



Trabajo de Campo  
Licenciatura en Administración

Alumno  
Fernández Esteban Gaspar  
DNI: 37085562  
Legajo: ADM04288  
Seminario final

Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)  
(2019)

## **Resumen**

En el presente Trabajo se desarrolló una Planificación Estratégica, durante el período comprendido entre agosto 2019 y agosto 2024 para Howard Johnson, un condo hotel de 127 habitaciones localizado en Villa Carlos Paz (Córdoba). El complejo tiene más de 3 años en el sector turístico-hotelerero y luego de estudiar el sector, se consideró que es el momento oportuno para replantear su estrategia corporativa y afianzar su posición competitiva en el mercado. El objetivo del plan se centra en mejorar su posición competitiva en la plaza donde se encuentra con el propósito de destacar su identidad de marca frente a la de los principales competidores, planteando dividir las tres áreas más importantes alojamiento, el restaurante y el sector corporativo (eventos y reuniones), en unidades estratégicas de negocio. Luego de analizar la empresa, investigar el sector y la demanda de mercado, se consideró que el hotel tiene la capacidad y los recursos para crecer y consolidarse en la ciudad. El presente plan desarrolla un plan de acciones enfocado en mejorar su servicio de alojamiento, promover el complejo mediante diversas herramientas de promoción, acciones de marketing digital, fomentar la lealtad de su cartera de clientes permitiendo a Howard Johnson posicionarse en nuevos segmentos de mercado como un hotel referente en calidad, desarrollando experiencias en eventos, un restaurante de elegancia y no exclusivamente como un hotel turístico vacacional, permitiendo ser un hotel con todos los servicios para todo el año.

### *Palabras claves*

Planificación estratégica; Hotel; Unidad de negocios; Diferenciación

## **Abstract**

In this paper we developed a strategic plan, during the period between August 2019 and August 2024 for Howard Johnson, a condo hotel of 127 rooms located in Villa Carlos Paz (Córdoba). The resort has more than 3 years in the tourism-hotel sector and after studying the sector, considered it timely to rethink their corporate strategy and strengthen its competitive position in the market now. The objective of the plan focuses on improving its competitive position in the square where it is with the purpose of highlighting its brand identity against that of the main competitors, proposing to divide the three most important accommodation areas, the restaurant and the corporate sector ( events and meetings), in strategic business units. After analyzing the company, researching the sector and market demand, it was considered that the hotel has the capacity and resources to grow and consolidate in the city. The present plan develops a plan of actions focused on improving its hosting service, promoting the complex through various promotion tools, digital marketing actions, promoting the loyalty of its portfolio of clients allowing Howard Johnson to position itself in new market segments as a hotel benchmark in quality, developing experiences in events, a restaurant of elegance and not exclusively as a holiday resort hotel, allowing to be a hotel with all services for the whole year.

## Tabla de Contenidos

Introducción e información general.....	6
Análisis de situación.....	8
PESTEL .....	8
Político. ....	8
Económico.....	8
Social.....	9
Tecnológico.....	10
Ecológico.....	10
Legal.....	11
Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	11
1. Poder de negociación de los compradores o clientes.....	11
2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	11
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes. ....	12
4. Amenaza de productos sustitutos.....	12
5. Rivalidad entre los competidores.....	13
Análisis interno .....	13
FODA.....	14
Fortaleza: .....	14
Debilidad: .....	14
Oportunidad:.....	14
Amenazas: .....	15
Marco Teórico .....	15
Planificación estratégica .....	15
Estrategia corporativa .....	16
Unidad de Negocios (UEN).....	16
Estrategia de Diferenciación.....	16
Diagnostico.....	17

Plan de implementación.....	19
Misión .....	19
Visión.....	19
Valores .....	19
Políticas.....	20
Objetivo corporativo .....	20
Objetivo Alojamiento .....	20
Plan de Acción .....	21
Objetivo Restaurante.....	21
Plan de Acción .....	21
Objetivo Eventos.....	22
Plan de Acción .....	23
Presupuesto .....	24
Diagrama de Gantt .....	26
Evaluación de proyecto.....	26
Conclusiones.....	27
Recomendaciones Profesionales.....	28
Bibliografía.....	29
Anexo .....	31

### **Tabla de ilustraciones**

Ilustración 1.Presupuesto.Fuente: Elaboración propia. ....	25
Ilustración 2.Gantt.Fuente:Elaboracion propia. ....	26

## **Introducción e información general**

En la actualidad según el INDEC (2019) el total de viajeros hospedados en Argentina fue 2,2 millones, 1,2% mayor que el mismo mes del año anterior. Las industrias hoteleras se enfrentan a una gran cantidad de variables y factores que son propios del desarrollo o ejecución de su actividad. Ellas tienen que ser administradas o controladas para lograr los objetivos propuestos. Esto resulta difícil si no se tiene una herramienta o modelo guía que puede ayudar a contribuir de manera efectiva y eficiente en la gestión exitosa de cualquier organización.

En el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, que tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias.

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

Una de las estrategias corporativas del Howard Johnson Carlos Paz es “consolidarse en el mercado local como una empresa con fuerte foco en el turismo familiar”.

Existen tres públicos objetivos del hotel, turismo familiar, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

La cultura de la empresa hace foco en el servicio y atención al huésped es una de las premisas fundamentales para trabajar en la organización: se debe mantener un trato cordial

en todo momento y favorecer el clima de tranquilidad y disposición hacia cada uno de los visitantes.

En este informe se desarrollará una descripción general del Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz). Donde se realizará un análisis de la empresa a través de la planificación estratégica, Primeramente, se detectó que este hotel tiene su estrategia corporativa con un fuerte foco en el turismo familiar, lo cual, es muy acotado su público, dejando de lado las otras áreas del hotel como por ejemplo la sala de reuniones y eventos, spa y restaurante. Además, no cuenta con unidades estratégicas de negocio, por lo tanto, no se tiene bien en claro cuáles son los objetivos de cada sector.

Para lograr resolver la problemática planteada se propone dividir las tres áreas más importantes alojamiento, el restaurante y el sector corporativo (eventos y reuniones), en unidades estratégicas, donde cada UEN tendrá sus objetivos claro, de acuerdo al público que se quiere llegar, teniendo en cuenta la estrategia corporativa que, de hecho, se debería modificar abarcando todas las áreas del hotel.

La unidad estratégica de negocio es el conjunto de actividades que se llevan a cabo por parte de una empresa para las cuales puede fijarse una estrategia común y distinta a las del resto de actividades de la compañía. Esta estrategia resulta autónoma del resto, pero no es del todo independiente ya que todas las estrategias de las diferentes unidades estratégicas de negocio están vinculadas dentro de los planes globales de la compañía. (Varas, 2004, pág. 35)

Podemos concluir con esta herramienta, que al trabajar las estrategias de cada área por separado, pero dirigidas por la misma dirección o gerencia del hotel, permitirá definir los objetivos generales, la estrategia corporativa y metas de rentabilidad, crecimiento, y posición en el mercado, para luego evaluar el sector donde está inmersa y con los datos recabados realizar el diagnóstico que ayude a la organización a solucionar sus problemas, aumentando sus fortalezas y oportunidades llevando la empresa a un éxito y nivel en el mercado.

## **Análisis de situación**

### *PESTEL*

#### *Político.*

Dentro de un análisis político, Argentina cambió en los últimos años. De esta forma, 2018 resultó un año difícil y de transición donde el gobierno debía empezar a mejorar el contexto.

En la industria hotelera un punto clave, son los fines de semana largo, según la Cámara Argentina de Turismo (CAT, 2019) “más de 2.100.000 de personas se movilizaron este fin de semana largo -del 29 de marzo al 2 de abril- por los principales destinos turísticos de la Argentina, con un impacto económico superior a los 6.200 millones de pesos”. Además, quedarán 7 fines de semana largos en 2019 según el Ministerio del interior (Rogelio Frigerio, 2019). Esta medida logra que acontezcan más viajes y escapadas durante el año, a la vez, esto ocasiona que la estadía promedio de un turista en un establecimiento de alojamiento descienda a menos días. Asimismo, provoca cambios en la afluencia turística de ciertos destinos ya que reciben más turistas durante la temporada baja.

Otro aspecto que se debe destacar según la oficina de presupuesto del congreso (OPC) se estiman que las jubilaciones subirán un 49,6% en este año, es una posibilidad para potenciar ese sector.

#### *Económico.*

El sector económico argentino navega en un mar de incertidumbres que sin dudas se refleja en la industria. Por un lado, se nos presenta la inflación como una variable no menor, debido a las altas tasas de interés, la caída del poder adquisitivo y la pérdida de competitividad cambiaria provocando la disminución en el valor de la moneda. Según los datos del INDEC (2019), se estimaron 232,8 mil llegadas de turistas no residentes a la Argentina, con un incremento interanual de 18,8%, el turismo receptivo, turistas no residentes arribados al Aeropuerto Internacional de Ezeiza y al Aeroparque Jorge Newbery provinieron, principalmente, de Europa, 26,6%; seguidos por Brasil, 17,2%; y Estados Unidos y Canadá, 14,5%. Turismo emisor los turistas residentes partieron del Aeropuerto Internacional de Ezeiza y del Aeroparque Jorge Newbery, principalmente, con destino a:

Brasil, 35,3%; el bloque resto de América, 17,4%; y Estados Unidos y Canadá, 16,9%. La pérdida de competitividad de la moneda argentina, conlleva a que nuestro país sea un atractivo turístico para los extranjeros. El gran problema para el turismo nacional radica en el atractivo de los argentinos por vacacionar en países como Brasil o Chile.

Otro de los motivos es la estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), según INDEC (2019), en el cuarto trimestre de 2018, registró una caída de 6,2% con relación al mismo período del año anterior. Pero en estimaciones preliminares del VAB a precios básicos desagregado por sector de actividad económica, el sector restaurantes y hoteles registró un descenso de 3,0%.

Según datos del INDEC (2019), el índice de salarios total registrado acumula en los últimos 12 meses un aumento de 32,9%, como consecuencia del incremento de 32,8% del sector privado registrado y un aumento del 33,1% del sector público. Pero al tener mayor cantidad de inflación, esto genera menor poder de ahorro de las personas.

#### *Social.*

Dentro del campo social podemos apreciar varios sucesos y cambios que se está viviendo en el país. En estos últimos años se produjo el arribo de las aerolíneas *low cost* son una alternativa popular y bien establecida en muchos países. La tendencia nació como una solución innovadora para ampliar el mercado aéreo comercial, permitiendo que miles de personas viajaran en avión por primera vez o de forma más rutinaria.

Según Alejandro Moreno, presidente y Director General para Latinoamérica y El Caribe de *Wyndham Hotels & Resorts* (2019). *“Además ahora permiten un flujo de vuelos descentralizados a varias ciudades sin tener que demorar en Capital Federal y de aquí a otra ciudad, lo cual es una ayuda adicional”*.

Por otro lado, resulta importante conocer los estilos de vida que adoptan varios segmentos como son la sana alimentación, practicar deportes al aire libre, pasar momentos en familia, realizar actividades espirituales, entre otros. Estos hábitos pueden ser disparadores de ideas de nuevos servicios en los establecimientos de alojamiento

También en el área de eventos podemos destacar según la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (2019), la provincia de Córdoba, con 21 reuniones

internacionales registradas en 2018, ocupó el primer puesto del interior del país, en cantidad de eventos de ese tipo. Esto es una gran oportunidad para el sector empresarial.

#### *Tecnológico.*

El entorno tecnológico en los últimos años ha crecido notablemente provocando una aceleración en el desarrollo de nuevas aplicaciones que permiten el mejoramiento a nivel empresa. De esta manera, se abren las puertas a una mayor calidad de la estadía y el feed back con el cliente. Hoy en día descargando una aplicación se puede comprar viajes y reservar hoteles con un solo clic, además, la posibilidad de hacer el *check-in* y el *check-out* a través de un teléfono móvil.

La revolución de la tecnología ha generado gran impacto en los viajeros. Las *Tablet*, celulares inteligentes y computadoras portátiles son herramientas indispensables durante la experiencia de viaje. Las aplicaciones para dispositivos móviles permiten conectar de manera simple y rápida al turista con agencias de viaje, alojamientos, aeropuertos y demás servicios.

Otra mejora tecnológica fue entrar sin llave a las habitaciones, las pesadas llaves quedaron obsoletas hace tiempo, gracias a su sustituta, la llave magnética. Generando una visión de hotel de calidad para el huésped.

#### *Ecológico.*

Los gobiernos, las ONG y las Comunidades Académicas se involucran para ayudar a los hoteleros a administrar negocios más responsables con el medioambiente. Sin embargo, la mayoría de los hoteles ecológicos se relaciona de manera voluntaria a la norma ISO 14001, (*International Organization for Standardization*) para obtener una certificación en Sistema de Gestión Medioambiental SGMA-14001.

La norma ISO 14001 insta a los hoteles de todos los países a implementar medidas de gestión ambiental y ahorro de energía. En ese sentido, los hoteles ecológicos adheridos a la norma, deben proporcionar periódicamente, información relacionada con la sostenibilidad, como el uso de energía o las políticas de reciclaje.

Según el consejo mundial del viaje y el turismo (WTTC 2019). La industria de viajes y turismo no solo se está dando cuenta de su capacidad para proteger el medio ambiente, sino que también está reconociendo su poder para transformar vidas. *Lemon Tree Hotels* ha sido pionero en una solución para apoyar a una parte del 97% de las personas con discapacidades en la India que están desempleadas, al tiempo que supera la escasez de personal en el sector de la hospitalidad.

*Legal.*

Dentro del aspecto legal la industria hotelera cumple con (Ley N°6483, Córdoba) en donde quedan sujetas a las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentaciones, las actividades declaradas de interés turístico especial por el artículo 4° incisos “a” y “c” de la Ley N° 5457. digesto municipal n°1359/00.

Para indagar acerca de la competitividad y el atractivo del sector hotelero se utilizará la herramienta de las 5 fuerzas de Porter considerando las siguientes variables:

*Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

*1. Poder de negociación de los compradores o clientes.*

En temporada alta el poder de negociación de los clientes es baja, ya que, si no están dispuestos a pagar por una habitación, esta queda a la espera de otro cliente, pero en temporada baja el poder de negociación de los compradores es alta, el cliente en la industria hotelera tiene la facilidad para cambiar de proveedor dada la accesibilidad de la información sobre el sector y servicios sustitutos. Además, existe la posibilidad de que los compradores efectúen directamente la compra.

*2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.*

El poder que poseen los proveedores, en especial en el caso de las agencias de turismo, es relativamente alto, ya que de ellos dependerá el envío de los turistas a los distintos centros de hospedaje, por lo que limita las oportunidades de la industria a encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas, generando dependencia de los miembros. Por otro lado, para las agencias turísticas los centros de hospedaje representan una parte importante de sus ventas totales y existe un gran número de ellos, por lo que el poder de negociación no es absoluto.

En el caso de los insumos del hotel el poder de negociación que suministran sábanas, toallas, jabones, colchones, acolchados, utensilios, cortinas, cartelería, etc. Es bajo ya que hay gran cantidad de productos y servicios para ofrecer. En cuanto a los servicios de luz, agua, cable, gas e internet, las empresas que proveen son únicas por lo tanto poder de negociación se vuelve alto, la dependencia de estos servicios es muy alta y no siempre existen alternativas.

### 3. *Amenaza de nuevos competidores entrantes.*

La amenaza de nuevos competidores entrantes es alta, según Alejandro Moreno, presidente y Director General para Latinoamérica y El Caribe de *Wyndham Hotels & Resorts* (2019), asegura. *“Argentina ya fue muy cara y prohibitiva. En estos momentos, por la cuestión de la devaluación, tiene precios competitivos y nunca hubo tanto movimiento como en la actualidad cuando el país es barato para el exterior”*. los cambios económicos y políticos que viene evidenciando la Argentina no frenan los planes de crecimiento de los negocios hoteleros. También si se centra en la provincia donde se encuentra el hotel *“En los últimos 10 años, el sector privado cordobés invirtió en promedio unos 150 millones de dólares anuales en infraestructura hotelera. La cantidad de hoteles, cabañas y complejos nuevos está a la vista. Y esto indica que en el turismo realmente hay un negocio”*, dice Enrique Finochetti, Presidente de la Cámara de Turismo de Córdoba.

### 4. *Amenaza de productos sustitutos.*

La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que el servicio ofrecido posee sustitutos que satisfacen la misma necesidad, Según Jordi Torres Mallol, director regional para las Américas de *Airbnb*, Argentina *“se ha convertido en uno de los destinos más importantes en América Latina”*. En diciembre de 2018, la plataforma cumplió un año en Argentina, que se sumó a los 191 países que cuentan con este servicio de contratación online, donde está presente en un total de 81.000 ciudades. Pero también hay diferencias significativas en la forma en que se entrega el servicio, en la calidad y en el público al cual se dirige. Por lo tanto, hay sustitutos directos e indirectos, el mercado hotelero está muy segmentado, lo que lleva a diferenciar al grupo de sustitutos según cada negocio en particular. Un sustituto directo es un Hotel 4 estrellas y un sustituto indirecto sería un Hostel o *Airbnb* como se explicó anteriormente.

### 5. *Rivalidad entre los competidores.*

La rivalidad entre competidores es alta, ya que, en esta industria, corresponde al trabajo directo con las agencias de viajes, según los datos del INDEC (2019) 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. Esto indica que la industria ha experimentado un alto ritmo de incremento, de hecho, es una industria en crecimiento.

Hay un gran número de oferentes de servicios de alojamiento, lo cual limita la rentabilidad del sector. Son muchos los destinos y establecimientos que ofrecen el mismo servicio satisfaciendo la misma necesidad. La rivalidad en el sector a nivel local es alta pero no es tan intensa ni existen líderes que dominen. Si bien son varios los establecimientos que ofrecen alojamiento, no hay una posición activa en hoteles de cuatro estrellas ya los competidores directos de un establecimiento turístico son aquellos que se localizan en el mismo lugar, ofrecen un servicio similar o idéntico y dirigen sus acciones a los mismos segmentos del mercado.

Una vez que se realizó el análisis de Porter, se plasmara un análisis interno del hotel.

#### *Análisis interno*

Frente a la situación actual del negocio, y ante el panorama del sector turístico y hotelero, se considera que el hotel cuenta con una planificación estratégica confusa y carente de información, en las cuales hay distintas cuestiones específicas como la mala redacción de la estrategia corporativa, derivando a una mala interpretación de los objetivos y plan de acción.

Otro punto es la falta de monitoreo de la planificación, como así también desconocer lo que el mercado y clientes necesitan. Además, se cuenta con una misión mal definida y poco clara, perjudicando la interpretación de la misma, esta debería ayudar alinear el trabajo de los empleados, a la vez no se cuenta con una visión, esta es de vital importancia ya que indica hacia dónde se dirige la empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse, así también se detectó que las políticas están solo implementadas al área de recursos humanos y deberían contemplar todas las áreas.

Se considera factible reacomodar la planificación estratégica, ya que el hotel se presenta con las condiciones para crecer como marca con identidad propia, y como establecimiento capaz de diferenciarse por sus atributos.

### *FODA*

#### *Fortaleza:*

- Sustentabilidad, hoteles más verdes.
- Internalización de la empresa.
- Recreación para huéspedes.
- Servicios de spa y restaurante.
- Gran salón de eventos.
- Estándares de calidad altos.
- Publicidad.
- Personal capacitado.

#### *Debilidad:*

- Capacidad completa solo en temporada alta.
- Falta de servicios de transporte hotel-aeropuerto.
- No existe una trayectoria en la que el Hotel sea reconocido.
- Concesión del restaurant y spa.

#### *Oportunidad:*

- Crecimiento de la ciudad turística.
- Facilidad de arribo por vías terrestres y aéreas.
- Empresas amigas y capacidad de asociarte.
- Desarrollo de turismo sustentable.
- Hotel nuevo, frente a hoteles de muchos años de trayectoria.
- Libertad de parte de la cadena hotelera, para crear cosas nuevas.
- Cambio de la plaza a hoteles con categoría.

- Desarrollo de plataformas de Internet como principal canal para la oferta de servicios turísticos.

*Amenazas:*

- Apertura de nuevos hoteles en la ciudad.
- Clientes cada vez más exigentes.
- Mayor publicidad y promoción de otros hoteles de la zona.
- La idea de que Calos Paz es “turismo mochilero”.
- Aumento de ciudades turísticas en Córdoba Provincia.
- Inestabilidad política y económica.

### **Marco Teórico**

En esta etapa se expondrán herramientas y autores, los cuales se utilizarán como fuentes de referencia para poder desarrollar la planificación estratégica.

*Planificación estratégica*

Hill y Jones en su libro *Administración estratégica* (2009) señala “muchos autores han hecho hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso” (pág.10), es decir, la planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo. Debido a que existen diferentes formas de analizar las estrategias de acuerdo a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también podrían verse desde el punto de vista del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen.

Se expondrá una estructura de 4 tipos de estrategias que existen en la planificación estratégica según Hill y Jones. (2015)

- La estrategia de funciones.

- La estrategia de negocio.
- La estrategia global.
- La estrategia corporativa.

A continuación, se explicarán solo las estrategias que se van a utilizar.

#### *Estrategia corporativa*

La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, metas, políticas y planes establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser. Toda empresa en el momento de su creación se plantea una serie de objetivos que deberá conseguir en un plazo determinado. Dichos objetivos deben beneficiar el funcionamiento global de la empresa.

#### *Unidad de Negocios (UEN)*

Una unidad estratégica de negocio es una parte de la organización para la que existe un mercado externo diferenciado de servicios que se distingue del de otra UEN, Hill y Jones (2015) señalo “Una unidad de negocios es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo, departamento de finanzas, compras, producción y mercadotecnia) que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular” (pág. 10). Como se ha mencionado anteriormente, la identificación de las unidades estratégicas de negocio de una organización es esencial para el desarrollo de la estrategia en el ámbito de estas unidades, puesto que estas estrategias variarán de una UEN a otra.

#### *Estrategia de Diferenciación*

La empresa intenta que los aspectos tangibles e intangibles de un producto o servicio sean diferentes de los que ofrecen los competidores. Se centra en crear y ofrecer un producto único. Según Hill y Jones.

Un modelo de negocios de diferenciación se basa en la aplicación de un conjunto de estrategias empresariales que permitirán a una compañía alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto que los clientes consideren distinto en algún aspecto importante. (pág.166)

Esta estrategia permite alcanzar márgenes más altos, al ser percibido de forma única ya que los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto para obtener productos especiales o de superior calidad.

Luego de obtener los conceptos teóricos, se pasará a diagnosticar la problemática que surge del análisis previo y busca aclarar la situación, permitiendo identificar factores internos y externos relevantes para guiar la estrategia.

## **Diagnostico**

En el sector hotelero, hace falta entender las necesidades de los consumidores principales, y saber ofrecerles una respuesta. Así, se están ofreciendo hoteles para diferentes grupos concretos, como es el turismo de aventura, las casas rurales, hoteles para adultos. Existe una oferta muy variada y segmentada para todo tipo de público, es lógico encontrar a clientes dispuestos a pagar un poco más si pueden disfrutar de espacios adaptados específicamente a sus necesidades, como los hoteles con mayor silencio y tranquilidad, enfocado a personas de la tercera edad.

Los hoteles deben buscar otros ingresos adicionales y complementarios a los de alojamientos. Para ello, deben crear servicios muy cuidados y novedosos que atraigan no solo al cliente alojado sino también al público en general, de la ciudad, y que se constituyan como fuente de ingresos independientes. Lo que se quiere resaltar es que estos servicios deben adquirir identidad y peso propio, que sean reconocidos por sí mismo por el público.

Algunos hoteles han planteado como amenaza la elevada oferta hotelera, lo que realmente se entiende como una fortaleza frente al mercado exterior, ya que se traduciría en una elevada disponibilidad de plazas hoteleras para captar grandes eventos.

El desarrollo de Internet ha revolucionado la forma de acceso a los hoteles por parte del público. Se pueden visitar virtualmente sus instalaciones, conocer su ubicación en la ciudad, sus tarifas, su disponibilidad. Es un servicio de recepción y reserva abierto 24 horas al día.

En el caso particular del Hotel Howard Johnson (Carlos Paz), se encontró la carencia de definición de la estrategia corporativa, lo cual repercute de manera negativa en el

direccionamiento de la empresa. Es importante que el hotel comience a trabajar en el establecimiento de una estrategia y objetivos que tengan un lineamiento para que todas las partes interesadas tengan un motivo para realizar sus tareas y buscar resultados en común, en vez de enfrascarse en cumplir una función. Para resolver esta problemática se aplicará una planificación estratégica donde abordaremos una estrategia de negocios, conocidas también como UEN, una unidad estratégica de negocios que permitirá dividir las áreas en conjuntos organizados, con la finalidad de dicha diferenciación es que cada una de esas ramificaciones tenga su propia estrategia acorde a sus necesidades. Debido a la estrategia de la empresa, se apoyará en la diferenciación generando servicios con cualidades distintivas valoradas por los clientes. En el caso de alojamiento, se pretende generar una estrategia de diferenciación con el fin de atrapar clientes, aplicando distintas propuestas para mantener la plaza ocupada todo el año, cabe aclarar que la calidad, servicio y lealtad del hotel se mantiene como un hotel de 4 estrellas. Para el restaurante y el área de eventos también se pretende una estrategia de diferenciación, permitiendo que el hotel contenga todas las comodidades generando un valor de servicio, calidad y satisfacción del cliente, para cada temporada del año. El restaurante cuenta con un menú único en la ciudad, estándares de calidad alto y abierto al público, para el salón de eventos, se brindará una estrategia de diferenciación enfocado en el público empresarial, tanto en conferencias, ferias empresariales, exposiciones, como así también el caso de bodas o festejos en particular, con el fin de atraer clientes para el área de alojamiento y generar así un hotel para todo el año y con todos los servicios.

La estrategia es fundamental para potenciar los recursos presentes y futuros, y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos. También debe existir un compromiso de todos y cada una de las áreas, es decir, cada empleado, cada miembro de la organización, debe estar compenetrado con las estrategias planteadas, la organización deberá ser capaz de adecuarse e incluso anticiparse a los posibles cambios que puedan producirse. Las estrategias deben ser formuladas de manera que permitan crear y agregar valor a la empresa a través de ventajas competitivas, que posibiliten un mayor beneficio.

## **Plan de implementación**

La planificación estratégica es un proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar objetivos, las bases para llevar a cabo dicha planificación son la misión, visión, valores y políticas.

Luego de estudiar y revisar la misión, valores y políticas del hotel, se propone corregir, profundizar y en el caso de la visión establecer, de tal manera que proporcionen un lineamiento correcto con la estrategia planteada anteriormente.

A continuación, se establecen las bases reformadas para generar una correcta planificación estratégica.

### *Misión*

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que supere las expectativas de nuestros huéspedes y otorgarles beneficios sostenibles en el tiempo a los accionistas, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, con proveedores elegidos cuidadosamente y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

### *Visión*

Consolidarse como un hotel líder de cuatro estrellas, mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura, programa para el desarrollo de recursos humanos y el servicio personalizado, siendo la mejor opción tanto en alojamiento, eventos y restaurante, obteniendo con ello un mejoramiento en el flujo de los huéspedes.

### *Valores*

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

### *Políticas*

- Proporcionar una estadía en el hotel que supere las expectativas del huésped, generando así un servicio de calidad y lealtad.
- Todo evento que se lleve a cabo en las instalaciones, debería ir respaldado por un contrato firmado por el hotel como prestadores de servicios y organizadores de su evento y por quienes solicitan nuestros servicios.
- Los procedimientos operativos estándar para el restaurante deben incluir sistemas para dar a los clientes una experiencia agradable, así como servir comida de calidad. Además, debe tener protocolos para asegurarse de que la satisfacción a clientes sea efectiva.

### *Objetivo corporativo*

El objetivo principal de Howard Johnson es definir una planificación estratégica que le permita incrementar en un 30% su mercado actual (2018), desde 2019 a 2024. Para ello se requiere expandir el negocio a partir de la decisión de diferenciar las tres áreas más importantes ofreciendo servicios de amplia gama, acorde al lugar.

Partiendo del supuesto que se realizara un incremento de mercado del 6% anual. Para luego llegar a un 30% en el plazo de 5 años.

De acuerdo a datos suministrados del INDEC el promedio de ocupabilidad del año 2018 de hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Carlos Paz fue un total del 35%, por lo cual partiendo del 100% de hospedados en la categoría de 4 y 5 estrellas, se pretende captar el 30% siendo así unos de los líderes del sector.

### *Objetivo Alojamiento*

Aumentar las ventas en un 5% con respecto a las ventas del año 2018, en los próximos 12 meses, ofreciendo nuevos paquetes de alojamiento.

De acuerdo a los datos suministrado por el área de administración interna del hotel, se llegó al punto de información precisa que las ventas netas aumentaron un 31,45% del año 2017 al año 2018, por lo tanto, se pretende primeramente recuperar las ventas del año 2018, y luego alcanzar una mejora, con respecto al mismo año.

$((\text{ventas 2017}/\text{ventas 2018})-1) * 100: ((142115673,33/207325134,74)-1*100): 31\%$

Ventas netas 2017: \$142115673,33

Ventas netas 2018: \$207325134,74

#### *Plan de Acción*

Consolidar el sector hotelero, como un hotel que pueda recibir más huéspedes que cualquier hotel de 4 y 5 estrellas, que ofrezca todos los servicios de calidad, lealtad y aquellos necesarios para la satisfacción de las personas.

- Generar precios diferenciales para romper con la estacionalidad, se establecerán precios en función de la época del año o los días de la semana.

Recursos: Monetario: Dinero para Honorarios del profesional.

Humano: *Community manager*.

- Establecer distintos paquetes promocionales para todos los públicos, tanto jubilados, parejas, ejecutivos y familias.

Recursos: Monetario: Dinero para Honorarios del profesional.

Humano: *Community manager*.

- Generar un convenio con teatros o eventos locales, con el fin de proporcionar descuentos para cada habitación del hotel, generando un atractivo extra.

Recursos: Humano: Persona encargada de establecer acuerdos con empresas amigas(gerente).

- Concebir un convenio con alguna empresa de transporte, que permita ir a buscar o llevar huéspedes al aeropuerto de la ciudad de Córdoba Capital, el costo a cargo del huésped.

Recursos: Humano: Coordinador de transporte(recepción).

#### *Objetivo Restaurante*

Lograr un 80% en cada aspecto a valorar, tanto servicio prestado como forma de prestarlo, realizando 100 encuestas mensuales para el próximo año, evaluando la experiencia en el restaurante.

#### *Plan de Acción*

Ofrecer un servicio de restaurante con un menú diferente, platos a la carta, a diferentes precios. Proporcionar un servicio con calidad donde los clientes puedan pasar

momentos agradables con la familia, amigos o atender reuniones de negocio disfrutando de un almuerzo, cena entre otros.

Cabe aclarar que el restaurante esta concesionado, por lo tanto, no se puede interferir en los precios y en las ventas, pero si establecer públicos, calidades y algún combo específico para eventos en el salón del hotel. Para ello se realizará un estudio comparativo trimestral a través de las encuestas proporcionadas en el objetivo, donde se evaluará la satisfacción de cliente, buscando calidad de atención, calidad de los alimentos con el fin de establecer los estándares que el hotel proporciona, impidiendo una mala imagen del mismo.

- Establecer encuestas sobre el servicio prestado en el restaurante.

Recursos: Humano: Recepcionista del hotel y personal que analice y saque conclusiones para el gerente sobre el resultado de esas encuestas.

Material: 5 *Tablet*, donde se establecerán las encuestas a los clientes una vez que se retiren del restaurante y pasen por recepción.

Monetario: Dinero para la compra.

- Además se pretende establecer un menú para las personas en busca de variedad de alimentos sanos, para celíacos y veganos.

Recursos: Humano: Personal de cocina.

- Proporcionar un contrato donde establezca que, si no cumple con la satisfacción al cliente y la calidad de los alimentos durante dos procesos de auditoria trimestrales, se romperá la concesión, con el fin de no manchar la imagen del hotel.

Recursos: Monetario: Dinero para Honorarios del profesional.

Humano: Profesional Abogado, quien firme y certifique el contrato.

### *Objetivo Eventos*

Cerrar 5 contratos más que el año 2018 para el próximo año 2019.

Ya que para el año 2018 solo se cerraron 61 contratos. De acuerdo a los datos suministrados del estado de resultado del hotel, se detectó que las ventas netas en el área de eventos, disminuyeron un 8% en el año 2018, con respecto al año 2017. Por lo tanto, se pretende aumentar el número de contratos ya que como se mencionó anterior mente la

provincia de Córdoba ocupó el primer puesto del interior en eventos internacionales. Otro punto a favor para el hotel es que cuenta con Facilidad de arribo por vías terrestres y aéreas.

$((\text{ventas 2017}/\text{ventas 2018})-1) * 100: ((116060701,75/107433473,53)-1 * 100): -8\%$

Ventas netas 2017: \$116060701,75

Ventas netas 2018: \$107433473,53

### *Plan de Acción*

Para lograr diferenciar el área de eventos se generará una estrategia de diferenciación, esta estrategia será una de las claves para lograr el objetivo final, lograr mejorar el posicionamiento del salón y convertirlo en un referente de Carlos Paz. Para esto, será fundamental trabajar sobre sus ventajas diferenciales, cómo se transmitirán, y de qué manera se llegará a la mente de los consumidores. Se pretende utilizar para lanzamientos, festejos de fin de año, bodas, jornadas de capacitación, conferencias, presentaciones especiales. También algo muy importante es la comodidad de contratar alojamiento en el mismo espacio para participantes de dichos eventos, permitiendo una experiencia distinta, sin tener que moverse de las instalaciones.

- Cuenta con un espacio cubierto donde la ambientación propone un clima de elegancia y sobriedad. El salón será preparado y equipado para que cada evento sea único.

Recursos: Monetario: Dinero para contratación y compra de equipamientos.

Humano: Personal capacitado para la instalación de dichos materiales.

Material: Pantalla, proyector, escenario, mesas, sillas, luces, wifi, parlantes y decoración.

- Se pretende un lounge adaptable a los distintos eventos, como así también una experiencia gastronómica. Generando un convenio con el restaurante concesionado, para atender lo que el cliente pretenda en alimentos. En este caso los cargos del lounge se aplican al cliente del salón de eventos.

Recursos: Humano: Personal de cocina.

- Se dispone de un equipo especializado en organización de eventos que está en todos los detalles, respetando las particularidades de cada servicio.

Recursos: Monetario: Dinero para contratación.

Humano: Administración de eventos. Personal nuevo contratado.

- Construir un patio interno, donde solo se podrá utilizar para el uso del salón de eventos, con el propósito de dividir los públicos, tanto de alojamiento como el del restaurante. El patio será un *deck* de madera con sillones de exteriores, cerrado con paredes de madera y decorado con masetas.

Recursos: Monetario: Dinero para la inversión.

Humano: Profesional especializado en construcción.

Materiales: Maderas, masetas decorativas, sillones de exterior, pintura.

A continuación, se expondrá el presupuesto, que es la sumatoria de gastos que se generan a partir de los diferentes planes de acción.

### *Presupuesto*

Plan de acción	Recursos	Gastos
Alojamiento		
Actividad 1 (generar precios diferenciales por estacionalidad)	<i>Community manager</i>	\$720.000 anuales (\$60.000 mensuales incluyendo cargas sociales)
Actividad 2 (establecer paquetes promocionales para cada público)	<i>Community manager</i>	Entra dentro del gasto mensual del profesional
Actividad 3 (generar convenios con teatros)	Gerente del hotel	No considera gastos
Actividad 4 (generar convenios con empresa de transporte)	Administración del hotel	No considera gastos

Restaurante		
Actividad 1 (establecer encuestas)	5 Tablet para realizar las encuestas virtuales	\$35.000 (5*\$7000)
Actividad 2(establecer un menú para los distintos públicos, celíacos, veganos, etc)	Convenio con restaurante	No considera gastos
Actividad 3 (generar un contrato de cancelación de concesión)	Honorarios profesional	\$30.000 anuales
Eventos		
Actividad 1(amueblamiento y equipamiento del salón)	Pantalla, sonido, iluminación, mesas, sillas, escenario, proyector, Personal capacitado para la instalación	\$240.000 ( pantalla:20.000, instalacion: 30.000, luces:20.000, escenario:25.000, proyector:5.000, sonido:40.000, mys:100.000)
Actividad 2( convenio con restaurante para generar un lounge para cada evento)	Convenio con restaurante	No considera gastos
Actividad 3(administración de eventos , nuevo personal)	Nuevo personal encargado del salón de eventos	\$684.000 anuales (\$57.000 mensuales sueldo administrativo incluyendo cargas sociales)
Actividad 4(construcción del patio de madera)	Maderas, pintura, sillones de exterior, masetas, personal capacitado para la construcción	\$80.000 (maderas:22.000, pintura:10.000, sillón:10.000, masetas:8.000, instalacion:30.000)
Totales		\$1.789.000

*Ilustración 1. Presupuesto. Fuente: Elaboración propia.*

Los honorarios tanto del nuevo personal de administración para el área de eventos como los honorarios del profesional fueron extraídos del consejo profesional de ciencias económicas de la provincia de Córdoba. Y para el caso del *Community manager* sus honorarios fueron extraídos de un presupuesto a un profesional.

### Diagrama de Gantt

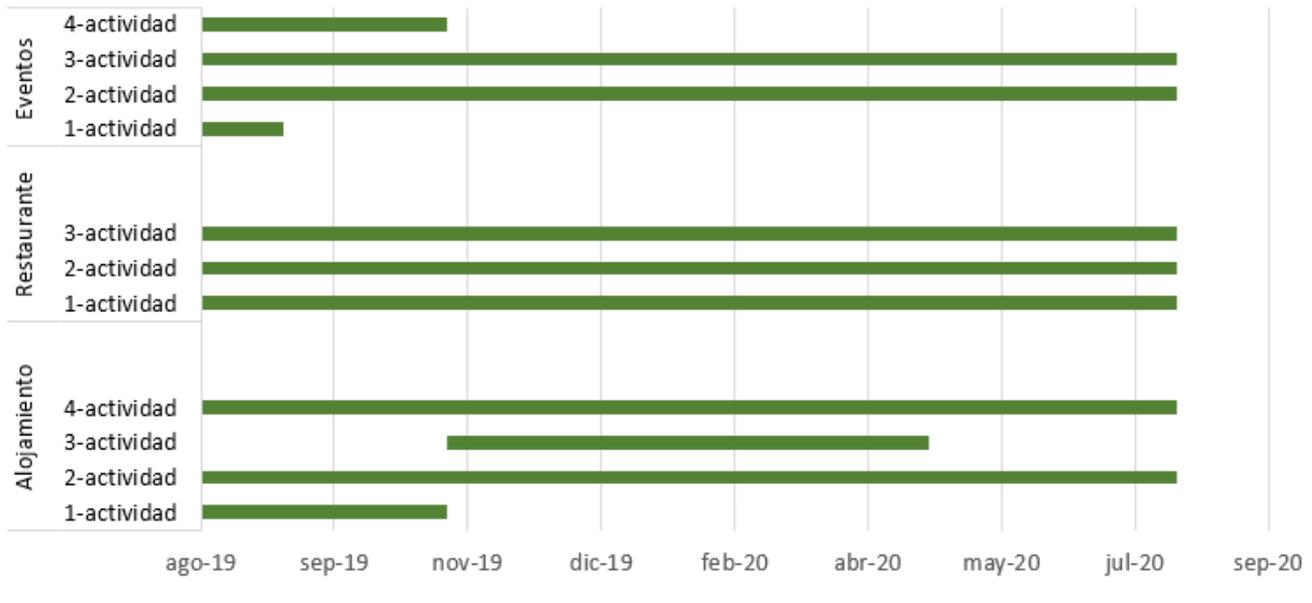


Ilustración 2. Gantt. Fuente: Elaboración propia.

El Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para las diferentes tareas o actividades que se proponen en el presupuesto. En el anexo se exponen las fechas de actividad.

### Evaluación de proyecto

Para medir los resultados y rendimiento de la inversión se utiliza la fórmula del *ROI*:  $(\text{ingreso} - \text{inversión}) / \text{inversión}$ .

El objetivo principal de Howard Johnson es definir una planificación estratégica que le permita incrementar en un 30% su mercado actual (2018), desde 2019 a 2024. Para ello se requiere expandir el negocio a partir de la decisión de diferenciar las tres áreas más importantes ofreciendo servicios de amplia gama, acorde al lugar.

Partiendo del supuesto que se realizara un incremento del 6% anual. Para luego llegar a un 30% en el plazo de 5 años.

Datos para <i>ROI</i>	
Gastos	\$1.789.000

Honorarios profesional	\$380.000
Inversión	\$2.169.000
Ingresos	\$314.758.608,27
6% de ingresos	\$18.885.516,5

*ROI:* (ingreso - inversión) / inversión

*ROI:* (\$18.885.516,5- \$2.169.000) / \$2.169.000

*ROI:* 7,7

El resultado del *ROI* permite medir cuantos pesos genera por cada peso invertido, en este caso generamos \$7,7, por cada peso invertido.

## **Conclusiones**

Las condiciones de Howard Johnson como establecimiento hotelero son favorables y representan un gran potencial hacia el negocio, para convertirse en uno de los principales referentes de la ciudad. Con la táctica de desarrollar unidades estratégicas de negocio y con una fuerte estrategia de diferenciación que lo posicione como un establecimiento local referente, el hotel dará un paso frente a sus rivales directos y direccionará el negocio hacia nuevas oportunidades que le permitirán quebrar la estacionalidad de la demanda y planificar su actividad comercial. Luego de analizar sus fortalezas y debilidades y detectar oportunidad y amenazas en el sector, se plantearon objetivos, para abordar acciones concretas que impulsen y se desarrolle un mercado para atraer nuevos públicos que sean capaces de aprovechar las instalaciones del hotel.

En el área de alojamiento se trabajó sobre la incorporación de distintos paquetes y promociones tanto para el público como para las distintas estaciones del año. A demás concebir convenios con empresa de transporte como teatros de la ciudad. Por otro lado, se trabajó en el área de servicio del restaurante, por último, se propuso un fuerte impulso en el salón de eventos, contratando un nuevo administrativo de eventos, el amueblamiento del salón, y un patio privado. Para poder medir la rentabilidad del plan, se realizó un análisis

financiero, calculando los gastos, los ingresos de los cuales se demostraría el cumplimiento de los objetivos del plan con un aumento del mercado anual en un 6%, permitiendo en los próximos 5 años lograr el nivel de ocupación esperado del 30%. La fórmula del *ROI* dio que por cada peso invertido se genera \$7,7 dejando como resultado un buen retorno de la inversión.

Desde la mirada profesional, se espera que en los próximos años se logren los objetivos en tiempo y condiciones favorables, para que Hotel Howard Johnson (Carlos Paz) sea un hotel con todos los servicios para todo el año.

### **Recomendaciones Profesionales**

Como complemento al análisis y propuesta del plan, se detallarán una serie de recomendaciones, con el fin de que logre afianzar el hotel en los próximos años y que alcance con su negocio la rentabilidad esperada.

Se cree importante ofrecer un servicio distintivo a cada público objetivo, con el fin de diferenciarlo con estrategias estacionales, donde atenderá los distintos públicos en periodos elegidos por la época del año.

Otro punto en el cual recomiendo es sobre la compra de un vehículo de transporte de pasajero (trafic) con el motivo de poder utilizarlo no solo para la búsqueda de los huéspedes en el aeropuerto o terminal de ómnibus, sino también pensado para los huéspedes de la tercera edad, generando distintas actividades que el hotel proponga.

Además, un elemento a considerar es la masiva llegada de público internacional dada la situación económica de nuestro país, se cree importante generar un turismo exclusivo, con coordinadores bilingües, y distintos programas creados por el hotel generando así un complemento extra y otorgando una mayor calidad de estadía para esa clase de huésped.

Por último, se considera indispensable las capacitaciones constantes tanto para el área de alojamiento, como para el sector de eventos.

## Bibliografía

Hill, C. W. L., Jones, G. R., (2015). *Administración Estratégica*, México (8° Ed.)

Hortigüela, C., Morillo J. L., Bezares E. (2017), *Administración Estratégica*.

INDEC. (02 de 2019). *INDEC*. Recuperado el 04 de 2019, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_04\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_04_19.pdf)

INDEC. (02 de 2019). *INDEC*. Recuperado el 04 de 2019, de [www.indec.gob.ar/nivel3\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13](http://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13)

INDEC (02 de 2019). *INDEC*. Recuperado el 04 de 2019, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_19.pdf)

INDEC. (05 de 2019). *INDEC*. Recuperado el 06 de 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)

Iprofesional (2018). *Iprofesional*. Recuperado el 04 de 2019. obtenido de <https://www.iprofesional.com/insider/281533-wyndham-dazzler-china-La-mayor-cadena-de-hoteles-del-mundo-proyecta-agresivo-plan-de-expansion-en-Argetina>

Lavoz. (2013). *LAVOZ*. Recuperado el 04 de 2019, de <https://www.lavoz.com.ar/noticias/negocios/turismo->

Lavoz (16/05/2019). *LAVOZ*. Recuperado el 05 de 2019, de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/cordoba-primer-a-en-interior-en-turismo-de-reuniones>

Legislación provincial (2019) *InfoLeg*. Recuperado el 04 de 2019, de

<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/512DC286463A9DB103257234006361C5?OpenDocument&Highlight=0,6483>

NORTE (2019). *NORTE*. Recuperado el 04 de 2019. obtenido de <https://www.diarionorte.com/article/175450/record-de-turistas-hospedados-en-argentina-mediante-la-plataforma-airbnb-durante-2018->

TELAM. (12/04/2019). *TELAM*. Recuperado el 04 de 2019, de <http://www.telam.com.ar/notas/201904/349722-jubilaciones-aumento-movilidad-haberes-congreso.html>

Varas A. (2004), *SAM Marketing*.

WTTC (2019). *WTTC*. Recuperado el 04 de 2019. obtenido de <https://sp.wttc.org/about/>

### Anexo

	Accion	Fecha de inicio	Duracion (dias)	Fecha final
Alojamiento	1-actividad	ago-19	92	nov-19
	2-actividad	ago-19	366	ago-20
	3-actividad	nov-19	181	abr-20
	4-actividad	ago-19	366	ago-20
Restaurante	1-actividad	ago-19	366	ago-20
	2-actividad	ago-19	366	ago-20
	3-actividad	ago-19	366	ago-20
Eventos	1-actividad	ago-19	31	sep-19
	2-actividad	ago-19	366	ago-20
	3-actividad	ago-19	366	ago-20
	4-actividad	ago-19	92	nov-19