación se ha realizado con éxito y que dio resultados para poder brindarles atención personalizada al turismo de los jubilados y que cualquier consulta que puedan tener los clientes el personal sea eficiente y capacitado para poder responder y brindarles satisfacción ante cualquier duda o consulta.

Táctica 3: Alianzas estratégicas con agencias de viaje:

La idea central es llevar a cabo un convenio entre el hotel y agencias de viaje de Córdoba y de la ciudad de villa Carlos Paz que trabajen con las obras sociales más prestigiosas de la ciudad para aumentar el número de clientes jubilados.

Otro punto importante es lograr que las agencias de viaje promocionen al hotel por medio de folletos o carteles de publicidad en su ámbito de trabajo para lograr captar la atención de este nicho específico.

Acción	Descripción	Recursos			Tiempo		Tercerización	Económico
		Humanos	Materiales	Técnicos	Inicio	Fin		
Fomentar el Vínculo con agencias de Viaje de la ciudad de Córdoba.	Charla entre partes determinando plazos y condiciones	Gerente del hotel - Gerente empresa de viaje Córdoba	Computadoras, internet,	-	jul-20	oct-20	no	\$ 0
Lograr realizar convenios para que aumenten el número de jubilados a través de agencias de viaje que trabajen con mutualistas prestigiosas como osde, medicus etc.	Charla entre partes determinando plazos y condiciones	Gerente del hotel - Gerente empresa de Viaje Córdoba	Computadoras, internet,	-	oct-20	oct-21	no	\$ 0
Generar acuerdos y condiciones con las agencias de	Charla entre partes determinando plazos y condiciones	Gerente del hotel - Gerente empresa de Viaje Carlos Paz y Córdoba	Computadoras, internet,	-	feb-21	jul-21	no	\$0

viaje para que promocionen al nicho de mercado.								
Cerrar convenios por medio de asesoramientos legales	Desarrollo e implementación de documentación legal	Reunión entre asesores legales de ambas partes	Computadoras, internet, documentación legal	Asesor legal	jul-21	sep-21	si	\$80000
Firma de documentos e inicio del proceso	Implementación de documentación legal	Reunión entre asesores legales de ambas partes	Computadoras, internet, documentación legal	Asesor legal - Escribanía	oct-21	nov-21	no	\$ 1500
Lograr que las agencias de viaje con quien se realizó el convenio promocionen al nicho específico.	Implentar publicidad donde aparezcan descuentos y promociones en las agencias de viaje.	Community Manager	Folletos y carteles de publicidad.		Julio 2021	nov 2021	Si	\$ 60000
Total								

Fuente: Elaboración Propia.

Control: El mismo se llevara a cabo analizando y comparando la información acerca de la cantidad de clientes que se hospedaban en el hotel antes de realizar el convenio con las agencias de viaje y luego que se firmara el convenio.

Se realizara una vez al mes una reunión junto al director general y cada uno de los encargados de las agencias de viaje para charlar si se sienten a gusto trabajar con el hotel y verificar el aumento de la cantidad de personas jubiladas y además si fue optimo realizar promociones a través de publicidad y folletos en las agencias de viaje.

Diagrama de Gantt

Los tiempos se graficaron a través de una simple herramienta como lo es el diagrama de Gantt con el fin de la fácil interpretación y el control del cumplimiento de los procesos a desempeñar.

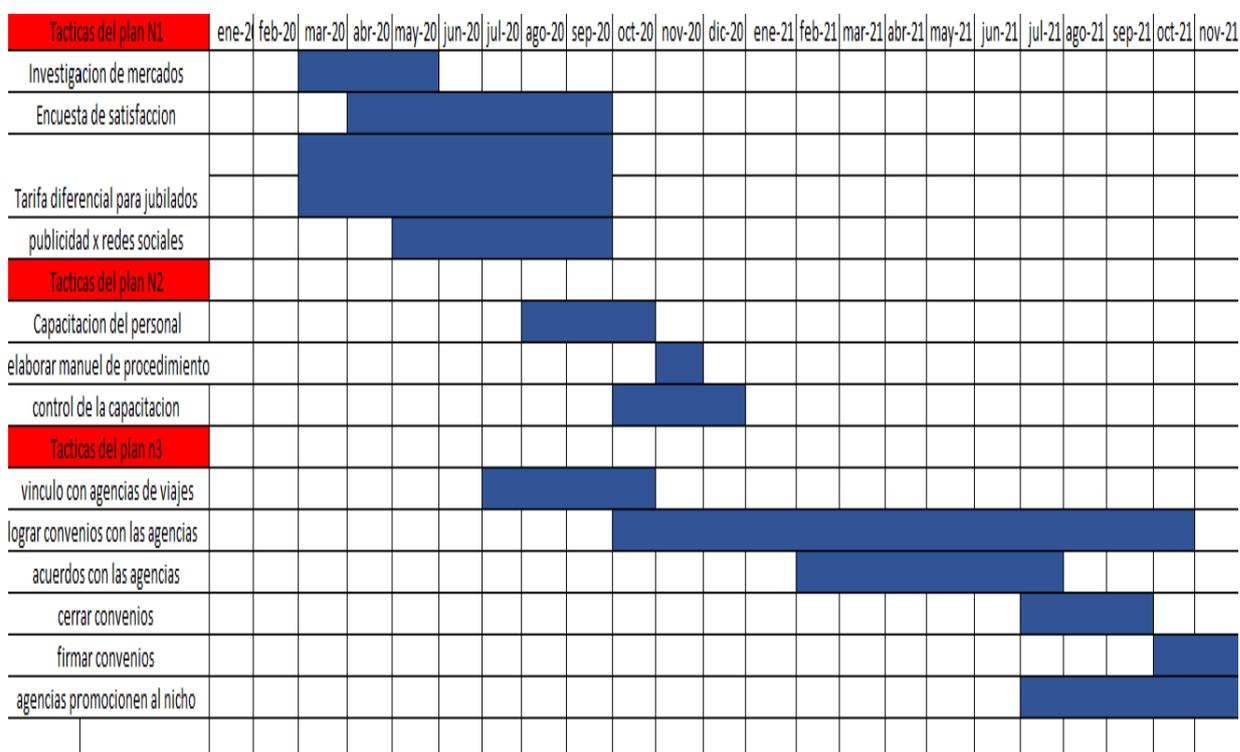


Diagrama de Gantt Fuente: Elaboración Propia.

Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto del proyecto mediante una tabla en la que se detalla el tiempo de duración de cada actividad y los costos en los que se incurrirán para alcanzar los objetivos planteados.

Tácticas a Implementar de los planes de acción.	Costo monetario
Realizar una investigación de mercado para averiguar los gustos y necesidades de los jubilados. Al costo total, primero calculas las horas de trabajo durante los tres meses consecutivos de investigación que son 2 horas al día, Sin tener en cuenta sábado y domingo ya que por mes son 20 días consecutivos y por último la hora cobra (2*20*2500)* 3 meses.	(2*20*2500)* 3 meses.= \$300.000
Encuesta de satisfacción durante 6 meses. Gastos de librería 400 fotocopias x cada mes. Cada	(400 *3)=1200*6 \$7.200

<p>fotocopia tiene de costo \$3.(anexo 4)</p>	
<p>Publicidades en redes sociales durante 5 meses y en cada mes es un gasto de \$5000 lo cual se tiene en cuenta los costos de Instagram, Facebook, sitios web y google app.</p>	<p>(5*5000)= \$ 25.000</p>
<p>Capacitación al personal y Catering .El servicio de catering y la capacitación es para 10 empleados del hotel y se llevara a cabo en la sala de convenciones del hotel. El precio por persona de cada desayuno es de 140,60 + IVA. (Anexo 2)</p>	<p>\$140,60 *0,21 = \$170 precio con IVA= \$170 * 10 = \$1700 En servicio de catering. El pago de la capacitación por tres meses consecutivos es de \$34000. Total (\$34000+ \$1700)= \$35700</p>
<p>Elaborar un Manuel de procedimientos. Se llevaran a cabo 10 manuales fotocopiados ya que cada una tiene un costo de \$3 y un total de 50 páginas.(Anexo 4)</p>	<p>(3*50)=\$150*(10) = \$1500</p>

Cerrar el convenio con las agencias de viaje por medio de un abogado.	\$80.000
Firma de un escribano para cerrar el convenio.	\$1500
Publicidad en las agencias de viaje con que el hotel realizo los convenios. Se tiene en cuenta para hacer un cartel que tenga el objetivo de promocionar el nombre del hotel y folletos. (Anexo 3)	\$7315
Honorarios Profesionales de un administrador de empresas.(anexo 1)	\$2000
Total : \$452.900	

Presupuesto Fuente: Elaboración propia

Retorno de la Inversión

En el siguiente cuadro se llevó a cabo calcular la fórmula del ROI, lo que significa que por medio de esta fórmula calculas en forma numérica si tu empresa con el proyecto que quiere implementar analizando sus costos y el beneficio obtendrían una ganancia. El cálculo se logró consiguiendo del balance del hotel Howard Johnson el resultado final de utilidad del año 2018, es decir el neto aumentando un 10 % que es el objetivo corporativo que se planteó para lograr los ingresos que se quieren generar para finales del 2020 en el nicho de jubilados . Como se muestra en el cuadro el resultado final neto obtenido del año 2018 fue de \$ 14239286,11 y de ese monto se calculó un 10 % que es la utilidad que se quiere lograr que es de \$1423928,611. Además se calcularon los costos de dicho proyecto a través del presupuesto que

da como resultado \$452.900. Realizando la fórmula del ROI, se obtuvo que por cada peso invertido ganas \$2,14

Costo de aplicar el proyecto	\$452.900
Ingresos año 2018	\$14.239.286,11
Porcentaje de Aumento por implementación del proyecto.	10%
Ingreso por el aumento del 10%.	\$1.423.928,611
ROI por cada peso invertido. $((\text{ingreso} - \text{inversión} / \text{inversión})) \times 100$.	\$2,14
ROI en termino de porcentaje (100)	214%

Retorno de la Inversión Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión

De acuerdo a lo analizado en las páginas anteriores se concluye que es muy importante que el hotel logre adaptarse al nicho de jubilados , ya que se reconoció como una oportunidad enfocarse específicamente en el mismo cubriendo sus necesidades y poder lograr brindarles las comodidades y las instalaciones acordes a ellos .Por lo tanto uno de los planes de acción que se propuso para lograr potenciar y llegar a una solución es que se haga convenio con la agencia de viajes de las obras sociales más prestigiosas e importantes generando así, un aumento en la cantidad de personas jubiladas que disfruten de las instalaciones del hotel. Además realizar publicidades en las mismas agencias para que la gente pueda conocer los servicios que brindamos y se sientan atraídos en elegir el hotel.

Otro plan es realizar una investigación de mercado para conocer los gustos y necesidades de los mismos, de esta manera los planes de acción propuestos van a generar un buen resultado para la obtención de los objetivos planteados. Una de las posibles dificultades que puedo llegar a encontrar es que el personal no logre capacitarse correctamente, estar

motivado, contento en su trabajo y no brindarles las soluciones y atención personalizada para cada cliente jubilado.

Ultimando, se propuso aumentar la utilidad de la empresa en un 10% en el nicho de jubilados lo cual es el objetivo corporativo para lograr potenciar al máximo al hotel, logrando atraer a las personas de tercera edad que son las que disponen de tiempo y son fieles a la hora de elegir donde vacacionar y volviendo al sitio donde se sintieron muy bien.

Para finalizar con respecto a la fórmula del ROI, si se desea implementar este proyecto va generar que el hotel por cada peso invertido gane \$2,14%. Y por último se brindara al huésped una experiencia única, dejándolo satisfecho y con ganas de volver.

Recomendaciones profesionales

Una vez finalizado el trabajo se sugieren algunos aspectos a mejorar en el hotel:

- Utilizar la sala de convenciones para aumentar la cantidad de eventos durante el año.
- Los empleados deberán estar motivados logrando que la empresa genere un muy buen clima organizacional para que ellos se sientan con ganas de ir a trabajar, hagan sus trabajos de manera eficiente y rindan un 100%.
- Capacitar a los empleados para que puedan aprender y dar lo mejor de ellos, además para que se mantengan motivados plantearles objetivos a largo y mediano plazo.
- Lograr adaptarse a los cambios implementando charlas para que los empleados del hotel no les resulte tan difícil poder cambiar las maneras de trabajar y actualizarse con la tecnología en especial con software para que sea pueda trabajar de manera más óptima.
- Conseguir mejorar la infraestructura del hotel en especial la pileta climatizada que tiene sus críticas por parte de clientes del hotel y realizar variedad de actividades recreativas para el público de jubilados.
- Desarrollar técnicas para atraer al turismo corporativo, ya que es tendencia el coworking y eventos relacionados.

Bibliografía

Ancín, S. d. (2012). *El plan estrategico en la practica* . España: ESIC.

ANSES . (2019).

BANCO MUNDIAL. (08 de 04 de 2019). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial:

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

CORDOBA TURISMO . (2019). Obtenido de legislacion turistica y hotelera :

<https://www.cordobaturismo.gov.ar/legislacion-turistica-y-hotelera/>

Hill y Jones . (2015). *Administracion Estrategica* . mexico .

HILTON HOTELS & RESORTS. (2019). Obtenido de

https://www.hiltonhotels.com/es_XM/hilton-hotels-and-resorts/

INDEC. (febrero de 2019). *perfil* . Obtenido de

<https://www.perfil.com/noticias/economia/indec-la-inflacion-de-febrero-fue-de-38.phtml>

Instituto economico hotelero . (enero de 2019). Obtenido de

http://ithargentina.com.ar/observatorio_economico_hotelero_actualidad_turistica.php

Legislacion provincial y hotelera de cordoba . (2019). Obtenido de

www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2013/02/18LeyAlojamientoyDto1359.pdf

Mintzberg, H. (2003). *El proceso estrategico* . Mc graw hill .

Normas iso 14001 . (2019). Obtenido de www.normas-iso.com/iso-14001/

Observatorio economico hotelero . (2018). Obtenido de

http://ithargentina.com.ar/observatorio_economico_hotelero_actualidad_turistica.php

Porter. (1991). *Estrategias genericas* . Obtenido de academia edu :

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30781720/porter_cap_2.pdf?response-content-

[disposition=inline%3B%20filename%3DEstrategias_competitivas_genericas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ](#)

Secretaria de turismo de villa carlos paz. (2018).

Thompson y Strickland. (2003). *Administracion Estrategica*. Mc graw Hill.

Anexo

Anexo 1: Valor de los honorarios Profesionales de Administración.

Concepto, Trámite, Organismo	VALOR EN MODULOS	Honorarios \$
5. ATENCION INSPECCIONES FISCALES		
Monotributista / AFIP - Inspección integral	15	1.500,00
Micro Empresa / AFIP - Inspección integral	20	2.000,00
Pequeña Empresa / AFIP - Inspección integral	30	3.000,00
Mediana Empresa / AFIP - Inspección integral	50	5.000,00
Gran Empresa / AFIP - Inspección integral	80	8.000,00
Inspección de DGR 50% de los importes por inspecciones de AFIP		
Inspección de Rentas Municipales 30% de los importes por inspecciones de AFIP		

Anexo 2: Servicio de catering para la capacitación del personal.



Dulce de leche
Mermelada
Jugo de naranjas
Ensalada de frutas
Queso untable
Jamón
Queso
Pan lactal blanco y negro
Yogurt
Cereales
Frutas

♦ CoffeeBreaks

Servicio de pie, por persona

OPCION 1:

Precio por persona \$140,60 + IVA

Infusiones calientes: café, variedad de tés, mate cocido, leche
Variedad de facturas dulces y saladas

Anexo 3: Presupuesto para la publicidad de carteles y folletos en la agencia de viaje.

Lonas impresas

- 1 cartel en L de 2.0 x 0.7 mts
- 1 cartel en L de 2.0 x 0.9 mts
- 1 marquesina central de 4.0 x 0.55 mts

Los 3 trabajos da un total de 5.5 mt2

Precio: \$ 4.175

Colocación

- Para colocar las lonas en los bastidores se realiza el tensado de las mismas.

Precio: \$ 2.400

Folletos

- 50 folletos 10 x 15 cm, impresión full color y papel ilustración 130 grs

Precio: \$ 740



Anexo 4: costo de fotocopia de la librería para el Manuel de procedimientos y las encuestas.

FOTOCOPIAS	
ALEJANDRO	
27 de Abril 252 - loc. 13 (REINO) -Tel. 4251314	
Horarios de 9 a 19 hs.-Sábados 9 a 13hs	
cinalli2003@yahoo.com.ar	
Nombre:	Anillado <input type="radio"/>
Teléfono:	Abrochado <input type="radio"/>
Cantidad de copias: <u>1</u>	Ninguno <input type="radio"/>
.....	Cortar <input type="radio"/>
.....	TOTAL \$ <u>300</u>

