

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo final de Grado**

**Reporte de caso: Hotel Howard Johnson**

**Reestructuración de la planeación estratégica**

Carrera: Licenciatura en Administración

Alumna: Sargniotti Lucia Jorgelina

DNI: 38112045

Legajo: ADM04694

Tutora: Rinero Sofía

2019

### *Resumen*

El presente trabajo tuvo como principio rector rediseñar la planeación estratégica del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz y adaptarla acorde a la situación del país, planificando nuevos objetivos a partir del año 2020. Es por esto que se propuso actualizar los segmentos a los que se dirige. Para esto se realizó el análisis de situación a través del análisis PESTEL, 5 fuerzas de Porter, cadena de valor y FODA. Además de trabajar con las herramientas de planeación estratégica, centrándose en el nivel de negocios y en las estrategias de diferenciación y enfoque. Como primera medida se propuso realizar una estrategia combinada de enfoque diferenciada solamente en los públicos familiares y corporativos. Se concluyó que esta es la mejor opción ya que se regirá por el ciclo lectivo; durante las vacaciones de verano e invierno se enfocará en el público familiar y durante el resto del año en el corporativo. Luego se realizó la actualización de la misión y los valores, también la creación de visión y las políticas a fines de determinar una conexión entre ellos. Por último se generaron dos planes de acción, uno por cada público objetivo, que se espera generen un aumento del 5% en la ocupación de las habitaciones anual.

### *Palabras claves:*

Planificación estratégica; Segmentos de mercado, Diferenciación; Enfoque; Hotel

### *Abstract:*

The present work had as a guiding principle to redesign the strategic planning of the Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel and adapt it according to the situation of the country, planning new goals from the year 2020. That is why it was proposed to update the segments to which it is directed. For this, the situation analysis was carried out through the PESTEL analysis, 5 Porter forces, value chain and SWOT. In addition to working with strategic planning tools, focusing on the level of business and strategies for differentiation and focus. As a first step, it was proposed to carry out a combined strategy with a differentiated approach only in family and corporate audiences. It was concluded that this is the best option since it will be governed by the school year; During the summer and winter holidays, it will focus on the family audience and during the rest of the year in the corporate. Then the mission and values were updated, as well as the creation of vision and policies in order to determine a connection between them. Finally, two action plans were generated, one for each target audience, which is expected to generate an increase of 5% in the annual occupancy of the rooms.

Keywords: Strategic planning; Market Segments, Differentiation; Focus; hotel

## Índice

Índice .....	3
Tabla de ilustraciones .....	4
Introducción .....	5
Análisis de situación .....	7
<i>PESTEL</i> .....	7
Factores políticos .....	7
Factores económicos .....	8
Factores sociales .....	8
Factores tecnológicos .....	9
Factores ecológicos.....	9
Factores legales.....	10
<i>5 fuerzas de Porter</i> .....	10
Poder de negociación de los clientes.....	10
Poder de negociación de los proveedores.....	11
Amenaza de nuevos competidores.....	11
Amenaza de productos sustitutos .....	11
Rivalidad entre los competidores .....	12
<i>Análisis interno</i> .....	12
<i>Cadena de valor</i> .....	13
Actividades de soporte .....	13
Actividades primarias.....	13
<i>FODA</i> .....	14
Fortalezas .....	14
Oportunidades .....	15
Debilidades.....	15
Amenazas .....	16
Marco teórico .....	16
<i>Planificación estratégica</i> .....	16
<i>Clasificación de las estrategias</i> .....	16
<i>Segmentación</i> .....	17

	4
Diagnóstico y discusión .....	18
Plan de implementación .....	19
<i>Misión propuesta:</i> .....	19
<i>Visión propuesta:</i> .....	19
<i>Valores propuestos:</i> .....	20
<i>Políticas propuestas</i> .....	20
<i>Objetivo corporativo</i> .....	20
<i>Estrategia corporativa</i> .....	20
<i>Objetivos específicos y estrategias según perspectivas CMI</i> .....	21
Financiera:.....	21
Cliente: .....	21
Procedimientos internos:.....	22
Formación y crecimiento: .....	22
<i>Plan de acción</i> .....	23
<i>Recursos, tiempos y presupuestos necesarios</i> .....	25
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	29
<i>Evaluación del proyecto</i> .....	30
Conclusiones y recomendaciones .....	30
<i>Conclusión:</i> .....	30
<i>Recomendaciones profesionales</i> .....	30
Bibliografía .....	32
ANEXO .....	34
<i>Anexo 1:</i> .....	34
<i>Anexo 2:</i> .....	34
<i>Anexo 3:</i> .....	35
<i>Anexo 4:</i> .....	35

## Tabla de ilustraciones

<i>ILUSTRACIÓN 1. CUADRO DE RECURSOS, TIEMPOS Y PRESUPUESTO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.</i> .....	27
<i>ILUSTRACIÓN 2. DIAGRAMA DE GANTT. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.</i> .....	30

## Introducción

El siguiente trabajo se desarrollará en el marco de la materia “Seminario Final” de la Licenciatura en Administración. Buscará rediseñar la planeación estratégica del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz y adaptarla acorde a la situación del país.

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional que llega a la Argentina, a la ciudad de Buenos Aires, en el año 1997. Dos años después empieza su desembarco en otras localidades del país y en el año 2016 inaugura su franquicia en Carlos Paz.

Howard Johnson cuenta con cuatro categorías de hoteles:

- Plaza: Hoteles de lujo 5 estrellas
- Howard: Hoteles 4 estrellas
- Hoteles de 3 estrellas con servicios limitados y ubicados en lugares estratégicos
- Express: Hoteles de ruta

Howard Johnson Plaza Resort Spa & Convention Center Villa Carlos Paz es una empresa familiar con formato Pyme, se encuentra a cargo de la administración la familia Elliot. Este es un Hotel 4 Estrellas Superior que cuenta con 127 habitaciones, Lobby Bar + Lobby Estar, Salón de Convenciones, restaurant internacional, 4 piletas y spa, donde actualmente se encuentran trabajando un equipo de 80 personas.

El hotel se instauró bajo la modalidad comercial de condo hotel, que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Cuenta con tantos dueños como accionistas y estos poseen habitaciones que son de su propiedad, tienen acciones en ladrillos de concreto lo que genera una renta anual mayor al 7% para los propietarios. Cada uno de ellos posee una habitación asignada y recibe los beneficios asociados, por ejemplo, una determinada cantidad de noches de ocupación o descuentos especiales para allegados, entre otros.

Contar con una buena planeación estratégica es útil y necesario para todas las empresas ya que logra generar un valor diferencial y sostenible de la misma y ayuda a afrontar las contingencias que pueden surgir a raíz de la situación en la que se encuentra el país. Por lo tanto, el presente trabajo, se basará en la estrategia, estructura y cultura de Howard Johnson Carlos Paz para luego desarrollar una planeación estratégica que integren los objetivos del mismo con la situación externa de este.

El objetivo será actualizar la planeación corporativa, que tiene en cuenta solo el público familiar aunque atiende actualmente jubilados, *tours*, estudiantes, familias y público empresarial. Siendo el principal problema que los públicos son muy diferentes entre ellos, con necesidades diferentes y sin puntos en común. Lo que se buscará es segmentar el mercado y enfocarse solamente en 2 públicos (familiar y empresarial), ya que la mayor demanda de cada uno se da en épocas distintas del año, pudiendo así consentir a cada uno por separado y lograr que se lleven una buena imagen del hotel. Además se tendrá en cuenta a la integridad del hotel y sus servicios, la situación económica del país y se desarrollará la estrategia buscando mantener la cantidad de público y rentabilidad. Se plantearán objetivos medibles en el tiempo y cuantificables, pensando en el posicionamiento actual y futuro al que se quiere llegar.

Una estrategia sirve de ayuda para que los administradores tomen medidas que estén en línea con la visión, ante el surgimiento de nuevas amenazas y oportunidades. Si bien la planeación estratégica es una actividad orientada al largo plazo, permite y ayuda a desarrollar planes y objetivos de corto plazo. (Zona economica, 2019)

Para cumplir con el proceso estratégico se seguirán tres pasos básicos determinados por Hortigüela, Morillo, & Bezares (2017) primero se realizará el análisis estratégico, luego la formulación estratégica y por último la implementación de la misma. El trabajo se enfocará en el nivel de negocios de la estrategia buscando definir esa posición de manera única y valiosa.

Se trabajará con antecedentes de diferentes hoteles que destaquen en su planificación estratégica para a través del *benchmarking* lograr el planeamiento de los objetivos de la manera más eficaz. Se mencionan los siguientes hoteles:

- Amerian Hotel, Carlos paz: este es una competencia directa del Howard Johnson Carlos Paz, se estudiará los desarrollos internos del hotel y como afectan la satisfacción del cliente.
- Hotel Santiago, en Santiago de Chile: Este hotel basó su planificación estratégica en su objetivo de ser 4 estrellas y un público objetivo definido, lo que permite llevar adelante sus objetivos. Se destaca la segmentación ya que esto facilita determinar qué actividades realizar para llegar a ellos.
- Mayoral Hotel, Rio Tercero: Servirá de guía para cómo lograr instalarse en una población más chica y con menos turismo, con alta competencia y baja rentabilidad.

El trabajo a realizar se sustentará con el material teórico referente al tema estrategia, objetivos, procesos estratégicos, análisis PESTEL ,5 fuerzas de Porter, análisis FODA, entre otras. Basándose en autores como Hill y Jones, Thompson y Strickland, Michael Porter, Hortigüela, Morrillo, Bezares, Kotler, entre otros.

Este trabajo será útil para poder replantear el rumbo a seguir de la organización y sostenerse a pesar de la crisis, buscando la mejor alternativa para poder seguir cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por los públicos y las obligaciones propias de la cadena.

## **Análisis de situación**

Para realizar el análisis de situación se utilizarán los siguientes recursos:

### *PESTEL*

#### *Factores políticos*

La situación política del país es en este momento cambiante, hay una gran crisis económica y además es un año de elecciones, lo que genera una gran incertidumbre. Los últimos años se destacaron por la inestabilidad política, en las decisiones tomadas, por las elecciones, por factores externos del país que afectan a Argentina, entre otros, lo que también inquieta a la sociedad tanto anímicamente como a la hora de invertir.

Una decisión política de este gobierno es la reducción de la cantidad de feriados puentes lo que afecta al sector hotelero, ya que la tendencia de los últimos años es las vacaciones por periodos más cortos y la utilización de estos feriados para hacer “escapadas de fin de semana largo”

Otras decisiones son las políticas de impulso a la conectividad aérea, la asistencia pública en planes de financiación para la modernización y la puesta en marcha de nuevos establecimientos turísticos. Las que generan incrementos en el movimiento de turismo interno y aumentos en la llegada de turistas internacionales. (Camara Argentina de Turismo, 2018)

Además el rubro también se ve influenciado por el escenario laboral degradado a partir de la corrida cambiaria “En octubre de 2018, según la Encuesta de Indicadores Laborales de la Secretaría de Trabajo, el empleo privado formal cayó 1,6% en la comparación interanual, y para 2019 se prevé un estancamiento en la mayoría de los sectores” (Lafuente, 2018)

### *Factores económicos*

Como principal motivo económico que afecta al sector hotelero, como a toda la sociedad, se encuentra la inflación, según datos del INDEC (2019) en marzo de 2019 fue de 4.7% generando un acumulado para el primer trimestre del mismo año un 11.8%, con un antecedente de inflación en el año 2018 de 47,6% .

Ciertas variables que interactúan con la economía son el dólar que está en subida al igual que la tasa de interés, lo que debilita la moneda local y genera pérdida en el poder adquisitivo y una caída del Producto Bruto Interno (PBI) concluyendo en bajas en el consumo.

Por otro lado se tiene esperanza en que el sector hotelero sirva para enfrentar la crisis a nivel regional:

*“La actividad tiene en su esencia un factor clave para apalancar las economías regionales. La llegada de turistas a los destinos, ahora con el respaldo de mayor conectividad aérea, abre la posibilidad de generar nuevos emprendimientos y significa arraigo en los habitantes porque brinda oportunidades de empleo y permite revalorizar su cultura, su gastronomía”*, aseguró el presidente de la CAT, Aldo Elías. (Camara Argentina de Turismo, 2018)

En el 2018, según datos de INDEC (2019) a nivel nacional el total de viajeros hospedados fue 2,2 millones, 1,2% mayor que el mismo mes del año anterior. La cantidad de viajeros residentes disminuyó 2,6% y la de no residentes aumentó 17,3%. El 78,0% del total de los viajeros hospedados fueron viajeros residentes.

Otro cambio fue la llegada de las empresas aerolíneas *low cost*. Son una alternativa que se está instalando con el objetivo de activar el turismo interno nacional, dándole al turista posibilidades más económicas para viajar.

### *Factores sociales*

Las encuestas de ocupación hotelera estimaron 5,9 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros. Esto implica una disminución de 3,1% respecto del mismo mes del año anterior. Las pernoctaciones de viajeros residentes registraron una baja de 6,9%, y las de no residentes aumentaron 17,4%. Es decir, se observa un aumento del turismo internacional que llega al país y una baja del turismo nacional. (INDEC, 2019).

Según INDEC (2019) la duración promedio de días en Carlos Paz es de 3.8, la que fue disminuyendo a lo largo de los años, es por eso que se puede concluir que se tiende a vacacionar

por periodos más cortos y a utilizar los feriados. Otro dato estadístico del INDEC muestra las fluctuaciones del porcentaje de ocupación en hoteles 4 estrellas en Villa Carlos Paz, este tiene su pico máximo en enero y el más bajo en junio.

Además de la disminución de los días que se vacaciona, también se observan cambios en el tipo de vacaciones que la sociedad elige, se está optando por un turismo más sustentable y con mayor contacto con la naturaleza en contraste al turismo de ciudad.

Carlos Paz es sede habitual de vacaciones para familias con hijos pero en los últimos años se registra una tendencia en aumento en el turismo de reuniones. Según la página de Córdoba Turismo (2019), el crecimiento del turismo de reuniones se debe a la gran cantidad de espacios disponibles para realizar congresos, convenciones y ferias, a la ubicación, la alta conectividad y accesibilidad terrestre y aérea tanto nacional como internacional y a su clima favorable.

#### *Factores tecnológicos*

Este sector se ha desarrollado mucho en los últimos años como así también se han generado nuevas formas de aplicación de la misma. Apostar a la tecnología es un factor estratégico para las organizaciones ya que facilita y agiliza muchas actividades, como por ejemplo: Proceso de reservas, organización de las actividades internas y de los eventos, mejora la relación e integra los procesos, favorece la comunicación interna y externa, genera seguridad y facilita la actualización.

La tecnología ayuda a mejorar la calidad de servicio ya que con el uso de aplicaciones para celulares o sitios web se pueden realizar reservas, comprar vuelos, promociones, paquetes de turismo, realizar el *check in* y *check out*, pedir servicios a la habitación o reservar turnos para algún servicio del hotel, obtener un *feedback* del cliente, entre otros.

No solamente se puede aplicar a los procesos, también se utiliza para mejorar la seguridad a través del uso de llaves magnéticas y monitoreo. Además el uso de las llaves magnéticas para controlar el uso de energía es un buen recurso para cuidar de esta.

#### *Factores ecológicos*

El sector hotelero cada vez trabaja más en conjuntos con el gobierno y ONG para ser cada día más amigables con el medio ambiente, los principales beneficios obtenidos son el ahorro del agua y energía. Algunos gobiernos motivan a los hoteles a ser más sustentables a través de la reducción de los impuestos.

Actualmente se puede rendir una certificación dentro del programa Hoteles más Verdes de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) “organismo acreditado para la verificación del cumplimiento del Estándar De Certificación Hoteles más Verdes y cuenta con el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación”. (Hoteles Mas Verdes, 2019). La AHT es la encargada de certificar y validar a los diferentes hoteles para finalmente otorgar la categoría que corresponde a Hoteles más Verdes.

Además también existe la norma ISO 14001, es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales y que estas actividades sean parte de sus prácticas de negocios habituales. Contribuye a que los hoteles ahorren energía y apliquen medidas de gestión ambiental.

#### *Factores legales*

Los hoteles de la provincia de Córdoba deben cumplir con la ley 6.483, ley de alojamiento turístico de la provincia de Córdoba, la cual fue sancionada el 09/12/1980. En esta se establece que todo hotel se debe registrar en la Dirección de Turismo de la Provincia, el régimen de categorías, cuales son los libros que se deben llevar, cuales son los métodos de facturación, cuáles serán las tarifas máximas, condiciones de seguridad e higiene, entre otras.

A nivel nacional, la ley 25.997, es la ley de turismo la que estructura la conformación del sector, la estructura de la Secretaria de Turismo, el Consejo Federal de Turismo, la promoción turística, el incentivo de fomento turístico, entre otros.

#### *5 fuerzas de Porter*

##### *Poder de negociación de los clientes*

Esta fuerza es alta, ya que aunque los precios están preestablecidos y el cliente elige teniendo en cuenta la categoría de hotel que quiere y puede acceder, estos tienen poder de negociación y de cierta manera guían al sector a la hora de definir precios, rentabilidad, servicios brindados, entre otros, ya que para este es fácil pasarse a una marca competidora o algún producto sustituto.

Además cómo la oferta de hoteles 4 o 5 estrellas en Carlos Paz no es tan grande y es muy fácil obtener información de cada uno, los huéspedes se convierten en clientes más sensibles a los cambios en las diferentes variables, sobre todo a la variable precios.

En la actualidad el cliente está cada vez más informado y son cada vez más los factores que se tienen en cuenta para la elección. Estos valoran el respeto y cuidado del medioambiente, las certificaciones con las que cuenta cada hotel y las opiniones de otros huéspedes que ya se hayan hospedado. Además el huésped tiene la posibilidad de elegir por internet donde tiene un catálogo actualizado de todas las opciones disponibles en la localidad de Carlos Paz.

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

Es alto, los principales proveedores de esta industria son las agencias de viajes ya que ellas son las que envían pasajeros. Al haber una gran cantidad de agencias y hoteles en Carlos paz es fácil negociar y los agentes tienen muchas opciones con quien comerciar por lo que no tienen un poder absoluto sobre los hoteles.

Los artículos que necesitan para el funcionamiento de un hotel son comunes, se encuentran fácilmente en el mercado, también en este sector hay mucho para negociar con los proveedores.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Baja, al encontrarse el país con gran inestabilidad económica y política es difícil que alguien decida invertir y comenzar un nuevo proyecto. Por otro lado los costos de abrir un nuevo hotel son altos, la infraestructura necesaria es difícil de construir y mantener por lo que se necesita de un gran capital inicial. También se necesitan economías de escalas para que funcionen los hoteles, lo que dificulta los inicios de nuevos competidores y de grandes compras a proveedores (de alimentos, mobiliarios, productos de cama, lavandería, etc.) que hacen que tanto las barreras de entrada como de salida sean altas.

Además la diferenciación del servicio, la identidad de la marca, la lealtad del cliente, la relación con proveedores y otras ventajas competitivas se logran con años en el mercado, lo que también dificulta la inserción de nuevos competidores.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Es alta, hay muchas opciones de alquileres de departamentos, cabañas, apartotel que pueden reemplazar a un hotel y que se encuentran fácilmente en páginas como *Booking*, *Trivago*, *Despegar*, *Kayak*, entre otras.

Con los productos sustitutos de la industria se compiten en precio, diferenciación por servicios, preferencias y lealtad del cliente. Internet facilita el acceso a mucha información para los huéspedes lo que le da muchas más posibilidades de comparar antes de elegir.

### *Rivalidad entre los competidores*

Es alta, en la categoría de hoteles 4 estrella son 4 los hoteles en la ciudad de Carlos Paz (Carlos Paz Turismo, 2019), cada uno es conocido por los visitantes de la ciudad, con años de trayectoria y gran inversión en publicidad, lo que hace que la competencia sea fuerte entre ellos. Según datos de INDEC las pernoctaciones en hoteles de argentina disminuyó un 5,3% en febrero comparándola con el año anterior (INDEC, 2019), si esta tendencia se mantiene la competencia será más feroz.

Los competidores no son solamente los de la villa sino que también los de zonas aledañas como Córdoba u otros lugares de las sierras, por lo que aumenta significativamente la cantidad de hoteles muchos de los cuales cuentan con varios años en el mercado, gran reconocimiento y otros que son cadenas hoteleras lo que favorece la competencia.

En este aspecto de la industria influyen factores como la diferenciación con el servicio que se ofrece, la calidad del mismo y la innovación.

### *Análisis interno*

En este momento la planificación estratégica es confusa y no condice con lo que está sucediendo en el hotel. Esto dificulta lograr una estructura organizativa funcional y acorde a los objetivos de la empresa. La estrategia corporativa no refleja la realidad, no destaca la ventaja competitiva del hotel y es muy acotada. En la estrategia actual no se tiene en cuenta los segmentos del mercado con los que actualmente se trabaja, y hay un desconocimiento de lo que quiere el público al que se dirige el objetivo corporativo. No se establecen objetivos generales a corto y largo plazo, necesario para lograr la misión de la empresa, para saber a dónde se quiere llegar y cuáles son los pasos necesarios a seguir. No hay estrategias específicas que ayuden a lograr el objetivo corporativo. Tampoco hay registro de que se haya hecho control de cómo se está aplicando la estrategia.

La misión es demasiado extensa lo que la hace difícil de recordar. Esta debería otorgar identidad a los trabajadores, mostrar la razón del negocio y el objetivo primordial a largo plazo. Actualmente no cuentan con visión, la que debería mostrar dónde se quiere llegar, cuál es la aspiración máxima de la organización. Los valores son adecuados aunque generales e impersonales, estos deben reflejar el accionar ético de la empresa y generar la cultura de la organización. Las políticas generales no existen, solo hay relacionadas al trabajo. Las mismas

deberían existir y ser comunicadas, entendidas e interiorizadas por todos los integrantes. Las políticas deben ser alineadas con la visión, deben ser claras y servir como guías de acción.

### *Cadena de valor*

#### *Actividades de soporte*

- Infraestructura: Howard Johnson cuenta con una infraestructura moderna, acorde a las necesidades del huésped. Además cuenta con inversores bajo la modalidad de condo hotel, los que son propietarios de todas las instalaciones en relación al porcentaje invertido.
- Recursos humanos: Actualmente cuenta con 43 colaboradores, motivados a través de un sistema de beneficios. Cuenta con un sistema de inducción cuando ingresan.
- Tecnología: Utilizan tres programas de gestión: *Flexxus*, *Opera* y *Arion*. También se recurre a la tecnología en la protección de datos del huésped y en el proceso de cuidado y reciclaje del agua.
- Compras: En el hotel se realizan compras de insumos para el funcionamiento diario del hotel, además de compras para seguridad, uniformes, mantenimiento, entre otras, por lo que se tiene una gran cantidad de proveedores.

#### *Actividades primarias*

- Logística interna: Comienza con el *check in* y el ingreso de los huéspedes, es la carta de presentación de Howard Johnson Carlos Paz.
- Operaciones: Son muchas las tareas operacionales que se realizan en el hotel, tales como, servicio a la habitación, organización de eventos y mantenimiento en general.
- Logística externa: Cuando se retira el huésped se realiza el *check out* y junto a ella se activa el servicio de acondicionamiento de la habitación para recibir al nuevo huésped.
- Marketing y ventas: Son las actividades de promoción, investigación de mercado, ventas y reservas de habitación que se hacen directamente con el hotel, organización de eventos solidarios, actividad en redes sociales, realización de convenios y relación con los sponsors.

- Servicio postventa: Es aquí donde se realiza la encuesta de satisfacción, seguimiento de ventas y compras repetidas y la resolución de quejas. Esto es útil para tener un trato diferencial con el cliente frecuente, preparar promociones y beneficios, como así también solucionar las quejas para lograr revertir la imagen con el huésped que tuvo la queja y evitar futuros inconvenientes.

## *FODA*

### *Fortalezas*

- La infraestructura de Howard Johnson Villa Carlos Paz permite alojar al mercado turístico y empresarial.
- Buena relación precio/calidad.
- Gran vinculación del hotel con empresas, instituciones, ONG.
- Howard Johnson Villa Carlos Paz forma parte de una cadena hotelera internacional muy reconocida.
- Equipo de trabajo profesional y con vocación de servicio.
- Muchos beneficios para los empleados, lo que ayuda a mantenerlos motivados.
- Ubicación (se encuentra a 5 minutos del centro y 40 del aeropuerto internacional de Córdoba).
- Compromiso con el ambiente, cuidado y reciclaje del agua, ahorro de energía y reciclaje y separación de la basura.
- Certificación hoteles más verdes.
- Vinculación con medios digitales y tradicionales.
- Acciones solidarias y recreativas tanto con el huésped como con los vecinos de Carlos Paz.
- Convenios con artistas durante la temporada de verano
- Gran presencia en redes (el 80% de los huéspedes llega por la búsqueda y reservas en internet).
- Servicios: Spa, restaurante, piletas.
- Programación de actividades infantiles y programas de recreación para todos los huéspedes.

- Internalización de la empresa: posibilidad de hacer convenciones, eventos, recibir público internacional, lo que trae la posibilidad de hacerse más conocido.

### *Oportunidades*

- Howard Johnson Villa Carlos Paz se encuentra en una ciudad y zona serrana con gran oferta turística, cultural, con atractivos naturales y de entretenimiento como obras de teatros y eventos.
- Gran oferta de turismo sustentable.
- Oportunidad de asociarse con colaboradores y empresas amigas.
- Aumento del turismo de reuniones en la provincia de Córdoba.
- Carlos paz es una alternativa para eventos corporativos a la ciudad de Córdoba.
- Obras de teatro que atraen al turismo.
- Cuponera “tu *check*”.
- Barreras altas de entrada, lo que disminuye la posibilidad de que se instalen nuevas competencias.

### *Debilidades*

- Planificación estratégica mal definida.
- Falta visión y políticas.
- Restaurante y spa concesionados: con sus propias misiones, visiones y valores, por lo que se puede ver disminuido el nivel de servicio y los estándares de calidad si no se auditan frecuentemente.
- La capacitación es en el puesto, con otro empleado que ya está cumpliendo sus funciones en el mismo.
- El hotel cuenta con muchos costos fijos y los precios están aumentando, lo que afecta la rentabilidad ya que no se pueden subir las tarifas en la misma proporción.
- Recibe diversos públicos, con distintas necesidades y características.
- No hay enfoque en algún o algunos segmentos del mercado.

- Disconformidad en algunos huéspedes (Por ejemplo: una pareja adulta que quiere descansar y coincide con un contingente estudiantil).

#### *Amenazas*

- Opinión popular instalada en los turistas de que Carlos Paz es “turismo mochilero”.
- Gran competencia directa con hoteles de gran trayectoria (Amérián Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton, Pinares Panorama Suites y Spa, Pinares del Cerro).
- Apertura de nuevos hoteles en la ciudad.
- Grandes fluctuaciones de la cantidad de turismo a lo largo del año.
- Situación económica y política del país.
- Barreras de salida alta, lo que dificulta retirarse del mercado si la actividad no es rentable.

## **Marco teórico**

### *Planificación estratégica*

La planificación estratégica fue definida por Kotler (1999), en su concepto hace referencia al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la compañía y los objetivos a los que se quieren llegar. Este proceso consiste en definir lo que se quiere para el futuro y los pasos necesarios para lograrlo.

Otro autor, Drucker (1994), conceptualizó a la planificación estratégica como un medio para evaluar el riesgo y los cambios en el entorno y, junto con la optimización de la organización y sus recursos lograr una ventaja competitiva.

### *Clasificación de las estrategias*

La estrategia se divide en los siguientes niveles: Corporativo, de negocios y funcional. La estrategia de negocios es la que se define en relación al negocio analizado, buscando definir esa posición única y valiosa. Su propósito es definir la situación estratégica de la empresa, su visión/misión, posición, su plan estratégico y la ventaja competitiva.

Porter (1980) divide a las estrategias de negocios en estrategias de costos, de diferenciación y de enfoque. La diferenciación se centra en ofrecer un valor agregado al consumidor que está determinado por algún aspecto que lo hace único teniendo en cuenta calidad, diseño, flexibilidad

de la oferta, desarrollo tecnológico, etc. Aplica un conjunto de estrategias empresariales para alcanzar una ventaja competitiva y para que los clientes lo consideren especial, ya que satisface sus necesidades de una manera distinta a la que lo hace el rival. El enfoque consiste en centrarse en segmentos del mercado, acumular participación en este y lograr liderarlo, aprovechando la ventaja competitiva del diferenciador.

Hiill, C.W.L., Jones, G.R., y Svhillinh, M.A. (2015) plantean cuatro posibles estrategias que combinan las posibilidades de mercado al que se dirige, clasificando a las estrategias en enfoque en la diferenciación, enfoque en costos bajos, amplia con costos bajos y diferenciación amplia. La estrategia enfoque en la diferenciación combina la diferenciación y el enfoque, anteriormente nombrados, especializándose en uno o dos segmentos al que les ofrece un valor diferencial alto.

La matriz de Ansoff, (Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento) sirve para identificar oportunidades de crecimiento en una organización basándose en el tipo de crecimiento y lo que se le propone al mercado meta. Son cuatro las estrategias competitivas de este modelo: penetración, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación

La penetración en el mercado se da cuando una compañía se concentra en lograr un mayor consumo de los productos o servicios actuales en los mercados actuales, es decir, aumentar la cuota de mercado que posee la empresa. Esto se lleva a cabo, principalmente, a través de la publicidad que ayuda a la diferenciación, influyendo en las elecciones de los clientes actuales, favoreciendo la recompra, y atrayendo a los clientes de los rivales. El servicio de atención al cliente, el departamento de venta y el servicio de postventa, colaboran también en el proceso, creando lealtad con la marca de parte de los clientes.

### *Segmentación*

La segmentación del mercado es como se agrupan a los clientes según sus características, gustos y necesidades. Al crear un negocio se debe definir a qué segmentos se va a dirigir y resolver como ser atractivo para esos segmentos.

La estrategia de segmentación se centra en uno o pocos grupos de consumidores con características similares. Los métodos de segmentación de mercado son: sin segmentación de mercado, segmentación intensa del mercado, segmentación de mercado enfocada. En esta última se ofrece un producto a algunos segmentos de mercado.

## Diagnóstico y discusión

El objetivo de este trabajo es actualizar la planeación corporativa del hotel Howard Johnson, este tiene como estrategia corporativa “Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar”, la cual se encuentra atrasada con respecto a los públicos con los que actualmente se trabaja y con los que estratégicamente se recomendará seguir.

Howard Johnson Carlos Paz está recibiendo a públicos familiares, corporativos, jubilados, estudiantes y *tours*, pero sin contemplar en su planeación estratégica las individualidades.

Se propone realizar una estrategia combinada de diferenciación enfocada solamente en los públicos familiares y corporativos. Se eligieron estos dos públicos debido a que el público familiar es el principal durante las vacaciones escolares y el corporativo es el que está en auge en la ciudad. Para lograr la estrategia se le ofrecerá a cada uno un diferenciador que genere una ventaja competitiva, cumpliendo con todas las necesidades de cada grupo en particular y logrando que todos tengan una estadía satisfactoria. Se concluyó que esta es la mejor opción ya que se regirá por el ciclo lectivo; durante las vacaciones de verano e invierno se enfocará en el público familiar y durante el resto del año en el corporativo, que es cuando más reuniones y eventos se realizan, estos además, siguen un cronograma lo que facilita la planeación y organización del hotel. Se determina además eliminar los otros públicos ya que sin un enfoque en determinados públicos, los costos de una mala experiencia en el huésped son muy grandes, mayores a los beneficios obtenidos.

Como el hotel se inauguró en el año 2016 todavía no está bien cimentado pero sigue con un crecimiento acorde a los primeros años de vida. Lo que se debe hacer en este momento es sentar precedentes sobre los segmentos a los que se dirige, transmitir una imagen clara para no crear malos entendidos, confusiones con las expectativas, entre otros. Es por esto que se aplicará una estrategia de penetración, donde se reforzará los criterios utilizados para la segmentación y se transmitirán al público. Se comunicará la preferencia del hotel hacia los públicos familiares en vacaciones de verano e invierno y al corporativo durante el resto del año. El objetivo de esta estrategia será aumentar los huéspedes que vuelven al hotel, lograr lealtad hacia el mismo y que los de la competencia prueben la experiencia Howard Johnson.

En caso que estas estrategias no se lleven a cabo lo que puede suceder es una confusión en la imagen del hotel, que los turistas no sepan a qué segmentos se dirigen, que haya choques entre

ellos, por ejemplo que el que quiere descansar y se encuentre con un contingente de estudiantes en los mismos espacios esté descontento y se transmita una imagen negativa del hotel.

Aplicar estas estrategias resulta una buena propuesta para sobrellevar la crisis económica, manteniendo una estabilidad de ingresos a través de una cantidad promedio que no varía en gran número según los meses de temporada alta y baja. Dentro de las ventajas que tiene Howard Johnson para llevar adelante se encuentran la infraestructura, la relación precio calidad, contacto con empresas amigas y la ubicación. Esto mejoraría también la debilidad de la disconformidad de los públicos por haber tanta variedad y sería más fácil transmitir una imagen clara de los públicos objetivos con los que se trabaja. En conclusión se considera urgente y necesario segmentar y enfocarse solamente en los públicos que sean rentables.

### **Plan de implementación**

Considerando lo analizado en el análisis situacional, con las herramientas previamente definidas, se procede al armado del plan de implementación. Momento en el cual se detallarán los pasos a seguir para lograr el objetivo deseado. En esta etapa, primero, se realizará la actualización de la misión y los valores a fines de determinar una conjunción entre ellos. Asimismo se procederá a la creación de la visión y las políticas para poder tener una guía de acción clara y objetiva. Luego se plantearán los objetivos corporativos y específicos con su respectiva estrategia para poder llevarlos a cabo. Por último se detallará la implementación propiamente dicha. Estos pasos se consideran necesarios para poder orientar toda la planeación estratégica en la misma dirección.

#### *Misión propuesta:*

Brindar un servicio hotelero de excelencia, que supere las expectativas del huésped, basado en la atención personalizada para cada segmento. Perseguir la eficiencia, la satisfacción de los empleados, que se encuentren en un ámbito laboral agradable y con posibilidad de progreso; y otorgarles los mayores beneficios a los accionistas de manera sostenible en el tiempo.

#### *Visión propuesta:*

Ser líderes en el mercado familiar y empresarial en hoteles 4 estrellas de la ciudad de Villa Carlos Paz, manteniendo una estrecha relación con huéspedes, accionistas, proveedores y empresas amigas.

### *Valores propuestos*

- Responsabilidad y conciencia de las consecuencias de los actos.
- Respeto y cooperación con todos los habitantes de la ciudad de Villa Carlos paz, con los huéspedes, proveedores y accionistas.
- Honestidad y solidaridad como principios rectores en cada proceso del hotel y en cada gestión de todos los integrantes.
- Cuidado del medio ambiente durante el desarrollo de las actividades, concientizando al personal y a los huéspedes en el consumo responsable de los recursos y el entorno.
- Innovación y evolución en los procesos, estar a la vanguardia para ofrecer siempre un servicio de excelencia, basado en la mejora continua.

### *Políticas propuestas*

- Que los huéspedes sean atendidos con un servicio de calidad, propiciando el confort, manteniendo el orden y la limpieza.
- La atención al público será personalizada y diferenciada según a qué segmento pertenece el huésped.
- Los clientes corporativos serán atendidos durante los periodos comprendidos entre marzo- mayo y agosto-noviembre.
- El público familiar será atendido durante los meses de diciembre, enero, febrero, junio y julio.

### *Objetivo corporativo*

Aumentar un 5% la ocupación hotelera anual de Howard Johnson Carlos Paz. Esto se logrará manteniendo estable la cantidad promedio mensual de huéspedes durante todo el año. Se aplicará una estrategia de enfoque por temporadas, llevándolo a cabo a partir del año 2020.

### *Estrategia corporativa*

Este objetivo tendrá un plazo de concreción anual, obteniendo el resultado deseado a finales del año 2020. Para lograrlo se dividirá al año en dos temporadas según el ciclo lectivo. Durante las vacaciones de verano e invierno se enfocará en el público familiar y durante la época de clases al corporativo. Para esto se harán modificaciones en el hotel según la época preparando juegos y guarderías, ambientación para el público familiar y espacios de *coworking*, meditación, zonas de lecturas para el público corporativo.

Fundamentación: se elige porque hay grandes fluctuaciones en la ocupación hotelera durante la temporada alta y la baja, lo que se quiere lograr es mantener los recursos ocupados, utilizándolos de manera eficiente durante todo el año, lo que ayudará a disminuir los costos y mejorar la rentabilidad.

*Objetivos específicos y estrategias según perspectivas CMI*

*Financiera:*

Objetivo: Aumentar un 5% rentabilidad anual para el hotel y los accionistas del condo hotel. A través de la demanda estable durante todo los meses del año.

Estrategia: Para los accionistas al cierre del año contable se hará una reunión informativa para indicar los resultados del año, al mantenerse la demanda constante durante todos los meses del año aumenta la rentabilidad del hotel lo que se traspasa a los accionistas.

Para aumentar la cantidad de huéspedes y evitar grandes picos de demanda en algunos meses y depresiones de la misma en otra, se harán eventos corporativos y actividades recreativas en el hotel durante los meses de marzo a junio y de agosto a noviembre. Lo más importante será aumentar las reservas en los meses de abril, mayo, junio y agosto que son los meses que tienen demanda más baja según los datos otorgados por INDEC.

Fundamentación: Se elige enfocarse en dos públicos para poder ser atendidos en base a la diferenciación que se les puede entregar. El hotel se encuentra en un rango de estrellas donde los clientes valoran mucho los servicios especiales y distintivos que se entregan, esto servirá para atraerlos. Al aumentar la cantidad de huéspedes promedio anual ayudará al cumplimiento del objetivo corporativo y además de aumentar la rentabilidad en un 5%.

*Cliente:*

Objetivo: Aumentar un 50% el nivel de satisfacción de los clientes, medido mensualmente a partir de enero 2020. Esto se logrará a través de la diferenciación, brindando un servicio de calidad a cada público en su respectiva temporada.

Estrategia: Para esto se define solamente enfocarse en los dos públicos anteriormente propuestos, brindándole servicio de excelencia y diferenciadores que hagan su experiencia placentera. Al público corporativo le resulta importante tener un espacio donde relajarse, los servicios extras que se ofrecen como el nivel de restaurant y el spa, las comodidades de transporte y formas de acceder al hotel.

El público familiar en esta categoría quiere cuidados para sus niños, actividades didácticas, guarderías, juegos adaptados y según edades, etcétera.

Fundamentación: Luego de un análisis de los públicos con los que se encontraba trabajando Howard Johnson, se determinó enfocarse solamente en dos segmentos a los cuales se los podrá atender de manera personalizada, atendiendo a cada una de sus necesidades. Para poder lograrlo es sumamente útil analizar los resultados de las encuestas de satisfacción y ver qué aspectos son los que los huéspedes más valoran y cuáles son las que les gustaría que se mejoren ya que estos tienen un alto poder de negociación.

*Procedimientos internos:*

Objetivo: Aumentar un 15% los eventos realizados en el hotel en el próximo año. Generando contactos en segmentos corporativos, empresas amigas y afianzando la relación con proveedores.

Estrategia: Aumentar los eventos realizados, posicionando al hotel Howard Johnson Carlos Paz como sede de eventos de la ciudad y de ciudades aledañas. Esto se logrará vinculando el hotel con más empresas, teniendo una sala de conferencias, espacios comunes, salas de lecturas y salas de meditación siempre disponible, equipada de forma confortable.

Fundamentación: Posicionar a Howard Johnson Carlos Paz como sede de eventos corporativos será posible debido al aumento de la conectividad por medio de vías terrestre como las autopistas y vía aérea con mayores viajes *low cost*, lo que favorece la posibilidad de relacionarse con empresas y realizar eventos en la ciudad de Carlos Paz. Además será propósito de todos los miembros del hotel aumentar los eventos por lo que los procedimientos estarán enfocados en este objetivo.

*Formación y crecimiento:*

Objetivo: Aumentar las capacitaciones anuales al personal, lo que repercutirá en las encuestas post estadía, aumentando el 25% del nivel de satisfacción en servicio de atención al cliente.

Estrategia: Realizar un encuentro anual por área donde se haga foco en la atención al cliente y como atenderlo para cumplir con la personalización y la diferenciación además de instruir sobre innovaciones en el área.

Fundamentación: Se considera de suma utilidad la capacitación continua de todos los integrantes del hotel para así poder brindar un servicio de excelencia a los huéspedes. Servirán de guía los valores y políticas del hotel siempre enfocados en el cliente. Las encuestas de

satisfacción servirán como *feedback* sobre como es el trato con el huésped, el servicio y la hospitalidad otorgado por parte del personal.

#### *Plan de acción*

Para Howard Johnson Carlos Paz se considera apropiado aplicar una planificación estratégica basada en mantener la cantidad de público actual pero enfocado solamente en el segmento familiar y empresarial. Desde enero 2020 se aplicará una estrategia de diferenciación brindando un servicio especializado según las características del público. Es por ello que para poder enfocarse en cada público se realizará un plan de acción específico por segmento, los pasos a seguir que se sugieren son los siguientes:

- Para el público familiar, se aplicará este plan de acción desde enero de 2020, durante los meses de diciembre a febrero y en julio. Las propuestas son:
  - Se aumentará la cantidad de juegos tanto en el interior como en el exterior.
  - Habrá títeres y juegos manuales y didácticos en las habitaciones y en los espacios para niños.
  - Se instalará una guardería diurna y nocturna. Cuyo funcionamiento será de 9:00 a 00:00 los días comprendidos entre domingo y miércoles y de 9:00 a 3:00 de la madrugada siguiente de jueves a sábados
  - Actividades de *trekking* según edades los días domingos de cada semana
  - Descuentos especiales en *shows*, teatros de la ciudad y otros eventos según convenio con cada compañía, teatro, etc.
  - Organización de torneos deportivos entre los huéspedes del hotel los días lunes y martes de cada semana integrada dentro del periodo familiar
  - Juegos y eventos con conciencia social y ambiental los días viernes.
  - Se contará con la presencia de Howie, ícono infantil de la empresa, para entretener, jugar con los chicos y transmitir el mensaje de cuidado de los animales todas las tardes en el sector de las piletas.
  - Se realizarán promociones conjuntamente con el spa para los padres mientras los niños realizan las actividades anteriormente detalladas. Estas promociones serán válidas de lunes a jueves.

Para llevar adelante estas propuestas se deberá instalar la guardería y equiparla, preparar juegos y planificar actividades según un cronograma que se prepara por semana. Este

cronograma se encontrará disponible en un pantalla en el *hall* central, además de en las habitaciones junto con el mensaje de bienvenida y en las redes sociales.

- Para el público corporativo, el plan de acción se ejecutará durante los meses comprendidos de marzo a junio y agosto a noviembre. Las acciones a realizar son:
  - Actividades culturales (Invitaciones a obras de teatros, muestras de obras de artes, eventos musicales) según disponibilidad de eventos en la ciudad dentro del periodo destinado a este público.
  - Se organizará una sala de lectura.
  - Habrá un área de meditación guiada en el parque, se dictarán clases los días jueves y sábados de todas las semanas dedicados al público corporativo.
  - Actividades recreativas: *trekking*, paseos sustentables, avistajes de flora y fauna o safaris fotográfico por traslasierras. Estas actividades se realizarán una vez por semana cada una.
  - Espacios para hacer deportes disponibles y organización de juegos o torneos según disponibilidad.
  - Espacio de *coworking*.
  - Sala anti estrés.
  - Se realizarán eventos en los salones del hotel, con promociones especiales para quienes se hospeden en él.
  - Se realizarán convenios con los eventos realizados en la ciudad con promociones para hospedarse en el hotel.
  - Promociones conjuntas con el *spa* y restaurant para los miembros de los eventos realizados en el hotel.

Para efectuar este plan de acción se necesita adaptar parte del espacio común del hotel, armando en el exterior zonas de meditación (calefaccionada durante el invierno) y salas anti estrés. En el interior habrá salas de lectura y relajación. El espacio utilizado como guardería durante el enfoque hacia el otro público, se transformará en espacio de *coworking*. También habrá una planificación semanal de las actividades como *trekking*, avistajes, eventos culturales. Esto se implementará a partir de marzo de 2020.

Se propone realizar un calendario de eventos teniendo en cuenta los que se realizan en la ciudad de Carlos Paz, alrededores de la ciudad y los que se realizarán dentro del hotel (ver anexo

1). Se propone ofrecer convenios con los colegios profesionales para realizar conferencias y eventos, como así también con marcas, realizando al menos un evento de estos al mes dentro de los meses enfocado al público corporativo. También se ofrecerán convenios con eventos deportivos y musicales, alojando a sus directivos, participantes y ofreciendo sede para realización de eventos de inicio, cierre, entre otros.

Los cambios estructurales que se harán durante el año 2019, para poder implementar las medidas a partir del año siguiente, serán:

- Dentro del *lobby* un lugar de lectura más reservado
- Construcción de un espacio adicional que funcionará como guardería para el cuidado de niños de hasta 10 años durante la época del público familiar y como espacio de *coworking* y sala anti estrés durante el periodo dedicado al empresarial.
- Adaptación de un espacio externo para meditación.

Además se trabajará de forma directa con agencias otorgando beneficios en precio y paquetes, a través de descuentos, promociones, beneficios a clientes habituales, entre otros.

Del mismo modo y para ambos planes de acción se necesitará capacitar a todo el personal de manera anual, comenzando desde diciembre de 2019. Luego de cada estadía se realizará al huésped una encuesta de satisfacción, vía email, lo que servirá para medir mensualmente los resultados, el nivel de atención y si los objetivos se están cumpliendo o si se debería realizar algún cambio.

*Recursos, tiempos y presupuestos necesarios*

Seg Ment o	Actividad	Recursos necesarios			Tiempo necesario en días	Presupuest o
		Físicos	Humanos	Económicos		
<b>Familiar</b>	Se aumentará la cantidad de juegos tanto en el interior como en el exterior.	Títeres y juegos manuales y didácticos, juegos para la pileta y guardería	El encargado de la compra será el coordinador de recreación.	\$20.000 para la compra de los juegos y juguetes	1 día para compra	\$ 20.000

	Se instalará una guardería diurna y nocturna	Insumos necesarios para la construcción, el armado y equipamiento de la misma	Responsable de obra y albañiles. Controlados por el personal de recreación.	Para la construcción: \$1.380.000, armado y equipamiento: \$10.000	90 días para la construcción y equipamiento	\$ 1.390.000
	Guardería en funcionamiento		2 maestras jardineras	\$28.417 por mes por persona	120 días estará habilitada	\$227.340
	Trekking		Coordinador deportivo	\$4.000 mensuales	16 días(1 vez por semana)	\$ 16.000
	Descuentos especiales en shows, teatros		Responsable de relaciones públicas y marketing	El hotel ya cuenta con este responsable	Según convenio con eventos	
	Organización de torneos deportivos entre los huéspedes del hotel	Canchas y pelotas	Coordinador deportivo	Para el coordinador \$12.531 mensuales, Insumos deportivos: \$3.000	32 días(2 días a la semana)	\$ 53.125
	Juegos y eventos con conciencia social y ambiental. Se contará con la presencia de Howie	Juegos	Coordinador deportivo	\$12.531 mensuales	120 (todos los días de la semana estará Howie, 1 día hará conciencia social)	\$ 50.152
<b>Corporativo</b>	Invitaciones a eventos culturales		Responsable de relaciones públicas y marketing	El hotel ya cuenta con este responsable	Según convenio con eventos	
	Se organizarán salas de lectura	Sillones, libros, mesas, sillas	Recepcionista	\$20.000 para compra de insumos, el hotel ya cuenta con el personal	1 día para compra de los elementos necesarios y armado	\$ 20.000

	Habrá un área de meditación guiada en el parque	Mat, sillas para meditación	Profesora de meditación	Profesora:\$3.000 mensuales( dos veces por semana), compra de los elementos necesarios: \$15.000	1 día para armado/ 2 veces por semana la clase de meditación	\$ 39.000
	Espacio de <i>coworking</i>	Armado del salón, mesas, sillas, impresoras, <i>dispenser</i> de agua y café.	Recepcionista	\$20.000 para compra de insumos, el hotel ya cuenta con el personal	1 día para armado	\$ 20.000
	Sala anti estrés	Sillones y pufs	Recepcionista	\$10.000 para compra de mobiliario	1 día para armado	\$ 10.000
	Eventos en los salones del hotel	Preparación del salón, sonido e iluminación	Responsable de relaciones públicas y marketing	Ya se cuentan con los recursos necesarios para el armado del evento y con el responsable.	1 día para armado de cada evento	
	Capacitar a todo el personal de manera anual	Sala de reuniones, espacio para realizar la capacitación	Persona capacitada para el temario, contratada por gerente de RRHH	\$5000 (Por capacitación, se hará una por departamento del hotel)	1 día por evento, 8 al año	\$ 40.000
<b>General</b>	Trabajo en conjunto con agencias otorgando beneficios.		Responsable de ventas y eventos	El hotel ya cuenta con este responsable		
	Honorarios profesional administración		Licenciado en Administración	\$ 267.500.00		\$ 267.500,00
					<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 2.153.117</b>

*Ilustración 1.* Cuadro de recursos, tiempos y presupuesto. Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto se desarrolló teniendo en cuenta los gastos iniciales de construcción y compra de mobiliario que será por única vez. Pero también se tendrán en cuenta los gastos que se

realizarán mensualmente. Para el cálculo del presente presupuesto se tiene en cuenta solo el primer año del proyecto. Los componentes del presupuesto son:

- Construcción guardería/ sala de *coworking*: Se planea realizar una construcción de 60 metros cuadrados con baños y dos sectores separados, según el presupuesto estimado por un profesional de la arquitectura se estima el costo de \$23.000 por metro cuadrado para la construcción dando un total para esta obra de \$1.380.000.

- Equipamiento necesario para equipar los espacios para ambos públicos objetivos: Se comprarán, por un valor total de \$104.500, los mobiliarios necesarios para equipar los espacios según se detalla a continuación:

Sala de lectura: mesa \$2.300, 6 sillas \$6.000, 2 sillones 10.000, libros \$1.700= \$20.000

Guardería; mesa \$2.300, 8 sillas para niños \$7.700= \$10.000

*Coworking*: 3 mesas \$6.900, 12 sillas \$12.000 *dispenser* agua y café \$3.600= 22.500

Sala anti estrés 8 pufs \$6.000, 2 sillones \$5.000= \$11.000

Juegos y juguetes: peloteros \$5.900, 4 juegos de madera de encastre \$1.100, juegos de equilibrio \$1.200, 2 juegos psicomotricidad \$1.850, 4 rompecabezas \$900, 10 pelotas para pileta \$850, 50 flota flotas \$1.600, pista deslizable \$600, 2 arcos inflables\$ 1.000, tobogán \$5.000 = \$20.000

Pelotas para torneos organizados entre los miembros del hotel: \$3.000

Espacio de meditación: 10 Esterillas/mat \$4.500, 5 sillas para meditar \$5.000, calefactor para exterior \$8.500= \$18.000

- Profesores y coordinadores: Estas personas estarán a cargo del coordinador de recreación y se contratarán según necesidades del segmento. Se contratará personal que sea monotributista, al cual se le hará un seguro contra todo riesgo.

Para las actividades de *trekking*, se contará con un profesor externo al hotel que se lo contratará una vez por semana para realizar la actividad. Esto tendrá un costo de \$4.000 mensuales, lo que genera un total de \$16.000 por los 4 meses del público familiar.

La persona a cargo de la organización de torneos deportivos entre los huéspedes, los juegos y eventos con conciencia ambiental y social y la presencia de Howie será un profesor de educación física (coordinador deportivo) este tendrá un costo de \$100.250 por temporada del segmento familiar, es decir \$25.062,52 por mes. Los datos fueron obtenidos por un simulador de la UEPC (ver anexo 2).

La profesora de meditación se pagará por hora. Se dictarán clases dos veces por semana durante 8 meses siendo el costo total \$3.000 por mes, generando un total de \$24.000 por los ocho meses del público corporativo.

Durante la temporada del público familiar se necesitarán dos personas con orientación a niños, maestras jardineras para el cuidado de ellos en la guardería. El pago neto total será de \$28.417,57 cada una por mes. Siendo que este enfoque se aplica 4 meses al año, el monto total asciende a \$227.340. Los datos del sueldo de referencia se obtuvieron del simulador de la UEPC (ver anexo 3).

- Para las capacitaciones que se realicen al personal se contratará profesionales especialistas en la temática a tratar, esto se realizará por áreas y de manera anual, generando un costo de \$40.000.

- Honorarios profesional en administración: Teniendo en cuenta los honorarios brindado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas (2019) y sabiendo que la hora de trabajo de un Licenciado en Administración es equivalente a 2,5 módulos y el módulo es igual \$1.070, se estimarán los honorarios profesionales.

Se han utilizado en total 5 semanas en el armado de la reestructuración organizacional y un promedio de 4 horas diarias, generando un total de 100 horas dedicadas al proyecto dando un total monetario de \$267.500. Este valor se considera apropiado debido a las actividades de asesoramiento brindadas, tanto para la generación de misión, visión y valores como para el plan estratégico de negocios generado.

- Mantenimiento y limpieza, luz, WIFI, recepcionista: Estos gastos no aumentarán a los que tiene actualmente el hotel.

#### *Diagrama de Gantt*

Se presenta un diagrama de Gantt, cronograma de las actividades necesarias para llevar adelante los planes de implementación propuestos y los tiempos en que estos se llevarán a cabo. En este diagrama la barra verde representará el tiempo para realizar la construcción y capacitación al personal, las barras celestes representa las acciones del público corporativo y las rojas las del público familiar. (Para detalles sobre las fechas de inicio y fin ver anexo 4)

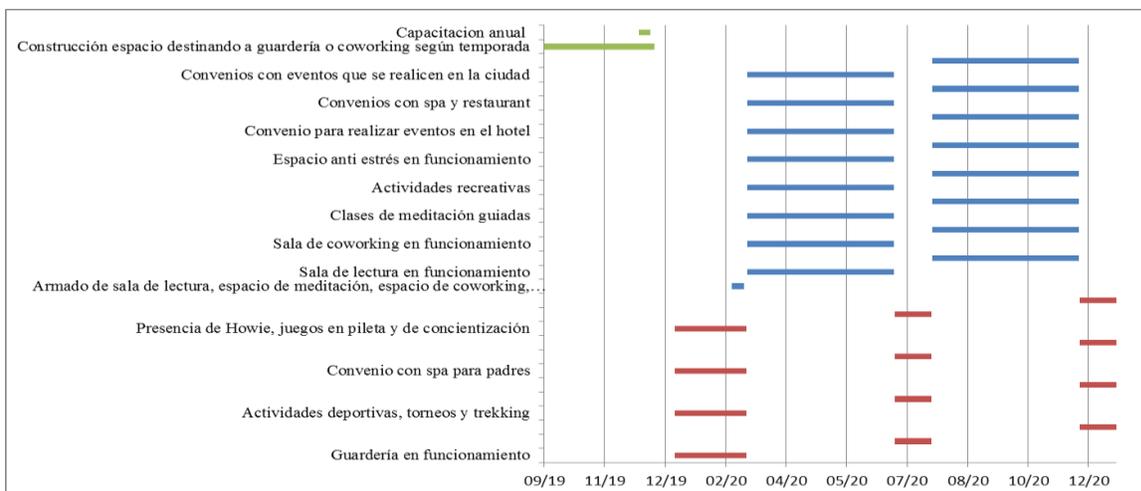


Ilustración 2. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

### Evaluación del proyecto

Para evaluar el proyecto se aplicará la fórmula *ROI* (retorno de la inversión). Teniendo en cuenta que los ingresos obtenidos por este proyecto serán el 5% de la ocupación hotelera obtenida en el año 2018(\$207.325.134,74), se calculó que el ingreso obtenido será \$10.366.256,73. Los gastos presupuestados para realizar la inversión son \$2.153.117. Entonces teniendo en cuenta la fórmula del ROI: (ingresos obtenidos-inversión)/inversión este quedaría:

$$ROI = (10.366.256,73 - 2.153.117) / 2.153.117 = 3.81$$

Es decir que por cada peso invertido se obtendrán 3.81 pesos.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusión:

Dado por terminado el presente trabajo se considera que la solución propuesta es óptima ya que permitirá segmentar el mercado enfocándose en dos públicos. Estos son el público familiar, el tradicional de la ciudad y el corporativo, que está en auge. Así se podrá brindar una atención personalizada y de calidad, mejorando la atención al cliente. Con los objetivos propuestos y sus planes de acción respectivos se puede alcanzar las ventas deseadas aún con el contexto de un país en crisis. En el análisis situacional se tuvieron en cuentas las oportunidades disponibles para aprovechar al máximo la relación con proveedores y el sector empresarial; también se trabajó sobre las debilidades definiendo las estrategias enfocada en los públicos más rentables y que permiten mantener la demanda estable a lo largo del año.

Se recomienda mantener como principio distintivo del hotel el enfoque y la diferenciación lo que hará posible el aumento del 5% anual en las reservas de las habitaciones. Se pretende lograr un crecimiento lento pero claro en cuanto a objetivos y su forma de llevarlos a cabo. Se deben enfocar los servicios del hotel a los segmentos establecidos, brindando una experiencia memorable, generando en el huésped un incentivo para que vuelvan a elegirlos y, pudiendo así establecerse en el mercado. Por medio de este proyecto, el hotel recuperará por cada peso invertido en los planes de acciones presentados \$3.81, con esto se demuestra que el proyecto es el indicado.

#### *Recomendaciones profesionales*

- Aumentar los controles a los servicios concesionados y generar una visión conjunta.
- Potenciar el área de *coworking*, haciendo su uso extensivo a los habitantes de la ciudad.
- Ser *pet friendly* durante la temporada del público familiar.
- Brindar servicio *All Inclusive* para el sector corporativo.
- Ofrecer servicio para retirar al huésped en el aeropuerto.
- Realizar un proceso de inducción acorde a la cultura del hotel.
- Asegurarse que todos los miembros del hotel conozcan la misión, visión y valores.
- Incluir en las capacitaciones a los miembros de los servicios concesionados.
- Medir el desempeño de los procesos y del personal periódicamente.

## Bibliografía

Carlos Paz Turismo (2019). *Hoteles 4 estrellas en Villa Carlos Paz*. Recuperado el 14/05/2019 de: <http://www.carlospazturismo.com.ar/hoteles-4-estrellas.php>

Córdoba Turismo (2019) *Turismo de reuniones*. Recuperado el 18/06/2019 de: [https://www.cordobaturismo.gov.ar/cosa\\_para\\_hacer/turismo-de-reuniones/](https://www.cordobaturismo.gov.ar/cosa_para_hacer/turismo-de-reuniones/)

Consejo profesional de ciencias económicas Córdoba (2019) *Honorarios mínimos sugeridos para el profesional en ciencias económicas*. Recuperado el 28/06/2019 de: [https://archivo.consejo.org.ar/areas/Honorarios\\_minimos.pdf](https://archivo.consejo.org.ar/areas/Honorarios_minimos.pdf)

Drucker, P. (1994). *La gerencia en tiempos difíciles*. Argentina, Editorial El Anteno.

Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y caos. Un enfoque integral*. México, Cengage Learning.

Hoteles Mas Verdes. (2019) *Hoteles Mas Verdes*. Recuperado el 17/04/2019 de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

Hortigüela, C., Morillo, J. L., & Bezares, E. (2017). *Analisis estetegico.Canvas estrategia*. Cordoba, Argentina: Universidad Siglo XXI

INDEC. (02 de 2019). *INDEC*. Recuperado el 17/04/2019 de <https://www.indec.gob.ar>

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Argentina, Editorial PAIDÓS EMPRESA.

Lafuente, E. (16 de Diciembre de 2018). La economía de 2019: diez factores que influirán en la actividad y en los bolsillos. La nación. Recuperado el 17/04/2019 de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/54321campoconsumoempleodolarinflacion109876sector-es-dinamicosobra-publica-y-construccioninversionesbrasilelecciones-nid2202780>

Ocupacion hotelera. (02 de 2019).*INDEC*. Recuperado el 17/04/2019 de [https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=56](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56)

Plan Belgrano “Potenciar al turismo es desarrollar el país”. (1 de marzo de 2018). *Cámara Argentina de Turismo*. Recuperado el 17/04/2019 de <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/plan-belgrano-potenciar-al-turismo-es-desarrollar-el-pais>

Planeacion estrategica.(2019). *Zona economica*. Recuperado el 14/04/2019 de <https://www.zonaeconomica.com/planeacion-estrategica>

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Estados unidos, Ediforial Free Press.

Simulador de salario docente (2019). UEPC. Recuperado el 28/06/2019 de:  
<http://servicios.uepc.org.ar/NuevoSimulador/Default.aspx>

## ANEXO

*Anexo 1:*

Eventos que se realizan o realizaron en Carlos paz y alrededores durante el año 2019 (en el periodo destinado al público corporativo)

MES	EVENTO
Marzo	Congreso de la lengua en Córdoba
Abril	Feria de emprendedores
Mayo	Aceleradora comercial especializado en liderazgo colaborativo y de la mujer
Junio	Día internacional del yoga, clase gratuita organizada por la municipalidad y talleres de capacitación sobre terapias holísticas
Agosto	Evento CIDANZA
Septiembre	Encuentro de coros
Octubre	Expo deco, sabores y diseños
Noviembre	Eventos de fin de año

*Anexo 2:*

Calculo sueldo mensual. Fuente: Simulador salario docente UEPC

<b>Sueldo Mensual Trabajador Activo</b>	
Total Remunerativo	\$23.562,52
Total No Remunerativo Pcial.	\$1.500,00
Asignación por Hijo	\$0.00
<b>Total Salario Bruto</b>	<b>\$25.062,52</b>
<b>Total Deducciones</b>	<b>\$4.396,51</b>
<b>Salario de Bolsillo Pcial.</b>	<b>\$20.666,01</b>
Incentivo Docente	\$0.00
Corrección Pauta Salarial	\$723,41
<b>Salario Total de Bolsillo</b>	<b>\$21.389,42</b>

## Anexo 3.

Calculo sueldo mensual. Fuente simular salario docente UEPC

<b>Sueldo Mensual Trabajador Activo</b>	
Total Remunerativo	\$26.917,57
Total No Remunerativo Pcial.	\$1.500,00
Asignación por Hijo	\$0,00
<b>Total Salario Bruto</b>	<b>\$28.417,57</b>
<b>Total Deducciones</b>	<b>\$5.673,36</b>
<b>Salario de Bolsillo Pcial.</b>	<b>\$22.744,21</b>
Incentivo Docente	\$1.210,00
Corrección Pauta Salarial	\$723,41
<b>Salario Total de Bolsillo</b>	<b>\$24.677,62</b>

## Anexo 4:

Inicio, fin y duración de las actividades para realizar el diagrama de Gantt

Segmento	Actividad	fecha inicio	fecha fin	Duración
Familiar	Guardería en funcionamiento	01/01/2020	29/02/2020	59
		01/07/2020	31/07/2020	30
		01/12/2020	31/12/2020	30
	Actividades deportivas, torneos y trekking	01/01/2020	29/02/2020	59
		01/07/2020	31/07/2020	30
		01/12/2020	31/12/2020	30
	Convenio con spa para padres	01/01/2020	29/02/2020	59
		01/07/2020	31/07/2020	30
		01/12/2020	31/12/2020	30
	Presencia de Howie, juegos en pileta y de concientización	01/01/2020	29/02/2020	59
		01/07/2020	31/07/2020	30
		01/12/2020	31/12/2020	30
Corporativo	Armado de salas y espacios para publico corporativo	17/02/2020	27/02/2020	10
	Sala de lectura en funcionamiento	01/03/2020	30/06/2020	121
		01/08/2020	30/11/2020	121
	Sala de coworking en funcionamiento	01/03/2020	30/06/2020	121
		01/08/2020	30/11/2020	121
	Clases de meditación guiadas	01/03/2020	30/06/2020	121
01/08/2020		30/11/2020	121	

Actividades recreativas	01/03/2020	30/06/2020	121
	01/08/2020	30/11/2020	121
Espacio anti estrés en funcionamiento	01/03/2020	30/06/2020	121
	01/08/2020	30/11/2020	121
Convenio para realizar eventos en el hotel	01/03/2020	30/06/2020	121
	01/08/2020	30/11/2020	121
Convenios con spa y restaurant	01/03/2020	30/06/2020	121
	01/08/2020	30/11/2020	121
Convenios con eventos que se realicen en la ciudad	01/03/2020	30/06/2020	121
	01/08/2020	30/11/2020	121
Construcción espacio destinando a guardería/coworking	15/09/2019	15/12/2019	91
Capacitación anual	02/12/2019	12/12/2019	10