

Trabajo Final de Graduación



‘‘Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, tu pr3xima escapada’’

Autor: Victoria Minici

DNI: 40683031

Legajo: ADM04563

Licenciatura en Administraci3n de Empresas

Abstract

This project focusses its attention on the different concepts of experience and meeting tourism, increasing in that way the benefits that Howard Johnson Hotel could get through low seasons. These themes are trend today and are at their best to continue growing.

After an analysis of the micro and macro environment of the country was carried out, we can arise to a diagnosis of the situation in order to make plans and tactics. As a general objective, it was proposed to increase the demand during low season by using a segmentation strategy of a public of interest.

The total investment to carry out all the proposed programs is \$879.800,00, obtaining profits.

Índice

ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	4
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	7
<i>ANÁLISIS DEL ENTORNO- P.E.S.T.E.L</i>	7
<i>Factor Político</i>	7
<i>Factor Económico</i>	8
<i>Factor Social</i>	9
<i>Factor Tecnológico</i>	9
<i>Factor Ecológico</i>	10
<i>Factor Legal</i>	11
<i>ANÁLISIS DEL SECTOR- LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</i>	12
<i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales</i>	12
<i>Rivalidad entre las empresas establecidas</i>	12
<i>Poder de negociación de los compradores</i>	13
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	13
<i>Productos sustitutos</i>	13
<i>ANÁLISIS INTERNO- CADENA DE VALOR</i>	14
<i>Actividades de Soporte</i>	14
<i>Actividades Primarias</i>	15
MARCO TEÓRICO	16
<i>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</i>	16
<i>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS</i>	17
DIAGNÓSTICO	18
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	19
<i>ESTRATEGIA CORPORATIVA</i>	20
OBJETIVO GENERAL	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
<i>TÁCTICAS A DESARROLLAR</i>	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
PRESUPUESTO FINAL	26
RETORNO DE LA INVERSIÓN	26
DIAGRAMA DE GANTT	27
CONCLUSIONES	28
RECOMENDACIONES	28
BIBLIOGRAFÍA	30
Tabla 1	Fuente: elaboración propia 26
Tabla 2	Fuente: elaboración propia 26
Tabla 3	Fuente: elaboración propia 28

Introducción

En el presente trabajo se realizará un reporte de caso para la empresa hotelera Howard Johnson radicada en la ciudad de Villa Carlos Paz de la provincia de Córdoba.

El Howard Johnson es un hotel de renombre internacional que desembarcó por primera vez en Argentina en 1997 en la provincia de Buenos Aires, tras dos años de su llegada comenzó a expandirse por el resto del territorio argentino y catorce años más tarde abre por primera vez sus puertas en la ciudad de Villa Carlos Paz.

La construcción del hotel constó de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante, dos piletas, un spa y el resto de las instalaciones que lo conforman, finalizar la obra tomó tres años y contó con el apoyo de los diferentes accionistas que confiaron en el proyecto. Finalmente en diciembre de 2016 se realizó la inauguración oficial donde asistieron autoridades de carácter nacional e internacional.

La mayoría del personal es oriunda de la ciudad de Carlos Paz, se recomiendan unos a otros y de esa forma ingresan a la empresa, debido a esto es que unos de los principales aspectos de la cultura organizacional es el compañerismo y mantener buenas relaciones entre ellos. Su filosofía de trabajo se basa sobre el respeto mutuo, la tolerancia, responsabilidad al momento de cumplir las tareas asignadas, mantener el clima laboral y la cordialidad en el trato. El hotel Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz (2019) afirma que “Espera de sus colaboradores un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y una actitud que promueve el trabajo en equipo y buen ambiente laboral”.

El turismo hoy en día representa una actividad económica muy importante para el país, no solo por el importante incremento de divisas sino que también por las fuentes de empleo que genera, por ende se puede afirmar que es un rubro que contribuye con el desarrollo económico y social del país.

Argentina es un país muy llamativo que tiene mucho para ofrecer en cuanto a cuestiones turísticas, no solo por sus tradiciones como el vino, las ricas carnes o el tango sino que también por los paisajes que promete como la Patagonia, el Norte argentino, las Cataratas del Iguazú, el Cerro de los Siete Colores, entre muchos más.

En este último periodo, el gobierno en colaboración con el ministro de turismo de la nación y el presidente de la cámara de turismo, como también con los ciudadanos, han

hecho incontables esfuerzos para promocionar el turismo internacional. Los mandatarios persiguieron integrarse en los mercados extranjeros; por ejemplo, se participó en convenciones realizadas en China con el fin de promocionar el turismo en Argentina. El resultado convergió en contactos con empresas internacionales, como la apertura de la conectividad a partir de líneas aéreas y relación con países, que hasta el momento eran desestimados.

En los últimos dos años, los datos y cifras arrojados por la Secretaría de Turismo de la Nación dan a conocer que el aumento de turistas en Argentina fue tal que el país se posicionó como líder sudamericano. Afortunadamente, las provincias se encuentran preparadas tanto en establecimientos hoteleros como en actividades recreativas y paisajes para atender a los visitantes.

En adhesión a los esfuerzos internacionales, la gestión promovió el turismo interno; cabe aclarar que la situación económico-financiera de los ciudadanos argentinos no es la óptima y los mayores damnificados son ellos mismos. Como resultado, aquellos que puedan realizar el esfuerzo de irse de vacaciones, probablemente, en lugar de optar por viajar al extranjero comiencen a analizar las opciones que su tierra natal ofrece.

Con la economía dañada, y la disminución del poder adquisitivo de las personas, que restringe la posibilidad de adquirir productos o servicios no imprescindibles para la vida cotidiana, la actividad hotelera, y muchas otras, se vieron afectadas. Por ende se va a utilizar una estrategia de enfoque hacia la clase socio-económica media-alta.

El hotel Howard Johnson motivará a nichos interesados en vivir experiencias a hospedarse en el hotel, ofrecerá paquetes por estadías más largas, realizando precios promocionales. El objetivo es captar el nicho de mercado que antes viajaba al exterior persiguiendo turismo de experiencias y que actualmente no puede hacerlo por la devaluación monetaria.

Se pudo observar que dentro de la ciudad de Villa Carlos Paz, tomando un mes al azar, se realizaron cuarenta y cuatro eventos de los cuales solo cinco fueron basados en turismo de experiencia y de reuniones (Villa Carlos Paz, s.f.).

El turismo de experiencia intenta atraer a un tipo de público de clase media-alta, entre los veinticinco a sesenta y cinco años, interesados en experimentar una vivencia auténtica y agradable, donde se pueda probar y sentir, que dé como resultado un recuerdo inolvidable, como por ejemplo: eventos temáticos gourmet o de vinos.

El hotel puede tomar un rol adaptativo con diferentes grupos de consumidores, llevando a la especificación de las instalaciones según las necesidades planteadas.

Se realizarán las actividades nombradas con la expectativa de captar mayor porción de mercado de otras provincias; se busca que los consumidores se alojen en las instalaciones para vivir una experiencia de dos o tres días con una temática en particular.

Para atraer a este público expectante de experiencias y vivencias, el hotel deberá entablar relaciones con los operadores receptivos y generar en conjunto paquetes con experiencias a fines para este grupo de nicho.

Como antecedentes se puede identificar al Hotel Palace que, durante el Desafío Río Pinto, pensó en utilizar sus instalaciones para varias actividades del circuito, como cede para las inscripciones, entrega de números, entrega de premios entre otras (Río Pinto, 2019).

Otro ejemplo de antecedente son las cabañas El 44, que crearon la experiencia Caravana de Vinos, donde por una tarifa especial las personas pueden hospedarse durante tres días, recorrer la reserva natural, participar en las actividades recreativas que ofrecen para niños, adolescentes y adultos, y degustar vinos de autor acompañados por una sommelier (El 44, s.f.).

Análisis de Situación

Para conocer el contexto organizacional se deberá hacer un análisis extenso y detallado del macro y micro entorno, es decir se comprenderá la situación de la empresa en un momento específico, influenciada por medios externos.

Se logrará profundizar sobre la situación actual del macro y micro entorno a través de la herramienta PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

Más adelante se desarrollará un análisis interno de la organización mediante la herramienta de cadena de valor.

Análisis del entorno- P.E.S.T.E.L

Factor Político

Argentina se encuentra liderada desde el 10 de Diciembre de 2015 por Mauricio Macri y su gobierno, quien derogó por primera vez en doce años al partido “Frente para la Victoria”.

Parafraseando a (Santander Río, 2019): el presidente, en su plan, lanzó una gran cantidad de reformas que fortalecerían el mercado laboral y mejorarían la situación fiscal, económica y financiera del país motivando a los inversionistas extranjeros con ajustes monetarios y con la eliminación de diferentes barreras a la inversión. También se incentivó a las industrias a que exporten y se reforzaron lazos con países como EEUU, Brasil y la UE entre otros.

Siguiendo las ideas desarrolladas en el artículo de (La Nación, 2019): por la mejora en la competitividad y conectividad, seis de cada diez inversores evalúan invertir en el turismo, invirtiendo miles de millones de dólares en establecimientos hoteleros, tanto en la construcción como en la remodelación. Otro dato positivo es que el gobierno porteño lanzó una ley de incentivos fiscales para el sector hotelero, contribuyendo con beneficios impositivos la remodelación y construcción de nuevos emprendimientos. La medida fue tan bien recibida por el sector, que se pidió que se expandiera al resto del país.

El pasado domingo 11 de agosto del corriente año se dio lugar a las PASO, donde hubo una gran diferencia de puntos entre el actual presidente y uno de los candidatos. Lamentablemente, esto tuvo un fuerte impacto en la economía de nuestro país. El lunes siguiente, el precio del dólar se disparó, el nivel de riesgo país creció casi un 100% y la

incertidumbre en los mercados hizo que las empresas y comerciantes no supieran a que precios vender sus productos para no perder en la transacción. Con el correr de los días, el gobierno actual presentó una serie de reformas para tranquilizar a la gente y a los mercados, Macri anunció “Son medidas que van a traer alivio a 17 millones de trabajadores y sus familias y a todas las pymes que sé que están pasando por un momento de mucha incertidumbre” (El País, 2019). Una de estas medidas fue el aumento del mínimo no imponible del impuesto a las ganancias, que será financiado por el Estado y nuevos beneficios para las pequeñas y medianas empresas que incluye un nuevo plan de pagos de la AFIP (Infobae, 2019)

Factor Económico

El país actualmente se encuentra en una situación inestable, teniendo en cuenta la deuda con el FMI, el riesgo país que sigue creciendo, la devaluación de la moneda nacional, la incontrollable inflación y la creciente incertidumbre política y económica

Más allá de este escenario, el turismo está en auge y genera casi tantos dólares como el campo y la industria automotriz. El Télam, la Agencia Nacional de Noticias, en 2019 reveló los resultados del PBI 2018 ‘‘La actividad turística, que en 2018 movió algo más de 55.000 millones de dólares (10,3% del PBI), es la cuarta generadora de divisas en Argentina, un 1,5% abajo de la industria automotriz, según un estudio presentado hoy en la feria Hotelga, en la Ciudad de Buenos Aires’’ (Télam, 2019).

Sumado a esto último, la OIT dio a conocer que ‘‘la cantidad de viajes por turismo creció un 4% a nivel mundial. Sudamérica cayó un 10% con una notable excepción: Argentina, que creció al 8,8%’’ (Forbes, 2019).

A raíz de las políticas de Estado que se tomaron para alentar al turismo receptivo como la devolución del 21% de IVA de las compras y el alojamiento hotelero a los extranjeros, sumar conectividad, la promoción con China y el resto de los mercados extranjeros, Gustavo Santos, ministro de la secretaria de Turismo de la Nación, declaró:

Argentina se convirtió en el 1er destino del turismo internacional de América del Sur con un crecimiento anual del 9 por ciento respecto a 2018 en materia de turismo receptivo. Cuando en la región y el mundo el crecimiento fue del 4 e incluso del 3 por ciento

y agregó: “La continuidad de las políticas son el camino del crecimiento y por ende de más empleo. Esto se logra en conjunto con el sector privado, el sector público y las provincias que son las que integran el IMPROTUR” (Santos, 2019)

Factor Social

Entender los cambios en las tendencias como un factor social y no caer en la inercia, hace que las empresas logren adaptarse a las nuevas condiciones del entorno. Es esencial tener en cuenta los nuevos gustos y necesidades de los consumidores, así como también el nivel de ingresos, los cambios en la estructura familiar, entre otros.

Un cambio que los hoteles empezaron a poner en práctica es el de reducir su huella ambiental, ya que la gente empezó a preferir hospedarse en sitios donde sean responsables y conscientes respecto al entorno, que ayuden a la economía local comprando solo productos locales y que consideren en utilizar o reutilizar materiales ecológicos (Canal Trece, 2019).

Otro aspecto en los factores sociales que hay que tener en cuenta son los niveles socioeconómicos, que, gracias a la reciente medida tomada por el gobierno de la Nación, un sector de la población argentina percibirá un aumento en sus salarios y esto influirá en la toma de decisiones respecto a sus gastos. Por ejemplo, escoger un destino nacional o regional para vacacionar. Esto generará mayor demanda de consumo hotelero, traslados por tierra o aéreo, compras, actividades de recreación, entre muchas otras para las cuales se debe estar preparado para la recepción de turistas.

Factor Tecnológico

Hoy en día la tecnología es un factor muy importante tanto en la vida cotidiana como para las empresas. Saber aprovechar las oportunidades que da la innovación dará como resultado un crecimiento financiero y organizacional.

En la industria del turismo, con el avance de la tecnología, llegaron las páginas web, aplicaciones para celulares y redes sociales, que permiten realizar la reserva de manera online, aprovechar ofertas o paquetes de vuelos y alojamiento, como ejemplo se puede nombrar a Trivago, Tripadvisor, Booking, AlMundo, entre muchas otras. Muchos hoteles eligen participar de estas páginas web, a cambio de una comisión sobre el precio total, debido a que las personas, en su gran mayoría, prefieren hacer una búsqueda profunda en estos sitios para lograr el mejor precio posible ya que reservar directamente

con los hoteles suele tener un costo más elevado, y además por la comodidad de planear vacaciones o viajes por trabajo desde el hogar.

Más allá de esto, los hoteles también aprovecharon las ventajas que da la tecnología y en sus sitios web, apps o redes sociales ofrecen la posibilidad de realizar la reserva directamente con ellos, sin necesidad de llamar por teléfono al hotel. Marilyn Geraghty, la capacitadora de la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Argentina, dijo para HotelGa (Geraghty, 2019):

Un tipo de negocio que no podría concebirse sin la incorporación de tecnología. En la actualidad, quien logre presentar mejor sus productos y servicios, y a la vez sea capaz de llegar de manera más efectiva al consumidor, será quien obtenga los mejores resultados.

El avance de la tecnología abrió las puertas a alojamientos alternos, fuera de lo tradicional y estos afectan tanto a la industria hotelera como a los alquileres convencionales. Estos son AirBnb, uno de los pioneros en la idea, y sus competidores Vrbo, Niumba o Spotahome que fueron surgiendo con el paso del tiempo y al ver el éxito que estaba logrando AirBnb. En estas plataformas los anfitriones disponen sus casas, departamentos o habitaciones en alquiler por un periodo de tiempo. Estas aplicaciones y sitios web están para ofrecer alojamiento según las necesidades de cada persona. La reserva se hace por medio de la plataforma, lo cual le brinda seguridad al consumidor, y previa a esta, el futuro inquilino tiene la oportunidad de ver imágenes del lugar, la ubicación y hasta la posibilidad de hablar con el anfitrión.

El diario Clarín, en una noticia, dio a conocer que solo Buenos Aires cuenta con 15.655 ofertas activas, entre viviendas completas, habitaciones privadas o compartidas; y que la industria hotelera considera a esta competencia desleal ya que estas aplicaciones no pagan impuestos y tampoco tienen empleados en blanco, mientras que a la industria hotelera le corresponde el 46% de impuestos. Por el momento no existe una regulación que alcance a las plataformas digitales de este tipo (Clarín, 2019).

Factor Ecológico

En este último tiempo, la preocupación por el medio ambiente ha crecido y su concientización se ha puesto en boca de todos creciendo cada vez más la preocupación entre los habitantes.

Los hoteles suelen dejar una huella ambiental mayor debido a la cantidad de recursos que utilizan, como por ejemplo electricidad, agua y/o desechos. Por esta razón, deben ser más responsables con su gestión ambiental.

Esta inversión puede traer beneficios a corto, mediano y largo plazo en la reducción de costos ya que se puede producir un ahorro en la disminución de residuos y en la utilización eficiente de los recursos. También representa una ventaja competitiva ya que se demuestra conciencia e interés por el medio ambiente, esto hará que aumente su reputación (Diprem, s.f.)

Otro programa que certifica a hoteles que demuestren una gestión sustentable y socialmente responsable con la comunidad, fue creado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, el Programa Hoteles más Verdes. Este ‘es un programa de sustentabilidad hotelera que desarrolla herramientas eficaces para la gestión de los alojamientos turísticos de Argentina’ (Hoteles Más Verdes, s.f.). Para promocionar y fomentar este programa, se creó el Concurso de Hotelería Sustentable-Argentina 2019, este presenta diferentes categorías y los hoteles deben comunicar y mostrar cuáles eran las medidas que habían implementado. Al finalizar el concurso, al hotel ganador se le otorgará un premio por \$40.000 y también habrá premios de viajes y estadías para las personas que votaron (Hoteles Más Verdes, 2019)

Factor Legal

El gobierno en un boletín oficial, del lunes 2 de septiembre, ha anunciado un aumento del 35% del salario mínimo en tres cuotas, para aumentar de \$12.500 a \$16.875 para un trabajador soltero, sin hijos, mensualizado, y que cumple con la jornada legal completa de trabajo. También estos aumentos impactan sobre los salarios mínimos de los docentes y sobre las jubilaciones mínimas (Boletín Oficial, 2019)

En octubre el gobierno limitó la compra de dólares a través del homebanking, con cupos mensuales y no acumulables, que regirá hasta diciembre del corriente año. ‘El Banco Central (BCRA) redujo de USD 10.000 a solo USD 200 la cantidad de dólares mensuales que pueden comprar los ahorristas’ (Infobae, 2019)

La ley N°6.186, fue sancionada en el 2018 por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la cual habla sobre un régimen de promoción para el sector hotelero, y en agosto de este año se sancionó un decreto, el cual dice quiénes son los beneficiarios del crédito impositivo que se les otorga sobre su inversión, tanto para remodelaciones como para construcciones de los nuevos emprendedores (Cedom, 2019).

Con esta ley se puede afirmar que se intenta fomentar cada vez más la construcción y apertura de nuevos hoteles u hospedajes, aumentando así la competencia hotelera.

Análisis del sector- las cinco fuerzas de Porter

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

El riesgo de ingresar en la industria hotelera y de tales características es bajo debido a las altas dimensiones de las barreras de entrada, en este caso los altos costos de inversión inicial necesarios para emprender en un hotel que tenga la fuerza de competir con los ya establecidos dentro de la ciudad de Villa Carlos Paz. Este tipo de empresas ya instauradas tienen una ventaja absoluta de costos en comparación a sus competidores potenciales debido a su experiencia acumulada, procesos y patentes.

Otro costo por afrontar sería la existente lealtad hacia la marca por los consumidores.

Rivalidad entre las empresas establecidas

Si se analiza la competencia actual, los resultados darán que hay dos grandes competidores dentro del sector de turismo hotelero, por un lado se encuentra la competencia convencional entre los diferentes hostels, moteles, apart hotel, hoteles o cadenas de hoteles dentro de la provincia de Córdoba, que si bien estos apuntan a diferentes niveles adquisitivos, todos están regulados por las mismas leyes y deben pagar similares impuestos; por otro lado se encuentra el mercado que ofrecen los servicios online como, los antes ya mencionados, Airbnb, Spotahome y demás, que por el momento no hay regulación que aplique sobre ellos y a diferencia del otro grupo, estos tienen un precio menor ya que no deben pagar impuestos solo una comisión sobre su tarifa.

Dicho esto, debido a la cantidad de competidores dentro del sector, el grado de rivalidad entre ellos es alto. Como consecuencia, deberán crear competencias distintivas que le otorguen ventajas competitivas como elemento diferenciador y de esta forma lograr destacar dentro de un sector tan competitivo, con mucha oferta y así obtener resultados positivos.

Otra forma de analizar la rivalidad en esta industria es entre hoteles de la misma calidad y envergadura, hoteles que tengan el mismo reconocimiento por trayectoria, servicios que ofrecen y cantidad de estrellas. Entre ellos el nivel de competencia es bajo, ya que dentro de la provincia no hay una gran variedad de hoteles que puedan ofrecer esta cantidad de servicios, como pileta climatizada y pileta descubierta, spa, desayuno,

wifi y estacionamiento gratis, entre otras comodidades que hace a un hotel de cuatro estrellas; por ende el consumidor al momento de elegir dónde hospedarse entre las ofertas disponibles con cierto valor elevado en sus precios, deberá escoger privilegiando la ubicación que deseé. Si se busca un hotel con estas características por la zona centro de la ciudad capital como el American por ejemplo, algo no tan céntrico pero con un shopping mall en frente como la opción que ofrece el Sheraton Córdoba Hotel o sino una opción mas alejada de la ciudad, donde poder apreciar más los paisajes que se observan desde la ciudad Villa Carlos Paz.

Más allá de la competencia que existe entre ellos, mantienen una buena relación de colaboración de forma informal.

Poder de negociación de los compradores

Al momento de buscar un hotel de cuatro estrellas, con las características en infraestructura y las comodidades que tiene para ofrecer, el consumidor notará que en la provincia de Córdoba no hay demasiada oferta en relación al espacio geográfico de la ciudad capital y la existente diversifica mucho su ubicación.

Por otro lado, si el consumidor reduce su búsqueda en el mapa y puntualiza en la ciudad de Villa Carlos Paz, encontrará que para el espacio que ocupa a nivel geográfico, la ciudad presenta una variedad considerable a la hora de elegir el alojamiento, por supuesto que al momento de tomar la decisión se deberá entender que los precios van a variar dependiendo las comodidades que ofrezca, cuantos espacios verdes para recreación posea el hotel y/o la cercanía al centro turístico. En conclusión, el poder de negociación de los compradores en esta industria es bajo, son negociadores débiles, ya que los hoteles definen su tarifa en base a las comodidades mencionadas antes y a los costos que debe pagar, dicho esto, el consumidor puede aceptar la tarifa o quizás buscar alguna otra opción sin tantos lujos.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que hoteles de esta magnitud manejan economías de escala. Esto quiere decir que, obtienen descuentos en las compras masivas de los recursos e insumos que necesitan día a día. Debido a que no requieren de productos que no tengan sustitutos, el proveedor elegirá seguir trabajando con el hotel antes que perderlo como cliente.

Productos sustitutos

En lo que respecta a alojamiento, la provincia de Córdoba tiene muchas opciones para ofrecer según las necesidades de cada consumidor y su poder adquisitivo. Estas

opciones pueden variar desde alojamientos tradicionales como lo son hoteles, hostels, apart hotel, moteles, etc. y las posibilidades que brinda hoy la tecnología con las aplicaciones para conseguir hospedaje ya sea en una casa, habitación o departamento por el periodo de tiempo que se desee.

Análisis Interno- Cadena de Valor

Actividades de Soporte

Infraestructura

La estructura del hotel esta inspirada en Villa Carlos Paz, es un condo hotel, esto significa que el inversor compra la habitación y la da a la gestión administrativa para funcionar como cualquier hotel, tiene otros beneficios también como estadías libres, canjes con otros hoteles de la cadena y una renta mensual por el uso de la habitación. Es el más grande de la cadena de argentina. Cuenta con 127 habitaciones, dos piletas, un spa, un restaurante, etc.

La cadena de Howard Johnson impone altos estándares de calidad, como confort, tamaño de las habitaciones, de lobby, de restaurante, entre otros pero da la posibilidad de personalizarlo a gusto de los dueños.

La estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa son las actividades que crean valor dentro hotel y sus instalaciones.

Recursos Humanos

El hotel cuenta con 80 colaboradores que trabajan de manera permanente en las instalaciones. Al momento de contratar a una persona para que sea parte del staff, se le entrega un manual de inducción que contiene cuestiones esenciales de la empresa como su misión, visión, valores, normas, organigrama, los procedimientos internos y los beneficios para empleados, entre otros.

Tecnología

El hotel utiliza un software de gestión hotelera que facilita cada uno de los procesos que llevan a cabo, estos son Opera, Flexxus y Arion. También cuentan con mailing, estos son mails que se envían de forma automática a los huéspedes con una encuesta de satisfacción

Compras

El aviso de venta del vendedor desencadena el proceso de compras. Este le hace saber al encargado de compras sobre su venta realizada, donde especifica el tipo de trabajo, material y plazo de entrega. Se manejan con un sistema de inventario similar al

“justo a tiempo”. El gerente del depósito es quien dará la aprobación para adquirir esos productos de ser necesarios. Luego se contactará con el/los proveedores y se confeccionará la orden de compra. El área de administración es el encargado de gestionar el pago.

El jefe de mantenimiento es el encargado de realizar las compras de los productos de limpieza, con previa autorización del área de gerencia.

Actividades Primarias

Logística interna

Dentro de la logística interna del hotel Howard Johnson se encuentran las actividades de recibir a los huéspedes, ingresarlos y gestionar reservas.

Operaciones

En operaciones se gestiona el servicio y limpieza a las habitaciones, programar los desayunos, organizar eventos, controlar la mantención general del hotel, entre otras actividades de suma importancia. De esta forma, logran garantizar la mejor experiencia posible y una rápida respuesta para el cliente

Logística externa

Despedir al huésped del hotel, es decir el check out, es esencial para corroborar la experiencia de la estadía del huésped. Que califique su estancia en el Howard Johnson, corroborar que estén todas las cuentas saldadas y que las habitaciones se dejen en buen estado como fueron otorgadas.

Marketing y ventas

Para dar a conocer el hotel diseñaron campañas y estrategias en los correspondientes medios de comunicación a nivel nacional, mediante convenios y esto les dio la exposición necesaria.

Dentro de esta actividad, se planean y ejecutan las publicidades y promociones, que además de fomentar las ventas del hotel, también difunde una imagen positiva de este.

Se mantienen actualizadas las redes sociales, el sitio web y Tripadvisor, intentando siempre contestar las dudas y reseñas del público. También se planifican y coordinan eventos como por ejemplo de prensa o solidarios.

Mantiene convenios, vínculos y hasta coordinan acciones con algunas instituciones como universidades, colegios, obras de teatros de la temporada de verano de Carlos Paz, etc.

Servicios postventas

Como servicio postventa, al momento de realizar el check out, el huésped recibe un mail con una encuesta de satisfacción para conocer el nivel de conformidad sobre su estadía en el hotel.

Otra acción que realizan es enviar vía e-mails de forma mensual el News con información sobre los balances y novedades a sus inversores.

También, se enfocan en dar respuesta a las quejas ya que para el hotel es muy importante escuchar a huésped.

Marco teórico

En el siguiente espacio se desarrollará la teoría de las herramientas y estrategias aplicadas a lo largo del proyecto según diversos autores.

Planificación estratégica

La Dra. Armijo, M (Armijo, 2009, pág. 5) en su libro “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público” define a la planificación estratégica como:

una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La planeación estratégica es constante, nunca termina, esto quiere decir que una vez que se comenzó a implementar debe supervisarse, de esta manera se mide el grado en que las metas y los objetivos se logran (Hill & Jones, 2011).

Las acciones que los gerentes implementan para acrecentar un desempeño superior y lograr una ventaja competitiva en comparación con sus rivales se denomina estrategia. Estas deben seleccionarse y diseñarse antes de comenzar su formulación e

implementación. Dentro de la implementación, se toman decisiones sobre los niveles funcionales, de negocios y corporativos, donde también se diseña la estructura organizacional, se refuerza la cultura y se ajustan los sistemas de control. (Hill & Jones, 2011)

A su vez, las mismas “deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable” (Hill & Jones, 2011, págs. 3,4,11)

El modelo de planeación estratégica contiene 5 pasos esenciales:

1. Seleccionar misión y metas corporativas.
2. Identificar oportunidades y amenazas analizando el entorno competitivo de la organización.
3. Identificar fortalezas y debilidades en el entorno operativo interno de la organización.
4. Aprovechar las oportunidades y disminuir la posibilidad de amenazas basando las estrategias en las fortalezas de la organización y a la vez corregir las debilidades.
5. Poner en acción las estrategias (Hill & Jones, 2011).

Estrategias competitivas genéricas

Hill, C y Jones, G (Hill & Jones, 2011) en su libro “Administración estratégico, un enfoque integral” razonan que para que el modelo de negocios triunfe, el conjunto de estrategias que fueron elegidas debe dar como resultado una ventaja competitiva que los diferencie de sus competidores.

Las decisiones que se deben tomar se basan en:

- Las necesidades del producto y la diferenciación.
- Desarrollo de competencia distintivas.
- Grupos de clientes y segmentación de mercados.

Esta última estrategia, se basa en segmentar a los consumidores diferenciándolos por necesidades similares y específicas de un producto o servicio. Se deben tomar decisiones respecto a los tipos de productos que se le ofrecerán a los diferentes grupos de clientes que se encuentran en el mercado y que comparten necesidades similares. (Hill & Jones, 2011).

Michael Porter (Porter, 2015, pág. 109) nombra a las 3 estrategias genéricas como:

1. “Liderazgo global en costos.
2. Diferenciación.
3. Enfoque o concentración.”

Explica que la estrategia de enfoque o concentración se basa en centrarse en un “grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico” (Porter, 2015, pág. 116). El objetivo de esta es brindar un servicio en un mercado específico prestando mejor atención, que sus competidores, a esa porción de mercado y en base a esto diseña sus estrategias funcionales.

Dentro de la segmentación o concentración, se pueden seleccionar los nichos menos vulnerables, sustitutos o donde la rivalidad es frágil (Porter, 2015).

En conclusión, la diferencia se obtiene aplicando la estrategia de enfoque y de esta forma satisfacer las necesidades del mercado de maneras que los rivales no pueden y el resultado será obtener ganancias superiores.

Diagnóstico

A través del análisis previo realizado, se puede afirmar que el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se encuentra en condiciones considerables para comenzar a aplicar la estrategia de enfoque planteada.

Dentro del análisis externo se observó que la situación económica, financiera y política, que el país está atravesando actualmente y desde hace varios años, es complicada para varios y por ende es probable que muchas de las personas que antes viajaban al exterior en busca de experiencias ahora comiencen a pensar en opciones dónde hacerlo dentro de Argentina.

El hotel deberá aprovechar esta oportunidad que ofrece la crisis y comenzar a crear turismo de experiencia para captar a este nicho interesado, pudiendo así incrementar la demanda en temporada baja.

Una de las formas de hacerlo es creando relaciones con los operadores receptivos de las agencias de turismo con el fin de crear paquetes de experiencias junto con estadías en el hotel.

La estrategia de enfoque que se plantea dentro del proyecto logrará captar este nicho de mercado de personas, en una posición económica de clase media-alta, entre los veinticinco y sesenta y cinco años, interesados en vacaciones donde puedan vivir experiencias diferentes.

El hotel cuenta con la infraestructura necesaria para poder desarrollar turismo de experiencias realizando eventos temáticos, convenciones o congresos y también cuenta la capacidad para poder alojar a los invitados.

Más allá que la competencia entre el sector hotelero dentro de la provincia de Córdoba es muy alta debido a las muchas opciones que hay presentes en cuanto a calidad y precio que se ofrece, el Hotel Howard Johnson deberá desarrollar ventajas competitivas para lograr diferenciarse de sus competidores con paquetes de estadías para los invitados y, por otro lado, aprovechar las oportunidades que las agencias organizadoras de eventos y experiencias le ofrezcan.

Plan de Implementación

A continuación, se detallarán las tácticas que se llevarán a cabo para cumplir con el objetivo de este reporte de caso. Pero antes se deberán analizar misión, visión y valores que la empresa posee actualmente y corroborar si coinciden o se asemejan con la propuesta de estrategia de segmentación planteada que dará como resultado un aumento de la demanda durante la temporada baja.

Como misión la empresa define:

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

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa (Canvas, Siglo 21, 2019).

Los valores que la empresa adopta:

- 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 (Canvas, Siglo 21, 2019).

La empresa no presenta una visión, por lo cual, se propone la siguiente: posicionarse como líderes en el mercado hotelero y ser reconocidos por la calidad en infraestructura y servicios a nivel nacional e internacional

El planteamiento de una misión y una visión a largo plazo hoy en día será una tarea difícil debido al entorno socio, político y económico en el cual nos encontramos. A pesar de esto, la misión de la empresa y la visión propuesta no hablan exactamente de los objetivos planteados pero no están tan alejados de lo que implican y significan.

Estrategia corporativa

La estrategia que se pondrá en marcha será de segmentación que dará como resultado un incremento de la demanda actual durante la temporada baja. De esta forma se logrará captar nuevos clientes, durante temporada baja, mediante el turismo de experiencias, en un lapso aproximado de un año.

Para lograr estos resultados se necesitarán recursos humanos y financieros.

Objetivo general

Acrecentar la demanda en un 30%, como base, para el periodo de temporada baja (mayo a junio- agosto a noviembre) del 2021 utilizando una estrategia de segmentación.

Las cifras que arroja el estado de resultado demuestran un aumento de un 35,59% en sus utilidades entre el periodo del 2017-2018. Otro dato que se muestra en el estado de resultado son el total de las ventas, donde se puede observar que en comparación entre el 2017 y el 2018 la participación de ventas por servicios y eventos decayó en un 8% en relación al total de ventas del ejercicio, lo que significa que cualquier factor externo que

influya a las ventas por alojamiento dará como resultado un impacto fuerte sobre el ejercicio o las utilidades.

Debido a los resultados obtenidos y a la incertidumbre social, política y económica que se presenta en Argentina desde hace varios años, se seleccionó el porcentaje antes planteado.

Objetivos específicos

- Generar o captar al menos 4 eventos al mes, donde el hotel sea sede que tengan una duración mayor a dos días y que atraigan a un público entre los veinticinco y sesenta y cinco años, cuya clase económica sea media-alta, interesados en turismo de experiencia.
- Aumentar la demanda de un nicho de mercado de entre veinticinco y sesenta y cinco años, cuya clase económica sea mediana-alta (al turismo nativo de Córdoba en un 15% y al turismo nacional un 15%) que elijan hospedarse en el hotel durante la experiencia del evento, implementando una estrategia de enfoque para el segundo trimestre del 2021.
- Fidelizar al público, durante y después de los eventos, para que al menos un 5% elijan regresar y hospedarse en el hotel.

Los objetivos específicos antes descriptos darán parte de la solución para lograr el propósito del objetivo general. Parten del análisis realizado en el diagnóstico como en la revisión de factores externos e internos.

Se persigue generar una sinergia que permita alcanzar un resultado claro en relación al objetivo general, siendo los objetivos específicos una disgregación del objetivo general, generarán un proceso temporal que impactará en todo el desarrollo corporativo de la organización.

Tácticas para desarrollar

Táctica 1: “Detección y captación de empresas organizadoras de eventos”

Descripción de la acción:

Como primera instancia, el hotel deberá detectar cuales son las empresas organizadoras de eventos especializadas en el nicho de interés.

Para detectarlas se recomendará que el hotel se haga socio del Córdoba Conventions and Visitors Bureau, esta asociación sin fines de lucros promociona a la

provincia de Córdoba como sede de eventos nacionales e internacionales y de esta forma ayudará a realizar el searching del tipo de congresos y convenciones nacionales que podrían realizarse en las instalaciones del hotel por las características del venue.

Se recomendará que para la realización de las tareas de detección y contacto se contrate a una agencia con gran experiencia en multiplicidad de eventos que asesore en la elaboración de las bases de datos y en la elaboración del plan de las acciones colaborando también en la primera parte de la implementación del plan mismo.

Otra forma para captar a la empresa será realizar un fantour (son viajes que se le ofrecen a operadores turísticos de forma gratuita con el fin de que conozcan un destino turístico en primera persona) con agencias de eventos de las provincias emisoras de turismo hacia Carlos Paz, como por ejemplo Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, etc. Se invitará a agencias de eventos, a organizadores de eventos independientes, a DMC (Destination Management Company), operadores turísticos, agencias de turismo, etc. Durante el fan tour tendrán estadía y comida pagos.

Se segmentará la base de datos en ubicación por cercanía a la provincia y en que interés tendrá el hotel por ellos. La segmentación se dividirá en grupos de 10 para tener un contacto personalizado con ellos y dependiendo de la disponibilidad se irán creando la agenda de fan tour.

Algunas OPC (operador profesional de congresos) y OPE (operador profesional de eventos y exposiciones) dentro de la provincia de Córdoba son:

- Joint Group S.A
- Andrea Juncos y Asociados
- Grupo Binomio
- Andrea Yorio
- ByQ
- Enjoy
- Lawson Comunicación

Algunos OPC y OPE de Santa Fe:

- Activas Comunicación y Eventos
- Consultora Rava Publicidad
- Uhlala Espectáculos
- GAComunicaciones
- Map Eventos

- Mentor Producciones
- Santa Fe Producciones
- Sports Group Eventos Inteligentes
- Pablo Sarnari Producciones

Algunos operadores turísticos y agencias de turismo de Córdoba:

- Agencia de Turismo Itatí
- Hit Operador Turístico
- Nativos Viajes
- Rutur Viajes

Táctica 2: “Detección y captación de eventos de nicho no organizados por organizadores profesionales de eventos”

Descripción de la acción:

Existen otros tipos de talleres y/o seminarios que no suelen ser organizados por OPC ni OPE, a pesar de esto, estos pequeños eventos tienen mucha llegada a nichos específicos. Suelen ser organizados por profesionales de la misma temática y existen de diversos tópicos, como por ejemplo el evento “Mujeres con propósitos” donde en un hotel de las sierras realizan actividades como coaching, meditación, actividades corporales-emocionales, disfrute de la naturaleza, etc. (Mujeres con Propósitos, 2019). Otro ejemplo que se puede tomar es un retiro de danza que creó el Castillo Hotel (El Castillo Hotel , 2017).

El hotel detectará y captará a quienes organizan estos seminarios, talleres o retiros, los cuales invitarán a personas aficionadas en fotografía, telar, música, cocina etc. a experimentar un pequeño evento de al menos dos días organizado en el hotel y se le ofrecerá una tarifa promocional de temporada baja en estadía y restaurante.

Enfocarse en este tipo de eventos dará como resultado una ventaja competitiva ya que no todos los hoteles ven estos nichos como la gran oportunidad que representa.

Táctica 3: “Convenio con un productor de eventos”

Descripción de la acción:

El hotel realizará un convenio con algún productor de eventos compartiendo costos y beneficios lo cual implicará un riesgo económico. Estos serán estudiados minuciosamente, serán elegidos los eventos que representen menor riesgo y mayor beneficio.

Táctica 4: “Marketing de experiencia y/o contacto durante el evento”

Descripción de la acción:

Se propondrá en cada evento acciones de marketing de experiencia y/o contacto, donde el hotel podrá intervenir y participar en los eventos para promocionarse.

Se negociará con el organizador el beneficio especial de una habitación liberada durante una noche a cambio de que acceda a que el hotel realice acciones de promoción, y a tener presencia de marca con el público presente durante el evento.

Las acciones consistirán en visitas guiadas por las instalaciones del hotel, visitas por las habitaciones y suites, sorteos de cena y/o de noches de alojamiento generando una idea aspiracional en la cabeza del público, etc.

Táctica 5: “Embajadores del hotel”

Descripción de la acción:

Generar una acción de comunicación interna entre todos los recursos humanos, excepto el área de comercial y gerencia, del hotel para que se conviertan en “embajadores” del hotel como sede de eventos. Esto consistirá en otorgar un premio en efectivo, todos los meses, a los tres primeros que acerquen al departamento de ventas un referido que se convierta en contratante de eventos. De esta manera se logrará motivar a cada recurso humano del equipo del hotel a que hable de las bondades del Howard Johnson como sede de eventos, tanto dentro de las instalaciones como fuera en su área de influencia.

Táctica 6: “Comunicación general a todas las áreas del hotel”

Descripción de la acción:

Realizar una comunicación interna a todas las áreas y responsables del hotel, dos semanas antes de cada evento, de las características de este y estén muy claras sus funciones para lograr el óptimo resultado de su labor, involucrarlos sea cual sea su área, mostrarles que cada una de las partes influyen en el resultado final.

Esta acción es indispensable para que todos estén enterados y se sientan parte responsable del éxito de este, logrando de esta manera reforzar el sentido de pertenencia.

Táctica 7: “Fidelizar al público visitante”

Descripción de la acción:

Se van a realizar acciones como tarjetas de fidelización, sistemas de puntos, ofertas personalizadas y/o publicidad para fidelizar, luego de cada evento, al 5% del público visitante que se hospedó en el hotel para que vuelva a elegir el Howard Johnson.

N°	Descripción	Tiempo		Recursos				
		Inicio	Fin	Humanos		Físico	3ros	Económico - Financiero
				Resp.	Área			
1	Asociarse al Córdoba Convention and Visitors Bureau	Comienza en Marzo 2020, sin fin determinado		*Responsable de relaciones públicas y de marketing *Responsable de ventas y eventos	*Comunicación y Marketing *Gerente General *Responsable Comercial	Sala de reuniones, oficinas, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	\$3.000 x mes cuota del Bureau
1.1	Contratar una agencia de eventos asesora	feb-20	may-20	*Gerente	*Gerente General	Sala de reuniones, oficinas, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	Agencia de eventos asesora	\$50.000 x 3meses
1.2	Detectar las empresas organizadoras de eventos especializadas en el nicho de interés	feb-20	abr-20	*Responsable de relaciones públicas y de marketing *Responsable de ventas y eventos	*Comunicación y Marketing, *Gerente General *Responsable Comercial	Sala de reuniones, oficinas, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere
1.3	Realizar FanTours en el hotel con un grupo de 10 agencias	mar-20	abr-20	*Responsable de relaciones públicas y de marketing *Responsable de ventas y eventos	*Comunicación y Marketing *Gerente General *Área de comercial	*Instalaciones del hotel *habitaciones *computadoras *dispositivos de comunicación *sala de reuniones	No requiere	\$6000 x persona x tres grupos, durante un día y medio en comida, actividades y pernoctar x un día y medio
2	Detectar y captar eventos no organizados por organizadores profesionales	feb-20	nov-20	*Responsable de relaciones públicas y de marketing *Responsable de ventas y eventos	*Gerente General *Área de Comercial *Comunicación y Marketing *Gerente General	Sala de reuniones, oficinas, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	Agencia de eventos	No requiere
3	Realizar un convenio con un productor de eventos	feb-20	nov-20	*Responsable de relaciones públicas y de marketing *Responsable de ventas y eventos *Gerente de administración	*Área de Administración *Gerente General *Área de Comercial *Comunicación y Marketing *Gerente General	sala de reuniones, oficinas, iluminación, Computadoras y Dispositivos Móviles	No requiere	No requiere
4	Marketing de experiencia y/o contacto durante los eventos	Durante cada evento hasta noviembre 2020		*Responsable de relaciones públicas y de marketing *Responsable de ventas y eventos	*Comunicación y Marketing *Gerente General *Área de Comercial	*instalaciones del hotel *habitaciones *dispositivos de comunicación	No requiere	\$8700 costo de una habitación por noche
5	Embajadores del hotel	feb-20	nov-20	*Responsable de ventas y eventos *Responsable de administración *Gerente de recursos humanos	*Área de comercial *Área de administración *Gerente general *Recursos Humanos	*dispositivos de comunicación *instalaciones del hotel	No requiere	premio \$8700 cada mes a los primeros 2 que logren contactar un evento
6	Desarrollo de plan de Comunicación interno a todas las áreas del hotel	Dos semanas previas a cada evento		*Dirección *Gerente *Encargado de administración. *Gerente de recursos humanos	*Gerente General *Administración *Recursos Humanos	Sala de reuniones, iluminación, Computadoras, dispositivos de comunicación.	No requiere	No requiere
7	Fidelizar al público visitante	Semana siguiente a cada evento		*Responsable de Marketing y Publicidad *Encargado de Administración	*Administración, *Comunicación y Marketing, *Gerente General	Dispositivos de comunicación, conectividad, software para bases de datos, tarjetas físicas	No requiere	\$50.000 destinados a publicidad, email marketing, sistema de puntos, tarjetas de fidelización, ofertas personalizadas etc

Tabla 1

Fuente: elaboración propia

Nº	Táctica	Recursos	Costo
1	Asociarse al Córdoba Convention and Visitors Bureau		\$ 30.000,00
1.1	Contratar una agencia de eventos asesora		\$ 150.000,00
1.2	Detectar las empresas organizadoras de eventos especializadas en el nicho de interés		
1.3	Realizar FanTours en el hotel con un grupo de 10 agencias		\$ 180.000,00
2	Detectar y captar eventos no organizados por organizadores profesionales		
3	Realizar un convenio con un productor de eventos		
4	Marketing de experiencia y/o contacto durante los eventos		\$ 278.400,00
5	Embajadores del hotel		\$ 191.400,00
6	Desarrollo de plan de Comunicación interno a todas las areas del hotel		
7	Fidelizar al publico visitante	publicidad, email marketing, sistema de puntos, tarjetas de fidelización, ofertas personalizadas	\$ 50.000,00
		Total	\$ 879.800,00

Presupuesto Final

Tabla 2

Fuente: elaboración propia

La empresa deberá hacer una inversión, en el transcurso de tiempo anteriormente descrito, de \$774.400,00. Los resultados de este presupuesto final son bajos ya que al estar en una situación de recesión económica no tiene sentido hacer una inversión de grandes montos, lo ideal será basarse en los recursos que ofrecen los proveedores y aplicar a nuestro plan una estrategia de marketing de guerrilla, el cual implica la utilización de técnicas poco usuales, mediante una inversión mínima, las cuales lograrán mayor difusión y captarán de forma indirecta a los clientes de la competencia.

Retorno de la Inversión

Con el resultado del presupuesto final se pudo determinar cual será la inversión necesaria para realizar el plan, el paso siguiente será determinar el rendimiento y las utilidades de esta inversión para analizar que tan eficiente será dicho gasto.

Para poder realizar este calculo se necesitará conocer los valores del alquiler del salón solicitado, el cual es \$32.500 por jornada. El salón tiene una capacidad para 380 personas, sus medidas son de 390m² y dispone de un foyer (ante salón) de 100 m² (Howard Johnson, s.f.).

Es recomendable que las entradas sean de venta diaria, así se maximiza la cantidad de personas que asistirán al evento; es decir, 380 personas asistirán el día uno, el día dos puede rotar el público y que $\frac{3}{4}$ de este sea nuevo, al tercer día, nuevamente serán $\frac{3}{4}$ del público renovado.

Otro dato necesario es estimar cuántas personas asistirán al evento y qué cantidad elegirá hospedarse en el hotel durante el evento.

El alquiler por 3 noches que durará el evento dará como total \$97.500 y se cobrará el 50% por la ocupación del salón durante el día de armado (suele ser un día antes del evento). Al total se lo multiplicará por cuatro (cantidad estimada de eventos en un mes) y por seis (cantidad de meses de temporada baja, mayo a junio- agosto a noviembre). Esta operación por el alquiler del salón dará un total neto final de **\$2.730.000**.

Durante el evento se espera tener unas 950 personas como público visitante y se proyecta que ,al menos, el 1% decida hospedarse en el hotel, si los multiplicamos, estos valores arrojan un resultado de casi diez personas hospedándose en el hotel, lo cual es razonable debido a los altos costos por habitación. Al multiplicar estas diez personas por el costo promedio de habitación se obtendrá como resultado \$82.650, a este total se lo debe multiplicar por cuatro (cantidad estimada de eventos en un mes) y por seis (cantidad de meses de temporada baja, mayo a junio- agosto a noviembre) obteniendo como resultado de ganancias por la cantidad de habitaciones ocupadas **\$ 1.983.600,00**.

Para obtener las utilidades netas, primero sumaremos los dos ingresos obtenidos y lo restaremos por los costos

- $\$2.730.000 + \$ 1.983.600,00 - \$879.800,00 = \mathbf{\$3.833.800,00}$.

Luego, para poder saber el porcentaje de retorno de la inversión dividiremos el resultado de utilidades netas por la inversión y lo multiplicaremos por cien.

- $(\$3.833.800,00/\$879.800,00)* 100 = \mathbf{\%435,76}$

Este resultado lo que significa es que por cada peso invertido la empresa ganará \$4,35

Diagrama de Gantt

Nº	Tácticas	Enero-Diciembre 2020																																															
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
1	Asociarse al Comité Convention and Visitors Bureau	[Barra naranja]																																															
1.1	Contratar una agencia de eventos sesion	[Barra verde]																																															
1.2	Detectar las empresas organizadoras de eventos especialidades en el nicho de interés	[Barra azul]																																															
1.3	Realizar FairTours en el hotel con un grupo de 10 agencias	[Barra amarilla]																																															
2	Detectar y captar eventos no organizados por organizadores profesionales	[Barra roja]																																															
3	Realizar un convenio con un productor de eventos	[Barra magenta]																																															
4	Marketing de experiencia y/o contacto durante los eventos	[Barra naranja]																																															
5	Embajadores del hotel	[Barra verde]																																															
6	Desarrollo de plan de Comunicación interno a todas las áreas del hotel	[Barra naranja]																																															
7	Fidelizar al público visitante	[Barra azul]																																															

Mediante esta herramienta, se expondrá cronológicamente el orden de las diferentes tácticas utilizadas para lograr el objetivo final.

Conclusiones

Como primera instancia se realizó un minucioso y exhaustivo análisis del micro y macro entorno que demostraron que el panorama macroeconómico y sociopolítico del país no se encuentra atravesando su mejor momento desde hace varios años. A pesar de esto, se realizaron esfuerzos para seguir apostando al turismo nacional y por atraer al internacional otorgando muy buenos resultados.

Es por esta razón que el plan hace hincapié y se enfocará en los dos sectores que son tendencia y que están en alza, el turismo de experiencia y el turismo de reuniones.

Una estrategia bien detallada, aplicando la mínima inversión posible, la cual no solo aumentará la demanda durante la temporada baja, sino que también aumentará la promoción y publicidad del hotel dará como resultado utilidades positivas como las que se pueden ver a lo largo del trabajo.

Con eso dicho, se puede concluir que el Hotel Howard Johnson está preparado y capacitado para implementar el plan estratégico descrito anteriormente. El resultado obtenido a través de la herramienta ROI, donde no solo se recupera la inversión realizada, sino que también se obtiene una utilidad, respalda la viabilidad del proyecto y cumple con el objetivo general planteado.

Recomendaciones

A partir del análisis, tanto interno como externo, se observa una situación macroeconómica frágil, sin una imagen final ni predicción posible. Ante esto, fue necesario aplicar un plan que implique aumentar los beneficios percibidos por el hotel durante su temporada baja. Como recomendación, si se quiere aplicar esta estrategia, deberá planificarse con meses de antelación para conseguir que la promoción y difusión atraiga eventos al centro de convenciones.

Otra recomendación, pero con respecto al hotel y sus servicios, teniendo en cuenta la situación macroeconómica complicada que el país está sufriendo, realizaría más acciones de servicio post venta para fidelizar aún más a los clientes, como por ejemplo cena/desayuno gratis en su próxima estadía, algún beneficio del spa o descuentos en alguna tienda o en gastronomía de Villa Carlos Paz. Considero que hoy por hoy el servicio post venta es crucial en todas las empresas, pero más aún en este rubro porque lo que se busca y se necesita es que los clientes vuelvan.

Por otro lado, otro consejo, sería realizar insourcing con el spa, ya que haciendo una investigación en blogs o páginas web como TripAdvisor (entre otras) hay muchas críticas respecto a la infraestructura, tratos con empleados y servicios brindados por el spa. Evitar tercerizar el spa va a permitir un mayor control de los servicios otorgados y sobre los empleados, dando como resultados futuras mejores experiencias por parte de los clientes y por ende mejores reseñas y recomendaciones.

Nuevamente, estas recomendaciones sobre el plan estratégico, la mejoría en el servicio post venta y dejar de tercerizar el spa son a mediano y largo plazo, y sus beneficios se verán en la misma medida de tiempo.

Bibliografía

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
- Boletín Oficial. (2019). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/215268/20190902>
- Canal Trece. (2019). Obtenido de <https://canaltrece.com.co/noticias/hoteles-reducen-huella-ambiental/>
- Canvas. (19 de Abril de 2019). *Siglo 21*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/5636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org6>
- Canvas. (2019). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de [siglo21.instructure.com: https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8](https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8)
- Canvas 21. (2019). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/5636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org6>
- Cedom. (2019). Obtenido de <http://www2.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley6038.html>
- Clarín. (2019). Obtenido de https://www.clarin.com/ciudades/crece-oferta-airbnb-buenos-aires-puede-afectar-precio-alquileres-tradicionales_0_6C5O4jic9.html
- Diprem. (s.f.). Obtenido de <https://www.diprem.com/certificacion-iso-14000.php%20>
- El 44. (s.f.). Obtenido de http://www.el44reserva.com.ar/promocion/caravana-de-vinos_2
- El Castillo Hotel . (2017). *YouTube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=prVea0XnJ6c>
- El País. (2019). *youtube*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=ukxnOcpV9hE
- Forbes. (2019). Obtenido de Forbes Argentina: <http://www.forbesargentina.com/gustavo-santos-tenemos-que-ser-la-reserva-natural-del-mundo/>
- Geraghty, M. (Septiembre de 2019). *HotelGa*. Obtenido de <https://hotelga.com.ar/sitio-2019/la-tecnologia-en-la-industria-de-la-hospitalidad/>
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica un enfoque integral*.
- Hoteles Más Verdes. (s.f.). Obtenido de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar>
- Hoteles Más Verdes. (Septiembre de 2019). *Hoteles Más Verdes*. Obtenido de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/votaciones-abiertas-para-elegir-a-los-ganadores-del-concurso-de-hoteleria-sustentable/>
- Howard Johnson. (s.f.). Obtenido de <https://hvjillacarlospaz.com.ar/eventos.html>
- Howard Johnson, Villa Carlos Paz. (2019). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/5636/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org6>
- Infobae. (14 de agosto de 2019). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2019/08/14/el-presidente-mauricio-macri-anunciara-las-nuevas-medidas-economicas-antes-de-la-apertura-de-los-mercados/>
- Infobae. (28 de Octubre de 2019). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/10/28/usd-200-por-dia-todo-lo-que-hay-que-saber-sobre-las-nuevas-limitaciones-a-la-compra-de-dolares/>

- La Nación. (2019). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/el-crecimiento-del-turismo-impulsa-inversiones-hoteleras-nid2278026>
- Mujeres con Propósitos. (23 de noviembre de 2019). *Facebook*. Obtenido de Facebook: <https://www.facebook.com/MujeresconpropositosVSirkovich/>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Río Pinto. (2019). Obtenido de <https://www.desafiopinto.com.ar/nota-12-128-CRONOGRAMA.DE.ACTIVIDADES.html>
- Santander Río. (2019). *Santander Río*. Obtenido de Santander Río: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Santos, G. (2019). *Misiones online*. Obtenido de <https://misionesonline.net/2019/08/02/gustavo-santos-argentina-crecio-9-materia-turismo-receptivo-se-compara-ano-pasado/>
- Télam. (4 de Septiembre de 2019). *Télam*. Obtenido de <https://cablera.telam.com.ar/cable/824890/la-actividad-turistica-es-la-cuarta-generadora-de-divisas-en-el-pbi-argentino>
- Villa Carlos Paz. (s.f.). *Villa Carlos paz*. Obtenido de <https://www.villacarlospaz.tur.ar/eventos/2019-12/?tribe-bar-date=2019-12&submit-bar=Buscar+Eventos&undefined=Mes>