



Trabajo Final de Graduación.

“Planificación estratégica para Hotel Howard Johnson”.

Autor: Carlos Martin Ramonda.

DNI: 40415884.

Numero de Legajo: ADM04342.

Carrera: Licenciatura en Administración.

RESUMEN:

Este trabajo se eligió desde la temática de la planificación estratégica dirigida puntualmente a la empresa Howard Johnson ubicada en Villa Carlos Paz, Córdoba Argentina. Se considera necesaria la aplicación de un proceso estratégico dado a que la organización presenta deficiencia en torno a la definición de sus lineamientos corporativos y a la manera que articula tales conceptos hacia una propuesta de valor diferencia a sus clientes. De esta forma se le propuso a la empresa llevar adelante tres planes de acción con el objetivo de definir de manera correcta las características que poseerán las ofertas para cada uno de los segmentos de la organización y así mejorar la notoriedad de la empresa, su posicionamiento y por ultimo a sus ingresos futuros.

Palabras claves: Planificación estratégica; estratégica de enfoque; posicionamiento; gestión hotelera.

ABSTRACT:

This work was chosen from the theme of strategic planning punctually addressed to the Howard Johnson company located in Villa Carlos Paz, Córdoba Argentina. The application of a strategic process is considered necessary given that the organization has a deficiency around the definition of its corporate guidelines and the way it articulates such concepts towards a value proposition that differentiates its clients. In this way, the company was proposed to carry out three action plans with the objective of correctly defining the characteristics that the offers for each of the segments of the organization will possess and thus improve the notoriety of the company, its positioning and Finally to your future income.

Keywords: Strategic planning; strategic approach; positioning; hotel management.

Índice

Introducción.....	3
Análisis Situacional.....	5
Análisis de macro entorno	5
Análisis micro entorno: 5 fuerzas de Porter.....	8
Análisis Interno	10
Marco Teórico.....	14
Diagnostico	16
Propuesta de aplicación.....	18
Visión propuesta.....	18
Misión	18
Estrategia corporativa	18
Objetivo General	18
Objetivos específicos	18
Fundamentación de los objetivos	19
Planes de acción	20
Planes de acción 1	20
Plan de acción 2.....	21
Plan de acción 3.....	22
Presupuesto	23
Beneficio económico	24
Diagrama de Gantt.....	26
Conclusión final y recomendaciones	27
Bibliografía.....	29
Anexos.....	31

Introducción

El actual reporte se basará sobre un análisis específico sobre la empresa hotelera Howard Johnson ubicada en la localidad de Villa Carlos Paz, buscando como objetivo desarrollar una planificación estratégica que le permita a la misma aumentar sus índices de rentabilidad en el largo plazo, a través de la aplicación de una estrategia de enfoque sobre sus clientes más fundamentales. El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz es una franquicia de la marca registrada Howard Johnson que a su vez pertenece al Grupo multinacional Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/u operación 7.100 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo.

Howard Johnson, es una empresa dedicada a la industria hotelera con más de 70 años de experiencia desarrollada en el mundo, emprende sus actividades en el país en el año 1997 con la apertura de su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires. Dos años más tarde comienza a expandirse en las distintas provincias de la Argentina haciendo pie a través de sus instalaciones de hoteles en todo el país, de esta manera, dicha empresa fue escalando hasta posicionarse como una de las principales cadenas hoteleras de Argentina. En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Villa Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme, el mismo cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas Jessica y Bárbara, y su padre Pablo Elliot encargado del sistema administrativo, oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal. Elliot y sus dos hijas son los encargados de llevar adelante el negocio inmobiliario junto con la actividad hotelera denominada Condo Hotel, por lo tanto, permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que, a través de diferentes inversiones, las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen.

En el mes de octubre del año 2016, el hotel contrató a 80 colaboradores que se capacitaron en diferentes áreas para que finalmente, en diciembre del mismo año, se recibiera a los vecinos del establecimiento como primeros invitados. El 16 de diciembre de ese mismo año, se realizó la inauguración oficial, que contó con la presencia de importantes autoridades de carácter nacional e internacional. En febrero del año siguiente, coincidiendo con los carnavales, el hotel ya estaba en su plena ocupación.

Puntualmente la industria hotelera cuenta con dos temporadas que enfatizan un desarrollo comercial del turismo dadas por las estacionalidades fuertes del año, considerándose así temporadas altas, (vacaciones de verano a invierno) y bajas (épocas de baja rotación de plazas hoteleras). La temporada alta en la ciudad de villa Carlos Paz arranca en diciembre y se extiende hasta fines de marzo e incluye todo el mes de Julio, mientras que la baja abarca desde después de semana santa hasta fines de junio y de agosto a noviembre. Howard Johnson últimamente se encuentra haciendo hincapié por el lado empresarial lo que se trataría sobre el Condo Hotel que permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que, a través de diferentes inversiones, las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen. Observando dentro del escenario que se encuentra, también busca aplicar una estrategia para atraer tanto estudiantes como jubilados, y al no tener una planificación estratégica concreta se le hace difícil lograr dicho objetivo. Es por ello que el objetivo, es definir una planificación estratégica para hotel Howard Johnson de villa Carlos Paz logrando aumentar sus ingresos y ventas en temporadas bajas a través del fomento por nicho dependiendo el momento del año. Por lo tanto, se aplicará una estrategia de enfoque de mercado aumentando la participación de la cuota de mercado que actualmente posee, ya sea, ofreciendo servicios que no han adquirido a los clientes más antiguos, o buscando nuevos clientes, a través de una modificación de la estrategia de mercado, dentro de la misma zona donde normalmente se desarrolla, a su vez atacando hacia tres nichos diferentes de mercado que serían jubilados, estudiantes y familias, de esta forma poder brindarle un mejor servicio tanto personal como único, otorgándoles diferentes beneficios y darle algo notable a estos tres segmentos distintos para que sigan eligiendo a Howard Johnson.

Un antecedente sobre el éxito de una planificación estratégica dentro de una industria hotelera podemos mencionar el caso del “Hotel Brisas del Golfo” ubicado en Playa Grande, Amapala. Este hotel nace constituyéndose como una empresa familiar brindando los servicios de hotelería. Está enfocado en las ventas de segmentos que ya tiene definidos como ser; mercado nacional y extranjero, segmentación por edad entre 18-55 años, visitas al Hotel por parejas y amistades, obteniendo un plus de la zona geográfica determinada (mar a la orilla de la playa); proporciona habitaciones al menor precio en la región de Amapola orientándose a segmentos de clientes individuales, pareja, amistades proporcionando una vista competitiva frente al mar con servicios básicos, no cuenta con el servicio de tecnología, habitaciones familiares y restaurante. (Ing. José Valdo Acosta Tzin. 02 de septiembre del 2016).

Análisis Situacional

Análisis de macro entorno.

Análisis PESTEL

Para el análisis de situación externa será necesaria la utilización de la herramienta PESTEL que fije los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de la industria en la que se encuentra sumergida la organización. Luego de dicho análisis profundo se podrá formar una idea clara de dicho entorno. Con un análisis adecuado les permite a las empresas poder generar oportunidades y estar al tanto de posibles amenazas.

Factor político.

El principal factor, es la inestabilidad que está presentando el país en este año, la incertidumbre que generan estas elecciones presidenciales, en todos los sectores comerciales de Argentina, no escapa a la industria hotelera. Esto afecta a todo el país incluyendo proveedores y clientes del hotel.

En estas etapas, el gobierno está cambiando políticas todo el tiempo, con las intenciones de impedir una gran devaluación de la moneda argentina e intentar mejorar la calidad de vida de los argentinos, mediante nuevos subsidios.

En la actualidad con las políticas del gobierno actual proponiendo un gran apoyo al sector del turismo, como (Macri, 2018) dijo: “Para un país que ha asumido como principal objetivo reducir el doloroso índice de pobreza que tenemos, el trabajo es un objetivo central y prioritario. El turismo es desarrollo”. Por lo tanto, la industria hotelera se mantiene en un constante cambio donde se puede observar que sigue creciendo y desarrollándose positivamente, a su vez el turismo se sigue fomentando a gran escala, como podemos ver, en junio de 2019, se hospedaron 1,1 millones de viajeros residentes en establecimientos hoteleros y para hoteleros (+7,9% i.a.), siendo la primera variación positiva en 12 meses. Los viajeros no residentes ascendieron a 288,3 mil, segundo mejor registro para los meses de junio (luego de 2010), con una variación interanual de +22,6% (suman ya once meses de crecimiento consecutivos) (Secretaría de turismo Presidencia de la Nación, 2019).

Factor económico.

Debido a la fuerte crisis que presenta el país, el sector FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina), disminuyó su actividad económica en un 5,2%, perdiendo en los precios de hoteles y restaurantes 9 puntos contra la inflación. En temporada alta, los registros de turistas en la ciudad de Villa Carlos Paz indican un considerado incremento de enero a febrero. (Boldrini, 2019)“En enero tuvimos un promedio de 63% de ocupación, y en el mes de febrero un 80,3%, teniendo una temporada que comenzó de menos a más” (Ahora Calafate, 2019). Por lo tanto, a pesar de la situación económica del país al ser tan incierta, la gente opta por viajar, conoce, y a relacionarse un poco más con el turismo. Un sector que también comienza a disfrutar de la experiencia de viajar, son aquellas personas que se han jubilado en sus trabajos, pero siguen muy activos. Contemplando esta tendencia mundial, durante el año 2016, se generó la propuesta desde el Mintur, en conjunto con ANSES, para que los jubilados o mayores de 60 años pueden viajar obteniendo un descuento de hasta el 50% en las líneas aéreas y estadías (Reportur, 2017).

Factores sociales.

Con cambios en las políticas de privacidad y el surgimiento de nuevas restricciones como el Reglamento general de protección de datos (GDPR, por sus siglas en inglés) y la Ley de privacidad del consumidor de California (CCPA), las marcas y los establecimientos tendrán menos exposición y acceso a su audiencia. Esto cambios se adaptarían a la industria hotelera con la tendencia a imponer reglas de privacidad de datos cada vez más estrictas es algo a lo que va a tener que adaptarse con el paso del tiempo. En el futuro, con todas las nuevas tecnologías y las integraciones de terceros que se implementarán en el transcurso de este año, los operadores de la industria de la hotelería también tendrán que proteger los datos de sus huéspedes contra ataques cibernéticos. Los propietarios de hoteles tendrán mucho para hacer con respecto a la protección de privacidad de sus huéspedes. Otro cambio para destacar es la tendencia a compartir información a través de historias en las redes sociales en lugar de publicaciones, como también el uso de contenido provisto por los huéspedes como imágenes o vídeos, en lugar de contenido comercial en forma de avisos publicitarios formales. Las propiedades podrán experimentar estas nuevas maneras de compartir contenido en los medios para mantenerse actualizadas con las tendencias en 2019. (Cloudbeds, 2019).

Factor tecnológico.

Vivimos en una época en la que el avance tecnológico y la evolución humana se han convertido en dos cuestiones inseparables. La era digital ha generado cambios en los consumidores y en el marco en que las empresas desarrollan su actividad. El consumidor contemporáneo está muy habituado al uso de la tecnología, la información al estar al alcance de todos ha logrado crear un consumidor más informado, conectado y exigente, por ello, las empresas hoteleras no deberán buscar únicamente cumplir las expectativas del consumidor sino superarlas, ofreciendo soluciones instantáneas a sus necesidades, y anticipándose a las mismas.

Los metabuscadores, los avances tecnológicos en la nube, la automatización de las habitaciones, son desarrollo de la propia tecnología hoy en día que es prescindible para la industria hotelera. La tecnología no se reduce únicamente a satisfacer las necesidades humanas sino también las del planeta. En relación al problema del calentamiento global y la resultante necesidad de ahorro energético, muchas empresas optan por reducir el consumo de energía, por ejemplo, gracias a sensores de movimiento, se puede detectar si la habitación está ocupada o no, y de este modo apagar la luz y bajar la temperatura cuando no lo esté (Entorno turístico, SF).

Factor ecológico.

Hoy en día, el calentamiento global y la contaminación ambiental, son temas muy sensibles alrededor del mundo, es por eso que los clientes valoran que las empresas tengan presentes medidas ecológicas dentro de las mismas. En respuesta a las demandas de unos viajeros más concienciados, las empresas hoteleras de todo el mundo adoptan un enfoque más integral de la sostenibilidad. El 87% de los viajeros del mundo afirma querer viajar de forma sostenible, por lo que en 2019 podemos esperar que las cadenas implementen prácticas más innovadoras para beneficiar a las personas y al planeta, empujados por unos clientes más concienciados, encabezados por milenials y Generación Z. Las estrategias sostenibles y socialmente responsables ahora van desde la reducción de plásticos de un solo uso hasta el desarrollo de conceptos de negocios sociales y el cambio hacia un sistema en el que los recursos se reciclan y regeneran.

En Argentina, existe un programa de sustentabilidad, llamado “Hoteles más verdes”, el cual hoy en día es un sello de calidad, casi necesario para que un hotel, tenga una percepción

positiva. Este programa se basa en tres categorías, oro, plata y bronce. Cada uno exige a las empresas, que involucren a más actores en el proceso ecológico (Visión sustentable, 2018).

Factor legal.

Incumplimiento del Decreto 128/19 a las empresas PyMEs del sector. Fue un pedido realizado en la última reunión del FEHGRA (Federación empresaria hotelera gastronómica de la República Argentina): Básicamente es una simplificación impositiva, derogando impuestos distorsivos, y permitir la compensación de saldos a favor con otros impuestos. Derogación de regímenes de información innecesarios y de difícil cumplimiento. Baja del porcentaje del IVA e Impuestos a las Ganancias. Reforma de la legislación laboral con el fin de evitar los excesivos costos que afectan a las PyMEs y que ponen en riesgo a la propia empresa. Regular la competencia desleal (Ahora Calafate, 2019).

Análisis micro entorno: 5 fuerzas de Porter

Es necesario entender el análisis del microentorno en el cual la empresa Howard Johnson de Villa Carlos Paz desempeña un papel importante. Para dicho análisis una herramienta de suma importancia es el modelo de las 5 fuerzas de Porter, donde el mismo permite realizar un análisis de la estructura del sector en el cual compete, es decir, descubriendo así las fuentes de presión competitiva y el poder de cada una.

Poder de negociación clientes.

En la actualidad los clientes o huéspedes 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. Los clientes son sensibles a los precios y el costo de cambiarse a una marca competidora o a un sustituto es relativamente bajo, además existe poca diferenciación sobre los bienes estandarizados y hay que agregar que los compradores representan una fracción importante del total de ventas que generan hoy en días las empresas hoteleras, es por esto que poseen un alto poder de negociación. Dentro de la ciudad de Villa Carlos Paz existen otras empresas hoteleras, es por eso que los hoteles tienen que desarrollar un trato especial con los clientes.

Poder de negociación de los proveedores.

El poder que poseen los proveedores, en especial 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, por lo que limita las oportunidades de la industria a encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. También contamos con las agencias de viajes online llamadas OTA's, que tienen la capacidad de ofrecer el servicio a más cantidad de personas en sí, se puede notar dicha diferencia con una agencia común, que el poder de negociación es mayor. Las mismas cuentan con bases de datos que les sirve para crear contingentes como estudiantes, jubilados, etc. Por lo tanto, los hoteles tienen que dejar una buena imagen a través de sus servicios brindados al huésped como buena experiencia así de esta forma poder adquirir una mayor rentabilidad.

Si nos centramos en los proveedores de insumos, y con lo que respecta la lencería del baño como para dormitorio que abarca la ropa blanca, poseen un poder de negociación baja, ya que la industria hotelera en este caso de alta gama exige calidad en sus productos y muchas ocasiones detalles importantes que favorecen a su imagen.

Amenaza de ingreso de productos y servicios sustitutos.

Hoy en día en el mercado existen ciertos servicios y productos que le hacen frente a la industria hotelera, como podemos mencionar los Hostel, las cabañas, los departamentos y casas para alquilar, estos mismos se consideran una gran amenaza, ya que los clientes a la hora de vacacionar cuentan con tantas opciones como categorías de precio y calidad. La industria hotelera de alta gama de 4 y 5 estrellas no apunta al mismo público que los demás alojamientos. Los hoteles de alta gama confían en sus servicios brindados y en la conveniencia del huésped a la hora de vacacionar ya que aspiran a un sector de confort.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de los nuevos competidores es baja, y las barreras de entradas a la industria es alta ya que la necesidad de invertir en recursos financieros es elevada para entrar al mercado con una empresa hotelera, tanto para la constitución de la empresa como por sus instalaciones. Además, debemos agregar que deben cubrir las inversiones iniciales, de publicidad, etc. Por lo tanto, los nuevos competidores, deberán persuadir a los canales de distribución para que acepten

pactar sus servicios. Como canales de distribución contamos a las agencias turísticas, quienes nos servirán como medio para llegar a nuestros clientes sirviendo de distribución a empresas tradicionales en el mercado.

Rivalidad entre las empresas.

En la industria hotelera la competencia es alta, debido a la gran cantidad de hoteles que se encuentran en el mercado con muy buenos precios y calidad. En la ciudad de Villa Carlos Paz hay una variada cantidad de hoteles de alta gama de 4 y 5 estrellas que brindan buen servicio al huésped, precio y calidad, factores clave para la atracción turística, estos mismo están a la altura del hotel Howard Johnson. Hoy en día, un factor importantes es la situación económica de la gente a tener en cuenta para las empresas hoteleras, ya que al contar con tanta variedad de hoteles de buena calidad como podemos mencionar el Hotel Amerian, La posada del Qenti, Eleton Resort & spa, Portal del Lago Hotel (un detalle de dicho hotel que se diferencia del resto es su llamativa vista hacia el lago), están a la altura del Hotel Howard Johnson y además sumándole que los mismos cuentan con muy buenas ofertas por paquetes, donde el precio es muy competitivo, esto se los puede visualizar en ciertas paginas como booking.com, triavgo.com y hasta en las agencias de viajes.

Análisis Interno Cadena de valor.

Analizando cómo se encuentra hoy en día el crecimiento del hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz, se puede mencionar el buen desarrollo comercial que combina la actividad del mismo con el negocio inmobiliario, donde el accionista del hotel posee departamentos que son de su propiedad pero que están a disposición de los administradores de la cadena. Es decir, que dicho hotel cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra en manos de los socios mayoritarios.

Esta modalidad de condo hotel que desarrolla Howard Johnson permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que a través de diferentes inversiones las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen. Los propietarios tienen una habitación asignada y cuentan con beneficios asociados a ella, por ejemplo, una determinada cantidad de noches de ocupación o descuentos especiales para allegados, entre otros. Esta modalidad está

siendo muy utilizada por diferentes cadenas internacionales, dado que los inversionistas pueden alcanzar una rentabilidad mayor a la que obtendrían con una renta común, como sucede con un departamento

Howard Johnson es un hotel sustentable que cuenta con un programa de hoteles más verdes que es realizado por la Asociación de hoteles de turismo de la república Argentina (AHT), que se encarga de certificar y validar a los diferentes hoteles para finalmente otorgar la categoría que corresponde a Hoteles más Verdes. Este hotel se encuentra en la categoría de plata que a su vez en esta categoría incluyeron al huésped, fue una decisión importante tomada por parte del hotel y ya está pensado apuntar a la categoría de oro. En su política verde, el Howard Johnson Carlos Paz desarrolló una cultura ambiental muy fuerte tanto en la gestión propiamente dicha como con los huéspedes. Es por esto que la mascota, Howie, es un amigo de la naturaleza e intenta transmitir el mensaje de cuidado en cada una de sus acciones, se posiciona como icono infantil de la empresa. Crearon esta idea para que actué como símbolo de entretenimiento para los niños y a su vez utiliza esta imagen en diferentes eventos solidarios que se realizan en el hotel. Este icono permite que los niños que visitan las instalaciones tomen con naturalidad algunos temas relacionados con el medio ambiente o los hábitos de convivencia. Ningún otro hotel de Villa Carlos Paz posee esta temática de tener su propia mascota.

Desde su infraestructura, el hotel cuenta con juegos hechos de material reciclado, con tachos de residuos que favorecen la separación de residuos y cartelería que concientiza acerca del cuidado de cada uno de los espacios. Realizan una gestión sobre el agua, decidieron invertir en la compra de lavarropas para empezar a realizar la lavandería de ropa blanca en la misma institución, es decir que utilizaron una estrategia de integración horizontal. Las maquinarias obtenidas están preparadas para trabajar con un mínimo consumo de agua y energía. De esta forma el hotel dejó de enviar su ropa blanca a los lavaderos y puede controlar diariamente el consumo de agua. Llevaron a cabo una campaña en las habitaciones que informa a los huéspedes la mejor manera de reducir el consumo. El hotel fue diseñado para que se puedan reutilizar las aguas grises de la institución para riego, es decir, se recicla el agua, además, cuenta con amplios estándares de higiene que vienen de la mano de un cuidado en la utilización de químicos, ya que el hotel tiene como premisa minimizar el impacto ambiental.

En Recursos Humanos tiene como objetivo el conocimiento exhaustivo por parte de los empleados de los beneficios que cuentan y como efectivizarlos, además de darle una inducción de cómo se tiene que desarrollar dentro del hotel y llevar un adecuado comportamiento. Siempre apuntando al cuidado del huésped y de poder cumplir con todos los requisitos que abarca de su atención, buen servicio y calidad.

Por otro lado, indagando en la página web del hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz, se pudieron encontrar algunas falencias dentro del mismo, algunos disgustos y críticas fuertes algunas constructivas por parte del huésped, cuestiones que el hotel tiene que poner en marcha y brindar las soluciones necesarias al ser un hotel prestigioso.

Entre lo analizado se estima que se podría mejorar cierto detalles entorno a las estructuras como pintura, limpieza de algunas zonas comunes como la pileta climatizada, sobre todo ver el tema de las zonas resbaladizas para evitar cualquier tipo de incidentes. Mejorar la organización en el desayuno, tanto en temporada alta como baja, para que los huéspedes puedan disfrutar de un buen desayuno y con tranquilidad, aumentar la disponibilidad de los lugares para el desayuno. A la hora del almuerzo – cena tener en cuenta las problemáticas y quejas que realizan los huéspedes sobre el restaurante sobre la mala baja calidad del mismo. A la hora que se le hace el check in al huésped brindarle toda la información sobre las actividades que se realizaran en su estadía dentro del hotel. Manejar de una forma más eficiente el turismo corporativo, para que los huéspedes puedan aprovechar mejor las instalaciones y no se sientan invadidos. Y que el hotel Howard Johnson tengas sus respectivas actividades divididas por unidades de negocios y poder tener una mejor organización y coordinación de las mismas.

Actividades de soporte	Infraestructura	Hotel condo con inversores que son propietarios de parte de las instalaciones				Margen
		Financiación a través de los accionistas de la empresa				
	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 ckeck 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						

Marco Teórico.

Para comenzar con el marco teórico referencial de este trabajo se toma especial consideración sobre el planteamiento de la temática elegida al torno de la planificación estratégica, la cual es definida por Hill y Jones (2009) como el compendio de actividades conjuntamente realizadas en pos del cumplimiento de largoplacista. Bajo estas consideraciones se plantea también la definición de la planificación estrategia y la importancia que esta tiene en todo el proceso administrativo de las organizaciones postulado por Sáinz de Vicuña Ancin (2015) quien determina que un plan estratégico es aquel proceso que les permite a las organizaciones asignar los recursos necesarios para aquellas actividades fundamentales buscando alcanzar los objetivos deseados por la empresa mediante el desarrollo de un sistema de vigilancia estratégica.

Continuando con estos aspectos se hace sustancial la explicación de las diferentes etapas que conllevan a la elaboración de un plan estratégico, en donde según Sainz de Vicuña Ancin (2015) las mismas se planteen en tres fases conjuntas, siendo la primera de ellas la elaboración de un análisis situacional que finalizará en el diagnóstico de la empresa, para luego continuar con la definición y determinación de los lineamientos estratégicos, y por último la definición de los planes de acción que permitirán en poner en funcionamiento dichas estrategias.

El análisis de la situación comienza con el estudio de las distintas dimensiones de las coyunturas, el cual puede realizarse mediante el análisis Pestel, en donde Thomposn y Strickland (2012) plantean que dicho análisis debe basarse en la manera en la que distintas variables macro inciden positiva o negativamente sobre el sector y las industrias en que las empresas pertenecen.

El análisis externo continua con el estudio de la configuración del sector, el cual puede materializarse, a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter que según Hill Jones (2009) permite detectar las principales oportunidades y amenazas para la organización dado que se estudia los diferentes actores que lo componen como lo son los competidores, los consumidores, proveedores, barreras de ingreso y productos sustitutos.

El último paso del análisis situacional es el estudio de la situación interna de la empresa, el cual acuerdo a lo planteado por Sainz de Vicuña Ancin (2015) puede comenzarse con el estudio de los componentes corporativos y estratégicos. En este aspecto se hace alusión aquellos componentes adheridos a la identidad corporativa como lo son la visión, misión y valores, los

cuales definen los anhelos buscados por la organización y la manera en la que buscara realizarlo. Luego se podrá comenzar la indagación sobre las diferentes estrategias implementada, y dado la relevancia del caso se definen aquellas estrategias puntuales a ser utilizadas. En este sentido se encuentra las estrategias referidas a la competencia en donde una de ella es el enfoque, la cual busca desarrollar una focalización ya sea en un producto o servicio específico, o en un segmento o nicho de mercado, o bien enfocarse en alguna actividad de la estructura de costo o en algún aspecto específico de diferenciación (Porter 2008).

Por otro lado, Hill Jones (2009) plantean el estudio de la cadena de valor, el cual busca analizar las distintas actividades desarrolladas dentro de la empresa, que se plantean desde la transformación de los insumos a los productos o servicios que son valorados por los grupos de interés, que luego se diferencian las distintas actividades de acuerdo a la priorización y jerarquización que estos tienen dentro del proceso productivo.

Definidos los diferentes análisis situacionales se podrá diagramar el diagnóstico en el cual se encuentra la empresa, el cual de acuerdo a lo planteado por Sainz de Vicuña Ancin (2015) puede llevarse adelante mediante la herramienta foda, la cual permite interrelacionar las diferentes variables y aspectos analizados en los ámbitos externos e internos caracterizándolos como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Por último, se podrá diagramar las diferentes estrategias corporativas y funcionales que permitirán dar respuesta aquellas falencias o problemáticas identificadas en el diagnóstico, para luego definir puntualmente los planes de acción necesarios para la puesta en marcha de todo el proceso de la planificación. Al mismo tiempo se definirán aquellas actividades y cronograma de trabajo necesario para implementar las propuestas de mejora como también la elaboración de los presupuestos en relación a los recursos requeridos para dicho plan (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Diagnostico

Con las temáticas desarrolladas previamente, como también el análisis situacional se puede decantar entonces en el diagnóstico situacional en el cual se encuentra actualmente el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Específicamente se ha logrado destacar en el ámbito interno una indefinición de nivel corporativo de la empresa, ya que, pese a que cuenta con ciertos elementos definidos, como lo es su visión y valores, los mismos no dan una respuesta concreta a lo que busca la organización en el largo plazo, lo cual hace a que la gerencia y la gestión de la empresa se circunscriba sobre las circunstancias, en donde al día día es el eje de la consecución de las actividades que realiza. Además, se puede destacar que en la empresa existe una carencia en relación a las jerarquías y a las priorizaciones estratégicas, en donde los objetivos se encuentran planteados con un bajo nivel de medición lo que no permite desarrollar un trabajo ordenado en base a las distintas temáticas estratégicas que busca desarrollar la empresa.

Estas circunstancias ponen a la organización en una posición de desventaja, dadas las circunstancias actuales del entorno, donde se aprecia una fuerte disminución en el consumo hotelero debido a los altos índices de inflación y de pérdida de poder adquisitivo de las personas; y es aquí en donde se puede decir que si la empresa tuviese una planificación estratégica lograría advertir estas problemáticas y aplicar acciones estratégicas para disminuir los impactos negativos en sus funcionamientos.

Por otro lado, y centrándose en la temática y en el objetivo central de este trabajo, se ha evidenciado, y tal como se mencionó en apartados previos que la empresa cuenta con un alto número de clientes a quienes los administra desde las mismas perspectivas, sin lograr determinar cuáles son los requerimientos o necesidades puntuales que tiene cada uno de ellos. Así es como se pudo identificar clientes del segmento corporativo, familiar, estudiantes y jubilados, en donde los mismos presentan ciertas inquietudes e insatisfacciones en relación a los servicios prestados por que consideran que no se tiene en cuenta sus preferencias, y que en las temporadas altas se entre cruzan dichos segmentos generando una saturación en el establecimiento.

Planteadas estas consideraciones es que se buscará definir y desarrollar una planificación estratégica que tendrá como eje central a la estrategia corporativa de cartera de penetración de

mercado, buscando afianzar el actuar de la empresa dentro del mercado actual para con sus clientes más transaccionales, corporativo, familiar y grupal (jubilados y estudiantes).

Por otro lado, y tal como fue introducido, la estrategia de competencia será a través del enfoque de los segmentos de clientes, destacando acciones puntuales para lograr una mejor llegada a cada uno de ellos, personalizando el servicio de hotelería para cada segmento en particular.

De esta forma se buscará a través de la focalización en los segmentos de clientes una estandarización y un planteamiento específico sobre cada grupo de clientes para ayudarle a la organización a evitar que en las temporadas bajas la coyuntura actual le afecte de manera notable, es decir que sus índices de rentabilidad se mantengan constantes e incluso puedan ser mejorados.

De no utilizar una planificación estratégica la organización continuara desarrollando un trabajo desde la circunstancialidad sin tener un rumbo específico y sin metas y estrategias claras, lo cual hará que la empresa pierda competitividad y posicionamiento dentro de su sector.

Propuesta de aplicación

Visión propuesta: “Convertirse en el mejor espacio de recreación y descanso de la localidad de Villa Carlos Paz implementando mejoras continuas y atribuyendo políticas sustentables”.

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

Estrategia corporativa:

- ◆ *Estrategia de competencia:* Se competirá mediante la estrategia de enfoque, diseñando una propuesta específica para cada uno de los segmentos de clientes que se pretende alcanzar (familiar, corporativo y grupal).
- ◆ *Estrategia de cartera:* Se utilizará la estrategia de penetración de mercado ya que se busca alinearla a la estrategia competitiva de enfoque buscando un perfeccionamiento de la oferta actual para los clientes actuales.

Objetivo General:

Mejorar la posición competitiva del hotel para posicionarse dentro de las tres primeras opciones de hotelería de villa Carlos Paz para el año 2023 mediante la aplicación de estrategia de enfoque perfeccionando su oferta turística.

Objetivos específicos:

1. Aumentar los ingresos por ventas de hotelería en un 10% para el año 2023, a través de la delimitación de sus estrategias funcionales de marketing dirigidos al segmento familiar.

2. Incrementar en un 10% los ingresos por ventas del salón de eventos para el año 2023 mediante el diseño de una propuesta enfocada en el cliente corporativo.
3. Crecer en la participación de mercado en un 2% para el segmento de turismo grupal (estudiantes y jubilados) desarrollando una estrategia de vinculación y de fidelización.

Fundamentación de los objetivos:

Tal como se expresa en el objetivo general se buscará afianzar la posición competitiva actual del hotel buscando posicionarse dentro de las tres primeras opciones para los clientes a los cuales se hará foco, es decir el corporativo, familiar y grupal. Si bien actualmente el hotel plantea una oferta a estos clientes lo que se buscará será diseñar un plan para definir concretamente la manera de atraer estos clientes, permitiendo de esta forma incrementar los ingresos y sus unidades de negocios, hotelería y salón de eventos de convenciones, además de desarrollar el turismo grupal como una nueva rama dentro de la oferta actual.

El objetivo general se alcanzará midiendo el impacto que tendrán las acciones desarrolladas principalmente sobre los ingresos por ventas y también aumentando la participación del segmento turístico grupal. Ante esto se buscará desarrollar dicho plan estratégico con el fin de minimizar el impacto negativo de la actual situación económica y turística, como la cual se presenta de manera desfavorable, buscando entonces mantener los aumentos que año tras año ha desarrollado Howard Johnson. Así es como los ingresos de hotelería se toma como base el aumento del 15% generado desde 2017 a 2018, y el 17% el aumento de los ingresos por el salón de eventos medidos entre 2017 y 2018.

Alcance

Este plan estratégico tendrá un alcance sobre todas las áreas de la empresa ya que se buscará re definir la oferta que desarrolla para sus clientes actuales, perfeccionándola y ayudándole a mantener un aumento de sus ingresos escalonados y así optimizar su posicionamiento en el sector. A su vez el mismo tendrá un alcance temporal de 3 años, es decir para ser aplicado desde 2020 hasta 2023.

Planes de acción

Planes de acción 1

Propuesta para el cliente familia

Dicho plan de acción se basa en determinar los lineamientos del marketing fundamentalmente en el segmento familiar buscando determinar la manera en la que se posicionara en el hotel frente a dichos segmentos además de la estipulación del marketing mix para dicho segmento. Esta propuesta se desarrolla debido a como se expresó anteriormente a plantear una propuesta de enfoque en cada uno de dichos segmentos con el fin de mejorar la prestación del servicio y perfeccionar el posicionamiento de la empresa.

Posicionamiento

Así es como Howard Johnson se posicionará frente al segmento familiar como la mejor opción de la localidad de villa Carlos Paz para la relajación y recreación.

Producto

Se puntualizara hacer un foco sobre el servicio de alojamiento, planteando las mejoras que sea necesaria a la hora de destacar la calidad del producto que sea ofrecido.

Precio

Establecer un nivel de precios que se amolde a la necesidad y la accesibilidad para toda la familia, determinando un nivel de precios que se encuentre el 5 y el 10% que la competencia.

Distribución

Para dicho segmento se hará foco sobre las temporadas de alta rotación, como es decir de diciembre a marzo y en la temporada de invierno junio a julio.

Promoción

Se potenciara la imagen y el uso de la página web con el fin de que los clientes puedan interactuar y realizar consultas a través de dicha página; también se utilizara los diferentes medios de comunicación como lo son las redes sociales (Facebook e Instagram) y desarrollar un programa de mailing.

Actividades

Actividades	Plazo
Determinar los lineamientos comerciales para el segmento familiar	1 y 2 semana de enero 2020
Definir la escala de precios para el segmento familiar	3 y 4 semana de enero 2020
Definir las estacionalidades de temporadas para el segmento familiar	1,2 y 3 semana de febrero 2020
Rediseño y actualización de la página web	4 semana de febrero, 1 y 2 semana de marzo 2020
Desarrollo del plan comunicacional para redes sociales	3 y 4 semana de marzo 2020
Presentación a los directivos de Howard Johnson	1 semana de abril 2020
Capacitación a los empleados sobre los nuevos lineamientos	Desde la 2 semana de abril hasta la 2 semana de junio 2020
Ejecución del plan	Desde la 3 semana de junio del 2020

Recursos

- Contratación de asesor externo.
- Contratación de diseñador web.
- Contratación de asesor de marketing.
- Salón para reuniones.
- Producto de librería.
- Impresiones de manuales de capacitación.

*Plan de acción 2**Propuesta para el cliente corporativo*

Este plan de acción se desarrolla buscando dar respuesta al segundo objetivo estratégico planteado en el trabajo, relacionado a incrementar los ingresos por ventas del salón de evento en un 10%. Específicamente este plan se tratará de desarrollar una propuesta corporativa para el uso del salón, en donde se buscará realizar nuevos eventos y convenciones destinados principalmente a temáticas innovadoras sobre los negocios, haciendo foco especialmente sobre aspectos relacionados a la sustentabilidad caso puntual que desarrolla actualmente el hotel. Para ello será necesaria la puesta en contacto con los potenciales asistentes a las convenciones, como también a la realización de las alianzas estratégicas con empresas, universidades y otros entes basados en el crecimiento emprendedor dentro de la ciudad. En este sentido se buscará no solo generar beneficios económicos sino demostrar la importancia que le brinda el hotel a estas temáticas, ayudando a mejorar su posicionamiento en el mercado.

Actividades

Actividades	Plazo
Determinacion de las temporadas para realizar los eventos	1 y 2 semana de enero 2020
Puesta en contactos con los potenciales asistentes	3 y 4 semana de junio 2020
Desarrollo de alianzas estrategicas	1,2,3 y 4 semana de julio 2020
Definicion de la entidad corporativa del salon	1,2 y 3 semana de agosto 2020
Definicion de las convenciones a realizar en un año	1,2 y 3 semana de agosto 2020
Determinacion de las fechas a realizar las convenciones	1,2 y 3 semana de agosto 2020
Diseño de mailing para realizar invitaciones	4 semana de agosoto y 1 de septiembre 2020
Diseño de baner grafico modelo para las convenciones	4 semana de agosoto y 1 de septiembre 2020
Presentacion de los directivos de Howard Johnson sobre los eventos	2 semana de septiembre 2020
Ejecucion del plan	Desde la 3 semana de septiembre del 2020

Recursos

- Contratación de asesor externo.
- Diseño de mailing.
- Diseño de banner gráfico.
- Salón para reuniones.
- Producto para librería.
- Diseño de carpeta institucional.

*Plan de acción 3**Propuesta para el segmento de turismo grupal*

Si bien este segmento no es a la cual apunta Howard Johnson, ni será el segmento prioritario, con el objetivo de contribuir a mejorar la posición competitiva del hotel se hace sustancial la determinación de diferentes tácticas que planteen un mayor seguimiento y una mayor vinculación con dichos clientes. Al estar el hotel dirigido al segmento familiar y corporativo se buscará con este plan crear alianzas estratégicas con diferentes entidades turísticas públicas y privadas, con el fin de promocionar el establecimiento para el uso dentro del turismo grupal. Dicha propuesta se basará en ofrecer paquetes de alojamiento para dichos grupos a un menor costo, con el objetivo de acaparar una mayor cuota de mercado, y que esto clientes se sientan atraídos a utilizar los espacios del hotel.

Actividades

Actividades	Plazo
Diseñar la propuesta para el segmento grupal	1 y 2 semana de enero 2020
Puesta en contacto con entidades publicas y privadas	3 y 4 semana de junio 2020
Definicion de los niveles de precios ofrecidas a los grupos	3 y 4 semana de enero 2020
Definicion de las características de los paquetes turisticos	3 y 4 semana de enero 2020
Presentacion de los directivos de Howard Johnson	1 semana de abril 2020
Capacitacion a los colaboradores del hotel	Desde la 2 semana de abril hasta la 2 semana de junio 2020
Ejecucion del plan	Desde la 1 semana de Julio 2020

Recursos

- Contratación de asesor externo.
- Salón de reuniones.
- Desarrollo de capacitaciones.
- Contratación de capacitador.
- Producto de librería.
- Servicio de catering.

Presupuesto

En la siguiente tabla podrá observarse los presupuestos de los materiales y recursos involucrados en la planificación estratégica, donde podrán visualizarse sus comprobantes en el anexo número 1.

Conceptos	\$
Contratación de diseñador web.	\$ 59,703.00
Contratación de asesor de marketing.	\$ 17,845.00
Salón para reuniones.	\$ -
Producto de librería.	\$ 1,405.00
Impresiones de manuales de capacitación.	\$ 17,918.00
Diseño de mailing.	\$ 2,240.00
Diseño de banner gráfico.	\$ 15,136.00
Salón para reuniones.	\$ -
Producto para librería.	\$ 1,405.00
Diseño de carpeta institucional.	\$ 49,430.00
Salón de reuniones.	\$ -
Desarrollo de capacitaciones.	\$ 12,060.00
Contratación de capacitador.	\$ 96,000.00
Producto de librería.	\$ 1,405.00
Servicio de catering.	\$ 45,000.00
Honorarios profesionales del asesor	\$ 576,000.00
TOTALES	\$ 895,547.00

Beneficio económico

Para determinar los beneficios esperados de la planificación estratégica se tiene en cuenta al objetivo general del trabajo, el cual busca mejorar la posición competitiva del hotel permitiéndole ubicarse dentro de las 3 opciones referentes a la alta calidad de sus productos y servicios en la localidad de villa Carlos Paz. Ahora bien, a la hora de medir el impacto que tendrá esta mejora en el posicionamiento se entiende que la misma se verá reflejada en un aumento de las ventas del negocio, llegando a así aumentar en un 20% los ingresos del hotel para el año 2023.

Para calcular el beneficio se toman los valores bridados por la empresa al 31/12/2018 en donde se obtuvieron ingresos por ventas finales de \$14.239.286,11 generando para el año 2023 un resultado final de \$17.087.143,34, lo cual generara un beneficio por la aplicación del plan de \$ 2.847.857,22.

Además de los beneficios que obtendrá Howard Johnson por la aplicación de sus tres planes de acción propuesto es fundamental realizar un análisis de la relación costo beneficio para definir cuál será el retorno que obtenga los dueños/accionista del establecimiento. Para llevar adelante tal acción se utilizará el indicador de ROI (retorno sobre la inversión) de acuerdo a la siguiente fórmula de cálculo:

$$ROI = \frac{BENEFICIOS - INVERSION}{INVERSION} X 100$$

$$ROI = \frac{\$2.847.857,22 - \$895.547}{\$895.547} X 100$$

$$ROI = 218\%$$

De lo expuesto anteriormente se puede concluir que la puesta en marcha y la implementación de la planeación estratégica arrojan resultados positivos y es viable de llevarla a cabo, debido a la interpretación del retorno, en donde se estima que por cada peso que invierta la organización en el plan tendrá un retorno de \$2,18.

Conclusión final y recomendaciones

Como conclusión final se puede decir que se ha realizado un trabajo estratégico integral buscando atacar a las diferentes áreas y funciones de la empresa con el fin de conferirle una configuración desde un enfoque estratégico global a Howard Johnson. Puntualmente se logró determinar que la empresa no posee actualmente la definición concreta de sus lineamientos corporativos y además que los mismos no son transmitidos a las partes intervinientes de la empresa de manera correcta. A su vez se constató que el establecimiento ofrece sus productos y servicios a un amplio número de segmento de mercado sin lograr diferenciar las propuestas para cada uno de estos grupos, creando así un ofrecimiento engorroso ya que no se basa en las necesidades de requerimiento de los clientes sino más bien en la circunstancialidad del funcionamiento del negocio. Es por estas razones que en una primera instancia se plantearon los lineamientos corporativos que guiaran a la planificación estratégica y a todo el funcionamiento y a la gestión hotelera, para luego definir tres planes de acción puntuales para sus segmentos de clientes. Específicamente se desarrolló por un lado la definición de aquellos conceptos referidos a la manera en la que se comercializara sus servicios hacia los diferentes clientes, generando así mayores aumentos de sus ventas y una mayor retribución por parte de sus clientes así la organización. Luego se estableció un plan de acción específicamente dirigido hacia el cliente corporativo a ser explotado de acuerdo a la unidad de negocio del salón de evento, y por último se tomó dentro de lo diagnosticado, al segmento de clientes de grupos, como un segmento potencial de mercado, para perfeccionar las propuestas dirigidas a los mismos y así generar aquella propuesta de diferenciación en la calidad de los productos y servicios ofrecidos por Howard Johnson.

Se puede entonces decir que, al tocar diferentes temáticas alusivas a la planificación estratégica, no solo desde la carrera de administración, sino también aspectos relacionados principalmente a los recursos humanos y a la comercialización, se observa la versatilidad y el amplio abanico de posibilidades con las que cuenta un profesional de administración, ya que podrá desenvolverse en diferentes ámbitos relacionados a la realidad de las organizaciones. En este caso se buscó desarrollar y perfeccionar el posicionamiento competitivo que tiene actualmente Howard Johnson Villa Carlos Paz para posicionarse dentro de las tres primeras opciones hoteleras referidas a la oferta turística para sus diferentes segmentos de clientes

otorgando así niveles de alta calidad de establecidos. De esta manera no solo se generará una mejora en la posición y en las propias ventas del negocio sino lo que se buscará será crear una mayor vinculación y fidelización con los clientes creando así los atributos necesarios para realizar el posicionamiento anhelado de la empresa

Además de lo expuesto se le plantea una serie de sugerencias a la organización para llevar adelante, entre las cuales se determina que es fundamental desarrollar programas de capacitación para la formación de profesionales dentro de la empresa, y los mismos estarán englobados dentro de la estrategia funcional de recursos humanos. Al mismo tiempo se denota que es también es fundamental para mejorar el posicionamiento de la organización destacarse sobre los atributos que presenta el establecimiento relacionado a los aspectos de la sustentabilidad que desarrolla puntualmente el hotel, y como se ha planteado a lo largo del análisis son aspectos que actualmente tienen una alta repercusión no solo en el turismo sino también en otros segmentos de la economía.

Al mismo tiempo, se le sugiere a la organización llevar a cabo una elaboración de un sistema de control para que la aplicación de esta planificación estratégica no sea estática en el tiempo, sino que la misma se perfeccione a través de la delimitación de diferentes objetivos y de los indicadores que permitirán realizar la evolución, medición y ajuste de tales planes. En este sentido lo que se le sugiere a la empresa es llevar adelante la aplicación de un cuadro de mando integral como modelo que integrara completamente las propuestas realizadas.

Bibliografía.

Libros:

Sainz de Vicuña Ancin, J.M (2015) El plan estratégico en la práctica. 3ra edición. Madrid. Editorial: Esic.

Porter, M (2008). Estrategia competitiva. 37ma edición. México. Editorial: Patria.

Hill, C. Jones, G (2009). Administración estratégica. 8va edición. México. Editorial: McGrawHill.

Tompson, A. Strickland, A.J (2012). Administración estratégica. 12da edición. México. Editorial: McGrawHill.

Paginas consultadas

Perfil(2018) *.Macri, en el foro mundial de turismo: es desarrollo y trabajo*, recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/politica/macri-abre-el-foro-mundial-de-turismo-para-impulsar-el-sector.phtml>

Secretaria de turismo Presidencia de la Nación (2019). Dirección Nacional de Mercados y Estadísticas – secretaria de desarrollo y promoción turística, recuperado de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5d5ee7ba54cdd982682277.pdf>

Ahora Calafate (2019). Incertidumbre económica en Argentina preocupan a FEHGRA, recuperado de <https://ahoracalafate.com.ar/nota/11212/incertidumbre-economica-en-argentina-preocupan-a-fehgra>

Redacción Punilla (2019). Balance 2019 de la temporada verano en Carlos Paz, recuperado de <http://www.redaccionpunilla.com.ar/balance-2019-de-la-temporada-verano-en-carlos-paz/>

Reportur el líder turístico argentino (2017). Faevyt da a conocer informe del sector y tendencias en Argentina, recuperado de <https://www.reportur.com/argentina/2017/07/27/faevyt-da-a-conocer-informe-del-sector-y-tendencias-en-argentina/>

Cloubeds (2019). Tendencias 2019 de la industria de la hotelería, recuperado de <https://www.cloubeds.com/es/articulos/tendencias-2019-de-la-industria-de-la-hoteleria/>

Entorno turístico hablemos de turismo (SF). Tecnología en los hoteles, nuevas maneras de distinguirse de la competencia, recuperado de <https://www.entornoturistico.com/tecnologia-en-los-hoteles-nuevas-maneras-de-distinguirte-de-la-competencia/>

Visión sustentable (2018). 87% de los viajeros quiere viajar de forma ecológica, recuperado de <http://www.visionsustentable.com/2018/04/17/87-de-los-viajeros-quiere-viajar-de-forma-ecologica/>

Hosteltur (2019). Cinco tendencias que marcaran la industria hotelera en 2019, recuperado de https://www.hosteltur.com/126702_cinco-tendencias-que-marcaran-la-industria-hotelera-en-2019.html

FEHGRA Argentina – Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (2019). FEHGRA: Declaración de la 223° Reunión de Consejo Directivo en Puerto Iguazú, recuperado de <http://www.fehgra.org.ar/archivos/6729>

Anexos

Anexo 1: Contratación de diseñador web

Diseñador				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Diseñador Gráfico	\$ 44.775	\$ 67.363	\$ 1.291	\$ 2.201
Diseñador Gráfico Jr.	\$ 28.993	\$ 44.775	\$ 714	\$ 1.348
Diseñador Multimedia / Transmedia	\$ 50.035	\$ 70.511	\$ 1.196	\$ 2.180
Diseñador industrial	\$ 44.775	\$ 74.625	\$ 1.071	\$ 2.438
Diseño de páginas web	\$ 29.850	\$ 59.703	\$ 714	\$ 2.201
Game Designer	\$ 60.806	\$ 89.629	\$ 1.454	\$ 2.531
Diseñador de Usabilidad (UX Usab Experience)	\$ 52.120	\$ 77.137	\$ 1.247	\$ 2.248
Dibujante de articulación PC	\$ 22.585	\$ 37.456	\$ 541	\$ 1.225

Anexo 2: Contratación de asesor de marketing

4. La aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial.

Listado de actividades:

- . Elaboración del plan de Marketing. **Desde \$ 23.870.**
- . Elaboración de estudios sobre investigación de mercados, segmentación y posicionamiento de productos. **Desde \$ 17.945.**
- . Asesoramiento para el armado de pliegos de licitaciones públicas y privadas y/o en gestiones de compras de diversa índole. **Desde \$ 12.060.**
- . Asesoramiento para la toma de decisiones en materia de importación/exportación o tercerización de bienes y servicios, formación y gestión de consorcios de exportación y/o entidades de comercialización internacional. **Desde \$ 21.010.**
- . Asesoramiento para la formación de clusters o sistemas de actividad cooperativa entre organizaciones de cualquier tipo. **Desde \$ 21.010.**
- . Asesoramiento en las funciones de producción, evaluación, costos y políticas de inventario. **Desde \$ 17.945.**
- . Asesoramiento para el planeamiento y control de la producción, evaluación de proveedores y rediseño de procesos operativos y evaluación de costos de aprovisionamiento. **Desde \$ 21.010.**

Anexo 3: Producto de librería

Artículos de Librería			
Empresa: El Auditor			
Concepto	Precio Unitario	Cantidad	TOTAL
Boligrafo	\$ 84.00	5	\$ 420.00
Boligrafo	\$ 225.00	5	\$ 1,125.00
Marcador	\$ 98.00	5	\$ 490.00
Resma A4	\$ 250.00	2	\$ 500.00
Carpeta de folios	\$ 290.00	1	\$ 290.00
Carpeta con ganchos	\$ 230.00	2	\$ 460.00
Cuadernos	\$ 180.00	4	\$ 720.00
Carpeta portablock	\$ 210.00	1	\$ 210.00
TOTALES			\$ 4,215.00

Anexo 4: Impresiones de manuales de capacitación

TARIFAS PARA MANUAL DE INSTRUCCIONES

CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 17,918	\$ 13,130	\$ 9,423

Anexo 5: Diseño de mailing

Popular

PLAN 5.000

\$ 610 por mes

- 5.000 emails mensuales
- Bases ilimitadas
- Reportes full

Pagar

mercado pago VISA Rapipago

Consultar

Precios económicos!

Por un costo realmente bajo tenés un sistema de envíos de email marketing para usar cuando quieras.

Aprovechá!

Anexo 6: Diseño de banner grafico

TARIFAS PARA BANNERS ANIMADOS SIMPLES

CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 3,784	\$ 2,672	\$ 1,838

Anexo 7: Diseño de carpeta institucional

TARIFAS PARA DISEÑO DE CARPETA INSTITUCIONAL

CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 4,943	\$ 3,800	\$ 2,317

Anexo 8: Desarrollo de capacitaciones

5. Lo referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano de la empresa.

Listado de Actividades:

Estudio y análisis de remuneraciones y evaluaciones de desempeño. **Desde \$ 6.125.**

. Relaciones con el personal y entes vinculados con la relación laboral. **Desde \$ 12.060.**

. Diseños y planes de capacitación. **Desde \$ 12.060.**

Anexo 9: Contratación de capacitador

Honorarios Contratación de Capacitador	
Horas diarias de trabajo	2
Horas semanales de trabajo	6
Horas mensuales de trabajo	24
Valor hora (AACOP referencia)	\$ 1,000.00
Total Mensual	\$ 24,000.00
Total Anual	\$ 96,000.00

Anexo 10: Servicio de Catering

Servicio de Catering	
Número de comensales total	300
Precio por comensal	\$ 150.00
Total Servicio de Catering	\$ 45,000.00

Anexo 11: Honorarios profesionales del asesor

Honorarios Profesionales del Asesor	
Horas diarias de trabajo	4
Horas semanales de trabajo	20
Horas mensuales de trabajo	80
Valor hora (CPCE referencia)	\$ 600.00
Total Mensual	\$ 48,000.00
Total Anual	\$ 576,000.00

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:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Ramonda, Carlos Martin
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	40.415.884
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Planificación estratégica para Hotel Howard Johnson”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Martinramonda9@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda)</i>	Ramonda, Carlos Martín. Córdoba 2020

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:

Texto completo de la Tesis (Marcar SI/NO) ¹	SI
Publicación parcial (Informar que capítulos se publicarán)	SI

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la 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

¹ 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.