

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración

Seminario Final de Administración



Trabajo Final de Grado

Planificación Estratégica para el Hotel Howard Johnson en Carlos Paz

ALUMNA: Murillo Zegarra, Brenda Nadine

LEGAJO: ADM05008

DNI: 94624901

TUTORA: Sofía Rinero

Resumen

A lo largo del análisis realizado se evidencia una disminución de los resultados de la empresa en el último año 2018 en comparación del 2017 como resultado de una incorrecta aplicación de la planificación estratégica a nivel corporativo; posterior al análisis del macro entorno, micro entorno, fuerzas del mercado local; se observaron como factores la deficiencia en la infraestructura de la empresa, ausencia de políticas en la determinación de precios, gran rivalidad de competidores en el sector, una gran conciencia social con necesidad de búsqueda de lugares con mucha naturaleza, entre otros factores que se consideraron para el desarrollo del proyecto.

Tomando como estrategia competitiva y con la necesidad de mejorar los métodos para captar y mantener a más clientes, es por ello que brinda la posibilidad de establecer lineamientos para generar como objetivo el incremento en las ventas a través de una correcta aplicación de la planificación estratégica para los próximos 3 años, intensificando la estrategia de diferenciación que posee la empresa, teniendo como resultados posicionar al hotel dentro de la localidad, incrementar su participación local en el rubro hotelero, lograr un incremento en la satisfacción del cliente e incorporando estrategias funcionales de marketing buscando la exposición; otorgándole diferenciación en el mercado que garantice su supervivencia, con estratégicos planes de acción para sistematizar y organizar la mayor parte de los procedimientos tendientes a modernizar y enfrentar con seguridad los retos que se presentan en la labor diaria de la organización.

Como resultado, se pudo verificar que la empresa en estudio, debe poner en marcha el plan propuesto para lograr suprimir los puntos débiles encontrados que posibiliten emprender la actividad exitosamente logrando ser capaz de producir una ventaja competitiva sustentable, buscando así la estabilidad, aumento de sus ventas y crecimiento de la rentabilidad.

Palabras claves: Hotel, Planificación estratégica, Rentabilidad, Diferenciación, Calidad

Abstract

Throughout the analysis carried out, a decrease in the company's results in the last year 2018 compared to 2017 is evident; as a result of an incorrect application of strategic planning at the corporate level; after the analysis of the macro environment, micro environment, local market forces were observed as factors the deficiency in the company's infrastructure, absence of policies in the determination of prices, great rivalry of competitors in the sector, a great social conscience with the need to search for places with a lot of nature, among other factors that were considered for the development of the project.

Taking as a competitive strategy and with the need to improve methods to attract and keep more customers, that is why it offers the possibility of establishing guidelines to generate as an objective the increase in sales through a correct application of strategic planning for the next 3 years, intensifying the differentiation strategy that the company has, having as a result to position the hotel within the locality, increase its local participation in the hotel industry, achieve an increase in customer satisfaction and incorporating functional marketing strategies seeking exposure; giving it differentiation in the market that guarantees its survival, with strategic action plans to systematize and organize most of the procedures to modernize and safely face the challenges that arise in the daily work of the organization.

As a result, it was possible to verify that the company under study, must implement the proposed plan to achieve the removal of the weaknesses found that allow to undertake the activity successfully achieving the ability to produce a sustainable competitive advantage, thus seeking stability, increased sales and growth of profitability.

Keywords: Hotel, Strategic planning, Profitability, Differentiation, Quality

Índice General

INTRODUCCIÓN	6
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	9
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	9
Variable Política.....	9
Variable Económica.....	10
Variable Sociocultural	11
Variable Tecnológica	12
Variable Ecológico.....	13
Variable Legal-Jurídico.	13
ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	14
ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	14
Barreras de entrada:	14
Rivalidad entre competidores:	14
Poder de negociación de los clientes:	15
Poder de negociación de los proveedores:	15
Amenaza de sustitutos:	15
ANÁLISIS INTERNO	16
CADENA DE VALOR:	16
ANÁLISIS FODA.....	17
MARCO TEÓRICO	20
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	20
ESTRATEGIA	21
VENTAJA COMPETITIVA.....	22
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	23
PROPUESTA DE APLICACIÓN	25

MISIÓN.....	25
VISIÓN	26
VALORES	26
POLÍTICAS	26
PLANTEAMIENTOS DE OBJETIVOS	27
OBJETIVO GENERAL	27
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN	28
Plan de acción N° 1: Mercadotecnia y eficiencia	28
Plan de acción N° 2: Desarrollo de la capacidad de respuesta hacia los clientes	30
Plan de acción N° 3: Desarrollo de sustentabilidad	31
Plan de acción N° 4: Penetración de mercados.....	33
GRÁFICO DE GANTT.....	35
PRESUPUESTO	36
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	37
REFERENCIAS.....	39

Introducción

En el presente proyecto de aplicación profesional se lleva a cabo por Howard Johnson, una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo, se ha convertido en la Argentina con la cadena con más cantidad de hoteles, abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires, en el año 1997 para embarcarse hacia una carrera de crecimiento sostenido, siguió con su crecimiento y dos años más tarde empieza su despliegue en diferentes provincias de la Argentina. Encontraron una gran necesidad de establecer nuevas propiedades que brindaran tanto al público de empresas como al del placer, establecimientos de alta calidad y confort dentro de parámetros tarifarios aceptables para dicho mercado, actualmente cuenta con 35 hoteles en todo el país.

La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/u operación 7.100 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo, tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. La cadena de hoteles cuenta con 4 categorías (Plaza-hoteles de lujo de 5 estrellas; Howard-hoteles de 4 estrellas; Inn- hoteles de 3 estrellas; Express- hoteles de ruta)

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Eliot), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal. A sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, el hotel ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Además, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa&health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones.

Bajo la modalidad de Condo Hotel, a través de diferentes inversiones las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen; la empresa atraviesa por uno de sus mejores momentos, siendo una marca reconocida y posicionada en el rubro hotelero, a diferencia de una renta inmobiliaria tradicional con una rentabilidad del 4% anual, esta propuesta ofrece una rentabilidad anual de alrededor del 7%.

La empresa tiene como estrategia involucrarse en el mercado local con un fuerte foco en el turismo familiar y al mismo tiempo diseñar productos y servicios que se adapten a las

necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.). La idea es atractiva y al mismo tiempo compleja, ya que involucra diferentes necesidades que dificultan poder satisfacerlas todas simultáneamente. Uno de los desafíos importantes es desarraigar, romper con la idea de que Carlos Paz es solo turismo mochilero, se busca que el hotel brinde servicios de calidad dentro de los desafíos propuestos. Esto al mismo tiempo llevara a que el segmento corporativo de la provincia elija a Carlos Paz como punto de encuentros de reuniones y eventos.

Al ser una marca ya consolidada en el mercado prácticamente no se han visto publicidades o anuncios de dicha marca, ya que con un producto hotelero de alta calidad, apunta a un sector específico que ya se encuentra adquirido, que viene sorprendiendo y superando siempre las expectativas de sus huéspedes, en general este tipo de rubro (hotelero) no maneja un tipo de propaganda muy llamativa.

En base a la entrevista proporcionada por la organización expone una reciente introducción en el 2018 en publicidad intensificada hacia los convenios con distintos eventos, presencias, proyectos, entre otros para llevar a cabo y atraer un mercado marcado por objetivos establecidos en la estrategia corporativa. Se seguirá trabajando sobre esto para afianzar a este sector de clientes y hacer de Carlos Paz un lugar diferencial, una propuesta atractiva hacia este nuevo proyecto, que los distintos sectores se sientan identificados con este lugar, generar sentido de pertenencia en la comunidad de Carlos Paz y Córdoba con el hotel.

A la vez se trabajará para ampliar el mercado corporativo con tarifas competitivas basadas en la calidad del servicio que se brinda y satisfacer las necesidades de los nuevos grupos de interés que se presentan en el actuar devenir del mercado hotelero.

“Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años” (Hill y Jones, 2009).

Uno de los ejemplos exitosos que ilustra este tipo de ventaja competitiva es el caso de Toyota. Hill (2009) quien afirma:

“El modelo de negocios de diferenciación amplia de Toyota se basa, del lado de la demanda, en tener una gama de vehículos que mejore el valor que puede crear para varios grupos de clientes” (p.175).

El hotel está orientado bajo una ventaja competitiva de diferenciación manteniendo la esencia de la empresa, ofreciendo una atención al cliente impecable y sacando provecho del actual equipo profesional capacitado y talentoso de empleados con lo que cuenta la empresa, a la vez se destacará la ubicación de nuestra empresa, la calidad de nuestros servicios y el producto innovador que se creará conservando su misión, lo cual brinda orientación hacia los objetivos estratégicos que plantea la empresa.

También se alega un caso de éxito en el rubro hotelero como el de los Hoteles Hilton que muestra que un gran paso importante fue el de integrar completamente el abordaje del enfoque comercial a los sectores de ventas, ingresos, marketing, comercio electrónico. Ese método centralizado y colaborativo les permitió comprender las necesidades del hotel y su comunidad en profundidad, lo que desarrolla una estrategia consistente y coherente para atraer nuevos clientes. Bajo ese enfoque el equipo de comercio electrónico dirigió el tráfico hacia sus canales directos, involucrando a los gerentes de marketing, garantizando tener siempre contenido disponible y que sea de alta calidad.

En sus inicios se emplearon estrategias agresivas de gestión de tarifas que resultaron eficaces al impulsar el negocio. Cuando Conrad Hilton abrió el primer hotel con el nombre de Hilton en 1925, se propuso operar el mejor hotel de Texas. Como resultado de su compromiso, liderazgo e innovación, hoy Hilton es una de las marcas más respetadas del mundo.

Análisis de la Situación

Análisis del macro entorno

En el presente análisis se desarrollará bajo el modelo PESTEL, se tomó como base para el análisis principalmente los datos aportados por el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) del último bimestre desde enero a marzo del 2019 y entre otros aportes analizados de fuentes confiables.

Variable Política

Actualmente, Argentina se encuentra en medio de un importante proceso electoral. Mauricio Macri, el actual presidente del país, dará por finalizados sus 4 años de mandato en diciembre de este 2019. A la par este año también se realizará en Córdoba las elecciones provinciales y municipales, en las que se definirá gobernador, intendente capitalino y ediles del Concejo Deliberante, esto conllevaría el posible cambio de leyes con la esperanza de un cambio en el manejo financiero del sector público a fin de superar y mejorar la situación del país.

El gobierno del actual presidente de la nación y Gustavo Santos, el secretario de Gobierno de Turismo, mantuvieron un encuentro con representantes de la Mesa de Turismo de las provincias de Chubut, Río Negro y Tierra del Fuego, con los cuales avanzó en el diseño de acciones tendientes a potenciar la actividad turística en la región más austral del país. En palabras de Santos (2019) afirma: “Estamos recorriendo todas las regiones del país con el Presidente porque el turismo es un factor fundamental en el desarrollo de Argentina, no solo aporta al desarrollo de las economías regional, sino también es clave en la generación de empleo”. Se plantea la idea de mejorar las rutas nacionales y provinciales para el atractivo y seguridad de los turistas al país.

Estas políticas impactan de manera positiva en la cantidad de viajeros hospedados en hoteles y establecimientos para hoteleros de todo el país. Durante enero del 2019 se marcó un record con 2,2 millones de turistas, de acuerdo a los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) que elabora el INDEC

El crecimiento, del 1,2 por ciento comparado con el mismo mes de 2018, trepó hasta el 17,3 por ciento en el caso de los turistas extranjeros. Las provincias elegidas por los turistas son Buenos Aires y Córdoba con el 30% y el 20,8% respectivamente.

Argentina presentó su oferta turística en Chile. La CAT (Cámara Argentina de Turismo) firmó un convenio junto a FEDESUD y al Ministro de Turismo De la Nación de promoción e integración turística con Chile a mediados del 2018. Se trata de un acuerdo entre el sector público y privado de Argentina y Chile. Implica esfuerzos para agilizar el visado y optimizar la atención de turistas en pasos fronterizos, lo cual servirá para potenciar la oferta turística regional. Además, permitirá afianzar la integración de circuitos turísticos comunes. Este acuerdo tuvo una repercusión en el último año de un incremento en un 3,4 en el 2018 a diferencia del 2017; se conoce que el 50 % representa a las edades de 30 a 59 años, un 20% a los mayores de 60 años.

La Visa de Valor Conjunto apunta a la reciprocidad de reconocimiento de visados para apuntalar el establecimiento de un sistema que permita a los turistas de terceros países visitar indistintamente ambas naciones. La promoción de los circuitos turísticos integrados que conecta los dos Parques Nacionales a través de los pasos fronterizos.

Se anunció la feria de vuelos a través de la plataforma virtual llamada Viajar, el gobierno nacional con este evento ofrece descuentos de un hasta un 70% para vuelos en épocas de baja temporadas que implican los meses de marzo a junio, junto a esto también los descuentos involucran servicios de excursiones y alojamientos.

Variable Económica

El sector de turismo y hoteles se caracteriza por tener un rol anti cíclico con diferencia del año anterior a mediados del mes de octubre, el proxy mensual del PIB (EMAE) cayó un 4% interanual, para ese mes el número de viajeros registrados por la encuesta de ocupación hotelera se redujo solo 0,9 % mientras que las pernoctaciones aumentaron un 0,7 %. Dicha diferencia se explica por el aumento de las exportaciones de este servicio (alojamiento de no residentes) y por la sustitución de importaciones (argentinos que dejan de salir al exterior y que se vuelcan al mercado local parcialmente).

Según el informe proyectado del FMI de este año 2019 muestra un país con una caída del PBI en un -1,2 % en comparación del año pasado de -2,5 %, proyectando en el 2020 un incremento del 2,2 %. A la vez que un 30,5% de inflación la ubica en el sexto puesto del ranking mundial de los países con mayor inflación.

Dicho ranking muestra que el desempleo del 2019 se ubicara con un 9,9 % (0,7 % de incremento a comparación del 2018) y proyectando el mismo porcentaje en el 2020.

Imagen N° 1

PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL: DESACELERACIÓN DEL CRECIMIENTO, PRECARIA RECUPERACIÓN

Cuadro del anexo 1.1.3. Economías de las Américas: PIB real, precios al consumidor, saldo en cuenta corriente y desempleo
(variación porcentual anual, salvo indicación en contrario)

	PIB real			Precios al consumidor ¹			Saldo en cuenta corriente ²			Desempleo ³		
	2018	Proyecciones		2018	Proyecciones		2018	Proyecciones		2018	Proyecciones	
		2019	2020		2019	2020		2019	2020		2019	2020
América del Norte	2,7	2,2	1,9	2,7	2,2	2,7	-2,3	-2,4	-2,6
Estados Unidos	2,9	2,3	1,9	2,4	2,0	2,7	-2,3	-2,4	-2,6	3,9	3,8	3,7
Canadá	1,8	1,5	1,9	2,2	1,7	1,9	-2,6	-3,1	-2,8	5,8	5,9	6,0
México	2,0	1,6	1,9	4,9	3,8	3,1	-1,8	-1,7	-1,9	3,3	3,5	3,6
Puerto Rico ⁴	-2,3	-1,1	-0,7	2,5	0,3	1,3	11,0	11,0	11,2
América del Sur⁶	0,4	1,1	2,4	7,1	8,1	6,1	-1,8	-1,9	-1,9
Brasil	1,1	2,1	2,5	3,7	3,6	4,1	-0,8	-1,7	-1,6	12,3	11,4	10,2
Argentina	-2,5	-1,2	2,2	34,3	43,7	23,2	-5,4	-2,0	-2,5	9,2	9,9	9,9
Colombia	2,7	3,5	3,6	3,2	3,4	3,2	-3,8	-3,9	-3,8	9,7	9,7	9,5
Venezuela	-18,0	-25,0	-10,0	929.789,5	10.000.000	10.000.000	6,0	1,4	-1,9	35,0	44,3	47,9
Chile	4,0	3,4	3,2	2,3	2,3	3,0	-3,1	-3,2	-2,8	6,9	6,5	6,2
Perú	4,0	3,9	4,0	1,3	2,4	2,0	-1,5	-1,4	-1,5	6,7	6,6	6,5
Ecuador	1,1	-0,5	0,2	-0,2	0,6	1,2	-0,7	0,4	1,4	3,7	4,3	4,7
Bolivia	4,3	4,0	3,9	2,3	2,3	3,6	-4,7	-5,2	-5,1	4,0	4,0	4,0
Uruguay	2,1	1,9	3,0	7,6	7,6	7,2	-0,6	-0,8	-1,2	8,0	8,1	7,9
Paraguay	3,7	3,5	4,0	4,0	3,6	4,0	0,5	-0,8	0,4	5,6	5,7	5,8
América Central⁶	2,7	3,2	3,5	2,6	2,7	3,0	-3,6	-2,9	-2,7
El Caribe⁷	4,7	3,6	3,7	3,7	2,4	4,3	-2,3	-2,3	-2,0
<i>Partidas informativas</i>												
América Latina y el Caribe ⁸	1,0	1,4	2,4	6,2	6,5	5,1	-1,9	-1,9	-2,0
Unión Monetaria del Caribe Oriental ⁹	2,1	4,0	3,1	1,3	1,6	2,0	-10,5	-9,6	-9,4

Nota: Los datos correspondientes a algunos países se basan en el ejercicio fiscal. Véase en el cuadro F del apéndice estadístico la lista de economías con períodos excepcionales de declaración de datos.

Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2019.

Lo que muestra el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2010) es que el índice de precios al consumidor aumentó 2,6 % mensual y acumuló un alza de 47,6 % en el año. Si bien la inflación de diciembre es elevada, los últimos meses marcan una desaceleración respecto del pico de septiembre (6,5 % mensual). 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 restaurantes y hoteles registró en 2018 una inflación de 39 %, por debajo del promedio nacional. Estos porcentajes muestran que ha mejorado la propuesta al rubro.

En los últimos meses se percibe un incremento del valor del dólar, una devaluación de la moneda con un precio de compra de \$41,2 y un precio de venta de \$43,2 (tipo de cambio del Banco de la Nación Argentina), acumulando hasta el 2018 un 101,4 % de variación acumulada del tipo de cambio nominal.

Variable Sociocultural

Con la información aportada en el último censo elaborado en el año 2010, Argentina cuenta con un total de 40.1170.96 habitantes, siendo Córdoba la provincia que representa el 8,25 % con 3.308.876 habitantes. Según muestra el Instituto Geográfico Nacional, el número de habitantes es de 43.131.966 en el año 2015 y se estima que para el 2020 será de 45.376.763. La provincia de Córdoba es proyectada con 3.567.654 habitantes en el 2015 y un aproximado de 3.760.450 habitantes en el 2020 (INDEC, 2010).

La encuesta de turismo internacional mostrada por el INDEC, en noviembre de 2018 la llegada de turistas no residentes a la Argentina fue estimada en 274,6 mil personas, con un incremento interanual de 12,3 %. Las salidas al exterior alcanzaron un total de 276,6 mil turistas residentes, cifra que registró un descenso interanual de 19,8 %. En el acumulado de enero a noviembre, se alcanzaron 2.465,4 miles de llegadas de turistas no residentes a la Argentina, un aumento de 6,9 % interanual. Las salidas totalizaron 4.205,9 miles de turistas residentes en igual período, marcando un incremento interanual de 0,3%. Así, el resultado neto de la balanza turística para los primeros once meses de 2018 fue de 1.740,5 mil personas más en el flujo de salida que el de entrada.

Junto a la encuesta de la ocupación hotelera del INDEC, en octubre del 2018 se muestra un descenso del 0,9 % en el número de viajeros hospedados, y a la vez un aumento del 0,7 % en las pernотaciones.

Variable Tecnológica

El mundo actual ha mostrado que el uso de la tecnología es un factor estratégico en el actual siglo 21, con la existencia de sistemas de reservas en línea de establecimientos de hospedaje a nivel mundial en el mercado actual con gran competencia brinda a los turistas internacionales y nacionales gran facilidad con mecanismos de compra, consulta, experiencia sobre reservas y hospedaje. Esto es positivo para la empresa, la cual entra a un mayor mercado donde el cliente accede con gran tranquilidad, confianza y rapidez a gestionar sus reservas, ofreciendo protección y cuidando de sus datos con las políticas que maneja la organización.

Según la información que ofrece la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), en el año 2017 el 43% de la población mundial tiene acceso a internet, lo que representa a 3.200 millones de habitantes. La tecnología ofrece la oportunidad de mejorar el rendimiento y la productividad de los hoteles.

Con la información brindada por el Instituto Tecnológico Hotelero de Madrid, se contempla una gran cantidad de proyectos en maquinaria orientados a la sustentabilidad, en sus distintas formas como ahorro energético, eficiencia hídrica, entre otros. Estos son utilizados por la gran mayoría de hoteles en el mundo.

Variable Ecológico

Accorhotel inicio el proceso mundial de eliminación de los sorbetes hechos de plástico y serán sustituidos por unos de material inoxidable. Surge la reflexión y una búsqueda por una forma sostenible que incite al cambio de los hábitos de consumo. Actualmente en el país, Pinamar y Mar de plata ya ejecutan esta modalidad. Se promueve la incorporación de este proyecto a nivel nacional.

El Observatorio Económico Hotelero en su último informe de mayo del 2018 continúa con sus objetivos de desarrollo sustentable (ODS) donde propone 17 objetivos para emerger en una forma distinta y consciente de habitación.

Los viajeros se proponen explorar y conocer el mundo de manera sostenible, el informe brindado por el Observatorio Económico Hotelero de abril del 2018 realizado en España explica que el cambio va a ser posible con la colaboración de partes del ecosistema del turismo sostenible. También muestra que actualmente los usuarios buscan optar por alojamientos que respeten el medio ambiente y también deja ver porcentajes en aumento a diferencia de años anteriores, mostrando un incremento en la propuesta actual que el mercado brinda.

De la mano de la responsabilidad empresarial y social se evalúan distintas formas de sustentabilidad. Una propuesta actual es el programa de “Hoteles más Verdes” que propone bajo una certificación tercerizada “premiar los mejores proyectos de innovación aplicada para la integración de los principios de sustentabilidad en la cadena de valor de la hotelería del país” aspirando también a la certificación internacional con el Global Sustainable Tourism Council (GSTC).

Variable Legal-Jurídico.

La ley 25326 “Ley de Protección de los Datos Personales” garantiza a los ciudadanos de existencia física y también de existencia ideal, de esta manera pretende, según el Artículo 1, 1er párrafo, reconocer a los ciudadanos los derechos de rectificación, acceso, oposición, la cual significa negarse a facilitar un dato de carácter personal, entre otros derechos que son de carácter personal.

La ley 25997 “Ley Nacional de Turismo” plantea los lineamientos que tienen como finalidad la promoción y regulación de la actividad turística con base en mecanismos

necesarios para la creación, aprovechamiento y protección de los recursos turísticos nacionales, incorporando la participación de los sectores públicos y privados en la actividad.

Análisis del Micro entorno

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación se expone el análisis del entorno competitivo en el rubro de hotelería dentro de la localidad de Carlos Paz para determinar su potencial de competitividad.

Barreras de entrada:

En la industria hotelera de la localidad de Carlos Paz, al ser una zona muy turística y de mucho movimiento en temporada alta, las barreras de entrada son:

- Altos costos de marketing con respecto a la comunicación y comercialización del hotel.
- Necesidad de gran capital financiero para la implementación de la infraestructura.
- Fidelización y reputación de los clientes con la empresa.

Por lo mencionado anteriormente, se concluye un alto nivel en las barreras de entrada en la industria hotelera de la localidad de Carlos Paz.

Rivalidad entre competidores:

En este contexto la industria hotelera se ve determinada por organizaciones que han sabido establecer su propia insignia y otras que solamente trabajan bajo la prona de comercialización.

Se mencionan algunas de las más destacadas e importantes en el rubro y en relación a la categoría de servicio ofrecido dentro de la localidad se tiene: Pinares Panorama Suite y Spa (competencia directa), Amerian Carlos Paz, Portal del Lago (hotel de categoría veraniega), Eleton, Pinares del Cerro.

La rivalidad interna en general es alta, siendo un lugar con gran demanda de plazas entre empresas principalmente del mismo nivel de categorización ofreciendo servicios similares, variando la categoría y clasificación del establecimiento de hospedaje.

Poder de negociación de los clientes:

En el país y en Latinoamérica, los turistas extranjeros en la gran mayoría eligen el hospedaje con base en recomendaciones de internet o de algún conocido que haya adquirido algún servicio de los que brinda la empresa, algunas de las plataformas online muy recurrentes para hospedajes, servicios y todo el combo que implica un viaje o unas vacaciones son Trivago, Booking, Tripadvisor, entre otros.

De lo analizado anteriormente también se explica que el cambio del servicio que ofrece la empresa al de una marca competidora es relativamente bajo. Los consumidores no tienen el acceso fácil a poder integrarse hacia atrás de la cadena, se considera que esto aumenta el potencial de ganancias para el empresario, en conclusión el poder de negociación de los clientes es bajo.

Poder de negociación de los proveedores:

Existen muchas organizaciones en el mercado que brindan productos que se utilizan en el día a día de la empresa en cuestión, tales organizaciones brindan productos de limpieza, servicios de cable, internet, telefonía, alimentos, entre otros. En este caso al tener pocos proveedores fidelizados con la organización y al ser mayormente pequeños, y gracias al nivel de facturación que le otorga la empresa, no mostrarían una amenaza. De la misma forma se está en búsqueda de nuevos proveedores, permitiendo disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos. En otras palabras, poseen un poder de negociación bajo.

Amenaza de sustitutos:

Actualmente existen barreras altas al ingreso de nuevos competidores, los sustitutos se explican como un hospedaje a un nivel distinto con lo que brinda la organización, esto quiere decir que se sustituye por hospedaje en campamentos, casa de familiares, entre otras. Al ser un entorno muy competitivo se encuentra en frecuente adaptación y evolución, haciendo compleja la elección del mejor sistema que puede ofrecer la organización.

Se puede expresar a los sustitutos comparándolos con las distintas categorías en el servicio ofrecido, tal categorización se refiere al pasar de ser un servicio de 5 o 4 estrellas a un nivel medio o bajo como hostales u otras propuestas. En conclusión con lo referido se concluye que el nivel de amenaza de los sustitutos resultaría ser bajo.

Análisis interno

Para realizar el análisis interno se hará uso del análisis FODA, éste dará una perspectiva de las amenazas y oportunidades externas, a la vez se obtendrá un panorama de las capacidades y deficiencias de recursos de la empresa con base en la información propuesta. Al mismo tiempo la empresa cuenta con una cadena de valor definida donde se describen las actividades principales y actividades de apoyo con los que cuenta la organización como lo evidencia la siguiente imagen.

Cadena de valor:

Imagen N° 2

Actividades de soporte	Infraestructura	Hotel condo con inversores que son propietarios de parte de las instalaciones Financiación a través de los accionistas de la empresa				Margen
	Recursos Humanos	Dotación de 43 colaboradores Inducción de los colaboradores que recién ingresan. Capacitación de gestión				
	Tecnología	El hotel utiliza sistemas de gestión como Flexxus, Opera Y Arion				
	Compras	Compras de insumos para el hotel (limpieza, librería, maquinaria, etc.), elementos de seguridad para el personal				
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicios postventa	
	Servicio de check in	Servicio a las habitaciones	Checkout	Promociones	Encuesta de satisfacción	
	Ingreso de huéspedes	Organización de eventos		Investigaciones de mercado	Seguimiento de ventas y compras repetidas	
		Mantenimiento general		Ventas directas	Resolución de quejas	
				Sponsoreos		
				Organización de eventos solidarios		
				Convenios		
Actividades primarias						

Fuente: Hotel Howard Johnson, 2019.

Análisis FODA

Cuadro N°1

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional altamente capacitado en hotelería y turismo, con vocación de servicio, estudios y experiencia en el rubro. 2. Cultura basada en el compañerismo. 3. 70 años de experiencia en el rubro hotelero internacional. 4. 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. 5. Producto hotelero de alta calidad. 6. Proveedores confiables y elegidos cuidadosamente conservando el estándar de calidad. 7. Certificación con “Hoteles Verdes”. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La oferta del hotel está dirigida a amplios segmentos de clientes. 2. Deficiencias en la infraestructura de la empresa. 3. Las actividades de hotel carecen de unidades de negocios. 4. No cuenta con sistema de inventarios, ni registro en planillas. 5. Ausencia sistema de costeo, sistema de gestión de compras y de un software contable específico. 6. No existen políticas en la determinación del precio.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preferencia por las sierras de Córdoba a diferencia de otras localidades de la provincia. 2. Una conciencia social y ambiental a la naturaleza, repercute en la necesidad de búsqueda de lugares con mucha naturaleza. 3. Descuentos en vuelos, excursiones y alojamientos impulsados por el gobierno. 4. Existencia de operadores turísticos y agencias de viaje. 5. Existencia de servicios de reservas en línea. 6. Incremento del precio del dólar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores con gran participación y experiencia en el rubro, excelente calidad y servicio, con propuestas en responsabilidad social y sustentabilidad. 2. Zona turística que orienta a nuevos hoteles a brindar nuevos servicios. 3. Políticas cambiantes, afectan en los costos para mantener la calidad acompañadas de una suba en las tarifas del mismo nivel.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las *Fortalezas* del hotel, al estar ubicado dentro de la localidad de Carlos Paz, a 40 minutos del aeropuerto, a unos minutos del centro de la localidad, representa el hotel más grande de la cadena Howard Johnson en Argentina. El hotel cuenta con un privilegiado entorno natural, característico de las sierras de Carlos Paz, uno con la mayor cantidad de habitaciones dentro de la zona haciéndola atractiva al abarcar una mayor capacidad de huéspedes frente a la necesidad que se presente, de la misma forma al contar con una dotación oriunda de la ciudad, capacitado para la atención y satisfacción del cliente en su estadía por el hotel inmersa en una cultura de compañerismo haciendo un entorno agradable dentro de la organización que repercute en el trato al cliente.

Como consecuencia necesaria del proyecto “Hoteles más verdes”, surge como una necesidad en el proceso de gestión de la hotelería sustentable. Howard Johnson cuenta con la certificación en el nivel plata y apunta a conseguir el último nivel. Howie, la mascota verde, es un atractivo estratégico con el que cuenta la empresa, éste inventa una experiencia de recreación desde que el cliente llega al hotel, muestra una propuesta diferente caracterizándola por ser la única mascota y que ninguna otra de la competencia ofrece.

En las *Debilidades* al plantearse encarar un amplio número de segmentos de clientes con la estructura, capacidad y recursos que posee, resulta que no está acaparando a todos y esto genera pérdida en la rentabilidad. También se exponen algunas pérdidas que se refieren a la infraestructura del hotel, datos aportados por medios virtuales en los cuales se aprecia la opinión de los usuarios y su experiencia en cada uno de los hoteles que pudieron visitar, en general se evidencian unos problemas en la edificación del lugar, como la temperatura del agua no controlada, ruido continuo que traspasa las paredes, calidad de las habitaciones, entre otros comentarios aportados por los usuarios en las páginas web (Booking, Tripadvisor).

Se muestra la ausencia de importantes sistemas en las distintas áreas de la empresa, la cual repercute con el andar diario impidiendo mostrar resultados satisfactorios de los movimientos financieros, de la movilización de stock en las compras, retardando tareas a través de una registración rudimentaria no automática ni diaria. Al no estar divididas las actividades del hotel en unidades de negocios, no se especifican las tareas, pudiendo limitar el crecimiento de la rentabilidad.

“Igual que con otras estrategias corporativas, para incrementar la rentabilidad, una estrategia de diversificación debe permitir que la compañía, o una o más de sus unidades de negocios desempeñe una o más de las funciones de la cadena de valor” (Hill. Administración

Estratégica p.335). A la vez esto permitirá que la organización funcione con eficacia y eficiencia, invirtiendo menos que las demás empresas que no comparten recursos dentro de las unidades de negocios, el autor también expresa que si se comparten recursos dentro de las unidades de negocios, se pueden alcanzar economías de alcance, quiere decir que esto beneficiaría en general a la empresa como un todo.

Dentro de las *Oportunidades*, la devaluación del peso argentino, muestra un turismo más receptivo, incentivando al tránsito de nuevos destinos y zonas muy visitadas como lo es la provincia de Córdoba, un territorio turístico por excelencia en época de alta temporada, en especial las sierras muestra a un turismo en busca de contacto con la naturaleza y descanso que apuntala al turismo familiar. Esta localidad muestra un mayor movimiento turístico que las demás. El incremento de la cotización de la moneda extranjera trae como consecuencia que los residentes en el país opten por opciones en la Argentina y al tener una moneda devaluada impacta beneficiando a hoteles de 4 a 5 estrellas al mantener tarifas dolarizadas.

Las agencias de viaje y operadores turísticos son una propuesta atractiva para atraer más clientes, es un excelente medio hacia las distintas propuestas que el cliente puede experimentar en servicios, garantizando su confianza y accesibilidad.. También sobresale la facilidad en el uso de internet para ejecutar su transacción y operación en la compra de sus servicios.

Las propuestas y políticas que presenta el gobierno son una gran ventaja hacia el mercado hotelero, mostrando facilidades y formas de pago con importantes descuentos, incentivando el interés al consumo del cliente para vacacionar en épocas de temporada alta y salir de la rutina sin excusas.

Dentro de las *Amenazas*, tener competidores con gran participación y experiencia en el rubro genera una importante competencia entre aquellos que se encuentren ofreciendo niveles calidad similares al que brinda la organización, siguiendo los lineamientos sustentables y a la vez apuntando a los mismo objetivos que ya posee la organización y orientando a nuevas propuestas que hace aún más atractiva la competencia entre los mismos.

Las políticas actuales por las cuales el país está atravesando, afectan directamente la rentabilidad. En estos últimos años de gobierno se complica mantener el mismo porcentaje de rentabilidad ya acostumbrada y a la vez incrementar los beneficios de la organización ofreciendo la misma o mejor calidad brindada con un alza en el mismo nivel de las tarifas.

Marco Teórico

El presente proyecto de aplicación tiene el objetivo de mejorar la posición de la empresa, para lo cual se tiene que recorrer los pasos fundamentales que logren mejorar la posición de la misma y el atractivo hacia nuevos nichos de mercados como una distinción al nivel de posicionamiento ya adquirido en estos años por la empresa.

Las compañías actuales necesitan afrontar diferentes problemáticas, en este caso nuevos desafíos, es por eso que la mayoría necesitan tener una estrategia bien implementada que dé como resultado encaminar la compañía al devenir diario y a los cambios que trae el futuro incierto. A través de algunos conceptos importantes de autores referentes se definirán algunos conceptos trabajados como parte del análisis en la implementación.

Actualmente las empresas para hacer crecer la rentabilidad, ganancias y posición en el mercado, se ven en la necesidad de incorporar una forma de modelo de negocios para competir en la industria ya que necesitan competir con eficiencia para lograr todos los objetivos propuestos, esto puede encaminar a tener como resultado un modelo de negocios exitoso. (Hill y Jones, 2009)

Planificación estratégica

Hay diferentes conceptualizaciones sobre el concepto de planificación estratégica, según lo expuesto por Hill y Jones (2009), que menciona lineamientos de pasos para la ejecución y aplicación. Se empieza con la definición de la misión, la visión correcta de la organización junto con las metas corporativas; el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para lograr identificar las oportunidades y amenazas; el análisis del ambiente operativo interno de donde se extraen las fortalezas y debilidades de la organización; la selección de la estrategia para tomar posición con una ventaja competitiva que ayude a responder hacia las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; por último la implementación y desarrollo de la estrategia. Los objetivos son evaluar si las estrategias emergentes son las adecuadas a las necesidades y capacidades de la empresa. También se expone que la formulación de estrategias intentadas básicamente es un proceso hacia abajo, pero sin embargo la formulación correcta de estrategias emergentes es un proceso hacia arriba.

Se define a la planeación estratégica como la disciplina en las que se especifican y buscan ventajas competitivas de la organización para compararlas con su competencia y así lograr alcanzar objetivos financieros en relación con su misión y visión. (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Para una planificación estratégica exitosa es necesario que los directores planeen y se desarrollen no solo en el contexto de competencia actual, sino a la vez en el ambiente competitivo futuro, la colaboración de los administradores de todos los niveles de la corporación y todas las personas que componen la organización como conjunto permanente y orquestado, la acepten, entiendan y la apliquen de esa forma se logrará su máxima eficacia con gran sustentabilidad y competitividad en el largo plazo.

Estrategia

La estrategia puede definirse como un conjunto de acciones que guían la forma para obtener el mejor desempeño en la compañía. En general para casi todas las empresas el reto mayor es obtener un desempeño superior al de sus rivales (Hill y Jones, 2009).

La estrategia está compuesta por una lista de acciones ordenadas planificadas ayudando a la toma de decisiones encaminando a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia es un plan de acción orientada a dirigir un asunto con el fin de alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de acción (Kotler, 2006).

Estrategia de diferenciación

Consiste en ofertar en el mercado un producto o servicio similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior, para elegir ese producto de la empresa y no de la otra (Porter, 2009). Diseñar la estrategia de una empresa, es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve.

Ventaja Competitiva

Se habla de una ventaja competitiva cuando la rentabilidad es mayor que el promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Si es más alta la rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva. Y será sostenida cuando logre mantener esa rentabilidad por arriba del promedio durante varios años. (Hill y Jones, 2009)

Liderazgo estratégico

Se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2009). Como resultado se tiene un elevado desempeño de la organización incrementando el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas.

Por su parte, según lo establecen Chiavenato y Sapiro (2011), el liderazgo estratégico es la capacidad de vislumbrar, anticipar, manteniendo la flexibilidad de la administración total de la organización a través de las personas, con la delegación de facultades para crear y afrontar el cambio estratégico cuando sea preciso.

Para abordar con mayor claridad el desarrollo del presente se tomó como uno de los autores guía a Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones quienes en su libro *Administración Estratégica* abordan elementos que constituyen parte de la metodología expresa en este trabajo.

Diagnóstico y discusión

Con lo abordado precedentemente en el análisis FODA de la organización del Hotel Howard Johnson existen diversos factores que pueden contribuir o perjudicar el desarrollo de la misma, considerando al mismo tiempo que existen factores externos que no pueden ser resueltos por la empresa, la incorporación de un correcto plan que facilite el desarrollo contemplando la situación integral de la misma hará el desarrollo de las acciones más aceptadas.

Es así que se pudo diagnosticar que **carece de un correcto planeamiento estratégico** que le permita mantener un crecimiento sostenido en el tiempo que organicen el funcionamiento y direccionen la gestión de la organización para cumplir los objetivos propuestos enlazados con su misión y visión, evidenciando como problema una caída en la rentabilidad general de la organización en el último año. Se encontraron debilidades desarrolladas en el cuadro N° 1 de los cuales se abordó al problema por el que transita el hotel. Actualmente la organización tiene como objetivo encarar grupos de intereses muy opuestos, junto a desafíos organizacionales importantes, pero con todas estas variables inmersas en la organización hacen deficiente el manejo y control de la empresa que permita obtener resultados positivos. Es contraproducente poder satisfacer todas las necesidades de los segmentos que propone la organización, sería necesario la creación de más de un hotel para encarar los distintos grupos.

Con el análisis complejo del entorno y bajo lo expuesto anteriormente en este trabajo, la organización tiene la capacidad de desarrollarse pero necesita ajustarse a un plan estratégico que le permita funcionar de manera ordenada y sistematizada, inserta en un entorno complejo muy cambiante donde se desarrolla el rubro hotelero con un precio del dólar en constante alza y la devaluación del peso argentino amenaza directamente a este sector beneficiando a unos cuantos, al mismo tiempo al contar con reglamentación, leyes que justifican tener un correcto esquema para ejercer la actividad, justificando algunas barreras hacia posibles nuevos competidores del nivel ofrecido, propuestas atractivas del gobierno para mantener el crecimiento (ver análisis PESTEL y micro entorno), analizando lo expuesto, es necesario incorporar estrategias que sean sostenibles en el tiempo encarando distintos factores que den soluciones.

Las empresas del sector hotelero compiten a diario en un entorno ambiguo, turbulento, cambiante, donde se necesita ser capaz de incorporar estrategias que les permitan ser competitivas. Es necesario que las estrategias que se incorporen les permitan estar centradas en la creación de una ventaja competitiva sostenible. Para esto es necesario conocer a fondo al cliente, poder conocer sus necesidades y lograr satisfacerlas. Existen diferentes hoteles que trabajan para lograr destacarse dentro de la localidad ya que Carlos Paz tiene una gran demanda turística al estar rodeada de teatros, espectáculos, naturaleza, deportes al aire libre, generando ser un lugar atractivo para el rubro hotelero atrayendo a distintos grupos de interés con el afán de sumergirse en este atractivo turístico y vivir una experiencia distinta.

El rubro se encuentra rodeado por una gran competencia en referencia al mismo nivel de servicio brindado, tal competencia se fortalece con el cambio de cultura de compra de los consumidores, esto afecta directamente a la organización con el logro de los objetivos futuros en los próximos años de la empresa Howard Johnson, sumado a esto parte de la desorganización interna y prioridad en el orden de acciones determinantes con su logro y para la consecución de los mismos. Es fundamental, por lo tanto, contar con la información necesaria para evitar situaciones que pongan en riesgo su capital financiero y su actividad operativa habitual. Estas gestiones hacen necesaria la elaboración de una correcta y ordenada planificación estratégica a nivel corporativo para desarrollar una estrategia de diferenciación y lograr posicionar a la organización en la localidad de Carlos Paz.

De la necesidad de una solución propuesta específica para la organización relacionada con la temática trabajada, al incorporar una correcta aplicación de la planificación estratégica, dará lineamientos para asegurar llegar a los objetivos establecidos hacia el futuro, lograr dar un aporte distintivo de la competencia al aplicar la estrategia de diferenciación, otorgándole valor a los distintos servicios ofrecidos intensificando los mercados actuales, lograr establecerse y llegar a satisfacer los desafíos que propone la empresa. Se limaran las debilidades expuestas, se trabajara con la creación de sistemas que están ausentes en las diferentes áreas de la empresa, que permitirá tener un mejor panorama, control y seguimiento del manejo completo en cada una de las áreas, el control y corrección de inconvenientes en la infraestructura; se potenciará la experiencia que tiene la organización, posicionamiento de la marca, para trabajar sobre las falencias actuales que atraviesa la organización, de la forma más eficaz y eficiente.

No hay que olvidarse que este es un mercado imprevisible, debido a que pueden presentarse contingencias que no pueden ser anticipadas, por ende esto dificulta tener una precisión al pronosticar el futuro. En base a esto es necesario tener un modelo de gestión que brinde información certera y clara sobre diferentes aspectos de la organización. Howard Johnson muestra ser es una organización rentable, se vuelve fundamental poder controlar aspectos claves que favorezcan el crecimiento de la organización, y que permitan prevenir resultados no deseados.

Propuesta de aplicación

El hotel Howard Johnson Carlos Paz actualmente cuenta con una amplia misión definida de la cual se redactará la idea que permita una mejor definición de la propuesta; con base en la visión que se encuentra implícita, a la cual se expresará según lo que apunte la organización. Se tratará de planificar teniendo en cuenta estas características y respetando los lineamientos propuestos como valores y políticas.

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 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”.

Propuesta

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad con una propuesta de nivel internacional, una amplia gama de servicio que supere las expectativas de nuestros huéspedes, un equipo de trabajo profesional altamente capacitados y elevado sentido de vocación de servicio, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una

excelente relación con el medio que rodea, generando así beneficios a nuestros clientes externos e internos.

Visión

Posicionar al Hotel Howard Johnson Carlos Paz como un símbolo referente en el mercado hotelero vacacional y de negocios, trabajando con altos estándares de calidad y excelencia mediante la innovación constante.

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 como el valor más importante.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, será la base de todas las relaciones hacia adentro y hacia fuera de la empresa.
- Innovación dirigida a ofrecer facilidades modernas para hacer más comfortable la estadía, agilizar las comunicaciones y mejorar la experiencia de todos nuestros usuarios.

Políticas

- Ética, integridad y responsabilidad como accionar profesional.
- Mantener total confidencialidad con toda la información interna del hotel
- Permanente deseo de superación búsqueda de la excelencia.
- Respetar las leyes, reglamentos y derechos de los demás.
- Pasión por el trabajo.
- Delegar para favorecer el desarrollo profesional de los miembros.
- Fomentar el buen clima laboral.
- Propiciar el confort en el lugar de trabajo en orden limpieza y ambientación.

Planteamientos de Objetivos

Objetivo general

Incrementar las ventas en un 40% con respecto al año anterior 2018 con un correcta planeación estratégica a través de una estrategia de diferenciación para mediados del 2022

Justificación

Al mantener la estrategia de diferenciación que actualmente posee la empresa, le permite competir con las restantes empresas del sector hotelero brindando un producto de valor, aquello que los consumidores consideran único, un servicio de alta calidad que permita superar a los principales rivales del mismo nivel de 4 estrellas que se encuentran en la localidad. De esa forma se distinguirán los servicios ofrecidos a los distintos clientes que tiene la empresa, encaminando a la organización a obtener una rentabilidad mayor.

Aprovechando el uso de la tecnología como parte de la estrategia organizativa, las reservas en línea llegando a diferentes clientes, turistas internacionales y nacionales impulsará el atractivo para llegar a diferentes rubros con clientes confiados en su elección al elegir al Howard Johnson. Esto se fundamenta con lo analizado previamente en el macro entorno a través del PESTEL en el cual se examinó y enfatizo el crecimiento que existió en el número de turistas en el último año 2018. La provincia de Córdoba representa un porcentaje importante del total de visitantes extranjeros al país con un 20,8 %, lo que significa una gran oportunidad para capturar estos porcentajes y hacer crecer las ventas. El rubro hotelero registró una inflación inferior al promedio a diferencia de los otros rubros, lo que no afecta de manera tan forzada a este sector. A la vez con las alianzas ya empezadas en los teatros y algunos otros medios de comunicación brindarán la posibilidad de conseguir un mayor porcentaje del mercado nacional que puedan levantar las ventas del último balance 2018 que vienen en caída a diferencia del 2017, afectando los resultados de la organización en un casi 43% de diferencia con respecto al 2017. Con los datos analizados es factible ejecutar un incremento de ese porcentaje en las ventas para poder mejorar la situación de la empresa con nuestros desafíos propuestos en la introducción.

Objetivos específicos

- Desarrollar a través de estrategias funcionales de marketing la exposición en los medios nacionales perfeccionando e intensificando con las alianzas logradas y nuevos artistas, que permita aumentar en un 10% la frecuencia de compra/ visita por visitante para finales del 2020.
- Mejorar deficiencias en la infraestructura del hotel que permita cumplir con los estándares de calidad que busca desarrollar la empresa logrando una amplia satisfacción en los clientes que permitirá el aumento en las ventas en un 10% para mediados del 2021.
- Posicionar al hotel como destino sustentable e involucrado con la comunidad, intensificando el sentido de pertenencia de los clientes con el hotel logrando un incremento del 10% en las ventas. Enero 2022
- Mejorar en un 10% el porcentaje de plazas adquiridas por nuestros actuales grupos de interés de manera anual, para introducir, mantener y/o corregir en el caso que sea necesario implementando estrategias flexibles de captación e incorporación. Junio del 2021 incorporación, Junio del 2022 evaluación.

Estrategias para el desarrollo del plan

- Estrategia de mercadotecnia y eficiencia.
- Estrategia de alta capacidad de respuesta hacia los clientes.
- Estrategia de sostenibilidad.
- Estrategia de penetración de mercado.

Plan de acción N° 1: Mercadotecnia y eficiencia

Fundamentación

Este primer programa se encuentra enfocado en alinear acciones específicas y consistentes referidas a la comercialización que realiza el hotel sobre su propuesta de valor. Como bien se dijo, el Howard Johnson carece de una línea estratégica coherente por tratar de dirigirse a distintos públicos al mismo tiempo, y por ello con este plan se busca determinar una serie de aspectos que logren reafirmar el concepto del hotel en distintos espacios tales

como medios digitales, medios tradicionales, la generación de una política de precios estable, el relacionamiento con la prensa, entre otros.

Cuadro N° 2

Actividades	Descripción y Plazos
1. Dar a conocer en los medios digitales y tradicionales la propuesta del rubro corporativo para eventos y convenciones	Se llevará adelante el diseño de la propuesta en el diario Centenario, Infonegocios. Clarín, La voz del interior, Mil opciones, Ohlalá. También en radio y televisión durante agosto y septiembre de 2019, para comenzar a realizarse la difusión a partir de octubre a finalizar en diciembre de 2019
3. Aplicación de vouchers de descuentos en paquetes de servicios contratados, cupones para participar de sorteos, bonificaciones por compras de hasta un 30%.	El diseño de esta actividad será entre agosto y septiembre de 2019, y se aplicará a partir de octubre de 2019 hasta octubre de 2020
4. Publicidad en Google AdWords intensificando la propuesta corporativa y turismo individual.	Se diseñarán las pautas para las publicidades y se programará el <i>timeline</i> de publicidad digital entre agosto y septiembre de 2019, comenzará a finales de septiembre del 2019 a noviembre del 2020.
5. Fam tour ofrecidos a la prensa, operadores turísticos y agencias de viajes con el fin de que reproduzcan las experiencias en su viaje en forma directa y detallada.	El diseño y envío de invitaciones a los medios de comunicación y a las agencias de viaje será de agosto a octubre de 2019. La programación de las visitas será desde noviembre de 2019 y se realizarán cada 2 meses hasta diciembre de 2020.
2. Fijación de políticas de precios que permita tener un mejor control del diseño y complejidad del mismo.	La gestión de la fijación y determinación de políticas se realizará durante el mes de agosto de 2019, comenzará a implementarse desde septiembre de 2019 hasta diciembre de 2020. Se realizarán controles cada 3 meses.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 3

Responsable de cada acción	Recursos Físicos y Humanos	Costos
1. Responsable de relaciones públicas y marketing.	- Televisión	\$11920*3 veces = \$35.760
	- Publicidad en el diario	\$35.760 *6 diarios = \$214.560
	- Publicidad en radio	\$2384*15meses = \$35.760
3. Responsable de relaciones públicas y marketing.	-Vouchers por sorteos en 15 eventos solidarios	\$27200 * 15 veces = \$408.000
	-Portales web	\$4768*15 veces = \$66.752

4. Responsable de relaciones públicas y marketing.	-Plataforma Google AdWords	\$5364*15 meses = \$80.460
5. Responsable de relaciones públicas y marketing.	-Paquetes turísticos de Fam tour	\$9536*6 veces = \$57.216
2. Responsable comercial y auxiliar contable.	- Sistemas administrativos	\$8500 (1 unid)

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción N° 2: Desarrollo de la capacidad de respuesta hacia los clientes

Fundamentación

En esta segunda intervención se hará énfasis en el desenvolvimiento de la filosofía de calidad a la que apunta la organización, puntualizando en acciones concretas de seguimiento de las necesidades y expectativas de los clientes; también aplicar acciones referidas a la post venta y un asesoramiento constante, donde el estándar de atención se mantenga a un nivel óptimo. Al mismo tiempo se propone efectuar un seguimiento a las opiniones de los clientes en las redes sociales, como así también en otros espacios en los que puedan obtenerse respuestas de este público. A partir de allí se generarán lineamientos para articular una mejora continua.

Cuadro N° 4

Actividades	Descripción y Plazos
1. Se incluirán los comentarios, opiniones y críticas positivas generadas hacia el hotel de las páginas Facebook, Instagram, Twitter y ser incorporados en la página web de la empresa.	Para esto se creará una matriz de seguimiento para que el responsable de la comunicación pueda detectar las apreciaciones por parte del público, y de esta manera poder monitorear las opiniones de forma sistematizada. El diseño de la misma será entre agosto y septiembre de 2019. La implementación del seguimiento con la matriz será de cada 15 días desde diciembre de 2019 hasta diciembre de 2020.
2. Servicio post venta intensivo que permita dar lineamientos para actuar con velocidad y coherencia ante inconvenientes en el servicio ofrecido.	Afianzamiento y verificación de objetivos, políticas y funciones enfocadas en resolver conflictos y quejas expresadas por los clientes. Este espacio analizará los reclamos y tomará medidas para efectuar mejoras al respecto. La involucración de la propuesta se llevará adelante desde septiembre a octubre de 2019, comenzará a funcionar desde noviembre de 2019 a marzo de 2021.

<p>3. Atención al cliente en redes sociales para reducir en un 50% los reclamos</p>	<p>Esta actividad estará enmarcada en todo un trabajo de estipulación de políticas sobre cómo responder a las sugerencias de los clientes, determinando los criterios de expresividad necesarios como así también las posibles respuestas a consultas permanentes. De igual manera se tomarán los reclamos y se los seguirá de forma personalizada mediante mail, teléfono o WhatsApp y verificación cada 3 semanas. La determinación de los lineamientos se efectuarán en septiembre del 2019, el seguimiento comenzará en octubre de 2019 hasta abril del 2021.</p>
<p>4. Se capacitará a los empleados en propuestas de mejoras como resultados de encuestas realizadas acerca de las formas de respuesta al cliente y como pueden ser mejoradas.</p>	<p>En esta intervención se diseñarán módulos temáticos de formación para transmitirles a los responsables de la atención y respuesta al público respecto a cómo lograr un abordaje óptimo en la vinculación con el cliente. La propuesta será plantear capacitaciones semestrales en base a los resultados de las encuestas y el seguimiento efectuado a las opiniones del público. El diseño de la acción será de agosto a septiembre de 2019; el relevamiento de información se realizará hasta marzo de 2020 y en abril de ese año se realizará la primera capacitación, para octubre se impartirá la segunda capacitación, de esta forma comenzar la nueva temporada 2021 de la mejor manera posible.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 5

Responsable de cada acción	Recursos Físicos y Humanos	Costos
<p>1. Responsable de relaciones públicas y marketing.</p>	<p>- Redes sociales</p>	<p>\$4172*24veces =\$100.128</p>
<p>2. Gerente de recursos humanos y responsable de reservas.</p>	<p>- Capacitación de empleados gestión.</p>	<p>\$35000* 2 veces = \$70000</p>
<p>3. Recepcionista, junto al responsable comercial.</p>	<p>- Portales web</p>	<p>\$4178*24 veces =\$100.272</p>
<p>4. Gerente de Recursos Humanos y personal de áreas públicas.</p>	<p>- Encuesta por Google docs con capacitación de empleados</p>	<p>\$35000*2 veces = \$70000</p>

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción N° 3: Desarrollo de sustentabilidad

Fundamentación.

En este plan de acción lo que se pretende, y retomando el objetivo específico número 3, es desarrollar la sustentabilidad para lograr un mayor posicionamiento como referente hotelero en este aspecto. A su vez se plantea como eje central el desarrollo de distintas

campañas de concientización a los fines de involucrar, no sólo a la comunidad de Villa Carlos Paz, sino también a los futuros potenciales clientes del hotel, a realizar actividades que perfeccionen esta tipología de actuaciones. Todo esto podrá permitir crear una sensación de mayor sentido de pertenencia con las modalidades de la sustentabilidad, lo que le dará al hotel una mejor imagen y potenciará por ende sus ingresos.

Cuadro N° 6

Actividades	Descripción y Plazos
<p>1. Patrocinio de acciones solidarias, realización de eventos propios involucrando a la comunidad.</p>	<p>Otro punto que se toca es el de desarrollar programas de capacitaciones, charlas y eventos que permitan invitar a la comunidad y a las organizaciones amigas para fomentar el uso del reciclaje y la toma de conciencia en torno a la sustentabilidad. Dichos eventos serán realizados en las inmediaciones del hotel para que de esta forma el mismo se haga más conocido por la implementación de verdaderas prácticas de sustentabilidad. El armado de las temáticas se desenvolverá durante los meses de agosto a noviembre de 2019, y se desarrollará un evento al mes a partir de diciembre 2019 hasta marzo de 2021.</p>
<p>2. Reciclaje y separación de residuos con contenedores que incluyan el logo del hotel en puntos estratégicos de la localidad.</p>	<p>Será necesaria la puesta en contacto con entidades municipales y gubernamentales de la ciudad para comenzar a implementarse diferentes espacios para el reciclaje de residuos, tanto orgánicos como pesados y sólidos, que permitirán aumentar el uso de esta tipología de costumbre. Al mismo tiempo será necesaria la materialización de la iconografía que deberá presentarse dentro de cada contenedor para que de esta forma pueda identificarse al hotel, y al mismo municipio (como alianza estratégica) en el fomento de la sustentabilidad. La puesta en contacto comenzará en octubre de 2019 hasta marzo del 2020, para luego comenzar con la materialización del plan a partir de julio de 2020 logrando alcance y actualización de la actividad en junio del 2021.</p>
<p>3. Campañas de concientización sustentable con empresas amigas en la provincia de Córdoba.</p>	<p>Se plantearán los lineamientos centrales sobre los cuales se basarán dichas campañas, en donde será necesaria la puesta en contacto con organizaciones y entidades gubernamentales a los fines de crear alianzas estratégicas que permitan mejorar la concientización en materia del cuidado del medioambiente. La búsqueda de empresas y nuevos contactos comenzará en octubre del 2019 y finalizará en marzo del 2020. Aquí comenzarán a implementarse dichas medidas a partir de abril 2020 hasta julio del 2021.</p>

<p>4. Introducción de obsequios de semillas de crecimiento rápido para introducir el consumo y cuidado de plantas a nuestros clientes.</p>	<p>Se busca obsequiar tanto a los residentes como no residentes y turistas de la región semillas para el cultivo de árboles autóctonos, hortalizas y aromáticas de La Huerta Orgánica, en primera instancia para fomentar y promover la idea general de sustentabilidad y al mismo tiempo concientizar los mismos de la importancia de cuidar la naturaleza propia de la Provincia de Córdoba. Dicha implementación comenzará a realizarse a partir de mayo 2020 y durará hasta finales del 2021.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 7

Responsable de cada acción	Recursos Físicos y Humanos	Costos
<p>1. Responsable comercial junto al responsable de relaciones públicas y marketing.</p>	- Conferencista. Ana Rapela	\$23.840 *15 = \$357.600
	- Conferencista Ethel Bonnet	\$23840 *15= \$357.600
<p>2. Responsable de recursos humanos junto al responsable de relaciones públicas y marketing.</p>	- Carteles en la vía pública	\$16.688*15 mes = \$250.320
	- Grafica para publicidad	\$1788*15mes = \$26.820
	- Contenedores 80lt	\$2541 * 1000 u = \$2.541.000
<p>3. Responsable de relaciones públicas y marketing.</p>	- Comunity manager.	\$4410,4 *15m = \$66.156
<p>4. Responsable de relaciones públicas y marketing</p>	- Semillas de huerta, autóctonas, aromáticas.	\$1999 * 1000 paquetes = \$1.999.000 (65000 sobres)
	- Lápices plantables	\$3000 (100u) *70 = \$210.000

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción N° 4: Penetración de mercados

Fundamentación:

Dicho plan se configura desde el desarrollo de una penetración de mercado para buscar accionar las diferentes estrategias y programas desarrollados a lo largo de esta propuesta de planificación con el fin de aumentar las plazas de ocupación hotelera mediante diversas actividades que hacen alusión a la captación de nuevos clientes del mismo segmento de mercado.

Cuadro N° 8

Actividades	Descripción y Plazos
1. Descuentos de hasta el 25% por visitante frecuente en el consumo del restaurant del hotel.	Se evaluara la base de datos de los clientes para identificar aquellos con mayor frecuencia de compra, de los cuales se les asignará un descuento en concepto de membrecía. Esta actividad se diseñará respecto a la estipulación de costos y promociones en agosto de 2019, para comenzar y mantener su implementación hasta septiembre 2020 buscando aprovechar este estímulo comercial, finalizando su control en diciembre del 2021.
2. Publicaciones del hotel en el rubro corporativo a través de diarios y revistas, alianzas estratégicas con consultoras.	Se requerirá de la puesta en contacto con diferentes entidades de publicidad y medios de comunicación, que ayudarán a mejorar la comunicación en diferentes medios para captar la atención de más clientes. Se desarrollarán a partir de noviembre de 2019 y durará su implementación desde julio hasta diciembre 2022, llevando un control continuo y evaluando resultados finales en junio 2022.
3. Brindar talleres, charlas disertantes propias del hotel enfocado al rubro corporativo.	Otro segmento en el que se busca penetrar es en empresas que puedan organizar eventos en los espacios del total, como tal se diseñarán instancias especiales para que los mismos puedan conocer las prestaciones que tiene la organización. El diseño de la programación se establecerá en diciembre de 2019, las invitaciones y contacto con las empresas se realizarán en enero 2020. La idea es que se logren realizar al menos 3 eventos mensuales hasta febrero del 2022 evaluando resultados finales en junio 2022.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 9

Responsable de cada acción	Recursos Físicos y Humanos	Costos
1. Concesiones, Responsable comercial, Responsable de relaciones públicas y marketing.	- Portales de reserva	\$29.800 * 12m = \$357.600
	- Canjes en Teatros, artistas y televisión en la temporada	\$160.920* 3años (600 canjes) = \$482760
2. Responsable de relaciones públicas y marketing.	- Publicidad en revistas/diarios	\$35760 (12m)*3 = \$107.280
	- Agencia diseño + web + AdWords.	\$283.791,36 (12 mes)*3 = \$851.374,08
	-Revista <i>Ferías y Congresos</i>	\$11.324 * 36m = \$407.664
3. Responsable de ventas y eventos.	- Conferencista Javier Camarena	\$23840*3*26 = \$1.859.520
	-Eventos realizados, patrocinados <i>fam tour</i> corporativo	\$32184 *3 = \$96552

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Para la realización del presupuesto se considera la inflación del 19.2% acumulado desde enero hasta abril del 2019 según el INDEC, por lo cual se consideró como referencia los costos de las acciones expuestas en el año anterior 2018 para la generación de costos actuales.

En la tabla se explican los costos de cada plan de acción con sus montos para cada actividad. Al considerar una inversión total de \$ 11.243.657,08 y honorarios profesionales como parte de la realización de la propuesta, se obtendrán importantes beneficios como planteo del problema general que son de \$ 125.903.443,31 . En conclusión con todos los datos involucrados se evidencia un ROI de 10,197, explicando que por cada peso invertido la empresa obtendrá \$1019,77 en el transcurso de 3 años aproximadamente.

Formula: ROI = (Beneficios – Costos) /Costos

Costo de los planes, inversión requerida y beneficios.

Actividades/ Planes de acción	Plan N°1	Plan N° 2	Plan N° 3	Plan N° 4	Resultado Total
	\$ 35.760,00	\$ 100.128,00	\$ 357.600,00	\$ 357.600,00	
	\$ 214.560,00	\$ 70.000,00	\$ 357.600,00	\$ 482.760,00	
	\$ 35.760,00	\$ 100.272,00	\$ 250.320,00	\$ 107.280,00	
	\$ 408.000,00	\$ 70.000,00	\$ 26.820,00	\$ 851.374,08	
	\$ 66.752,00		\$ 2.541.000,00	\$ 407.667,00	
	\$ 80.460,00		\$ 66.156,00	\$ 1.859.520,00	
	\$ 57.216,00		\$ 1.999.000,00	\$ 96.552,00	
	\$ 8.500,00		\$ 210.000,00		
Costo de planes:	\$ 907.008,00	\$ 340.400,00	\$ 5.808.496,00	\$ 4.162.753,08	\$ 11.218.657,08
Honorarios profesionales de administración	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	\$ 25.000,00
Total Inversión:	\$ 913.258,00	\$ 346.650,00	\$5.814.746,00	\$ 4.169.003,08	\$ 11.243.657,08
Beneficios (40%):					\$ 125.903.443,31
ROI :					10,1977
ROI % :					1019,77%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión y Recomendaciones

A lo largo de la presente investigación que se llevó a cabo en el hotel Howard Johnson Carlos Paz, se logró demostrar las deficiencias por las que transitaba la empresa, evidenciando una caída en la rentabilidad en el último año 2018 del 47% con respecto al año 2017 y como esta viene a consecuencia de una incorrecta aplicación de la planificación estratégica, generando pérdidas en los ingresos de la empresa. En un contexto nacional de crisis e incertidumbre sobre la evolución de la economía y de la industria, condiciona el crecimiento de una organización para llevar adelante sus decisiones estratégicas.

Esta propuesta de aplicación profesional responde a las formas de encarar el crecimiento actual, a través de una correcta implementación de un plan estratégico. Esto convierte y logra dirigir, coordinar, controlar los recursos, organizarlos de manera consecuente con la visión, misión y objetivos de la organización. Estableciendo objetivos comunes con fines de ser reales y alcanzables, implicando un crecimiento en todas las áreas, que involucran a toda la organización., esto pudo concretarse intensificando la estrategia de diferenciación actuando en el largo plazo. Para resolver las deficiencias que muestra el hotel se realizó un análisis interno y externo, mostrando los diferentes factores que afectan el desempeño de la misma.

Por lo anterior mencionado es que se proponen lineamientos que gestionen una adecuada planificación, logrando incrementar las ventas para los próximos 3 años, disminuir las quejas de los clientes, intensificando el mercado corporativo y posicionando al hotel en la comunidad de Carlos Paz de manera sustentable.

El plan potencia las principales fortalezas del Howard Johnson haciendo referencia a la calidad de sus servicios, reconocimiento de la marca, trayectoria en el mercado; brindando el cumplimiento de sus objetivos y crecimiento en el sector. De esta forma conserva la esencia de una de las empresas con posición internacional y como consecuencia un aumento potencial de su facturación, sentando las bases para un crecimiento continuo en un futuro incierto.

Cuando se involucra con políticas de responsabilidad social empresaria, los beneficios que adquiere la organización son amplios. La definición de bases estratégicas y su compromiso con el medio ambiente, otorgara la razón de contagiar a la localidad haciéndola

participe del proyecto, para facilitar el proceso. Las especificaciones que requiere el proyecto no identifican una complejidad que sea perjudicial al mismo, pero se debe considerar que si hay un nuevo cambio de gobierno puede generar la incorporación de nuevas políticas que involucren y puedan afectar al sector.

Actualmente las características y requerimientos son viables, generando gran impacto positivo en el medio ambiente. Esta propuesta conlleva una alta inversión económica, pero teniendo en consideración que es un hotel que maneja grandes fluctuaciones de dinero, los montos a invertir no son elevados al ser una multinacional; esto logra incrementar los resultados económicos y mejorar la gestión interna del hotel, lo que habilita la generación del proyecto.

Se recomienda para futuras investigaciones evaluar la capacidad instalada del negocio, que permita a la empresa estar en condiciones de satisfacer los nuevos niveles de demanda y prever la posibilidad de construir y/ o ampliar la organización. Con lo mencionado, se deberá considerar dividir las actividades en unidades de negocios para no limitar el crecimiento de la rentabilidad.

Considerar incorporar de manera paulatina nuevos elementos que involucren avances tecnológicos para mantener actualizada la maquinaria existente, como así también procesos de gestión y software a los fines de mejorar la gestión interna, experiencia del cliente, el nivel de calidad y los servicios ofrecidos que beneficien el crecimiento de la empresa y puedan convertirlo en líder de vanguardia tecnológica en la localidad.

Un interesante tema a tratar sería analizar el clima laboral en el cual se desenvuelven los empleados, para detectar los factores positivos y negativos que influyen en el personal y así proponer las herramientas necesarias para posibles mejoras. También se recomienda mantener capacitado constantemente al personal, permitiendo adaptarse a los cambios futuros, logrando mantener el nivel de calidad brindado por la organización que permita afianzar la estrategia aplicada.

Referencias

Libros:

Chiavenato, I. Sapiro, A (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*.

México. Ed: McGraw Hill

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estrategia fundamentos y aplicaciones*, México: McGraw Hill

Hill, C. Jones, G (2009). *Planificación estratégica*. 8° Ed. México. Ed: McGraw Hill.

Kotler, P. (2006). *Dirección De Marketing*. México. Ed: Pearson.

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España. Ed: Deusto

Informes corporativos y gubernamentales:

Cámara Argentina de Turismo. (2019). *Turismo interno*. Recuperado de

http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias?category_id=34

Diario Ámbito Financiero. (2019, 19 de abril). *Argentina 2019: prevén 30,5% de inflación y -1,2% de PBI*. Recuperado de

<https://www.ambito.com/argentina-2019-preven-305-inflacion-y-12-pbi-n5025526>

Federación Sudamericana de Turismo. (2018). *ARGENTINA – Dietrich anunció rebajas en las tasas aerocomerciales*. Recuperado de

<https://fedesud.com/2018/04/12/dietrich-anuncio-rebajas-en-las-tasas-aerocomerciales/>

Federación Sudamericana de Turismo. (2018). *Argentina y Chile juntos por el turismo*.

Recuperado de <https://fedesud.com/2018/06/07/argentina-y-chile-juntos-por-el-turismo/>

Fondo Monetario Internacional. (2019). *Perspectivas de la Economía Mundial*.

Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>

Hilton Hotels and Resorts. (2019). Recuperado de <https://www.hilton.com/>

Hotel Palacio de Úbeda. (2019). Recuperado de <https://www.palaciodeubeda.com>

Hoteles más Verdes. (2019). *Quienes somos*. Recuperado de

<http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienes-somos/>

Información Legislativa. *Ley de Protección de Datos*. Recuperado de

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

Información Legislativa. *Ley Nacional de Turismo*. Recuperado de

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2019). *Turismo*.

Recuperado de

https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13

Instituto Tecnológico Hotelero de la República Argentina. (2019, enero). *Informe*

Económico Hotelero. Recuperado de

http://ithargentina.com.ar/archivos/831_IMHO_-_IERAL_enero_19.pdf

Instituto Tecnológico Hotelero de la República Argentina. (2019, marzo). *Observatorio*

Económico Hotelero. Recuperado de

http://ithargentina.com.ar/archivos/884_IMHO_-_IERAL_Marzo_19.pdf

Instituto Tecnológico Hotelero de la República Argentina. (2019). *Observatorio*

Económico Hotelero. Actualidad turística. Recuperado de

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

Instituto Tecnológico Hotelero de la República Argentina. (2019). *Únete al Grupo de*

Compra de Energía para Hoteles ITH. Recuperado de

<https://www.ithotelero.com/proyectos-ith/sostenibilidad/page/4/>

Millán-García, C. H. y Gómez-Díaz, M. (2018, 31 de julio). Red de Revistas Científicas

de América Latina y el Caribe, España y Portugal. *Factores e indicadores de competitividad hotelera*. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88055200021/html/index.html>

Pontevedra, P. (2019). *Informe Impositivo*. Recuperado de

http://ithargentina.com.ar/archivos_infotur/294_Impositivo_-_Febrero.pdf

- Ratti, G. (2019, 25 de febrero). La Nación. *Por la devaluación, hubo un alza en la ocupación hotelera interna en 2018*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/por-la-devaluacion-hubo-un-alza-en-la-ocupacion-hotelera-interna-en-2018-nid2223076>
- Secretaria de Turismo. (2018). *El Gobierno Nacional lanzó la “Feria de Vuelos”*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanzo-la-feria-de-vuelos>
- Secretaria de Turismo. (2019). *Argentina presentó su oferta turística en Chile*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-presento-su-oferta-turistica-en-chile>
- Secretaria de Turismo. (2019). *Macri y Santos encabezaron la mesa de turismo de Patagonia*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/macri-y-santos-encabezaron-la-mesa-de-turismo-de-patagonia>
- Viajar. (2019). Recuperado de <http://www.viajar.tur.ar>
- Yépez, C., (2019). 8vo Negocios. *Gerencia Estratégica*. Recuperado de <https://studylib.es/doc/382315/carolina-yépez-8vo-negocios-gerencia-estratégica>