



Trabajo Final de Graduación

“Planificación Estratégica para Howard Johnson Carlos Paz”

Autora: Rubio, Agustina

DNI: 36.432.311

Número de legajo: ADM04081

Carrera: Licenciatura en Administración

*-2019-*

## **Resumen**

En el siguiente trabajo se realizó una planificación estratégica para el Hotel Howard Johnson ubicado en la localidad de Villa Carlos Paz, con el objetivo de plantear soluciones a las diferentes falencias que se pudieron identificar. Entre las más relevantes se encuentra la ineficiente Comunicación Interna con los colaboradores, lo que repercute externamente con el cliente. Como así también los canales de comunicación utilizados y la falta de implementación de herramientas digitales innovadoras. Por ende, se buscó definir un proceso de planificación, a través de estrategias de crecimiento, enfocado especialmente en la Comunicación tanto interna como externa, desde la cultura y la filosofía empresarial, a través de la capacitación de los distintos mandos, la implementación de herramientas digitales innovadoras y la eliminación de cartelera físicas, que van en contra del pilar sustentable de la organización, como así también un manejo más dinámico y eficiente de las redes sociales que ya posee la empresa. Todo esto se buscó implementar para lograr aumentar la rentabilidad de la empresa para fines del 2022. A través del reporte de caso realizado, pudo evidenciarse la viabilidad y factibilidad que posee la planificación estratégica planteada en el proyecto institucional, que le permitirá de esta forma mejorar su posicionamiento como hotel y la imagen que captan los clientes para poder aumentar su fidelización y de esta manera mejorar el funcionamiento interno de la empresa. Lo que le generará a la empresa un retorno sobre la inversión, del 150%, es decir por cada peso invertido, la empresa generará \$1,50, para fines del año 2022.

### **Palabras claves:**

Plan estratégico, comunicación interna, canales digitales de comunicación, industria de turismo, innovación digital

## **Abstract**

In this project, strategic planning was carried out for the Howard Johnson Hotel located in the town of Villa Carlos Paz, with the aim of proposing solutions to the different failures that could be identified. Among the most relevant solutions, I could identify the inefficient Internal Communication with employees, which has an external impact on the client. As well as the communication channels used and the lack of implementation of innovative digital tools. Therefore, I sought to define a planning process through growth strategies, especially focused on internal and external communication, from the culture and business philosophy, through the training of managers, the implementation of Innovative digital tools and the elimination of physical billboards, which go against the sustainable pillar of the organization, as well as a more dynamic and efficient management of the social networks that the company already develops. The main goal was to increase the profitability of the company by the end of 2022. Through the case report made, it was possible to demonstrate the viability and feasibility of the strategic planning proposed in the institutional project, which will allow to improve its position as a hotel and the image that customers capture in order to increase their loyalty and thus, they will be able to improve the internal functioning of the company. What will generate a return of the 150% of the investment, that is, for each peso invested, the company will generate \$ 1.50 by the end of 2022.

## **Key Words**

Strategic plan, internal communication, digital communication channels, tourism industry, digital innovation

## Índice de Contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción .....   | 6  |
| Análisis de la situación.....                              | 10 |
| Análisis Externo de la organización.....                   | 10 |
| Sector político .....                                      | 10 |
| Sector Económico .....                                     | 11 |
| Sector Social.....   | 11 |
| Sector Tecnológico.....                                    | 12 |
| Sector Ecológico .....                                     | 13 |
| Sector Legal .....   | 13 |
| Análisis del Micro Entorno - Cinco Fuerzas de Porter ..... | 14 |
| Competidores .....   | 14 |
| Ingreso de nuevos competidores .....                       | 14 |
| Poder de Negociación con clientes.....                     | 14 |
| Poder de Negociación con proveedores .....                 | 15 |
| Productos o servicios sustitutos.....                      | 15 |
| Análisis Interno .....                                     | 16 |
| Cadena de Valor .....                                      | 16 |
| Marco Teórico.....   | 19 |
| Diagnóstico y Discusión.....                               | 22 |
| Plan de Implementación.....                                | 24 |
| Objetivo general .....                                     | 24 |
| Objetivos específicos .....                                | 26 |
| Alcance.....   | 26 |
| Tácticas a desarrollar.....                                | 26 |
| Presupuesto Final .....                                    | 32 |
| Retorno de la Inversión .....                              | 32 |
| Diagrama de Gantt .....                                    | 34 |
| Conclusiones Finales.....                                  | 35 |
| Recomendaciones Profesionales .....                        | 37 |
| Referencias.....   | 39 |
| ANEXO.....   | 41 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1, Pasos a desarrollar táctica I .....   | 28 |
| Tabla 2, Pasos a desarrollar táctica II .....  | 29 |
| Tabla 3, Pasos a desarrollar táctica III ..... | 31 |

## Índice de Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1, Presupuesto final .....                            | 32 |
| Ilustración 2, Diagrama de Gantt – Proyecto de Comunicación ..... | 34 |
| Ilustración 3, Planes de redes sociales .....                     | 45 |
| Ilustración 4, Modelo de cámara de foto a utilizar .....          | 46 |

## **Introducción**

El presente reporte de caso bajo la disciplina de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se desarrolla con el objetivo de presentar una planificación estratégica que brinde mediante Estrategias de Crecimiento, tácticas que mejoren el ingreso y la rentabilidad del hotel al mismo tiempo de mejorar la competitividad con respecto a sus competidores directos e indirectos, mejorando sus indicadores más allá de la gran contracción y los hostiles escenarios económicos actuales para el Hotel Howard Johnson, ubicado en la Ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba.

La Ciudad de Villa Carlos Paz es el principal destino turístico de Córdoba y uno de los más visitados del país. La principal actividad económica se basa en el turismo, lo cual se ve reflejado en la gran oferta de bienes y servicios hoteleros, gastronómicos y teatrales. La ciudad se destaca por su agradable clima serrano y atractivos paisajes, como los diversos balnearios y el dique San Roque, el reloj Cucú, la aerosilla, el cerro La Cruz, los teatros, el Rally, su costanera, sus casinos y algunas discotecas nocturnas se han convertido con el tiempo en emblemas de la ciudad reconocidos a nivel nacional.

Haciendo referencia al hotel y su historia, 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 donde en el año 2011, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz.

Dicha empresa es una organización familiar, dedicada al alojamiento 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, 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 Elliott, 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 de habitaciones en particular, 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.

Una de las cualidades más destacadas del hotel es que está 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.

Una vez analizada en profundidad la empresa y su historia, y con ansias de poder concretar el fin de este informe, es que se detectaron aspectos a mejorar con respecto a la organización, considerándolas actualmente como debilidades que posee.

En primer lugar, como debilidades visibles de la organización; la misma contrata personal oriundo de la zona, lo cual puede ser complicado al tratarse de una cadena internacional y de gran nivel, ya que muchas veces las personas no cuentan con conocimientos de lenguaje apropiado o conocimientos específicos sobre el trato de este tipo de hoteles, lo cual podría ser solucionado manteniendo dicha iniciativa, pero mejorándola desde la mano de la empresa mediante jornadas de capacitación extendidas sobre el tema.

Otra debilidad descubierta es la falta de comunicación interna eficaz, ya que la misma tiene falencias en la forma y tiempo de trasmitirla al personal, ya que se hace en los momentos de relax del empleado y mediante formas no apropiadas para un hotel de dichas características, interrumpiendo tiempos de esparcimiento como sociabilización entre los empleados en horas de descanso.

En tercer lugar, la empresa posee una baja demanda hotelera en época de invierno generando erogaciones económicas por encima de ingresos que el mismo hotel genera en dicha época del año, invitando a trabajar en dicho reporte de caso, sobre estrategias para incentivar la demanda hotelera en época invernal.

Finalmente, y en relación a su visión sustentable que posee, la empresa se considera parte de una cadena de hoteles sustentables, pero sus canales de comunicación no reflejan los mismos valores ya que la mayor parte de los comunicados internos se realizan mediante carteles impresos en papel presentados en los espacios comunes.

Una vez definido lo anterior y expuestos los cuatro problemas más visibles de la empresa; dicho reporte de caso buscará brindar tácticas a la organización en post de resolver sus problemas de comunicación interna en relación a la forma y tiempos que la misma es compartida hacia los empleados de la organización; buscando por un lado la profesionalización del sistema de comunicación interna por medio de herramientas que faciliten su entendimiento y comprensión en tiempos de trabajo y no de descanso y, por otro lado, que las mismas vayan de la mano de técnicas digitales o innovadoras acordes a la visión sustentable que posee la empresa sobre el cuidado de los recursos que puede dañar el medio ambiente, por ejemplo el papel, el cual es el principal recurso utilizado para brindar información tanto a los clientes como empleados dentro de la empresa en estos días.

Finalmente, y para llevar a cabo dicho trabajo en relación con las falencias antes descritas y para lograr el objetivo final del mismo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio.

En primer lugar, haciendo referencia a un antecedente teórico; se destaca una tesis de grado cuya temática consiste en las estrategias de marketing online: el caso de las agencias de viajes como entidades turísticas en Argentina. Según esta investigación, Internet se ha convertido sin dudas en una herramienta que permite establecer una comunicación bidireccional y frecuente con los clientes con el objetivo de crear una relación de largo plazo. Además, remarca el crecimiento de las compras por Internet año a año debido a que los consumidores van aumentando su confianza, siendo Argentina el país con mayor penetración en Internet y el que cuenta con mayor cantidad de usuarios en banda ancha. Las razones del incremento del consumo online se deben al aumento de la clase media, el acceso a las tarjetas de crédito, el auge económico, los cupones de descuento y el aumento de la oferta. Además, las ventajas que encuentran los consumidores al utilizar este canal son la comodidad, flexibilidad, rapidez, fácil acceso y personalización. Dicho estudio



enfatisa que las estrategias de marketing más utilizadas son el correo electrónico, redes sociales -Facebook principalmente- y Google AdWords(Cravero, 2013).

En segundo lugar y como antecedente de campo, se encuentra una investigación realizada por una revista científica de la Universidad de Alicante, España. En la misma se analiza el crecimiento de estas modalidades por el boom de Internet. Entre los aportes más importantes, se detalla que los empresarios que faciliten servicios de viaje vinculados deben prestar protección frente a la insolvencia para la devolución de los pagos que perciban y, en la medida en que sean responsables del transporte de pasajeros, para la repatriación de éstos, y deben informar a los viajeros en consecuencia.

Además, se indica que Internet permite comprobar instantáneamente la existencia real del proveedor del servicio o la veracidad del mismo y las condiciones en que se presta el servicio, lo que ha contribuido a aumentar la confianza de los consumidores en la información o en la utilización de la vía electrónica para la celebración de los contratos (ASENSI MERAS, 2015)

## **Análisis de la situación**

Una vez determinado lo anterior y para hacer un buen estudio de cómo llevar dicho objetivo a cabo y que sea efectivo, será vital realizar primeramente un análisis situacional para determinar cómo se encuentra la empresa tomando como variables de estudio tres aspectos, el sector externo por medio de un análisis PESTEL (Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) describiendo el marco de los factores macro ambientales de la compañía.

A sí mismo en segundo lugar y en complemento a lo anterior; es necesario un diagnóstico completo y certero para analizar la situación de la organización en cuanto a su micro ambiente por medio de la herramienta de Porter, investigando los competidores del sector, su grado de competitividad, el poder de negociación con los clientes, sus proveedores y la posibilidad de ingreso de productos sustitutos.

Finalmente, y para determinar un correcto análisis y generar un plan de intervención completo, será valioso el análisis interno de la empresa por medio de la Cadena de Valor.

## **Análisis Externo de la organización**

### *Sector político*

Las decisiones que puedan tomarse en las empresas, son seriamente afectadas o reguladas por el entorno político y social, esto quiere decir que las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión tributaria influyen en la decisión de cualquier estrategia. Para analizar esta dimensión se tienen en cuenta diversos indicadores como ser la composición y filosofía del gobierno y los opositores, las medidas en referencia a los negocios y a las industrias, la regulación de la balanza comercial, las perspectivas y restricciones impositivas, entre otros.

Con respecto al Plan Nacional de Turismo recibimos un turismo internacional en baja, con menos turistas en nuestro país y más argentinos eligiendo destinos en el exterior para sus vacaciones.

Con el doble objetivo de 1) atraer nuevos visitantes y 2) fomentar el turismo interno, estamos tomando iniciativas para posicionar a Argentina como principal destino turístico del continente y desarrollar los destinos regionales. Es por ello, que el Gobierno busca

avanzar con la ley de alquileres, una fuerte apuesta en las medidas que ha promovido impactando en el sector turístico en general. (Nacion, 2019)

#### *Sector Económico*

La provincia de Córdoba ofrece hoy un 30 por ciento más de plazas de alojamiento turístico que hace 10 años. Esa diferencia se agranda al 101 por ciento si se compara con el panorama de hace 20 años.

En dos décadas, se duplicó la cantidad de camas: de las 77.852 contadas en el verano del año 2000 a las 156.416 relevadas en 2019. En esos 20 años, se distinguen matices: entre 2001 y 2008 se dio el pico, con aumentos promedio del cinco por ciento anual. Luego fue decayendo y entre 2015 y 2019 se desaceleró aún más: los cinco últimos años juntos sumaron un 7% de camas.

Ese crecimiento más pausado en los últimos cinco años parece encontrar dos razones paralelas: la situación de crisis económica nacional se suma a la saturación del mercado, observada sobre todo en la categoría de cabañas, que había registrado un boom en los años anteriores y explicaba el notable incremento de plazas que evidenciaban los valles de Traslasierra y de Calamuchita.

Las expectativas para el 2019 con miras al 2020, es que el ingreso de las familias recupere parte de lo perdido en 2018. Estadísticamente, la economía posiblemente cierre en 2019 con un segundo año consecutivo de caída del PBI en el acumulado anual. Sin embargo, los economistas plantean que entre el segundo y el tercer trimestre la actividad comenzará a repuntar. La diferencia tiene que ver con un fenómeno estadístico por cómo fue dándose la recesión este año y por cómo puede evolucionar la economía en 2019. (Lafuente, 2018)

#### *Sector Social*

El descontento de la población argentina es generalizado. La inflación, el desempleo y la pobreza en el país aumentan y las políticas que ha llevado a cabo el gobierno de Mauricio Macri no han tenido el efecto esperado, la crisis se ha sostenido en el tiempo y no se vislumbra un fin próximo.

La preocupación por la inflación supera en agosto nuevamente la barrera del 40% acumulado, y junto a la preocupación por el desempleo, impulsan las preocupaciones económicas al 58,9%.

La percepción negativa de la situación actual del país llega al 73,1%, mientras que los que consideran que hoy el país está mejor que un año atrás sólo representan el 4,4%. La misma visión negativa sobre el presente se verifica a la hora de evaluar la situación personal de cada uno, ya que el 69,2% cree que su situación empeoró en el último año, y sólo el 5,1% cree que mejoró (Del Solar, 2019)

Además, un 35% de los trabajadores se encuentra en situación irregular, sin seguridad social.(Indec, 2018)

Todo ello y en relación al tema en estudio, se lo traslada a las preferencias de consumo de su día a día; es evidente y entendible la elección de consumo de un producto o servicio determinado el cual puede ser vital para su desarrollo personal en vez de optar por el uso de un hotel por una temporada estival o un plazo de descanso para relajar o de vacaciones.

### *Sector Tecnológico*

El ministerio traza un plan a corto y mediano plazo, denominado Argentina Innovadora 2020, donde se propone aumentar la planta de investigadores a un 10% anual y focalizar las investigaciones en áreas prioritarias como la biotecnología y las energías para más adelante pasar a la innovación tecnológica propiamente dicha en investigación y desarrollo para los mercados en general donde la misma en los últimos años estuvo marcada por un claro retroceso a nivel general impidiendo a mercados como el tecnológico, turístico, automotor como de salud, innovar y desarrollarse a espejo de las grandes potencias mundiales, no por falta de capacidad sino por falta de inversión y presupuesto.

Dicha iniciativa genera un futuro prometedor para la industria argentina que de cumplirse, los mercados podrán avanzar tecnológicamente acortando tiempo de proceso, producción y prestaciones de sus servicios(innovadora, 2019)

### *Sector Ecológico*

Que puede hacer el sector hotelero en relación a su medio ambiente cercano:

- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad; y promover oportunidades de aprendizaje.
- Un desarrollo sostenible efectivo, solo podrá conseguirse haciendo llegar a toda la población valores éticos y responsables en materia ambiental, económica y social.
- El turismo impacta de forma directa sobre un amplio número de personas, cuya educación será clave para conseguir un turismo sostenible efectivo.
- Las empresas del sector tienen varias vías para contribuir a este objetivo llevando a cabo programas de formación para visitantes y empleados, a través de proyectos de desarrollo comunitario y concientizando a la sociedad de una forma responsable de hacer turismo. Las empresas deben prestar especial atención en beneficiar a los jóvenes, las mujeres, las personas mayores, los pueblos indígenas y las personas con necesidades especiales. (ithargentina.com.ar, 2019). Específicamente el sector entonces podría:

Operar de una forma sostenible, sana y segura para las comunidades locales, los turistas y los empleados, contribuyendo al bienestar de todos ellos. Poner en marcha planes adecuados de seguridad e higiene y llevar a cabo las medidas oportunas para prevenir accidentes o problemas de salud entre los turistas y empleados.(ithargentina.com.ar, 2019)

### *Sector Legal*

Con un tipo de cambio real alto, en los últimos tiempos se registra un saldo negativo en el flujo de turistas. El año pasado ingresaron dos millones de personas y salieron tres millones; fue el déficit más alto desde 2009 y la tendencia se mantiene en lo que va de este año.

En ese marco, el Ieral (Instituto de Investigaciones de la Fundación Mediterránea) presentó una propuesta impositiva para favorecer el turismo interno. La propuesta implica la devolución de impuestos a los turistas locales y el impacto fiscal se minimizaría por los incentivos a formalizar los cuales generarían un menor impacto en la actividad interna.

La propuesta incluye la deducción o pago a cuenta de Ganancias de los impuestos pagados en las compras relacionadas con el turismo, equivalente al IVA implícito en la operación. Hay dos posibilidades: que el turista tome el equivalente del IVA como un pago a cuenta (mayor beneficio para la persona, mayor costo fiscal) o que se lo considere un gasto deducible de Ganancias. (Origlia, 2017)

## **Análisis del Micro Entorno - Cinco Fuerzas de Porter**

### *Competidores*

Con respecto a los competidores, en la industria hotelera podemos diferenciar dos tipos de competidores. Por un lado, aquellos establecimientos de la industria que responden por ser hoteles de lujo de cuatro o cinco estrellas, centrandos sus actividades en la elegancia, comodidad, seguridad, calidad y servicio personalizado a sus clientes, donde los mismos poseen un poder de competitividad alto debido a que en la industria existen pocos hoteles en cuanto a dichas cualidades y características; como lo pueden ser cadenas internacionales Howard Johnson, Amérian, Eleton Resort, cadena Quorum, Interplaza Hotel, NH Panorama, Holiday Inn, y cadena Sheraton, entre otros.

Pero, por otro lado, encontramos en la industria aquellos hoteles de dos a tres estrellas, cuyo nivel de competitividad es bajo debido al servicio que ofrecen y la cantidad de gente que los demanda, lo que genera una mayor oferta que demanda de la misma.

### *Ingreso de nuevos competidores*

Con respecto al ingreso de los nuevos competidores, el sector hotelero posee altas barreras de entrada, la cual está determinada por la gran inversión que se necesita para posicionarse en el mercado, por la cantidad de rigurosidades que se deben cumplir, pero sobre todo por el know-How que deben tener los propietarios sobre la industria y como dicha capacitación u experiencia es transmitida a los empleados generando una ventaja competitiva con respecto a cualquier competencia.

### *Poder de Negociación con clientes*

Con respecto a los clientes, la industria puede contar con diferentes segmentos de clientes, siendo aquellos el turismo familiar, contingentes o turismo en grupo como jubilados o estudiantes como también así, empresas. En relación a ello, su poder de negociación para con los clientes es bajo a medio, ya que al trabajar con grupos grandes se

puede llegar a invertir en una propuesta superadora para poder alcanzar la aceptación del cliente.

Además, en cuanto al poder adquisitivo de los clientes, la empresa va a tener un mayor poder de negociación para aquellas personas que posean un alto nivel de ingresos, hospedándose en hoteles de cuatro a cinco estrellas, excluyendo a los clientes con poder adquisitivo más bajos por tratarse de hoteles de lujo.

#### *Poder de Negociación con proveedores*

En relación a la industria, el mismo es bajo debido a que los otros competidores del mercado ofrecen el mismo servicio que brindan otras empresas del rubro, y al querer negociar con un proveedor su poder de negociación cae ante ellos, ya que, si no pueden venderle a un determinado hotel, poseen otros competidores que si lo van a adquirir.

Entre los principales proveedores de la industria hotelera se encuentran: proveedores de ropa blanca (sábanas, toallas), proveedores de ropa de cama (mantas, cortinas, colchas, cubrecamas, acolchados), proveedores de amenidades (productos como cofias de baño, jabones, shampoo), proveedores de lavandería y limpieza (jabón en polvo, aromatizantes) y proveedores de colchones (almohadas, espumas, resortes).

Ahora cabe aclarar; que mientras más grande sea el consumo y de mejor calidad, mayor será el poder de negociación que poseerá el Hotel al ser una empresa atractiva para los proveedores, tanto por la seriedad a la hora del pago, los procesos estandarizados, la fidelidad y el volumen de consumo.

#### *Productos o servicios sustitutos*

Existe una gran cartera de productos y servicios sustitutos, desde departamentos, casas, hoteles, apart hoteles, cabañas o campings, entendiéndolos no así por la calidad del servicio que brindan sino por el servicio en si ofrecido, en este caso, el alojamiento específicamente.

## **Análisis Interno**

### *Cadena de Valor*

Luego del análisis externo, se considera importante hacer un análisis interno de la compañía, a través de la Cadena de Valor, guiándonos de la información brindada por (Canvas, 2019).

### *Actividades Primarias*

- **Logística interna:** a través de un recepcionista, se recibe a los clientes y se los asesora sobre el servicio, ya sea personalmente, por teléfono, a través de la página web o redes sociales. Luego, se procesan los pedidos y se gestiona la reserva a través de un formulario. Luego del check in, se hace entrega de la llave y habitación correspondiente.
- **Operaciones:** se llevan a cabo de manera ordenada a través de procedimientos estandarizados, las distintas actividades: de alojamiento, el servicio de restaurant, el uso de las piscinas, las actividades para los chicos dentro del KidsClub, los eventos y reuniones empresariales dentro del salón, el Spa que se encuentra tercerizado al igual que el restaurant ofreciendo actividades de recreación y relax.
- **Logística externa:** una vez que el cliente abandona la instalación, debe entregar la llave de la habitación antes de las 12 del mediodía, se realiza el checkout generando la factura con todos los servicios utilizados por el cliente.
- **Marketing y Ventas:** tiene un fuerte equipo de ventas y se desarrollan acciones de Marketing enfocado al turismo individual (Redes sociales, sorteos en radios, publicidad en televisión, portales digitales, realización de eventos propios, convenio con shoppings), al turismo corporativo (diarios y revistas, alianzas estratégicas con consultoras, Fam tour, regalos empresariales) y al turismo estudiantil, de jubilados y agencias (Fam tour al costo, Workshops, contacto directo).

El Hotel Howard Johnson define que las acciones que mayor repercusión tienen en el público son los convenios con artistas.



- Servicio: además de ofrecer el más completo servicio de alojamiento que se adapta a todas las necesidades, ya sea individuales o corporativas. También ofrece servicio de Spa, Restaurant, un sector especial con juegos y actividades para dejar a los niños, y la posibilidad de realizar eventos empresariales en un salón diferencial.

#### *Actividades Secundarias*

- Recursos Humanos: cuenta con un personal de 80 personas permanentes, tienen políticas de trabajo y normas, procedimientos formales, pautas de trabajo que se informan al personal a través de una inducción al ingresar a la compañía. El personal es una de las piezas más valiosas ya que no sólo se los guía en su adaptación, sino que les permiten crecer y desarrollarse en la empresa, depositando absoluta confianza en cada uno de ellos.
- Tecnología: utilizan tres sistemas informáticos internamente. Y además realizan acciones de marketing y publicidad a través de las distintas redes sociales y campañas publicitarias.
- Infraestructura: es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de trayectoria, con más de 800 hoteles alrededor del mundo.  
Cabe destacar que, desde su infraestructura, el hotel promueve una cultura ambiental para ser sustentable tanto en la gestión propia como en los huéspedes, a través de la instalación de juegos reciclados, la división de residuos en distintos cestos y carteles para concientizar.
- Abastecimiento: cuenta con un área de compras que tienen procedimientos claros y formalizados para el aprovisionamiento de los insumos necesarios para el cumplimiento de las distintas actividades mencionadas.

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, los de mediano y de largo plazo; donde el área de gestión tratará de cumplirlos utilizando sistemas de gestión digitales. 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 luego, repararlos y evitar que se repitan. Es decir, la empresa no posee dentro de su estructura estratégica un cuadro de mando integral que corrobore las acciones a medida que van ejecutándose evitando que las mismas generen perjuicio en la empresa en el largo plazo.

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 formales; privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, el trabajo en equipo y por, sobre todo, el compañerismo. Esto puede generar problemas a futuro ya que por un lado posee una cultura burocrática, seria; pero por otro lado no cumple con normas o el respeto a los empleados en los tiempos y manera de compartir una información.

## Marco Teórico

El marco teórico del presente Reporte de Caso, será desarrollo en primer lugar de la mano de la herramienta elegida: “Planificación Estratégica”; seguido de la estrategia a utilizar, “Estrategia de Crecimiento” y, por consiguiente, tácticas en relación a la “Comunicación Interna” buscando resolver la problemática planteada junto a la “tecnología” como la “innovación”, las cuales se redactarán en base a autores a continuación:

En primer lugar, el plan estratégico es un plan de acción realizado por parte de los directivos de la organización en la actualidad, que determina la forma de trabajo en el futuro, este plan tiene como objetivo lograr la competitividad de dicha empresa y satisfacer los intereses de la misma. Este proceso debe estar adecuado a las necesidades de la empresa y principalmente debe ser acorde al tamaño de la misma. (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012)

La planeación que se realiza en los altos mandos de una organización y que determinan el rumbo a mediano y largo plazo, recibe el nombre de Planeación Estratégica. Es aquí donde se define la misión y la visión de la empresa, así como también los lineamientos que servirán de guía al resto de la organización al momento de tomar decisiones y de poner en marcha las diferentes tácticas y objetivos específicos de cada área, teniendo en cuenta múltiples aspectos, tanto internos como externos a la organización. Para ello, se realiza un exhaustivo análisis de los elementos incontrolables e imprevisibles, dedicando todos los esfuerzos en generar herramientas y mecanismos para poder sortear situaciones de incertidumbre que podrían llevar a la organización a escenarios inesperados. Es por esto que se vinculan capacidades, recursos, fortalezas y debilidades, entendiendo a la organización como un sistema en el que cada una de sus partes será sumamente importante a la hora de enfrentar los diferentes cambios que irán ocurriendo durante su desempeño en el mercado. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Dentro de la planificación estratégica, existen diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo para cumplir con el fin buscado; una de ellas es la Estrategia de Crecimiento, la cual es un grupo de estrategias que explican y permiten desarrollar la dimensión empresarial referida no solo a la abarcabilidad en el mercado, sino también en el tamaño

mismo de la organización; tamaño que puede ser entendido físicamente o de manera intangible, ya que una empresa puede crecer estructuralmente en recursos y también en capacidades.

Según (Sainz de Vicuña Ancin, 2012) una empresa puede optar por dos tipologías de estrategias de crecimiento. Por un lado, la externa, que significa concentrar su desarrollo mediante la vinculación, alianza o integración a otras compañías del sector y por otro la estrategia de crecimiento interna, que estipula el desenvolvimiento y perfeccionamiento de las metodologías de trabajo que la organización desarrolla, y allí entonces se concentra en aspectos que la misma maneja con antelación pero que necesita afinar en su rodaje. Esta última será la utilizada en el presente reporte de caso.

Una de las estrategias de crecimiento interna puede ir de la mano de la comunicación interna; la cual es una acción comunicativa que sirve para relacionar y profesionalizar la comunicación dentro de una institución donde la misma no solo tenga beneficios internos sino también con el público ajeno a la empresa que lo rodea, o bien con su grupo de interés. (Avilia Lammertyn, 1997)

Quien controla los procesos llevados a cabo para la comunicación interna, es el área que maneja las Relaciones Públicas o en su defecto el área de Recursos Humanos de la empresa. Ésta debe planificar qué, cómo, cuándo y a quién le comunicará un acontecimiento y con qué fin. Esta tarea es indispensable a la hora de crear y mantener los vínculos internos dentro de una organización donde dentro de ella la comunicación; “es la actividad que ayuda a establecer y mantener unas líneas de aceptación y cooperación, entre una organización – empleados o grupos de interés”(Grunig & Hunt, 2007, pág. 53).

La comunicación interna para que sea eficiente en los tiempos de hoy debe ir de la mano de la innovación y tecnología donde las empresas consiguen ventajas competitivas. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas. Un sector, empresa u industria; tendrá éxito si posee ventaja competitiva respecto a los mejores competidores del mercado de la mano de lo digital como tecnológico. 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.(Porter, 1990).

Estos factores descriptos anteriormente; analizados y realizados de manera eficiente dentro de una empresa, son los que generan a futuro una ventaja competitiva, donde la misma debe ser comunicada y transmitida a su público por medio de su proactivo y eficiente desarrollo interno para obtener mayor clientela tal como lo expresan los autores (Grunig & Hunt, 2007) que indican 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 los procesos internos, sino que los mismos tengan alcance externo para su excelencia.

Es por ello que junto con lo expresado por el autor anterior y (Sainz de Vicuña Ancin, 2012), es que se busca posicionar a la empresa en su mercado aumentando su participación de la mano de un plan estratégico junto a acciones en relación a las comunicaciones internas.

## **Diagnóstico y Discusión**

El desarrollo de las nuevas tecnologías, innovaciones digitales, como la manera en que los empleados de una organización imponen sus derechos y preferencias, son factores que toda empresa debe atender y leer si quiere seguir siendo eficiente internamente y así poder ganar competitividad en el mercado en el que se desarrolla.

En relación a ello, es que la organización en estudio, tiene falencias de peso al momento de ofrecer una propuesta de calidad en relación a la forma y manera de desarrollar su comunicación interna y por ende a los canales comunicaciones que utiliza para llevarla a cabo. La empresa, no posee una plataforma digital o medio de comunicación innovador que satisfaga por completo las necesidades y/o expectativas de sus empleados lo que trae aparejado la imposibilidad de desarrollar su trascendencia en la forma correcta, lo cual es un incentivo a mejorar promoviendo maneras eficientes de hacerlo y a la vez por medios sustentables continuando con el valor interno que posee la empresa de cuidar el medio ambiente por el uso de recursos renovables o que no dañen al medio. Sin estas debilidades a tratar, la empresa se enfrenta a grandes problemas como pasar por alto oportunidades, defectuosa asignación de recursos, ineficiencia, barreras hacia el cumplimiento de sus objetivos, gran incertidumbre, desventaja competitiva como frustración por parte de la gerencia.

Para poder lograrlo, la empresa posee grandes fortalezas internas como oportunidades del medio externo, que le juegan una buena partida incentivando a la profesionalización de estas debilidades ya que; en primer lugar, Howard Johnson Villa Carlos Paz es una organización muy exitosa en su mercado y posee prestigio social como económico muy importante. También la organización posee una cartera de clientes y proveedores definida, pudiendo ser punta pie inicial para poder captar nuevos demandantes como futuros mercados, fidelizándolos y expandiéndolos a cada uno de ellos una vez resueltas sus falencias internas. Además, 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 sólo 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.

Es decir, se observa una clara oportunidad de poder generar tácticas que promuevan y beneficien la falencia visible en la comunicación interna de la mano de procesos innovadores; promoviendo o buscando mejorar dos cosas: la forma de comunicar la información o directrices desde los mandos altos a mandos medios y clientes; y en segundo lugar, que el mismo vaya de la mano de la sustentabilidad que persigue la organización donde la empresa pueda crecer internamente y a la vez, repercutir en su mercado externo buscando una mayor ventaja competitiva y participación.

Pero para ello no deberá de dejar de investigar o estudiar como el sector externo le puede afectar. Donde se vislumbra que Argentina está atravesando una crisis económica muy grande, tal como está sucediendo a nivel mundial. Además, los hábitos de los consumidores han cambiado, siendo factores vitales a tener en cuenta para no perder mercado y continuar siendo competitivos.

## **Plan de Implementación**

A continuación, se presenta el plan de implementación compuesto por un objetivo general y objetivos específicos, a través de los cuales, se proponen 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. Se propone la siguiente:

“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**

Aumentar en un 20% las utilidades de la empresa para fines del año 2022 en comparación al año 2018 por medio de la implementación de herramientas de comunicación eficientes y sustentables enfocadas en eficientizar la comunicación interna con repercusión en el cliente.



*Fundamentación:*

Una vez determinado el objetivo general, es momento de justificarlo desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. En primer lugar y realizando un análisis como estudio económico – financiero de la empresa y tomando en consideración aspectos externos a la misma 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 Resultados proporcionado por la empresa, los ingresos crecieron aproximadamente en un 35,59% en el año 2018 en comparación al 2017. Por lo que se observa que nuestro objetivo planteado es posible de cumplir para el año 2022.

En segundo lugar y desde el punto de vista cualitativo; se vislumbra una oportunidad de que, por medio de una eficiente comunicación interna, la misma repercuta externamente en la organización maximizando sus utilidades; es decir, si la empresa incorpora un sistema digital donde el fin sea el almacenamiento y el traspaso de información de los mandos altos y medios de la empresa al área operativa, como así también capacitaciones a los mandos más bajos de la empresa en cómo comunicarse y tratar al público meta; los mismos permitirán una eficiente metodología y forma de comunicar directrices, y cómo quieren los mandos superiores que los colaboradores trabajen en la empresa para su mantenimiento como con el trato al cliente cuando llega al establecimiento; dicha iniciativa promoverá que los clientes vivencien un buen trato cordial generando un interés apelativo para volver a elegir al hotel en tiempo futuro. Así mismo, si la empresa rediseña sus páginas webs como redes sociales junto a una identidad más visual y en cercanía con el cliente por medio de novedosos posteos diarios; los mismos generarán en el receptor ganas de visitar el hotel, utilizar sus servicios, promociones, instalaciones, dejando en claro como una diversificación y eficientización en la manera de comunicar desde adentro de la empresa hacia el exterior puede una vez más generar en el cliente un interés mayor de volver a elegir el hotel y por ende generar mayores ingresos para la organización haciendo crecer sus utilidades en comparación a años anteriores gracias a la iniciativa de dichas acciones o tácticas que serán descriptas de manera completa líneas abajo.

### **Objetivos específicos**

- Acrecentar en un 70% la interacción supervisores – empleados para mediados del año 2020 en comparación al año 2019, promoviendo la cultura y filosofía empresarial de la organización para con los empleados como estos últimos con el cliente.
- Reducir el tiempo muerto de trabajo en un 75% para fines del año 2020 en comparación al año 2018 mediante un manejo eficiente y sustentable de la información con los empleados de la empresa.
- Perfeccionar en un 70% el capital humano de la empresa para un mejor desempeño de las operaciones diarias e internas con repercusión en el cliente, para fines del año 2021.
- Lograr un 60% la reincidencia de clientes para fines del año 2022 con respecto al año 2018 buscando garantizar una adecuada interacción de la empresa y sus valores con nuestros clientes.

### **Alcance**

- Temporal: el horizonte temporal de esta propuesta se enfoca para fines del año 2022.
- Geográfico: la propuesta tendrá una aplicación tanto local como nacional.
- De Contenido: la propuesta abarcará la aplicación de la herramienta Planificación Estratégica, definida en el marco teórico.

La idea base de la implementación de la propuesta está en beneficiar la comunicación interna a través de procesos innovadores; buscando mejorar la manera de comunicar la información a los colaboradores, y a la vez, promover la eficiencia en la gestión diaria, permitiéndole a la empresa crecer internamente, en busca de mayor participación junto al profesionalismo en los procesos internos de los recursos humanos de la organización.

### **Tácticas a desarrollar**

Luego de definir los objetivos, tanto general como específicos, se proponen las siguientes tácticas para resolver las problemáticas presentadas, en respuesta a los mismos:

## **Táctica 1: “Programa Interno de Comunicación”**

### Descripción de la acción:

Se propone comprar un sistema de comunicación digital donde todos los gerentes y mandos medios tengan la posibilidad de compartir directrices, normas, políticas y diferente información importante, (como la manera que ellos pretenden que un hotel de dichas características reciban o traten a un cliente), orientada a todos los empleados por un mismo y único canal evitando el uso de papeles impresos y pegados en las paredes y, por otro lado evitar que este traspaso de información se de en horarios de descanso. Donde por dicha aplicación los empleados podrán acceder en cualquier momento del día.

Además, dicho sistema, busca la conexión y comunicación de sus usuarios aportando ideas al proceso creativo del equipo y creando una red interna, segura y privada de comunicación en la empresa para comunicados generales y temas de interés donde uno de los principales beneficios es crear una comunicación transversal y sin intermediarios, es decir solo supervisor – empleado, evitando malos entendidos y agregándole por otro lado el feedback inmediato y conexión entre todos los colaboradores que trabajan en el hotel. Sus detalles serán determinados en el sector Anexo I, inciso 1.

Pasos a desarrollar:

Tabla 1, Pasos a desarrollar táctica I

| Plan   | Recursos  |   |                    | Tiempo |                            | Servicio tercerizado | Presupuesto   |
|--|---|---|--------------------|--------|----------------------------|----------------------|---|
|  | Humanos (responsables)  | Materiales                                    | Técnicos           | Inicio | Fin                        |                      |   |
| Búsqueda y comunicación con cuatro empresas locales y/o de Córdoba encargadas de realizar estos tipos de software. | Gerente de Administración y empresa oferente del servicio                                 | Teléfonos, computadoras                       | -                  | ene-20 | feb-20                     | no                   | \$ 0  |
| Elección de empresa encargada de ofrecer un sistema de dichas características                                      | Gerente de Administración y empresa seleccionada  | Teléfonos, computadoras                       | -                  | feb-20 | feb-20                     | no                   | \$ 0  |
| Determinar valor monetario de instalación como uso mensual y mantenimiento   | Charla entre Gerente de Administración y Gerente General de la empresa para su validación | Teléfonos, computadoras                       | -                  | feb-20 | mar-20                     | no                   | \$ 400,000 la compra de la licencia y \$7500 por su uso mensual y mantenimiento |
| Determinar convenio con las condiciones de compra e implementación del sistema                                     | Gerente de Administración   | Teléfonos, computadoras y documentación legal | Asesor legal       | abr-20 | may-20                     | si                   | \$20,000 honorarios legales   |
| Coordinar plazo de implementación y asesoramiento del sistema  | Gerente de administración y Asesor Externo  | Teléfonos, computadoras                       | Asesor del sistema | jun-20 | nov-20                     | si                   | \$0, capacitación incluida en el precio final de la instalacin                  |
| Uso del software de manera diaria en la empresa  | Todo el personal de la empresa  | Teléfonos, computadoras                       | -                  | nov-20 | diciembre 2020 en adelante | no                   | \$ 0  |
|  |   |   |                    |        |                            | <b>TOTAL:</b>        | <b>\$ 427.500,00</b>  |

Fuente: Elaboración propia (2019)

Control:

Se llevará a cabo un monitoreo semestrala través de los reportes extraídos de la aplicación ya que la misma brindará la cantidad de usuarios que revisan y entran a la plataforma en el tiempo estipulado, como también asi a la interacción de información entre sus miembros.

**Táctica 2: "Proceso de Capacitación Interna"**

Descripción de la acción:

Para que la implementación de la táctica anterior sea eficiente, es imprescindible capacitar al personal a través de un programa de Comunicación Integral, como así también

en el funcionamiento de la nueva herramienta. Se plantea capacitar al mando operativo de la empresa que son quienes tienen contacto más directo con los clientes; a través del desarrollo de las competencias requeridas de su puesto de la mano de asesores externos donde dicha actividad estará organizada por el área de Recursos Humanos con el fin de potenciar los resultados del sector, mejorando sus niveles de interrelación, autonomía, empoderamiento y efectividad en su comunicación; al mismo tiempo de compartir los valores y filosofía que tiene la empresa y como pretenden que repercutan las mismas en las operaciones diarias de los empleados. Se detalla en Anexo I, inciso 2.

Pasos a desarrollar:

Tabla 2, Pasos a desarrollar táctica II

| Plan  | Recursos  |  |             | Tiempo |        | Servicio tercerizado | Presupuesto  |
|---|---|--|-------------|--------|--------|----------------------|--|
|   | Humanos (responsables)  | Materiales   | Técnicos    | Inicio | Fin    |                      |  |
| Búsqueda y Comunicación con cuatro empresas locales y/o de Córdoba encargadas de realizar capacitaciones sobre comunicación interna en las empresas | Gerente de Recursos Humanos y empresa oferente del servicio                                 | Teléfonos, computadoras  | -           | ene-21 | feb-21 | no                   | \$ 0   |
| Elección del proveedor de servicio de capacitación  | Gerente de Recursos Humanos y empresa seleccionada  | Teléfonos, computadoras  | -           | feb-21 | mar-21 | no                   | \$ 0   |
| Determinar valor de la capacitación   | Charla entre Gerente de Recursos Humanos y Gerente General de la empresa para su validación | Teléfonos, computadoras  | -           | abr-21 | abr-21 | no                   | \$ 0   |
| Coordinación de las capacitaciones  | Gerente de Recursos Humanos y Asesor Externo  | Teléfonos, computadoras  | -           | may-21 | jun-21 | no                   | \$ 0   |
| Asesoramiento final   | Capacitador   | Teléfonos, computadoras, elementos de librería y medios audio visuales | Capacitador | jul-21 | dic-21 | si                   | \$ 21,000 por charla (una charla mensual durante seis meses) |
|   |   |  |             |        |        | <b>TOTAL</b>         | <b>\$ 126.000,00</b>   |

Fuente: Elaboración propia (2019)

Control:

El control será de manera bimestral tomando como parámetro de evaluación el desarrollo de los empleados en primer lugar y en segundo lugar, se realizará una encuesta a los gerentes de cada área para determinar el desempeño de sus colaboradores.

**Táctica 3: “Optimizar el uso de las redes sociales de la empresa.”**

Descripción de la acción:

Si bien la empresa en la actualidad, año 2019, posee redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter; se propone eficientizar dichos canales comunicacionales con una publicidad más fluída y atractiva hacia el cliente; con el fin de generar un mayor impacto sobre el público actual y la captación de clientes potenciales.

Esto es necesario ya que una vez capacitados y eficientizada la comunicación interna, es hora de potenciar la misma y expandirse en busca de captar mayor público externo. Para ello se propone contratar a un Community Manager que lleve adelante dicha tarea con la siguiente rutina:

Instagram: 1 posteo diario de foto o video con el fin de generar publicidad y 3 historias distintas. También se compartirá 1 anuncio publicitario semanal. Algunas de esas publicaciones serán sorteos en ocasiones especiales como día de la madre, padre, de la primavera, etc, para regalar servicios ofrecidos por el hotel como cenas gratis, días de spa, día de paseo por las instalaciones y uso de actividades al aire libre, descuentos en alojamiento, con el fin de generar publicidad y atraer nuevos clientes por dicho medio.

Facebook: 1 posteo diario de foto o video con el fin de generar publicidad también por ese medio.

Twitter: Una publicación diaria.

Dichas publicaciones en las tres redes sociales serán realizadas entre las 18 a 22 horas donde según estudios es el momento donde los usuarios más utilizan dichas redes. Los detalles ampliatorios de dicha táctica serán determinados en el Anexo I, inciso 3.

Pasos a desarrollar:

Tabla 3, Pasos a desarrollar tacita III

| Plan   | Recursos  |   |                   | Tiempo |                               | Servicio tercerizado | Presupuesto  |
|--|---|---|-------------------|--------|-------------------------------|----------------------|--|
|  | Humanos (responsables)  | Materiales  | Técnicos          | Inicio | Fin                           |                      |  |
| Coordinar reunión con tres Community Manager de Villa Carlos Paz | Gerente de Recursos Humanos y tres posibles oferentes de dicha tarea.                       | Teléfonos, computadoras                                   | -                 | ene-22 | feb-22                        | no                   | \$ 0   |
| Elección del Community Manager                                   | Gerente de Recursos Humanos y persona seleccionada.   | Teléfonos, computadoras                                   | -                 | feb-22 | mar-22                        | no                   | \$ 0   |
| Determinar plazos de publicación en cada red social              | Gerente de Recursos Humanos y persona seleccionada  | Teléfonos, computadoras                                   | -                 | abr-22 | may-22                        | no                   | \$ 0   |
| Determinar Honorarios mensuales                                  | Charla entre Gerente de Recursos Humanos y Gerente General de la empresa para su validación | Teléfonos, computadoras                                   | -                 | may-22 | jun-22                        | no                   | \$ 0   |
| Inicio de la gestión digital                                     | Community Manager   | Teléfonos, computadoras y cámara de Fotos de alta calidad | Community Manager | jul-22 | diciembre de 2022 en adelante | si                   | \$ 50.000 cámara de fotos y \$35.000 de sueldo mensual |
|  |   |   |                   |        |                               | <b>TOTAL</b>         | <b>\$ 85.000,00</b>                                    |

Fuente: Elaboración propia (2019)

Control:

El monitoreo y control se desarrollará de manera mensual en función de la cantidad de visitas como ventas recibidas por las redes sociales, determinando en un plazo de tiempo si la misma es viable o no y su respectivo análisis de rentabilidad.

## Presupuesto Final

Ilustración 1, Presupuesto final

Rubio, Agustina  
Córdoba-Argentina

Presupuesto Numero 1-1111

Howard Johnson Hotel-Carlos Paz Cordoba

Dirección: Azopardo, J. G. Artigas Esquina, X5152 Villa Carlos Paz, Córdoba  
Teléfono: 03541 21-3887

Fecha de emisión 13.11.2019

Tiempo de Validez 28.02.2020

|   | Description   | Unidad | Precio       | Total        |
|---|---|--------|--------------|--------------|
| A | "Programa interno de comunicacion"                            | 1      | \$427.500,00 | \$427.500,00 |
| B | "Proceso de capacitacion interno"                             | 1      | \$126.000,00 | \$126.000,00 |
| C | "Incentivo de uso de redes sociales"                          | 1      | \$85.000,00  | \$85.000,00  |
| D | Honorarios profesionlaes de asesoria y seguimiento hasta 2022 | 3      | \$100.000,00 | \$300.000,00 |

Subtotal without VAT \$938.500,00

IVA 21% \$197.085,00

**Total \$1.135.585,00**

Fuente: Elaboración propia (2019)

### Retorno de la Inversión

El retorno sobre la inversión es una métrica usada para saber cuánto la empresa va a ganar o perder a través de sus inversiones o de una inversión en particular (propuesta profesional del presente reporte de caso). Para calcular el ROI es necesario saber los ingresos totales de una empresa en un periodo determinado y su inversión.

El total a invertir en dicho reporte de caso según lo determinado líneas arriba es de \$1.135.585,00.



Una vez determinada la inversión a realizar es necesario saber las utilidades de la empresa (ingresos por ventas netas) en el último balance (2018), para a partir del mismo determinar la nueva utilidad de la empresa implementando dicho reporte de caso.

Según el objetivo general de la propuesta, se busca aumentar en un 20% las utilidades de la empresa para fines del año 2022 en comparación al año 2018 por medio de la implementación de herramientas de comunicación eficientes y sustentables enfocadas a eficientizar la comunicación interna con repercusión en el cliente de la empresa.

Como último dato, las utilidades de ventas netas la empresa en el año 2018 según (Canvas, 2019) fue de \$ 14.239.286,11. Lo que se determina que con el 20% más (\$2.847.857,22), la empresa obtendrá en el periodo de tiempo marcado \$17.087.143,34

**Calculo De ROI**

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

$$= ((2.847.857,22 - 1.135.585,00) / 1.135.585,00) * 100$$

=150% o por cada peso invertido se genera una ganancia de 1,5 pesos en el plazo de tiempo estipulado (fines del año 2022).



## **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 expresar que la empresa Howard Johnson de Villa Carlos Paz, tiene la posibilidad de generar cambios que le permitan una mejor organización de sus actividades internas y junto a ellas poder crecer externamente maximizando sus utilidades.

Que una organización no tenga determinado sus respectivas acciones para lograr sus objetivos en el tiempo es una clara debilidad ya que no le permite internamente acompañar a la visión y misión que posee la empresa externamente para su futuro. Es por ello que desde este trabajo personal se puede decir que la empresa tiene todas las herramientas para superarse, ya sea generando una mayor participación en su medio y, por consiguiente, un eficiente control interno de sus tareas desde el punto de vista de gestión como financiero, lo que le beneficiará a la hora de ganar tiempo en el desarrollo de las mismas y anticiparse a los problemas de manera rápida desde el punto de vista comunicacional en este caso.

Es decir, en relación a este último punto; dicho reporte de caso propone por medio de la profesionalización de su recursos humanos como de los canales de comunicación interna; asentar las bases para que en un futuro próximo la empresa pueda proponer a sus clientes actuales como potenciales un sistema de comunicación transversal donde su principal beneficio sea que ante una consulta o duda del interesado de manera repetitiva, el mismo no tenga que iniciar su consulta nuevamente, sino continuar con su gestión ya iniciada anteriormente mejorando la interacción como el tiempo de respuesta, es decir, en pocas palabras lograr la omnicanalidad tanto deseada por la compañía. Pero para ello, previamente sería necesario incentivar a su personal a encontrar la excelencia en su gestión diaria, como así lo expresan las tres tácticas determinadas líneas arriba.

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 con miras a perspectivas y posibles acontecimientos futuros, 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.

## Recomendaciones Profesionales

Para concluir el presente trabajo, se destaca que la implementación de las acciones desarrolladas, le permitirá a la empresa contar con las bases teóricas-prácticas y de análisis, para que una vez cumplido en los plazos determinados propuestos en dicho Reporte de Caso, genere a futuro nuevas y mejores acciones, integrando las estrategias con el accionar del día a día de la Institución. Es por ello, que a continuación, se enlistan una serie de recomendaciones que se considera que le ayudarán a la empresa a futuro una vez cumplimentadas las acciones propuestas para seguir creciendo en su mercado meta.

- ✓ Cuadro de mando integral para controlar de manera eficiente las tareas como también y de la mano de la comunicación interna; lograr un correcto proceso de omnicanalidad.
- ✓ Debe darse importancia al desarrollo continuo de capacitaciones de los empleados, aprovechando el espacio de desarrollo del software implementado; para que adquieran los conocimientos, habilidades y herramientas para interactuar en el entorno laboral, como cumplir con el trabajo que se les encomienda. Para ello, será recomendable realizar capacitaciones bimestrales de diferentes temas esenciales para el desarrollo de los empleados y su relación con el medio en temas que estén en auge de la actualidad, por ejemplo dos meses sobre sustentabilidad, dos meses sobre liderazgo, dos meses sobre informática y globalizaciones, entre temas varios.
- ✓ Analizar la implementación de alianzas estratégicas, principalmente para traer organizaciones empresariales, sobretodo en época invernal (baja demanda hotelera), por ejemplo, mediante el desarrollo de un nuevo espacio de Co-working, con packs que incluyan el uso de todas las instalaciones y hospedaje.
- ✓ Y finalmente, se le aconseja a la empresa diseñar un sistema de evaluación de desempeño, con el cual puedan definir los objetivos individuales de cada colaborador y así realizar evaluaciones semestrales, para que las personas en caso de ascender de puestos no sea por antigüedad sino por buen desempeño, y a la vez poder reconocer a quienes logran satisfactoriamente sus objetivos.

Teniendo en cuenta lo expresado con anterioridad, 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.

## Referencias

- answersoft. (19 de noviembre de 2019). Obtenido de <http://www.answersoft.com.ar/el-sistema/>
- ASENSI MERAS, A. (2015). *contratación online de servicios turísticos y paquetes dinámicos de turismo*. España: Universidad de Alicante.
- Avilia Lammertyn, R. (1997). *RRPP Estrategias y taticas de comunicacion integrada*. Buenos Aires: Revista Imagen.
- 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)
- Chiavenato, I. ..., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- consultoresdeempresas. (19 de noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.consultoresdeempresas.com/contacto/>
- Cravero, S. (2013). *Estrategia de marketing online: El caso de las agencias de viaje en argentina*. Buenos Aires: Universidad nacional de la plata.
- Del Solar, D. (10 de junio de 2019). *radiojgm.uchile.cl*. Obtenido de [radiojgm.uchile.cl: https://radiojgm.uchile.cl/crisis-economica-social-y-politica-las-diferentes-aristas-de-la-situacion-en-argentina/](https://radiojgm.uchile.cl/crisis-economica-social-y-politica-las-diferentes-aristas-de-la-situacion-en-argentina/)
- escribanos.org.ar/. (11 de noviembre de 2019). Obtenido de <http://escribanos.org.ar/servicios/>
- Grunig, J., & Hunt, T. (2007). *Direccion de las relaciones publicas*. Barcelona: Gestion 2000.
- Indec. (Diciembre de 2018). *Indec.gob.ar*. Obtenido de [Indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/nivel3\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=18](https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=18)

- innovadora, P. a. (2019). *www.argentina.gob.ar*. Obtenido de *www.argentina.gob.ar*:  
<https://www.argentina.gob.ar/plan-argentina-innovadora-2020>
- ithargentina.com.ar. (2019). Obtenido de  
[ithargentina.com.ar/observatorio\\_economico\\_hotelero.php](http://ithargentina.com.ar/observatorio_economico_hotelero.php)
- ivcpublicidad. (11 de noviembre de 2019). Obtenido de <https://ivcpublicidad.com/>
- Lafuente, E. (16 de diciembre de 2018). *www.lanacion.com.ar*. Obtenido de  
*www.lanacion.com.ar*:  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/54321campoconsumoempleodolarinflacion109876sectores-dinamicosobra-publica-y-construccioninversionesbrasilelecciones-nid2202780>
- lectusconsultora. (15 de noviembre de 2019). Obtenido de  
<https://www.lectusconsultora.com/quehacemos.html>
- mercadolibre. (24 de noviembre de 2019). Obtenido de *www.mercadolibre.com.ar*
- Nacion, S. d. (2019). *Plan nacional de infraestructura turistica*. Buenos Aires.
- Origlia, G. (17 de marzo de 2017). *www.lanacion.com.ar*. Obtenido de  
*www.lanacion.com.ar*: <https://www.lanacion.com.ar/economia/proponen-devolver-impuestos-al-turismo-interno-para-desalentar-viajes-al-exterior-nid2000069>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard-Deusto Business Review .
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2012). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración Estratégica. Textos y Casos*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A.



## ANEXO

### *Anexo I: Descripción de Tácticas*

#### 1) Programa Interno de Comunicación:

Yendo a la especificación del sistema a implementar, una vez elegida la empresa encargada de su ejecución, el mismo recibirá el nombre de “HJ ComInt”; donde todos los empleados tengan la posibilidad de compartir información por un mismo y único canal a la vez de interiorizarse sobre directivas del sector superior de la empresa a través de un click de distancia desde smartphone o de una computadora.

Específicamente la herramienta contará en principio con 4 categorías distintas:

Categoría 1: “Comunicaciones”: en la misma las áreas gerenciales y jefaturas podrán publicar las normas, instructivos y políticas, como así también toda información importante que deben tener en cuenta todos los colaboradores: aumentos de sueldos, bonos, incentivos, horarios y toda aquella información imprescindible. Por este motivo es la categoría más importante de la aplicación y cada vez que haya una publicación nueva, le llegará a cada persona una notificación en su celular y mail, a diferencia del resto de las categorías que sólo las verán cuando quieran entrar al sistema a ver las novedades.

Categoría 2: “HJ 360°”: en esta sección todos pueden compartir contenido, ya sea para dar feedback entre compañeros, entre distintas áreas, o desde colaboradores a jefes. Compartir logros, consultar cuando haya dudas sobre algún tema, publicar empleados destacados por algún logro, sorteos, premios, etc.

Categoría 3: “Sustentabilidad”: dos veces a la semana se publicarán buenas prácticas sustentables, avances y logros del hotel respecto a esta temática.

Categoría 4: “Desarrollo”: Se comunicarán cursos, webinars, workshops, videos, libros y distinto material para que puedan capacitarse en los temas principales cada uno de los colaboradores de la organización.

Ante la implementación de dicha herramienta la empresa contará con los siguientes beneficios:

- Acceder a comunicaciones bidireccionales con todos los colaboradores como así también comunicación horizontal entre las distintas áreas.
- Recibir opiniones en tiempo real, ya que se podrá reaccionar y comentar en todas las publicaciones en cualquier momento.
- Interactuar con el 100% de la nómina para promover su cultura.
- Permite subir fotos, videos, archivos, encuestas, realizar chats en vivo, entre otras funciones.
- Acelerar los procesos de transmisión y feedback de la información.
- Programar los posteos para que sean publicados en horarios laborables, y no en los de descanso.
- Filtrar información para que sólo se publique para todo el personal lo que es común al grupo, y lo que es solo para algún sector podrán filtrar para que lo vean quienes corresponden únicamente.
- En caso que sea de urgencia, dicha aplicación tendrá la posibilidad de generar mensajes de carácter de urgencia entrando en el sistema receptor como prioridad ante un sonido diferenciador de las demás notificaciones.

Es decir una vez redactado lo anterior; esta propuesta tiene como eje central generar un medio de comunicación eficiente para la empresa y a la vez, que el mismo sea sustentable en relación al medio ambiente, evitando el uso de impresiones en papel para transmitir la información y además, el uso de estas redes digitales, permitirá que el empleado revise dicha información en su tiempo de trabajo, evitando el uso de tiempo de recreo de los mismos para informarles directivas.

Otro punto importante que se pretende es que la misma sea o invite a la bidireccionalidad, ya sea compartir información desde mandos altos para mandos medios o bajos, o desde mandos bajos hacia arriba. Como así también que estén comunicados todos los colaboradores y puedan sacarse dudas y ayudarse en cualquier tema que requieran.

2) Proceso de Capacitación Interna:

Dicha capacitación como se demarcó en la táctica tendrá una duración de seis meses con una clase mensual. Dicha capacitación mensual durará un día entero laboral es decir, 8 horas para que cada participante desarrolle sus habilidades y competencias personales para potenciar los resultados de su entorno, mejorando sus niveles de interrelación, autonomía, empoderamiento y efectividad en su comunicación integral de la organización. Sus ejes temáticos mensuales son:

- Módulo 1: Proceso de Comunicación. Barreras y puentes comunicacionales.
- Módulo 2: Herramientas de comunicación organizacional enfocada en el hotel y hacia los clientes. Uso de aplicaciones móviles en relación a la comunicación organizacional.
- Módulo 3: Fundamentos de la PNL en la comunicación. Lenguaje corporal.
- Módulo 4: Líder coach. Habilidades de liderazgo. Coaching ontológico basados en claves comunicacionales.
- Módulo 5: Inteligencia emocional.
- Módulo 6: Bienestar personal y vida empresarial.

A su vez, entre un módulo y otro, se irá cargando todas las semanas en el mismo software implementado (categoría “Desarrollo”), información complementaria sobre lo visto en la clase, con presentaciones, videos y tips importantes de cada módulo para que vayan avanzando semana a semana y adquiriendo rápidamente lo aprendido.

Se utilizará un indicador de cumplimiento que tendrá que ver con la asistencia del 80% al cursado, evaluación final integradora y certificado, además se tendrán en cuenta indicadores de impacto, que permitirán a mediano o largo plazo comparar los cambios producidos a partir de la acción de formación. Este tipo de indicador desvelará por ejemplo si se ha producido un aumento de la productividad, una mejora de la satisfacción, o un incremento en las ventas.

3) Optimización del uso de las redes sociales de la empresa:

Se destinarán distintos momentos y espacios para sacar fotos variadas y de buena calidad, mediante una cámara digital profesional de marca Nikon modelo D3400 incorporada por el hotel para uso del profesional o de la misma organización.

Para ello se generará un protocolo mensual de ingreso del profesional para tomar fotos, videos con entrevistas a los mismos trabajadores del hotel para generar contenido en los distintos espacios que posee y realizando distintas actividades que se puedan promocionar y llamar la atención de los clientes, luego se guardarán en una base de datos para ir subiendo a las redes sociales en la frecuencia de tiempo que se especificó en el desarrollo de la táctica líneas arriba.

*Anexo II: Justificación del presupuesto*

A- Programa Interno de Comunicación:

En cuanto al costo de implementación y mantenimiento mensual del sistema, el mismo fue consultado vía telefónicamente a la empresa (answersoft, 2019), empresa la cual se dedica a estos tipos de servicio cuyo teléfono de contacto es 0380-4437707; el vendedor encargado del asesoramiento fue Juan Piacenza, cuyo mail organizacional es [juanpiacenza@answersoft.com.ar](mailto:juanpiacenza@answersoft.com.ar).

Los honorarios del asesor legal, fueron consultados a la página web del colegio de abogados de Córdoba, ([escribanos.org.ar/](http://escribanos.org.ar/), 2019), donde dispone de manera libre y gratuita los honorarios profesionales que prestan dichas personas para diferentes servicios.

B- Proceso de Capacitación Interno

En cuanto a su costo, el mismo fue consultado vía telefónicamente a la empresa (lectusconsultora, 2019), la cual se dedica a estos tipos de servicios; su casa Central se encuentra en la localidad de Jesús María y tiene sucursales en Colonia Caroya y Córdoba Capital, cuyo teléfono de contacto en Córdoba es 0351 482-2438.

C- Optimización de uso de Redes Sociales

Se consultó a la empresa IVC publicidad (ivcpublicidad, 2019), una agencia digital que ayuda a potenciar las empresas a través de Internet, desarrollando páginas web, redes sociales y estrategia de marketing digital. La cual nos pasó presupuesto de acuerdo a los requerimientos necesarios para el proyecto. Su página web es <https://ivcpublicidad.com/> y el mail de contacto [contacto@ivcpublicidad.com](mailto:contacto@ivcpublicidad.com).

Ilustración 3, Planes de redes sociales

**IVC**  
publicidad

## Planes Redes Sociales

Cada cuenta es única, por eso hemos creado diferentes planes y así puedes elegir el que más se adapta a tu marca. Para consultoría [hacé click aquí](#)

| INICIO<br>Gestión Instagram o Facebook   | PROFESIONAL<br>Gestión Instagram o Facebook   | ECOMMERCE<br>Creada para ventas   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de perfil</li> <li>● 2 post/publicación semanal</li> <li>● Retoques fotografico</li> <li>● Estrategia de contenidos</li> <li>● Moderación de comentarios</li> <li>● Diseño de portada y perfil</li> <li>●</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación / asesoría de perfil</li> <li>● 5 post semanales</li> <li>● Retoques fotográficos</li> <li>● Estrategia de contenidos</li> <li>● Gestión de campaña promocional</li> <li>● Diseño de portada y perfil</li> <li>● Reporte final mensual</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación / asesoría perfil</li> <li>● Integración cuenta Instagram y Fanpage</li> <li>● 7 post semanales / stories</li> <li>● Estrategia de contenidos</li> <li>● Gestión de campaña promocional</li> <li>● Diseño de post, portada y perfil</li> <li>● Reporte final mensual</li> </ul> |

# Redes Sociales

Creamos tus perfiles sociales corporativos y actualizamos contenidos para mejorar tu presencia digital



### Gestión Community Manager

Convertimos relaciones fieles y reales entre tus seguidores y tu marca.



### Creación de perfiles

Análisis y creación de cuentas en los perfiles al target de tu público potencial.



### Creación de contenidos

Contenido táctico y estratégico para Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube y otras.



### Campañas promocionales

Conecta con potenciales clientes y personas interesadas en tus servicios.



### Alcance de seguidores

Llegamos a seguidores reales que estén interesados en tu marca o producto.





### Reporte y consultoría

Seguimiento durante el proyecto para demostrar resultados de campaña.

Fuente: Extraído de (ivcpublicidad, 2019)

Ilustración 4, Modelo de cámara de foto a utilizar

|  |   |
|--|---|
| <br><b>Nikon</b>                            | <br><b>Nikon</b>    |
| <b>\$ 48.999</b><br>Hasta 6 cuotas sin interés<br>Envío gratis<br>Nikon D3400 Kit 18-55 24mp<br>Bluetooth Full Hd Nueva Reflex | <b>\$ 49.990</b><br>Llega gratis mañana<br>Camara Nikon D3500 Dslr Kit 18-55<br>Mm Vr Kt Nueva Garantia |

Fuente: Extraído de (mercadolibre, 2019)

#### D- Honorarios Profesionales

Al tratarse de un empresa familiar se consultó a la consultora “Grupos consultores de empresas” de Córdoba, (consultoresdeempresas, 2019), expertos en asesoría externa de empresas familiares. Los mismos vía telefónica nos pasaron un presupuesto aproximado en caso que la Licenciada en Administración autora de dicho reporte de caso tuviera que asesorar a la empresa por dicho plan en el plazo estipulado de tres años (2020/2021/2022). Su teléfono de contacto es: 0810-444-8722 y su dirección en el centro de la ciudad cordobesa es Av. Emilio Olmos 336, Córdoba.