

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

REPORTE DE CASO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“Plan estratégico para Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz: Lineamiento de los objetivos de las distintas unidades de negocios al corporativo”

Autor: Pablo Nicolás Manfredi Daud

Legajo: ADM02754

DNI: 37615843

Año: 2019

Resumen

En este trabajo se realizó una planificación estratégica para la organización Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz, con el objetivo de plantear soluciones a las diferentes falencias que se pudieron diagnosticar. Entre las más relevantes que se pudieron destacar se encuentra la falta de una definición en su planificación estratégica y en relación con los niveles organizacionales, por ende, se buscó determinar todo un proceso de planificación que ayude a la organización a, por un lado, aumentar los índices de ocupación de las habitaciones del hotel y por otro lado al uso de una de sus unidades de negocios que es el salón de eventos. Todo esto se buscó para lograr aumentar los índices de rentabilidad del negocio de cara al año 2021. Con todo lo realizado pudo evidenciarse entonces la viabilidad y factibilidad que posee la planificación estratégica para el desarrollo consecuente del proyecto institucional del establecimiento que le permitirá de esta forma mejorar su posicionamiento como hotel y la imagen que captan los clientes para poder aumentar su fidelización y de esta manera mejorar el funcionamiento interno de la empresa.

Palabras claves.

- Posicionamiento
- Segmentación
- Unidades Estratégicas de Negocios
- Establecimientos hoteleros
- Penetración de mercado

Abstract

In this project, a strategic planning was carried out for the organization Howard Johnson located in Villa Carlos Paz, aiming at offering possible solutions to the different deficiencies that have been diagnosed. Among the most important answers, we can stand out the lack of a clear definition not only in its strategic planning, but also within its organizational levels. For this reason, this research work has as a goal to set up a planning which would help the organization, on the one hand, to increase the occupancy rates of the rooms at the hotel and on the other hand, to optimize the use of one of its business units which is the “Event Hall”. The main objective is to increase the business profitability indexes by the year 2021. Our work has clearly shown the feasibility and viability of the strategic planning designed to develop the institutional project of the organization which will, in turn, result in improving its positioning as a hotel as well as its image for guests in order to increase their loyalty and in this way improve the internal functioning of the company.

Key Words.

- Positioning.
- Segmentation.
- SBU.
- Hotel establishments.
- Market penetration.

Índice

Introducción.....	5
Análisis situacional.....	9
Macro entorno	9
Micro entorno	12
Análisis interno.....	16
Diagnóstico: Matriz FODA	20
Marco teórico.....	22
Diagnóstico y discusión	26
Propuesta profesional	28
Conclusión.....	40
Recomendaciones	41

Introducción

El presente trabajo se desarrolla con el propósito de articular un proyecto de aplicación configurado en un reporte de caso en el marco de la licenciatura en administración en la universidad Siglo 21. Como objetivo principal alude al anclaje sobre un caso específico, real y concreto, que en esta oportunidad será el Howard Johnson Hotel ubicado en Villa Carlos Paz.

Concretamente la temática desde donde se instaura este trabajo final es el de la planificación estratégica y como tal, en primera instancia, se lleva adelante un abordaje de la realidad organizacional, tanto institucional como comercial de esta organización.

Como primer aspecto es importante describir al Howard Johnson hotel en su cede de Villa Carlos Paz. Este surge en el año 2016 y es producto de una cadena global de hoteles, como toda franquicia de esta cadena tiene las prestaciones de nivel internacional, pero le imprimen un toque distintivo en cada localidad, particularmente, en esta, se busca abarcar la demanda conformada por los turistas y el mercado empresarial. Este es un Condo Hotel, lo que significa que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera, es decir, los accionistas mayoritarios, la familia Elliott, son quienes llevan la administración de este hotel, a quienes les deben brindar informes constantes y la paga mensual a los demás accionistas. Este hotel además de ofrecer un servicio de excelente calidad, haciendo énfasis en su personal que se encuentra a entera disposición de los clientes, también cuenta con distintas instalaciones para su confort como lo es el restaurante “The Lord” y el “Iluminé” Spa.

Dentro de las particularidades observadas se aprecia que el Howard Johnson ubicado en Carlos Paz posee un desarrollo corporativo bastante formalizado en sus lineamientos alusivos al proyecto institucional donde la misión, visión, políticas, valores se encuentran delimitados. Sin embargo al momento de indagar respecto a sus servicios y productos se observa la determinación de unidades de negocios que no se encuentran delimitadas como tal, y es allí donde puede identificarse entonces una potencial problemática ya que, como bien se expresaba en la descripción organizacional este es un hotel que funciona a partir de un directorio conformado por inversores que necesitan

reportes consistentes en cuanto al desarrollo corporativo y la performance de sus unidades de negocios. Resulta ser, que dichas unidades no se encuentran formalizadas, es decir no poseen objetivos propios aunados a los objetivos corporativos que se identifican en la organización y como tal son apreciaciones independientes que tienen entre sí, a tal punto que el Restaurante (una de las unidades de negocio), se encuentra concesionado, demostrando la independencia absoluta que tiene respecto al desarrollo administrativo de la organización. Desde sus responsables expresan que deben y necesitan establecer un procedimiento para poder llevar adelante una auditoria respecto a los estándares para garantizar el buen funcionamiento del mismo. Aquí entonces, por ejemplo, se detecta un desfase que podrá ser trabajado desde los lineamientos de una planificación estratégica que contemple el aunamiento entre los objetivos corporativos, la definición de su negocio y de sus distintas unidades, y la trascendencia hacia la procedimentación de sus tareas operativas.

Al profundizar el análisis se detecta que Howard Johnson Villa Carlos Paz tiene delimitados objetivos generales que no son específicos de cada unidad de negocio, sino que son objetivos generales de la organización, y es allí entonces donde se articula y profundiza la problemática descrita anteriormente ya que, si bien poseen objetivos, los mismos no se encuentran concatenados con lo que cada unidad de negocio deba establecer para contribuir al cumplimiento de los mismos. Por lo tanto, se advierte con mayor fuerza la oportunidad de trabajar profesionalmente en estos aspectos, que son aristas fundamentales del profesional de la administración y que podrá resolverlas a través del diseño de un plan estratégico concentrado en la definición formal de su nivel corporativo, nivel de negocios y nivel operativo.

Con respecto a este último nivel, el operativo, se observó a partir de la información brindada por la propia organización que poseen procedimentaciones en cuanto a ciertos estándares de administración tales como el sector de higiene y seguridad donde a partir de lineamientos legales que restringen su accionar deben entonces procedimentar y dejar estipulados los manuales de operaciones pertinentes a tales casos. Sin embargo, en lo que respecta a las actividades tanto administrativas como comerciales de cada una de sus unidades de negocio, no existe esta procedimentación y formalización que demuestre la

alineación entre el proyecto institucional y el desenvolvimiento que cada uno de los servicios debe estipular.

Es justamente en este espectro donde se considera pertinente intervenir profesional y estratégicamente al Howard Johnson Villa Carlos Paz, a través del diseño de un plan estratégico enfocado en la definición de su nivel corporativo; definición de sus unidades de negocios, la estipulación de las estrategias competitivas corporativas y de desarrollo de mercado. Frente a este último aspecto (estrategia de crecimiento, desarrollo de mercado), es donde mayor formalización se considera que necesita el hotel ya que de no estipular este lineamiento, estas unidades de negocios, aún no determinadas formalmente, estarán diversificándose sin un parangón y una orientación concreta.

Todos estos aspectos que son descriptos como desfasajes terminan repercutiendo en lo que el hotel pueda reportarles a sus inversores, que son, al fin y al cabo, el grupo de interés fundamental al que deben responder, y allí es donde esta propuesta de intervención profesional realizará su mayor aporte al formalizar y al dejar alineado y estructurado todos los lineamientos estratégicos de negocios y operativos de la organización.

Toda esta idea de abordaje profesional desde la planificación estratégica puede ser sustentada desde distintas perspectivas teóricas y también referidas en un contraste a casos empíricos que demuestran la validez y la importancia de intervenir a partir de la planificación estratégica a organizaciones y en especial a pymes con características similares a las del caso Howard Johnson Villa Carlos Paz, que justamente presenta aspectos de una pyme y como bien lo mencionan ellos mismos como una empresa familiar. La primera de las perspectivas, la cual será la base teórica que de sustento a este abordaje es la de Hill & Jones (2009), quienes resaltan la importancia de la administración estratégica a partir de la planificación como la actividad clave que ejerce el administrador de empresas, sin dejar de lado otras tres actividades claves como la de organización, dirección y control.

En este caso puntual el abordaje teórico referido desde estos autores estará inclinado hacia el de la planificación ya que como bien se describía, el Howard Johnson presenta una falta de formalización en cuanto a la materialización de su nivel corporativo hacia sus unidades de negocios/servicios. Al respecto Hill & Jones sostiene que una organización necesita no solo tener definidos sus objetivos corporativos (misión, visión, políticas,

valores) sino también determinadas las herramientas de gestión para desplegar y aunar dichos lineamientos en cada una de sus unidades de negocios. Independientemente se traten de productos o servicios aislados, los mismos deben estar articulados a la esencia institucional corporativa que desarrolla la organización (Hill & Jones 2009).

Además, a esta línea teórica también puede complementarse la de Kotler (2008), quien sostiene la importancia del desarrollo estratégico en distintas etapas y principalmente el de un análisis situacional que permita entender lo que sucede en el contexto directo e indirecto para que la organización, y desde sus unidades de negocios, pueda articularse potenciando sus recursos y capacidades en pos de mitigar debilidades y potenciar fortalezas. Esta segunda línea teórica servirá para aportar al Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz, la perspectiva referida a la importancia y trascendencia de articular formalmente sus unidades de negocio en pos de entender el contexto en el que se desenvuelve la organización en completitud.

Otros de los antecedentes teóricos y bibliográficos que servirá para el desenvolvimiento de este proyecto de aplicación es la perspectiva de Sainz De Vicuña Ancín, J (2015), quien explica a la planificación estratégica como un proceso abordado en cinco etapas, desde el análisis situacional, la posibilidad de realizar un diagnóstico, la determinación de objetivos corporativos, luego estratégicos, la definición de sus estrategias y finalmente los aspectos operativos a un conjunto de planes de acción. Es justamente esta línea, la de Sainz De Vicuña Ancín, la que permitirá entonces desarrollar lo que se le pretende incorporar al Howard Johnson Villa Carlos Paz buscando la determinación de sus objetivos corporativos en consonancia con los objetivos estratégicos de sus tres unidades de negocio (eventos, alojamiento y gastronomía).

Finalmente, lo que se busca aportar con esta propuesta materializada en un plan estratégico es trabajar sobre unos aspectos informales que presenta el Howard Johnson, y más aún desde aquel reconocimiento que sus propios directivos realizan como ser una empresa familiar que se encuentra en crecimiento. En segunda instancia se buscará trabajar en la compatibilización entre los objetivos de la empresa y el desarrollo formal de las unidades estratégicas de negocio, que como bien se describía anteriormente, las mismas no se encuentran delimitadas específicamente en este formato, sino que son mencionadas

como servicios que ofrece el Howard Johnson Villa Carlos Paz. Esta entonces es una de las problemáticas a atacar, su falta de formalización de cada una de las unidades, donde se le pueda entonces dotar de un plan específico para cada una de estas en consonancia con el plan global y los objetivos generales y estratégicos a nivel holístico, que si bien los tiene bien delimitados no se termina de entender como cada una de estas unidades estratégicas de negocio colaborara a tal cometido.

Análisis situacional

Macro entorno

PEST

Análisis político/económico

Esta primera dimensión del análisis PEST refiere a los aspectos concernientes a las incidencias de la gestión política que se lleva adelante en Argentina advirtiéndose como la misma termina generando impactos sobre distintos sectores y en particular sobre el sector del turismo.

Es importante describir las principales medidas que tomó el actual presidente Mauricio Macri apenas asumió en el año 2015 teniendo en su haber gestiones tales como el levantamiento del cepo cambiario que significó desde ese entonces hasta la fecha, un desarrollo importante y una fluctuación determinante para distintos sectores e industrias, es concreta la fluctuación que esta medida ha generado en la moneda extranjera por ejemplo experimentando en el último año (2008/2019) un incremento interanual del 133,33 % de la propia moneda extranjera, el dólar, despegando de esta forma una situación, que si bien a priori parecía beneficiosa, hasta la realidad ha generado más perjuicios que tales ventajas. Las principales consecuencias refieren a la capacidad del poder adquisitivo que ha experimentado el ciudadano ya que la moneda nacional se devalúa en comparación a la extranjera siendo de esta manera un sustento extremadamente precario para la economía individual y por supuesto regional en el país.

Otras de las gestiones determinantes fue el levantamiento de las retenciones a todo el sector agropecuario donde va evidenciándose entonces la inclinación del gobierno hacia ciertos sectores. Si bien este levantamiento de retenciones fue un beneficio en aquel momento, luego paso a ser una contradicción, ya que la excesiva apertura para este sector generó complicaciones que en el mediano plazo generó una contra gestión logrando nuevamente el desarrollo de retenciones para exportaciones debido al desequilibrio generado.

Muy en consonancia la apertura de la balanza comercial fue otra de las medidas principalmente de la importación, donde el principal sector que podría verse perjudicado o beneficiado es el industrial, es decir, el de las empresas del sector más duro del país. Según la voz oficial ratifican que esto estimula la competencia interna y a tal punto es beneficioso tanto para el consumidor como también para las empresas del sector ya que deben salir del estancamiento de desarrollo para volverse más competitivas.

Finalmente, luego de relavar la información otorgada por WTTC (2019) otra de las medidas icono, es el recorte de los subsidios tanto al transporte como en materia energética generando un impacto importante en el bolsillo del ciudadano quitándole oportunidad y espacio a su propia economía para tomar decisiones sobre necesidades de un mayor escalafón, generadas en primera línea, es decir las básicas. Todos estos aspectos limitan al propio argentino teniendo que tomar decisiones que van más allá de su propio alcance en materia normal y dinámica.

Análisis sociocultural

En cuando a este punto, Argentina es un país que se ha caracterizado por su gran evolución en los últimos años respecto al crecimiento poblacional según el censo realizado en el año 2010, la Argentina ha crecido llegando hasta los 40 millones de habitantes, de los cuales el 51 % son mujeres y el 49 % hombres. Esta composición se debe no solamente a una tasa de natalidad en incremento sino también a los adelantos en materia de gestión de medicina y en el ámbito de la salud ya que se han podido controlar diversos factores de riesgo tanto en los recién nacidos que experimentaban una muerte súbita, como así también los integrantes de la tercera edad, con infartos masivos sin un control; estos son indicadores

recurrentes de la década del 80 y del 90 que en los últimos 15 y 20 años han podido ser solucionados y por ende mantenido una tasa de crecimiento poblacional de forma regular.

Basándonos en el informe realizado por el INDEC (2010), otros de los aspectos que marca este crecimiento es la siempre característica del país, alusiva a una cultura cosmopolita debido a la permanente apertura de sus barreras tanto culturales como sociales y laborales, para que integrantes de países vecinos (limítrofes) se sumen a esta estadia argentina.

Esta característica cosmopolita y dinámica es un rasgo que describe lo que es el ciudadano argentino y allí, puede decirse que el sector del turismo se advierte beneficiado por este movimiento constante y crecimiento poblacional donde los espacios son las variables más centrales a toda una tendencia social que tiene como premisa el hecho del descanso y la gestión de sus propias vacaciones. Uno de los aspectos significativos son las normativas y decretos que en los últimos 10 años se han ido instaurando con feriados largos, feriados puente y otros aspectos que desde el propio gobierno han beneficiado y promovido a esta cultura del descanso y del desarrollo turístico de forma directa e indirecta.

Análisis tecnológico

En cuanto a la dimensión tecnológica es crucial describir la irrupción de los adelantos y el desarrollo tecnológico en materia de telecomunicaciones y también en lo referidos a los transportes y las vías de acceso en el contexto social y empresarial. En este sentido es posible mencionar que Argentina, más allá de ser un país subdesarrollado presenta un panorama donde más del 70 % de sus habitantes tiene acceso a la tecnología masiva y esto le permite e imprime una cuota de contextualización que le da la posibilidad tanto a las entidades, corporaciones, organizaciones y hasta incluso a los individuos a movilizarse en una situación de mayor dinamismo

Durante el 2017 y 2018 se registró que casi el 70 % de los hogares tiene una llegada directa a la computadora y aproximadamente el 80 % de los argentinos experimenta un acceso al servicio de internet. Esto demuestra que el país, se sustenta de una precariedad en diversos ámbitos pero que en este consumo masivo de tecnología se encuentra a la orden

del día; ocho de cada diez personas tienen y llevan adelante el uso de teléfono celular y casi la misma proporción tiene aquel acceso internet que se mencionaba anteriormente (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, TNS-Gallup, 2019. Disponible en: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>).

Micro entorno

Para el análisis del micro entorno, se optó por utilizar como modelo de fraccionamiento y selección de información, las cinco fuerzas de Porter donde van identificándose los actores más determinantes del sector y la forma en que pueden describirse las diversas industrias que lo componen.

Fuerza competidores

En la plaza de Villa Carlos Paz existen diversas tipologías de competidores, entre los que puede fraccionarse entre los hoteles de menor calidad, calidad media y de calidad alta, como bien lo estipula su rango en cantidad de estrellas, es decir, entre una dos o tres estrellas y luego los hoteles de mayor calidad entre cuatro y cinco estrellas, es importante decir, en esta plaza existen alrededor de ochenta hoteles de los cuales un 35% se encuentra entre las tres y cuatro estrellas, y el resto, se encuentre incorporado en una calidad menor.

Concretamente los hoteles que presentan una propuesta de valor de mayor calidad son cinco compañías, por lo que puede decirse que la oferta referida a este stand up es mínima y como tal el poder de negociación que logran tener estas ofertas es mayor que el resto y además posee un nivel de apalancamiento superior al de cualquier otro actor del sector ya que son estos hoteles (Amérian Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites & Spa, Pinares del Cerro) los que van marcando el ritmo y el tono de la negociación.

Proveedores

Los proveedores de este sector pueden clasificarse en proveedores genéricos o proveedores intermediarios ya que para que la industria hotelera se desarrolle es preciso tener aquellos productos de limpieza y también el servicio que se ofrece a las compañías determinando como característica principal, una esencia genérica, es decir, que no se

advierte un nivel de exclusividad por parte de esta tipología y en consecuencia pueden ser descritos como actores más globales por lo que el poder de negociación es mucho más concreto y factible de implementar.

Es una porción de actores que optan por integrarse al servicio central de la industria al partir del ofrecimiento de esta clase de productos que no termina de ser un aspecto determinante en cuanto al acceso de los insumos, ya que son diversos y en gran cantidad las compañías que pueden y desde donde tener acceso a estos elementos, por ende, la capacidad de negociación de los mismos es mínima.

En complemento puede decirse que se necesita un trabajo de intermediación y como tal, allí aparecen actores tales como las agencias intermediarias, las plataformas online, que son buscadores especializados que nuclean las distintas ofertas de los productores turísticos, en este caso los hoteles, que terminan teniendo una capacidad de negociación un poco más concreta por sobre la industria de producción ya que son estos intermediarios los que tienen un contacto directo con los consumidores y a tal punto su capacidad de incidencia en la cadena productiva y de comercialización es mucho mayor y determinante.

Fuerza sustitutos

En la plaza de Carlos Paz pueden encontrarse otras alternativas que buscan satisfacer las necesidades de los distintos segmentos respecto al desarrollo del alojamiento y pernoctación a partir de diversas propuestas que abordan la forma de complementar la característica principal de la oferta que es justamente el ofrecimiento de un espacio de pernoctación.

Entre los principales sustitutos detectados pueden mencionarse los complejos de cabañas, posadas, estancias, el alquiler de departamentos tanto temporarios como también por temporadas y finalmente, las casas, que son un ofrecimiento tradicional en la ciudad de Villa Carlos Paz.

Respecto a las cabañas puede decirse que estas tanto en la zona de influencia de Carlos Paz, como también a sus alrededores, existen una gran cantidad de complejos donde si bien la mayoría no se encuentran afincados específicamente en el ejido de la ciudad, si se encuentran en los alrededores y ciudades cercanas con accesos inmediatos a lo que es la

ciudad tanto para su ingreso como egreso. En lo que refiere a posadas, este es un negocio similar al de las cabañas, la diferencia se encuentra en las características de los propios establecimientos y al igual que las cabañas son espacios que se encuentran no específicamente en la propia ciudad, sino en los alrededores y en sitios más alejados lo que le provee a aquel turista que necesita de mayor tranquilidad y distendimiento, la posibilidad de alejarse y encontrarse en un contacto más concreto con la naturaleza. Lo mismo sucede con las estancias, es decir, cabañas posadas y estancias son un modelo de negocios sustitutos que trabaja el desarrollo de una propuesta de alojamiento con una particularidad, estar alejados de la propia ciudad y allí presentar una oferta de apertura hacia la naturaleza muy diferente que la de los hoteles más tradicionales instalados en la propia Villa Carlos Paz.

Los sustitutos que podrían ser de aspectos competitivos más directos son los departamentos y las casas, por ser dos actores que se encuentran en la misma ciudad y prestando servicios similares en cuanto al alojamiento, sin embargo, tienen ventajas en cuanto al precio y la disponibilidad del espacio ya que tanto el departamento como las casas tienen una oferta directa, como desventaja estas dos propuestas tienen el desfasaje de la atención ya que no es lo mismo el servicio y los amenities de un hotel que el trabajo particular y personal del propio turista o habitante cuando alquila un propio departamento o una casa.

El otro aspecto por considerar es el precio ya que en una casa y departamento pueden alojarse varias personas por un mismo precio y fijo, en cambio en el hotel la tarifa es personal y asciende a un número de mayor cuantía en comparación a estas dos últimas propuestas.

Fuerza consumidores

Con respecto a los consumidores es importante realizar una descripción genérica donde el consumidor turístico actual se muestra con un estilo de comportamiento diferente al de hace unas décadas debido a la irrupción de la tecnología y también el estímulo mediante ofertas que recibe a partir de distintos medios, volviéndolo un actor mucho más activo y proactivo que busca adquirir sus productos y servicios siendo un usuario más involucrado con las ofertas, mucho más exigente con la posibilidad de acceder a

información para realizar comparaciones y análisis que le permitan exigirle a los productores una oferta más competitiva.

Más allá de esta característica genérica puede decirse que existen diversos segmentos dentro de lo que es el consumidor turístico, por un lado, se encuentra el turismo familiar, donde se lleva adelante un consumo más concreto y específico en cuanto a la frecuencia del consumo, donde puede advertirse un desarrollo vacacional largo o el desarrollo vacacional corto o como se está instaurando en unos años en la Argentina debido a los fin de semanas largos en fechas específicas durante la temporada. Este es un turismo que puede ser clasificado en la familia tipo o la pareja individual, o también aquellos turistas familiares que deciden gestionar su salida a partir de un contingente de varias familias.

Luego puede describirse el segmento corporativo donde se realizan viajes de negocios ya sean por capacitaciones en empresas, reuniones, presentaciones de productos y también conferencias que determinan la plaza hotelera como un espacio donde utilizar sus salones para eventos y hasta inclusive su restaurant y en forma indirecta en algunas ocasiones las habitaciones son un complemento para desarrollar todo un fin de semana de capacitación o de anclaje hacia estas conferencias durante un lapso de plazo intermedio.

Fuerza Ingreso de potenciales competidores

Respecto a las barreras de ingreso puede decirse que se deben considerar distintos aspectos que delimitan el nivel de incidencia que tiene esta fuerza para la incorporación de potenciales nuevos emprendedores.

Respecto a la característica de la inversión inicial. Esta dimensión se considera de una intensidad alta debido a que las gestiones implican tratativas de un desembolso importante en cuanto a el pago de la franquicia, el nivel mínimo de stock, la inversión en el mobiliario, el pago de las autorizaciones, la contratación y capacitación de personal idóneo para el manejo del hotel, entre otros.

En lo que alude a la gestión del espacio físico. Es un punto de suma importancia al tener en cuenta que el hotel que se va a instalar debe encontrarse en un lugar turístico, de

fácil acceso y sobre todo debe tener grandes dimensiones para que no solo se encuentre ubicado el hotel sino las diversas opciones de entretenimiento que hoteles de este nivel ofrecen.

En tercera instancia, la cartera de clientes. Si bien la captación de una clientela que se mantenga constante es un factor difícil de sobre llevar, una vez que el hotel se encuentra instalado en su totalidad, ofrece un buen servicio y quien se hospeda se retira con una buena imagen del hotel, es muy probable que este vuelva a concurrir al mismo.

En cuarto lugar, el desarrollo de los conocimientos de manejo. El negocio hotelero conlleva un gran conocimiento previo para poder instalar uno de estos, ya que se manejan muchísimos aspectos, como lo son el área de finanzas, marketing, insumos y ni hablar del conocimiento previo que se debe tener acerca de las normas reguladoras para poder instalar un hotel.

Finalmente, las restricciones legales e impositivas. Esta barrera se vincula a otros aspectos restrictivos, como es el caso de la gestión del espacio donde se instalará el hotel, ya que muchos aspectos para la autorización legal del comercio implican características físicas y espaciales del mismo local: por ejemplo, dimensiones, distribución de espacios, patio interno, remodelaciones, salidas de emergencia, entre otros. todos estos requisitos, y más, generan un trabajo arduo y tal vez engorroso, como así también una inversión constante para alcanzar el estándar solicitado. es decir, esta es una barrera, en la que su intensidad dependerá de la burocracia administrativa y de la predisposición económica de los propios interesados en ingresar al negocio.

Análisis interno

Características funcionales.

El hotel está sustentado en una metodología de condo hotel esto quiere decir que es una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera, por lo tanto, puede advertirse una dinámica donde diversos stakeholders o grupos de interés se confluencian para dirigir tanto funcional, estratégica y comercialmente a toda esta entidad.

En este sentido la franquicia se encuentra direccionada por tantos dueños como accionistas teniendo la administración central sobre sus socios mayoritarios que son la familia Elliott, dando como premisa diferencial esta impronta de gestión de empresa familiar.

En este contexto el desarrollo estratégico se vuelve crucial ya que necesitan una diversificación de sus acciones manteniendo una comunicación estratégica interna para fomentar el trabajo coordinativo y organizativo de manera eficiente.

Franquicia

Este modelo de negocio de franquicias le permite a la cadena lograr una estandarización de sus servicios y de su oferta y que es justamente lo que termina expresándose en la franquicia en estudio, el Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz, donde sus principales características son de una categoría de 4 estrellas con una plaza que también mantiene un nivel de hoteles de lujo de 5 estrellas y también una unidad inn con hoteles de un escalafón de nivel inferior para tener una diversificación en distintos mercados y segmentos en vinculación a espacios estratégicos, como por ejemplo, alrededor de aeropuertos y también una metodología exprés que funciona acorde a también puntos estratégicos, como ser hoteles en ruta, es decir la cadena trabaja una estructura de modelos de negocios geográfica y circunstancial.

Cultura de trabajo

De acuerdo con lo relevado y presentado como información crucial del propio Howard Johnson sostiene que uno de sus valores refiere al compañerismo generado entre el equipo de trabajo ya que este es un aspecto básico para que la cultura de trabajo termine siendo el factor que impulsa la propuesta de valor del hotel centrado en el foco del servicio y la atención al huésped. Es decir, consideran que debe ramificarse y fomentarse una cultura de trabajo compenetrada desde el valor del compañerismo, la paciencia, el trabajo y la formación para que la oferta de una organización de estas características pueda expresarse de la mejor manera, como bien se dijo se desarrolla en el concepto del servicio y la mejor atención al cliente. Estos mismos rasgos terminan manifestándose en un trato

cordial en el fomento de un clima de tranquilidad y principalmente en la creación de un ambiente que sea de descanso, relajación y buena experiencia para el cliente.

Objetivos corporativos

A continuación, se describe y presenta la misión como la expresa literalmente la propia organización. 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.

En esta enunciación estratégica puede apreciarse la intencionalidad de la compañía de manifestar su objeto principal de trabajo que es el desarrollo de un servicio hotelero donde describe a 3 de sus grupos de interés, por un lado, el público interno, luego sus clientes y finalmente sus inversores. Ahora bien, más allá de tenerlos contemplados, en esta expresión estratégica no se describe ni se expresa concretamente aquella perspectiva estratégica de diversificación ya que se concentran pura y exclusivamente en el servicio hotelero sin considerar la complementariedad de las otras unidades de negocio que pueden ser tan o más importantes que estos conceptos.

Aquí puede decirse entonces la carencia de abarcabilidad del concepto de este componente de proyecto institucional como es la misión.

Cadena de valor

A modo de cierre del análisis interno puede describirse la cadena de valor propuesta por la misma organización donde se describen las actividades de soporte y las actividades primarias demostrando la confluencia e interconexión que se presenta entre las mismas.

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

Como bien se observa desde el Howard Johnson describe que sus actividades primarias se encuentran supeditadas a la logística interna, a las operaciones y a la logística externa, como así también el marketing y el servicio postventa, teniendo como actividades de soporte la infraestructura, los recursos humanos, la tecnología y las compras.

Este enlistamiento puede describirse como acertado, sin embargo, no se encuentra concatenado a lo que se describía al inicio de este reporte en la propia introducción al referirse a la problemática central que implica una falta de planificación estratégica de modo global desde su nivel corporativo, nivel de negocios y nivel operativo. Como bien se advierte el nivel operativo se encuentra bien delimitado, hasta inclusive sus acciones operativas tienen manuales y descripciones específicas y delimitadas, sin embargo, en la concatenación previa del nivel estratégico no existe una definición que vaya ramificándose desde lo corporativo y fundamentalmente hacia sus negocios que es donde se advirtió la principal problemática que experimenta el Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Diagnóstico: Matriz FODA

Fortalezas:

- Descripción operativa de sus funciones
- Empresa familiar (compromiso)
- Trayectoria y experiencia
- Posicionamiento de la marca de la cadena en el mercado
- Modelos de negocios instaurados bajo un sistema condo hotel
- Equipo de trabajo (valores corporativos)
- Ubicación estratégica
- Diversidad de servicios
- Servicios de calidad y orientación hacia estos lineamientos

Debilidades

- Diversidad de objetivos estratégicos
- Falta de jerarquización de prioridades estratégicas
- Diversidad de enfoques a grupos de interés sin una propuesta clara
- Falta de definición del nivel estratégico
- Falta de definición del nivel de negocios
- Comunicación y coordinación carente de formalización.

Amenazas

- Inestabilidad económica
- Ambiente competitivo: diversidad de competidores
- Fuerte participación de intermediarios en la negociación del sector (plataformas de comunicación, agencias de viajes, buscadores especializados)
- Consumidores más exigentes, cambiantes y demandantes
- Propuestas volátiles: Oscilamiento y volatilidad respecto a las propuestas en cuanto a precios y características.
- Temporadas inestables.

Oportunidades

- Dificultad para vacacionar fuera del país (tipo de cambio, devaluación de la moneda argentina).
- Escasa propuestas de hotel 4 y 5 estrellas en la zona.
- Diversidad de públicos e intereses.
- Tendencia en crecimiento del turismo corporativo.
- Desarrollo de nuevas tecnologías: posibilidad de promocionar y demostrar las experiencias de las vivencias en el hotel a través de diversas plataformas y canales directamente gestionables por la propia compañía.

Marco teórico

Para comenzar con este marco teórico es importante mencionar la definición de la estrategia, pues es este el eje central que condiciona al resto de la planificación. Siguiendo a Hill & Jones (2009) la estrategia se entiende como un conjunto de acciones alineadas a la organización que le permite a ésta mejorar su desempeño y obtener ventajas competitivas perdurables.

Muchos son los autores que explican el proceso que debe llevarse adelante para la formulación y ejecución de las estrategias, pero puede entreverse que la mayoría de ellos consideran que es sustancial como primera medida un análisis de la situación de la empresa, el cual permitirá desarrollar un diagnóstico puntualizando los aspectos más relevantes y determinantes para la definición de estrategias.

Continuando con los postulados de Hill & Jones (2009) la primera medida a tomar por las organizaciones es desarrollar un análisis de la situación externa de la empresa, tanto a niveles macro como sectoriales industriales. El primero de ellos puede realizarse a través del modelo teórico del PESTEL, en el cual se analizan las variables más influyentes del sector y por ende de la empresa, estas variables se dividen en distintas dimensiones tales como: política, economía, sociedad, tecnología, ecología y aspectos legales (Thomson & Strickland, 2012). En base al segundo análisis, el micro entorno, este puede realizarse desde el modelo de las 5 fuerzas competitivas del sector, y aquí se analiza la manera en la que se encuentra configurado el sector y sus industrias, y como estas fuerzas actúan (Hill & Jones, 2009).

Entonces el análisis del entorno permite identificar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente y que pueden poner tanto en ventaja como en desventaja a la organización frente a su competencia (Hill & Jones, 2009).

La siguiente etapa dentro de la planificación estratégica es el análisis interno de la empresa. Este componente permitirá la identificación de las fortalezas y debilidades, mediante un estudio basado en los recursos, capacidades y aptitudes con las que cuenta la organización (Hill & Jones, 2009).

Luego de este relevamiento y análisis se puede proceder con el siguiente componente de la administración estratégica, es decir, la confluencia de los dos análisis previamente descritos para configurar la matriz FODA, la cual permitirá identificar y definir aquellas estrategias que le agregarán valor a la organización y le permitirá desarrollarse mediante capacidades y recursos distintivos (Hill & Jones, 2009).

Una vez desarrollado el análisis situacional y el diagnóstico por medio de la herramienta FODA, se podrá materializar las definiciones en cuanto a los diferentes niveles de la organización. Así, se determinarán los objetivos o lineamientos generales de la empresa (si es que no los tiene definidos o si deben hacerse reajustes) tales como la visión, misión, políticas y valores, y los objetivos estratégicos basados en la rentabilidad, consolidación y crecimiento (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

El paso siguiente es la determinación de las estrategias a seguir para el planeamiento estratégico. Aquí se definirán las acciones concretas en cuanto a la definición del negocio, es decir a que público se orienta la empresa y mediante que combinación de productos y servicios; a su vez se define la estrategia de negocio y las estrategias genéricas de competencia, tales como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Haciendo hincapié en la estrategia de enfoque, debido a la problemática que se busca resolver mediante este trabajo, se le entiende como la estrategia que hace focalización en un segmento de clientes específico o una línea de producto/servicio clave, que permite una mayor concentración en estas aristas para brindarle mayor valor y sentido a la propuesta del negocio (Sainz de Vicuña Ancín, 2015). El otro aspecto para recalcar aquí es la definición de las estrategias de crecimiento, es decir si el mismo se regirá desde una expansión orgánica o más bien desde las externalidades. Nuevamente se hace foco en uno de estos aspectos según la temática del trabajo, así las estrategias de crecimiento interno se refieren a crear un impulso dentro de la empresa que guíe el actuar de sus colaboradores mediante la mejora o reajustes en sus facetas internas. Es decir que se puede crecer internamente a través de la creación de nuevos negocios, nuevos productos o mercados, o bien la potenciación del mercado actual mediante una estrategia de cartera de penetración de mercado, caso puntual de la organización estudiada (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

El último paso en esta etapa es el desarrollo de las estrategias funcionales de la empresa. Estas estrategias se basan primordialmente en la búsqueda de la mejora continua en cuanto a la operatividad de sus procesos, tales como organización, producción, comercialización y recursos humanos, entre otros (Hill & Jones, 2009). Se hace especial énfasis en las estrategias funcionales de organización debido a las problemáticas apuntaladas dentro de la empresa en cuestión. Esta estrategia funcional de organización no solo se basa en el diseño de la estructura de la empresa, sino también en la determinación de las diferentes Unidades Estrategias de Negocios (UEN's) y su alineamiento con los objetivos corporativos, que le brindan una cohesión a la empresa en su actuar y funcionalidad (Hill & Jones, 2009).

Se puede mencionar entonces que para una empresa logre un negocio que sea exitoso y escalable en el tiempo debe desarrollar y definir estrategias que le permitan atraer clientes de otras organizaciones, mediante la incorporación de prácticas diferenciadoras y valiosas, para que su implementación, a través de las estrategias funcionales le brinde mejores capacidades y se vuelva una organización más eficiente (Hill & Jones, 2009).

La última fase de la planificación estratégica se basa en la toma de decisiones operativas, es decir en la elaboración de los programas y tácticas, y su priorización para poner en marcha la planificación estratégica desarrollada (Sainz de Vicuña Ancín, 2015). Es decir que la estrategia se debe configurar bajo acciones concretas para que su funcionamiento sea eficiente. A su vez, deberá determinarse quien será el responsable o responsables de la supervisión de la implementación de la estrategia ejecutada mediante plazos para cada una de las actividades, y los recursos necesarios para asignarles a cada una de estas (recursos humanos materiales y financieros). Por último, es importante recalcar que se deberá realizar una matriz de priorización para definir cuáles de los temas estratégicos son más importantes y urgentes, y que determinaran la manera en que los planes de acción se lleven a cabo (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Si bien dentro de este trabajo no se especificará la puesta en marcha de las estrategias ni su control, es importante como cierre de marco teórico, hablar de esta etapa, la cual es sumamente necesaria y es en esencia la naturaleza de toda planificación estratégica (Hill & Jones, 2009). Para el seguimiento del desarrollo de las estrategias, se

deberán previamente haber pactado parámetros que permitan la medición de los objetivos a través de indicadores claros que brinden retro alimentación a todo el sistema, y se realicen los ajustes necesarios para que el proceso de la planificación continúe evolucionando a medida que la empresa concreta sus metas planteadas (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Diagnóstico y discusión

Partiendo del compendio de temáticas mencionadas se puede hacer alusión de que la planificación estratégica es una herramienta que engloba diferentes componentes, que al ser usados de manera conjunta y alineadas, le dan una configuración sistemática a toda la organización. Tal como se mencionó en el análisis situacional, una de las falencias que posee Howard Johnson Villa Carlos Paz es la imposibilidad que ha tenido en cuanto a la delimitación de sus niveles organizacionales, es decir su nivel corporativo, estratégico y operativo. El nivel operativo es el que mejor se encuentra desarrollado dentro de la organización ya que cuentan con una cadena de procedimientos conocidos y formalizados, y a su vez, poseen recursos y capacidades distintivas, que en la puesta en práctica logran ofrecer el servicio diferenciador que se propone. Sin embargo, se destacó que existe una falencia en sus otros niveles, es decir, el corporativo y el estratégico, los cuales son los principales motores que hacen funcionar a una empresa. Como se mencionó previamente en el marco teórico, la delimitación de los niveles le permite a la empresa definir su negocio y su identidad corporativa que se trasladará a las distintas estrategias y objetivos para de esta forma alinearlos a las operaciones.

Si bien Howard Johnson posee una definición de su misión, la misma se encuentra desarrollada bajo distintos componentes ya que se la puede confundir con la visión. A su vez, en estas definiciones, no termina de comprenderse que es lo que busca específicamente el hotel, es decir, si quieren desarrollar un producto de alta calidad o bien lograr la rentabilidad de los inversores del proyecto, o si se quiere posicionar como un referente en los distintos segmentos de mercados a los cuales apunta.

Esta carencia en el nivel corporativo hace que no se logren estratificar correctamente los objetivos estratégicos en cuanto a la consolidación, crecimiento y la rentabilidad, y de esta forma se pierde foco en cuanto a donde debe concentrar sus esfuerzos para lograr aquello que pretende acometer.

Otro aspecto para mencionar es que Howard Johnson asegura que posee tres tipos de servicios los cuales son el alojamiento, como el principal, un salón de eventos, y el servicio de restaurant, este último tercerizado. Estos tres servicios son la fuente que le

generan valor al establecimiento hotelero, pero se logra advertir que no los pueden delinear en base a unidades de negocio, y esto genera que el trabajo diario del hotel se base desde una inercia y no desde perspectivas estratégicas. Es decir, Howard Johnson trabaja actualmente desde la operatividad y no desde los planteamientos estratégicos, ya que los mismos son muy difusos y esto genera una disfuncionalidad en la forma de trabajo.

Para crear una organización que trabaje desde perspectivas estratégicas, será necesario el uso de las diferentes herramientas que los autores mencionan desde la teoría para su aplicación.

Entonces, planteadas las problemáticas, es decir una indefinición de su nivel corporativo y estratégico, y una baja alineación entre lo que pretende hacer y lo que realmente hace se presenta a la planificación estratégica como aquel elemento que ayudará al hotel a esclarecer su definición de negocio, es decir hacia que segmento se dirige y con qué propuesta, que le permitan desglosar en objetivos estratégicos puros y así alinearlas a las operaciones que, como ya fue mencionado, es el aspecto más fuerte de la organización.

De seguir Howard Johnson trabajando como lo hace actualmente, es decir, sin ser estrategas, correrá el riesgo de caer en una inercia constante que no le permita despegar hacia los segmentos de mercados más propensos y se desperdigará el objetivo de sus fundadores e inversores.

De esta forma lo que se plantea es definir su identidad corporativa desde la visión y misión y la jerarquización de sus objetivos estratégicos, para luego determinar cuál será la mejor definición del negocio y sus estrategias de cartera y de competencia que ayuden como soporte a sus estrategias funcionales que actualmente lleva a cabo.

Propuesta profesional

En la siguiente propuesta de aplicación se desarrollará el diseño de una planificación estratégica para la empresa Howard Johnson Villa Carlos Paz, en beneficio de la creación de un proyecto institucional de empresa a largo plazo que le permita a la organización crear un rumbo organización claro y por ende mejorar su posición en el mercado.

Tal como se mencionó en la discusión y diagnóstico, la empresa posee por un lado una falta de planificación estratégica generado por la indefinición del compendio de objetivos y estrategias que permiten la puesta en marcha de su proyecto. En otras palabras, se mencionó que la organización trabajaba desde su operatividad y no desde una mirada estratégica que le permitiera desarrollarse en todas sus facetas.

Es por ella que esta propuesta se encontrará conformada en dos etapas, por un lado, la estratégica en sí misma, en donde se definirán el sistema de objetivos corporativos y de estrategias que marcaran los lineamientos generales de la organización; y una etapa táctica en donde se especificaran los distintos planes de acciones y actividades a desarrollar para poder aplicar dichas estrategias. Cada plan de acción contará con el desglose de los distintos recursos y capacidades requeridas para su puesta en marcha, como así también la inversión que deberá hacerse y el retorno de la misma que se espera obtener, es decir, el beneficio económico del propio desarrollo de la planificación.

Objetivo general

Aumentar para el año 2021 la rentabilidad total del Howard Johnson en un 8% respecto a la rentabilidad alcanzada del año 2018, a través de la reconfiguración de su planificación estratégica mediante la alineación de sus Unidades Estratégicas de Negocios.

Objetivos específicos

Aumentar la ocupación hotelera en un 5% para el año 2020 que contribuirá en el aumento de las ventas por hotelería a través de la delineación de la estrategia funcional de marketing de segmentación y posicionamiento.

Lograr para el año 2021 un aumento en la ocupación hotelera del 5%, respecto al año 2020 mediante mejoras en las estrategias de vinculación y fidelización de clientes.

Lograr para el año 2021 un aumento en los ingresos por ventas del salón de eventos en un 5%, a través de la penetración de mercado sobre el sector corporativo.

Fundamentación:

Se toma como referencia los valores presentados por la empresa en su información financiera a razón de los valores respectivos al año 2018. Con esto lo que se busca es generar, en primera instancia, un aumento progresivo en las ventas gracias a la aplicación de estrategias funcionales de marketing, aquellas relacionadas a la segmentación y posicionamiento que ayudan a su vez a fidelizar y perfeccionar la vinculación con sus clientes. Por otro lado, se plantea la focalización sobre el cliente corporativo para potenciar el uso del salón de eventos, repercutiendo en la rentabilidad total del negocio.

Etapas estratégicas:

Tal como se mencionó brevemente, aquí se desarrollarán las definiciones de los objetivos corporativos y estratégicos que se pretenden para este plan estratégico. Dicha etapa contribuirá para el cumplimiento del objetivo general, el cual busca la configuración de una planificación estratégica alineada. Consecuentemente, serán los objetivos específicos los que permitan el cumplimiento del objetivo general a través de distintas tácticas, definidas en la próxima etapa.

Visión

Remitiendo al análisis interno donde se expresó que el hotel no poseía una visión definida es que se plantea justamente la determinación de la misma. En este sentido la

visión propuesta es: posicionarse como líder del mercado hotelero no solo del mercado hotelero vacacional sino también de negocios, dentro de la ciudad de Villa Carlos Paz.

Misión

Satisfacer las necesidades puntuales de nuestros clientes a través del ofrecimiento de productos de alta calidad con foco en la atención personalizada de nuestros huéspedes.

Valores y políticas

Retomando nuevamente al análisis interno estos aspectos no serán modificados debido primariamente a que el funcionamiento operativo en si es funcional a los fines de la empresa.

Objetivos estratégicos

En esta oportunidad se determinará la jerarquía que desarrollará Howard Johnson en cuanto a los distintos objetivos estratégicos.

Retomando los objetivos generales y específicos de la propuesta se entiende que el foco estará puesto sobre la rentabilidad, aumentándola en un 8% para el año 2021. Luego se sigue hacia la consolidación con el objetivo de aumentar la ocupación hotelera en ambas temporadas, y, por último, estos objetivos, es decir concentrarse en la rentabilidad para lograr la consolidación le permitirán por ende el crecimiento de la empresa.

Definición del negocio

UEN´S	Necesidades satisfechas.	Tipos de clientes.	Cobertura geográfica.
Hotel	-Hospedaje -Confort -Descanso -Esparcimiento -Limpieza	-Familiar -Corporativo	-Villa Carlos Paz -Córdoba (capital) -Sierras de Córdoba
Restaurante	-Alimentación	-Familiar -Corporativo	-Villa Carlos Paz -Córdoba (capital)

			-Sierras de Córdoba
Spa	-Relajamiento	-Familiar -Corporativo	-Villa Carlos Paz -Córdoba (capital) -Sierras de Córdoba

Estrategia corporativa

Como bien se hizo mención anteriormente, la empresa carece de una definición de una estrategia corporativa, ya que no se tiene en claro a que se hace foco, por lo tanto, se hace complicado alinear el funcionamiento de las distintas UEN'S. La estrategia corporativa va a ser la diferenciación, basado en maximizar la ocupación hotelera, no solo en lo que se refiere a la ocupación de los cuartos, sino también en darle un nuevo giro al uso del salón corporativo, brindando elementos para hacerlo polifuncional, apuntando principalmente a que se ubique como la principal opción corporativa para tener en cuenta por distintas empresas y/o eventos a realizar.

Etapa Táctica.

En este apartado se desarrollan los planes de acción que permitirán el logro de los objetivos específicos. Puntualmente se desarrolla el primer plan, basado en las estrategias comerciales de posicionamiento y segmentación que permitirán de esta forma el cumplimiento del primer y el segundo objetivo del aumento de la ocupación hotelera para ambas temporadas. Luego se desarrollará o se delimitará el plan de acción numero dos basado en la estrategia funcional de organización para determinar la diagramación de los procedimientos del salón de eventos y convenciones.

Táctica 1: Plan de acción para lograr el posicionamiento.

Como se anunció previamente la estrategia corporativa de la empresa es la diferenciación puntalmente basada en el producto hotelero de alta calidad, y del salón de eventos, sumado también a una atención personalizada y amable para su grupo de clientes. Si bien el posicionamiento es una estrategia comercial funcional, se desarrolla como complemento táctico ya que se busca sentar las bases para lograr el posicionamiento esperado de acuerdo con los distintos segmentos hacia los cuales se dirige el hotel. De esta

forma se logrará dar respuesta a la visión previamente definida generando una mejor propuesta de valor, no sólo para sus clientes sino a la totalidad del grupo empresario.

El segmento primordial sobre el cual Howard Johnson hará hincapié será el corporativo. A su vez, otros de los mercados sobre los que hará principal atención el establecimiento será sobre los clientes del segmento familiar. Si bien se busca que el hotel se concentre en estos dos no quiere decir que se dejen de lado el resto de los segmentos posibles con llegada hacia el hotel.

Con respecto al posicionamiento, se determina que para el segmento familiar se estratifique una oferta determinada por temporadas, este será principalmente para la temporada de verano.

Con respecto al segmento corporativo se buscará determinar una franja de atención puntualizada en invierno con salvedad del mes de julio, debido a que, en este mes por las vacaciones de invierno de los niños, se debe hacer foco en el segmento familiar.

Con esta táctica lo que se busca entonces es determinar como bien se explicó, como la empresa va a posicionarse en el mercado a través de los lineamientos comerciales, así la empresa podrá tener una definición clara de cómo buscar este posicionamiento que le ayudará a su vez como se explicó, en la determinación de los segmentos a los cuales apunta el hotel y la estratificación de las diferentes temporadas en cuanto a los tiempos para los cuales estará dirigida toda su oferta comercial. Así la empresa al mejorar la oferta dirigida a sus clientes se espera que la vinculación, y por ende su fidelización aumenten.

Ahora bien, con esto planteado se podrá para el año 2020 aumentar en un 5% la ocupación hotelera y a su vez para el año 2021 otro 5%, es decir que el aumento de la ocupación hotelera será progresivo, y este terminará repercutiendo en el aumento de las ventas, por ende, dará una respuesta primaria al objetivo general del aumento de la rentabilidad en el 8%.

Táctica 2: Definición de la oferta del salón de eventos.

Como se determinó previamente el establecimiento hotelero buscará la segmentación y posicionamiento sobre dos segmentos particulares, por un lado, el familiar y por otro lado el corporativo. Esta táctica busca el perfeccionamiento del ofrecimiento

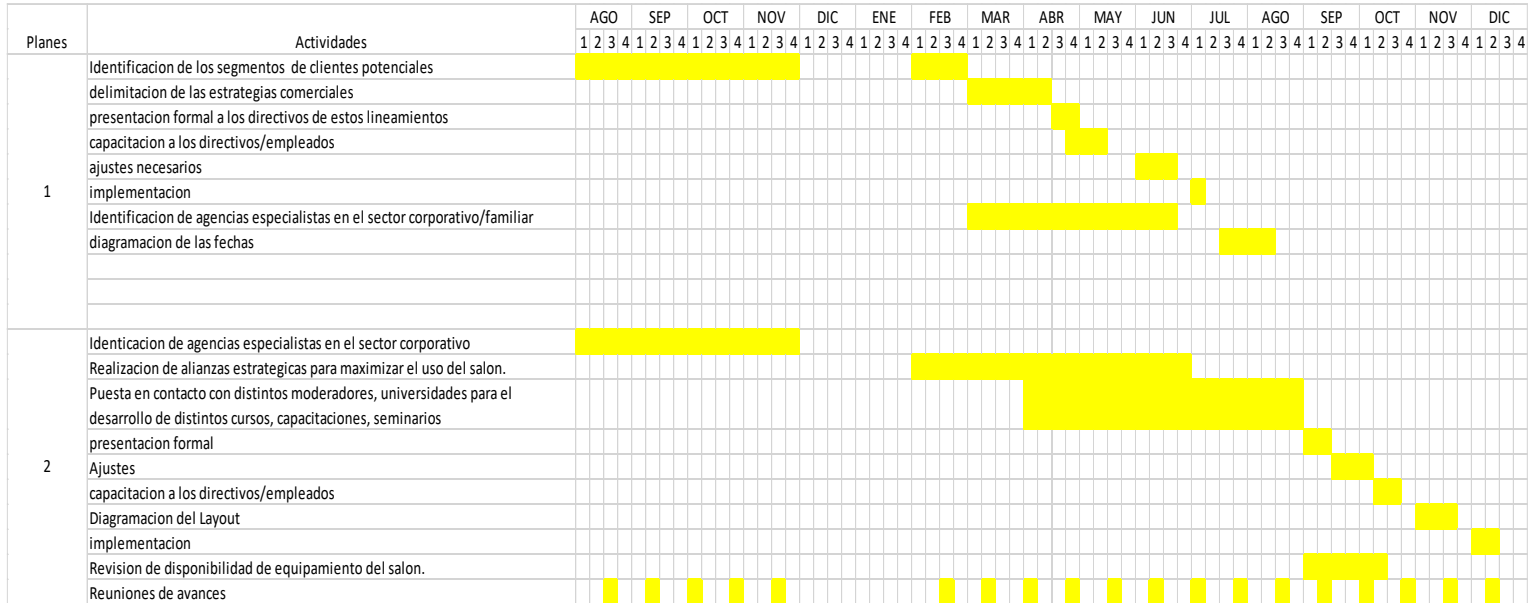
sobre el cliente corporativo como de igual manera al familiar, y se hace especial énfasis sobre el salón de eventos que está desarrollando actualmente Howard Johnson. Uno de los aspectos que se pudieron relevar fue que el salón de eventos se utilizaba para eventos de distintas índoles tales como, fiestas de aniversario, fiestas de cumpleaños de 15, fiestas de casamientos, convenciones, eventos de capacitaciones, cursos, seminarios, que hacían que no se comprendiera bien cuál era el objetivo de dicho espacio y muchas veces se interponían eventos de distintas tipologías debido a la desorganización, esto traía una insatisfacción tanto en el segmento familiar como en el corporativo, debido a la falta de especialización del salón para un determinado segmento. Por eso, como el salón de eventos va a estar dirigido principalmente al segmento corporativo, se buscará potenciar la demanda de este segmento de clientes, ofreciendo eventos dirigidos hacia la propia formación profesional de distintos profesionales a través de desarrollos de seminarios, cursos, coaching, convenciones dedicadas a diversos rubros.

Esta táctica se plantea para dar respuesta al último objetivo específico de esta propuesta de intervención, lo cual lo que se busca es determinar y definir concretamente cual es el target hacia al cual está dirigido el salón de eventos, que es como se mencionó el segmento corporativo. De esta forma como se ha mencionado, el hotel podrá contemplar una oferta hacia este segmento bien distribuida que no afecte a la recreación, descanso del grupo familiar y del corporativo, que era algo que se venía presentando en la empresa y que generaba altos niveles de insatisfacción. De esta manera, con el armado de cómo se va a ofrecer el servicio del salón de eventos se podrá entonces aumentar los ingresos por venta ya que se plantearán estrategias para con este segmento. Es así como se espera que esto contribuya a que las ventas por uso del salón de eventos aumenten, ya que va a estar dirigida principalmente a un segmento en particular que es el corporativo.

Táctica	Actividades	Plazos	Recursos	Costo
1	1-Identificación de los segmentos de clientes potenciales	1° semana de Agosto 2019 / 4° Febrero 2020	Coffe break	\$46.000
	2-Delimitación de las estrategias comerciales	1° semana de Marzo 2020 / 2° semana de Abril 2020	Artículos de librería	\$5.000
	3-Presentación formal a los directivos de estos lineamientos	3° y 4° semana de Abril 2020	Computadora	\$0
	4-Capacitación a los directivos/empleados	4° semana de Abril 2020 / 2° Mayo 2020	Viáticos	\$25.000
	5-Ajustes necesarios	1° semana de Junio 2020 hasta la 3°	Honorarios de asesor profesional	\$800.000
	6-Implementación	1° semana Julio 2020		
	7-Identificación de agencias especialistas en el sector corporativo/familiar	1° semana de Marzo 2020 / 3° semana de Julio 2020		
	8-Diagramación de las fechas	3° semana de Julio 2020 / 2° semana de Agosto 2020	SUBTOTAL	\$876.000
2	1-Identificación de agencias especialistas en el sector corporativo.	1° semana de Agosto 2019 / 4° semana de Noviembre 2019	Viatico	\$25.000
	2-Realización de alianzas estratégicas para maximizar el uso del salón.	1° semana de Febrero 2020 / 4° Junio 2020	Celular	\$0

3-Puesta en contacto con distintos moderadores, universidades para el desarrollo de distintos cursos, capacitaciones, seminarios.	1° semana de Abril 2020 / 4° semana de Agosto 2020	Computadora	\$0
4-Presentación formal.	1° semana de Septiembre 2020 / 2° semana de Septiembre 2020.	Proyector	\$56.000
5-Ajustes.	3° semana de Septiembre 2020 / 1° semana de Octubre 2020	Artículos de librería/imprenta	\$5.000
6-Capacitación a los directivos/empleados.	2° y 3° semana de Octubre 2020	Honorarios de diseñador de interiores para el layout	\$420.000
7-Diagramación del Layout.	1° semana de Noviembre 2020 / 3° semana de Noviembre 2020	Honorarios de Capacitador	\$40.000
8-Implementación.	1° a 2° semana de Diciembre 2020.	Honorarios asesor profesional	\$800.000
9-Revisión de disponibilidad de equipamiento del salón.	1° semana de Septiembre 2020 / 2° de Octubre 2020.		
10-Reuniones de avances.	Se determinará realizar cada 3 semanas a partir de Agosto 2019, hasta Diciembre 2020. (Con salvedad de Diciembre 2019 a Enero 2020)	SUBTOTAL	\$134.600

Gantt



Se obviaron los plazos durante los meses de diciembre y enero debido a la alta demanda que existe en el hotel, y al movimiento generado por la propia fecha de verano, por ende, se realizará un lapso de corte para evitar el solapamiento entre lo que es la propia puesta en marcha de los planes y la actividad hotelera.

Presupuestos

Táctica	Recursos	Costo
1	Coffe break	\$ 46.000,00
	Articulos de librería	\$ 5.000,00
	Computadora	\$ -
	Viaticos	\$ 25.000,00
	Honorarios de profesional	\$ 800.000,00
	Honorarios capacitador	\$ 40.000,00
2	Viaticos	\$ 25.000,00
	Honorarios de profesional	\$ 800.000,00
	Celular	\$ -
	Computadora	\$ -
	Proyector	\$ 56.000,00
	Articulos de librería/imprenta	\$ 5.000,00
	Honorarios de diseñador de interiores para el layout	\$ 420.000,00
	Honorarios capacitador	\$ 40.000,00
TOTAL		\$ 2.262.000,00

Beneficios Económicos

Con el objetivo de dar respuesta a los objetivos planteados de este trabajo se realizó un análisis con relación a los beneficios esperados de cara a la realización y puesta en marcha de esta propuesta de planificación estratégica. Como bien se enunció a lo largo de esta etapa, la idea central surge de disminuir ciertas falencias relacionadas al Hotel Howard Johnson con respecto al aumento de la ocupación hotelera que repercutirá en los ingresos por ventas percibidos por el establecimiento. Para su cálculo se tomó como referencia los importes percibidos en el último ejercicio económico, es decir del año 2018, para aumentar paulatinamente los índices de ocupación, y al mismo tiempo los ingresos por la unidad del Salón de Eventos. Todo esto se buscó con la idea central de mejorar el posicionamiento del hotel y por ende generar mejoras en la vinculación y fidelización de clientes.

Objetivo Específico 1

Objetivo 1: Aumento del 5% en ocupación hotelera para 2020	
Ventas generadas por la ocupación hotelera 2018	\$ 207,325,134.74
Aumento del 5%	\$ 10,366,256.74
Ventas esperadas para 2020	\$ 217,691,391.48
Beneficio 1	\$ 10,366,256.74

Como puede apreciarse en la tabla se espera que el objetivo de aumentar en un 5% la ocupación hotelera para el año 2020 repercuta directamente en los valores percibidos como ingresos por parte de la hotelería. De esta forma se pasará de percibir un importe de \$207 millones a \$217 millones para el año en cuestión, generando así un beneficio de \$10 millones.

Objetivo Específico 2

Objetivo 2: Aumento del 5% en ocupación hotelera para 2021	
Ventas generadas por la ocupación hotelera 2018	\$ 207,325,134.74
Aumento del 5%	\$ 10,366,256.74
Ventas esperadas para 2021	\$ 217,691,391.48
Beneficio 2	\$ 10,366,256.74

Con respecto a este objetivo, y como puede observarse en la tabla, el beneficio generado será del mismo importe, pero con la salvedad de que el aumento de estas ventas es esperado para el año 2021, lo cual responde al aumento paulatino como se mencionó anteriormente.

Objetivo Específico 3

Objetivo 3: Aumento del 5% en ventas para salón de eventos para 2021	
Ventas generadas por salón de eventos 2018	107,433,473.53
Aumento del 5%	5,371,673.68
Ventas esperadas para 2021	112,805,147.21
Beneficio 3	5,371,673.68

Este último objetivo específico se planteó desde la idea de equiparar y desarrollar una oferta puntual para el salón de eventos del hotel, buscando generar una mejor prestación del servicio, puntualmente para el cliente corporativo, a través de una concentración y mejor distribución en cuanto a su funcionamiento interno. Con esto planteado se espera obtener un incremento en las ventas del 5% en relación con esta unidad de salón de eventos para el año 2021, generando así un beneficio total de \$5 millones.

Objetivo General

Una vez que se logre la adecuación de las distintas tácticas desarrolladas se podrá entonces estar en lugar de realizar la medición de las métricas propuestas para el objetivo general. Como este último se basa en el aumento de la rentabilidad, fue necesario, previo a este incremento, determinar los beneficios generados por cada uno de los objetivos específicos, para de esta forma evaluar el cumplimiento del mismo.

Objetivo General: Aumento del 8% en la rentabilidad para 2021	
Rentabilidad obtenida durante 2018	1.14
Rentabilidad esperada para 2021	1.23

Entonces con los beneficios generados de \$10 millones (objetivo 1), \$10 millones (objetivo 2) y \$5 millones (objetivo tres), pudieron calcularse los nuevos ingresos totales del establecimiento Howard Johnson. A su vez fue necesaria la actualización de los costos para el cálculo de la rentabilidad, en razón de la toma de referencia de los valores del año 2018, con los respectivos costos asociados a la implementación de este plan. Con esto mencionado entonces se determinó una rentabilidad para el año de referencia (2018) de 1.14, pasando a 1.23 en relación a la aplicación de la propuesta profesional, logrando así el cumplimiento del objetivo general del 8% de aumento para el año 2021.

Determinados entonces los beneficios económicos esperados puede entonces calcularse el retorno de la inversión. Este cálculo surge desde la necesidad de dar respuesta a los inversores del establecimiento, ya que se les está haciendo incurrir en una inversión para la obtención de estos beneficios, y a su vez para el funcionamiento del hotel se mejore.

De esta manera se toma a la fórmula de ROI:

$$[(\text{Beneficios esperados} - \text{Inversión Necesaria}) / \text{Inversión Necesaria}] \times 100$$

Siendo los beneficios totales esperados de \$26.104.187; la inversión necesaria de \$2.262.000, se logrará percibir un retorno de 1054%. Con esto lo que quiere decirse es que por cada peso que la organización invierta en el desarrollo de dicha planificación estratégica se obtendrá un retorno, para el año 2021, de \$1054.

Conclusión

Lo que se planteó fue la definición de diferentes objetivos alusivos al aumento de la ocupación hotelera y a una mayor eficientización en el uso del salón de eventos, todo esto se realizó con el objetivo principal de darle mayores índices de rentabilidad mediante la reconfiguración de una planificación estratégica que se encuentre alineada en todos sus procesos de trabajo de acuerdo con las diferentes unidades de negocios que posee. Al mismo tiempo se detallaron diferentes planes de acción que hacen alusión a mejorar las estrategias de posicionamiento y de segmentación que van a ayudar de esta forma a crear un mejor vínculo con los clientes y por ende a aumentar los ratios de fidelización de los mismos.

Como se pudo advertir, si bien existió un limitante en la elaboración de esta planificación que fue el tiempo y a su vez la información con la que se contaba, se denota la complejidad de poder definir y armar un plan estratégico basado en planes de acciones o tácticas que estén bien consensuadas y alineadas para que de esta forma no sea simplemente acciones recurrentes o al azar, sino que todos estén entrelazados hacia un fin común.

Con estas consideraciones planteadas es entonces que se puede entender el multiuso que tiene la planificación estratégica para el modelado del futuro de las organizaciones, ya sea para empresas pequeñas, medianas o para grandes corporaciones, ya que toma las temáticas centrales y las aspiraciones de los fundadores de las empresas para potenciarlas aún más de acuerdo con las necesidades y preferencias que se van desarrollando en el sector competitivo. Así es entonces que también la planificación estratégica toma un lugar multidisciplinario, debido a que para elaborar las diferentes propuestas de mejora en Howard Johnson se tuvo que hacer uso de distintas temáticas que no solo hacían alusión a la administración estratégica sino a aquellas relacionadas con los recursos humanos, con las áreas productivas, de los servicios, con el marketing, que lograron profundizar una idea central en promover al hotel como una unidad de servicios que se plantea la diferenciación en relación a la prestación de un servicio hotelero de gran magnitud.

Recomendaciones

Si bien se expusieron planes de acción para la puesta en marcha de esta planificación se hace hincapié en esta instancia sobre diferentes temáticas que, no son menos importantes para el correcto funcionamiento de Howard Johnson.

Se le aconseja a la empresa continuar con sus procesos de capacitación constante al personal, brindándoles la posibilidad de una formación actualizada, creando de esta manera índices de medición de desempeño, que aportarán a la performance del personal y del hotel en general.

Otro aspecto para recomendar es el perfeccionamiento del marketing, principalmente del marketing digital para aumentar aún más el posicionamiento del hotel, y las cadenas de comunicación, para fidelizar a los segmentos actuales y atraer a nuevos potenciales clientes.

A su vez la organización deberá replantearse la idea de una mejora en el funcionamiento operativo del hotel mediante el desarrollo de nuevos sistemas de gestión, que ayuden a que los procedimientos y metodologías de trabajo sean más eficientes.

Otra cuestión que se le sugiere al hotel para que desarrolle, es continuar con el desenvolvimiento de las diferentes acciones que cumple para desarrollar un servicio sustentable, ya que es este establecimiento fundado desde estas cuestiones y que le permitirán así mejorar su posicionamiento logrando incluso obtener la medalla de oro por sobre la de plata dentro de lo que es la sustentabilidad del hotel, perfeccionando aún más su posicionamiento en la competencia.

Por último, se enfatiza sobre la necesidad del perfeccionamiento de los lineamientos en cuanto a las tácticas planteadas a través de la contratación de expertos en materia de recursos humanos, comercialización e informática. De esta forma consecución de los planes de acción será más eficaz y podrá realizarse un mejor seguimiento y control en la forma de aplicar dichas estrategias.

Referencias

Libros

Hill, C y Jones, R (2009) *Administración Estratégica* Octava edición. México. McGraw-Hill.

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

Thomson, A. Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. (18° Ed). México. Editorial: Mc Graw Hill.

Informes gubernamentales y corporativos

Cámara Argentina de Comercio Electrónico, TNS-Gallup (2019) *Estadísticas Anual de Comercio Electrónico*. Disponible en: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>. Extraído el día: 12/04/2019.

INDEC (2018) *Informes Técnicos*: disponible en: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56. Extraído el día: 14/04/2019

INDEC. *Censo Nacional 2010*. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf. Extraído el día 5/4/2019

WTTC (2019) *2019 ANNUAL RESEARCH: KEY HIGHLIGHTS*. Disponible en: <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data>. Extraído el día: 15/04/2019

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

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

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

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Manfredi Daud, Pablo Nicolás
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	37.615.843
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Plan estratégico para Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz: Lineamiento de los objetivos de las distintas unidades de negocios al corporativo
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Pablomanfredi22@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>	Mandredi Daud, Pablo Nicolás. Córdoba 2019

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

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

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
Autoridad

Aclaración

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.