



Licenciatura en Administración
Trabajo Final de Grado
Plan Estratégico para el desarrollo de la empresa Howard Johnson

Alumno: Paverini, Francisco Jose

Legajo: VADM05882

DNI: 28.156.477

Profesora: Rinero, Sofia

Fecha de entrega: 22/11/2019

2019

Índice

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Análisis de la situación	10
Análisis Pestel	10
Factores Políticos	10
Factores Económicos	10
Factores Sociales	11
Factores Tecnológicos	12
Factores Ecológicos	13
Factores Legales	13
Análisis de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter	14
✓ Rivalidad entre competidores:	14
✓ Amenaza de entrada de nuevos competidores:	14
✓ Amenaza de ingresos de productos sustitutos:	15
✓ Poder de negociación de los proveedores:	15
✓ Poder de negociación de los consumidores:	15
Análisis Interno	15
Actividades Primarias:	15
Actividades de Soporte:	16
Análisis FODA	17

Marco Teórico	20
Diagnóstico y discusión	23
Plan de implementación	25
Misión	25
Visión	25
Valores	25
Objetivos	26
Objetivo general	26
Objetivos específicos	26
Alcance	26
Alcance de contenido	26
Alcance en el ámbito geográfico	27
Alcance temporal	27
Público objetivo:	27
Recursos involucrados	27
Acciones específicas a desarrollar	28
Programa n° 1: Crear convenios con teatros, empresa de transporte y restaurantes.	28
Programa n° 2: Estrategias de publicidad y promoción	29
Programa n° 3: Actividades de entretenimiento adaptadas a la tercera edad.	30
Programa n° 4: Capacitaciones a la gerencia general y la gerencia media del hotel.	31
Análisis Retorno sobre la Inversión	33
Conclusiones y recomendaciones	35
Referencias	36
Anexo	38

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Análisis FODA</i>	18
<i>Tabla 2: Recursos económicos involucrados</i>	26
<i>Tabla 3: Indicadores</i>	31

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Diagrama de Gantt	Ilustración 2: Análisis ROI	Ilustración 3: Encuesta de satisfacción 1
----------------------------------	-----------------------------	---

Resumen

En el presente reporte de caso se desarrollará la implementación de una planificación estratégica para el Hotel Howard Johnson, ubicado en Villa Carlos paz, en el periodo 2019/2020.

Se entiende por planificación estratégica a la elaboración, desarrollo y ejecución de diversos planes operativos con el fin de alcanzar los objetivos y metas definidas por las organizaciones, los mismos pueden ser en un corto, mediano o largo plazo.

El trabajo final de grado se estructura de la siguiente manera:

Se comienza con una introducción, en la cual se presenta a la empresa y se realiza un análisis interno y externo para evaluar la situación actual del hotel. A su vez, se define el objetivo general y los respectivos objetivos específicos que se pretenden lograr con la ejecución del plan estratégico.

Acto seguido se presenta la teoría a través de la sección denominada marco teórico, que servirá de base y sustento para la propuesta propiamente dicha y el resto del trabajo.

Luego se presenta el plan de implementación en el cual se define el alcance del trabajo, los recursos involucrados, las acciones específicas a desarrollar para el logro de los objetivos y se enseñan los indicadores de medición que evaluarán el desempeño del plan.

Por último, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones el trabajo final de grado.

Palabras claves:

Howard Johnson – Planificación Estratégica – Medición - Desempeño

Abstract

In this case report the implementation of a strategic planning for the Howard Johnson Hotel, located in Villa Carlos Paz, will be developed in the 2019/2020 period.

Strategic planning is understood as the development, development and execution of various operational plans in order to achieve the objectives and goals defined by the organizations, they can be in a short, medium or long term.

The final grade work is structured as follows:

It begins with an introduction, in which the company is presented and an internal and external analysis is carried out to assess the current situation of the hotel. In turn, the general objective and the respective specific objectives that are intended to be achieved with the execution of the strategic plan are defined.

Then the theory is presented through the section called the theoretical framework, which will serve as the basis and support for the proposal itself and the rest of the work.

Then the implementation plan is presented in which the scope of the work, the resources involved, the specific actions to be developed to achieve the objectives are defined and the measurement indicators that will evaluate the performance of the plan are taught.

Finally, the conclusions and recommendations of the final grade work are developed.

Keywords:

Howard Johnson - Strategic Planning - Measurement - Performance

Introducción

Howard Johnson es una cadena estadounidense de hoteles que tiene afiliados bajo el sistema de franquicias, y cuentan con alrededor de 800 hoteles en todo el mundo.

Abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires en el año 1997. Luego de dos años, comenzó a desarrollarse en diferentes provincias del país. Su llegada marcó un hecho importante en Argentina, ya que fueron ubicados en diferentes localidades clave, permitiendo el acceso a un hotel de renombre internacional en el actual mercado local, lo cual permitió el desarrollo de pequeñas y medianas localidades del país.

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es un hotel de 4 estrellas superior, ubicado en el interior de Córdoba, en la ciudad de Villa Carlos Paz. Utiliza la modalidad comercial de condo hotel, en el cual los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad, pero que se encuentran a disposición de los administradores de la cadena; en este caso de la familia Elliot, los socios mayoritarios.

La gestión del mismo es por parte de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya contaban experiencia hotelera en su ciudad natal.

El Howard Johnson Plaza Carlos Paz fue inaugurado en el año 2011, se trata de una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme.

Se planteó como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea.

En el año 2016, durante el mes de octubre, se contrató a 80 colaboradores que fueron capacitados en diferentes áreas y, finalmente, en diciembre del mismo año, se realizó la inauguración oficial.

Una de las características más relevantes de la institución, es que pertenece al programa Hoteles más Verdes, el cual cuenta con el reconocimiento y auspicio del ministerio de Turismo de la Nación. Esta certificación implica un beneficio en cuanto al tratamiento preferente de los más importantes organismos y tour operadores internacionales de distribución, promoción y marketing turístico.

En el último tiempo Argentina se atravesando una recesión, sumado a la caída del

consumo de productos por la pérdida del poder adquisitivo, los altos niveles de inflación, y la inestabilidad cambiaria que convergen en la depreciación continua de la moneda nacional, obligan a las empresas en general y principalmente a empresas del sector hotelero a observar y considerar acciones para hacer frente a esta amenaza. Asimismo, se deben tener presentes los cambios en los hábitos de consumo con la incorporación de nuevas tecnologías.

A través del presente trabajo, se proyecta el desarrollo de una planificación estratégica para el crecimiento del hotel Howard Johnson, el cual le permita al mismo lograr una diferenciación ante sus competidores con los servicios que ofrece y a la vez mantener su posicionamiento en el mercado.

El objetivo es mejorar los resultados de la organización, tanto monetarios como de gestión, administración financiera, comercial, recursos humanos, entre otros. Para ello se efectúa un diagnóstico en cada área de la empresa y del contexto exterior, con el fin de identificar la problemática existente, de forma que se planteen los objetivos de mejoramiento, las posibles estrategias a implementar, diseño de políticas y mecanismos de control que aseguren su ejecución.

Llevar a cabo la planificación estratégica no asegura el éxito del hotel, pero si da a conocer a dónde está ubicado, se tiene una idea de cómo se ha llegado ahí, para ver hacia dónde se dirige la compañía, y si los resultados que se interponen en el camino de la misma son inaceptables, se pueden hacer los cambios oportunos.

Anteriores investigaciones y trabajos de aplicación de caso han posibilitado observar la relevancia de contar con un plan estratégico acorde a la envergadura de la organización y del entorno.

Por su parte Katherine & Melendez (2017) expone el trabajo titulado “Implementación de una planificación estratégica para la empresa INDUMASTER S.A” con la finalidad de implementar la herramienta citada para el fortalecimiento de la empresa. Se empleó un estudio de mercado que le permitió identificar deseos y preferencias del cliente y su posición respecto a la competencia, planteando estrategias de posicionamiento.

Otro antecedente relevante es Sandrone (2011) quien con su trabajo elaborara una planificación estratégica para el Mayoral Hotel, con el objetivo de mejorar su orientación al mercado y liderar el sector hotelero de la ciudad.

Se plantean objetivos claros y establecen planes de acción, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar la estrategia con el fin de mejorar y optimizar el servicio y posicionarse primeros en el mercado.

Por otro lado, Alvarado (2009) diseñan una propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados Salud Ocupacional Ltda.

Los mencionados argumentos de autoridad sirven de base para el desarrollo de la planificación estratégica del Hotel Howard Johnson, en el perfeccionamiento de contenidos del mismo.

Teniendo en cuenta las características de la compañía y tomando como referencia los objetivos como las metas a mediano plazo, la planificación estratégica podría ser una herramienta viable para lograrlo.

Análisis de la situación

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña

Factores Políticos

Orgaz (2019) en su artículo periodístico indica que la administración del presidente Macri ha intentado implementar reformas clave tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.

Sin embargo, los resultados de la votación del 11 de agosto en la Argentina han puesto en duda la ambiciosa agenda de reformas del presidente Macri, ya que se encuentra a quince puntos del Frente de Todos, la coalición peronista dirigida por Alberto Fernández y la ex presidente Cristina Kirchner. (Banco Mundial, 2019)

Desde la contundente victoria de peronismo en las elecciones primarias del pasado 11 de agosto la inestabilidad económica que vive el país desde hace meses se ha agudizado, con consecuencias directas para el bolsillo de sus ciudadanos.

Pero la crisis argentina viene de lejos. El gran talón de Aquiles de la presidencia de Macri ha sido la economía.

A pesar de que prometió reducir la inflación y llevar la pobreza a "cero", ambos aumentaron durante su gobierno pública.

Factores Económicos

Argentina se encuentra actualmente en recesión y atravesando una crisis política económica muy importante con caída del consumo, recesión, devaluación, inflación, caída en las reservas, y muchas otras aristas que dificultan el día a día de la población.

✓ Inflación y devaluación:

Durante los casi 4 años de gestión, la inflación acumulará alrededor de 250 por

ciento, según la consultora Ecolatina. Por su parte, los salarios nominales crecieron en torno al 200 por ciento en los últimos 4 años, 50 puntos menos que la inflación.

Una de las causas que aceleró la inflación fueron las dos mega devaluaciones: las de 2016 y 2018. Cuando asumió Macri, el dólar estaba en 9,87 pesos. Y el último cierre pre PASO fue de 46,55 pesos. Por lo que el dólar escaló más del 360 por ciento. El otro impulso fuerte a los precios vino dado por los tarifazos en los servicios públicos domiciliarios. (Pagina12, 2019)

✓ Deuda:

La Argentina pasó de no deberle dinero al FMI en 2015 a ser el primer deudor a nivel mundial en 2019. Es que el préstamo otorgado el año pasado, de 57 mil millones de dólares, fue el más grande que realizó el organismo multilateral.

✓ Desempleo:

El desempleo aumentó 3 puntos porcentuales: desde el 7,1 por ciento en el primer trimestre de 2015 al 10,1 por ciento en el mismo período de este año. Se trata del indicador más alto en el gobierno de Macri y el mayor en trece años. De esta forma, el desempleo en Argentina superó los dos dígitos por primera vez desde 2006.

Factores Sociales

En Argentina, en 2015 el PBI aumentó 2,7 por ciento, mientras que en 2018 cayó 2,5 por ciento. Para 2019 se espera una nueva baja del 1,3 por ciento, según el FMI. Durante la campaña electoral de 2015, en la previa del ballottage, Mauricio Macri había dicho que una de sus tres principales propuestas iba a ser alcanzar la pobreza cero.

Según la UCA, en 2015 el 29,2 por ciento de los argentinos eran pobres y esperan que esa cifra alcance este año el 35 por ciento. Con respecto a la inflación, definida por el propio Macri como “la demostración de tu incapacidad para gobernar”, pasó de 26,9 por ciento interanual, en diciembre de 2015, al 55,8 por ciento en junio de este año, según el INDEC referenciado en (Pagina12, 2019)

La industria del turismo es un sector en continuo cambio y evolución, fruto de las actuales tendencias que el consumidor turístico demanda. El turismo es un mercado global y cualquier turista tiene a golpe de clic de ratón información de cualquier destino turístico del mundo, alojamiento concreto, atractivo turístico o de un restaurante

Es mucha la información al alcance de todos, pudiendo comparar y elegir aquello que más se adapta a los gustos y preferencias particulares, familiares o de grupo.

Este cambio de mentalidad es también una realidad turística, en la que el consumidor busca tipos de turismo nuevos, emergentes, no los clásicos modelos demandados por todos. De ahí que, en un intento de satisfacer a segmentos diferenciados o incluso nichos de mercado hasta ahora no cubiertos, se creen continuamente nuevos productos turísticos o se complementen de modo atractivo y con cierto matiz innovador los hasta ahora existentes. (Fraiz Brea, 2015)

Factores Tecnológicos

Según (Olmo, 2019), presidente de Idiso Hotel Distribution, a partir de los análisis que realizan las marcas sobre sus hoteles se evidencia que el mundo de la comercialización hotelera está cambiando y que la tecnología se ha convertido en un elemento clave para el negocio hotelero.

En parte, es el propio consumidor el que lleva a las cadenas hoteleras a ser cada vez más digitales. El cliente necesita acceder con mayor facilidad a los productos y servicios turísticos y poder ejecutar la compra de inmediato y en cualquier lugar.

Los objetivos principales que tendrán las marcas hoteleras en el momento de aplicar la tecnología a sus hoteles son:

- ✓ Optimización de procesos (31%)
- ✓ Marcar la diferencia respecto a sus competidores (29%)
- ✓ Estrategias de upselling, cross-selling y fidelización (23%)
- ✓ Desarrollo y crecimiento corporativo (17%)

Por otro lado, el informe '10 Hospitality Technology Trends', elaborado por Smartbrief Media Services y el Wall Street Journal, señala las tendencias tecnológicas que

los hoteles deberían aplicar para atraer al cliente actual, cada vez más adaptado a las últimas tecnologías.

- ✓ Autonomía de los dispositivos
- ✓ Automatización de los procesos
- ✓ Dispositivos adaptados a necesidades personalizadas
- ✓ El vestíbulo del hotel como hub tecnológico
- ✓ Wifi gratis
- ✓ La oficina fuera de la oficina
- ✓ Redes Sociales
- ✓ Espacios tecnológicos para eventos

Factores Ecológicos

Cada vez más viajeros optan por el turismo ecológico o ecoturismo, una actividad para conocer y disfrutar de la naturaleza sin dañar el ambiente. Se trata de un tipo de turismo con un importante factor ético respecto al impacto que tienen los visitantes, tanto en el entorno natural como en la cultura local.

La Organización Mundial del Turismo caracteriza al ecoturismo como aquella actividad que tiene por objetivo que el turista aprenda, mediante la observación de los ecosistemas, a apreciar la naturaleza y las culturas tradicionales del entorno natural. Así, la educación ambiental es un pilar de esta nueva forma de recorrer el mundo.

El ecoturismo o turismo ecológico tiene por finalidad reducir el impacto negativo que el turismo en general suele tener sobre el ambiente natural y social, y de esta forma, transformar la manera en que se acerca un "no-nativo" a las zonas naturales para protegerlas. (LaVoz.com.ar, 2019)

Factores Legales

La Asociación de Hoteles argentinos solicitó protección a un sector que aporta a la

economía local. Integrantes de la comisión directiva fueron recibidos por representantes de los distintos bloques políticos. Abordaron la problemática del sector, principalmente en cuanto a los food truck y los alquileres temporarios.

El Municipio ha tratado fuertemente el tema de cabañas, muchas veces a pedido de la asociación porque la persona que alquila en negro compite con un grado de deslealtad terrible. Eso está solucionado en un porcentaje muy alto, lo que queda es ínfimo.

Se indicó que, si se hace una consulta a través de Airbnb, la plataforma dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos, “es impresionante la cantidad de casas en alquiler que existe. (Diario El Eco Tandil, 2019)

El impacto que genera en el hotel Howard Johnson es positivo, ya que plataformas como AIRBNB generan a los hoteles una competencia desequilibrada ya que éstos nuevos alojamientos están fuera del alcance impositivo.

Análisis de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter nos permite desarrollar nuestras estrategias de negocio, especialmente de diferenciación, al poder analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos.

✓ *Rivalidad entre competidores:*

La rivalidad aparece por la competencia de empresas que brindan el mismo servicio (diferenciado) en la misma industria hotelera. La rivalidad se encuentra en alza por la baja en la demanda, reducción de precios y ofertas, la posibilidad de cambiar de marca, el aumento en los costos fijos, entre otros.

La industria hotelera posee una elevada presión competitiva en el mercado, debido a que los productos, servicios y tarifas que se brindan entre los competidores, son similares.

✓ *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

La crisis económica financiera y jurídica que atraviesa el país, hace difícil el ingreso de nuevas cadenas hoteleras. Resulta dificultoso el ingreso a la industria ya que la

inversión necesaria es elevada al igual que los impuestos, es difícil y costoso posicionar una nueva marca, se necesita conocimiento y experiencia en habilidades comerciales y hoteleras. Todo esto hace que la intensidad de la competencia disminuya.

✓ *Amenaza de ingresos de productos sustitutos:*

Debido a que en el mercado hotelero coexisten productos/ servicios sustitutos es necesario que las empresas del sector fomenten su propuesta de valor para diferenciarse de la competencia.

✓ *Poder de negociación de los proveedores:*

En el caso de la industria hotelera, los proveedores tienen un bajo poder de negociación ya que existen varios que brindan los mismos servicios (no diferenciados), el costo de la rotación de proveedores, no resulta excesivo ni en costo ni en tiempo y las empresas hoteleras efectúan grandes volúmenes de compra.

✓ *Poder de negociación de los consumidores:*

Hace referencia al grado en que los consumidores o huéspedes poseen poder de negociación y son sensible a los precios. Los huéspedes tienen poder de negociación por lo que restringe, de cierta manera, la rentabilidad de las empresas hoteleras y un nivel medio de sensibilidad a la tarifa por lo que limitan el potencial de las ganancias.

El poder de negociación de los clientes tiende a disminuir por la diferenciación existente en los servicios brindados, la identidad empresarial, la gran cantidad de compradores, entre otros.

Análisis Interno

Gracias a esta herramienta es posible obtener información relevante para conocer la realidad de la organización. Permite efectuar un análisis detallado que permite conocer más sobre la problemática en estudio generando conclusiones y recomendaciones valiosas para la elaboración de la propuesta y plantear alternativas de solución.

Actividades Primarias:

- Logística Interna

El hotel dispone de empleados eficientes y responsables en su trabajo de manera de poder atender a los turistas y huéspedes de la mejor forma posible. La empresa busca la organización en todos sus procesos de manera tal de poder dar el mejor servicio al cliente.

- Operaciones

El hotel brinda atención personalizada para cada uno de los clientes, afirmando una pronta respuesta a las solicitudes y consultas. Se presenta un buen manejo de quejas y reclamos.

El personal se encuentra altamente capacitados brindando lo mejor de sus conocimientos al servicio de los clientes en los diversos servicios que ofrece el establecimiento: spa, restaurant, etc. El foco es el servicio y atención al huésped.

- Marketing y Ventas

El objetivo es consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar. La empresa cuenta con responsable de Relaciones Públicas y Marketing.

A nivel de marketing y promoción se desarrollan acciones que se llevan a cabo para cada uno de los públicos: turismo individual, turismo corporativo y Turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

- Servicio de Post Venta

El hotel realiza encuestas de satisfacción. Existe una política de tratamiento de la información personal huéspedes, clientes y usuarios.

Actividades de Soporte:

- Infraestructura de la empresa:

El directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones y los inversionistas.

- Gestión de Recursos Humanos:

El hotel Howard Johnson cuenta con un personal de 80 personas que trabajan de

manera permanente en las instalaciones de la empresa. Espera de sus colaboradores un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y una actitud que promueva el trabajo en equipo y buen ambiente laboral. Uno de los principales aspectos en lo que se refiere a cultura es el compañerismo. El hotel dispone de un manual de inducción, políticas de trabajo y normas.

– Desarrollo Tecnología:

El hotel utiliza sistema de gestión que le permiten la coordinación y control de todos los procesos.

Existe un manejo y control de sistema de reservas en línea. Sistema de control mecanizado de habitaciones.

Howard Johnson tiene una política de cuidando el agua, ahorrando energía y reciclando residuos. Forma parte del programa Hoteles más Verdes es un programa realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT).

Desde sus inicios el hotel tiene como premisa minimizar el impacto ambiental.

– Compras:

El hotel rige su política de higiene y seguridad bajo las normas de un manual, como así también las compras de las distintas áreas.

Existe un control periódico de inventarios, que permita evaluar los costos de mantenimiento de stock, así como, del flujo de materiales o insumos. Presenta una buena relación con los proveedores.

Existen procedimientos para encontrar los insumos y suministros a un costo más bajo.

Análisis FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En la misma se detallan las fortalezas y debilidades (aspectos internos de la organización) y las amenazas y oportunidades (aspectos externos).

Fortalezas	Debilidades
Reconocimiento y trayectoria de la marca.	Personal de limpieza poco abocado al servicio. Quejas constantes de los huéspedes.
Ubicación geográfica favorable en el centro de la ciudad de Carlos Paz.	Existe competencia entre los departamentos de la organización.
Facilidades distintivas a sus competidores (Salón de conferencias, restaurant, pileta climatizada).	Elevados costos de mantenimiento.
Infraestructura edilicia moderna	Ausencia de recursos tecnológicos.
La empresa está calificada para obtener recursos financieros para futuras inversiones.	Página web y redes sociales desactualizadas. La plataforma presente constantes desajustes en su operatoria.
Motivación del personal	
Espacio ocioso para la implementación de nuevas facilidades.	
Buena imagen de la empresa con todo el entorno (cliente, proveedores, y asociados).	
Oportunidades	Amenazas
Agencia Córdoba Turismo y el incentivo al turismo en la ciudad.	Pérdida del poder adquisitivo del consumidor.

Crecimiento del turismo interno	Crisis económica financiera del país, lo que trae aparejado la inestabilidad en la economía de los consumidores.
Nuevos servicios para la familia, para estudiantes y jubilados.	
Crecimiento del Valle de Punilla. Aumento de la concurrencia de turistas a las Sierras Chicas.	Altas cargas impositivas a la industria hotelera.
Acciones de marketing digital.	

Tabla 1: Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis FODA se pueden visualizar solidas fortalezas que presenta el Hotel Howard Johnson como por ejemplo su trayectoria, la diferenciación que presentan sus servicios con los de la competencia y la motivación personal, estos aspectos logran una buena posición en el mercado. A su vez presenta debilidades preocupantes como la desactualización de su página web y los altos costos de mantenimiento que deberían ser tratados en un futuro no muy lejano.

En cuanto al análisis externo del FODA, presenta muchas oportunidades para aprovechar como ser el espacio ocioso, las acciones de marketing digital, el crecimiento del Valle de Punilla, esto permitirá el crecimiento y desarrollo del hotel. Por su parte las amenazas son las que afectan a toda la industria hotelera, como ser las elevadas cargas fiscales, el traslado del turismo a las zonas costeras. Estos factores se deben tener en cuenta por parte de la gerencia a la hora de tomar decisiones.

Marco Teórico

En esta instancia se presenta información documental relevante que sirve de sustento para el objeto de estudio.

Según (Robbins & Coulter, 2016), la planeación estratégica se lleva a cabo por la gerencia como instrumento para desarrollar los planes que facilitara a la organización el cumplimiento de su propósito, a competir con éxito y la manera en que se capta y se cubren las necesidades de los clientes, actuales y potenciales.

Por otro lado, (Palacios Acero, 2011) en su libro comenta que la mayor preocupación de la gerencia es la incertidumbre del entorno y que la planificación estratégica es una herramienta que provee información constante a cerca de los posibles escenarios a los cuales puede verse sometida la organización pudiendo idear diversas maneras de actuar en cada una de las situaciones.

La (Cepal.Org, 2019) en su manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño pone énfasis en que la planificación estratégica facilita a la toma de decisiones de las organizaciones en cuanto a la manera de actuar en el largo plazo para anticiparse a los cambios y demandas que les impone el entorno y lograr así una mayor eficiencia, mejor utilización de los recursos y una mejora en la calidad de los bienes y servicios que se proporcionan.

A su vez señala que la planificación estratégica será de gran ayuda para el establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como así también los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados. Desde esta perspectiva, la organización debe contar con esquemas de confianza para identificar aspectos fundamentales que ayuden a la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Estrategias.

La autora plantea a la Misión como la declaración de la razón de ser de la empresa y de su propósito fundamental. Mientras que dentro de la Visión se definen los valores de la organización y las metas que se pretenden alcanzar en un futuro. También afirma que los Objetivos Estratégicos se establecen de acuerdo a la Misión y Visión de la organización y que los mismos deben ser ajustados a la realidad, claros, coherentes entre si y a la vez debe presentar un desafío para la gerencia.

Según Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi (2014), para comenzar a definir las estrategias que serán de ayuda para cumplir con los objetivos fijados anteriormente, se debe tener en consideración el entorno externo, como también los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa. Es necesario diferenciar los niveles de estrategias de la organización. Estos niveles se encuentran supeditados el uno con el otro, esto significa que la decisión que lleve a cabo en un nivel afectara al siguiente y así sucesivamente.

Siguiendo con lo expresado por los autores, en el primer nivel se encuentran las Decisiones Corporativas que hacen referencia a la línea de negocio en la que se desea operar y lo que se quiere lograr con ello, está estrechamente vinculado con la Misión y Visión de la empresa. En el segundo nivel se halla la Estrategia de Cartera que consiste en las distintas alternativas de mercados en los que puede operar la empresa y las ramas de productos o servicios potenciales a producir. En el tercer nivel se encuentran las Estrategias de Segmentación y Posicionamiento, en la cual se busca reunir clientes que posean características o tendencias similares que puedan ser cubiertas en uno o varios mercados, en los cuales opere la empresa. El cuarto y último nivel pertenece a las Estrategias Funcionales.

Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi (2014), indican que para lograr la eficacia de las estrategias previamente nombradas se debe llevar a cabo un plan de acción en el que se detalle el modo y se fije un plazo para cumplir con los objetivos fijados por la organización con anterioridad. En esta etapa es necesario fijar los costos de cada plan de acción y los recursos humanos que se van a implementar. Se debe tener en cuenta que un plan de acción puede formar parte de varias estrategias o bien una estrategia puede llevarse a cabo a través de diferentes planes de acción.

Trayendo a consideración lo expresado por Robins & Coulter (2016) se puede llegar a la conclusión de que una parte fundamental de la planificación estratégica es la evaluación de resultados y la retroalimentación. Que permite observar cuan útiles han sido las estrategias implementadas, si se logró alcanzar los objetivos propuestos y de no ser así, plantearse los ajustes necesarios para revertirlo.

Los autores hacen gran hincapié en la importancia de llevar a cabo la planificación estratégica y nombran tres razones por las que es fructífero aplicarla en una organización. La primera hace referencia a la mejora en el desempeño organizacional, afirman que existe

una relación positiva entre la Planificación Estratégica y el Desempeño de la organización. Otra de las razones que justifica la implementación de la Planificación Estratégica es que la misma permite enfrentar la incertidumbre de los constantes cambios del entorno mediante el estudio y análisis de factores relevantes y los distintos planes de acción. La última razón que enumeran los autores se debe a que la Planificación Estratégica contribuye a que cada una de las partes de la empresa logre trabajar en conjunto para el logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Palacios Acero (2011) afirma que la importancia de la Planificación Estratégica radica en la posibilidad de brindarle a la organización planes de acción y estrategias para adaptarse a los cambios constantes e inexorables, logrando con esto entes sostenibles, rentables y eficaces. También permite observar los recursos que posee la empresa en su totalidad, tanto humanos, físicos como financieros. Y con ello poder organizarlos y administrarlos de forma tal que la organización logre maximizar sus beneficios. A su vez el autor afirma que la Planificación Estratégica brinda claridad respecto a lo que se quiere lograr y la manera de hacerlo.

Diagnóstico y discusión

Luego de la interpretación de la información brindada en el análisis externo e interno del Hotel Howard Johnson, ubicado en Villa Carlos Paz y trayendo a consideración los factores tanto económicos, sociales del Análisis PESTEL, se puede observar a simple vista la fuerte recesión y la caída del consumo a raíz de la disminución del poder adquisitivo de los clientes en todos los ámbitos.

En la industria hotelera, además se evidencia la necesidad de innovación para captar diversos tipos de turismo emergentes y seguir manteniéndose competitivo en el mercado.

Por lo mencionado precedentemente, es que se propone el aprovechamiento de una de las oportunidades planteadas en el Análisis FODA, la cual consiste en la prestación de nuevos servicios para jubilados aplicada a través de una buena planificación estratégica que sirva de guía para el cumplimiento de los nuevos objetivos del hotel.

Las estrategias que se llevan a cabo en dicha planificación estratégica son: En el nivel uno (Estrategias Corporativas), se realiza una estrategia de enfoque debido a que los nuevos servicios que se brindan se concentran en determinados segmentos del mercado. En el segundo nivel, se fija una estrategia de cartera en la cual, observando la matriz de Ansoff, se brindan nuevos servicios en el actual mercado.

Por último, la estrategia de segmentación y posicionamiento se ejecuta a través de una estrategia concentrada y un posicionamiento de los servicios que se mide a través de la satisfacción de los consumidores con una encuesta al finalizar su hospedaje en el hotel.

Implementando nuevos servicios para jubilados, se captarían distintas generaciones, con gustos y necesidades básicas diversas. Esto permitiría ampliar aún más la cartera de clientes del hotel y aprovechar la capacidad ociosa presente en

el mismo, el crecimiento del turismo interno y se crearía un servicio innovador para estos sectores.

Además, a través de estos nuevos servicios se les da la posibilidad a los sectores sociales más afectados por la crisis que se vive en el país, como son los jubilados, de poder acceder a un servicio de calidad y adaptado a las necesidades personalizadas de cada cliente.

Para seguir manteniendo la excelente atención que caracteriza a la cadena y marca una diferencia con la competencia, es necesaria una continua formación y capacitación de recursos humanos, para que se adapten a las diferentes generaciones que deben atender y puedan satisfacer las necesidades de todos los consumidores.

Plan de implementación

Planificación estratégica

En el presente apartado se exhibirá la planificación estratégica a seguir para llevar a cabo el plan de implementación de la propuesta del nuevo servicio brindado desde el hotel hacia las personas de tercera edad.

Para ello se definirá el objetivo general y los objetivos específicos, los recursos necesarios para el logro de estos, las acciones concretas que se realizarán, un diagrama de Gantt en el cual se fijarán los plazos de las acciones y una evaluación de la propuesta.

Resulta relevante la definición de la Misión, Visión y Valores con los que cuenta el Hotel Howard Johnson:

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.

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.

Visión

Posicionar al Hotel Howard Johnson como un símbolo referente y de punto de partida de una nueva etapa de importante desarrollo turístico, económico y cultural para Carlos Paz y toda la Región, trabajando con altos estándares de calidad y excelencia.

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.

Objetivos

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad un 5%, de la empresa Howard Johnson Carlos Paz, durante la temporada de verano 2019/2020. Diseñando una planificación estratégica para la incorporación de un paquete de nuevos servicios para jubilados.

Objetivos específicos

- Aumentar la cartera de clientes en un 15%, en la temporada 2019/2020, a través de estrategias de publicidad y promoción.
- Incrementar las ventas de la empresa en un 5%, por medio del establecimiento de tres alianzas estratégicas con tres teatros de Villa Carlos Paz (Luxor, Del Lago y Del Sol), durante la temporada 2019/2020.
- Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente objetivo del 80% mediante actividades personalizadas para los jubilados en la temporada 2019/2020.
- Disminuir la rotación del personal en un 50%, mediante capacitaciones al personal del hotel, en el periodo 2019/2020.

Alcance

Alcance de contenido

Se lleva a cabo la temática referida a la implementación de una planificación estratégica para el hotel Howard Johnson, con el propósito de captar personas de la tercera edad mediante un paquete de nuevos servicios para jubilados, que se detallaran a continuación en este mismo apartado.

Cabe destacar que todas las acciones que se llevan a cabo deben ser congruentes con la misión, visión y valores que presenta la empresa para el logro de los objetivos organizacionales y un buen desempeño de la gestión.

Alcance en el ámbito geográfico

La implementación de la planificación estratégica se realiza en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina.

Alcance temporal

La propuesta será implementada para la temporada de verano del periodo 2019/2020.

Público objetivo:

Personas de ambos sexos de edad comprendida entre 65 y 85 años.

Recursos involucrados

- Recursos humanos:

Están implicados la gerencia general del hotel y todo el personal del mismo, la escribanía “Escribanía María Andrea Lenta” encargada de realizar los contratos de los convenios con los teatros, los teatros “Luxor”, “Del Sol” y “Del Lago” que brindan servicios conjuntos con el hotel, la empresa de transporte “Transportes Córdoba” que pone a disposición sus vehículos y choferes para trasladar a los jubilados.

También se encuentra involucrada la consultora que brindara las capacitaciones correspondientes en el hotel a la gerencia general y la gerencia media, “Equipo Cegal”, ubicada en la Ciudad de Córdoba.

La empresa de publicidad de Romero Victorica, quien diseñara una publicidad televisiva para el público objetivo.

- Recursos materiales:

Para la implementación del nuevo paquete de servicios se utilizan todas las instalaciones y recursos del Hotel Howard Johnson, los minibuses de la empresa “Transportes Córdoba” y la folletería de publicidad.

- Recursos económicos:

Tabla 2: Recursos económicos involucrados

Concepto	Monto
Escribanía María Andrea Lenta	\$30.000
Entradas a los teatros	\$150 por persona
Empresa de transporte	\$25.000 (Total para 30

	personal)
Restaurante "Pueblo Mío"	\$300 por persona
Capacitaciones	\$45.000
Publicidad	\$90.000 (Total por campaña)
Instructor de natación	\$16.000 (Mensual)
Premios del Bingo	\$3.000

Fuente: Elaboración propia.

Acciones específicas a desarrollar

En esta sección se detalla la propuesta del nuevo paquete de servicio brindado a los jubilados, así como las acciones necesarias para llevarlo a cabo y los recursos involucrados.

El paquete brinda un servicio para 30 personas de 10 días y 9 noches de hospedaje en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz con libre uso de todas las instalaciones del mismo. Incluye tres entradas a espectáculos en tres teatros diferentes (Teatro Luxor, Teatro del Sol y Teatro del Lago) con cena incluida después de la obra, transporte y otros servicios de entretenimiento personalizados para los jubilados.

Para llevar a cabo este paquete se cuenta con cuatro programas de acción:

Programa N° 1: Crear convenios con teatros, empresa de transporte y restaurantes.

Objetivo:

Disminuir los costos del nuevo paquete y aumentar la rentabilidad en un 5%, por medio del establecimiento de tres alianzas estratégicas con tres teatros de Villa Carlos Paz (Luxor, Del Lago y Del Sol), durante la temporada 2019/2020.

Meta:

Que los clientes a los que va dirigido el paquete puedan disfrutar culturalmente de los servicios que brinda la ciudad de Villa Carlos Paz en temporada.

Responsables:

Los responsables involucrados en este programa son: Gerente general, responsable comercial, gerente de administración y el gerente de RRHH.

Actividades específicas del programa:

- ✓ Establecer negociaciones con los teatros Luxor, Del Sol y Del Lago para acceder a precios más bajos en entradas generales a las obras.
- ✓ Confeccionar los contratos de convenios con los teatros.
- ✓ Conseguir descuentos por cantidad en el restaurante “Pueblo Mío”.
- ✓ Contratar minibuses de la empresa “Transportes Córdoba”.

Programa N° 2: Estrategias de publicidad y promoción

Objetivo:

Captar al segmento objetivo a través de estrategias de publicidad y promoción para lograr un aumento en la cartera de clientes del 30%, en la temporada 2019/2020.

Meta:

Lograr cautivar mediante diferentes medios, como folletería o publicidades en canales de televisión, a los jubilados para que accedan al paquete ofrecido por el Hotel Howard Johnson.

Responsables:

Los responsables involucrados en este programa son: Gerente general, responsable de relaciones públicas y marketing y la empresa de publicidad Romero Victorica.

Actividades específicas del programa:

- ✓ Se define el público objetivo al cual va dirigida la estrategia de publicidad y promoción.
- ✓ Contratar a la empresa de publicidad Romero Victorica.
- ✓ Diseño de publicidad televisiva.
- ✓ Diseñar folletería a través de la plataforma Canva.
- ✓ Definir los centros de jubilados a donde se distribuirá la publicidad.
- ✓ Distribuir folletería en centros de jubilados.

Programa N° 3: Actividades de entretenimiento adaptadas a la tercera edad.

Objetivos:

Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente objetivo del 80% mediante actividades personalizadas para los jubilados y capacitaciones al personal del hotel, en el periodo 2019/2020.

Meta:

Brindar un servicio de entretenimiento para la tercera edad, donde puedan disfrutar las instalaciones del hotel e interactuar con sus pares en actividades comunes.

Responsables:

El responsable involucrado en este programa es el coordinador de recreación.

Actividades específicas del programa:

- ✓ Elegir las actividades que se adecuen a las necesidades de los clientes.
- ✓ Reunir el personal encargado de llevar a cabo cada actividad.
- ✓ Definir las instalaciones que se utilizaran para dichas actividades.

Las actividades propuestas y adaptadas para las personas de la tercera edad son:

- *Aquagym*: Este deporte posee múltiples beneficios en las personas mayores, ya que mejora la condición cardiorrespiratoria, favorece a la coordinación motriz global, ritmo y agilidad, corrige la postura, reeduca la respiración y aumenta la relajación, entre otros beneficios.

Para llevar adelante esta actividad diaria avocada a los jubilados se utiliza la piscina del hotel y se contrató a un instructor especializado para dictar el deporte.

- **Bingo**: Esta actividad de tipo recreativa se lleva a cabo en el salón principal que posee el Hotel Howard Johnson. Los premios ofrecidos por el hotel son:
 - Primer premio: Un fin de semana de estadía gratis en Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

- Segundo premio: Una cena para dos personas todo incluido en el restaurante “Tucson Rogelio Martínez”. Que significa un costo para la empresa de \$3.000.
- Tercer premio: Un *váucher* por unos masajes en el spa del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.
- Clases de zumba: Las clases se llevarán a cabo a diario dentro de las instalaciones del hotel, con equipo de recreación capacitado. Esta actividad no implica un costo adicional al hotel.

Programa N° 4: Capacitaciones a la gerencia general y la gerencia media del hotel.

Objetivos:

Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente objetivo del 80% mediante actividades personalizadas para los jubilados y capacitaciones al personal del hotel, en el periodo 2019/2020.

Meta:

Mantener la excelencia del servicio al cliente mediante un empleado capacitado, eficiente y motivado.

Responsables:

Los responsables involucrados en este programa son la gerencia general y la gerencia media y la consultora que brindara las capacitaciones “Equipo Cegal”, ubicada en la Ciudad de Córdoba.

Actividades específicas del programa:

- ✓ Capacitar a la gerencia general y gerencia media.
- ✓ Verificar que se traspase la información correctamente desde las gerencias hacia el resto del personal del hotel.

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt con las actividades específicas de

cada programa y los plazos en los que deben ser llevadas a cabo.

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 1: Diagrama de Gantt

Plazo	2019			2020											
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Programa n°1															
Establecer negociaciones con los teatros	█														
Confeccionar los contratos de convenios con los teatros		█													
Conseguir descuentos por cantidad en el restaurante			█												
Conseguir transporte			█												
Programa n°2															
Definir publico objetivo				█											
Diseño de publicidad televisiva					█	█									
Diseñar folletería a través de la plataforma Canva							█								
Definir donde se distribuirá la publicidad.								█							
Distribuir folletería									█						
Programa n° 3															
Elegir las actividades										█					
Reunir el personal											█				
Definir las instalaciones												█			
Programa n° 4															
Capacitar a la gerencia general y gerencia media													█	█	
Verificar el transpaso de informacion															█

Indicadores

Para medir la evolución y resultados de la planificación estratégica del paquete de nuevos servicios dirigido a los jubilados, se utilizarán los siguientes indicadores:

Tabla 3: Indicadores

Nombre	ROI
Fórmula	$[(\text{ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}] * 100$
Unidad de medida	Porcentaje
Responsables	Área de administración
Objetivos de medición	Resulta útil para medir la rentabilidad de las inversiones realizadas en

	términos monetarios.
--	----------------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Indicador volumen de clientes

Nombre	Volumen de clientes objetivo
Formula	$[(\text{clientes año } 1+i - \text{clientes año } i) / \text{clientes de año } i] * 100$
Unidad de medida	Porcentaje
Responsables	Área de administración
Objetivos de medición	Permite medir la variación de clientes objetivo de un mismo periodo, pero diferentes años, con el fin de observar si la planificación del nuevo paquete fue fructífera y ha aumentado la cartera de clientes, o hay que aplicarle ajustes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Indicador satisfacción del cliente

Nombre	Satisfacción del cliente
Formula	Encuesta de satisfacción (Ver anexo)
Unidad de medida	Cualitativa
Responsables	Área de administración
Objetivos de medición	A través de la misma queda en evidencia las opiniones y sugerencias de los clientes, que permite medir la satisfacción de los mismos. Útil para llevar a cabo una retroalimentación de la planificación.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Retorno sobre la Inversión

Ilustración 2: Análisis ROI

ANÁLISIS ROI	
RESULTADO NETO 2018	\$14.239.286
RESULTADO ESPERADO	\$14.951.250
INVERSIÓN	\$222.500
ROI	220%

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar el análisis ROI se estimó un aumento de 5% en el resultado neto del año 2018, a raíz de la implementación del plan estratégico para el logro el objetivo general del presente trabajo final de grado. Teniendo en cuenta la inversión necesaria, se obtuvo como resultado que por cada peso invertido en la planificación estratégica de la puesta en marcha de un paquete innovador para la gente de la tercera edad, se obtiene un retorno de \$2,20, lo que hace que este proyecto se clasifique como rentable.

Conclusiones y recomendaciones

En el presente apartado se exponen las conclusiones arribadas a lo largo del trabajo final de grado.

En el mismo, luego de un análisis interno y externo del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, se evidencia la necesidad de innovación para captar diversos tipos de turismo que eligen como destino la ciudad de Villa Carlos Paz o alrededores, debido a que, a raíz de la situación económica del país en la actualidad, ha aumentado el turismo interno en la Argentina.

Es por ello que se plantea el aprovechamiento de dicha oportunidad de mercado a través de la prestación de nuevos servicios dirigidos a un segmento particular, personas de la tercera edad.

Para abordar estos nuevos servicios se llevó a cabo la implementación de un plan estratégico, en el que se definieron claramente los objetivos, general y específicos, que se pretenden alcanzar a través de este, la estrategia a emplear y los diversos planes de acción a ejecutar para el cumplimiento de las metas ya mencionadas. La empresa en la actualidad se encuentra en condiciones de llevar a cabo este proyecto, porque cuenta con los recursos (materiales e inmateriales) para su ejecución.

Para evaluar el desempeño del proyecto se han empleado indicadores de medición (KPI) que permiten llevar a cabo un seguimiento y control sobre los programas implementados.

Se puede concluir entonces que a través de una correcta implementación de una planificación estratégica para llevar adelante los nuevos servicios dirigidos a los jubilados se logra el cumplimiento tanto del objetivo general como de los objetivos específicos en congruencia con la misión, visión y valores de la empresa, lo que permite a Howard Johnson de Villa Carlos Paz mantener su posición en el mercado competitivo y seguir ofreciendo servicios de excelente calidad, amoldándose a los constantes cambios del entorno y aprovechando las oportunidades que brinda el mismo.

A modo de recomendación se podrían aplicar políticas de control y monitoreo constantes en todos los programas para asegurar el correcto funcionamiento del plan y detectar anomalías con anticipación. Para ello la empresa podría diseñar e implementar la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral.

A su vez, se recomienda una constante actualización de información acerca de las preferencias y expectativas que poseen el mercado objetivo, para lograr cumplir con las mismas.

La adecuación de la empresa a la RSE podría ser nuevo objeto de estudio al desarrollar una estrategia que la persiga, para que, por ejemplo, pueda incluir áreas verdes.

Ofrecer nuevos servicios, como por ejemplo el alquiler de sus salones para usos múltiples, como también ser organizador de eventos recreativos y turísticos, podrían ser nuevas estrategias de diversificación, al ampliar su cartera de servicios.

Referencias

Apertura Negocios. (16 de 04 de 2019). Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Despegar-compro-Viajes-Falabella-por-us-27-millones-20190415-0007.html>

Badillo de la Hoz. (04 de 2013). *UNIVERSIDAD LIBRE*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10472/PLAN%20DE%20MARKETING%20PARA%20WLT%20TOURISM%20SAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Banco Mundial. (08 de 04 de 2019). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Boente, P. (09 de 2018). *BAENegocios*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/sociedad/Las-nuevas-formas-de-viajar-20180924-0040.html>

Diario El Eco Tandil. (16 de 04 de 2019). *El Eco Tandil*. Obtenido de <https://www.eleco.com.ar/politica/la-asociacion-de-hoteles-pidio-que-se-proteja-a-un-sector-que-aporta-a-la-economia-local/>

Fraiz Brea, J. (2015). La constante evolución del turismo: innovación, tecnología, nuevos productos y experiencias. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*.

Giannoni, W. (10 de 04 de 2019). *La Voz del Interior*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/clase-media-argentina-sigue-en-descenso>

Gil Gonzalez, M. A. (04 de 2017). *Universidad de Lasalle*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/d3c4/950b0c3cf6edbd2b2200afe94f2690ed393e.pdf>

InfoNegocios. (08 de 2019). *InfoNegocios*. Obtenido de <https://infonegocios.info/y-ademas/viajes-tdh-con-nueva-sucursal-en-villa-allende>

La Nueva. (5 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.lanueva.com/nota/2018-6->

24-7-5-38-informe-especial-la-suba-del-dolar-le-conviene-al-sector-turistico

Macri, J. (20 de 09 de 2018). *Reportur.com.ar*. Obtenido de <https://www.reportur.com/argentina/2018/09/20/ley-agentes-viajes-regulacion-agencias-proteccion-del-turismo-nacional/>

Olmo, L. d. (2019). *Rincon de la tecnologia*. Obtenido de <https://rincondelatecnologia.com/la-tecnologia-y-el-sector-hotelero/>

Orgaz, C. J. (3 de 11 de 2019). *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49525952>

Pagina12. (10 de 08 de 2019). *Pagina12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/211319-numeros-en-rojo-y-una-sociedad-en-emergencia>

Rodríguez Fernández, C. (10 de 2016). *Unican*. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/10749>

Romero, A. (08 de 2019). *InfoBae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2019/08/21/hacia-donde-va-la-politica-exterior-argentina/>

Santander Rio . (04 de 2019). *Santander Rio* . Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Souviron, R. (20 de 09 de 2017). *La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/del-garage-a-wall-street-la-saga-de-18-anos-de-despegar-nid2064733>

Wearemarketing.com. (s.f.). *wearemarketing*. Recuperado el 1 de 08 de 2019 , de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

Anexo

Ilustración 3: Encuesta de satisfacción

Encuesta de satisfacción					
Muestra	100 huéspedes				
Varones mayores de 21 añ	38 huéspedes				
Mujeres mayores de 21 añ	62 huéspedes				
Fecha	mes de octubre 2019				
Recepción	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Amabilidad:					
Eficiencia:					
Pisos	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Amabilidad					
Limpeiza					
Habitaciones	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Amabilidad					
Limpeiza general					
Decoración					
Confort					
Instalaciones					
Baño					
Desayunos	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Amabilidad					
Variedades					
Calidad					
Relacion calidad/precio					
Restaurante	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Amabilidad					
Variedad					
Relacion calidad/precio					
Desayunos	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Amabilidad					
Variedades					
Calidad					
Relacion calidad/precio					
Cafetería	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Amabilidad					
Variedades					
Calidad					
Relacion calidad/precio					
Hotel en general	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
Amabilidad					
Decoración					
Confort					
Equipamiento					
Instalaciones					