



TRABAJO FINAL DE GRADO: REPORTE DE CASOS

**IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN: PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA EL HOTEL HOWARD JOHNSON VILLA CARLOS PAZ**

Cavallin Luz Sofía

Licenciatura en Administración

2020

Agradecimientos

El apoyo, la dedicación, la paciencia y el amor recibido con la que mis padres se preocupaban por mi avance y desarrollo de esta tesis todos los días, refleja el acto de amor más grande que se le puede brindar a un hijo. Gracias a ellos por ser los principales promotores y pilares de cada sueño a cumplir, por confiar, creer en mí y en mis expectativas.

Gracias a la Universidad Siglo XXI por permitirme formarme en ella, por ayudarme a llegar hasta la cima y cumplir con mis expectativas de aprendizaje.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso, que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

RESUMEN

El presente trabajo final de graduación, tiene como finalidad brindarle una propuesta de mejor sobre la Planificación Estratégica del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz para los próximos cinco años, con el objetivo de mejorar su orientación al mercado y liderar el sector hotelero de la ciudad. El Hotel Howard Johnson, cuatro estrellas, se encuentra ubicado en la Ciudad de Villa Carlos Paz. Lo que se pretende con la propuesta de mejora de la Planificación Estratégica es plantear objetivos claros y establecer planes de acción, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias seleccionadas con el fin de mejorar y optimizar el servicio y posicionarse primeros en el mercado brindándole al público un servicio único que los diferenciara de la competencia.

Palabras claves:

Planificación estratégica. Objetivos Corporativos y estratégicos. Ventaja competitiva. Estrategias. Normas Hoteleras

ABSTRACT

The present final work of graduation, aims to provide a better proposal on the strategic planning of the hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz for the next five years, with the aim of improving its orientation in the market and leading the hotel sector of the city. The Howard Johnson hotel, four stars, is located in the city of Villa Carlos Paz. What is intended with the proposal of improvement of Strategic Planning is to set objectives to define and define the action plans, responsibilities and time needed to implement the strategies with the objectives of improving and optimizing the service and position in the market by providing to the public a unique service in the difference of the competition.

Keywords:

Strategic planning. Corporate and strategic objectives. Competitive advantage.
Strategies. Hotel norms

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	8
MARCO TEÓRICO.....	16
DIAGNÓSTICO	21
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	23
<i>Diagrama de Gantt.....</i>	<i>31</i>
<i>Presupuesto.....</i>	<i>31</i>
<i>ROI</i>	<i>32</i>
CONCLUSIÓN.....	32
RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS.....	39

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo final de grado tiene como finalidad analizar la situación actual del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, en el cual se implementará la planificación estratégica como herramienta de solución para la empresa, permitiéndole mejorar la situación de la misma, analizándola en todas sus perspectivas con el fin de brindarle una eficiente gestión estratégica para mejorar su orientación al mercado y liderar el mercado local.

El Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel con el objetivo de la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias.

El 16 de diciembre del 2016, 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.

Se encuentra a solo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, el hotel ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Además, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones.

Todo el entorno del hotel es un espacio verde en el cual se encuentran diferentes juegos para niños; adicionalmente, el hotel cuenta con una programación de actividades infantiles a lo largo del año.

Según el análisis de la organización se llegó a la conclusión de que la empresa no está siendo eficiente en el logro de sus objetivos estratégicos ya que la misma está posicionada como un hotel para mochileros los fines de semana según la información que nos brindan los referentes de la empresa y el turismo de Villa Carlos Paz. Estos objetivos son: posicionar a la empresa como hotel familiar y ser la primera alternativa en el rubro corporativo como hotel para eventos y convenciones. El problema se halla en que las familias no optan por ir a vacacionar por mucho tiempo por falta de actividades y porque el hotel no llama la suficiente atención para ese público, al igual que los clientes corporativos por la competencia que se encuentra en el mercado.

Se puede observar que a lo largo del tiempo los hoteles que han implementado una planificación estratégica son los que han tenido más éxito. Por ejemplo el hotel Meilá en el año 2016 hizo una apuesta al implementar una planificación estratégica reposicionando y renovando los hoteles y destinos. Según el Hotel Internacional (MEILÁ, 2016) Este caso de éxito en Magaluf ha marcado la senda que muchos otros destinos tendrán que seguir, y en una menor escala, el Grupo ya ha reconvertido y reposicionado hoteles vacacionales obsoletos en enclaves tradicionales.

Otro acontecimiento importante para abordar es el caso de implementación de esta herramienta en Cuba, se hizo un estudio en 7 casos de hoteles donde se llegó a la conclusión de que la imagen deseada de un hotel se debe abordar desde la planificación estratégica. En el 100 % de los casos en que se aplica el procedimiento para evaluar la imagen en la planeación estratégica de hoteles en Cuba, se logra un aumento en el índice de satisfacción; por

consiguiente, es posible afirmar que el procedimiento mejora la percepción de la imagen en los clientes, considerando la relación directa y fuerte entre la imagen y la satisfacción. (Dra. C. Dayana Duffus Miranda¹ y Dr. C. Roberto Carmelo Pons García, 2018)

“Las estrategias que tratan de aplicar los administradores de una compañía tienen una influencia importante en su desempeño con respecto a sus competidores. Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.” (Hill y Jones, 2010, p.3)

En conclusión podemos decir que la planificación estratégica es primordial para el éxito de cualquier empresa por eso es importante abordarla. En el caso de hoteles se observa que la misma se convierte en un proceso de trascendental importancia dado que contribuye a su supervivencia y competitividad, constituyendo una poderosa herramienta de gestión de previsión útil a emplear ante los constantes cambios.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1 PESTEL

POLÍTICO - LEGAL:

- Estamos próximos a elecciones presidenciales por lo tanto es muy posible que haya cambios en el ámbito político del país.
- Nuevas obras viales en la provincia, se inauguró un nuevo tramo de más de 9 km en avenida circunvalación comprendido entre el distribuido Spilimbego y la autopista Córdoba - Carlos Paz. Gracias a la finalización de esta obra se podrá reducir el tiempo en transportarse desde Córdoba capital hasta Carlos Paz, también se realizaron obras iluminadoras de dicho tramo por lo que es más seguro realizar este recorrido.

- La intendencia de Villa Carlos Paz con conjunto al Gobierno de Córdoba promueve el crecimiento del turismo mediante gran cantidad de eventos importantes que atraen a todas las provincias del país.
- Carga tributaria sobre hoteles. El doctor Nadin Argañaraz, director de Investigaciones del Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF). Asesor de FEHGRA explico “en los últimos dos años el sector hotelería tiene una carga tributaria que promedia el 39,3% del precio de venta final del servicio.”

Por todo lo dicho el doctor destaca que:

Dentro del 39,3% de la carga tributaria, el principal componente -antes del IVA- lo constituyen los aportes y contribuciones al régimen de seguridad social, con un porcentaje que se ubica aproximadamente en el 47% del total; seguido por el impuesto a los ingresos brutos, con una participación del 19,4%. En tanto, el impuesto a las ganancias ha vuelto a reducir su importancia relativa -el 14,1% en comparación al 14,3% del año anterior- como consecuencia del impacto estimado del ajuste de la escala de personas físicas.

Los impuestos inmobiliarios muestran una participación en torno al 11,3% del costo impositivo total. En tanto, el impuesto al cheque representa el 4,5% del mismo, igual que el valor estimado del año anterior debido a que su cómputo a cuenta de ganancias es para micro y pequeñas empresas -con lo cual el impacto de esta medida se ve con mayor claridad en el tamaño pequeño-. (Nadir Argañaraz, revista H&G)

ESCONÓMICO:

- Alta tasa de desempleos en Argentina. Por ende hay menos dinero circulante por el bajo consumo de bienes y servicios.

Según la OIT la economía Argentina seguirá en recesión durante el 2019 y el nivel de desempleo se incrementara del 9,5% al 10% mientras que el resto de los países de América Latina tendrán un crecimiento del 2% y el desempleo en torno al 8%.

- Gran devaluación de la moneda. Según el INDEC la inflación de diciembre del 2018 fue histórica. En ese mes los precios aumentaron en un promedio del 6,5% con lo que la tasa anual fue de 47,6%. Con esto podemos decir que al devaluarse la moneda las personas necesitan de un mayor poder adquisitivo para adquirir bienes y servicios necesarios.
- Caída del PBI, el INDEC informo que el producto bruto interno cayó el 6,2% en el trimestre del 2018, para terminar con un retroceso del 2,5% a lo largo de todo el año pasado.

Para el resto del 2019 se espera que si la crisis no se profundiza, el PBI seguirá bajando con una caída del 1,5%.

- Tasas de intereses irregulares en los bancos. Analistas de la economía prevén que el Banco Central mantendrá la tasa de interés en niveles altos con el objetivo de reducir la volatilidad del peso y evitar una mayor presión sobre la inflación.

SOCIO-CULTURAL:

- A causa de la crisis económica del país, el secretario de Turismo y Deportes, Sebastián Boldrini, de Villa Carlos Paz informo que muchas personas optan por el turismo local y no por el turismo extranjero. Un caso ejemplar de lo dicho es que en Villa Carlos Paz gran parte del turismo que recibe es de distintos lugares el país, mayormente los fines de semana donde la ocupación se incrementa gracias a que lidera la plaza teatral a nivel nacional.
- Baja en el turismo de 2019. Como informo Antonio Delich, propietario de Peko's Multiparque y de varios hoteles en Villa Carlos Paz la temporada de verano

2018/2019 no fue la esperada fue “muy mala”. La asociación hotelera y gastronómica reclamaron al municipio que se declare la emergencia económica financiera del sector turístico. La tendencia de esta baja ocupación es acorde a los nuevos consumos: las familias vacacionan por cortos periodos de tiempos y ya no es de prioridad a la hora de elegir hotel la calidad del mismo.

- En la zona de Villa Carlos Paz se fomenta la realización de importantes eventos atractivos para todo el país, por lo tanto se vuelve uno de los principales focos turísticos de la Provincia.

TECNOLÓGICO:

- Existe un crecimiento exponencial desde hace ya varios años en lo que respecta a las ventas por medio de internet, comúnmente llamado E-commerce.
Según el CACE, que es la cámara Argentina de comercio electrónico, en 2015, las ventas por internet crecieron un 70% con respecto al año anterior (cace.org.ar, 2016).
- Turismo beneficiado por ventas online. Los rubros más beneficiados con esta tendencia, son el turismo con el 27,5%, seguido de la tecnología con el 12,5%, y en tercer lugar todo lo que se refiere a alimentos, bebidas y artículos de limpieza con el 6,9% (lanacion.com, 2015). Cada año las ventas online crecen a grandes porcentajes, esto también se debe al avance de la tecnología y la seguridad en la compra.
- Grandes avances en inteligencia artificial, se comienzan a utilizar los beneficios que ofrece la digitalización para abordar los grandes retos sociales, económicos y ecológicos.

ECOLÓGICO:

- Importancia del medio ambiente. Cada día se torna más importante el cuidado del medio ambiente, por lo tanto, las empresas no pueden ser ajenas a esto. Es necesario

que éstas tomen medidas de seguridad para la protección del mismo, ya que de no hacerlo, algunas empresas se podrían ver perjudicadas.

Las empresas están tomando conciencia de esta tendencia mundial por lo que cada día son más las empresas que ven el potencial de ayudar a proteger el medio ambiente.

- Consumidores que valoran al medio ambiente. Los consumidores (como parte de una sociedad que toma conciencia de las consecuencias que produce no cuidar el medio ambiente) valoran cada vez más a las empresas que realizan acciones por el cuidado de la naturaleza, donde 5 de cada 10 argentinos valorarán más su producto que el de la competencia.
- En el sector hotelero podemos encontrar tendencias que reflejan un mayor nivel de concientización con respecto a productos que cumplen con criterios de sustentabilidad ambiental.

Nuestro país ya cuenta con “hoteles verdes” que cumplen con normas de preservación del ambiente y del patrimonio social y cultural.

2.2 CINCO FUERZAS DE PORTER

Rivalidad entre competidores:

Existe en el sector una alta rivalidad ya que hay muchos oferentes de servicios de estadía en Villa Carlos Paz, por la cual la rentabilidad es limitada. A nivel local hay muchos establecimientos que ofrecen servicios similares para los mismos segmentos de clientes por lo que es complicado generar una diferenciación. A pesar de la gran cantidad de hoteles con los que se compete, no se halla uno que lidere el mercado.

No se nota que alguno de los hoteles se diferencie por una cualidad en particular si no que todos tienen servicios similares.

A nivel nacional existen muchos destinos y alojamientos de la misma envergadura por lo que la competencia se vuelve más compleja y amplia.

Al haber tal cantidad de competidores es importante saber bien a que segmento se apunta para poder generar una diferenciación del resto y acaparar dicho mercado.

Algunos de los competidores directos que podemos hallar en la zona son:

- Amérián Carlos Paz
- Portal del Lago
- Eleton
- Pinares Panorama Suites & Spa
- Pinares del Cerro

También hay mucha cantidad de competidores indirectos en la zona, algunos de estos son:

- La Aldea Complejo (complejo de cabañas)
- Cabañas Nazareth (complejo de cabañas)
- Cabañas Aguaribay Apart (apartamentos)
- Alquiler por temporada de casas y departamento
- Hostel Feliza (hostel)
- Hosteria Cruz del Sur (hostel)

También tenemos que tener en cuenta que en el rubro de la hotelería no solo hay competencia local sino que también se compite con hoteles de distintos lugares del país y del mundo.

Amenaza de sustitutos:

En el sector se pueden observar varios sustitutos por lo cual la amenaza es alta y el costo de elegir otra alternativa es bajo.

Debido a la situación económica por la que está pasando el país, se nota una tendencia creciente de alojamientos en hostels y campings por lo que los hoteles de lujo están quedando de lado a la hora de elegir donde alojarse. El precio de algunos sustitutos en Villa Carlos Paz se vuelve tentador para la gran mayoría de los posibles clientes, ya que los mismos son del tipo “mochilero” por lo tanto no necesitan de un servicio de alta calidad.

Amenaza de nuevos competidores:

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el sector a corto plazo es muy baja ya que se requiere importantes montos de capital, y como ya sabemos con la situación económica del país se complica aún más.

A parte se encuentran demasiados lugares de alojamiento en la localidad, generando que en momentos del año de temporada baja se trabaje muy poco.

Otra barrera de entrada al rubro es que la mayoría de los hoteles y establecimientos ya se encuentra posicionada en el mercado y sería de gran complejidad lograr acaparar clientes.

Por otro lado podemos decir que a largo plazo existe una posible competencia indirecta, ya que muchas personas deciden invertir en cabañas con un progreso paulatino.

Poder de los proveedores:

Los principales proveedores de materiales de la industria hotelera son:

- Proveedores de ropa blanca
- Proveedores de ropa de cama
- Proveedores de amenidades
- Proveedores de lavandería y limpieza
- Proveedores de colchones

- Proveedores de vajillas
- Proveedores de alimentos y gastronomía

El poder de negociación de estos proveedores es relativamente bajo, ya que existen muchas empresas que proveen estos recursos, por lo tanto los hoteles pueden optar por varias opciones a la hora de adquirir sus materiales eligiendo aquellas empresas que ofrezcan un mejor precio manteniendo la calidad deseada.

Algunos proveedores de servicios:

- Agua
- Luz
- Gas
- Internet
- Cable

Podemos decir con respecto a estos proveedores que tienen un alto poder de negociación, ya que los hoteles dependen de estos servicios y no hay muchas alternativas en el mercado por las cuales elegir. Por esto es que los costos de los mismos son más altos de lo deseado, impactando de manera negativa a la empresa.

Poder de negociación de los clientes:

Se manifiesta que el poder de negociación de los clientes dependerá de la temporada en la que decida vacacionar o alojarse. En temporada alta el mismo es bajo ya que si el cliente no está dispuesto a pagar lo que ofrece el hotel, el mismo queda en espera de otro interesado. Enfocándonos en Villa Carlos Paz se sabe que al tener un gran cantidad de eventos importantes y ser un foco turístico la gran mayoría del año, los hoteles pueden manejar sus precios sin que los clientes puedan negociar descuentos promociones, etc.

De lo contrario, en temporada baja el poder de negociación es alto, debido a que las empresas están más flexibles con respecto a promociones, descuentos, etc. para atraer más clientes, volviéndose estos más poderosos a la hora de negociar.

Tabla 1

2.3 F.O.D.A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidad. • Buena imagen de la marca. • Variedad de servicios. • Ubicación estratégica. • Personal oriundo de la ciudad. • Ofrece promociones en temporadas bajas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura no se haya al 100% • No cumple las expectativas. • Deficiencia en comunicación con sus posibles clientes. • Falta de relación y fidelización de clientes. • No se focaliza en los segmentos seleccionados. • No cumple con los objetivos estratégicos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Eventos locales atractivos que potencian el turismo y la demanda de alojamiento en la zona. • Crecimiento de internet como posibilidad de promoción y ofertas para clientes. • Baja posibilidad de nuevos competidores en el corto plazo. • Villa Carlos Paz como foco turístico de Argentina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia directa e indirecta intensa. • Inestabilidad política y económica. • Bajo poder adquisitivo a causa de la devaluación del peso • Aumentan los precios de los servicios a causa de la inflación. • Bajo costo de cambio de los clientes.

MARCO TEÓRICO

Como se mencionó anteriormente la herramienta que se utilizara en el trabajo para dar solución al problema que se encuentra en la empresa es la planificación estratégica. En el

campo organizacional sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con el fin de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentre.

“Se sostiene que las estrategias que tratan de aplicar los administradores de una compañía tienen una influencia importante en su desempeño con respecto a sus competidores. Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva” (Hill & Jones, 2009, pag.3)

Hill & Jones (2009) afirma que “La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales” (p77).

Para poder crear una ventaja competitiva y generar valor a los accionistas es necesario que la empresa cuente con un liderazgo estratégico:

“El término liderazgo estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva. El proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva. La formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias, mientras que la implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía.” (Hill & Jones, 2009, p.3)

Para Drucker “la planificación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.

Existen tres niveles de estrategias:

- Estrategia corporativa
- Estrategia de negocios
- Estrategia funcional

En este trabajo se hablara de la estrategia de negocios para dar solución al problema que se encuentra en una de las unidades de negocios del Hotel Howard Johnson (Alojamiento). Para explicar de una manera más específica lo mencionado hablaremos sobre los administradores de negocios y unidad de negocio.

“Una unidad de negocios es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo, departamento de finanzas, compras, producción y mercadotecnia) que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular. El administrador general principal del negocio, o el administrador de negocio, es la cabeza de la división. La función estratégica de estos administradores es traducir las declaraciones generales de la dirección e intentar que las que provienen del nivel corporativo se conviertan en estrategias concretas de cada uno de los negocios que tienen a su cargo. Por lo tanto, mientras los administradores generales se preocupan por las estrategias que involucran a toda la organización, los administradores generales de empresas se preocupan por las estrategias que son específicas de una división en particular.” (Hill & Jones, 2009, Pág. 10)

Como afirman Hill & Jones: “Para crear un modelo de negocios exitoso, los administradores deben elegir una serie de estrategias de negocios que funcionen en conjunto para dar a su compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben mejorar el posicionamiento competitivo” (pág. 151).

El desarrollo del diseño de un modelo de negocios debe estar adaptado a la estrategia corporativa y sobre todo debe poder ramificarse en las estrategias funcionales que como bien se describía anteriormente son dos de los escalafones que se complementan a la estrategia de negocios.

Puntualmente y siguiendo a Sainz De Vicuña Ancín, J (2015), el trabajo del modelado de un negocio aplica a entender cómo las diferentes estrategias funcionales pueden adecuarse y darle sustento al desarrollo del negocio. Este autor explica que en la planificación estratégica es fundamental considerar seis estrategias funcionales: producción, recursos humanos, organización, investigación y desarrollo, comercialización y finanzas.

En lo que respecta este trabajo, las estrategias funcionales en las cuales se hará foco serán la de comercialización y la de recursos humanos por considerarlas las más pertinentes acorde a la problemática detectada.

Específicamente la estrategia funcional de comercialización es la materialización de la estrategia corporativa de la planificación hacia un desarrollo concreto de promoción y gestión del posicionamiento. En complemento, la estrategia funcional de recursos humanos es el espacio enfocado estrictamente en administrar el espacio organizacional referido al personal que dará sustento, en particular al hotel, a su modelo de negocios y unidad estratégica como es el alojamiento.

Dentro de la estrategia funcional de comercialización se encuentra la tarea y la actividad clave de llevar adelante todo un trabajo de posicionamiento. Esta es una herramienta y al mismo tiempo un objetivo que tiene el espacio de comercialización para lograr materializar aquellas aspiraciones del plan estratégico. Se hace énfasis sobre este concepto dentro de la comercialización debido a la problemática y también al factor propositivo que se busca desempeñar con la intervención profesional en este trabajo.

Según Capriotti (2009) la gestión del posicionamiento implica trabajar depurando los rasgos organizacionales y también los rasgos de la oferta, productos o servicios, para luego llegar a un atributo diferencial que permita proyectar desde la organización hacia sus grupos de interés elementos diferenciales que posibiliten destacarse del resto de ofertas de la competencia. De esta forma se lograra generar atributos que logren posicionarse y ubicarse en la mente de los consumidores.

El objetivo de aplicar una estrategia de negocios de este trabajo es crear una ventaja en diferenciación (estrategia competitiva en diferenciación) con respecto a su competencia para que sea la primera opción para los clientes a la hora de elegir un hotel donde alojarse.

“La diferenciación de producto es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes. Una compañía obtiene una ventaja competitiva cuando crea, fabrica y vende un producto de tal forma que satisface mejor las necesidades de los clientes que sus rivales. Aquí es donde entran en juego los cuatro componentes básicos de la ventaja competitiva, si bien la decisión de una compañía de lograr uno o más de ellos determina su método de diferenciación del producto. Si los administradores idean estrategias para diferenciar un producto mediante la innovación, excelente calidad o capacidad de respuesta hacia los clientes, eligen un

modelo de negocios basado en ofrecer productos diferenciados.” (Hill & Jones, 2009, Pág. 151)

Es importante resaltar que siempre que una empresa quiera optar por una diferenciación en los servicios también deberá enfocarse en sus costos.

“Para planear un modelo de negocios, los administradores estratégicos siempre están limitados por la necesidad de diferenciar sus productos frente a la necesidad de controlar su estructura de costos a fin de poder ofrecer el producto a un precio competitivo que brinde a los clientes el mismo o más valor que los productos de sus rivales. Las compañías que han generado una ventaja competitiva a través de la innovación, calidad y confiabilidad pueden diferenciar sus productos con mayor éxito que sus rivales. A cambio, debido a que los clientes perciben que sus productos contienen más valor, pueden cobrar un sobreprecio.” (Hill & Jones, 2009, Pág. 153)

DIAGNÓSTICO

Como conclusión se observa que la empresa no está cumpliendo con su objetivo estratégico en la unidad de negocios (Alojamiento), el mismo es: “consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar”. Esto no se cumple porque la Ciudad de Villa Carlos Paz está vista desde la perspectiva de un turismo “mochilero”, además de que el hotel no se diferencia en ningún aspecto de la competencia, ni le ofrece al cliente objetivo (familias) servicios diferenciadores que puedan aumentar el valor del cliente con respecto a la imagen del hotel.

La falta de una estrategia de negocios lleva a que la empresa no pueda aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno. Al examinar el análisis externo anteriormente desarrollado se pudo deducir que la empresa no está beneficiándose porque no opta por una

ventaja competitiva de diferenciación en relación a la competencia. Como quedó demostrado en el aspecto socio-cultural del PESTEL se puede ver que Villa Carlos Paz atrae mucho turismo de las distintas provincias del país, esta es una oportunidad para ofrecerles a los clientes servicios diferenciadores como lo hacen hoteles de otros países antes mencionados, para que el turismo decida vacacionar más cerca con servicios similares al extranjero. Además de esto en el análisis político se pudo notar que la intendencia de Carlos Paz promueve a la ciudad como un foco turístico de toda Argentina, lo cual la empresa tampoco lo esta aprovechando.

También se observa que la falta de una estrategia de negocios basada en la diferenciación hace que nuestros rivales sean muchos más, ya que no existen muchas diferencias en los servicios que ofrece cada hotel. Esto genera que nuestra empresa se pierda o no sea la mejor opción para el cliente a la hora de vacacionar

Se puede ver que la problemática del hotel lleva a una deficiencia en la parte interna de la misma. Como se explicó anteriormente una de las debilidades es que no se enfoca en el segmento objetivo ya que no cuenta con servicios que llamen la atención de los clientes, ni cumple con las expectativas de los mismos, como por ejemplo la infraestructura del hotel, ya que por fuera no parece uno de 4 estrellas como debería ser. A su vez desperdicia la fortaleza de tener una buena imagen por renombre en casi todos los países del mundo.

Lo mencionado anteriormente lleva a la necesidad de la implementación de la herramienta de gestión “planificación estratégica” para solucionar este problema, la misma es importante y óptima para este caso ya que la falla se encuentra en la falta de una estrategia de la unidad de negocio. Gracias a esta planificación se podrá formular e implementar estrategias que permitan a la compañía superar a los rivales, lo que les da una ventaja competitiva. Además de esto la herramienta nos ayuda a detectar las oportunidades de

negocios y uniéndolo con las fortalezas le brinda a la empresa los pasos a seguir para cumplir con sus objetivos y metas.

El éxito de cualquier compañía se basa principalmente en la manera exitosa en que los administradores de la compañía desempeñen su función estratégica.

La planificación estratégica ayuda a que el líder de una organización plasme la dirección que le quiere dar a la empresa, en este caso la de posicionarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar, y cuando el plan es transmitido a toda la organización se generara un ambiente de sinergias positivas llevando al hotel al logro de los objetivos plasmados.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Actualmente la empresa cuenta con una planificación estratégica pero no está bien definida, el objetivo corporativo no está bien planteado, al igual que los específicos, principalmente la falla viene dada por los objetivos estratégicos en una de las unidades de negocios, la principal actividad del hotel (alojamiento). El principal objetivo que tiene la empresa no se está logrando por esto mismo. Se le brindara al hotel una propuesta de mejora perfeccionando sus objetivos y una de sus unidades de negocios (alojamiento) para que pueda lograr la meta a nivel corporativo.

La propuesta para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz consiste en elaborar una mejor planificación para los próximos cinco años y establecer los objetivos que desea alcanzar la empresa, determinando la manera en la que serán alcanzados -mediante la selección de una estrategia competitiva, a través de una diferenciación y enfoque; y además una estrategia de cartera, haciendo hincapié en el desarrollo de un nuevo servicio para consolidarse mejor en el mercado a donde apunta la empresa y donde tendrá un mejor posicionamiento- y la definición de planes de acción.

El directorio del hotel, encargado de dirigir las actividades, la toma de decisiones, plantear pautas de crecimiento y el control, tiene en claro a dónde quiere llegar y plantea constantemente actividades para poder alcanzar los objetivos deseados. Sin embargo, los mismos, al no estar formalizados y propuestos como objetivos precisos, no llegan a lograr los resultados esperados. La etapa de propuesta se realiza en conjunto con el directorio, integrado por los miembros de la familia fundadora, la administración del hotel y con el departamento de marketing y relaciones públicas, con el objetivo de direccionar el rumbo de la compañía y definir la estrategia a seguir. A su vez, se proponen acciones tendientes a conseguir los objetivos y a apoyar la estrategia planteada. Para esto, se llevaron a cabo búsqueda de información y encuentros donde se dieron a conocer las características tanto del entorno en general como de la industria hotelera de la zona. Se identificaron las oportunidades y amenazas que se presentan, como así también, las debilidades y fortalezas de la empresa.

Misión: “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. También lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.”

La empresa no cuenta con una visión definida, por lo tanto se le propone la siguiente:

Visión: “Posicionarse como líderes en la industria hotelera vacacional y de negocios de Villa Carlos Paz, reconocidos por la calidad de servicio brindado, mejorando y superando las expectativas de nuestros huéspedes”.

Valores:

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa.

Políticas:

- Como empleado del hotel, usted está en posición de observar la vida personal de muchas personas de diversas culturas. Por ello es obligatorio que usted no hable de lo que observa, ni con otro personal del hotel ni fuera del mismo.
- Ética, integridad y responsabilidad como accionar profesional.
- Permanente deseo de superación. Búsqueda de la excelencia.
- Respetar las leyes, reglamentos y derechos de los demás.
- Pasión por el trabajo.
- Delegar para favorecer el desarrollo profesional de los miembros.
- Fomentar el buen clima laboral.
- Propiciar el confort en el lugar de trabajo en orden limpieza y ambientación

Objetivo general: Consolidarse en el mercado local aumentando las visitas turísticas un 10% para Diciembre 2024, a través de la implementación de una planificación estratégica, mediante la estrategia de enfoque diferenciado en el nicho del turismo familiar.

Estrategias corporativas seleccionadas:

- Estrategia competitiva enfoque diferenciado en el turismo familiar
- Estrategia de cartera de desarrollo de un nuevo servicio: membresías

Objetivos específicos:

1. Aumentar el número de visitas de clientes del segmento familiar en un 5 % para el año 2024 a través del desarrollo de estrategias funcionales de *marketing* basadas en la promoción, el producto y la plaza.
2. Incrementar en un 5% el número de visitas de clientes del segmento familiar mediante la aplicación de un servicio de calidad en la unidad de negocio de hotelería para el año 2024.
3. Mejorar la calidad del servicio alcanzando una valoración en la encuesta de satisfacción post-venta por parte de los huéspedes de 7,5/10 como mínimo en todos los servicios brindados para fines del año 2020
 - Estrategia funcional de Marketing

Planes de acción:

A. Desarrollo de un nuevo servicio: membresía

Fundamentación: el objetivo se centra en la adquisición de un nuevo servicio requerido para atraer un segmento en particular: las familias y posicionar al hotel como una empresa con un foco fuerte en el turismo familiar. Se pretende incorporar al hotel membresías para los huéspedes la cual incluye actividades para todas las edades y no solo en el establecimiento sino que también en toda la Ciudad de Villa Carlos Paz

Este servicio y todo lo que conlleva se llevara a cabo por el área de Administración y los Directivos del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Esta membresía incluirá un *all-inclusive* para principalmente todas las familias que deseen tener un contacto frecuente con el hotel. Se tratara a los huéspedes que opten por este servicio como clientes “VIPS” con servicios y descuentos diferenciados. Las ventajas que se proporcionarán serán: pagar una cuota anual, la cual reservara una habitación para esa familia en cualquier época del año congelando el precio, tendrán acceso a servicios exclusivos, abonando solamente lo que respecta la comida, bebida. Se harán convenios con teatros, y parques acuáticos que estarán incluidos en el paquete, además se reclutaran nuevos empleados que tengan como objetivo el entretenimiento del hotel, haciendo juegos, bailes, etc., de esto se encargara el área de Marketing. Esta membresía se aplicara a partir de junio del 2020.

B. Plan de acción para la promoción

Fundamentación: Al ser un condo hotel los dueños reciben un ingreso anual por el alquiler de sus habitaciones, la importancia de esto lleva a la necesidad de incrementar estos ingresos a través de nuevas propuestas, se busca superar las expectativas de los clientes y que se sientan más atraídos que hacia la competencia, a través de nuevas promociones, publicidades, campañas de marketing para que de esta forma se intensifiquen hacia una comercialización más agresiva que la competencia.

Se llevará a cabo por el asesoramiento del licenciado en marketing con el que cuenta la empresa y acompañará en el diseño del plan de marketing en septiembre 2019, luego se implementará en diciembre 2019 y se harán encuestas a los huéspedes en relación a los servicios ofrecidos hace un año una vez al mes desde septiembre 2019. También se realizarán nuevas publicidades y promociones en cada temporada a partir del segundo semestre del 2019 para que los huéspedes se sientan más atraídos.

C. Plan de acción para la plaza y el posicionamiento

Fundamentación: Se pretende comunicar a los consumidores meta que el producto idóneo se encuentra disponible en el lugar adecuado al precio correcto, mejorando la página web y las redes sociales haciendo un cambio rotundo en la prestación del servicio, incorporando y mostrando principalmente las actividades de recreación familiar para diferenciarse de la competencia. Además generar alianzas con los medios de comunicación para poder lograr un mayor alcance y que se nombre a la empresa en todos lados, posicionándola como la principal de la zona.

Se pretende desarrollar y mejorar la página web del hotel incorporando actividades para familias, tener un mayor alcance en las redes sociales y hacer alianzas con medios de comunicación.

Este plan de acción se llevara a cabo a través de la contratación de un asesor en marketing, y un programador y gerenciador para el cambio completo de la página web y redes sociales se hará durante cuatro meses, desde septiembre hasta diciembre 2019, luego una vez cada tres meses se controlará y se harán los cambios necesarios para que la página siga siendo atractiva para los clientes. El objetivo es dar un nuevo formato de diseño y destinar un espacio para contar aspectos relacionados a la organización como: la visión-misión-valores del hotel, también se destinará un espacio para comunicar anuncios y realizar publicidad a través del sitio Web; dar a conocer nuevas promociones, eventos locales y cambios importantes de la empresa. Estos anuncios además, serán enviados por mail a personas específicas. En relación a las alianzas con los medios de comunicación (radios, televisión, diarios, locales, redes sociales) se hará en el mismo plazo ofreciéndole un porcentaje por la publicidad y exclusividad.

- Estrategia funcional de Recursos Humanos

Planes de acción:

D. Fidelización del cliente

Fundamentación: El objetivo se focaliza en la adquisición de habilidades y destrezas requeridas para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de tareas, funciones y responsabilidades de los integrantes de la empresa. Por otra parte se pretende generar climas laborales positivos que conduzca al logro de los objetivos de la organización, y al mismo tiempo satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

Mejorar la calidad del servicio alcanzando una valoración en la encuesta de satisfacción post-venta por parte de los huéspedes de 7,5/10 como mínimo en todos los servicios brindados para fines del año 2020, con el objetivo de formar y capacitar al personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad, servicio y pertenencia a la organización. También se desarrollará una carpeta informativa para los huéspedes con el fin de mejorar la comunicación hacia el cliente, como así también para demostrar los atributos que tiene la ciudad de Carlos Paz, con el objetivo de poder fidelizar al cliente para que vuelva a visitar el establecimiento, dado que se hace un presentación de los distintos servicios y actividades mejorando la imagen y la calidad de prestación del hotel.

La capacitación se realizará a todo el personal del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz a cargo del gerente de Recursos Humanos de la empresa, el cual tendrá como objetivo asesorar, planificar y gestionar estas acciones para llevar al equipo de trabajo a su máximo potencial. Comunicar los objetivos, valores y políticas del hotel. En la capacitación se comunicaran las acciones y directrices que se llevará a cabo durante los próximos meses, también el manual de atención al cliente y el contenido del manual de calidad. Se utilizará la Planilla de asistencia y desempeño para llevar un control de la asistencia, desempeño del personal en las reuniones y de los temas tratados en cada una de las capacitaciones. La misma

se llevará a cabo una vez cada seis meses en las instalaciones del hotel a partir de noviembre 2019. El tiempo aproximado de la capacitación será de seis horas, las cuales se dividirán en dos días, tres horas cada uno.

Colocar en cada habitación una carpeta informativa con aspectos relacionada a servicios en general, de esparcimiento (restaurante-cine-gimnasios-bares-espacios verdes, del hotel y de las afueras), de belleza (peluquerías-spa-estética) eventos de la ciudad y lugares atractivos para visitar en la zona. El objetivo de esta acción es informar a los huéspedes del hotel acerca de las alternativas de que ofrece la ciudad y zona, para recrearse en sus tiempos libres.

Acciones a realizar

En este apartado se desarrollan y especifican las actividades necesarias para la implementación de los diferentes planes de acción previamente desarrollados. Cabe aclarar que las mismas fueron determinadas de acuerdo a las dos estrategias funcionales que se buscaron acaparar dentro de este plan estratégico.

Plan de Acción	Acciones	Responsable
Estrategia funcional de Comercialización	diseño del plan de marketing	Gerente de Marketing y Administración
	Diseño de las membresías	
	Adaptación de la oferta al servicio de membresía	
	Puesta en contacto con actores del desarrollo turístico de la ciudad	
	Desarrollo de nuevas promociones y publicidades	
	Diseño de la página web y redes sociales	
	Generar alianzas con medios de comunicación ofreciendo un % por publicidad y exclusividad	
	Control y mantenimiento de la página web	
	Implementación del plan de marketing	
Estrategia funcional de Recurso Humanos	Diseño y planes de capacitación	Gerente de Recursos Humanos
	Determinar las fechas para las capacitaciones	
	Definición de las temáticas que se harán en las capacitaciones	
	Armado del manual de atención al cliente	
	Armado del manual de capacitación	

ROI

Para el cálculo de los beneficios se retoma el objetivo general del trabajo en el cual se determinaba que se busca consolidarse en el mercado a través del aumento de las visitas turísticas en un 10% para el año 2024, por supuesto con la implementación de los diferentes planes de acción que han sido desarrollados anteriormente, para ello se tomó en primera instancia los valores detallados por el INDEC en base a las visitas turísticas que se han desarrollado durante el año 2018 para los establecimientos hoteleros de entre 4 y 5 estrellas, específicamente para la Ciudad de Villa Carlos Paz, los cuales sumaron en el total del año a 37791. Estos visitantes se estima que generaron las ventas por hotelería que expresa el hotel Howard Johnson en su estado de resultados, el cual es 207 millones. De esta forma con la implementación de este plan se busca que ese aumento del 10% se genere sobre los visitantes de los hoteles de 4 estrellas aumentándolos así de 37791 a 41570, es decir que ese 10% representa a un aproximado de 3800 visitantes. De esta forma lo que se espera es que este aumento en los números de visitantes genere un incremento porcentual en las ventas del negocio para la actividad de la ocupación hotelera pasando así de 207 millones a 228 millones, creando así un beneficio esperado de 20 millones de pesos.

Antes de la implementación del plan		Después de la implementación del plan	
Año 2018		Año 2020	
Visitantes a hoteles 4 estrellas de Carlos Paz	37791	Visitantes esperados en hoteles 4 estrellas de Carlos Paz	47238
Ventas generadas por ocupación hotelera	207.325.134,74	Ventas esperadas por ocupación hoteleras	228.057.648,21
Beneficio generado		\$20.732.513	

Una vez determinados los beneficios es importante destacar el análisis de la viabilidad económica de este plan de implementación. El mismo se desarrolla a partir del retorno de la inversión, tomando en relación los beneficios esperados con los presupuestos que se estiman

para el desarrollo de los planes. Así los beneficios, como bien se nombró previamente, son de \$20.732.513, a razón de una inversión necesaria de \$907.016, generando así un ROI de 2185%. Esto significa que la organización obtendrá en el largo plazo, es decir para el año 2024, un retorno de su inversión de \$2185, lo cual significa que por cada peso invertido el hotel Howard Johnson tendrá un retorno de \$21,85. Con esto puede entonces demostrarse la máxima viabilidad que presenta el desarrollo de este plan puntualizado en las estrategias funcionales de marketing y en el desarrollo profesional de los empleados del hotel a los fines de brindar un servicio de mayor calidad creando para el año 2024 una consolidación mejor posicionamiento del mercado.

CONCLUSIÓN

Como conclusión a este reporte de caso se describe la experiencia de una intervención profesional a partir de la planificación estratégica como herramienta básica y fundamental para Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Hasta el momento esta organización se mostraba bajo un funcionamiento eficiente pero sin la posibilidad de identificar ciertos terrenos/aristas en donde poder desenvolverse y potenciar su performance.

Desde la intervención se realizó un análisis situacional que demostró la posibilidad de profundizar en lo que ellos como organización destacaban que es su gestión de calidad, pero que no se encontraba estipulada bajo una formalización y eso fue uno de los principales lineamientos en los que se trabajó a partir de este plan. Luego se determinó la posibilidad de enfocarse y al mismo tiempo diferenciarse sobre el segmento de turismo familiar concatenando lo que anteriormente se describía como la política de calidad que permitirá la diferenciación y el enfoque en este segmento.

Finalmente se mostró la oportunidad de desenvolver y crear una nueva unidad de servicio generada sobre la idea de una membresía, que profundiza aún más esta perspectiva estratégica de enfoque sobre el segmento anteriormente descrito.

Si bien se plantearon planes de acción que se van a desarrollar en el corto plazo, los objetivos que se plantearon son a largo plazo, es decir, lo que se busca es que los beneficios se logren recién a los cuatro años de implementado el plan, pero será necesaria la estipulación de métricas y parámetros más específicos para que se pueda gestionar la evolución del desarrollo de esta planificación estratégica a los fines de lograr el objetivo corporativo, es decir el aumento del 10% en las visitas turísticas que influirán en las ventas del negocio.

De esta forma queda demostrado el trabajo global de una planificación estratégica sustentada en la estrategia funcional de organización, de procesos y de comercialización.

RECOMENDACIONES

- Se le recomienda a la empresa enfocarse en la unidad de negocios de alojamiento para poder hacer crecer las ventas en lo que respecta a la actividad principal del hotel, haciendo que el área de Administración y el Directorio comunicándole a toda la empresa que el objetivo corporativo es consolidarse en el mercado como primera opción a la hora de vacacionar
- Se observa una indudable falla a la hora de atraer turistas del sector “familiar” es por eso que se le recomienda al Directorio brindar un servicio único e inigualable (membresías), diferente a la competencia para captar más clientes y acaparar ese segmento de mercado.

- Se le recomienda al área de Marketing enfocarse en la página web y en las redes sociales generando una amplia publicidad en los mismos y ofreciendo el nuevo servicio para llamar la atención del potencial cliente.
- Se le recomienda a la empresa que se haga un seguimiento más formal en relación a la calidad del servicio prestado y de gestión interno para detectar desviaciones respecto al plan estratégico, e intensificar el sector del marketing y comercialización a través de un marketing más virtual.
- Si bien este trabajo se basó en hacer foco en el segmento familiar también se puede constatar que el hotel desarrolla su servicio hacia otros segmentos (corporativo y estudiantil) donde será necesario que la empresa avoque sus esfuerzos a encontrar como presentar esta propuesta a estos otros segmentos de cliente.
- Para lograrlo sería pertinente que en su desenvolvimiento del plan estratégico puedan ampliar a las cuatro estrategias funcionales restantes que no fueron trabajadas en esta propuesta profesional. Es decir, será pertinente poder articular la estrategia funcional de organización, de producción, de investigación y desarrollo y articularlas hacia la estrategia funcional de economía y finanzas. El caso particular que refirió a esta intervención se circunscribió específicamente a marketing y recursos humanos considerando que eran las principales problemáticas en el modelo de negocios de alojamiento, pero si el hotel pretende consolidarse en los segmentos corporativos y estudiantil al mismo tiempo será importante entonces poder trabajar el desarrollo del plan estratégico teniendo contemplación sobre esas cuatro estrategias funcionales.

REFERENCIAS

Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo, “Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”. Santiago de Chile, Chile: Ed Libros de la empresa.

Hill y Jones, HyJ, (2009). *Administración estratégica*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A

Sainz De Vicuña Ancín, J (2015). El plan estratégico en la práctica. Madrid, España: Editorial ESIC.

Asociación Argentina de Empresarios Teatrales (Aadet) (7-01-2019). Villa Carlos Paz tuvo una ocupación del 70% en la primera semana de enero *Telam*. Recuperado de: <http://www.telam.com.ar/notas/201901/320676-villa-carlos-paz-tuvo-una-ocupacion-del-70-en-la-primera-semana-de-enero.html>

Asociación Hotelera y Gastronómica (Ashoga) (19-01-2019). Empresarios piden que se declare la emergencia económica financiera del sector turístico en Villa Carlos Paz *La Jornada Web*. Recuperado de: <http://www.lajornadaweb.com.ar/2019/01/19/empresarios-piden-que-se-declare-la-emergencia-economica-financiera-del-sector-turistico-en-villa-carlos-paz/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (21-02-2017). El comercio Electrónico en argentina facturo \$102.700 millones durante 2016. *CACE*. Recuperado de: <https://www.case.org.ar/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (18-02-2016).El comercio electrónico creció un 70% en el país y ya son más de 17 millones los argentinos que compran por internet. *CACE*. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-70-en-el-pais-y-ya-son-mas-de-17-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet>

Circunvalación: habilitan ramas de enlace desde y hacia el Kempes (29-03-2019). *La Voz*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/circunvalacion-habilitan-ramas-de-enlace-desde-y-hacia-kempes>

Consejo Consultivo para el Cambio Global (WBGU) (11-04-2019) ¿Qué nos depara el futuro

digital? *El país*. Recuperado de:

https://elpais.com/elpais/2019/04/10/planeta_futuro/1554906220_845671.html

Cuadrado, A. (22-02-2019). Argentina deberá soportar una alta tasa de interés hasta marzo. *iprofesional*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/finanzas/287097-nueva-york-leliq-barclays-Argentina-debera-soportar-una-alta-tasa-de-interes-hasta-marzo>

Dalto, V. (23-03-2019). Por la devaluación y caída de la economía, el PBI per cápita bajó USD 3.000 el año pasado *INFOBAE*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/03/23/por-la-devaluacion-y-caida-de-la-economia-el-pbi-per-capita-cayo-usd-3-000-el-ano-pasado/>

El factor medioambiental empieza a ser importante en los negocios que quieren innovar (30-10-2016). *20 minutos*. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/2875534/0/factor-ambiental-importancia-negocios-innovadores/>

Empresas que invierten en el medio ambiente (28-008-2016) *EL ESPECTADOR*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/es-el-momento-de-los-que-transforman/noticias/medio-ambiente/empresas-que-invierten-en-el-medio-ambiente-articulo-651633>

Gasalla, J. (5-01-2019) Argentina retrocedió al puesto 26 entre las economías más grandes del mundo. *INFOBAE*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/01/05/argentina-retrocedio-al-puesto-26-entre-las-economias-mas-grandes-del-mundo/>

Gasalla, J. (20-03-2019). El BCRA debió subir un punto la tasa de interés para atenuar la presión alcista del dólar. *INFOBAE*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/03/20/el-dolar-sube-60-centavos-y-supera-los-42-pesos-en-bancos-del-microcentro-porteno/>

Habilitaron el nuevo tramo de Circunvalación (25-03-2019) *La Voz*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/habilitaron-nuevo-tramo-de-circunvalacion>

INDEC (21-03-2019). El desempleo aumentó al 9,1% en el cierre de 2018, *Ámbito*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/el-desempleo-aumento-al-91-el-cierre->

[2018-segun-el-indec-n5022125](#)

INDEC (21-03-2019). El PBI cayó 6,2% en el cuarto trimestre y acumuló una baja de 2,5% en 2018). *INFOBAE*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2019/03/21/el-pbi-cayo-62-en-el-cuarto-trimestre-y-acumulo-una-baja-de-25-en-2018/>

La cultura del Marketing. Recuperado de: <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>

Maria Elisa Iasevoli (26-02-2019) Hoteles sustentables: El valor compartido en la industria hotelera. *Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/Hoteles-Sustentables-el-valor-compartido-en-la-industria-hotelera-20190226-0023.html>

MELIA (15/07/2016). LA APUESTA ESTRATÉGICA DE MELIÁ POR LA RENOVACIÓN Y EL REPOSICIONAMIENTO DE HOTELES Y DESTINOS. Recuperado de: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/sala-de-prensa/noticias/apuesta-estrategica-melia-renovacion-reposicionamiento-hoteles-destinos>

Mejora de la imagen de hoteles desde la planeación estratégica 2018. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100002

Nadin Argañaraz (3-05-2018). La carga tributaria legal argentina sobre restaurantes y hoteles. *Revista HYG*. Recuperado de: <http://revistahyg.com.ar/2018/05/03/la-carga-tributaria-legal-argentina-restaurantes-hoteles/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT) ((14-02-2019). OIT proyecta que habrá 120.000 nuevos desocupados en Argentina en 2019. *La izquierda*. Recuperado de: <https://www.laizquierdadiario.com/OIT-proyecta-que-habra-120-000-nuevos-desocupados-en-Argentina-en-2019>

Pardo, D. (16-01-2019). Argentina reporta una inflación de 47% en 2018, la más alta en 27 años. *BBC News Mundo*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46887115>

Sebastián Boldrini (30-01-2019). Villa Carlos Paz transita el verano entre la esperanza y la desilusión *La Jornada Web*. Recuperado de:

<http://www.lajornadaweb.com.ar/2019/01/30/villa-carlos-paz-transita-el-verano-entre-la-esperanza-y-la-desilusion/>

ANEXOS

Anexo 1

Se toma como valor de referencia a la contratación de un asesor profesional de marketing para la elaboración de un plan estratégico de marketing basado en los valores mínimos decretado por el consejo de ciencias económicas, el cual gira en torno a los \$23870

Anexo 2

Para el presupuesto del diseño de piezas graficas destinado a las nuevas promociones y publicidades se tomó un valor de referencia de artículos ya sea de papelería como de impresión de piezas editoriales que giran en torno a los \$34230 para las empresas tipo PYME.

Anexo 3

Para el cálculo del gerenciamiento de redes sociales se presupuestó en torno a un mes de trabajo el cual gira en torno a los \$67000 mensuales de acuerdo a los honorarios que presenta el consejo profesional de ciencias informáticas de la provincia de Córdoba.

Anexo 4

Para la presupuestación en relación a la contratación de un programador web que desarrolle las mejoras y la implementación de la nueva página del Howard Johnson se tomó nuevamente como referencia los montos mensuales de acuerdo al consejo profesional de ciencias informáticas de la provincia de Córdoba.

Anexo 5

Para la presupuestación en base a la contratación de un asesor externo profesional en administración de empresas se tomó como referencia el valor de la hora pactado por el consejo de ciencias económicas \$1300. Considerando que se trabajaran tres horas diarias por día, durante cinco días a la semana se estima un costo mensual de \$78000, considerando que este profesional desarrollara sus actividades por el transcurso de ocho meses el costo asciende a \$624000.

Anexo 6

Se toma como referencia el valor de sueldo promedio mensual de un capacitador en relación al desarrollo de manuales de atención al cliente y de capacitación de procedimientos estipulado en un promedio de \$45000.

Anexo 7

Para el cálculo del desarrollo e impresión de los manuales de capacitación se tomó como referencia el valor mínimo indicado por el consejo de ciencias económicas dentro de esta categoría por un importe de \$12060.

Anexo E

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>	Luz Sofía Cavallin
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	40415924
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Trabajo final de grado. Reporte de casos, Implementación de la herramienta de gestión: Planificación estratégica para el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	luzcavallin@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>	Cavallin, Luz Sofía. 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 <i>(Marcar SI/NO) ¹</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Todo

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: Córdoba, Junio 2020

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.