



TRABAJO FINAL DE GRADO

PLANIFICACION ESTRATEGICA DE HOTEL HOWARD JOHNSON CARLOS PAZ

Autor: Chaves Mansilla Fabrico Nicolás

DNI: 40402163

Legajo: VADM12483

Carrera: licenciatura en administración

## Resumen

El presente trabajo de reporte de caso plantea una situación de inconsistencia en la demanda de hospedajes en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. La misma deja en vulnerabilidad al establecimiento en cuestión limitando el resultado final del periodo a unos pocos meses considerados temporada alta. Luego de un análisis de la situación actual del condo Hotel, el cual cuenta con recursos para sobreponerse a esta adversidad. Mediante la aplicación de la planificación estratégica, es posible establecer una estrategia de *enfoque*, y de *crecimiento intensivo*, en la cual, se enfocara en atraer a un nuevo segmento objetivo que proporcionara una demanda regular y constante durante todo el año. Dicho segmento es el denominado bleisure, los cuales en su estadía combinan negocios con actividades ociosas, los cuales serán atraídos con servicios y actividades diferenciadoras a un huésped común. Mencionada estrategia permitirá, mediante un plan de acción claro transformar el problema inicial en una oportunidad, de cómo la estrategia lo dice, crecimiento en las ventas de alojamiento a huéspedes y aumento del número de días en las estadías promedio.

**Palabras clave:** Bleisure, Enfoque, Segmento objetivo, Crecimiento, servicios diferenciales.

## Abstract.

This case report work presents a situation of inconsistency in the demand for accommodations at the Howard Johnson hotel in Villa Carlos Paz. It leaves the establishment in question vulnerable by limiting the final result of the period to a few months considered high season. After an analysis of the current situation of the Hotel condo, which has resources to overcome this adversity. Through the application of strategic planning, it is possible to establish a strategy of focus and intensive growth, it will focus on attracting a new target segment that will provide regular and constant demand throughout the year. This segment is called bleisure, which in its stay combine business with idle activities, which will be attracted with services and differentiating activities to a common guest. This strategy will allow, through a clear action plan to transform the initial problem into an opportunity, how the strategy says so, growth in sales of accommodation to guests and an increase in the number of days in the average stays.

**Keywords:** Bleisure, focus, target segment, increase, differential services.

[Escribir texto]

## Índice

Introducción .....	5
Análisis PESTEL.....	8
<i>Ambiente político</i> .....	8
<i>Ambiente económico</i> .....	9
<i>Ambiente social</i> .....	9
<i>Ambiente tecnológico</i> .....	10
<i>Ambiente ecológico</i> .....	10
<i>Ambiente legal</i> .....	11
Análisis del micro entorno, 5 fuerzas de Porter .....	11
<i>Poder de negociación con proveedores</i> .....	11
<i>Poder de negociación con el cliente</i> .....	12
<i>Competencia directa</i> .....	12
<i>Productos sustitutos</i> .....	13
<i>Potenciales competidores</i> .....	13
Análisis interno .....	14
<i>Logística interna</i> .....	14
<i>Operaciones</i> .....	14
<i>Logística externa</i> .....	15
<i>Marketing y venta</i> .....	15
<i>Servicio postventa</i> .....	16
<i>Actividades de apoyo</i> .....	16
<i>Infraestructura</i> .....	16
<i>Recursos humanos</i> .....	17
<i>Tecnología</i> .....	17
<i>Compras</i> .....	18

Marco Teórico .....	20
Diagnostico/Discusión.....	23
Plan de implementación .....	25
<i>Objetivos Corporativos:</i> .....	26
<i>Objetivos Específicos</i> .....	26
<i>Plan de acción 1: potenciar los ingresos por clientes bleisure</i> .....	27
<i>Tabla de actividades del plan de acción 1</i> .....	28
<i>Plan de acción 2: Ampliación de la estadía de clientes bleisure</i> .....	30
<i>Tabla de actividades plan de acción 2</i> .....	31
Diagrama de GANTT .....	34
Presupuestos .....	35
ROI.....	39
CONCLUSION FINAL .....	40
Recomendaciones profesionales.....	41
Bibliografía.....	42
<b>Anexos</b> .....	46

## Introducción

En este reporte se muestra un análisis sobre la empresa internacional Howard Johnson, precisamente basado en el hotel del mismo nombre situado en la ciudad turística Villa Carlos Paz con la finalidad de definir una planificación estratégica que le permita a la organización aumentar su rentabilidad y crecer económicamente.

Howard Johnson es una cadena internacional de hoteles, la cual nace en Estados Unidos y cuenta con más de 70 años de experiencia en la industria hotelera alrededor del mundo con más de 800 hoteles, así hasta llegar a Argentina hace más de 20 años y ubicarse al día de hoy en gran parte de nuestro territorio. Creando una opción de calidad (superior) para las personas, se instala dicha empresa como una de las principales del país que busca proponer y mantener un equilibrio entre el mercado turístico y el empresarial con estándares de alta calidad que respetar en todos sus establecimientos. En diciembre de 2016 se inauguró oficialmente el hotel Howard Johnson en villa Carlos Paz, el condo hotel más grande de la importante cadena dentro del país, gestionado por una familia salteña en busca de cumplir un sueño, Pablo Elliot y sus hijas Barbara y Jessica Elliot. Condo hotel hace referencia a una modalidad comercial combinando actividad inmobiliario con actividad hotelera en sí misma, mediante la cual los inversionistas son dueños de habitaciones que dejan a disposición de la administración del hotel a cambio de beneficios, canjes en otros hoteles en el mundo y una renta mensual. El mismo cuenta con más de 120 habitaciones y con otras unidades de negocios además de alojamiento como ser eventos y gastronomía, todo bajo una política sustentable de preservación, cuidado y concientización del medio ambiente.

Hoy en día se percibe una constante lucha para conseguir clientes y nichos de mercado. Cada vez más exigentes, mayor velocidad en el ritmo de vida, cambios constantes en los gustos de los consumidores y avances tecnológicos. Hay que explorar al máximo los nichos y no descuidar posibles clientes para que se lleven una buena impresión de las instalaciones, como también de los servicios de calidad superior brindados, buen clima propuesto y trato cordial. La industria hotelera en Villa Carlos Paz y alrededores no es la excepción y debe sobreponerse a los desafíos como no contar con una demanda constante a lo [Escribir texto]

largo del año (temporada alta con mayor circulación de clientes, verano pudiendo extenderse un pequeño lapso de tiempo y temporada baja donde la actividad hotelera merma considerablemente), alquileres temporarios, aumento de la competencia directa con nuevos hoteles de categoría similar, opciones sustitutas mas económicas considerando la crisis económica latente en el país y posibles nuevos ingresantes a la industria, que insertan a este sector económico en un escenario incierto y hostil. El hotel Howard Johnson de esta ciudad está en constante búsqueda de formas de mejorar su servicios y entregar mayor valor en su propuesta a los clientes, sin olvidar ni descuidar la rentabilidad esperada por los inversores, para ello y en busca de una demanda menor pero más sostenida durante todo el año se apunta a segmentos como el corporativo, estudiantil agencias y jubilados para mantener una circulación de ingresos lo mas uniformemente posible en la considerada temporada baja. En busca de dichos resultados, el presente reporte se va a centrar en definir una planificación estratégica más precisamente de enfoque sobre un determinado segmento objetivo del hotel apuntada a los clientes o viajeros bleisure (de negocios o corporativos), atrayéndolos y ampliando su estadía (al igual que los ingresos por alojamiento) mediante un trato diferenciado y personalizado brindando nuevos o mejorados servicios, aprovechando el tiempo ocio con el que cuentan dichos clientes y la hermosa Villa con infinidad de actividades disponibles, paisajes y lugares por recorrer.

En el mundo existen miles de casos en los cuales la planificación estratégica ha servido como nexo entre el presente y el futuro tan esperado por los dueños e inversionistas en distintos escenarios y tamaños de organizaciones diversas. De igual modo, la estrategia de enfoque como guía en hoteles y demás, es el caso del hotel Gran Meliá Palacio de los Duques que mediante la implementación de esta táctica pudieron aumentar considerablemente la duración de las estadías medias al igual que de la tarifa media.

“Nuestra experiencia es tremendamente satisfactoria, y los datos muestran una extensión en la duración de las estancias medias en los hoteles bleisure, un incremento en la ocupación y la tarifa media, apreciarse además la reducción del gap existente entre la ocupación de lunes a viernes y en fin de semana”. Reguant (como lo cito Zarrulaqui,p.1).

Otro ejemplo de hoteles que utilizan estas tácticas es El Inter Continental Madrid el cual lleva a cabo dicha estrategia de enfoque hacia ese segmento de clientes para ampliar sus servicios en búsqueda de mejoras continuas entregar mayor valor al cliente;

[Escribir texto]

Dichos hoteles nombrados como ejemplos son de alto renombre y demuestran una de las grandes tendencias que gracias a la globalización es de nivel mundial. “El crecimiento del turismo urbano representa una gran oportunidad. Pueden mejorar sus ventajas competitivas en particular para los viajeros de más valor añadido”. Canalis (como lo cito Girón, 2015).

## **Análisis PESTEL**

En el presente reporte analizaremos la situación de la industria y el hotel Howard Johnson en el macro entorno y como los cambios, tendencias, comportamientos de dichos componentes del entorno influyen en esta actividad económica y en el hotel de la cadena nombrada, en Villa Carlos Paz.

### *Ambiente político*

Argentina tuvo las miradas puestas de principio a fin este 2019 en las elecciones presidenciales y provinciales en lo que a la política se refiere. La disyuntiva entre la continuidad del actual presidente Mauricio Macri o la reincorporación al poder de Frente de todos con la formula Fernandez-Fernandez llego a su final el pasado 27 de octubre cuando se puso final al mandato del “pro”. Lejos está dicho suceso de ser un acontecimiento aislado y sin repercusiones en el resto de la sociedad y sectores del país y la industria hotelera no es la excepción. Las continuas especulaciones sobre el tipo de cambio de la divisa estadounidense sumado a la incertidumbre y la volatilidad de los mercados afectaron la cotización de la moneda para llegar a una devaluación aproximada del 45% (luego de las “paso”) en los últimos 6 meses del año en curso (paso de 45,8\$ a 63\$). En resumen podemos decir que la situación política del país es irregular, inestable e incertidumbre. Pero no todo es negativo ya que en la primera mitad de este 2019 argentina se encuentra entre los 7 países de mayor crecimiento turístico a nivel mundial, sin duda una noticia esperanzadora para el sector y en este caso la región más turística de la provincia de Córdoba.

Una política que afecta tanto a la industria hotelera como al turismo en general durante todo el año al promoverlos, es la de fusionar los días festivos a los fines de semana, los conocidos como feriados puentes y días no laborables puentes. Estos están establecidos en el decreto 923/2017 del boletín oficial. “El objetivo es tener un promedio alto fines de semanas largos por año ya que son útiles y responden a una nueva demanda del turista que estila realizar varias escapadas durante el año” (Gustavo Santos 2017).

La importancia de estos fines de semanas largos en la economía nacional y en la industria del turismo y hotelera lo demuestran las estadísticas donde muestran que esos representan el 27,5% de los viajes que realizan los argentinos durante el año. Manteniendo la ocupación hotelera con significativos números para su salud económica, con algunos casos del 50% desocupación de las 36000 hasta el 70% en otros.

[Escribir texto]



### *Ambiente económico*

Sin duda un factor muy importante e influyente en la industria, es la inflación y el poder adquisitivo, al ser los usuarios del servicio hotelero sensibles al costo, es decir a mayor precio por huésped menor demanda. Para demostrar esto según el instituto nacional de estadísticas y censo INDEC (2019) la inflación del país en el 2018 fue del 47,6% y esa cifra se hace sentir en los hoteles de toda Argentina y obviamente Villa Carlos Paz no es la excepción. Así la demanda en el sector económico tuvo una caída importante de pernотaciones y viajeros hospedados en los primeros ocho meses de este año según el INDEC (2019). Dicha baja es de un numero oficial según esta fuente del 31,38% para este 2019 en comparación al mismo periodo del año anterior. De sostenerse estas disminuciones en relación al año pasado repercutiría de manera significativa en la salud económica financiera del Howard Johnson como en el resto de cadenas y hoteles, ya que la demanda en el resto del año de por si es considerablemente inferior en los establecimientos de la villa si tenemos en cuenta la temporada alta y la baja. Esto hace que las empresas se esfuercen por subir las demandas en los meses de menor movimiento en estos lugares turísticos por temporadas, buscando otros segmentos de mercado atractivos, que se puedan relacionar aprovechando las instalaciones y servicios disponibles.

El dólar es otro factor que puede influir en la industria en las que estamos inmersos, especialmente en los costos en aquellas empresas que son internacionales, y algunos de sus proveedores puede que también lo sean. Este aumento se reflejaría en la rentabilidad por huésped si no se modificara el precio de la oferta o en la demanda si se incrementara el valor de las mismas.

### *Ambiente social*

La sociedad está en constantes cambios que pueden presentar posibles negocios a simple vista rentables, la clave está en reconocer las tendencias que son cambios que se producen a menor velocidad pero que perduran en el tiempo, este es el caso en la industria hotelera de por ejemplo clientes corporativos. Estos pueden tener diversos motivos de negocios, como expandirlo, crear alianzas, participar de congresos y ferias, combinar viaje y placer entre otras, que se deben tener en cuenta a la hora de buscar mayores nichos de mercado obtener mayor rentabilidad también brindando tratos diferenciados.

[Escribir texto]

### *Ambiente tecnológico*

Este sector es muy importante e indispensable de mantener actualizado y en continuo control a nuevos avances tecnológicos. La industria hotelera se ha visto beneficiada con estos últimos, representado esto en mayor confort disponible para el cliente, extender servicios o facilidades mediante el celular o dispositivos portátiles (reservación, personalización, requisitos) como es la aplicación booking.com entre otras que permiten además de elegir el lugar, hotel y fechas de entrada y salida, también permite realizar filtros o disminuir la búsqueda a aquellos hoteles que cumplan con cierto nivel de personalización. La ampliación en la disponibilidad del uso de las TICS. Proporcionando innovadoras herramientas que sin dudas proporcionan una ventaja para aquellos que están a la orden del día en este rubro en el cual es factible realizar diversas técnicas para atraer nuevos nichos como el corporativo brindando la posibilidad, mediante instalaciones, buen internet y una plataforma o software adecuando de realizar video conferencias que ese segmento de clientes (corporativo) haga si así lo deseara, como también brindar los dispositivos tecnológicos que estos necesiten para trabajar desde las instalaciones del hotel si lo requirieran. Otra ventaja que proporción la tecnología a esta industria es la posibilidad mediante la creación de blogs o páginas sociales en aparatos electrónicos de brindarle a los clientes un lugar donde manifestar su experiencia como huésped, permitiendo al establecimiento tomar las críticas constructivas, sugerencias, saber que servicios valora más el cliente, en cuales hacer más hincapié y hasta servirle como estrategia de marketing donde otros posibles clientes puedan ver la excelente predisposición e interés en atender de la mejor manera a sus visitantes.

### *Ambiente ecológico*

A través de las regulaciones ambientales los gobiernos tratan de proteger el medio ambiente que sin lugar a dudas es un tema que cobra cada vez mayor importancia a nivel global, nacional y local en el mundo de la industria hotelera. Tal es así que organizaciones como el Consejo Mundial del Turismo Sostenible avalan y promueven ciertos comportamientos para el sustento de recursos. Este, actúa como organismo de acreditación internacional para la certificación de turismo sostenible. Aquellos establecimientos que logren alcanzar una certificación o reconocimiento por el GSTC (por sus siglas en ingles) gozaran de beneficios, Con este reconocimiento, la ecoetiqueta “Hoteles+Verdes” se sitúa al nivel de los programas de certificación de turismo sustentable más prestigiosos del mundo y tanto el programa como todos aquellos hoteles argentinos que logren la certificación en uno de sus niveles formarán parte del directorio del GSTC y recibirán tratamiento preferente de los más

[Escribir texto]

importantes organismos y turoperadores internacionales de distribución, promoción y mercadeo turístico. (HMV 2014).

### *Ambiente legal*

El régimen jurídico en materia hotelera es muy diverso pero aun así existe una Ley Nacional de Hotelería la 18828 y su Decreto Reglamentario 1818/76, la cual comienza estableciendo que los lugares que tengan fines turísticos destinados al alojamiento u hospedaje, amuebladas, con plazos no menores a una pernoctación, sin constituir domicilio en el mismo quedan sujetas a las disposiciones de esta ley.

Establece a si mismo que aquellas instalaciones deben inscribirse en el Registro Hotelero Nacional para poder actuar como tal, aquellos que no cumplan con este requisitos serán pasibles de sanciones como por ejemplo la clausura. Por otro lado regula todo lo concerniente a los requisitos mínimos y máximos que la infraestructura debe reunir para poder ser inscripta y que para pueda funcionar como tal.

Por último establece lo concerniente a aquellas denominaciones que no pueden ser utilizadas por los establecimientos que no fueron inscriptos en el Registro pertinente o que no reunieron los requisitos para ser considerados como tal. Incluso hace alusión a una prohibición expresa para todos los hoteles hacer alusión al termino “Internacional” o “de lujo”, con la única excepción de los establecidos en la ley 17752.

## **Análisis del micro entorno, 5 fuerzas de Porter**

Las 5 competencias son: Poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con el cliente, Productos sustitutos, Competidores directa, potenciales competidores.

### *Poder de negociación con proveedores*

La industria hotelera necesita variados suministros para poder llevar adelante las actividades cotidianas en las instalaciones. Es una fuerza crítica que influye directamente en los costos, los cuales repercuten en la demanda que tendrán los hoteles. Se está en constante relación con estas empresas que le brindan los recursos necesarios para el normal funcionamiento de las actividades principales para obtener rentabilidad, como productos de limpieza, productos químicos para las piletas. Toallas, sabanas. Papelería. Por lo mencionado es que se considera una factor importante a considerar, y el hotel Howard Johnson por su gran tamaño y capacidad de hacer pedidos voluminosos, se convierte en buen cliente para

[Escribir texto]

cualquier proveedor, por tanto dicho establecimiento turístico cuenta con un poder de negociación significativo para la mayoría de sus proveedores que lo abastecen.

#### *Poder de negociación con el cliente.*

Miles de turistas visitan Villa Carlos Paz cada año en el cual se podría decir que el cliente padece de poco poder de negociación, ya que la industria hotelera cuenta con altos niveles de ocupación, sobre todo en verano, en donde un informe del mes de febrero (secretaría de turismo de Villa Carlos Paz, 2016) muestra que el 53% de los visitantes que duermen en la ciudad prefieren alojarse en un hotel, esto deja tranquilos a este sector. En el caso de una demanda más dispersa a lo largo del año y disminuida como la *bleisure*, al contar como opción otras ciudades y lugares disponibles el cliente goza de beneficios en cuanto a precios y servicios disponibles para hacer del viaje de negocios no solo eso, sino una experiencia completa. Este segmento siguiendo lo que dice García (2016), se caracteriza por ser uno de los más exigentes en su crecimiento y demandan una constante actualización en las prestaciones de servicios. (p.27). Como ya mencionamos este nicho de mercado combina actividades lúdicas con las de la profesión del cliente o motivo del viaje, los cuales pueden ser, particulares para cerrar en persona un negocio, ferias, convenciones o congresos. Según Flamarich y Duro (2011) este tipo de turismo es un negocio que va en crecimiento constante, remitiendo grandes cantidades de empresarios y ejecutivos, realizando eventos y demás. (p.60). Este tipo de huéspedes mantienen un alto poder adquisitivo generando ganancias importantes para el sector.

#### *Competencia directa*

La competencia directa o rivalidad entre competidores refiere a la que se da entre empresas que compiten por un mismo sector de mercado, atendiéndolo con similares productos de similar calidad y servicios. La competencia en la industria hotelera de establecimientos que buscan superar las expectativas de los clientes, y con ello brindar servicios diferenciados, no es la misma a la que se enfrentan hoteles quizás de menor categoría en Carlos Paz, en estos últimos es mayor con más de 150 establecimientos en esta calidad de servicios y confort brindado. Los rivales de mayor categoría y que buscan llamar la atención de un segmento de clientes similar son el Hotel Amerian, Eleton, Portal Del Lago, Pinares Del Cerro, el Pinares Panorama Suites y Spa. Si bien dicha competencia quizás no abarca un lista tan extensa como como la de hoteles de dos y tres estrellas, esta fuerza suele ser la más de mayor impacto puede

[Escribir texto]

generar por lo que hay que estar siempre atentos a los movimientos y estrategias de nuestros competidores.

#### *Productos sustitutos*

Los productos sustitutos hace referencia a aquellas organizaciones o entes que intentan atraer posibles clientes nuestros con productos alternativos. En el caso de la industria hotelera, más precisamente, hoteles de alta calidad de cuatro estrellas o más, con altos niveles de servicio, confort y posicionamiento, algunos establecimientos o productos que cumplen el rol de sustitutos en la Villa son: Hoteles de menor categoría, cabañas, casas o departamentos entre otros, como lugar de alojamiento a una familia, un una persona que viaja a la villa a cerrar un negocio o que visite la ciudad para analizar cómo va su emprendimiento. Como demuestran las estadísticas de [villacarlospaz.gov.ar](http://villacarlospaz.gov.ar) de años anteriores el alojamiento elegido por la mayoría de los visitantes por su comodidad, disponibilidad, ubicación, servicios y atención son los hoteles. Ya sea en temporada alta (verano 2015, enero y febrero con casi el 50% de los visitantes se hospedan en hoteles- verano 2016 enero y febrero poco más del 50% en los mismos parámetros.), en temporada baja (julio 2015, el 55% se hospedó en hoteles) o en fines de semanas largos como semana santa por citar ejemplos (en los años 2014 y 2015 en promedio más del 45% elegía esta opción para dormir) o los días de rally, siempre el hotel es el lugar más solicitado.

#### *Potenciales competidores*

Los potenciales competidores hace referencia a posibles empresas en este caso hoteles que deseen ingresar a competir por nuestros clientes y clientes corporativos en la ciudad de Carlos Paz. La misma está en constante crecimiento, aprovechando el atractivo que tiene y los cientos de miles de visitantes durante todo el año, los potenciales competidores pueden ser sustitutos (cabañas por ejemplo) o de competencia directa como es el caso de un nuevo emprendimiento de un condo hotel “Domus Lake Resort” que empezó a construirse en el 2018 sobre la costa del bello lago San Roque. Sin lugar a dudas la villa es uno de los destinos turísticos más elegidos por los argentinos y no está en duda de que lo va a seguir siendo, es por esta razón que muchos inversores quieren aprovechar el gran flujo de personas que se enamora de la villa y vuelve. Por ende esta es una fuerza a la que hay que cual seguir de cerca para aminorar sus impactos.

[Escribir texto]

## **Análisis interno**

### *Logística interna*

En nuestro caso, hotel Howard Johnson la logística interna se forma por el check in e ingreso de los huéspedes. La reservación de las habitación, spa, salón para reuniones y eventos, gracias a los avances de las TICs y el hotel estar al tanto de ello desarrollándolas, tiene facilidades, al proporcionarle al cliente alternativas, desde el sitio oficial del establecimiento, llamando por teléfono, de forma personal y mediante navegadores o buscadores en internet como booking. Se puede establecer una negociación por el precio aunque no hay una política fijada, dependiendo los requisitos, complejidad, cantidad de días, etc. El lujoso condo hotel está capacitado para brindar atención diferencial a cada cliente y para personas del extranjero cuenta con personal de contacto directo con leguaje bilingüe lo que lo hace muy práctico. Se recepciona la orden de la compra del cliente y se la comunica para poner a disposición lo necesario para mayor confort del cliente. Se controla el voucher en caso de que una agencia de viajes sea la que envía al pasajero. Se brindan también variadas formas de efectuar los pagos, en efectivo, recepción de cheque, pago anticipado o a pago diferidos aprovechando alguno de nuestras promociones en estas modalidades. El horario de ingreso a la habitación es a las 15hs.

### *Operaciones*

Las operaciones se refieren a la recepción de las “materias primas” desde la logística de entrada, la procesan y agregan valor para la obtención de un margen.

Dentro de las operaciones se encuentra la limpieza, que se efectúa en el menor tiempo posible a cargo de las mucamas/os si se trata de la limpieza de las habitaciones, o a cargo del personal de aéreas publicas cuando se trate de la higiene en sectores comunes de las instalaciones. Se ofrece en caso de extranjeros personal bilingüe. Buen manejo y recepción de quejas. Otro servicio con el que cuentan lo hospedes en sus habitaciones es el room service que está disponible entre el horario de 7hs a 21hs.

En las instalaciones del imponente hotel el visitante se va a encontrar con diversas actividades por hacer y amenities para pasar su tiempo ocio. Cuenta con entretenimientos y servicios para todos los gustos y edades, desde los más pequeños con servicio de guardería brindando tranquilidad que sus hijos están en buenas manos, sala mini club, pasando por el maravilloso parque inflable, juegos externos al aire libre, para los amantes de los deportes

[Escribir texto]

canchas de fútbol y vóley, ping-pong, arquería, piscinas de gran variedad (chicas, grandes, climatizada) 4 afuera y una interna, aquagym, hasta llegar a shows y personajes en vivo. Howard Johnson prioriza el valor al cliente y se encarga que tenga la mejor experiencia hotelera de la villa ofreciendo todo lo que desea en busca de pasar la mejor estadía sea cual sea su motivo de viaje. Para completar un servicio completo el hotel pone a su disposición el restaurante de la línea “the lord” de excelente nivel gastronómico y un espléndido spa, especializado en proporcionarles a los clientes tratamientos personalizados en un ambiente cálido para alcanzar un estado de relajación que genere la recuperación de la vitalidad y la salud. En donde dicho establecimiento podría destacar agregando valor y no lo hace es al momento de un servicio de traslado incorporado en la tarifa inicial desde el hotel al aeropuerto y viceversa, desaprovechando la proximidad (30 min) de la distancia entre ambos, también como forma de promoción para huéspedes extranjeros y de negocios.

Del mantenimiento se encarga personas especializadas en su oficio para cumplir con las especificaciones que se le establezcan, que bajo el control del jefe del área y estrictas normas se encarga de verificar que toda la infraestructura estén en las óptimas condiciones para preservar el bienestar del cliente y de todas las personas que trabajan en el lugar.

#### *Logística externa*

La logística de salida hace referencia a la salida del cliente del hotel o check out, la misma se da durante la mañana a las 11hs con el servicio Late check out sin cargo dependiendo de la disponibilidad del hotel. Una vez en proceso de salida el cliente debe acercarse a cancelar todo consumo realizado durante su estadía.

Como se menciona en el apartado anterior no debería dejarse pasar oportunidades de agregar valor en esta parte del alojamiento tampoco, implementando el traslado mencionado e implementando agregados que sean reconocidos por el cliente aprovechando fortalezas, teniendo en cuenta el segmento que se quiere atender.

#### *Marketing y venta*

Uno de los objetivos del hotel Howard Johnson es romper la idea del turismo mochilero en Carlos Paz, apuntando a segmentos como el familiar, en grupos y el corporativo. Este hotel capta la atención de sus clientes corporativos mediante convenios con instituciones y asociaciones, en el 2018 se llevaron a cabo 61. Otras técnicas para atraer a este segmento son el patrocinio de eventos, diarios, revistas, alianzas estratégicas con consultoras, fam tour,

[Escribir texto]

regalos empresariales, etc. Además para el público en general utiliza medios masivos de comunicación.

El hotel Howard Johnson de Carlos Paz cuenta con promociones especialmente dirigidas, pensadas y personalizadas para el tipo de viaje que desees realizar. Aprovechando algunas ventajas a su favor como su gran capacidad para alojar clientes, diversas y variadas actividades, amplios espacios y servicios que es capaz de brindar y abarcar distintos gustos y tipos de clientes. Algunas de ellas creadas para vos son, promo mamá, promo verano, día de trabajo (para relajarte y trabajar fuera de la oficina), 3 noches al precio de 2, bulding , romántica, entre otras , como aprovechar tu cuponera.

Para la publicidad directa se utiliza el mailing consta de enviar información mediante un mail a un grupo grandes de personas (potenciales clientes) de manera directa y personalizada. Aquí se puede negociar el precio con el cliente, dependiendo de requerimientos.

#### *Servicio postventa*

El servicio de postventa son las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, proporciona a los clientes el apoyo y la confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Encuesta de satisfacción: cada vez que un huésped deja el hotel se le proporciona una encuesta de satisfacción para conocer el grado de conformidad que tuvo con el servicio prestado durante su estadía y si su experiencia cumplió sus expectativas. Si la respuesta posee un nivel bajo en la puntuación procede a analizar la estadística hablando con las personas que se encuentran en contacto con el responsable. Al cliente no conforme se le ofrece una nueva oportunidad de visitar las instalaciones con descuentos disponibles adicionales para cambiar su percepción del consumo. Es un punto importante a mantener controlado, ya que un cliente al cual no se le cumplen las expectativas, difícilmente regrese. No debiera permitirse que un cliente se fuera insatisfecho y si así sucediera asegurarse de que regrese a las instalaciones mediante estadías y promociones que no pueda rechazar.

#### *Actividades de apoyo*

##### *Infraestructura*

La infraestructura está financiada mediante la modalidad comercial “condo hotel” que combina negocios inmobiliarios con la actividad hotelera. Es decir, Howard Johnson posee tantos dueños como accionistas, los cuales tienen departamentos que son de su propiedad en [Escribir texto]



las instalaciones pero estos están a disposición de la administración. Esta última está a cargo de los socios mayoritarios. La infraestructura cuenta con 127 habitaciones amplias y modernas, salón para eventos para más de 300 personas, pileras exteriores y una pileta climatizada interna, grandes espacios verdes y amenities, canchas de fútbol, vóley y demás, spa, y un hermoso restorán, un hotel apto para cumplir todos sus requerimientos y expectativas. Es el hotel con mayor cantidad de habitaciones de la villa y un tamaño imponente capaz de hacer frente a grandes demandas de huéspedes si así se requiere hacer.

#### *Recursos humanos*

La gestión de los talentos humanos son las actividades de contratación, búsqueda, capacitación y motivación del personal. Es el activo más importante dentro de cada organización. El hotel Howard Johnson de Carlos Paz en octubre del año 2016, cuando abrió sus puertas a los huéspedes contrato 80 colaboradores que se capacitaron en distintas áreas para brindar la mejor calidad en servicios hoteleros. Cada vez que una persona es seleccionada para formar parte del personal recibe un manual de inducciones con cuestiones generales de la empresa como su misión, visión, valores, políticas de trabajo, normas, organigrama y procedimientos interinos. Lo que proporciona la ventaja de un menor tiempo de adaptación de los empleados con consignas claras y lo que se espera de ellos dentro del hotel. Sin dudas un establecimiento con excelente trato, bien capacitado e instruido es una ventaja que se aprecia en negocios en donde se está en constante contacto con el cliente.

#### *Tecnología*

El hotel Howard Johnson utiliza programas de gestión como Flexxus, Opera y Arion que colaboran con la administración de los recursos del condo hotel.

Flexxus:- integración de los módulos de gestión y navegación de procesos en tiempo real.- generadora de reportes. -gestor de tareas, seguimiento detallado. –manejo de costos para conocer la rentabilidad de cada unidad de negocios. – balance general mensual. –permite conocer la evolución financiera de cada empresa en el futuro (flujo de fondos).

Opera: -aumenta la eficiencia operativa. – vinculación de perfil primario con secundarios. – reservas. –gestión de alojamiento inteligente.- manejo de monedas extranjeras.

Arion: -brinda información just in time a las diferentes estrategias de negocios. –funciona integrando a los demás servicios hoteleros.

[Escribir texto]

Sin lugar a dudas estos sistemas junto con las TICs avanzadas, dotan al hotel de información pertinente para cada actividad relacionada con toda unidad de negocios, para ampliar su rentabilidad desde diversos puntos de vista (costos, anticipo a proyectos que queden obsoletos temprano, innovación por nombrar algunos). Si bien parece ser que se cuenta con completos sistemas y eso es una ventaja, un punto fundamental donde implementar un sistema informático y no se hace es al momento de llevar al día los inventarios. Sin duda es un tema preocupante a espera de mejorar ya que puede desembocar en pérdidas de rentabilidad por excesos de stock o cuando se necesite insumos y no se encuentren disponibles.

#### *Compras.*

El proceso de compras comienza con el aviso de un vendedor al encargado de las compras. Si no se encuentra en stock se pide la aceptación al encargado de depósitos. Para realizar la compra se busca un proveedor que puede ser el de confianza o si no tienen buscar uno al cual se le pide cotización aunque en este caso que el hotel cuenta con pocos proveedores no se está llevando a cabo, sin dudas esto es amenaza y posición de desventaja en la que se encuentra el establecimiento puesto el no poder negociar los precios desembocara en mayores precios y una menor demanda. Habiendo elegido una opción se confecciona la orden de compra. Finalmente, el retiro o recepción de lo encargado, lo hace personal de la empresa hotelera, el cadete se dirige al proveedor y controla lo retirado con la orden de compra, algo que tampoco esta funcionando como debiera ya que puede ocurrir que el cadete no se encuentre capacitado para retirar y controlar la buena calidad y funcionamiento de ciertos productos. Cuando el proveedor se encarga del envío, deposito es quien lo recibe y lo controla con el remito. Las órdenes de compra son confeccionadas en planillas de Excel al no contar con un sistema para ello lo cual puede significar que se pasen por alto gastos y compras que se realizaron.

El condo hotel Howard Johnson se encuentra inmerso en una estrategia corporativa en donde se busca alcanzar dos objetivos generales, consolidarse como fuerte foco del turismo familiar y por otra parte diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades de los contingentes y turismo en grupo. Sin embargo se observa la falta de una visión que esclarezca ese futuro ideal del establecimiento que seguir. Los objetivos a corto mediano y largo plazo están determinados, escritos y cada empleado sabe cuáles son para cada segmento que se quiere atender (familiar/individual – jubilados/agencias – corporativo). Así, se prestan servicios donde se cuidan a niños, juegos, actividades y servicios de calidad superior y

[Escribir texto]

diferenciada, como su misión describe, que llaman la atención de todo el grupo familiar. Gym en las piscinas, actividades para adultos mayores y convenios con agencias para dicho segmento, con profesionales con elevado sentido de vocación de servicios, nuevamente citando la misión del hotel. Si bien se realiza marketing para el sector corporativo falta una guía de acción, una estrategia que establezca de qué forma y con qué servicios y productos se va a atraer dicho segmento al establecimiento.

Siguiendo la clasificación de culturas de Harrison (como lo cito Hernangomez) y sus cuatro categorías, orientadas al poder, a las normas, a los resultados y finalmente hacia las personas, podemos identificar la cultura del condo hotel en una mezcla entre la 3er y 4ta de ellas. Ya que al tratarse de una org. De alta competitividad debe enfocarse en alcanzar los resultados que se esperan en el corto mediano y largo plazo. También se enfoca en buenos climas de trabajo, fomentan, instruyen y capacitan al personal para que su desempeño sea lo mayormente profesional posible. También según Burke (como cito Hernangomez,) y su clasificación entre empresas con mentalidad narcisistas, tribal, exploradora y amplificadora podemos posicionar a Howard Johnson como la última de estas, como organización abierta a al entorno definiendo claros objetivos y actividades claras para alcanzarlos. Este tipo de cultura abierta le da la capacidad de enfrentar nuevos proyectos en mira de conseguir segmentos que no atendía o que no lo hace de la forma deseada.

### **Marco Teórico**

“La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben  
[Escribir texto]

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”. (Armijo 2009, p.5).

Es un proceso sistemático en el cual a partir de un diagnóstico de la situación actual, permitirá conocer el curso de acción que seguirá una empresa u organización en un periodo de tiempo determinado. Determinan la dirección a seguir formulando y estableciendo objetivos, indicadores, metas y los medios necesarios para lograr el “futuro deseado”.

La planificación estratégica implica la integración y relación de toda la organización, desde su estrategia global hasta la operativa y su implementación. Todo debe apuntar y aportar a la consecución de la misión y de los objetivos organizacionales ya que ese es el fin que se persigue. El proceso consta de varias etapas:

- 1) Identificación de la misión, estrategia y objetivos: Siempre es importante saber hacia dónde nos dirigimos, y a partir del propósito principal, definir los planes.
- 2) Realización del análisis externo: se debe realizar un análisis detallado del entorno y las tendencias para detectar oportunidades y amenazas. Se evalúa los factores macro ambientales (económico, político, tecnológico, social, ambiental y legal).
- 3) Realización del análisis del ambiente interno: la organización debe ser auditada para conocer sus puntos fuertes y débiles que posee, en cuanto estructura, recursos, tecnología, etc. Y en base a este análisis determinar el tipo de estrategia que podrá llevar a cabo.
- 4) Formulación de la estrategia: surgen de la realización de otros escenarios (optimistas y pesimistas), para así optar por diferentes tácticas. Las estrategias son: corporativa, competitiva y funcionales.
- 5) Implementación de la estrategia una vez escogida, llevarla a cabo.
- 6) Evaluación de resultados.

La industria hotelera en Villa Carlos Paz presenta grandes variaciones de demanda a lo largo de un mismo año, al igual que la salud económica financiera que eso conlleva en ese tipo de establecimientos. Dichas variaciones son conocidas como temporada alta (desde el mes de diciembre hasta febrero) o temporada baja, (el resto del año, donde la demanda merma) en donde los flujos de personas que visitan la ciudad y que se hospedan en hoteles lo reflejan. Se torna necesario dicho esto, la búsqueda de alternativas para poder alcanzar niveles

más estables y sostenibles durante las 4 temporadas estacionales de huéspedes que brinden una mayor rentabilidad y crecimiento en el Howard Johnson a cargo de la familia Elliot.

Seguido lo dicho por Porter (como se cito en Robbins y Coulter 2010), “ninguna organización puede ser exitosa buscando ser todas las cosas para todas las personas”. (p.171). Por eso proponía que los gerentes seleccionaran una estrategia a seguir, luego de haber realizado un análisis interno y externo de la industria, para alcanzar sus objetivos. Según Porter (como se cito en Robbins y Coulter 2010), “estas estrategias genéricas elaboradas para lograr crear una ventaja competitiva son, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque”. (p. 172). Por los objetivos propuestos por el condo hotel la elegida es la estrategia de *enfoque*. Como lo establecen Robbins y Coulter (2010) “Esta última a diferencia de las otras dos que apuntan a un mercado muy amplio, se centra en un segmento limitado o nicho”.(p. 172). La misma se enfoca en satisfacer las necesidades específicas del segmento de clientes objetivo, que mayor valor aporten a los ojos de dicho sector. Esto es lo que permite en sí mismo darle una ventaja competitiva, cubriendo de forma eficiente los requerimientos del sector implicando una diferenciación en su accionar, sin descuidar los clientes que llegan a hospedarse en la temporada alta. .

Siguiendo a Kotler y Keller (2006), “Si existe una brecha considerable entre lo esperado y lo proyectado, la empresa tendrá que desarrollar o adquirir nuevos negocios para reducirla”.(p.47) Según estos autores existen tres grandes formas de crecimiento para disminuir dicha diferencia, una de ellas es *crecimiento diversificado*, cuando se encuentran buenas oportunidades de negocios fuera de los existentes, otra es *crecimiento intergrado*, integrando en la organización actividades verticalmente u horizontalmente mediante la absorción o fusión. La tercera estrategia descrita por Kotler y Keller es la que brinda soluciones para el Hotel Howard Johnson en busca de una demanda constante, y es la de *crecimiento intensivo*, dentro de esta primero, la empresa debe considerar si podría conseguir más participación de mercado con sus productos y mercados actuales (estrategia de penetración de mercado). A continuación, debe considerar si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo de mercados). Posteriormente debe estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos productos de interés para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo de productos). Y, por último, debe analizar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (estrategia de diversificación).

[Escribir texto]

Mencionando a Ansoff, (Citado por Millan, Montoya y Montoya 2015) a través de la matriz Ansoff es posible identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo en unidades de negocios de una organización. La misma, describe distintas opciones estratégicas que seguir y mediante un correcto análisis de situación actual, con la elección de una, mejorar su rentabilidad y posicionamiento. Dentro de las cuatro opciones estratégicas se encuentra, penetración del mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación nombrada en el párrafo anterior. Teniendo en cuenta la situación del Howard Johnson, oportunidades y objetivos, para superar la caída de demanda en temporada baja, la implementación de una estrategia de desarrollo de producto es la indicada al permitir la posibilidad de atender de manera diferencial a un segmento objetivo que relaciona los negocios con el tiempo de ocio en sus estadías, que cubran los espacios de baja demanda durante el año. Dentro de esta opción estratégica, las actividades a realizar para llevarla a cabo son variadas. En el caso del Hotel en la villa la escogida en vista de alcanzar el objetivo propuesto se lleva a cabo mediante el desarrollo de una nueva categoría del mismo producto buscando cumplir con las expectativas de forma diferencial de los clientes bleisure.

La elección escogida se hace en miras a buscar y atender un segmento de mercado como los clientes bleisure, para atraerlo con propuestas tentadoras y poder mantenerlos hospedados el mayor tiempo posible con actividades y platos diferenciados, durante todo el año pudiendo mantener una demanda constante y sostenida de este tipo de clientes. Proponiendo una estrategia de *crecimiento*, no de *decrecimiento* ni *mantenimiento*, ya que lo que se pretende en los objetivos propuestos es el aumento de los ingresos por ventas de alojamiento y actividades económicas dentro el Hotel Howard Johnson.

## **Diagnostico/Discusión**

La herramienta propuesta (planificación estratégica) para este reporte nos proporciona una imagen clara de la situación en la que se encuentra posicionada nuestra organización en la  
[Escribir texto]

industria hotelera, los puntos altos y bajos que posee, también nos ofrece mediante un análisis e investigación una gama de soluciones que escoger para saber cuál es la indicada para superar un problema y llegar a nuestra situación deseada.

El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se encuentra en una ciudad turística donde su demanda depende en gran parte de la temporada del año en la que se encuentre, haciendo que el mismo sufra de altibajos en la rentabilidad y salud económica dados por no tener un nivel de clientes constante hospedados. Durante la temporada baja (abril a noviembre) es donde el turismo baja considerablemente, y toma importancia las políticas de feriados “puente” como oportunidad para llamar la atención de más clientes. Como ventaja para lograr ese objetivo están los avances de las TICs y el condo hotel esta a la orden del día con ellas, utilizando marketing dirigido por un gran número de vías que están a su disposición, y aprovechando su condición de hotel sustentable donde es parte del proyecto “hoteles más verdes” y reconocido a nivel mundial como destino recomendable.

El lujoso hotel de la Villa cuenta con escaso poder de negociación con el cliente, porque hay mucha oferta y gran cantidad de lugares que cumplen la misma necesidad, ya sea como competencia directa o como sustitutos. Es aquí donde llevar a cabo la misión del establecimiento, crear tanto productos como servicios de calidad, que sorprendan y superen las expectativas de los huéspedes toma valor.

Por dicho motivo resulta necesario implementar una estrategia con la cual se atraiga un segmento de mercado con distintas cualidades, requisitos y comportamientos a la hora de adquirir el servicio. Una vez adquirido, lograr mantener un mayor tiempo a estos clientes hospedados con servicios y actividades de calidad superior, y finalmente que lo hagan repetidamente a lo largo de toda temporada baja para equilibrar así las entradas de dinero, que sean lo más constantes posibles, lo que desembocaría en un aumento en los ingresos del hotel por mayores ventas de alojamiento. La estrategia escogida con la que cumplir nombrados objetivos y solucionar el problema, es una estrategia genérica de enfoque que según Robbins y Coulter (2010, pág. 172) tiene que ver con la ventaja de costo (enfoque de costo) o la ventaja de diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento limitado o nicho. En este caso la ventaja va a estar dada por la diferenciación, que siguiendo a estos mismos autores antes mencionados Robbins y Coulter (2010, pág. 172) pudieran provenir de una calidad excepcional, un servicio extraordinario, un diseño innovador, capacidad tecnológica o

[Escribir texto]

una imagen de marca inusualmente positiva, que irán dirigidos a los clientes bleisure como forma de encarar la demanda.

Este segmento objetivo al cual se decide dirigir la oferta (bleisure), está formado por clientes que como motivo de viaje mezclan actividades de trabajo con otras actividades en el tiempo de ocio. El cual según García (2016) es uno de los más exigentes y necesita de constantes actualizaciones en las prestaciones de servicios. Otra característica de este turismo es que mantienen un alto poder adquisitivo y siguiendo a Flamarich y Duro (2011) va en constante crecimiento y remite grandes cantidades de empresarios como ejecutivos. Los motivos de hospedajes pueden ser los siguientes: cerrar en persona un negocio, ferias, convenciones o congresos

Implementando la mencionada estrategia, los niveles de demanda en temporadas no veraniegas alcanzarían puntos altos y mantendría al Howard Johnson con ocupación constante que permitiría aumentar las ventas de alojamiento y los ingresos por estas últimas. También atendería un segmento de mercado, que como objetivo por la alta dirección, estaba siendo desatendido, al no tener una estrategia con la cual atraer, mantener un mayor tiempo hospedado al cliente y así lograr que regresen los mismos de esas características.



## **Plan de implementación**

Teniendo en cuenta lo visto precedentemente en donde se observa un problema ya mencionado, una demanda poco constante de la prestación del servicio hotelero con altibajos marcados por las temporadas alta y baja debido a la ciudad turística donde se encuentra el hotel Howard Johnson. En mira de sobreponerse a esto, se llevara a cabo una planificación estratégica, una estrategia de enfoque con el objetivo de atraer y mantener hospedados de forma constante, durante todo el año un segmento de mercado llamado bleisure que combina actividades de negocios propias del cliente, y ocias, mediante servicios y acciones tanto diferenciadas como personalizadas para dicha porción de mercado. De igual manera siguiendo con dicho objetivo se establecerán una nueva misión, visión y valores que acompañen y faciliten la obtención de los resultados esperados, ya que el condo hotel cuenta con la ausencia de la visión, una misión muy generalizada y pocos valores establecidos por escrito. Además se hará mención clara de los objetivos a alcanzar mediante la utilización de la anteriormente mencionada estrategia de crecimiento.

### Nueva Misión:

Brindar un servicio/producto en la industria hotelera superador, capaz de atender de forma inmejorable clientes de todo el mundo que lleguen a las instalaciones, mediante un portafolio de prestaciones y actividades de excelente calidad en beneficio del bienestar del huésped. Ofrecer a los inversores los beneficios y sustentabilidad en el tiempo, como así también a empleados y el entorno en el que estamos inmersos.

### Nueva Visión:

Ser el hotel líder y destacado en el mercado hotelero del país, principalmente del segmento turístico, turismo de negocios y de agencias, con prestaciones que superen toda expectativa del huésped

### Nuevos Valores:

- |                                  |                              |
|----------------------------------|------------------------------|
| -Calidad den las prestaciones    | -responsabilidad             |
| -trabajo en equipo               | -respeto y compromiso        |
| -innovación constante            | -cuidado del medio ambiente  |
| -pasión y sentido de pertenencia | -transparencia y honestidad. |

[Escribir texto]

### *Objetivos Corporativos:*

- Lograr el aumento de ingresos de alojamientos, por mayores ventas, en un 10% para junio del 2021 en relación al último año con el que se cuenta información financiera brindada por Howard Johnson, el 2018., mediante la ejecución de una estrategia de enfoque dirigida a los clientes blisure y manteniendo los actuales compradores, logrando una demanda sostenida durante todo el año.

#### Justificación:

Se toma un crecimiento del 10% como objetivo alcanzable ya que con la implementación de la estrategia de enfoque acompañada con los objetivos específicos, haciendo hincapié en la atracción, diferenciación y el desarrollo de actividades para clientes bleisure se proyecta una demanda regular de los mismos durante todo el año, y no solo en una temporada. Estos convierten a la meta corporativa de aumentar los ingresos por ventas en una totalmente alcanzable en el lapso de tiempo propuesto. Además dicho crecimiento porcentual de ventas en el rubro representaría importantes y significativos ingresos que justifican la inversión necesaria para alcanzarlo. Mencionada objetivo lleva aparejado aumento en los ingresos por mayores ventas de alojamiento. El 10% esperado como beneficio equivale a \$20.013.538,68, haciendo que para alcanzarlo se necesiten aproximadamente 15 huéspedes del nicho por día, con una tarifa de \$3500 por noche en el periodo en el que se ponga en marcha su promoción hasta la fecha límite de junio 2021.

### *Objetivos Específicos*

- Potenciar el consumo e ingresos de los clientes del segmento objetivo (bleisure) aumentando 5% de ingresos por ventas de alojamientos para Junio del año 2021, mediante la de promociones especiales y servicios diferenciados para este tipo de compradores.
- Lograr ampliar la estadía de los huéspedes bleisure mediante la implementación de actividades en los tiempos ociosos con los que estos cuentan, proporcionando un aumento de ingresos de alojamientos del 5% para Junio del año 2021.

Como se ha mencionado con anterioridad la estrategia a implementar con la que llegaremos a la consecución de dichos objetivos es una llamada de Crecimiento ya que se pretende aumentar la cantidad de ventas del servicio/producto y con ello los ingresos anuales. Una vez decidido el propósito establecemos una estrategia genérica para lograrlo, que como

[Escribir texto]

se había descrito, la misma será de Enfoque, concentrando esfuerzos por atraer un segmento que estaba siendo desatendido como el de negocios/bleisure, atrayendo la atención de estos últimos mediante promociones y actividades para ampliar su estadía, ofreciendo el mismo producto a este nuevo segmento pero con una propuesta diferencial con servicios diferenciales.

*Plan de acción 1: potenciar los ingresos por clientes bleisure.*

Si retomamos lo visto en apartados previos y recordamos el problema que nos enfrentamos de una demanda no constante trayendo inconvenientes en las ventas e ingresos del hotel Howard Johnson durante la temporada baja. El mismo cuenta con la ventaja de ser un condo hotel nuevo, por ende moderno, y de gran superficie con capacidades de hospedar y satisfacer con, tanto servicios como con actividades a distintos nichos de mercado que se proponga como meta. Basándose en la estrategia seleccionada, para la obtención de los objetivos y lo que se pretende alcanzar con la misma, este plan de acción hace hincapié en una de las dos metas específicas propuestas, potenciando las ventas, consumos e ingresos del hotel por parte de los clientes, más precisamente, clientes bleisure. Específicamente se busca atraer este nicho a las instalaciones, ofrecerles y venderles nuestros servicios para aumentar así los ingresos anuales, los cuales puedan ser distribuidos a lo largo de todas las estaciones y no concentrados en un periodo corto, de un par de meses.

Como primera medida, reunión para informar del atractivo de este nuevo objetivo y los beneficios que se esperan obtener con el mismo, además de aclarar lo que se espera de cada empleado frente al inicio del proyecto. Luego se procederá a armar u organizar, establecer y decidir los servicios personalizados que se incluirán dentro de la promoción o paquete que se le ofrecerá a la demanda. Estos últimos, armados especialmente teniendo en cuenta estudios previos respecto a la cantidad de días que procuran hospedarse y necesidades de este tipo de segmento objetivo. Estos paquetes cumplirán el rol de hacer la estadía más cómoda y placentera, el hotel pondrá a disposición servicios de transporte desde el aeropuerto hasta las instalaciones con servicios de wifi a bordo, para la llegada y salida del cliente si este así lo requiriese. Este tipo de viajeros demuestran un alto grado de interés por la gastronomía, por eso dentro de las diferenciaciones, los clientes bleisure contarán con menús especiales, pudiendo optar por platos tradicionales de la región y del país o platos de nivel ejecutivo, particularmente preparados para estos, ya los mismos no son clientes/huéspedes comunes,

[Escribir texto]

entonces debe tratárselos como tal. En busca de esta nombrada diferenciación el huésped blaisure podrá contar con un servicio de conserjería, diferenciada de la recepción. Esta área brindara información pertinente que el cliente desee obtener respecto del hotel, los servicios y tanto eventos como entretenimientos del mismo, además el encargado del asesoramiento debe conocer información útil y variada de la ciudad, región y país. Así ofrecer datos respecto a temas variados que al cliente le resulten útiles como: agencia de alquiler de automóviles, casinos, casa de cambio, centros de información turística, bancos, restaurantes, discotecas, teatros, acuarios, parques, museos, ciudades cercanas y sus atractivos, como también la formas de llegar a ellas, entre otras más. Como se puede apreciar, el responsable de cumplir esta tarea debe tener una capacitación de calidad e información actualizada para que el servicio sea efectivo, y debe contar con habilidades de comunicación e idiomas para comunicar los mensajes de la manera más clara posible. La última función a cargo de la conserjería será la custodia de cajas fuertes individuales para estos clientes de negocios, para seguridad y tranquilidad de los mismos.

Por último este segmento de clientes a los cuales se les ofrece servicios especiales desde la promociones de entrada, también podrán gozar de un entrenador personal para aprovechar en las instalaciones del gimnasio, el mismo deberá ser solicitado con un tiempo previo para poder ser incluido de ser requerido. Esto se hace en respuesta a las nuevas tendencias del cuidado de la salud y personales que se observan en las últimas décadas.

Terminado, al finalizar el tiempo donde se propuso el objetivo se evaluara su cumplimiento y también mediante una encuesta a los huéspedes de esta categoría sobre el valor agregado que ellos percibieron con la prestación de servicios adicionales a su disposición.

#### *Tabla de actividades del plan de acción 1*

[Escribir texto]

Descripcion	Plazo	Responsable	Recursos Necesarios		Terceros
			Fisicos	Humanos	
- Reunion para la aprobacion por parte de los accionistas para la implementacion de las medidas del la planificacion estrategica	Diciembre 2019	- Directorio.	- Sala de reuniones		
- Reunion con los empleados para informar la ejecucion de las memdidas, los beneficios que traera, y su rol en la implementacion.	Diciembre 2019	- Gerente general + -Gerente de RRHH	- Salon de convenciones		
- Determinar los psibles servicios diferenciales en busca de satisfacer las necesidades del cliente bleisure y a partir de cuando van a entrar en vigencia.	Enero 2020	- Ecargado de llevar adelante la implementacion de la estrategia + terceros.	- Sala de reuniones		- Asesoramiento profesional externo del la industria hotelera.
- Selección de los servicios a prestar a dicho segmento.	Enero 2020	- Ecargado de la implementacion estrategima + Directorio.			
- Contratar a un capacitador del rubro para preparar y potenciar el accionar de los empleados de cara a la prestacion del servicio cional que sepretende llevar a cabo.	Febrero a abril 2020	- Gerente general + gerente de RRHH	- Salon de convenciones		- Capacitador externo del rubro hotelero/ turistico.
- Buscar presupuestos de emprezas de transporte que realicen tareas de traslados de personas, capaces de cubrir las mecesidades minimas requeridas y hacerlo en tiempo, forma y calidad estipulada.	Febrero 2020	- Rsponsable del funcionamiento de de estrategia.			- Empresa de transporte para clientes.
- Encontrado el mejor prestador del servicio se establece y firma el contrato estipulando lo que cada parte se compromete a cumplir.	Febrero 2020	- Directorio.			
- Determinar el espacio fisico en donde trabajara el encargado de conserjeria.	Marzo 2020	- Gerente general + tercero	- Area donde se desarrollara la conserjeria		- Contratacion de arquitecto externo
- Solicitar presupuestacion para la adquisicion de caja fuerte.	Marzo 2020	- Gerente de compras.			
- Sacar una postulacion de trabajo con los requisitos y conocimientos necesarios para ocupar el puesto en conserjeria. - Contratacion y capacitacion de la persona seleccionada para conserjeria.	Marzo 2020	- Gerente de RR.HH	-Espacio donde se desembolvera la actividad de conserjeria	Persona reclutada para el desarrollo de la tarea de conserjeria. - Capacitacion a cargo del Gte rr.hh	
- Buscar personal para cumplir la tarea de personal trainer en las instalaciones del hotel - seleccion de la persona mas capas y con disponibilidad para el puesto.	Abril 2020	- Gerente de RR.HH		Personal reclutado mejor calificado para el area de Gym del establecimiento	
- Armar en conjunto con el restorant The Lord el menu especial que se incluirea en las opciones de los clientes bleisure.	Abril 2020	- Responsable a cargo de la ejecucion de la estrategia + gerente de The Lord		Personal capacitado para realizar cualquier menu	

[Escribir texto]

- Buscar y Contratar personal para el area housekeeping y asi cubrir lasnecesidades del hotel al recibir mayore demanda y clientes por venta de alojamientos	Mayo 2020	- Gerente de RRHH			
- capacitarlos con el capacitador		- Capacitador			- Capacitador externo del rubro
- Establecer un plan de marketing para llegar al publico objetivo con la mayor eficiencia posible.	Mayo 2020	- Responsable de relaciones publicas y terceros			- Profecioal externo capaci- tado para la tarea
- Inclusion de los servicios seleccionados en un "paquete" de promociones y publicacion de este en la pagina oficial.	Junio 2020	- Responsable de relaciones publicas y marketing			
- Contratacion de empresa tercera de marketing que se encargue de publicitar el nuevo paquete de servicios destinado diferencialmente al cliente bleisure.	Junio 2020	- Directorio.			- Empresa externa seleccionada para realizar la publicidad
- Evaluar la satisfacion del cliente luego de persivir los beneficios diferenciados brindados	Desde junio 2020 a julio 2021	- Responsable de re- laciones pulicas.			
- Evaluar si la medida propuesta tuvo el efecto esperado en las ventas.	Junio 2021	- Directorio. - Responsable comercial			

*Plan de acción 2: Ampliación de la estadía de clientes bleisure*

El propósito del desarrollo de este plan de acción es colaborar a la consecución del objetivo general propuesto. Complementando dicho plan, con la obtención de un aumento en la cantidad de ventas al sector de mercado bleisure permitirá al hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz gozar de mayores ingresos que se harán presente a lo largo de todo el año, de manera constante y sin dependencia de la temporada del año que se encuentre.

Aprovechando el aumento de ventas y de huéspedes, una vez alcanzado el primero de los objetivos, este plan busca conseguir que esos clientes que llegan al hotel con propósitos de hacer negocios, utilicen su tiempo ocioso en conocer las principales atracciones de la región y desarrollando actividades propuestas por parte del condo hotel, con la finalidad de alagar su estadía y generar mayores ingresos para el mismo. Dichas propuestas deben resultar atractivas para el segmento elegido, por ende no pueden ser solo cualquier actividad, sino que deben estar especialmente dirigidas a satisfacer sus gustos y necesidades. Al cliente se le brindara la posibilidad de hacerse de un tour por la ciudad, mostrándole los atractivos de la villa que son muchos ya que Carlos Paz es una de las ciudades más lindas del país. Dicho tour cumplirá el

[Escribir texto]

rol de mostrar y relajar a los huéspedes, permitiéndoles tener una hermosa vista con un paseo por la costanera del lago, los balnearios más lindos que entrecruzan la ciudad, transitar la peatonal, conocer el famoso reloj cucú del centro viejo, la iglesia y el puente Uruguay iluminado para terminar con una visita al bar de hielo de la localidad.

Otras de las deseables actividades, que no te puedes ir de la villa sin realizarla y el hotel te facilitara realizar, es un bello paseo por el lago san Roque en catamarán, con guía y entrenamiento abordo, además del imponente paisaje del agua en contraste con el atardecer. Por último para los amantes del arte, antigüedades y reliquias nativas, los huéspedes contarán con la opción de una visita guiada por el museo nativo Numba Charava en donde algunas de los atractivos son construcciones históricas, hermosos recorridos y la evolución de los nativos hasta convertirse en la importante ciudad que es hoy.

Además se les ofrecerá una gama de recomendaciones de lugares agradables de Villa Carlos Paz que harán que su estadía sea aun más placentera, como teatros, bares, ríos, discotecas con VIPS y paseos, con folletos y ciertas promociones. La meta es hacer que el cliente se sienta a gusto con la visita y que se sienta seducido para así aumentar los días que estén hospedados a lo que en primera instancia tenía pensado. Sin duda este segmento de clientes es exigente y para amoldarse a una de sus necesidades como lo es estar conectados en todo momento, a la hora de realizar las actividades propuestas por el hotel, este le brindara conexión a internet todo el tiempo mediante módems de bolsillo que luego deberán devolver.

Serán informados los viajeros bleisure de la existencia de estas actividades de manera previa a su hospedaje y bien recordadas cuando ya estén en las instalaciones de condo hotel. Se realizara una evaluación mediante una encuesta para saber si concretamente la oferta de estas actividades influyó en la cantidad de días que se hospedaron los visitantes.

No se debe olvidar que un cliente con las necesidades cubiertas y satisfechas siempre puede volver, y se busca también que el Howard Johnson de la villa sea considerado un hotel muy capaz de cubrir esas expectativas para atraer cada vez más a ese nicho que va en aumento en los últimos tiempos.

### *Tabla de actividades plan de acción 2*

[Escribir texto]

Descripcion	Plazo	Responsable	Recursos Necesarios		Tercertos
			Fisicos	Humanos	
- Informar al personal del hotel sobre el nuevo plan de accion que se van a desempeñar con la implementacion de nuevas actividades	Diciembre 2019	- Gerente general - Gerente RR.HH	Salon de convenciones		
- Determinar cuales van a ser las actividades con las que se esperara ocupar el tiempo ocioso de los clientes blisure.	Enero 2020	- Persona a cargo de la accion estrategica - Terceros	Sala de reuniones		- Asesoramiento externo profesional de la industria.
- Contactar empresa de tours y establecer tanto covenios, como responsabilidades que asumira cada parte para brindar el servicio. - Establecer conveenio formal con el bar de hielo para culminar el recorrido establecido.	Febrero 2020	- Persona a cargo de implementar la accion estrategica - Gerente general/ directorio		Personal que acompañe a los huéspedes en toda la excursion	- Bus panoramico  - Ice Bar Carlos Paz
- Establecer cinvenio con el museo Numba Charava en donde los huéspedes podran gozar de visitas guiadas.	Febrero 2020				
- Buscar empresas u sociedad que brinde servicios de paseo en catamaran, pedir presupuesto y firmar un convenio para establecer responsabilidades a cumplir.	Marzo 2020	- Persona a cargo de cimplmentar la estrategia - Gerente general/ directorio		acompañe a los viajantes para asesorarlos.	- Turismo El Vencedor. catamaranes. - paseo guiada cargo del tercero
- Adquirir un medio de transporte para poder trasladar al huesped hacia los lugares de inicio de las actividades precedentes	Marzo 2020	- Gerente de compras	trafic		
- postulacion a puesto de chofer necesario para la conduccion del transporte.	Abril 2020	- Gerente de RRHH		Chofer que consuzca el medio de transporte	
- Sacar postulacion de personal necesario y capacitado para acompañar y aseorar a los clientes en representacion del hotel durante las actividades anteriormente mecionadas	Abril 2020	- Gerente de RRHH		Nuevos empleados para el puesto asignado	
- Adquirir modems de bolsillo para poder ofrecer como servicio a los clientes en sus actividades, manteniendo cubierta esa necesidad importante para los clientes blisure.	Abril 2020	- Gerente de compras.			
- Coordinar y diagramar las actividades una vez que ya esten aptas para brindar e incluirlas en los paquetes de promocion diferencial para los clientes blisure	Mayo 2020	- Gerente gral. - Coordinador de recreaciones. - Persona a cargo de implementar la estg.	- Sala de reuniones		

[Escribir texto]



0

- confeccionar encuesta para brindar al cliente de este nicho una vez terminada su estadia y analizar resultados para determinar si estas acciones tuvieron el impacto esperado.	A partir de Junio 2020	- Responsable de relaciones publicas y MKT			
- Valuacion del imparto de la estrategia en las ventas e ingresos percibidos	Junio 2021	Directorio y Responsable comercial.			

[Escribir texto]

## Diagrama de GANTT

ACTIDADES	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	plan
Reunion con los accionistas y los empleados para la aprobacion, e informar sobre el plan.	█																			
Determinar los posibles servicios diferenciales para el cliente bleisure		█																		
Selección de los servicios a brindar al segmento objetivo		█																		
Buscar presupuesto de empresa de transporte que cumpla los requisitos.			█																	
Firmar un contrato estipulando las responsabilidades de cada uno con dicha empresa			█																	
contratar un capacitador para preparar a los empleados de la mejor manera			█	█	█															
Determinar el espacio fisico donde se desenbolbera el encargado de conserjeria				█																1
Sacar postulacion de trabajo y contratar al personal elegido para conserjeria. Capacitar				█																
solicitar presupuesto para la adquisicion de la caja fuerte				█																
Buscar personal para el puesto de personal trainer y seleccionar el mas capacitado.					█															
Preparacion del menu diferencial en conjunto con el restoran The Lord					█															
Busqueda y contratacion de personal para el area de housekeeping						█														
Establecer un plan de marketing para llegar al publico bjetibo de forma eficiente						█														
Inclusion de los servicios difenciales en un "paquete" de promocion y publicarlos.							█													
Contratar empresa de marketing a cargo de la pubicidad de los servicios diferenciales							█													
Evaluar la satisfaccion de los clientes bleisure luego de su hospedaje							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Evaluar si las acciones implementadas tuvieron el impacto esperado en las ventas																				█
<b>ACTIVIDADES</b>																				
Informar a los empleados del hotel sobre el plan que se llevara a cabo.	█																			
Determinar las actividades con las que se espera ocupar el tiempo ocioso del cliente		█																		
Contactar emp. de tour y establecer convenio, y de igual modo con Bar de hielo.			█																	

[Escribir texto]

charava para beneficio de clientes bleisure																			
contactar emp. De paseos en catamaran y otra que transporte pasajeros hasta la salida																			2
Adquisicion de medio de transporte de clientes hacia las actividades estipuladas																			
Busqueda y contratacion de personal para la conduccion de dicho transporte																			
Busqueda y contratacion de personal para acompañar y asesorar clientes en las activ.																			
Adquisicion de modems de bolsillo para mantener conectados a los huéspedes																			
Coordinar las actividades seleccionadas para la mayor eficacia posible																			
Confeccion de encuesta para determinar si este plan de accion tubo éxito																			
Evaluar el impacto de la estrategia en las ventas de alojamientos y en los ingresos																			

## Presupuestos

### Presupuestos plan de acción 1:

Descripcion de acciones	Presupuesto Necesario
- Determinar los posibles servicios diferenciales en busca de satisfacer las necesidades del cliente bleisure y a partir de cuando van a entrar en vigencia.	<b>\$ 1.260.000,00</b>
- Selección de los servicios a prestar a dicho segmento.	La empresa asesora Saesd Consultores brinda los servicios requeridos por el valor mensual de \$70000 para los analisis necesarios de mercado, asesoramiento necesario y control de las medidas para que el objetivo se alcanzado. El presupuesto tomado es de 18 meses ya que es el tiempo de implementacion del plan de accion desde su concepcion. (anexo1)
- Contratacion de capacitador de RRHH para potenciar y preparar a los empleados para el desarrollo y entrega de estos nuevos servicios diferenciales a estos nuevos clientes del segmento bleisure	<b>\$ 55.680,00</b> Según el colegio de profesionales de turismo el capacitador de actividades tiene estimado como honorario minimo \$ 580 por hs. Estimando la necesidad de 4hs 2 veces por semana (dividido en 2 turnos por la cant. de personal) en un lapso de 3 meses (12 semanas )se llega al presupuesto establecido para la actividad (anexo 2)
- Buscar presupuestos de empresas de transporte que realicen tareas de traslados de personas, capaces de cubrir las mecesidades minimas requeridas y hacerlo en tiempo, forma y calidad estipulada.	<b>\$ 1.872.000,00</b> Tranfer VIP ofrece el servicio solicitado a un valor de \$1300 por viaje con bonificacion bajo condicion de soliciar la prestacion del mismo en reiteradas ocasiones. A Razon de 4 viajes (2 idas y vueltas) por dia, con capacidad de 4 personas cada uno, al mes el presupuesto seria de \$156000. En un año de implementacion equivaldria al presupuesto aplicado. (anexo 3)
- Encontrado el mejor prestador del servicio se establece y firma el contrato estipulando lo que cada parte se compromete a cumplir.	
- Determinar el espacio fisico en donde trabajara el encargado de conserjeria.	<b>\$ 340.000,70</b> El presupuesto fue remitido por la arquitecta Rolland Ema Carolina, bajo la caratula de remodelaciones. La misma cuenta con los presupuestos finales de mano de obra, bienes muebles, iluminacion, decoracion, carteleria, mas honorarios correspondientes. (anexo 4)

[Escribir texto]

- Solicitar presupuestacion para la adquisicion de caja fuerte.	\$ <b>148.000,00</b>
	En casa Sodimac se venden productos de buena calidad acorde a los requisitos del plan de accion. Cada una cuesta \$3700 a 40 unidades en caso de mucha demanda poder cubrir la necesidad de todo cliente, equivale al presupuesto establecido. (anexo 5)
- Sacar una postulacion de trabajo con los requisitos y conocimientos necesarios para ocupar el puesto en conserjeria.	\$ <b>756.504,00</b>
- Contratacion y capacitacion de la persona seleccionada para conserjeria.	Según la UTHGRA un empleado que realiza las actividades que se le asignara a este nuevo trabajador dentro del hotel le corresponde un sueldo mensual de \$31521, acumulados en todo el periodo de evaluacion de 12 meses y al requerirse 2 personas para satisfacer las necesidades del cliente en todo momento se llega al presupuesto establecido. (anexo 6)
	\$ <b>2.480,00</b>
	La busqueda se basara en personal con experiencia en el area que se desarrollara, y se complementara con capacitaciones brindadas por FEHGRA de forma gratuita, y con informacion que el hotel le especificara respecto al tipo de clientes que se desea satisfacer. por ende las este apartado solo tendra gastos de viaticos, por 240 en voletos mas gastos en comida por 500, en dos dias que dura la capacitacion basica y dos dias mas de la capacitacion avanzada en el mes de marzo seria el total el precio establecido. (anexo 7)
- Buscar personal para cumplir la tarea de personal trainer en las instalaciones del hotel	\$ <b>467.850,24</b>
- seleccion de la persona mas capas y con disponibilidad para el puesto.	Según se establece en la escala salarial de la camara de gymnasios de argentina el precio por hora con mas de 5 trabajadores es de \$ 203,06. al necesitar 8 horas diarias en 5 dias semanales mas 4 hs los dias sabados es que se llega al numero presupuestado en el periodo de aplicación del plan de accion. 1 mes = 38987,52 12 meses lo presupuestado (anexo 8)
- Contratacion de mayor personal para el area de housekeeping al aumentar la cantidad de hoespedes en el establecimiento.	\$ <b>990.108,00</b>
	Según la UTHGRA un empleado que realiza las actividades que se le asignaran el nuevo personal deberia tener un sueldo mensual de: \$27503. se requiere 3 personas en el area en un total de 12 meses para llegar asi a cubrir la demanda que se presentara. (anexo 9)
- Capacitacion intensiva	\$ <b>27.840,00</b>
	- El capacitador de turismo según su colegio profesional estima honorarios de \$580 por hora, llevar a cabo la misma capacitacion que se realizo con el resto de los empleados equivaldria al presupuesto establecido (anexo 10)
- Confeccionar y establecer un plan de marketing	\$ <b>23.870,00</b>
	La cpcesfe determina que el honorario minimo sugerido para el trabajo de la elaboracion de un plan de marketing es de \$23870 (axo 11)
- Contratar empresa de marketing que se encargue de tareas de publicidad de forma diferencil para el nicho objetivo e inserte esta nueva oferta a la industria hotelera obedeciendo el plan de marketing establecido anteriormente	\$ <b>1.800.000,00</b>
	La empresa Pilsendigital llevara a cabo esta actividad de forma tercerizada mediante publicidad de cartelera, posicionamiento, branding y CEO. Dicho trabajo tendra un costo mensual para ambos planes en conjunto de \$150000. Haciendo un total al finalizar el plan de accion equivalente al propuesto para la actividad. (anexo 12)
<b>Total presupuesto del plan de accion 1</b>	\$ <b>7.744.332,94</b>

[Escribir texto]

## Presupuesto plan de acción 2

Descripción de acciones	Presupuesto necesario
- Determinar cuales van a ser las actividades con las que se esperara ocupar el tiempo ocioso de los clientes blisure.	<p><b>\$</b></p> <p>NO SE TIENE EN CUENTA ya que está incluido en la determinación de servicios y actividades del plan de acción 1</p> <p style="text-align: right;">(Anexo 13)</p>
- Contactar empresa de tours y establecer tanto convenios, como responsabilidades que asumira cada parte para brindar el servicio.	<p><b>\$ 792.000,00</b></p> <p>El paseo por persona tiene un costo de \$200, se calcula el valor del presupuesto según un estimado de 15 pasajeros que viajarían 5 días a la semana. Así llegando al presupuesto mensual: \$66000 y presupuesto anual el establecido para la actividad (anexo 14)</p>
- Establecer convenio con el bar de hielo para culminar el recorrido establecido.	<p><b>\$ 1.386.000,00</b></p> <p>. Dicho presupuesto es tomado en base a un num de 15 clientes en 5 días a la semana, y según los datos brindados por la ciudad en paginas turisticas tiene un costo de \$350 por persona. mensualmente: \$115500 (anexo 15)</p>
- Buscar empresas u sociedad que brinde servicios de paseo en catamaran, pedir presupuesto y firmar un convenio para establecer responsabilidades a cumplir.	<p><b>\$ 1.386.000,00</b></p> <p>El viaje que nos estimo un encargado de la empresa de catamaran, "El vencedor" Luciano Brito tendria un costo de 350 por persona. En un rango de 15 personas por paseo en por dia, hacer \$5250. en 5 días a la semana que se realizaran los viajes, el total de forma mensual se extiende a: \$115500 y de forma anual a lo establecido como presupuesto final de la actividad (anexo 16)</p>
- Adquisicion de medio de transporte para el traslado de huéspedes hacia los puntos de inicio de las actividades del catamaran y el bus tour	<p><b>\$ 497.272,73</b></p> <p>Una trafic de marca reault que cumple con las expectativas se encuentra en el mercado por \$2735000. el presupuesto tomado es el valor de la depreciacion por el uso del activo durante el primer año en caso de querer venderla. Tomando como vida util de activo 10 años en un calculo del metodo "suma de los digitos". (anexo 17)</p>
- presupuesto del combustible necesario en el año de implementacion.	<p><b>\$ 99.127,00</b></p> <p>Calculando que el vehiculo realiza 9 km/l y se necesitan 8 viajes cortos en la misma ciudad al dia se estima un aproximado de 6-7L , A \$53.64 el Lts de diesel se llega a un que en los 5 días que se llevarian a cabo dichos viajes a la semana demandarian mensualmente \$8260 y de forma anual se llega al presupuesto establecido. (anexo 18)</p>

[Escribir texto]

- Contratacion de chofer a cargo de la trafic antes adquirida.	\$	<b>351.000,00</b>
		Según el acuerdo pactado por la UTA los empleados en el area que se desempeñara el chofer solicitado debra gozar de un sueldo mensual basico de: \$29250. Equivaliendo en el periodo de 12 meses al presupuesto establecido para esta actividad.(anexo 19)
- Contratar personal que acompañe a los huespedes (en representacion del hotel) en visitas a otros establecimientos para guiarlos y asesorarlos ante posibles dudas.	\$	<b>686.592,00</b>
		Según establece la UTHGRA un empleado que realiza las actividades que se le asignara al contratado para este cargo cobra mensualmente 28608. al necesitar 2 nuevos empleados y multiplicado por 12 meses se llega al presupuesto establecido. (anexo 20)
- Establecer convenio con el museo Numba Charava en donde los huespedes podran gozar de visitas guiadas.	\$	-
		Establecer una relacion formal con este establecimiento no tendria gasto alguno. Ya que el ingreso al mismo y visita guiada no cuenta con costo de ingreso por persona.
- transporte desde el hotel hacia el museo. el cual sera realizado por la trafic adquirida. Costo del chofer.	\$	
		Realizado por el chofer antes contratado (anexo 21)
- combustible necesario.	\$	<b>28.321,92</b>
		Con el consumo de combustible de la trafic en ciudad y la distancia desde el museo nombrado hasta el hotel se estima consumir 2lts por dia en ese recorrido, haciendo un total mensual de \$2360 (5 viajes por semana) y un presupuesto en 12 meses del establecido final para esta actividad. (Anexo 22)
- Adquirir modems de bolsillo para poder ofrecer como servicio a los clientes en sus actividades, manteniendo cubierta esa necesidad importante para los clientes bleisure.	\$	<b>104.000,00</b>
		Se puede obtener este aparato en varias casas de aparatos teganologicos y en plataformas en la red. En mercado libre se optienen por 5200\$ la unidad, requerimos 20u ya que cada uno alcanza para 10 personas lo cual cubrira la demanda necesaria de manera plena. (Anexo 23)
<b>Total Presupuesto del plan de acción 2</b>	<b>\$</b>	<b>5.330.313.65</b>

El presupuesto total de ambos planes de acción en conjunto es de: \$13.074.646,89

[Escribir texto]

## ROI

Resultado bruto 2018 por ventas de alojamiento	\$ 200.135.385,85	
10% de aumento del objetivo General	\$ 20.013.538,59	5% mediante la implementacion de plan 1 5% mediante la implementacion del plan 2
Resultados esperados junio 2021	\$ 220.148.924,44	
Beneficios fianles esperados	\$ 20.013.538,59	

La obtención del número del resultado bruto de ingresos por ventas de alojamiento del año 2018 se toma de la información financiera que brinda el Hotel Howard Johnson.

Se llegó al número de 20.013.538,59 como beneficio esperado mediante la multiplicación del resultado bruto del apartado anterior multiplicado por el 10% que es el porcentaje en el que se espera aumentar los ingresos por ventas de alojamiento según el objetivo general.

El resultado esperado para junio del año 2021 es establecido mediante la suma de los dos puntos antes mencionados, el resultado bruto del año 2018 (ingresos por ventas de alojamiento) + los beneficios esperados a obtener.

ROI= (Beneficio obtenido – inversión)/ inversión

\$20.013.538,59	-	\$13.074.646,89	/	\$13.074.646,89
Beneficio obtenido		Inversión (presupuesto de Ambos planes combinados)		Inversión

<b>0,53</b>
<b>ROI</b>

Multiplicado por 100 obtenemos: \$53,07 por peso invertido al finalizar la implementación del plan de acción.

[Escribir texto]

## CONCLUSION FINAL

Como conclusión, podemos decir que una vez que se observo y analizo la situación actual y el entorno del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se encontró un problema que se hacía presente en el, al igual que en la mayoría, sino todos los establecimientos de la industria hotelera y de alojamientos en esta ciudad. Dicho problema es la gran irregularidad y variabilidad de las ventas de hospedaje, siempre en consonancia con la época del año, dejando al condo hotel en vulnerabilidad durante toda la considerada temporada baja, que se extiende en gran parte del anuario.

Lo que se logro mediante la planificación estratégica fue transformar la amenaza en una oportunidad de crecimiento en ventas, mediante una estrategia de enfoque, centrándose en el segmento de clientes bleisure.

Haciendo frente a esta situación se configuro una clara misión, visión y planes de acción sistemáticamente dirigidos a satisfacer las necesidades de este nicho de mercado. Los mismos se basan en acciones y toma de decisiones que les permitan a mencionados clientes gozar de servicios diferenciales, atención personalizada, de actividades lúdicas y de interés para estos en particular, con el objetivo final de aumentar los ingresos por ventas de alojamientos y ampliar las estadías de los mismos.

Luego de un análisis realizado sobre los resultados esperados (aumento de los ingresos por ventas de alojamiento ingresos en \$20.013538.58) de la implementación de los planes se observa que efectivamente la mencionada oportunidad es rentable de su realización, obteniendo un ROI que avala dicha afirmación. Cabe mencionar que la planificación estratégica llevada a cabo para la solución de este problema fue especialmente establecida sobre el condo hotel y no es una solución de libre utilización ya que el Howard Johnson cuenta con las instalaciones, recursos económicos y humanos, experiencias, y mentalidad superadora, necesarios como base para su realización. Es importante para el éxito y la consecución de los objetivos tener un proceso de control eficiente que nos indique en forma pertinente sobre posibles desvíos y algo relevante para este punto es contar con planes estratégicos y sistemáticos claros y correctamente definidos.

[Escribir texto]



### **Recomendaciones profesionales**

Se sugiere al hotel Howard Johnson de Carlos Paz algunas recomendaciones descritas a continuación, las cuales ayudaran a alcanzar los objetivos propuestos de la forma más eficiente posible.

-Establecer un proceso de control que permita detectar irregularidades si las hubiese de forma pertinente, en tiempos que permitan tomar medidas correctivas efectivas a los problemas presentados.

-Realizar de forma paulatina análisis de situaciones para saber en qué lugar se encuentra el establecimiento con respecto a su entorno micro y macro.

-Buscar y analizar constantemente posibles incorporaciones de servicios que demanden los huéspedes del segmento objetivo, siempre y cuando luego de su respectivo análisis determinen beneficios para el hotel.

-Al momento de planificar, hacerlo en busca de alcanzar nuestros objetivos principales, tomando como referencia la misión y visión determina, de forma sistemática e integradora.

-Sacar los mayores beneficios posibles a los convenios establecidos con las demás empresas.

-Consolidarse en la industria de alojamiento para el segmento objetivo en cuestión

-Mantener a los empleados del condo hotel motivados y capacitados para realizar sus respectivos trabajos.

-Analizar rigurosamente las encuestas realizadas a los huéspedes una vez que abandonaron las instalaciones para detectar falencias a solucionar o posibles oportunidades que se puedan aprovechar.

- Determinar y Establecer un sistema y proceso de control de stock para aumentar la eficiencia en el área de compras, al igual que capacitar al personal encargado de realizar dicha actividad.

## Bibliografía

Libros (en versión electrónica)

Armijo M. (2009) Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector publico. Recuperado de: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

Robins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*.

Recuperado de: <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

Kotler, P. y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. Recuperado de:

[https://publiclina.files.wordpress.com/2015/01/direccion\\_de\\_marketing\\_-\\_kotler\\_edi12.pdf](https://publiclina.files.wordpress.com/2015/01/direccion_de_marketing_-_kotler_edi12.pdf)

Canvas, Planificación estratégica

Informes:

INDEC (2019). *Encuesta de ocupación hotelera*. Recuperado de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_10\\_1982EB177916.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_10_1982EB177916.pdf)

INDEC. (2019). Índice de Precios 3(1). Recuperado de

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_19.pdf)

INDEC. (2016) Oferta y demanda hotelera. Indicadores seleccionados por mes y tipo de establecimiento.

Secretaria de turismo de villa Carlos Paz. (2016). Informe de Demanda

Turistica. Recuperado de:

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%2016%20al%2029%20de%20Febrero%20de%202016.pdf>

Duro, A y Flamarich, M. (2011). Turismo de Negocios. Recuperado de:

<http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/168/147>

Hernangomez, J. La cultura, un nuevo campo de análisis en la dirección de

empresas. Recuperado de: <file:///E:/Descargas/Dialnet->

[LaCulturaUnNuevoCampoDeAnalisisEnLaDireccionDeEmpr-785484.pdf](#)

Secretaria de turismo de Villa Carlos Paz (2014). Informe de demanda turística. Recuperado de:

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%20SEMANA%20SANTA%202014.pdf>

Secretaria de Turismo de Villa Carlos Paz (2014). Informe de demanda turística. Recuperado de:

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Informe%20de%20Demanda%20Turistica%20Rally%20Mundial%202014.pdf>

Secretaria de turismo de Villa Carlos Paz (2015). Informe de demanda turística. Recuperado de:

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%2016%20al%2031%20de%20Enero%20de%202015.pdf>

Secretaria de turismo de Villa Carlos Paz (2015). Informe de demanda turística. Recuperado de:

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%2016%20al%2028%20de%20Febrero%20de%202015.pdf>

Secretaria de Turismo de Villa Carlos Paz (2015). Informe de demanda turística. Recuperado de:

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%20Semana%20Santa%202015.pdf>

Secretaria de turismo de Villa Carlos Paz (2015). Informe de demanda turística. Recuperado de:

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%20%20Julio%202015.pdf>

Secretaria de turismo de Villa Carlos Paz (2016). Informe de demanda turística. Recuperado de:

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio>

[%20de%20Demanda%20Turistica%2016%20al%2029%20de%20Febrero%20de%202016.pdf](#)

Secretaria de turismo de Villa Carlos Paz (2016). Informe de demanda turística. Recuperado de:

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%2016%20al%2031%20de%20Enero%20de%202016.pdf>

Servicios.infoleg.com.ar/infoleginternet/anexos/

Periódico online:

Xavier Canalís (23 de Noviembre de 2015). Bleisure, la tendencia que está revolucionando al mundo. *Hosteltur*, pp. 8.

Blogs:

Reguant, M. ¿Conoces los hoteles bleisure? Entérate de las nuevas tendencias.

Recuperado de <https://www.amara-marketing.com/blog-turismo/tendencias-hoteles-bleisure>

Santos, G. (28 de noviembre de 2017). Turismo de escapadas, la tendencia en viajes que se afianza entre los argentinos durante el verano. *Infobae*.

Recuperado de:

<https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>

Referencia de pag WWW:

(2014). Reconocimiento Internacional del Protocolo de Ecoetiqueta

«Hoteles+Verdes» de AHT. Lugar de publicación: Buenos aires.

Recuperado de: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/reconocimiento-internacional-del-protocolo-de-ecoetiqueta-hotelesverdes-de-aht/>

Hjvillacarospaz.com.ar

Viapais.com.ar

Ambito (7 de octubre de 2019) Argentina, entre los 7 países de mayor crecimiento turístico. Recuperado de:

<https://www.ambito.com/informacion-general/turismo/la-argentina-los-7-paises-mayor-crecimiento-turistico-n5058530>

Dollar hoy (20 de diciembre de 2019) evolución precio dólar. Recuperado de:

<https://www.dolarhoy.com/DollarChart>

Tesis:

Garcia. (2016) Turismo de Reuniones. (Monografía de graduación).

Universidad nacional de Mar del plata. Mar del plata. Recuperado de:

<http://nulan.mdp.edu.ar/2622/1/garcia-2016.pdf>

Anonimo. Cultura organizacional.

[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/alumnos/trabajos/5599\\_4934.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/5599_4934.pdf)

Revista.

Millan,A. Montoya, I.y Montoya, L (2015, Junio, 1). Analisis de las decisiones estratégicas. *Revista facultad de ciencias económicas*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/909/90933063015.pdf>

## **Anexos**

### *Anexos del presupuesto del plan de acción 1*

Anexo 1: Asesoramiento y consultor.

<http://saedconsultores.com/contacto/>

[Escribir texto]

Anexo 2: Capacitador de RRHH.

<http://coproturlr.com.ar/wp-content/medios/2019/06/HONORARIOS-MINIMOS-SUGERIDOS-PARA-EL-PROFESIONAL-EN-TURISMO-2019.pdf>

Anexo3: Empresa de transporte desde el aeropuerto.

<https://transfer-vip-cordoba.negocio.site/>  
0351- 5126721

Anexo 4: Espacio físico de conserjería.

Presupuesto establecido por la arquitecta Rolland Ema Carolina  
<file:///E:/Descargas/doc.pdf>

Anexo 5: Presupuesto de cajas fuertes.

<https://www.sodimac.com.ar/sodimac-ar/product/1003100/Caja-fuerte-digital-lcd-notebook-43-x-20-x-35-cm-negro/1003100>

Anexo 6: Empleados para el puesto de conserjería

<http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/>

Anexo 7: Capacitación de conserjería.

<http://www.fehgra.org.ar/oferta-capacitacion>

Delegación en Córdoba de FEHGRA: 0351-4217011

Anexo 8: Profesional de personal trainer.

Presupuesto brindado por el profesional Franchii Ramiro, 3574412112.

<https://drive.google.com/file/d/1nkv4mDp6I61zKQjkVglsObcwhWeMHj6U/view>

Anexo 9: Contratación de personal para el área de housekeeping.

<http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/>

Anexo 10: Capacitador para los nuevos empleados.

<http://coproturlr.com.ar/wp-content/medios/2019/06/HONORARIOS-MINIMOS-SUGERIDOS-PARA-EL-PROFESIONAL-EN-TURISMO-2019.pdf>

Anexo 11: Confeccion de plan de marketing.

<https://www.cpcesfe2.org.ar/wp-content/uploads/2018/12/01-01-2019-Honorarios-Minimos-Sugeridos.pdf>

Anexo 12: Empresa a cargo de la publicidad y marketing.

Presupuesto establecido por el profesional Gustavo Alesso, 0351220-9214

<https://pilsendigital.com/>

[Escribir texto]

*Anexos del presupuesto del plan de acción 2*

Anexo 13: Empresa consultora y asesora.

<http://saedconsultores.com/contacto/>

Anexo 14: Paseo en tour bus por la ciudad.

[https://www.villacarlospaz.gov.ar/turismo/infotur/datos/entretenimientos\\_y\\_juegos.htm](https://www.villacarlospaz.gov.ar/turismo/infotur/datos/entretenimientos_y_juegos.htm)

Anexo 15: Convenio con el ice bar

[https://www.villacarlospaz.gov.ar/turismo/infotur/datos/entretenimientos\\_y\\_juegos.htm](https://www.villacarlospaz.gov.ar/turismo/infotur/datos/entretenimientos_y_juegos.htm)

Anexo 16: Paseo en catamarán “El vencedor”

Presupuesto brindado por Luciano Bitos, 3541596470

Anexo 17: Adquisición de transporte

Trafic Renault

[https://www.renault.com.ar/autos/utilitarios/master\\_minibus.html](https://www.renault.com.ar/autos/utilitarios/master_minibus.html)

Anexo 18: Combustible para el transporte.

Se estimo el presupuesto de acuerdo a las distancias que recorrer dentro de la ciudad de Carlos paz en un total de 8 viajes diarios, 5 días a la semana. Con el combustible a un precio de \$53,65

Anexo 19: Contratación de chofer de la trafic adquirida.

<http://www.cettol.com.ar/2019/07/acuerdo-uta-escala-salarial-desde-1ro-de-julio-2019/>

Anexo 20: Contratación de personal que acompañe en las excursiones.

<http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/>

Anexo 21: Contratación de chofer para el traslado de huéspedes hasta el museo.

<http://www.cettol.com.ar/2019/07/acuerdo-uta-escala-salarial-desde-1ro-de-julio-2019/>

Anexo 22: Combustible necesario para transporte.

El presupuesto fue estimado en base al recorrido y la distancia necesaria para el transporte de huéspedes hacia el establecimiento del museo Numba Charava. El calculo fue realizado a razón de 10 viajes semanales ( ida y vuelta) con el precio de combustible a \$53,64.

Anexo 23: Adquisición de módems de bolsillo.

[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-760333163-modem-4g-4g-wifi-vehicular-portatil-libre-autos-rural-b28-unico-\\_JM?quantity=1#position=10&type=item&tracking\\_id=313f346c-78d1-4d5b-8b1d-8badd1f6072d](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-760333163-modem-4g-4g-wifi-vehicular-portatil-libre-autos-rural-b28-unico-_JM?quantity=1#position=10&type=item&tracking_id=313f346c-78d1-4d5b-8b1d-8badd1f6072d)

[Escribir texto]

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Chaves Mansilla Fabricio Nicolas
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	40402163
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Planificación estratégica Hotel Howard Johnson Carlos Paz

[Escribir texto]



<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	Nicolaschaves.18.96@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	Si
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Todos

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** Cordoba Capital

5 de Noviembre 2020

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
**Firma Autoridad**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración Autoridad**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

[Escribir texto]

