



Trabajo final de grado.

Planificación estrategita para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Año: 2019

Alumno: Vergara, Carlos David

DNI: 35390843

Legajo: ADM04643

Carrera: Licenciatura en administración.

## **Resumen**

El presente reporte de caso tuvo como finalidad la elaboración de una planificación estratégica para el Hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz para ser aplicada en los próximos años. En el análisis realizado de las variables internas y externas, se encontró que la problemática principal de la organización, es que no cuenta con una planificación estratégica integral que contemple una visión sistémica de la misma y le ayude a diferenciarse de sus competidores, hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades. Para solucionar esta problemática se plantea como objetivo general el aumento total de las ventas en un 15% para diciembre de 2021, mediante la creación de una propuesta de valor, haciendo foco en atender las necesidades del público del turismo sustentable, a su vez se plantean diversos objetivos que ayudaran al cumplimiento del objetivo general, en base a 3 ejes, el primero es la optimización de los procesos y los sistemas de gestión, el segundo es incrementar la motivación y la lealtad de los empleados, y por último la retención y fidelización de los clientes. Teniendo en cuenta el costo de los planes de implementación planteados (valuados a diciembre de 2019) y los beneficios esperados, se obtiene un ROI de 508,5%, lo que significa que por cada peso invertido se obtendrá un retorno de \$5,085.

Palabras clave: estrategia, sustentable, beneficios, propuesta de valor, procesos.

## **Abstract**

The purpose of this case report is to develop a strategic planning for the Howard Johnson Hotel located in Villa Carlos Paz to be applied in the coming years. In the analysis of the internal and external variables, it was found that the main problem of the organization is that it does not have a comprehensive strategic planning that contemplates a systematic vision of the same and helps it to differentiate from its competitors, deal with Threats and opportunities. To solve this problem, the overall objective is to increase the total sales increase by 15% by December 2021, by creating a value proposition, focusing on meeting the needs of the public of sustainable tourism, in turn various objectives that help to achieve the general objective, based on 3 axes, the first is the optimization of processes and management systems, the second is to increase the motivation and loyalty of

employees, and finally the retention and loyalty of customers Taking into account the cost of the proposed implementation plans (valued as of December 2019) and the expected benefits, an ROI of 508.5% is obtained, which means that for each peso invested a return of \$ 5,085 is obtained.

**Keywords:** strategy, sustainable, benefits, value proposition, processes.

## Índice

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	7
<i>Análisis del Macroentorno: PESTEL</i> .....	7
<i>Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter</i> .....	10
<i>Análisis Interno: Análisis de la Cadena de Valor</i> .....	12
Marco Teórico .....	14
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de Implementación .....	18
<i>Introducción:</i> .....	18
<i>Lineamientos corporativos y estratégicos propuestos:</i> .....	19
<i>Objetivo General:</i> .....	19
<i>Objetivos Específicos:</i> .....	20
<i>Plan de acción N° 1</i> .....	21
<i>Plan de acción N° 2</i> .....	22
<i>Plan de acción N° 3</i> .....	23
<i>Plan de acción N° 4</i> .....	23
<i>Cronograma de actividades: Diagrama de Gantt</i> .....	25
<i>Presupuesto</i> .....	26
<i>ROI</i> .....	27
Conclusión.....	27
Recomendaciones profesionales.....	28
Referencias .....	29
Anexos.....	31

## Índice de tablas y gráficos

Tabla N° 1: Plan de acción N° 1.....	22
Tabla N° 2: Plan de acción N° 2.....	22
Tabla N° 3: Plan de acción N° 3.....	23
Tabla N° 4: Plan de acción N° 4.....	24
Tabla N° 5: Diagrama de Gantt.....	25
Tabla N° 6: Presupuesto .....	26

## Introducción

En el presente reporte se pretende llevar a cabo un análisis del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz con el objeto de desarrollar una planeación estratégica que le permita optimizar su operatoria para facilitar el logro de sus objetivos.

La marca hotelera Howard Johnson fue fundada en 1925 y en 1954 ya contara con más de 400 restaurantes Howard Johnson en Estados Unidos. Tiene afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo y el área internacional de la Compañía supera ya el 30% de la totalidad de los Hoteles en operación (Amor al turismo, 2016).

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 (Amor al turismo, 2016).

Howard Johnson mantiene las prestaciones de una cadena de carácter internacional, pero permite que los franquiciados impriman el toque personal en cada una de sus empresas (Amor al turismo, 2016).

El Howard Johnson Carlos Paz se fundó en el año 2011 como una empresa familiar. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

La obra duró 3 años y en octubre del año 2016, el hotel contrató a 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas para que finalmente en diciembre de ese mismo año, se inauguraré oficialmente y en febrero del año siguiente, el hotel ya estaba en su plena ocupación.

El proyecto fue concebido como un condo hotel, donde distintos inversionistas realizan aportes y por ello cuentan con la propiedad de habitaciones, pero que están a disposición de los administradores del hotel y por la cual obtienen una renta anual y otros beneficios.

La hotelería sigue siendo uno de los negocios más exitosos en Argentina, no solamente en el campo turístico, sino en la economía en general. Esto se debe al gran éxito del mercado turístico que hace años sigue creciendo en todo el país, como

demuestran la gran cantidad de hoteles que han abierto en los últimos años y los proyectos anunciados a futuro ( Turismo Redaccion, 2018).

El crecimiento turístico que se ha sostenido en los últimos años, favorece al cumplimiento de los objetivos planteados por la gerencia del hotel de captar la visita de familias, turistas grupales como ser los viajes de estudiantes, jubilados y eventos corporativos, con el propósito de contrarrestar el efecto de estacionalidad que caracteriza a la industria.

A su vez, en Villa Carlos Paz y sus alrededores existe una gran competencia, con empresas chicas y grandes, entre la que se puede mencionar cabañas, alquileres temporarios y otros hoteles. Además, la creación de nuevos proyectos atraídos por el crecimiento del sector, como se ha mencionado anteriormente.

Por ello es de gran importancia contar con una planificación estratégica que permita diferenciarse de los competidores y atraer la mayor cantidad de clientes posibles.

Howard Johnson Carlos Paz, cuenta con objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo y la estrategia de cuáles son los tipos de clientes que desea captar, pero no cuenta con planes desarrollados para la consecución de estos objetivos. El hotel tiene todos sus procesos diseñados para poder atender a sus clientes, desde la captación y la venta hasta la posventa con encuestas de satisfacción, pero no cuenta con sistemas de gestión que le permita seguir el avance y llevar un control de cada proceso, lo que sería vital para la atención de gran cantidad de personas que podrían visitar el hotel en un mismo momento.

La propuesta es formular e implementar una planificación estratégica, que permita el logro de los objetivos fijados y la optimización de cada uno de sus procesos. Mediante esta herramienta se buscará diseñar una estrategia de enfoque hacia uno de sus segmentos de clientes, contemplando la posibilidad de desarrollar servicios especiales para atraer al creciente turismo sustentable.

En el mercado rápidamente cambiante de los hoteles y el alojamiento, posicionar cada marca o cadena para maximizar la demanda de los clientes es una tarea continua. Para lo cual la planificación estratégica ha sido de gran ayuda. Un ejemplo de ello es el caso de la cadena de hoteles Holiday Inns, que debió segmentar a sus clientes para poder

atender las distintas necesidades y a través de su historia tuvo que cambiar su enfoque en varias oportunidades para poder adaptarse al mercado (Hill y Jones, 2009).

## **Análisis de situación**

### *Análisis del Macroentorno: PESTEL*

#### *Factor Político*

La primera consideración en el plano político es que nos encontramos en un año electoral, y como tal de mucha incertidumbre, donde se generan corridas cambiarias y fuga de capitales que socavan aún más la economía. La inestabilidad genera desconfianza en los consumidores que tienden a postergar planes que requieran un monto elevado de dinero.

Por otra parte, con el fin de atraer turistas internacionales se llevan a cabo misiones internacionales de promoción con la participación del sector público y privado, por ejemplo, las misiones realizadas en china y Brasil. Para junio de 2019 las pernoctaciones de no residentes aumentaron 21,3% respecto del mismo mes del año anterior (INDEC, 2019).

Firma de un convenio de cooperación entre la Provincia de Córdoba y la FEHGRA, con el fin de erradicar la oferta informal en la hotelería y gastronomía, quienes logran una ventaja al no cumplir con las normas requeridas en la actividad.

La Agencia Córdoba Turismo y Asociación de Hoteles y Turismo de la República Argentina, firmaron un convenio que tiene como objetivo promover actividades de sensibilización, buenas prácticas y capacitación, además de impulsar la creación de incentivos para los hoteles certificados con la Ecoetiqueta Hoteles Más Verdes (Hoteles Más Verdes, 2018).

A partir del año 2009, se celebraron instrumentos que facilitan la libre circulación de personas entre los países que conforman el MERCOSUR. Además, existen una gran cantidad de países que no necesitan visado para ingresar a la argentina por motivos turísticos (MERCOSUR, 2018).

### *Factor Económico*

Cuando la economía decae, la industria hotelera puede sufrir debido a una caída del gasto discrecional. El turismo puede ser dejado de lado en momentos de dificultades económicas extremas, haciendo que el sector hotelero dependa de los clientes pertenecientes a la comunidad internacional.

El total de trabajadores registrados se mantuvo en junio, y por tercer mes consecutivo, prácticamente sin variaciones frente al mes anterior, y en la comparación interanual, el empleo tuvo un retroceso del 1,4% (Ministerio de producción y trabajo, 2019).

El índice de salarios total registrado acumula en los últimos 12 meses un aumento de 41,5%, mientras que el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) de julio con respecto al mismo mes de 2018 aumentó un 54,4%, lo que se traduce en un deterioro del poder adquisitivo de los argentinos (INDEC, 2019). El consumo cayó 3% en julio frente a un año atrás, desacelerando su baja con respecto a junio (-9%) (Ministerio de producción y trabajo, 2019).

El peso argentino se devaluó en más del 100% en el último año (Según el BCRA), lo que causa gran parte de la inflación actual y genera gran desconfianza en la moneda argentina.

### *Factor Social*

“Para junio de 2019 se estimaron 3,0 millones de pernотaciones en establecimientos hoteleros y para hoteleros. Esto implica un incremento de 13,1% respecto del mismo mes del año anterior. Las pernотaciones de viajeros residentes registraron una suba de 11,0%, y las de no residentes aumentaron 21,3%.

El total de viajeros hospedados fue 1,4 millones, 10,7% más que el mismo mes del año anterior. La cantidad de viajeros residentes aumentó 7,9% y la de no residentes se incrementó 22,6%. El 78,7% del total de los viajeros hospedados fueron viajeros residentes”. (INDEC, 2019).

Aumentan las necesidades de turismo para periodos cortos. Han tomado importancia las denominadas “escapadas”, con estancias de fin de semana en ciudades, durante cualquier periodo del año. El gobierno de la Provincia de Córdoba, a través de la agencia Córdoba Turismo, consiente de este fenómeno promociona los destinos de la región con el eslogan “Córdoba, todo lo que quieres, todo el año”.

Los valores sostenibles también están influyendo en la gastronomía y el turismo, al igual que la preocupación por la salud. Por ello el interés por los alimentos de temporada y por la cocina vegetal sigue al alza. Así también por el turismo sustentable o ecoturismo, donde se promueven actividades sin afectar el ambiente.

Como reflejan estas tendencias, el futuro del sector es cada vez más transversal, moldeado por los movimientos globales y los valores de los consumidores. El cambio hacia un sistema de economía circular tiene además la capacidad de transformar la industria al completo. La transparencia y la rendición de cuentas son cada vez más importantes, ya que los viajeros desean conocer el impacto de su huella, no sólo ambiental sino también socialmente (Booking.com, 2019).

### *Factor Tecnológico*

La tecnología continúa desarrollándose sin impedimentos. La industria hotelera, al igual que muchas otras, se ve afectada por los cambios tecnológicos. A medida que hay disponibles nuevas tecnologías, las empresas dentro del sector están forzadas a adaptarse a los cambios o son dejadas de lado.

Los montos de las compras realizadas a través de internet se encuentran extendido en algunos gastos, como transporte de media y larga distancia (51,7%) y turismo (36,4%) (INDEC, 2019).

Los buscadores son la herramienta preferida por los argentinos: el 81% eligió esta vía para investigar distintas alternativas, mientras que la mitad recurrió a sitios web corporativos. Asimismo, la web fue el canal elegido por el 58% para concretar su compra (Think With Google, 2019).

“El smartphone se perfila como una herramienta cada vez más utilizada para hacer investigación sobre el transporte y el hospedaje, teniendo en cuenta que las consultas desde este tipo de dispositivo crecen un 60% por año” (Think With Google, 2019).

### *Factor Ecológico*

“Más de la mitad (55%) de los viajeros globales informan que están más decididos a tomar decisiones de viaje sostenibles que hace un año, pero las barreras incluyen la falta de conocimiento y las opciones disponibles o atractivas al intentar poner esto en práctica” (Booking.com, 2019).

Además de las nuevas exigencias de una demanda cada vez más consciente, en Argentina existen diversas leyes que procuran la preservación del medio ambiente y cada uno de sus elementos. Desde la reforma constitucional de 1994, donde se consagra expresamente la protección del medio ambiente, se elaboraron diversas leyes para regular el uso y la explotación de los recursos naturales.

### *Factor Legal*

En Argentina la industria hotelera tiene la particularidad de que sus productos y servicios están calificados por el mismo sistema legal que los regula, en base a grupos y categorías que los ubican en determinado nivel de calidad (Ley 18828). Pero a nivel mundial, no existe una legislación universalmente aceptada; cada país tiene sus propios estándares.

La Ley Nacional de Turismo (ley 25.997) tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad.

Un punto muy importante a tener en cuenta es la responsabilidad solidaria que conlleva la subcontratación de un servicio, en las condiciones y seguridad tanto de las personas que trabajan en ello como para los clientes, que son principalmente clientes del hotel (Ley 20.744 y Art.6 del Código Ético Mundial para el Turismo).

### *Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter*

#### *Competidores Potenciales*

El nivel real de amenaza de nuevos competidores está dado por las barreras de entrada al sector. En la industria hotelera, las barreras de entrada son elevadas, dado la gran inversión de capital que requiere un desarrollo inmobiliario. Además, las nuevas empresas deben competir con marcas con trayectoria que ya han conseguido su posicionamiento y renombre. Los potenciales nuevos competidores, deberán persuadir a las agencias turísticas, las cuales hacen las veces de canales de distribución, para que

acepten transar sus servicios. En cuanto a lo legal, se deben cumplir numerosos requisitos de higiene y seguridad para conseguir los permisos y habilitaciones necesarias.

#### *Poder de negociación de los compradores*

Los clientes tienen una posición fuerte por varios motivos. Primero, para los clientes el costo de cambiarse a una marca competidora o a un sustituto es relativamente bajo, segundo porque existe poca diferenciación y tercero porque, los compradores representan una fracción importante del total de ventas. Es importante también mencionar que hoy en día los clientes o huéspedes, con acceso a internet, están bien informados de los productos y servicios, precios, costos, etc., de la gama de hoteles, lo que se traduce en una alta competencia dentro de la industria.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder que poseen los proveedores, en el caso de las agencias de turismo, es relativamente alto, ya que de ellos dependerá el envío de los turistas a los distintos centros de hospedaje. Los proveedores de los insumos diarios que necesita un hotel, no cuentan con gran poder de negociación, ya que existen gran cantidad de ellos, donde se puede elegir entre las variables de precio y calidad.

Se puede considerar a la mano de obra del hotel como un proveedor con alto poder de negociación, ya que se trata de mano de obra calificada para cumplir con los estándares de calidad y se debe cuidar que no sean atraídos por la competencia.

#### *Rivalidad entre competidores*

Existen en la industria gran cantidad de empresas que ofrecen servicios de hospedaje, pero las empresas que compiten al nivel del Hotel Howard Johnson en Villa Carlos Paz y sus alrededores, son pocos y con los cuales se mantiene una relación cercana y de cooperación cuando se los necesita. En ellos predomina una competencia leal y cada cual intenta hacer foco en distintos segmentos del mercado, por lo que se puede afirmar que el nivel de rivalidad es bajo.

### *Productos sustitutos*

Haciendo foco en el turismo sustentable, como productos sustitutos, podemos considerar el desarrollo de nuevos emprendimientos como cabañas ecológicas construidas con bio calefacción y materiales naturales y el denominado "Glamping", se trata de Domos geodésicos que tienen un impacto ambiental mínimo, emplazados en plena naturaleza, cuentan con servicios que no distan mucho a los de un hotel.

### *Análisis Interno: Análisis de la Cadena de Valor*

#### *Actividades Primarias:*

- **Logística Interna:** en cuanto al ingreso y recepción de los huéspedes, el hotel tiene los procedimientos programados y sus necesidades son cubiertas, pero en cuanto a los insumos y recursos que usa, no tiene procesos totalmente definidos, sin una correcta inspección en la recepción ni un sistema de gestión que le ayude a controlar su movimiento, lo que puede generar inconvenientes si no se cuenta con ello al momento que un cliente lo solicite. Las decisiones sobre el uso, administración y control de los insumos están centralizadas en una sola persona.
- **Operaciones:** El Hotel Howard Johnson Carlos Paz, cuenta con altos estándares de calidad en la atención de sus huéspedes, derivados de la capacitación y el asesoramiento brindado por la cadena hotelera y por el compromiso de sus empleados. Por otro lado, no cuenta con un seguimiento de los insumos que se retiran del depósito, ni un control de inventario que permita saber de forma oportuna la disponibilidad de los mismos.
- **Logística Externa:** Una vez realizado el *checkout* se realiza registrando la salida del huésped y se le envía automáticamente un email invitándolo a responder una encuesta de satisfacción. El trato es indistinto para todos los clientes, pero en el caso de los grandes clientes o corporativos a los cuales pretende atraer, podría realizar este proceso de forma personal, con una persona encargada de entrevistarlos y atender sus demandas para garantizarles en la próxima visita un mejor servicio.
- **Marketing y ventas:** El área de relaciones públicas y marketing está ampliamente desarrollada, con sus objetivos claros y sus estrategias definidas, además, cuenta con el presupuesto necesario para su consecución. Esto contrasta con la gestión

de ventas, donde no cuenta con una política definida sobre criterios de pagos y descuentos que le otorguen al vendedor un margen de acción para negociar, cuya decisión queda centralizada en los gerentes de la organización. Tampoco cuenta con un listado de precios que le permita elaborar un presupuesto en forma inmediata, ni un sistema de gestión para dar seguimiento a cada proceso de ventas.

- Servicio de postventa: Como mencionamos anteriormente, cuando un huésped abandona el hotel se le envía una encuesta de satisfacción, si esta da resultado negativo, se toma contacto con el cliente para atender su reclamo y ofrecerle una nueva visita con el fin de mejorar su percepción. Sin embargo, no se toman acciones frente a las encuestas positivas de los clientes, con los que se podría mantener el contacto informándolos sobre las novedades y beneficios para incentivar una nueva visita.

#### *Actividades Secundarias:*

- Infraestructura: El Hotel Howard Johnson Carlos Paz como un condo hotel obtiene financiación de sus accionistas que a su vez son propietarios de las instalaciones y con los cuales mantiene una estrecha relación. La contabilidad del hotel es tercerizada a un estudio contable, pero no cuenta con un sistema contable que le permita la carga de las facturas, las cuales son acumuladas y entregadas al contador para que elabore los balances. Tampoco cuenta con un sistema de costeo que le permita fijar precios y evaluar el desempeño de cada área. El hotel no cuenta con una planificación estratégica funcional, que le permita eficientizar sus procesos para aprovechar las oportunidades del mercado.
- Recursos Humanos: El hotel cuenta con una dotación de 43 colaboradores calificados a los cuales se le realiza una inducción en las actividades del mismo y una capacitación por parte de especialistas de la cadena Howard Johnson internacional. El personal cuenta con procedimientos y pautas de comportamiento bien delineados, al mismo tiempo, cuentan con una capacitación constante y beneficios que mantienen la motivación. La gerencia del hotel mantiene una línea abierta de comunicación con todos sus empleados para recibir reclamos y sugerencias por parte de estos.
- Tecnología: Si bien el hotel cuenta con sistemas de gestión como Flexxus, Opera y Arion, según las entrevistas realizadas estos no están funcionando en su

totalidad, ya que se manifiestan llevar registros de forma manual o con planillas de Excel, que no permiten tener una visión global y oportuna de la información a la hora de tomar decisiones.

- Compras: El hotel mantiene una política de inventarios *just in time*, por lo que las compras de la mayoría de los insumos se realizan según la cantidad de demanda, los proveedores son pocos, pero mantiene una relación de confianza con los mismos. Una vez más, los procesos no están establecidos de forma completamente clara y no se cuenta con un sistema de gestión que le permita agilizar los pedidos de compra y darle seguimiento hasta tenerlos en stock. Tampoco se realiza un control de los insumos que ingresan al hotel para comprobar que esté de acuerdo a lo pedido y la calidad de los mismos.

### *Estrategia*

El Hotel Howard Johnson Carlos Paz tiene definido estratégicamente al mercado que desea apuntar, atendiendo varios segmentos en él, estos son: turismo individual y de grupos, apuntando a un público familiar y un turismo corporativo. Estos mercados meta y los objetivos propuestos, son considerados desde una estrategia de marketing bien desarrollada, pero no cuenta con una estrategia transversal a toda la organización, que optimice el funcionamiento de su cadena de valor, obteniendo ventajas competitivas que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar las amenazas.

## **Marco Teórico**

En la siguiente sección se pretende desarrollar un marco teórico de referencia para explicar el concepto de planificación estratégica y sus principales componentes. Existen distintas definiciones, cada una elaborada desde diferentes puntos de vista y enfoques, pero todas coinciden en que la estrategia es la forma en que las organizaciones se conectan con su entorno. Esta herramienta permite adaptarse a los distintos escenarios que están en continuo cambio y buscar una posición favorable, con el objetivo de lograr ventajas competitivas.

(Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012) definen a la estrategia como el plan de acción que una empresa adopta para competir, mejorar su posición de mercado y su desempeño, a partir del mejor combinado de opciones con las que cuenta la situación

actual. La elección de una estrategia está delimitada por las oportunidades y amenazas del contexto y por las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización.

(Hill, Jones y Schilling, 2015) coinciden con la definición anterior en que son un conjunto de acciones a implementar para mejorar el desempeño de las organizaciones, agregando que las estrategias son el resultado de un proceso formal de planeación. Aunque este punto de vista tiene cierto grado de verdad, no refleja toda la realidad, ya que con frecuencia surgen estrategias valiosas sin que existan planes anteriores.

Dentro de este proceso formal que propone (Hill, Jones y Schilling, 2015), se incluye seleccionar estrategias que aprovechen los puntos positivos y contrarresten los puntos negativos que se detectaron en las fases de análisis.

(Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015), definen a la estrategia como la elección de una alternativa, entre dos o más de ellas, la que marcará las acciones y los lineamientos a seguir, diseñados para explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva. Estas alternativas, son influenciadas por las oportunidades y amenazas del entorno, al igual que los recursos, capacidades y competencias internas de la organización.

Para (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015), una estrategia debidamente formulada, encauza y asigna los recursos, capacidades y competencias de modo que encajen correctamente con su entorno. También justifica la visión y la misión, así como las acciones que se desarrollaran para alcanzarlas.

Se puede observar que una línea transversal a todos estos autores, es que la estrategia es camino a seguir, son las acciones establecidas para lograr la mejor adaptación entre la organización y su entorno para poder lograr una ventaja que la aparte de sus competidores. Además, estos autores coinciden en que el objetivo principal de la planificación estratégica es la obtención de ventajas competitivas que logren diferenciar a la organización.

Dentro de los tipos de estrategias a nivel negocio, existen cinco alternativas de posición estratégica y según (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015) son las siguientes: liderazgo en costo, diferenciación, liderazgo en costo enfocado, diferenciación enfocada y el liderazgo en costo y diferenciación integrados. Cada una de las cuales ayuda a obtener una ventaja competitiva particular.

Entre los diversos tipos de estrategias genéricas, se busca implementar una estrategia de foco o de nicho de mercado, la cual según (Hill, Jones y Schilling, 2015) se especializa en ofrecer productos distintivos para un segmento específico del mercado. Esta estrategia no busca entrar en competencia directa con otras organizaciones, sino que se concentra en desarrollar participación en un segmento del mercado.

(Chirinos, 2011) expone el enfoque del “Océano Azul” donde, basados en una estrategia de nicho, la mejor estrategia no es competir directamente tratando de superar a la competencia por una porción de mercado, sino por el contrario, resulta más conveniente buscar un mercado inexplorado que nadie haya tocado y que tenga el potencial de crecer.

(Hill, Jones y Schilling, 2015), menciona además un problema que puede acarrear la implementación de una estrategia de foco y es que una empresa enfocada no puede moverse con facilidad a otro segmento de mercado y su segmento de mercado podría desaparecer debido al cambio tecnológico o a los cambios en los gustos de los clientes.

Según (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012), para que una estrategia dirigida sea más eficiente debe cumplir con las siguientes condiciones:

- El nicho de mercado objetivo debe ser lo bastante grande para ser rentable y ofrece un buen potencial de crecimiento.
- Los líderes de la industria no consideran su presencia en el nicho crucial para su propio éxito y quienes empleen esta estrategia evitarán una batalla directa contra rivales más grandes y fuertes de la industria.
- El costo, para que los competidores pongan en marcha sus capacidades para satisfacer las necesidades particulares del mercado objetivo y al mismo tiempo satisfacer las expectativas de sus clientes principales, debe ser elevado.
- La industria debe tener muchos segmentos, lo cual permite que una estrategia dirigida se aplique a un nicho atractivo ajustado a las fortalezas de recursos y capacidades de una empresa. Asimismo, con más nichos, hay más espacio para que las empresas con estrategias dirigidas se eviten entre sí al competir por los mismos clientes.
- Pocos rivales, si pretenden especializarse en el mismo segmento objetivo, esta condición reduce el riesgo de saturarlo.

- La empresa con la estrategia dirigida debe tener una reserva de clientes leales a la que puede recurrir para aplacar temporalmente a los potenciales competidores que pretenden introducirse en su negocio.

Aunque con distintas palabras y resaltando distintas cuestiones todos los autores y publicaciones, siguen un lineamiento general, marcando la importancia y los beneficios de la planificación estratégica. Así también, describen de forma similar la estrategia seleccionada y brindando diversas recomendaciones para su aplicación. Esta línea general será la que se utilizará para el desarrollo de presente reporte.

## **Diagnóstico y Discusión**

Teniendo en cuenta los aspectos internos analizados de Howard Johnson Carlos Paz y las cuestiones del entorno en el cual se encuentra inmerso, el problema detectado es la falta de una planificación estratégica integral, que le permita contrarrestar los efectos del deterioro de la economía y el efecto de estacionalidad que rige el sector.

En el análisis de la cadena de valor del hotel, se pudo evidenciar el desarrollo de una estrategia elaborada desde una perspectiva de marketing, la cual no es acompañada por el resto de la organización.

Ante las condiciones extremadamente complejas del contexto, con incertidumbre a mediano y largo plazo por las elecciones a presidente, con inestabilidad y con variables económicas negativas, se hace necesario contar con una planificación estratégica acorde, apuntando a un sector que no esté condicionado por la economía local, que se encuentra en mayor medida en la comunidad internacional.

Considerando la creciente corriente por una vida saludable de las personas y el turismo sustentable, se pretende poner especial atención a este público que considera estas cuestiones mucho más importantes que el precio del servicio.

Esta estrategia aprovechara las nuevas legislaciones y políticas de promoción y protección del turismo, tanto nacional como internacional. También podría beneficiarse de la tendencia de estadías por periodos cortos, denominadas “escapadas” y las acciones por promocionar el turismo todo el año. Además de los beneficios otorgados por considerarse una organización sustentable.

En el contexto actual es imprescindible contar con una estrategia que contemple el cambio constante de la tecnología y el creciente acceso a la información por parte de las personas. Cubrir las necesidades de información de los potenciales clientes es sumamente importante considerando la facilidad que estos tienen para elegir entre la oferta, aprovechando así el aumento de la confianza de las personas a realizar compras y reservas a través de internet, incluso en ocasiones salteando a las agencias de viajes.

Para poder aplicar una estrategia con eficacia, la estructura de la organización y sus procesos, deben estar claramente definidos y en sintonía con la misma, de manera de tener la capacidad de atender a una demanda mayor y constante a lo largo del año. Por lo tanto, se hace necesario contar con sistemas de gestión que favorezcan el control y la toma de decisiones descentralizadas. Esta última, además necesita de políticas que sirvan de guía y establezcan un margen de acción.

Howard Johnson Villa Carlos Paz cuenta con altos estándares de calidad en atención y servicio al cliente y con una dotación de personal altamente calificada, lo que le otorga un servicio diferenciado que le permitirá atender al nuevo segmento sin mayores dificultades.

Con el desarrollo de una planificación estratégica, enfocada en el segmento de clientes que buscan un turismo donde no se afecte el medio ambiente y en mayor medida a turistas extranjeros, se buscara lograr un aumento en el porcentaje de ocupación promedio y una demanda constante para las diferentes épocas del año. Además, se buscará afianzar a la organización como un hotel de alta calidad y con una gestión de triple impacto, esto es, económico, social y ambiental.

## **Plan de Implementación**

### *Introducción:*

De acuerdo con lo observado en el análisis interno y a las conclusiones que se arribó en el diagnóstico, el hotel cuenta con una definición de misión y valores acorde a la estrategia planteada, pero no cuenta con una declaración de visión que marque el horizonte y políticas que funcionen como guías y establezcan los márgenes de acción. En consecuencia, se definirá una visión, enunciando a lo que se buscara llegar en un futuro y las políticas que ayudaran a conseguir estos objetivos. Además, se desarrollará una planificación estratégica integrada, que abarque las distintas perspectivas de la

organización, creando una propuesta de valor para el mercado meta y la lleven al cumplimiento de los objetivos.

*Lineamientos corporativos y estratégicos propuestos:*

Nueva visión: Ser un hotel de reconocimiento internacional por su gestión de triple impacto: comprometido con la comunidad que lo rodea, con la protección del medio ambiente y obteniendo beneficios para sus accionistas. Servir de ejemplo de este modelo de negocio para otros hoteles y empresas en general que puedan aplicarlo.

Nuevas políticas:

- Delegación de tareas y *empowerment* del personal.
- Comunicación bidireccional entre los distintos niveles de la organización.
- Normas éticas y medioambientales.
- Correcta ejecución de actividades.

*Objetivo General:*

Aumentar las ventas por alojamiento un 10% para diciembre de 2020 y un 15% para diciembre de 2021, a través del desarrollo de una planificación estratégica enfocada en la penetración de mercado del segmento de turismo sustentable.

Observando la información financiera proporcionada, vemos en el estado de resultados que las ventas por alojamiento crecieron en el primer año, de 2016 a 2017, un 23% y un 15% de 2017 a 2018, pero considerando el proceso de inflación que sufrió el país en estos últimos años, se llegó a la conclusión que dichos aumentos se debieron a este proceso e incluso las ventas reales disminuyeron. Es por esto, por el creciente tamaño del segmento al que se desea apuntar y por el crecimiento general que ha tenido la industria turística en los últimos años, que en el primer año de implementación de esta estrategia se buscara alcanzar un aumento del 10% de las ventas reales y lograr un aumento total del 15% de las mismas para el segundo año de implementación del plan propuesto.

*Objetivos Específicos:*

Mejorar el acceso a la información en un 90% para diciembre de 2020, a través de la implementación y el uso efectivo de los sistemas de gestión.

Se pretende llegar a este nivel de acceso a la información, ya que en la actualidad los avances tecnológicos y los sistemas de información lo hacen posible. Este objetivo ayuda a la toma de decisiones descentralizada y oportuna. El mismo podrá ser medido al controlar la cantidad de consultas hechas en el sistema que tienen una respuesta.

Aumentar la satisfacción de los empleados en un 40% para diciembre de 2020, mediante la capacitación del personal administrativo, para poder ampliar sus responsabilidades.

Se busca lograr una alta satisfacción de los empleados, pero a su vez se tiene en cuenta las diferencias particulares y los metas individuales. Con este objetivo se persigue la fidelización, aumentar la eficiencia y la calidad del personal, y podrá ser medido contabilizando la cantidad de participación y sugerencias de los empleados.

Reducir el ciclo de venta, desde que un cliente se pone en contacto hasta que se concreta la venta, a no más de dos días para diciembre de 2020.

Esta reducción del ciclo de ventas se pasa en que, en la actualidad, puede demorar más de dos días, considerando que se pide presupuesto al responsable de compras que tiene que pedir cotizaciones a los proveedores y la solicitud a la gerencia para poder realizar algún descuento o acordar una forma de pago. Con el cumplimiento de este objetivo se busca evitar la potencial pérdida de ventas por excesivos tiempos de espera o que confirmen la venta con un competidor. Este objetivo será medido mediante la contabilización de la cantidad de ventas que se concretan antes de los dos días.

Reducir la tasa de errores operativos en un 60% para diciembre de 2020.

Se buscará reducir la tasa de errores operativos en un porcentaje razonable, con el propósito que se considere al hotel con un nivel alto de profesionalismo y eficiencia en sus procesos y actividades, pero teniendo en cuenta que en toda actividad humana se encuentra presente un factor de error.

Aumentar el porcentaje de clientes que se hospedan en el hotel más de una vez, a un 20% para diciembre de 2021.

Se buscará alcanzar este porcentaje de huéspedes que repitan su estadía, con el fin de obtener una cuota constante de ventas, mediante la fidelización del cliente y un excelente servicio de posventa.

Lograr que un 40% de las ventas provengan del segmento de turismo sustentable para diciembre de 2021.

Con este objetivo se buscará una penetración de mercado, cubriendo las necesidades de este segmento haciendo que crezca en proporción a las ventas totales de la empresa, mediante la creación de una propuesta de valor acorde.

Estos objetivos específicos se pueden agrupar en dos grandes líneas, una es la creación de una propuesta de valor que atienda las necesidades del segmento de mercado seleccionado y la otra es mejorar la eficiencia de los procesos internos de la organización, las cuales a su vez están estrechamente ligados.

Para el logro del aumento deseado de las ventas, se propone lograr que las ventas provenientes del segmento del turismo sustentable representen un 40% del total de ventas y aumentar la reincidencia de los huéspedes en un 20%. Esto será alcanzado mediante la creación de una propuesta de valor que implica la gestión sustentable de los procesos internos y la vinculación con proveedores locales de turismo y entretenimiento, como ser cabalgatas, senderismo, excursiones y demás actividades de interés, que cumplan con las normas de sustentabilidad.

Esta creación de valor y el aumento de los huéspedes que concurran al hotel, necesitara del aumento de la eficiencia de los procesos, reduciendo los errores operativos y reduciendo el ciclo de ventas, para ello se necesita contar con personal motivado y responsable y con un óptimo acceso a la información en todo momento.

#### *Plan de acción N° 1*

El plan de acción N° 1 buscara el logro de los objetivos de mejora del acceso a la información y reducción del ciclo de ventas y se detallara en la tabla N° 1. Cabe aclarar que, para el logro del objetivo de reducción del ciclo de ventas, además del plan de acción correspondiente, será necesario el logro del objetivo de mejora del acceso a la información.

Tabla N° 1: Plan de acción N° 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terceros	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Adaptación e implementación de los sist. de gestión con los que cuenta actualmente.	01/01/2020	30/11/2020	Gerente de adm.	Adm.	Software y hardware	Oracle Arg. Flexxus S.A. Arion.	\$0
Capacitar al personal en el uso de los sistemas de gestión.	01/01/2020	29/02/2020	Gerente de adm.	Adm.	Software y hardware	Oracle Arg. Flexxus S.A. Arion.	\$110.000.-
Definición de políticas y parámetros de acción para el proceso de ventas.	01/01/2020	31/01/2020	Gerente Gral. y responsable comercial.	Gerencia gral. y comercial	Instalaciones del hotel	-	\$0
Definición de un proceso detallado de ventas.	01/02/2020	29/02/2020	Responsable de comercial.	Comercial	Instalaciones del hotel	-	\$0

Fuente: Elaboración propia.

#### *Plan de acción N° 2*

El plan de acción N° 2, buscará el logro de los objetivos de aumento de satisfacción de los empleados y de reducción de la tasa de errores operativos, el mismo se detallará en la tabla N° 2. Para el logro de este último objetivo, además de contar con la elaboración de los procesos debidamente detallados y definición de las tareas y responsabilidades, se deberá contar con el logro del objetivo de aumento de la satisfacción del personal.

Tabla N° 2: Plan de acción N° 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terceros	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Elaborar manual procedimientos administrativos y definición de tareas y responsabilidades de cada puesto.	01/01/2020	31/03/2020	Gerente Gral.	Gerencia Gral.	Instalaciones del Hotel.	Consultor	\$806.400.-
Capacitación y aumento de las responsabilidades de los empleados administrativos en sus respectivas áreas.	01/04/2020	30/06/2020	Gerente de RRHH.	RRHH	Instalaciones del Hotel.	Activos Humanos S.A.	\$170.000.-

Establecer reuniones periódicas para conocer las quejas y sugerencias por parte del personal.	01/01/2020	30/11/2021	Gerente de RRHH.	RRHH	Instalaciones del Hotel.	-	\$0
---	------------	------------	------------------	------	--------------------------	---	-----

Fuente: Elaboración propia.

#### *Plan de acción N° 3*

El plan de acción N° 3, tendrá como fin el logro del objetivo de aumentar el porcentaje de clientes que se hospedan el hotel por más de una ocasión, el cual se describe en la tabla N° 3. Para el cumplimiento de este objetivo, será fundamental contar con el logro de los objetivos de aumento de la satisfacción del personal, la reducción de la tasa de errores operativos y el aumento de acceso a la información.

Tabla N° 3: Plan de acción N° 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terceros	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Desarrollar un programa de posventas, atendiendo las necesidades de los clientes desconformes y dando seguimiento a los clientes conformes con el servicio.	01/03/2020	31/03/2020	Responsable de RRPP y MKT.	RRPP y MKT.	Instalaciones del hotel.	-	\$0.-
Elaborar un servicio de posventas especial para grandes clientes.	01/04/2020	30/04/2020	Responsable de RRPP y MKT.	RRPP y MKT	Instalaciones del hotel.		\$0
Crear e implementar un programa de beneficios de clientes frecuentes.	01/03/2020	30/11/2021	Responsable de RRPP y MKT.	RRPP y MKT.	Instalaciones del hotel.	-	\$2.000.00 0.-

Fuente: Elaboración propia.

#### *Plan de acción N° 4*

El plan de acción N° 4, buscara cumplir con el objetivo de aumento de las ventas por alojamiento provenientes del segmento de turismo sustentable y se detalla en la tabla N° 4. Este plan de acción tiene como propósito la creación y promoción de una propuesta de valor que cumpla con las necesidades del segmento objetivo y hará pie en el cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

Tabla N° 4: Plan de acción N° 4

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terceros	Recursos económicos
	Inicio	Fin	Responsable	Área			
Realizar una investigación de mercado para detectar las necesidades que el segmento de turismo sustentable desea satisfacer.	01/01/2020	31/03/2020	Responsable de RRPP y MKT	RRPP y MKT	Instalaciones del Hotel	Comscore.	\$806.400.-
Conseguir la certificación nivel oro del Programa Hoteles Mas Verdes.	01/03/2020	01/09/2020	Gerente General.	Gerencia General	Instalaciones del hotel.	Prog. Hoteles Mas Verdes (AHT).	\$77.467.-
Realizar alianzas estratégicas con proveedores de actividades turísticas sustentables de la zona.	01/04/2020	30/11/2021	Coordinador de recreación.	Recreación	Instalaciones y mov. del hotel	Prov. de actividades de recreación	\$50.000.-
Colaborar y controlar para que estos proveedores logren una gestión sustentable.	01/04/2020	30/11/2021	Gerente de adm.	Adm.	Movilidad del hotel.	Proveedores de actividades de recreación	\$50.000.-
Promocionar la nueva propuesta de valor.	01/05/2020	30/11/2021	Responsable de RRPP y MKT	RRPP y MKT	Instalaciones y mov. del hotel.	Distintos medios de comunicación.	\$862.980.-

Fuente: Elaboración propia.



## Presupuesto

Tabla N° 6: Presupuesto

<b>Tareas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Explicación</b>	<b>Total</b>
Adaptación e implementación de los sistemas de gestión con los que cuenta actualmente.	Software y hardware.	Software y hardware con los que ya cuenta la organización por lo tanto no tendrá costo.	\$0.-
Capacitar al personal en el uso de los sistemas de gestión.	Contratación de un profesor informático.	Según anexo 1, un profesor informático cobra \$55.000 por mes y le tomara dos meses capacitar al personal.	\$110.000.-
Definición de políticas y parámetros de acción para el proceso de ventas.	Instalaciones del hotel.	Esta actividad se desarrollará en las instalaciones del hotel por lo tanto no tendrá costo.	\$0.-
Definición de un proceso detallado de ventas.	Instalaciones del hotel.	Esta actividad se desarrollará en las instalaciones del hotel por lo tanto no tendrá costo.	\$0.-
Elaborar manual procedimientos administrativos y definición de tareas y responsabilidades de cada puesto.	Contratación de un asesor externo Lic. en administración.	Según anexo 2, un Lic. en administración cobra \$268.800 por mes y esta actividad le llevara 3 meses.	\$806.400
Capacitación y aumento de las responsabilidades de los empleados administrativos en sus respectivas áreas.	Contratar una empresa consultora especialista en RRHH.	Una capacitación de 3 meses cuesta \$17.000 por persona y será necesario capacitar a 10 empleados administrativos.	\$170.000.-
Establecer reuniones periódicas para conocer las quejas y sugerencias por parte del personal.	Instalaciones del hotel.	Esta actividad se desarrollará en las instalaciones del hotel por lo tanto no tendrá costo.	\$0.-
Desarrollar un programa de posventas, atendiendo las necesidades de los clientes desconformes y dando seguimiento a los clientes conformes con el servicio.	Instalaciones del hotel.	Esta actividad se desarrollará en las instalaciones del hotel por lo tanto no tendrá costo.	\$0.-
Elaborar un servicio de posventas especial para grandes clientes.	Instalaciones del hotel.	Esta actividad se desarrollará en las instalaciones del hotel por lo tanto no tendrá costo.	\$0.-
Crear e implementar un programa de beneficios de clientes frecuentes.	Programa de descuento del 10% para clientes frecuentes.	Si se busca alcanzar que el 20% de los clientes repitan su estadía, esto significa que al 20% del total de las ventas se le realizara un 10% de descuento y esto se ira logrando de forma gradual.	\$2.000.000.-
Realizar una investigación de mercado para detectar las necesidades que el segmento de turismo sustentable desea satisfacer.	Contratación de una empresa consultora especialista en estudio de mercado.	Según anexo 2, un Lic. en administración cobra \$268.800 por mes y esta actividad le llevara 3 meses.	\$806.400.-
Conseguir la certificación nivel oro del Programa Hoteles Mas Verdes.	Inscripción y asesoramiento del programa Hoteles Mas Verdes.	Según anexo 3, la certificación nivel oro cuesta \$77.467.-	\$77.467.-
Realizar alianzas estratégicas con proveedores de actividades turísticas sustentables de la zona.	Instalaciones y movilidad del hotel.	El costo en combustible para realizar las visitas a los distintos proveedores será de \$2.500 por mes aprox. y esta actividad se realizará por 20 meses.	\$50.000.-

Colaborar y controlar para que estos proveedores logren una gestión sustentable.	Instalaciones y movilidad del hotel.	El costo en combustible para realizar las visitas a los distintos proveedores será de \$2.500 por mes aprox. y esta actividad se realizará por 20 meses.	\$50.000.-
Promocionar la nueva propuesta de valor.	Contratación de una empresa consultora especialista en MKT y el uso de los medios de comunicación.	Se destinará el 50% del presupuesto anual de MKT a la promoción de la nueva propuesta de valor y multiplicado por los dos años que durará el plan.	\$862.980.-
<b>Presupuesto Total:</b>			<b>\$4.933.247.-</b>

### ROI

Ventas por alojamiento 2018	\$200.135.385,85.-
Incremento de 15%	\$30.020.307,88
Ventas por alojamiento 2021	\$230.155.693,73
Beneficio	\$30.020.307,88

Para el cálculo del beneficio buscado, se tomó como referencia el monto de ventas por alojamiento del 2018 de la información financiera brindada por el Hotel Howard Johnson Carlos Paz que asciende a \$ 200.135.385,85.- y sobre esto calculamos el 15% que se espera de aumento total a lo largo de dos años, dando nos así un incremento de \$ 30.020.307,88.-

Cálculo del ROI: 
$$\frac{30.020.307,88 - 4.933.247}{4.933.247} = 5,085$$

Este calculo nos indica que obtendremos un ROI del 508,5%, lo cual se traduce en que por cada peso invertido se obtendrá \$5,085 de retorno para diciembre de 2021.

### Conclusión

A lo largo del presente reporte, analizando la información recopilada, tanto interna como externa, se concluyó que la problemática es la falta de una planificación estratégica integral, que le aporte una visión global de la organización y le ayude a revertir los efectos del deterioro de la economía y el efecto de estacionalidad que rige el sector. Esta planificación estratégica es de vital importancia ante las condiciones extremadamente complejas del contexto, con incertidumbre, con inestabilidad y con variables económicas negativas.

Este análisis también reveló puntos claves en los cuales se puede fortalecer la cadena de valor del hotel, para lo cual se establecieron objetivos y planes de implementación, que llevarán al cumplimiento del objetivo general de la estrategia.

Con el propósito de atender la problemática expuesta anteriormente, se desarrollaron planes de acción que buscaran atraer más huéspedes al hotel y mantener una demanda constante a lo largo del año, pero sin antes solucionar los inconvenientes operativos y reforzar los procesos y la estructura de la organización, para que esta funcione adecuadamente y pueda soportar el aumento de las operaciones.

Es importante que se considere esta planificación estratégica como algo mucho mayor que el solo logro de los objetivos planteados, ya que los beneficios de la misma serán aun mayores a largo plazo y sentarán las bases para cualquier otra estrategia que sea planteada en el futuro.

### **Recomendaciones profesionales**

Como punto final de este reporte se esbozarán una serie de recomendaciones que serán de una considerable ayuda a la hora de gestionar el negocio, la traducción de la estrategia a las operaciones cotidianas y la toma de decisiones frente a nuevos desafíos.

- Es imprescindible que la aplicación de esta estrategia, que la misma sea comunicada de forma clara y detallada a todos los niveles de la organización. Y se mantenga, además, una comunicación multidireccional con todos los miembros de esta.
- Profundizar el desarrollo de los procesos y la adaptación de la estructura a estos, siguiendo los criterios de integración vertical de los puestos de trabajo y delegación de responsabilidades.
- Aumentar la presencia del hotel en las redes sociales y plataformas digitales, considerando que tienen un alcance masivo mundial y su costo es relativamente menor a otros medios de comunicación.
- Los sistemas de gestión deben ser desarrollados y aplicados en su totalidad, para poder llevar un control preciso de las actividades y los resultados obtenidos.

## Referencias:

- Amor al turismo. (2016). “*Historia cadena hotelera Howard Johnson*”. Recuperado de: <https://granamorporelturismo.blogspot.com/2016/05/historia-cadena-hotelera-howard-johnson.html>
- Turismo Redaccion. (2018). “*La industria hotelera sigue creciendo en Argentina*”. Obtenido de Punto Noticias Mar del Plata: <https://puntonoticias.com/27-08-2018-la-industria-hotelera-sigue-creciendo-en-argentina/>
- Hill C. W. L. y Jones G. R. (2009). *Administracion Estrategica*. D.F. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V.
- INDEC. (2019). *Encuesta de ocupación hotelera* (Turismo. Vol. 3, nº 16). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_08\\_19286493D896.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_08_19286493D896.pdf)
- Cámara Argentina de Turismo. (2019). *Avances en la promoción y los negocios con el mercado chino*. Bs As, Argentina: CAT. Recuperado de <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/avances-en-la-promocion-y-los-negocios-con-el-mercado-chino>
- Cámara Argentina de Turismo. (2019). *Argentina redobla la promoción en Brasil*. Bs As, Argentina: CAT. Recuperado de <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/argentina-redobla-la-promocion-en-brasil>
- MERCOSUR. (2018). *Residencia en el MERCOSUR*. Montevideo, Uruguay: MERCOSUR. Recuperado de <https://www.mercosur.int/ciudadanos/residir/>
- Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica Córdoba. (2018). *Firma Convenio contra la Informalidad – FEHGRA y Agencia Córdoba Turismo*. Córdoba, Argentina: AEHGC. Recuperado de <https://www.hotelesygastronomiacordoba.com/firma-convenio-contra-la-informalidad-fehgra-y-agencia-cordoba-turismo/>
- Hoteles Más Verdes. (2018). *Convenio con la Agencia Córdoba Turismo por la Sustentabilidad*. CABA, Argentina: Hoteles Más Verdes. Recuperado de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/convenio-con-la-agencia-cordoba-turismo-por-la-sustentabilidad/>
- Ministerio de producción y trabajo. (2019). *Monitor de la economía real* (agosto de 2019). Recuperado de <https://biblioteca.produccion.gob.ar/content/document/5/455.pdf>
- INDEC. (2019). *Índice de precios al consumidor* (Índices de precios. Vol. 3, nº 25). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_193C0A98AEA4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_193C0A98AEA4.pdf)

- INDEC. (2019). *Índice de salarios* (Salarios. Vol. 3, nº 9). Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios\\_08\\_194BE6C41259.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_08_194BE6C41259.pdf)
- INDEC. (2019). *Ocupación hotelera*. CABA, Argentina: INDEC. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>
- Booking.com. (2019). *Booking.com revela hallazgos clave de su informe de viaje sostenible de 2019*. Ámsterdam, Países Bajos: Booking.com. Recuperado de <https://globalnews.booking.com/bookingcom-reveals-key-findings-from-its-2019-sustainable-travel-report/>
- INDEC. (2019). *Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018: resultados preliminares*. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho\\_2017\\_2018\\_resultados\\_preliminares.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_resultados_preliminares.pdf)
- Think With Google. (2019). *Vacaciones: directo a la oportunidad*. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/b%C3%BAqueda/vacaciones-directo-a-la-oportunidad/>
- Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. D. F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos*. D.F. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert E. (2015). *Administración Estratégica: competitividad y globalización: teoría y casos*. D.F. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Carlos Chirinos. (2011). *Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul*. Recuperado de [http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/view/233/209](http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/233/209)

## Anexos

### *Índice de anexos*

Anexo 1 .....	31
Anexo 2 .....	31
Anexo 3 .....	31
Anexo E .....	32

Anexo 1: Recuperado de <https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>

Anexo 2: Recuperado de <https://www.cpcesfe2.org.ar/wp-content/uploads/2019/10/Honorarios-October-19-con-membrete.pdf>

Anexo 3: Recuperado de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quiero-certificar/>

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Vergara Carlos David
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	35390843
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Trabajo final de grado.  Planificación estrategita para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	vergaracarlosdavid@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	Si
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Todos.

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma autor-tesista

\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

<sup>[1]</sup> Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.