

*“Trabajo final de grado. Reporte de casos”*

“Plan estratégico para fomentar el turismo invernal en la empresa Howard  
Johnson, Villa Carlos Paz”.



Alumno: Franca Silva, Guilherme Matheus

DNI: 14.084.064

Carrera: Lic. Administración de Empresas

Numero de legajo: VADM 20906

Córdoba, Argentina - 2020

## **Resumen**

El presente trabajo, se fundamenta bajo la elaboración e implementación de un Plan Estratégico en la Empresa Howard Johnson de Villa Carlos Paz, que permita el aumento de la demanda estival de la organización partiendo de la meta de fidelizar clientes actuales como potenciar a futuros; aumentando sus ventas.

Con la finalidad de alcanzar la propuesta planteada, se analizaron antecedentes en empresas existentes y se realizó un análisis exhaustivo tanto externo como interno para conocer las oportunidades y amenazas que afronta la empresa y las fortalezas y debilidades que hacen a la organización, para sobrellevar los cambios, adaptándose a ellos y respondiendo de manera proactiva buscando que generen un impacto positivo y acompañen con éxito al fin de dicho reporte de caso.

Palabras claves: plan estratégico, estrategia de crecimiento, gestión de franquicia, mejoramiento de procesos intrínsecos, aumento de la demanda invernal.

## **Abstract**

The present work is based on the development and implementation of a Strategic Plan at the Howard Johnson Company of Villa Carlos Paz, which allows the increase in the summer demand of the organization based on the goal of loyalty of current clients such as empowering futures; Increasing your sales

In order to reach the proposed proposal, a background was analyzed in existing companies and an exhaustive analysis was carried out both externally and internally to know the opportunities and threats facing the company and the strengths and weaknesses that make the organization, to cope with the changes, adapting to them and responding proactively seeking to generate a positive impact and successfully accompany the end of said case report.

Keywords: strategic plan, growth strategy, franchise management, improvement of intrinsic processes, increase in winter demand.

## Índice

Introducción.....	2
Análisis de la situación.....	5
Marco teórico.....	16
Diagnóstico Y Discusión.....	19
Propuesta .....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos .....	22
Alcance .....	22
Tácticas a Desarrollar .....	23
Presupuesto Final.....	27
Retorno de la Inversión (ROI).....	28
Diagrama de Gantt.....	29
Conclusiones Finales .....	30
Recomendaciones .....	31
Bibliografía.....	32

## **Introducción**

En el presente trabajo se realizará un análisis de la empresa Howard Johnson de Villa Carlos Paz sobre la manera en que maneja su gestión diaria empresarial, y por consiguiente implementar una planificación estratégica basada en estrategias de negocio para dicho caso de estudio con el fin de poder aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera para brindar herramientas con las cuales se pueda efficientizar dicho proceso generando utilidades para la organización y junto a ellas ser una empresa más competitiva en su mercado.

Para ello en primer lugar expondremos una introducción donde se dará a conocer la empresa como su historia descubriendo debilidades para ser resultados mediante dicho trabajo y además, como de justificación del porqué del abordaje del mismo, para ello será necesario citar antecedentes de casos similares y exitosos para tomarlos como referencia de estudio. En segundo lugar, será necesario un análisis de la empresa en relación a su macro entorno para determinar cómo se encuentra la empresa tomando como variables de estudio el macro ambientales de la compañía por medio de la herramienta Pestel. A sí mismo en segundo lugar y en complemento a lo anterior; es necesario un diagnóstico completo y certero para analizar la situación de una organización determinada en cuanto a su micro ambiente por medio de la herramienta Porter investigando los competidores del sector, su grado de competitividad, el poder de negociación con los clientes como proveedores como la posibilidad de ingreso de productos sustitutos. Finalmente, y para determinar un correcto análisis y generar un plan de intervención correcto, será valiosos el análisis interno de la empresa por medio de la herramienta cadena de valor.

En tercer lugar, es necesario realizar un respaldo bibliográfico por medio de autores en temas a tratar y así finalmente junto a lo anterior poder determinar un plan estratégico proactivo para la empresa.

Una vez determinado lo anterior, se puede decir que, en 1997, Howard Johnson abrió su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires. Dos años más tarde, a través de un sistema de franquicias, empezó su despliegue en diferentes provincias del país y en el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz.

La empresa en estudio, es una organización familiar, dedicada al albergue de personas para que disfruten de sus instalaciones como del hermoso paisaje serrano de la zona. El hotel ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio, además, de un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones. Hoy en día, año 2019, se encuentra presidida por Eliott, Pablo y sus dos hijas, Jessica y Bárbara oriundos de la localidad de Salta, en el Norte Argentino.

El Hotel se rige mediante la modalidad “Condo”, en la cual, aparte de los dueños mayoritarios, posee propietarios que son dueños de habitaciones dentro del establecimiento, los cuales, además de contar con grandes beneficios de alojamiento, reciben un fee por la ocupación de dicha habitación.

La organización cuenta con 80 colaboradores en nómina, incluyendo una Gerente General, y 9 mandos medios reportando a ella. Sus valores se resumen en Responsabilidad, Honestidad, Solidaridad, Respeto, Trabajo en Equipo y Cooperación. En cuestión a su relación con el medio, es un hotel muy comprometido con el cuidado del Medioambiente, siendo certificados plata en el programa “Hoteles más verdes”, incluyendo tanto los procesos internos como al huésped en la responsabilidad ecológica generando una marcada diferenciación con respecto a la competencia de la zona. La localidad de Villa Carlos Paz.

Una vez analizado lo anterior, también debemos citar la problemática que presenta dicha empresa, donde se visualiza y se destaca que:

Primeramente y en relación a su visión sustentable que posee, la organización presenta una falencia muy grande en este contexto. La mayoría de los comunicados que realiza la empresa ya sea a sus empleados como informes a huéspedes la realiza en formato papel, el cual es un recurso cuyo desecho es perjudicial para el medio ambiente donde esta acción, no reflejan los mismos valores sustentables que visibiliza afuera la empresa.

Otra debilidad descubierta es el débil y carente sistema que se utiliza para determinar ordenes o sugerencia a los empleados ya que en primer lugar como se nombre líneas arriba se hace con un recurso no renovable y en segundo lugar se realiza en horarios o tiempos de descanso de los empleados como por ejemplo en el almuerzo, sin respetar lo que determina la ley de una jornada laboral de 9 horas, donde 8 son laborales y una de esparcimiento.

En tercer lugar y último espacio; la empresa posee una baja demanda hotelera en época de invierno generando gastos por encima de ingresos en relación a impuestos, sueldos, mantenimiento, infraestructura, etc, invitando a trabajar sobre estrategias para incentivar la demanda hotelera en época que comprendan los meses Mayo-Noviembre (temporada baja).

Una vez determinadas y expresadas, las tres debilidades más visibles, es decisión del autor de dicho reporte de caso basarse en una de ellas; poder incrementar la demanda del hotel en época invernal por medio de una eficiente estrategia de negocio donde por medio de ella, el objetivo sea brindarle a la organización tácticas que promuevan y logren eficientemente dicho fin.

Se tomaron como antecedentes los siguientes informes cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio.

- A. En primer lugar, se expondrá un antecedente teórico, citando al autor(Sainz de Vicuña, 2012), el cual fue uno de los pioneros en la temática plan estratégico de negocio. Dicho plan se lleva a cabo en relación, la definición de los entramados alusivos a la estructura, los procesos y la coordinación de recursos pertinentes para el desarrollo organizado de las actividades claves de la empresa; como así también determinación de roles, tareas y funciones implementando tiempo de las mismas y sus controles. En esta etapa, todas las ideas, variables y demás elementos intangibles antes analizados comienzan su etapa de llevarlos a la realidad, es decir, etapa de materialización ya sea de la organización, implementación y dirección de la empresa.
- B. En segundo lugar, se expondrá una tesis de posgrado de Universidad Externado de Colombia, Bogotá, sobre el hotel Waira Suites Hotel donde dicho documento se presenta un plan estratégico completo que se adecue a las necesidades que está presentando el hotel Waira. Para ello, se comenzó haciendo un diagnostico interno y externo de la empresa, con el fin de conocer a detalle su nivel de desempeño, para posteriormente proponer

soluciones para las irregularidades halladas.(Ramírez Ruiz & Santacruz Guataquira, 2018)

### **Análisis de la situación**

Una vez determinada la problemática a resolver, la cual es generar mayor ocupación en época invernal en dicho establecimiento complementando el éxito de reserva que posee en épocas estivales como fin de semanas largos, por ejemplo, Semana Santa; se procederá al análisis situacional de la empresa desde el plano externo, micro entorno como interno para ver como dichas variables pueden beneficiar o perjudicar a la organización con el fin de proponer mediante dicho estudio una eficiente propuesta profesional en post de resolver dicha debilidad.

#### *Análisis externo (Pestel)*

##### I. Aspecto político

Debido a que la situación política no fue la óptima por diferentes motivos en el último año, el gobierno intento motivar el turismo con diferentes políticas, donde desde la época de diciembre 2018, el mismo lanzó descuentos para restaurantes, hoteles y teatros por medio del Banco ciudad de Buenos Aires como otros a nivel provincial como el Banco de Córdoba. Esto beneficiara a los turistas argentinos que elijan destinos de verano dentro del país.

Asimismo, podrán acceder a financiamiento en cuotas sin interés e importantes rebajas para quienes usen tarjetas de crédito y débito para afrontar los gastos que demandan sus vacaciones. Mediante este paquete de beneficios, una familia tipo podrá disfrutar sus vacaciones con un ahorro de entre \$15.000 y \$20.000 en viajes, hotelería, espectáculos, hospedaje y compras.(Zaenz, 2018)

##### II. Aspecto económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica. Después de experimentar una contracción de -1,8% en 2016, y una tasa de crecimiento de 2,9% en 2017, el PIB volvió a caer el año pasado a -2,6%. En 2018, el país fue golpeado por un cambio de ánimo de los inversionistas extranjeros con respecto a los mercados emergentes, lo que generó una larga y masiva liquidación del peso, activando presiones inflacionistas,

ante lo cual el Banco Central subió con fuerza las tasas de interés. La inflación es una preocupación de peso en Argentina; fue de 31,8% en 2018, cifra que debiera mantenerse en 2019. Sin embargo, aún se prevé que esta cifra baje progresivamente, llegando eventualmente a 15,4% en 2020, según las estimaciones del FMI.

Desde la elección de Mauricio Macri como presidente a fines de 2015, y el asentamiento de la deuda del país con fondos de cobertura en febrero de 2016, Argentina parece haberse vuelto a integrar a los mercados internacionales. La deuda pública general representó 62,7% del PIB en 2018, y se prevé que se mantenga a un mismo nivel en 2019, tras un aumento desde 57,6% del PIB en 2017. El presidente Macri lanzó un gran plan de reformas para mejorar la situación económica y financiera del país: un ajuste monetario mayor para atraer a nuevos inversionistas, la supresión de diferentes barreras a la inversión extranjera y la implementación de exenciones de impuesto para industrias de exportación claves (sobre todo de agricultura), medidas para reforzar el nexo con EEUU y la UE. En 2018, Macri propuso un plan de reformas económicas que busca proteger a los ciudadanos más vulnerables, expandiendo la cobertura de las subvenciones universales para infancia y la cobertura de salud para las personas de menores ingresos.

En 2018, la tasa de desempleo en Argentina fue de 8,9%, y se prevé que esta cifra aumente a 9,4% en 2019, y que luego baje ligeramente a 9,2% en 2020. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo.

El sector turístico, se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Contribuye aproximadamente 21,8% del PIB y demanda a cerca de tres cuartos de la población. EL sector sigue estando expuesto a la competencia internacional, y tras un crecimiento de 2,5% en 2018 (Bancosantanderrio, 2019)

Además, Debido a dicha situación, el rubro de la Hotelería no se encuentra exento de las consecuencias y registró récords de baja ocupación en lo que va del 2019 y todo el 2018.



*“En uno de los peores años de su historia, la ocupación hotelera del país fue del 34,77% en el 2018, y desde el sector ya anticipan que habrá situaciones de despidos en el corto plazo. (...) (FEHGRA) señaló que (...) en 2018 la ocupación total de plazas en todo el país fue del 34,77%, es decir, que hubo una capacidad instalada ociosa del 65,23%”.(Baenegocios, 2019, pág. 2)*

### III. Aspecto social:

Hay una tendencia a viajar al exterior debido a que la relación de precio es muy similar, por lo tanto, quienes deciden vacacionar en algunos casos eligen viajar al exterior. Lo podemos comprobar con el aumento de la cantidad de vuelos de un periodo al otro anual de verano 2018-2019 donde la suba fue de 15,3% donde el 27% de los vuelos fue a Brasil.

También complementando lo anterior y en respuesta de las causas de las posibles disminuciones en el consumo hacia vuelos al exterior, tenemos que tener en cuenta que no es en gran parte por la crisis económica-social, sino que existe una parte de la comunidad de Córdoba que no tiene acceso a tomarse 15 días de vacaciones, estos cordobeses son quienes en los fines de semana hacen sus escapadas a las sierras de Córdoba, mayormente eligiendo Carlos Paz por su proximidad con Córdoba Capital. (Infobae, 2019)

### IV. Aspecto tecnológico:

La Argentina cuenta con varias fortalezas a la hora de aprovechar las oportunidades que brinda el conocimiento; nuestro país dispone de investigadores reconocidos a nivel internacional y muchos de ellos, incluyendo los cientos que han regresado a nuestro país en los últimos años, desarrollan su trabajo en actividades de punta. Asimismo, cada vez más jóvenes se suman a la profesión científica y tecnológica, con lo cual el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación se nutre de nuevas vocaciones en la búsqueda de sumar sus esfuerzos al avance de las distintas áreas del conocimiento.

Es por ello y en relación a lo anterior, que los números confirman que la ciencia consiguió ocupar un lugar destacado en la asignación de recursos del Estado Nacional en la última década. Entre 2003 y 2017, la inversión en investigación y desarrollo (I+D) pasó del 0,46 % al 0,69 % del PBI. En el mismo lapso, el índice de investigadores y becarios, según el equivalente de jornada completa, pasó de 1,8 a 3,04 por cada 100.000 integrantes de la población económicamente activa (PEA). Sin embargo, la polémica que se instaló a partir

de la llegada al poder de Mauricio Macri fue la reducción de nuevos ingresos a la carrera de investigador científico del Conicet, que pasaron de 754 en 2015 a 385 en 2016 y 450 en 2017, incrementando este número en los años 2018 y 2019, junto a una reducción del presupuesto dispuesto para este mercado lo cual disminuyó exponencialmente para beneficiar a otros sectores entre ellos el industrial y agropecuario.(infobae.com, 2018)

En relación a dicho reporte de caso, este incentivo o subsidio, a ciertos sectores de la economía como por ejemplo la parte industrial como agropecuario, puede perjudicar considerablemente a la industria hotelera en cuanto a la innovación como el uso de nuevas tecnologías; ya que son procesos de altos costos impositivos como económicos y al no poseer la ayuda o subsidio estatal, muchas empresas deciden seguir trabajando bajo la misma modalidad de gestión sin poder incursionar en nuevas tecnologías, generando con ello, indudablemente un retroceso en sus procesos y una desventaja competitiva con aquellas empresas del mercado turístico, las cuales si pueden acceder a dicha tecnología desde sus propios medios sin depender de una ayuda externa.

#### V. Aspecto ecológico:

Otra de las tendencias que ocupan un lugar importante en la mentalidad de las personas es el cuidado por el medio ambiente.

En el contexto en el que vivimos, cada vez más organizaciones certifican en normas de calidad correspondientes al medio donde se encuentran insertas, promueven normas y políticas, o generan programas orientados a la protección del medio ambiente.

Con estas iniciativas en el cuidado de los recursos, las organizaciones no solo se suman a la lucha contra la contaminación y uso responsable de los recursos, sino que además les genera una imagen positiva en la mente de los consumidores. (argentinaxplora.com, 2018)

#### VI. Aspecto Legal:

La Argentina está atravesando una etapa de digitalización de las operaciones. Las empresas están tomando conciencia de las preferencias de los usuarios, estos buscan alternativas ágiles, sencillas y rápidas para hacer sus operaciones. En lo posible siempre a un clic de distancia, ya sea desde una PC o notebook, su teléfono móvil, o una tablet. La

tendencia muestra que cada vez son más los clientes que prefieren evitar ir hasta una sucursal. La biometría gana terreno para dar más seguridad, y eso trae como consecuencia que se expanda la cantidad de operaciones que se realizan online, desde el pago de servicios, hasta la contratación de un producto o transferencias electrónicas. Sin embargo, particularmente ante situaciones especiales o inconvenientes, los clientes también valoran la orientación ofrecida cara a cara, de manera personal. Es por eso que las entidades no descuidan este aspecto. Y por ello trabajan en coordinar y complementar los distintos canales para brindar la mejor atención según la necesidad y preferencia de cada persona o empresa.

La tecnología también está cambiando la forma de atender al cliente en asesoramiento, mediante bots con inteligencia artificial, el uso de Big Data para aportar soluciones personalizadas, y en los sistemas de pago, que se encaminan a dejar atrás los métodos convencionales por opciones digitales.(Ortega, 2019)

#### *Análisis del Micro entorno por medio de las 5 fuerzas de Porter*

##### 1. Poder de negociación con proveedores:

Con respecto al poder de negociación con los proveedores de la industria podemos determinar dos cosas; en primer lugar y tomando la industria hotelera en general, el mismo es bajo debido a que otros competidores del mercado ofrecen el mismo servicio, y al querer negociar con un proveedor su poder de negociación cae ante ellos. Pero si tomamos el mercado de hoteles de 4 o 5 estrellas, el poder de negociación en medio o alto por parte de la empresa ya que los proveedores siempre tratan de hacer acuerdos con firmas internacionales y de nombre.

##### 2. Poder de negociación con clientes:

Con respecto a los clientes dicho poder es bajo con respecto a la gran oferta hotelera y turística que existe en el mercado donde empresas reciben el mercado de turismo familiar, como también así contingentes o turismo en grupo como son jubilados como estudiantes. Ahora haciendo referencia a la localidad de Villa Carlos Paz, el poder de negociación es medio, ya que solo existen cinco competidores directos y ante ello el cliente tiene pocas opciones de elección y otras ofertas de la misma calidad están en Córdoba a muchos kilómetros de distancia.

### 3. Amenaza de nuevos competidores:

Con respecto al ingreso de los nuevos competidores en la industria del hospedaje y hotelero es baja, ya que una simple cabaña o casa para alquilar ofrece el mismo servicio básico de descansar o relax que un hotel ahora; teniendo en cuenta el nivel de la prestación de servicio que brinda la organización en estudio, su barrera de entrada es alta.

Esta barrera está determinada por la gran inversión que se debe realizar y además al ser franquicias por la cantidad de rigurosidades que se deben respetar para llevar adelante esta clase de proyecto teniendo en cuenta que se deben cumplir rigurosidades bilaterales, es decir, de dos países Argentina, como Estados Unidos.

### 4. Rivalidad entre competidores del mercado:

Con respecto a los competidores, la empresa posee como competencias, el hotel Ameriam de Carlos Paz, Portal de Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites and Spa y Pinares del cerro, dicha competencia, es decir, rivalidad entre las competencias es muy alta debido a que al centrarse su actividad en una ciudad pequeña y el servicio al ser parecido determina un alto grado de competencia en el mercado determinado por el servicio prestado en cuento a su competencia y calidad.

### 5. Amenaza de productos sustitutos o alternativos

Finalmente, hablando de los sustitutos y hablando en base a los clientes que posee la empresa en relación al turismo familiar, de jubilados como estudiantes los sustitutos de la empresa son los departamentos, hoteles, como cabañas de dicha localidad entendiéndolos así, no por la calidad del servicio que brindan sino por el servicio en si ofrecido.

## Análisis interno

- **Cadena de valor**

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

Fuente: Extraído de (Canvas, 2019)

A continuación, se presentará un análisis de la Cadena de Valor del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, destacando fortalezas y debilidades en el proceso; en base a la información brindada de (Canvas, 2019) y de la propia empresa.

Howard Johnson Villa Carlos Paz posee como pilares fundamentales, la alta calidad, la estandarización del servicio, un fuerte equipo de ventas, la combinación de los segmentos de ocio y corporativo, y el posicionamiento de la marca.

El hotel al ser un “condo hotel” presenta una gran ventaja frente a la competencia, ya que le permite a los inversores tener el título de propiedad, obtener una alta rentabilidad (7%), no contar con barreras de salida, es decir, que el inversor puede vender la habitación en cualquier momento, y el fideicomiso es el encargado de todos los aspectos operativos, comerciales y administrativos, dejando libre al inversor.

Se puede notar que una de las piezas más valiosa de Howard Johnson es el personal, ya que no sólo les brinda herramientas para su adaptación, sino que deposita en ellos

confianza, dándoles la posibilidad de crecimiento y superación en la empresa. Pero una de las falencias que presenta es en la forma y tiempo de transmitir la información al personal, ya que se hace en las horas de descanso. A la empresa también le interesa mucho el público que nunca visitó un establecimiento de la cadena, por eso realiza alianzas estratégicas con bancos y tarjetas de puntos para canjear noches.

Además, el hotel es abierto a las opiniones y sugerencias de sus clientes. Esto es una gran ventaja frente a la competencia, ya que le permite modificar o prestar más atención en aquellos aspectos que los clientes consideran valiosos. Sin embargo, uno de las debilidades, según los huéspedes, que presenta el hotel es dirigido al restaurante, haciendo hincapié en que la comida no es de primera calidad como indica el hotel, y reclamando la falta de stock de menú frente a lo estipulado en la carta.

Otro de los puntos importantes a destacar y que marcan la diferencia frente a la competencia, es que el Howard Johnson está certificado categoría Plata en “Hoteles más Verdes” por su cuidado al medio ambiente, lo cual es una gran fortaleza interna y diferencial con el resto de los hoteles. Pero a su vez, se muestra una debilidad, debido a que los procesos internos en relación al cuidado de medio ambiente no se cumplen, ya que todo tipo de comunicación que emita el hotel, tanto para sus colaboradores como para los huéspedes, lo hace a través de formato papel.

En relación a su gestión de planificar y llevar a cabo su plan estratégico y sus tácticas para su cumplimiento; la empresa se basa en estrategias pautadas, pensadas y deliberadas desde los mandos altos a los mandos medios de la empresa demarcando sus fines en tres tipos de objetivos, el general, de mediano y largo plazo; donde el área de gestión tratará de cumplirlas utilizando sistemas de gestión digitales (Opera, Flexxus, y Arion). Pero si bien la empresa desarrolla una metodología en base a una planeación, no existe una medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que las cosas se hagan de acuerdo con las expectativas o conforme a lo que fue planeado, organizado y dirigido; pudiendo detectar las fallas y errores para así, repararlos y evitar que se repitan.

En cuanto a la cultura, el hotel presenta una combinación de cultura burocrática y cultura del clan, ya que, si bien la empresa posee manuales, políticas de trabajo, normas y procedimientos internos; privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, el trabajo en equipo y por, sobre todo, el compañerismo.

- **Foda**

*Fortalezas:*

- I. Hotel de renombre a nivel nacional
- II. La empresa tiene una cartera de proveedores y clientes bien fidelizada y definida
- III. Cercanía a la ciudad de Córdoba mediante una nueva autovía lo que hace más ágil su llegada al establecimiento.
- IV. Posicionamiento de marca
- V. Experiencia en el sector
- VI. Diversidad de servicios.
- VII. Se encuentra a solo 40 minutos del aeropuerto de Córdoba para el turismo nacional
- VIII. Posee spa y entretenimiento interno para días de lluvia o invierno

*Debilidades:*

- I. Elevados costos de capacitación debido a que los trabajadores son únicamente de la zona
- II. Tercerización del sistema de gastronomía
- III. Débil comunicación interna
- IV. Tipo de clientes que trabaja, ya que es familiar como estudiantil, sin apuntar a un estrato social más elevado derivado de la calidad del servicio que ofrece
- V. Bajo nivel de hospedaje en época invernal

*Oportunidad:*

- I. Empresa atractiva para profesionales del rubro hotelería y turismo.
- II. Libertad de innovar los procesos que le otorga la Casa Central de la cadena hotelera.
- III. Posibilidad de optar por nuevas y últimas tecnologías gracias al respaldo financiero.
- IV. Poder contribuir al renombre de la empresa por medio de los procesos innovadores y personalizados propios de la franquicia estudiada.

*Amenazas:*

- I. Irrupción de actores con productos sustitutos
- II. Fluctuación constante del dólar y la inflación: cambios en los precios de insumos.
- III. Constante aparición de nuevas medidas políticas como económicas que pueden influenciar negativamente en el sector
- IV. Inestabilidad de orden económico y social en el país.
- V. Constantes cambios en el ámbito de consumo de la sociedad pudiendo perjudicar a la empresa en cuanto al volumen de demanda.
- VI. Variación en las preferencias del consumidor.

A través del análisis externo e interno de la organización, se puede concluir que dichos factores que influyen de una u otra manera en la organización serán clave a la hora de realizar la propuesta de mejora. En primer lugar, deberemos tener cuenta la situación socio-económica a la hora de realizar la planificación anual y el presupuesto destinado al Plan de Implementación. A través del análisis FODA podremos tomar como referencia las oportunidades y fortalezas de la empresa para explotarlas al máximo y lograr una propuesta de valor, también manteniendo presente las debilidades y amenazas para minimizar su impacto en la empresa. En relación al FODA anterior, se puede determinar que la empresa en cuestión posee muchas oportunidades de generar una penetración más sólida en su mercado local en primer lugar por ser una empresa reconocida a nivel internacional y, además, por tener las herramientas humanas, organizacionales como tecnológicas para



lograr. La debilidad en cuestión es que no utiliza al máximo dichas ventajas, teniendo falencias en épocas del año de baja demanda, pero no por falta de público sino por falta de iniciativas u herramientas que le permitan lograr dicho fin, potenciando su mercado y a la vez logrando una fidelización de los clientes potenciales con respecto al resto de los hoteles de características similares de la zona.

### *Análisis del perfil Profesional*

#### *Matriz de Ansoff*

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	ACTUALES	<b>Penetración de mercado</b>	<b>Desarrollo de productos</b>
		Aumentar las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes	Crear nuevas gamas de servicio diferenciando por calidad, cliente, tipo de entre del producto, etc.
		Captar las preferencias de clientes de nuestros competidores	Introducir nuevas tácticas de llegada a clientes potenciales
		<b>Desarrollo de mercados</b>	<b>Diversificación</b>
	NUEVOS	Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución	Incremento de desarrollo de nuevos mercado diversificando el riesgo
		Atraer clientes de otros segmentos del mercado	Fundar una nueva cadena de Comercialización
Capitación de clientes de la competencia		Promover la apertura de franquicias para llegar a mas clientes en diferentes zonas del país	

## Marco teórico

A continuación, se procederá al desarrollo del contenido teórico basado en autores sobre temáticas analizadas líneas arriba sobre temáticas que nos permitirán en un futuro generar una propuesta profesional al tema pertinente. Dicha teoría se basará en los siguientes puntos, desde lo más general a lo más específico en relación a dicho reporte de caso y su fin a cumplir:

- I. Planificación estratégica
- II. Estrategia de Negocio
- III. Posicionamiento Institucional
- IV. Innovación

Según (Sainz de Vicuña Ancín, 2013), es un plan integral que traduce las acciones a implementar o lograr en el futuro por medio de decisiones estratégicas tomadas en el presente de una empresa. Dicha planificación está en mano de los altos directivos de la empresa donde su fin es generar la competitividad en el mercado y la satisfacción de los grupos de interés de la empresa.

La misma no es genérica, sino que debe adaptarse dependiendo la situación de cada organización relacionando el medio interno como externo a la hora de tomar dichas decisiones con el fin de eficientizar los recursos como procesos de la empresa. (Sainz de Vicuña Ancín, 2013). El mismo tiene cinco herramientas para su logro;

1. Análisis del entorno externo de la organización y del micro entorno.
2. Identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para la creación de un diagnóstico (Análisis Interno)
3. Diseño de los objetivos de la corporación a largo plazo que incluyen la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
4. Elección de las estrategias.
5. Toma de las decisiones operativas, que incluyen los planes de acción, su priorización y sistemas de control de los mismos

Esta herramienta es necesaria en los contextos actuales en los que abunda la incertidumbre, debido a los cambios recurrentes en que las organizaciones se ven inmersas.

La esencia siempre es crear un sistema para identificar oportunidades, como así también detectar los peligros que puedan surgir en el futuro, y en conjunción con otra información relevante, se pueda identificar y seleccionar los mejores cursos de acción permitiendo sacar el mayor provecho de las oportunidades y evitar los posibles riesgos. (Steiner, 2007)

Dentro de un plan estratégico, existen diferentes tipos de estrategias que se pueden utilizar para llegar a un fin; una de ellas es la estrategia de negocio. Se define a la estrategia de negocio al conjunto de actividades internas que al ser estudiadas y reordenadas por una empresa; son apreciadas por los clientes de manera favorable generando una propuesta de valor distinta de los competidores, y a la vez atractiva y valorada para una cierta cantidad de consumidores.

Una estrategia de este tipo puede permitirle a la empresa cobrar un precio mayor, incrementar utilidades y además mejorar la posición y participación en su mercado siempre y cuando la cantidad de atributos añadidos al producto o servicio final sea apreciable y aceptable por el usuario sea quien sea que lo use interna como externamente. (Sainz de Vicuña Ancin, 2012).

Una vez determinada la estrategia a utilizar, se deben determinar los lineamientos tácticos a emplear donde uno de ellos es el posicionamiento de la firma en el mercado, donde el autor (Capriotti, 2009) expresa:

*“El posicionamiento es una forma de conocer lo que existe en la mente de los actuales o potenciales usuario de un producto/marca, tanto si se establece en marcas que ya existen, como en los ideales de tales productos a partir de los atributos definidos”*(Capriotti, 2009, pág. 92)

Debemos entender e interiorizar este concepto, para poder tener en claro cuáles serán nuestras estrategias de actuación que desarrollaremos para nuestra organización de estudio.

Qué características y atributos buscaremos desarrollar en la mente de nuestro grupo de interés.

Llevar a cabo una estrategia de posicionamiento es posible. Según (O`Guinn & Semenik, 2006) sostienen que para que una estrategia de posicionamiento sea efectiva la

organización debe comprometerse a crear una propuesta de valor para el público, manteniendo una coherencia discursiva a lo largo del tiempo. Comunicando un mensaje simple y distintivo. Y es aquí donde el rol de la administración es fundamental. (O`Guinn & Semenik, 2006)

Es importante comprender que a la hora de promover eficientemente el posicionamiento de una marca; primeramente, debemos posicionarla en la mente de los consumidores. Esto permitirá, que, a partir de diferentes acciones de comunicación, a dicha organización se la diferencia de la competencia, colocándola en la mente de los consumidores.

Finalmente y para finalizar dicha etapa, se puede mencionar como correlación a lo anterior a la innovación donde para (Porter, 2008, pág. 171) “las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas”.

Un sector tendrá éxito internacional si posee ventaja competitiva respecto a los mejores competidores del mercado.

Muchas veces, sucede, que las innovaciones generan ventaja competitiva, cuando captan una oportunidad de mercado nueva o se enfocan en un mercado existente pero que nadie estaba atendiendo.

En la organización de estudio podemos ver plasmado el concepto de innovación en el servicio que brinda de la mano de su sustentabilidad en el cuidado al medio ambiente, al ser catalogado como “Hotel Verde”, lo que podemos determinar que existe una búsqueda anticipada a las necesidades del mercado.

Ese factor es el que genera una ventaja competitiva, que debe ser comunicado a sus públicos por medio de su imagen para obtener mayor clientela sobre todo en época de invierno donde el autor (Porter, 2008), expresa que toda medida innovadora genera un acercamiento hacia la gente, pero que debe ir de la mano de iniciativas internas para captar esa oportunidad y no solo finalizarla en la innovación. Es por ello que junto con lo expresado por el autor anterior y (O`Guinn & Semenik, 2006), es que se busca posicionar a

la empresa en su mercado aumentando su participación en época invernal junto a herramientas o tácticas que vallan de la mano de la innovación.

### **Diagnóstico Y Discusión**

Relevado, analizado y estudiado todo lo redactado líneas arriba; se observa una clara oportunidad de sugerencia de trabajo por parte del autor hacia la empresa de desarrollar un plan de negocio innovador en los procesos internos en relación a su identidad como marca con el fin de incentivar la demanda invernal en dicho establecimiento. Dicha iniciativa se visualiza y determina por medio del siguiente análisis haciendo referencia al estudio del sector externo (oportunidades y amenazas) como al estudio del sector interno (fortalezas y debilidades), es decir por medio del análisis del FODA expuesto anteriormente.

En primer lugar, haciendo referencia a sus fortalezas, la empresa es una organización muy exitosa en su mercado en los últimos años, posee un prestigio social como económico muy importante pudiendo hacer frente a crisis sociales como económicas futuras. También la organización posee una cartera de clientes y proveedores definida, pudiendo con ello ser la punta pie inicial para poder captar nuevos demandantes como futuros mercados fidelizándolos y expandiéndolos a cada uno de ellos.

En Segundo lugar y haciendo hincapié al sector externo, se denotan numerosas oportunidades como un mercado claramente desarrollado en dicho sector. Al ser una empresa ubicada en una ciudad grande, esto le provee la posibilidad de contribuir al crecimiento de la producción zonal, ya que le permite poseer una demanda constante no solo local sino nacional a lo largo de todo el año pudiendo o buscando potenciar la empresa junto con la profesionalización de sus empleados ya que son oriundas de dicha localidad serrana mediante procesos de capacitación y liderazgos eficientes.

En tercer lugar y una vez analizado lo anterior, la empresa cuenta con grandes oportunidades de crecimiento, pero para ello debe surcar y corregir las debilidades internas que la misma posee que al no tratarlas repercutirán a la hora de trazar estrategias para captar más público sobre todo en invierno; como lo es la carencia en la publicidad con el fin de promocionar su hotel sobre todo en épocas de temporada baja, la falta o débil comunicación institucional en el enfoque relacionado a captar nuevos clientes como la falta

de planeación basado en estrategias para incentivar que el público demande sus servicios en los meses de Mayo-Noviembre, entre otros factores que al no ser resueltos le imposibilitaran generar mayor demanda futura, ya que si desde su interior se denotan debilidades no resultas, las mismas repercuten en la organización puertas adentro impidiendo su relación o crecimiento externo como lo puede ser por ejemplo el generar alianzas estratégicas con mercados de la zona.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que todo lo anterior, se lo deberá surcar, teniendo en cuenta las amenazas del sector externo las cuales muchas veces a o la mayoría de las veces son no controlables, como lo son:

- I. Irrupción de actores con productos sustitutos
- II. Fluctuación constante del dólar y la inflación: cambios en los precios de insumos.
- III. Constante aparición de nuevas medidas políticas como económicas que pueden influenciar negativamente en el sector
- IV. Inestabilidad de orden económico y social en el país.
- V. Constantes cambios en el ámbito de consumo de la sociedad pudiendo perjudicar a la empresa en cuanto al volumen de demanda.
- VI. Variación en las preferencias del consumidor.

## **Propuesta**

A continuación; se presenta el plan de implementación compuesto en primer lugar por objetivos generales y específicos del plan, para por medio de ellos y en segundo lugar proponer tácticas de acción que resuelvan las problemáticas presentadas y analizadas a lo largo de todo el trabajo en respuesta a los objetivos de dicho reporte de caso.

Pero, antes de determinar las tácticas a llevar a cabo para cumplir con el fin del reporte de caso, debemos plantear la misión y visión que posee hoy la empresa, determinando si los mismos se asemejan a lo que dicho trabajo plantea como solución o en caso de no ser así, recomendar nuevos lineamientos estratégicos.

*Misión:* “Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea”. (Canvas, 2019)

*Visión:* No posee la empresa en sus lineamientos estratégicos actuales. La autora propone:

“Ser un hotel reconocido en los mercados locales por su eficiente gestión diaria en relación a la calidad y forma de desarrollarse de la mano de la sustentabilidad de sus procesos durante todo el año”

Una vez presentados los anteriores, se puede decir que la misión, va en relación al fin del reporte de caso, pero en relación a la visión ausente; se propone una, que se relacione a los lineamientos actuales y lo que busca resolver dicho trabajo.

### **Objetivo general**

Profesionalizar los procesos internos del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz mediante la implementación de un plan estratégico para fines del año 2020, con el fin de acrecentar un 10 % su participación en el mercado en época invernal fidelizando a sus clientes por medio de la consolidación de la marca.

### *Fundamentación:*

Realizando un análisis como estudio económico – financiero de la empresa como tomando en consideración aspectos externos a la empresa a nivel político como social generando incertidumbre a planes futuros; es que se toma la decisión de buscar lograr el porcentaje mencionado donde el mismo no es elegido al azar; sino que, analizando el Estado de Resultado proporcionado por la empresa los ingresos crecieron aproximadamente en un 35,59% del año 2018 en comparación al 2017. Por lo que se observa que nuestro objetivo planteado es posible de cumplir para el año 2020.

### **Objetivos específicos**

- Implementar vínculos estratégicos con empresas de la zona con el fin de ampliar y optimizar un 30% el alcance de la información en relación al uso y servicio que brinda el hotel para principios del año 2020 en comparación al año 2018.
- Incrementar en un 40% la demanda de la empresa en época estival por medio de convenciones empresariales con espacios de Co-Working en instalaciones de la empresa para el segundo trimestre del año 2020 en comparación al año 2018.
- Generar procesos de control para cada táctica en busca de optimizar un 90% el desarrollo diario de la gestión para fines del año 2020 en comparación al año 2019.

### **Alcance**

- Alcance temporal: El desarrollo de esta propuesta tendrá un horizonte temporal para fines de 2020.
- Alcance geográfico: La propuesta tendrá una aplicación a nivel zonal, pero repercutiendo a nivel provincial como nacional.
- Alcance de contenido: La propuesta abarcará la aplicación de la herramienta planificación estratégica, definida en el marco teórico.



El fin que busca como alcance dicha implementación es poder por medio de la misma ejercer profesionalismo en los procesos de la empresa para su posterior ejecución en la diaria de su gestión, repercutiendo en el crecimiento de la empresa por medio de un desempeño óptimos de sus procesos en relación a la manera y forma de comunicar de la empresa hacia el público externo. También es pertinente por parte del autor brindar por medio de dicha intervención precedentes como antecedentes, mostrando ciertos supuestos los cuales podrán servir de base y como punto de partida, para que, en una futura intervención, los mismos puedan ser utilizados para refutar como ampliar dicha propuesta.

Para ello; se procederá en primer lugar a crear un programa de beneficios con empresas amigas de la zona buscando incentivar el conocimiento como uso de la institución. En segundo lugar, será necesario fomentar el uso de espacios comunes de la empresa como la sala de convenciones para atraer a públicos para la realización de reuniones CO-Working sobre todo en época invernal.

## Tácticas a Desarrollar

*Táctica 1: Alianzas estratégicas con empresa amigas “Programa de Beneficios”*

### Descripción de la acción

En este punto, la empresa le propondrá a las organizaciones interesadas en utilizar las instalaciones del hotel para reuniones o convenciones en época de invierno; un programa de beneficios y promociones especiales dándoles la posibilidad de combinar alternativas de consumo configuradas entre diversos servicios y productos ofrecidos por la empresa o de comercios adheridos a la empresa obteniendo descuento por utilizar o demandar al hotel en época de Mayo a Noviembre como por ejemplo uso del spa dentro del precio acordado, utilización del gimnasio e instalaciones de esparcimiento sin un costo extra como también acuerdos con comercios de la zona como puede ser 2x1 en cervezas tiradas, , descuentos en indumentaria, viajes, entre otros. La lógica de trabajo consistirá en acordar en primera medida con los comercios amigos los beneficios y promociones a los cuales las empresas podrán acceder por medio de la compra de los servicios ofrecidos por el hotel. En segundo lugar, con aquellos comercios con los cuales Howard Jhonson todavía no posee relación

comercial, se intentara formar un vinculo o alianza. Con respecto a la negociaci3n con el negocio amigo, se puede decir que no se le cobrará la acci3n de comunicaci3n o publicidad como opcion dentro de la entrada del hotel, pero se les pedirá disponer de 30 unidades de distintos productos con un descuento que oscile entre el 20 y 40 por ciento aproximadamente. De dichas tareas se encargara el gerente de la empresa sin generar costos para su implementacion.

### Desarrollo de la acci3n

Plan	Recursos			Tiempo (gantt de la tactica)		Servicio Tercerizado	Presupuesto
	Humanos	Materiales	Tecnicos	Inicio	Fin		
Acordar con empresas amigas	Gerente del hotel - Gerente empresa amiga	Computadoras, internet,	-	Ocubre 2019	Diciembre 2019	no	No se le cobrará la acci3n de comunicaci3n o publicidad a las empresas amigas dentro del hotel; dondo la publicidad a nuestros hspedes a la hora que quieran ir a comer o un teatro. En contrapartida las empresas amigas tambien generan baucher de beneficios hacia nuestros clientes, generando un beneficio bi-lateral sin costos.
Fomentar el vinculo con empresas no amigas del hotel	Gerente del hotel - Gerente empresa no amiga	Computadoras, internet,	-	Ocubre 2019	Diciembre 2020	no	No se le cobrará la acci3n de comunicaci3n o publicidad a las empresas amigas dentro del hotel; dondo la publicidad a nuestros hspedes a la hora que quieran ir a comer o un teatro. En contrapartida las empresas amigas tambien generan baucher de beneficios hacia nuestros clientes, generando un beneficio bi-lateral sin costos.
Determinar plazo de uso de los descuentos	Gerente del hotel - Gerente empresa amiga como no amiga	Computadoras, internet, telefonos, baucher de descuento	Asesor Legal como capacitaciones para descontar el uso de descuentos	Diciembre 2020	Mayo 2020	sí (asesoramiento tecnico como legal para el vinculos con las empresas)	Asesor Legal \$ 17,000 y Asesoramiento para su uso en el hotel \$20,000
<b>Total</b>							\$ 37.000,00

### Control

El control se realizará semanalmente, verificando las interacciones de los usuarios y las respuestas ofrecidas por los empleados de la empresa. Se controlará el tiempo de respuesta, la calidad de la misma. Al finalizar el servicio se realizará una breve encuesta para conocer el grado de satisfacci3n de los usuarios como así también un espacio disponible para

recomendaciones de los mismos. Se analizarán mensualmente las ventas realizadas a través de la plataforma, como así también las interacciones de los usuarios para conocer con exactitud el alcance de la plataforma. Estos controles brindaran información fundamental para analizar los nuevos clientes generados por la plataforma y cuantificar el porcentaje del crecimiento en el mercado que obtuvo el hotel.

### *Táctica 2: " Reuniones Co-Working en la empresa "*

#### Descripción de la acción

Se buscará el uso de la sala de convenciones del hotel el cual contiene gran dimensión y no es utilizado en casi ninguna ocasión. Dicha sala de convención buscará ser uso de reuniones Co-Working con empresarios de la zona en los meses de temporada baja.

Por estadísticas y según lo estudiado del caso entre los meses de Julio-septiembre, son los meses en lo que dueños de teatros, productores, como actores y actrices realizan sus reuniones para cerrar contratos para la temporada de verano. Dichas reuniones se caracterizan por ser privadas evitando que la información exceda los límites del lugar de reunión para con la prensa. Es allí donde el hotel habilitará dicho espacio, donde los interesados podrán hospedarse en el hotel y por dicho servicio; el servicio de catering junto con proyectores y micrófonos, serán ofrecidos de manera gratuito incentivando a dicha acción, donde las demás erogaciones de hospedaje y esparcimiento ya si, serán abonada por los demandantes.

## Desarrollo de la acción

Plan	Recursos			Tiempo (gantt de la tactica)		Servicio Tercerizado	Presupuesto
	Humanos	Materiales	Tecnicos	Inicio	Fin		
Acercamiento a productores teatrales como dueños de teatros de Carlos Paz	Gerente del rcurso humanos - Dueño o productor de teatro	Computadoras, internet,	-	Enero año 2020	Febrero año 2020	no	\$ 0
Fomentar el vinculo con personas/empresas amigas (dueños de teatros, productores)	Gerente del rcurso humanos - Dueño o productor de teatro	Computadoras, internet,	-	Marzo año 2020	Marzo año 2020	no	\$ 0
Cerrar el vinculo para el uso de los lugares del hotel (sala de convenciones)	Gerente del rcurso humanos - Dueño o productor de teatro	Computadoras, internet,telefonos firma de documentacion	Asesor Legal	Abril año 2020	Mayo año 2020	si (asesoramiento legal )	Asesor Legal \$ 17,000
Acordar servicio de Katering y Audio Visual	Gerente del rcurso humanos - responsable de servicio de Katering como servicio Audio visual	Computadoras, internet,telefonos	Encargados de katering y servicio audio visual	Junio año 2020	Junio año 2020	si	Servicio de Katering \$ 17,628 y Servicio Audio Visual \$ 68,107
Inicio del uso de los espacio Co-Working	Gerente de rrhh	Computadoras, internet,telefonos , comida, proyector, elementos de librería	Toda la empresa	Julio año 2020	Septiembre año 2020	no	\$ 0
<b>Total</b>							<b>\$ 102.735,00</b>

## Control

El control se realizará mensualmente de julio a septiembre, verificando las interacciones empresarios teatrales - empresa.

Al finalizar el servicio se realizará una breve encuesta para conocer el grado de satisfacción de los usuarios como así también un espacio disponible para recomendaciones de los mismos.

Estos controles brindaran información fundamental para analizar los nuevos clientes generados por la plataforma y cuantificar el porcentaje del crecimiento en el mercado que obtuvo el hotel.

## Presupuesto Final

Para realizar dichas actividades, se consultó a una empresa katering como de servicios digitales para reuniones de la zona via mail que se encarga de este tipo de servicios, para lo que es la organización de Co-Working con una capacidad maxima de 150 personas, que es lo que podria albergar el espacio de convenciones del hotel mas un asesoramiento legal para los vinculos contractuales. Y Con respecto a la tactica de convenios con empresas amigas, se necesitara erogar fondos para el asesor legal como la persona que llevara la capacitacion de esta tactica en la empresa.

Inversion de Howard Johnson 2019- 2020			
Tacticas	2020	2021	2022
Asesoramiento legal como externo para capacitacion tactica I	\$ 37.000,00	\$ 49.950,00	\$ 67.432,50
Servicio de Katering Co-Working Tactica II	\$ 17.628,00	\$ 23.797,80	\$ 32.127,03
Servicio de iluminacion, proyeccion y microfonia Co-Working Tactica II	\$ 68.107,00	\$ 91.944,45	\$ 124.125,01
Asesoramiento legal tactica II	\$ 17.000,00	\$ 22.950,00	\$ 30.982,50
Total	\$ 139.735,00	\$ 188.642,25	\$ 254.667,04
Promedio de inflacion anual en los proximos años	35%		

En caso que la empresa decida continuar con dichas estrategias en los años posteriores, fue decisión de la autor, presentar dichos montos teniendo en cuenta la inflación para los años próximos extraída de (economista, 2019), que expresa que la inflación promedio será del 35 % anual en los próximos 2 años.

## **Retorno de la Inversión (ROI)**

El retorno sobre la inversión es una herramienta que comprara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, permitiendo analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

Como bien se detalló, la inversión a realizar para la implementación del plan de acción es de \$ 139.735,00.

Luego, se detallan las utilidades a generar con la implementación de dicho plan. Se considera que las utilidades netas incrementaran un 10% para fines del año 2020 según lo detallado en el objetivo general. Es decir, que a la última utilidad presentada de Howard Jhonson se le deberá sumar un 10% para ver la utilidad a generar para dicho horizonte, la cual es de \$ 1.423.928,61(se calculó: \$14.239.286,11de la última utilidad presentada del año 2018 (Canvas, 2019), más un 10% de lo que busca dicho plan de implementación). Es decir que al cabo del horizonte temporal determinado la utilidad neta aumentara en \$15.663.214,73

Finalmente, junto a los datos anteriores, se puede expresar que el ROI, es el siguiente:

### Calculo De Roi

$$= ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100$$

=  $((1.423.928,61 - 139.735,00) / 139.735,00) * 100 = 919 \%$ , o se puede también determinar que por cada peso invertido la empresa generará: \$9,19.

## Diagrama de Gantt

2019												
Tactica:	Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Vinculos estrategicos con empresas amigas												
Espacios de Co-Working												
Presupuestacion												

2020																
Tactica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Vinculos estrategicos con empresas amigas																
Espacios de Co-Working																
Presupuestacion																

2020																
Tactica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Vinculos estrategicos con empresas amigas																
Espacios de Co-Working																
Presupuestacion																

2020																
Tactica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Vinculos estrategicos con empresas amigas																
Espacios de Co-Working																
Presupuestacion																

## Conclusiones Finales

El presente trabajo bajo la modalidad reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa Howard Johnson de Villa Carlos Paz, tácticas de crecimiento con el fin de incrementar un 10% sus utilidades mediante una mejor y eficiente posicionamiento en su mercado gracias a la implementación de mejoras en su gestión diaria para incrementar la demanda en época de invierno. Dicha implementación le generará a la empresa una inversión de \$139.735 para su puesta en marcha, pero a su vez, una utilidad de \$9,19 por cada peso invertido.

Howard Johnson Carlos Paz, para poder lograr dicha meta deberá proceder de manera eficiente para ser competitiva en el sector buscando por medio de las estrategias planteadas surcar dificultades como aprovechar oportunidades del plano externo a la organización. Además, como bien se sabe, la empresa, es una organización con ventas y contactos internacionales las cuales se realizan en el presente, pero cabe destacar que, si la organización no se estructura internamente y en relación a su medio cercano haciendo referencia a su ciudad como alrededores, en un futuro próximo; dicha relación se le puede complicar por no poseer tácticas internas acorde a lo que el mercado de dicho rubro demanda.

Dicha acción tiene el fin de ser llevada a cabo por la empresa generando un éxito de la misma y al mismo tiempo de anteponerse a posibles problemas externos antes que los mismos repercutan en la empresa. Dicho accionar; puede ser el mecanismo que lleve a la empresa a marcar una diferencia positiva frente a sus competidores y al mismo tiempo consolidar su marca en el mercado local.

Cabe destacar que todo lo citado anteriormente, se lo pretende lograr teniendo en cuenta el sector externo en el que está expuesta la empresa, sin olvidar la situación económica como social actual del país, año 2019. También, entender que al tratarse de un año electoral; las situaciones pueden variar perjudicando o beneficiando al sector en su conjunto, donde la ventaja o diferencia la obtendrá aquella empresa que sea capaz de anticiparse a las medidas logrando una ventaja competitiva sobre el resto, haciendo de estas variables una oportunidad y no una amenaza. Un ejemplo de esto puede ser, el anticiparse a medidas que puedan variar las preferencias de los consumidores y ante ella, proponer por



parte de la organización, pautas internas para acompañar dicho cambio beneficiando tanto al cliente como a la misma entidad, sin correr el riesgo de perderlo.

Finalmente, se puede resumir en pocas palabras que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo y replicarse en años posteriores.

### **Recomendaciones**

Cabe determinar y como modo de recomendación que dicha implementación le generará a la empresa bases de análisis como teoría para que una vez cumplimentado dicho reporte de caso en el tiempo estipulado, la empresa pueda generar nuevas acciones para mejorar a futuro como lo puede ser:

- ✓ Un cuadro de mando integral como modo de control de los procesos anteriores donde le permita a futuro realizar un proceso eficiente de control y seguimiento para ver si la misma implementación es eficiente y acorde a los logros buscados y así poder acompañar las variaciones que se pueden presentar en el ámbito externo tanto positivas como negativas del orden político, económico, social como tecnológico.
- ✓ Debe darse importancia al desarrollo continuo de capacitaciones de idiomas, principalmente inglés, a los empleados; debido a que el hotel es una cadena internacional.
- ✓ Analizar alianzas con empresas para el uso de convenciones y/o reuniones, ya que el hotel cuenta con la infraestructura adecuada.
- ✓ Potenciar la Omnicanalidad, a través de un canal de comunicación único, para una mayor atención a los huéspedes.

Teniendo en cuenta lo expresado, se puede resumir en pocas palabras que dicho Reporte de Caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo y replicarse en años posteriores.

## Bibliografía

- argentinaxplora.com. (30 de abril de 2018). <https://argentinaxplora.com>. Obtenido de <https://argentinaxplora.com: https://argentinaxplora.com/activida/eco/ecounesc.htm>
- Baenegocios. (25 de Febrero de 2019). [www.baenegocios.com](http://www.baenegocios.com). Recuperado el Abril de 12 de 2019, de [www.baenegocios.com](http://www.baenegocios.com): <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Crisis-en-sector-hotelero-ocupacion-de-34-en-2018-llevara-a-despidos-en-el-corto-plazo--20190224-0074.html>
- Bancosantanderrio. (Abril de 2019). [Santandertrade.com](http://Santandertrade.com). Obtenido de [Santandertrade.com](http://Santandertrade.com): <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Buj, A. (2015). *planificacion estretagica*. Person.
- Canvas. (2019). *informacion de la empresa*.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo:fundamentos para la gestion estrategica de la identidad corporativa*. Chile: Coleccion libros de la empresa.
- Infobae. (16 de Marzo de 2019). [www.infobae.com](http://www.infobae.com). Recuperado el 17 de Abril de 2019, de [www.infobae.com](http://www.infobae.com): <https://www.infobae.com/economia/2019/03/16/como-aprovechar-la-temporada-baja-para-conseguir-vuelos-mas-baratos/>
- infobae.com. (30 de Junio de 2018). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com: https://www.infobae.com/def/desarrollo/2018/06/30/el-plan-nacional-para-la-ciencia-y-la-tecnologia-del-siglo-xxi/>
- O`Guinn, & Semenik. (2006). *Publicidad y promocion integral de la marca*. Sexto AD.
- Ortega, M. (15 de Mayo de 2019). *Ambito*. Obtenido de *Ambito*: <https://www.ambito.com/tecnologia-la-apuesta-mejorar-la-experiencia-al-cliente-n5031593>
- Porter, M. (2008). *La ventaja competitiva*. Harvard-Deusto Business Review.
- Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Duesto.
- Ramírez Ruiz, G. A., & Santacruz Guataquira, J. D. (2018). *Formulación de un plan estratégico para el hotel Waira ubicado en Leticia - Amazonas*. Colombia, Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2012). *El plan Estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2013). *El plan de Marketing en la Practica*. México: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A.
- Steiner, G. A. (2007). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria.

Thompson, & Strickland. (2012). *The seven questions*. Author.

Zaenz, R. A. (13 de diciembre de 2018). *www.eldiariodecarlospaz.com.ar*. Obtenido de [www.eldiariodecarlospaz.com.ar](https://www.eldiariodecarlospaz.com.ar):  
<https://www.eldiariodecarlospaz.com.ar/turismo/2018/12/13/habra-descuentos-en-restaurantes-teatros-hoteles-para-los-turistas-61201.html>