



Trabajo Final de Grado

“Howard Johnson Villa Carlos Paz: La sustentabilidad como valor estratégico”

Autor: Díaz Celeste Daiana

D.N.I: 41.087.559

Legajo: ADM04564

Carrera: Lic. en Administración

Índice

Introducción	3
Análisis de situación	5
<i>Análisis del Macroentorno</i>	5
<i>Análisis del Microentorno</i>	8
<i>Análisis interno</i>	10
Marco Teórico	13
Diagnóstico	15
Propuesta	16
Conclusiones finales	24
Recomendaciones profesionales	25
Bibliografía	26

Introducción

En el presente reporte, se llevará a cabo un análisis de situación del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, con el fin de aplicar planificación estratégica para que la empresa pueda ofrecer una ventaja competitiva basada en la sustentabilidad, obteniendo la máxima certificación en Hoteles más Verdes.

Howard Johnson es una famosa cadena internacional de hoteles, que se instaló en Argentina en el año 1997, con su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires. Su expansión a todo el país se comenzó a dar dos años después, bajo el lema: “no abrimos sucursales en las localidades más habitadas, sino justamente en todo el país”. Si bien Howard Johnson mantiene las prestaciones de una cadena internacional, cada franquicia puede adicionar su propia impronta, dándole así su toque distintivo.

El Howard Johnson Carlos Paz, se inauguró en el año 2011, como una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. Cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios: la familia Elliott. La misión del hotel es desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de sus huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que los rodea. Trabajando de esa manera, también su misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9). Así también, la estrategia corporativa se basa en consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar. Pero, al ser diversos los públicos que atiende, otra estrategia que se plantea es diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.).

Las tendencias actuales en el sector hotelero reflejan un mayor nivel de concientización de los huéspedes que prefieren y eligen productos que cumplen con criterios de sustentabilidad ambiental por sobre aquellos que no los poseen. De acuerdo al Consejo Global de Turismo Sostenible, el 90 por ciento de los viajeros se inclina por hoteles sostenibles y el 34 por ciento está dispuesto a pagar por alojarse en espacios de este tipo.

El sector hotelero en la Argentina también está comenzando a comprender los nuevos hábitos de sus grupos de interés adaptándose a esta tendencia centrada en proteger el planeta en que

vivimos, involucrando a toda la comunidad en la creación de valor compartido y convirtiendo nuestro ambiente en un lugar de prosperidad y bienestar con visión hacia el futuro.

Este año, nuestro país alcanzó sus primeros 104 “hoteles verdes” en más de 33 destinos. Estos establecimientos cumplen con normas de preservación del ambiente y del patrimonio cultural y social, cuya certificación emite la Asociación de Hoteles de Turismo. Argentina cuenta con diferentes reconocidas certificaciones, lo que permite ubicarnos entre los programas de certificación de turismo sustentable más prestigiosos del mundo. (El Cronista, 2019)

El Hotel Howard Johnson se caracteriza por ser un hotel sustentable, habiendo logrado la certificación de plata de Hoteles más Verdes. Este programa pretende promover la eco-innovación y la gestión ambiental de la hotelería como oportunidad de mejora y factor de diferenciación en el mercado turístico, además de incentivar el desarrollo de proyectos que integren la sustentabilidad ambiental, económica, social y el desarrollo de las comunidades. (LaVozDeCataratas, 2018)

En relación a esto, se buscará diseñar una estrategia competitiva de diferenciación mediante la obtención de la certificación de oro; proponiendo utilizar herramientas como el benchmarking para saber cómo funcionan los hoteles con certificación oro, analizar los requisitos para la misma, y a partir de un análisis del entorno y teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa, crear el plan o camino a seguir para obtener dicha certificación.

Un ejemplo de planificación estratégica para el desarrollo sustentable, es el caso de NH Hotel Group en Argentina. Esta cadena hotelera considera la sostenibilidad como valor estratégico y prioriza la innovación a fin de desarrollar y ofrecer soluciones eficientes desde un punto de vista ecológico. Con la aplicación de una estrategia para diferenciarse de la competencia en cuanto a este tema, en 2007, comenzó a trabajar en temas de sostenibilidad, logrando así llegar a obtener, actualmente, una certificación de oro en sus franquicias de Buenos Aires.

Hilton e Intercontinental son otros ejemplos de hoteles con certificación oro en Hoteles más Verdes; pero vale destacar que solamente son cinco los hoteles que lograron alcanzar este nivel en Argentina, y ninguno de ellos está ubicado en Córdoba.

Análisis de situación

Según Ortega (2008), el análisis de situación es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad, tanto en lo interno como en el entorno. Sirve para evaluar y analizar variables y factores tanto pasados como presentes, así como tendencias hacia el futuro.

Este importante paso de la planeación estratégica está comprendido por el estudio del entorno (macro y micro), y el análisis interno de la organización. A continuación, se realizarán los análisis correspondientes.

Análisis del Macroentorno

Aspectos Políticos

Argentina adopta una forma de Gobierno representativa, republicana y federal. Actualmente el Presidente de la Nación es Mauricio Macri, y su vicepresidente, Gabriela Michetti; representantes del partido político Cambiemos.

En cuanto a sus políticas, el Gobierno de la Nación, a través de la Secretaría de Turismo, incorporó un Plan Federal de Turismo. Sus objetivos se centraron en generar nuevos puestos de trabajo; atraer turistas extranjeros; aumentar el número de turistas nacionales, como así también el gasto que éstos realicen.

Durante los cuatro años de Gobierno de Mauricio Macri, por los datos analizados en cuanto a aspectos económicos, se puede afirmar que de los objetivos ante mencionados, solamente se cumplió el aumento de turistas provenientes del extranjero. Por el contrario, el turismo nacional decayó durante esta época.

Aspectos Económicos

Argentina, actualmente se encuentra atravesando una gran incertidumbre económica que repercute en todos los sectores de la industria, incluso en la hotelera.

La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) ha advertido que el turismo internacional no resulta suficiente para compensar la disminución de

turismo nacional, como así también, los empresarios también expresaron que preocupa cómo se ha agravado la situación económica en el país.

Al panorama del año 2019 suman que el año pasado el sector que FEHGRA representa “disminuyó su actividad económica en un 5,2%, perdiendo en los precios de hoteles y restaurantes 9 puntos contra la inflación”. Y esto ha derivado en el cierre de establecimientos emblemáticos con muchos años de trayectoria.

Si bien desde el gobierno nacional se destaca el ingreso de turistas extranjeros al país, los privados aseguran que “el crecimiento del turismo internacional no resulta suficiente para compensar la disminución de turismo nacional, producto de la crisis económica, y que afecta a gran parte de los hoteles y de la gastronomía de distintos lugares del país que no reciben turismo extranjero”.

Ante este panorama, FEHGRA recordó en su declaración que viene solicitando medidas que permitan ayudar a las empresas del sector “a sortear los efectos de la caída de la actividad” y de esa forma poder mantener los puestos de trabajo. (Perret, 2019).

Esta situación, claramente representa una amenaza para Howard Johnson, como así también para los demás hoteles del país.

Aspectos Sociales

Si bien los hoteles siguen siendo las opciones más buscadas por los turistas para alojarse, la sociedad está comenzando a cambiar. A diferencia de hace unos años atrás, ahora son cada vez más los jóvenes que se animan y se apasionan por viajar; pero de una manera diferente.

Con la globalización y el advenimiento de las nuevas tecnologías, se han creado comunidades de viajeros, blogs, e incluso grupos de viajeros y apps para hacer couchsurfing. Las personas de todo el mundo están más conectadas los unos con los otros.

Couchsurfing es la nueva tendencia de los jóvenes aventureros. Se trata de hospedarse en la casa de un local de manera gratuita, con el fin de intercambiar culturas y vivir como uno de ellos.

Estas nuevas formas de viajar representan una amenaza para el hotel; pero cabe destacar que si tiene una fortaleza con respecto al tema, es que cuenta con una clientela muy amplia y variada: desde empresarios, hasta grupos de jubilados.

Aspectos tecnológicos

A partir de los análisis que realizan las marcas sobre sus hoteles, se evidencia que el mundo de la comercialización hotelera está cambiando y que la tecnología se ha convertido en un elemento clave para el negocio hotelero. En parte, es el propio consumidor el que lleva a las cadenas hoteleras a ser cada vez más digitales. El cliente necesita acceder con mayor facilidad a los productos y servicios turísticos y poder ejecutar la compra de inmediato y en cualquier lugar.

Con todos estos avances y la evolución constante que se produce en el sector, hay diversos programas que se basan en la investigación y desarrollo (I+D), cuyo objetivo es impulsar la integración de tecnologías y herramientas de gestión, operaciones y experiencia del cliente en hoteles, que aproveche el potencial de la conectividad, la movilidad y el Internet de Todas las Cosas, para aumentar la facturación y los beneficios, optimizar las operaciones y mejorar la experiencia de los clientes en los hoteles. (Zornoza, 2019).

La innovación tecnológica supondrá una amenaza, o más bien, un desafío para Howard Johnson, debido a que es una tradicional cadena de hoteles que debe adaptarse a los nuevos tiempos y cambios que éstos traen.

Aspectos ecológicos

Las tendencias actuales en el sector hotelero reflejan un mayor nivel de concientización de los huéspedes que prefieren y eligen productos que cumplen con criterios de sustentabilidad ambiental por sobre aquellos que no los poseen. De acuerdo al Consejo Global de Turismo Sostenible, el 90 por ciento de los viajeros se inclina por hoteles sostenibles y el 34 por ciento está dispuesto a pagar por alojarse en espacios de este tipo.

El sector hotelero en la Argentina también está comenzando a comprender los nuevos hábitos de sus grupos de interés adaptándose a esta tendencia centrada en proteger el planeta en que vivimos, involucrando a toda la comunidad en la creación de valor compartido y convirtiendo nuestro ambiente en un lugar de prosperidad y bienestar con visión hacia el futuro. (El Cronista, 2019)

Esto representa una gran oportunidad para Howard Johnson, debido a que posee su propio Programa de Sustentabilidad y se encuentra en la categoría que corresponde a Hoteles Más Verdes.

Aspectos Legales

La ley de hotelería (18.828) establece como obligación a los alojamientos turísticos que se inscriban en el Registro Hotelero Nacional para poder realizar el ejercicio de sus actividades y así poder solicitar su homologación en la clase y categoría correspondientes cumpliendo los requisitos que para ellas se establecen en el decreto 1.818/76.

Ante el incumplimiento de estas obligaciones, los infractores deberán abonar una multa de hasta Cincuenta Mil Pesos y lidiar con una clausura temporaria hasta por un período de doce meses.

Gracias a estas obligaciones y sanciones, los huéspedes se sienten amparados por la ley frente a los incumplimientos por parte de la organización ya que en el caso de que se produzca alguna infracción, al alojamiento turístico le corresponderá la sanción correspondiente. Si bien los huéspedes no tienen mucho poder de negociación frente a estas grandes empresas hoteleras, es muy importante que sepan estas normativas para que conozcan cuáles son sus derechos y reclamar lo que les corresponde. (El Insignia, 2019)

Esto podría suponer una amenaza para Howard Johnson si no cumplen con la ley, pudiendo convertirse en un potenciador de malas críticas, por lo que debería ser relevante y base para el perfeccionamiento de los procesos.

Análisis del Microentorno

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es mínimo, ya que la competencia no es agresiva: Villa Carlos Paz es una zona muy turística, donde se considera que hay negocio para todos.

El INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) reveló en Junio, una encuesta de ocupación hotelera que abarca a todas las regiones del país en los primeros cuatro meses del año.

En la misma, se observa el fuerte posicionamiento que tiene la provincia de Córdoba con respecto a otros sectores turísticos del país. Córdoba se lleva el 16,6% del turismo que reciben las

plazas hoteleras del país, Patagonia el 16,4%, CABA 16%, Litoral 14,2%, Buenos Aires (costa) 13,2%, Norte 12,6% y Cuyo 10%.

En ese contexto, se observa que Carlos Paz es la ciudad más influyente dentro de la afluencia turística hacia la provincia. (CarlosPazVIVO, 2019)

Poder de negociación de proveedores

En el sector hotelero, los proveedores tienen poco poder de negociación. Esto se debe a que es probable encontrar un gran número de proveedores que son muy competitivos.

Además, un hotel representa un gran cliente para un proveedor, y un proveedor no es tan importante para un hotel si sus productos no son exclusivos y los puede conseguir de otro proveedor.

Amenaza de nuevos competidores

La posibilidad de entrada de nuevos competidores es mínima, ya que las barreras de entrada son fuertes: no es fácil incursionar en el mercado hotelero, ni competir con las grandes cadenas de hoteles. Pero se pueden incorporar franquicias de importantes cadenas en zonas en donde antes no estaban.

Así mismo, por la relación que existe entre la competencia, no se considerará una amenaza.

Amenaza de productos sustitutos

La alternativa presentada como productos sustitutos será el alquiler de departamentos; por ejemplo, a través de Airbnb, Booking o Trivago, los cuales son nuevas tendencias; o bien, por métodos más tradicionales.

Al existir productos sustitutos, la empresa está obligada a intensificar su propuesta de valor para destacarse dentro del su rubro, e innovar constantemente.

Rivalidad entre competidores existentes

Tal como lo expresa Jéssica Elliott, no existe competencia agresiva en cuanto al sector hotelero en Villa Carlos Paz. La relación es puramente colaborativa entre competidores, de tal

forma que se informan novedades, hacen acuerdos, chequean la disponibilidad y se ayudan mutuamente. (Elliott, J. s/f)

Análisis interno

Para llevar a cabo el análisis interno de la organización, se identificarán los eslabones de su cadena de valor, como así también las debilidades y fortalezas que éstos presentan.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades que desempeña una empresa.

Mediante la cadena de valor, se puede reconocer las actividades primarias de la empresa (Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Marketing y Ventas, Servicios post-ventas) y las actividades de apoyo (Infraestructura, Recursos Humanos, Tecnología, Compras). No se trata de actividades independientes, sino de un sistema de actividades interdependientes, las cuales deben ser optimizadas y coordinadas.

El Hotel Howard Johnson es una organización que crea valor directo mediante la prestación del servicio, buscando lograr que la experiencia del cliente sea la mejor y los vuelva a elegir en otras oportunidades.

En cuanto a la logística interna, se refiere al servicio de check-in y la entrada del huésped al hotel.

Operaciones abarca el servicio a las habitaciones, la organización de eventos, y el mantenimiento general. En general se desarrolla satisfactoriamente, y recibe muy buenas críticas de los huéspedes; caso contrario son las críticas con respecto al restaurante, pero el mismo está concesionado, al igual que el spa. La empresa debería asegurarse de que el servicio ofrecido por estas operaciones tercerizadas, sea la mejor y no afecte la calidad total de su servicio.

Logística externa es el momento del check-out y salida del huésped del hotel, para lo cual, éste tiene que dirigirse a la recepción y efectuarlo. El proceso puede ser agilizado, con ayuda de la tecnología, para ahorrar tiempo y trabajo.

Referido al Marketing y Ventas, el hotel realiza promociones, investigaciones de mercado, ventas directas, sponsors, organización de eventos solidarios, y convenios con otras organizaciones y empresarios. Se conoce al cliente y se comunica la retroalimentación del mismo a las funciones correspondientes. La empresa realiza un buen trabajo en cuanto a estas actividades.

En relación al servicio post-venta, cada vez que un huésped deja el hotel, se envía una encuesta de satisfacción para conocer el grado de conformidad que tuvo con el servicio prestado.

Una vez que se recibe la respuesta, si se percibe al cliente como insatisfecho, se procede a analizar la estadía hablando con cada una de las personas que estuvieron en contacto con él. Luego se toma contacto nuevamente con el cliente disconforme para ofrecerle una nueva oportunidad de visita con descuentos adicionales para cambiar su percepción de consumo. Esto es considerado un aspecto positivo que tiene la empresa para con sus clientes, ya que les otorga importancia no solo durante la estadía, sino también después de la misma.

Con respecto a la infraestructura, Howard Johnson Villa Carlos Paz es un hotel condo, en donde sus inversores son propietarios de habitaciones; y se financia a través de los accionistas de la empresa. Esta es una alternativa segura, de alta rentabilidad y atractiva para conseguir inversores.

En cuanto a Recursos Humanos, la franquicia cuenta con 43 colaboradores y un manual de inducción muy completo para los empleados que ingresan, incluyendo también la capacitación de éstos, lo que constituye una fortaleza de la empresa, por la importancia que les otorga a sus empleados.

Tecnología: El hotel cuenta con conexión Wi-Fi, y utiliza tres sistemas de gestión: Flexxus, Opera y Arion. Para el caso del registro de algunos procesos como las ventas, compras, o incluso del inventario, no poseen un sistema informático particular, sino que se utiliza Excel. La empresa debería actualizarse en cuanto a tecnología y emplear un software para llevar control de estos procesos de manera más sistematizada.

En el proceso de compras, se tienen en cuenta insumos para el hotel y elementos de seguridad para los empleados. Trabajan con una política de inventarios similar a la “just in time”, es decir que la política es de tener poco stock en días de venta; lo que representa una fortaleza, debido a que este sistema reduce los niveles de inventarios con sus respectivos costos, como también minimiza pérdidas.

Figura 1: Cadena de valor

Actividades de soporte	Infraestructura				
		Hotel condo con inversores que son propietarios de parte de las instalaciones. Financiación a través de los accionistas de la empresa.			
	RR.HH.	Dotación de 43 colaboradores. Inducción de los colaboradores que recién ingresan. Capacitación de gestión.			
	Tecnología	Sistemas de gestión: Flexus, Opera y Arion.			
	Compras	Compras de insumos para el hotel; elementos de seguridad para el personal.			
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicios posventa
	Check in	Servicio a las habitaciones	Check out	Promociones	Encuesta de satisfacción
	Ingreso de huéspedes	Organización de eventos		Investigaciones de mercado	Seguimiento de ventas y compras repetidas
		Mantenimiento general		Ventas directas	Resolución de quejas
				Sponsors	
				Organización de eventos solidarios	
				Convenios	

Fuente: elaboración propia

Marco Teórico

En el presente reporte se desea investigar específicamente sobre la relación de la sustentabilidad con la planificación estratégica en las organizaciones. Para ello se analizará el concepto de esta herramienta desde el punto de vista de distintos autores.

Según Fred R. David (2013), un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables”.

Para Harold Koontz (2012), la planeación estratégica se trata de analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión.

Estas definiciones, evidencian que cuando se habla de planeación estratégica, hace referencia a un camino a seguir para alcanzar objetivos determinados. El siguiente autor, también abordó los pasos de la misma, los cuales son importantes y sumamente necesarios para lograr buenos resultados.

La planeación estratégica, es un proceso formal que consta de cinco pasos, que define a una organización y la ubica en el contexto en el cual se desempeña (Hill y Jones, 2009).

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

Según Alfonso Leopoldo Ortega Castro, en su libro *Planeación Financiera Estratégica* (2008), los objetivos de la planificación estratégica son:

- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro.

- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro.
- Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con la que debiera ser en el futuro.
- Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes.
- Identificar a la competencia y confrontarse con ella para precisar prerrogativas y desventajas.
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.

Para ésto, las organizaciones emplean tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales.

La estrategia que se utilizará en el presente reporte es la de tipo competitiva, de diferenciación.

Una estrategia competitiva es aquella que determina cómo competirá la organización en su(s) línea(s) de negocio. Si la empresa compite ofreciendo productos únicos y altamente valorados por los clientes, está utilizando una estrategia de diferenciación. Las características distintivas de los productos pueden ser resultado de una calidad excepcionalmente alta, de un servicio extraordinario, de un diseño innovador, de su capacidad tecnológica o de una inusualmente positiva imagen de marca. (Robbins, S. y Coulter, M.; 2014)

Una empresa que quiere lograr la diferenciación persigue estrategias de negocios que le permiten crear un producto o servicio único, uno que los clientes perciban como diferente o distintivo en alguna forma importante. Si la empresa se diferencia de las demás del sector, obtiene una ventaja competitiva que los clientes perciben como tal.

Una fuente de diferenciación es la forma en que el producto apela a los deseos psicológicos de los clientes. Si el cliente se siente identificado con la preservación del medioambiente, elegirá a la empresa que lo haga, por más que haya muchas otras que satisfagan la misma necesidad.

Diagnóstico

Se sabe que el Hotel Howard Johnson está comprometido con la sustentabilidad, presentando un código de conducta vinculado a la misma, y logrando la certificación de plata de Hoteles más Verdes.

Para mejorar el posicionamiento del hotel, lograr un aumento de ventas, reducir costos y avanzar en el camino de la práctica sustentable, sería un paso muy importante lograr la mayor certificación que se puede conseguir: el oro. Para esto será necesario diseñar un nuevo plan estratégico que los lleve a ser mejores, innovadores y sustentables, logrando así una diferenciación de la competencia.

Si bien Howard Johnson Villa Carlos Paz ya está inserto en el mercado de hotelería sustentable, la certificación de oro le puede agregar valor al servicio ofrecido, como así también mejorar su imagen y contactos internacionales.

El proyecto declara que “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 importantes organismos y turoperadores internacionales de distribución, promoción y marketing turístico” (Hoteles más Verdes, s. f., <https://goo.gl/5rcz7X>).

Cabe destacar que solo cinco hoteles tienen certificación de oro en Argentina, y ninguno en Córdoba. Por lo tanto, de lograrla, el reconocido hotel de Villa Carlos Paz será el primero de esta localidad, aspecto que lo diferenciará notablemente de la competencia y generará mayor valor para los clientes.

Como ya se detalló en el análisis de situación, actualmente los huéspedes poseen mayor nivel de concientización y por ello prefieren y eligen productos que cumplen con criterios de sustentabilidad ambiental por sobre aquellos que no los poseen. Una certificación de oro significaría mucho para el hotel, para el ambiente, y para los huéspedes.

“Estamos transitando una época de profundos cambios y transformaciones. Tenemos hoy la posibilidad de repensar nuestra manera de ser y estar en nuestra casa común.

Ser sustentable implica reconectarnos con nuestra propia esencia en la diversidad de la vida y recuperar el valor de compartir, sentir y disfrutar.

Celebremos juntos la oportunidad de vivir estos principios y promover una mayor participación transformadora.” (Argentina.gob.ar, s.f)

Propuesta

Para llevar a cabo el plan estratégico ya mencionado, se le propone a la empresa redefinir su misión y visión relacionándolas con sus políticas y código de conducta sustentable. A continuación se presenta la propuesta de implementación, detallando los objetivos de la misma con sus respectivos planes de acción, el alcance y la evaluación del impacto de su aplicación.

Redefinir Misión

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

Redefinir Visión

Ser el hotel más elegido de Villa Carlos Paz, representando el primer hotel de Córdoba certificado en nivel oro en el programa Hoteles Más Verdes, que combine la gestión de excelencia sustentable con un producto hotelero de alta calidad.

Valores y políticas relacionadas

Política de sustentabilidad

- Cumplir las normas vigentes aplicables relacionadas con medio ambiente y biodiversidad, patrimonio histórico y cultural, seguridad y sanitarias.
- Reducir los impactos ambientales derivados de nuestra actividad, y aplicar acciones orientadas a reducir la contaminación, mejorar la ecoeficiencia y el uso responsable de los recursos.
- Preservar la biodiversidad y el patrimonio cultural, a través de su conservación y difusión entre nuestros visitantes.
- Hacer partícipe a nuestros colaboradores de nuestros compromisos y de su propio desarrollo, capacitándolos y manteniendo un ambiente de respeto mutuo y comunicación abierta.

- Promover el desarrollo sustentable de nuestro destino turístico, facilitando relaciones comerciales con proveedores de la región.
- Evaluar nuestro desempeño para garantizar la mejora continua de nuestra gestión sustentable. (Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. s/f)

Código de conducta. Los huéspedes están invitados a:

- Reutilizar sábanas y toallas en la habitación, para evitar su lavado diario y así consumir menos agua, detergentes y energía.
- Abrir las cortinas y ventanas cuando permanezca en su habitación, aprovechando la luz natural y el aire puro. Si el clima no es agradable, cierre la ventana y encienda su aire acondicionado, manteniendo a una temperatura de 24 C.
- Solicitar en recepción información turística de la ciudad, de la oferta cultural y los atractivos naturales que puede visitar durante su estadía, al igual que las recomendaciones para que su recorrido cause los menores impactos ambientales. También solicite información de transporte público.
- Disfrute de la gastronomía local en nuestros restaurantes.
- Adquiera productos típicos que están disponibles en comercios de la ciudad.
- Siga las recomendaciones ambientales que encontrará en avisos ubicados en diferentes lugares del hotel. (Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. s/f)

Objetivo general del plan

Aumentar el posicionamiento en un 10% por diferenciación con una propuesta orientada a la hotelería sustentable, mediante la certificación de excelencia en Hoteles Más Verdes, para Diciembre de 2021.

El posicionamiento del hotel se medirá al finalizar el año 2021, mediante investigación de mercados, y el aumento en la cuota del mismo. El plazo establecido por HVM (Hoteles Más Verdes) para validación de nivel oro es de 1 año, pero hay normas que se desean aplicar y requieren mayor cantidad de tiempo; por lo tanto, se eligió un plazo de dos años para llevar a cabo el plan.

Objetivos específicos

1. Lograr que el 100% del personal y atención al cliente alcance conocimientos acerca de las buenas prácticas que realiza el hotel, responsabilidad ambiental, destinos naturales y culturales aledaños y actividades comunitarias, a través de la capacitación constante, a partir de Diciembre de 2019.

El programa exige evidencia de la realización de un ciclo de capacitación de sus empleados de un mínimo de 3 acciones formativas anuales sobre gestión hotelera y turística sustentable equivalentes a 15 horas de formación anuales por empleado, para el nivel Oro. Las temáticas de las capacitaciones son las mencionadas debido a que el programa HMTV no solo refiere a un compromiso ambiental, sino también social y cultural. Por otro lado, estas capacitaciones serán medidas con auditorías sin previo aviso, de manera que un “huésped” le solicite información a cualquier empleado, y éste se la pueda brindar sin ningún inconveniente.

2. Captar un 10% de cuota de mercado de quienes están interesados en el turismo sustentable, mediante la promoción y difusión de la reducción de la huella de carbono, para Diciembre de 2021.

Se creará un sistema de medición de la huella de carbono de estancias y eventos, con el cual se espera atraer a cierto segmento de clientes con interés en el turismo sustentable, especialmente empresarios, y concientizar a los mismos mediante planes de incentivo para organizar reuniones de emisiones neutra.

3. Lograr la implementación de las normas ISO 14001:2015, con el fin de diseñar, llevar a cabo y mejorar el sistema de gestión ambiental del hotel, para Octubre de 2021.

Se contratará el software ISOTools para automatizar, gestionar y controlar de manera eficaz y eficiente el sistema de gestión ambiental del hotel.

Planes de acción

La propuesta, cuyo fin es lograr aumentar el posicionamiento del hotel mediante la certificación de nivel de excelencia en Hoteles Más Verdes, se llevará a cabo en un horizonte temporal de dos años. Comprenderá desde Diciembre del 2019 a Diciembre del 2021. Para cada objetivo, se plantea un plan de acción detallado a continuación:

1. Capacitación de empleados

Es un eje fundamental que todos los empleados estén capacitados. Es necesario para el nivel oro, que se cumpla con 15 hs. de capacitación anuales por empleado, y en un mínimo de 3 temáticas diferentes; por lo que para llevar a cabo este objetivo se realizarán las siguientes acciones:

Se diseñará el programa de capacitación, basándose en cuatro aspectos:

- Responsabilidad ambiental: aquí se expondrán temas como la gestión de residuos y el uso responsable de los recursos.
- Destinos naturales aledaños: es muy importante para el programa vender el destino y no el hotel, por lo que todos los empleados deben tener conocimientos sobre Villa Carlos Paz y sus espacios naturales para la recreación.
- Actividades comunitarias: al ser un programa que se enfoca también en lo social, los empleados deberán realizar, en nombre del hotel, actividades con fines sociales.
- Buenas prácticas que realiza el hotel: todos los empleados deben estar al tanto y saber explicar las mismas para promocionar el hotel.

Para cada capacitación, se designará un gerente encargado de llevarla a cabo y así promover la participación y cooperación de todos los miembros del hotel.

Recursos necesarios:

RECURSOS HUMANOS	Por mes, se designará a un gerente que prepare las capacitaciones correspondientes, por lo que no se contratará personal aparte.
RECURSOS FÍSICOS	Se utilizarán los espacios y medios con los que dispone el hotel para llevarlas a cabo.
RECURSOS ECONÓMICOS	Para estas actividades se requiere inversión cero.

2. Aumentar en un 10% la cuota de mercado

Para lograr este objetivo, se buscará atraer a un segmento de mercado interesado y comprometido con la sustentabilidad, creando un software para realizar mediciones de huella de carbono correspondientes a cada estadía y evento llevado a cabo en el hotel.

Un antecedente relacionado a esta acción es el de NH Hotel Group, quienes desde 2007, han logrado reducir la huella de carbono media de sus habitaciones en un 67,2%. Esto deja en claro que el cálculo de la huella de carbono es sumamente importante para luego poder proceder a reducirla.

Este nuevo sistema, se promocionará mediante los medios correspondientes, para así dejar ver el compromiso del hotel para con el ambiente. Además, se creará un plan de incentivo en el cual, el cliente que produzca una huella de carbono neutra o por debajo del punto establecido, pueda obtener descuentos ya sea en la estadía, el spa, o el restaurante; como así también los clientes empresariales, obtener apoyo en sus proyectos sustentables.

La huella de carbono la podrá medir cada cliente al finalizar su estadía o evento, mediante una tablet con el aplicativo que se le prestará al momento de hacer el check-out, o descargando el aplicativo en sus propios dispositivos.

Recursos necesarios:

RECURSOS HUMANOS	Profesional que cree la aplicación (tercerización)
RECURSOS FÍSICOS	Se necesitará la aplicación y 20 Ipad
RECURSOS ECONÓMICOS	\$ 1.494.050,75 + \$ 869.099,74 + \$ 500.000

3. Implementar normas ISO 14001:2015

La nueva ISO 14001:2015 asegura a las organizaciones la completa integración de la gestión ambiental con las estrategias de negocio. Se ha desarrollado para optimizar el rendimiento del Sistema de Gestión Ambiental. (Escuela Europea de Excelencia; 2019)

Para implementar dicha norma se contratará un software llamado ISOTools. Éste, como se detalló en el objetivo, servirá para automatizar, gestionar y controlar de manera eficaz y eficiente el sistema de gestión ambiental del hotel.

Este software cuenta con los siguientes beneficios:

- Minimiza costos: implica un 90% menos de intercambios de documentación física entre áreas, 75% Menos de costes indirectos derivados de la gestión documental, y la inversión se rentabiliza entre el primer y segundo año.

- Optimiza el tiempo: implica un 50% menos de tiempo de resolución de una acción correctiva, 20% menos de tiempo de preparación de las reuniones de gestión, y 75% menos de tiempo dedicado a recopilar y tratar indicadores.
- Aumenta el rendimiento: implica un 25% más de optimización en el sistema de gestión tras la etapa de consultoría, 4 veces más de capacidad de resolución de problemas del sistema de gestión, y 100% más de trabajadores implicados en la gestión del sistema. (ISOTools, 2019)

Se procederá de la siguiente manera:

- Se contratará el software y se realizarán pruebas los primeros dos meses.
- Durante los siguientes cinco meses, se capacitarán cuatro empleados para su manejo, y otros cuatro que serán responsables y autorizados para la lectura.
- Transcurrido este período, se implementará por completo el nuevo sistema de gestión ambiental, comenzando por el control de emisiones atmosféricas y ruidos, vertidos, y residuos peligrosos.

Recursos necesarios:

RECURSOS HUMANOS	Personal a cargo del manejo de la aplicación (con empleados actuales; no se procederá a contratar)
RECURSOS FÍSICOS	Se necesitará la aplicación y se hará uso de las computadoras con las que ya cuenta el hotel.
RECURSOS ECONÓMICOS	\$ 1.009.437,64

Diagrama de Gantt para los planes de acción

Figura 2: Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS																								
Capac. Sobre buenas prácticas que realiza el hotel: 45 min.																								
Capac. Sobre responsabilidad ambiental. 45 min.																								
Capac. Sobre destinos naturales y culturales alledaños. 45 min.																								
Capac. Sobre actividades comunitarias. 45 min.																								
ATRACCIÓN DE SEGMEN TO DE CLIENTES																								
Creación de software para medir huella de carbono.																								
Promoción y difusión del sistema entre clientes interesados.																								
Creación de planes de incentivo para reducir la huella de carbono.																								
CERTIFICACIÓN DE NORMAS ISO 14001 2015																								
Contratación y prueba de software.																								
Capacitación de empleados a cargo de su manejo.																								
Implementación del nuevo sistema de gestión ambiental.																								
AUDITORÍA HOTELES MÁS VERDES																								

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto

Figura 3: Presupuesto

TÍTULO	DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN	DÓLAR OFICIAL	VALOR EN PESOS
ISOTools				
	Módulo Base Enterprise	3.562,30 USD	\$ 85,01	\$ 302.831,12
	Módulo Medio Ambiente	1.424,92 USD	\$ 85,01	\$ 121.132,45
	Usuarios Administradores (4)	4.274,76 USD	\$ 85,01	\$ 363.397,35
	Usuarios Responsables (4)	1.424,92 USD	\$ 85,01	\$ 121.132,45
	Usuarios Operativos (4)	712,48 USD	\$ 85,01	\$ 60.567,92
	Usuarios de Lectura (8)	474,96 USD	\$ 85,01	\$ 40.376,35
SUBTOTAL				\$ 1.009.437,64
App móvil				
	Creación de la aplicación	17.575,00 USD	\$ 85,01	\$ 1.494.050,75
	Planes de incentivo			\$ 500.000,00
SUBTOTAL				\$ 1.994.050,75
20 Ipad				
	Ipad 8va generación (20)	6.580,00 USD	\$ 85,01	\$ 559.365,80
	Envío desde USA	353,50 USD	\$ 85,01	\$ 30.051,04
	Impuestos aduaneros (50%)	3.290,00 USD	\$ 85,01	\$ 279.682,90
SUBTOTAL				\$ 869.099,74
TOTAL				\$ 3.872.588,13

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación: Retorno sobre la inversión

Figura 4: Cálculo del ROI

RESULTADO BRUTO AL 31/12/2018	\$ 81.542.559,64
RESULTADO BRUTO ESPERADO 31/12/2018	\$ 89.696.815,60
GANANCIA ESPERADA	\$ 8.154.255,96
INVERSIÓN A REALIZAR	\$ 3.872.588,13
ROI	\$ 1,11
ROI %	110,56%

Fuente: elaboración propia

Interpretación: por cada peso invertido, se ganarán 1,11 pesos. El retorno sobre la inversión será del 110,56 %.

Conclusiones finales

A lo largo de la realización del presente reporte, se hicieron diferentes análisis en los cuales se pudo observar la importancia que está teniendo la sustentabilidad en la actualidad, destacando su importancia en la industria hotelera.

El cliente se siente cada vez más involucrado, y elige organizaciones que representen sus valores. Eso se puede observar en diversas encuestas, como las realizadas por TrypAdvisor, en donde se ve reflejado que 34% de los turistas están dispuestos a pagar un precio mayor por alojarse en hoteles sustentables.

Howard Johnson Carlos Paz cuenta con la certificación en nivel plata del programa Hoteles Más Verdes, lo cual muestra su involucramiento en el tema. Sin embargo, esto no es percibido como un factor que lo diferencie de la competencia.

En la provincia de Córdoba no hay ningún hotel con certificación de excelencia, por lo que Howard Johnson Carlos Paz podría ser el primero y único, en caso de conseguirlo.

Para lograr esto, se deberá trabajar en los diversos requisitos que el programa establece para dicho nivel, contando con la ventaja de ya tener muchos incorporados por estar certificados en nivel plata.

Gracias al trabajo que ya viene realizando el hotel, éste opera ahorrando energía mediante el uso de paneles solares, y agua, mediante el reciclaje y reutilización. También ya cuenta con el Código de Conducta requerido por el programa, y temas competentes a la responsabilidad social para con sus empleados. Pero lo que es necesario para lograr la certificación, son más horas de capacitación de los empleados, y un sistema de control de la gestión medioambiental, como de evaluación de la misma. Se necesita controlar las emisiones atmosféricas y ruidos, residuos peligrosos, vertidos, uso del agua, etc. Es por ello, que se recomienda aplicar las normas ISO 14001:2015. Y, como proceso de innovación, un software que permita su gestión y control.

Cuando se trata de sustentabilidad, la ecuación será siempre positiva: no hay inversiones que impidan la gestión sustentable. Es decir, las capacitaciones la puede hacer un gerente o personal del hotel, y de esta manera habrá inversión cero; e incluso cuando se requiera invertir dinero, éste será recuperado rápidamente por la reducción de costos y el aumento de beneficios que implicará.

Recomendaciones profesionales

Luego de analizar tanto la organización, como el entorno, se le recomienda poner foco de atención en la publicidad y comunicación con el cliente.

Se sabe que cuenta con un responsable de relaciones públicas y marketing, que, si bien una de sus tantas actividades es coordinar y planificar la publicidad digital, su estrategia es percibida débil a comparación de la competencia y lo que hoy el mercado exige. El hotel debería actualizarse y contratar un community manager. Esta persona, hoy en día, cumple un rol fundamental en las organizaciones.

Todos sabemos que estamos en una época en donde la publicidad a través de las redes sociales es una de las maneras más efectivas, baratas y rápidas de llegar al público objetivo, que en este caso, son tres: turismo individual, turismo corporativo, y turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

Howard Johnson Villa Carlos Paz cuenta con más de 17 mil seguidores en Instagram y casi 37 mil en Facebook. Es tiempo de darle un buen uso a estas redes sociales y hacer llegar un mensaje fuerte al público. Se deberían plantear nuevos objetivos y planes de acción totalmente diferentes para generar mejores resultados en el tema.

Bibliografía

Fuentes de libros académicos:

- Robbins, S. & Coulter. (2014). *Administracion*. Pearson.
- Jones Gareth, R., & Hill, C. w. (2009). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.
- Castro Ortega, Alfonso L. (2008). *Planeación financiera estratégica*, McGraw-Hill, México, 1a. Edición.
- David, Fred. (2013). *Concepto de Administración estratégica*, Pearson Education, México, 14a. Edición.
- Koontz, Harold,. (2012). *Administración. Una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 14a. Edición.

Fuentes de sitios web:

- El Insignia. (2019). Recuperado de <https://blog.elinsignia.com/2018/06/29/la-importancia-de-conocer-la-ley-de-hoteleria-argentina/>
- Zornoza, A. (2019). Rincón de la tecnología. Recuperado de <https://rincondelatecnologia.com/la-tecnologia-y-el-sector-hotelero/>
- Argentina.gob.ar. (2019). Ser sustentable. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/educacion/sersustentable>
- Escuela Europea de Excelencia. (2019). Adaptación a la nueva norma ISO 14001:2015. Recuperado de <https://www.nueva-iso-14001.com/>
- IsoTools. (2019). Recuperado de https://www.isotools.org/software?__hstc=2903087.9af101c94ef68fe7cd558cf58ed2a100.1572205536493.1572205536493.1572205536493.1&__hssc=2903087.1.1572205536496&__hsfp=1762685080

Fuentes de periódicos online:

- Iasevoli, M. 26/02/2019. El Cronista. Hoteles Sustentables: el valor compartido en la industria hotelera. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/Hoteles-Sustentables-el-valor-compartido-en-la-industria-hotelera-20190226-0023.html>

- LaVozDeCataratas. 15/03/2018. Hoteles+Verdes: Plata para Iguazú Grand y Panoramic Grand. Recuperado de https://www.lavozdecataratas.com/noticia_60215.html
- Berioli, S. 26/06/2019. Según Indec, CarlosPaz lidera en el turismo nacional, en el internacional queda relegada pero crece. CarlosPazVIVO. Recuperado de <https://www.carlospazvivo.com/segun-indec-carlos-paz-lidera-en-el-turismo-nacional-en-el-internacional-queda-relegado-pero-creciendo/>
- Perret, P. 02/05/2019. Incertidumbre económica y política en Argentina preocupan a FEHGRA. Hosteltur. Recuperado de https://www.hosteltur.com/lat/128476_incertidumbre-economica-y-politica-en-argentina-preocupan-a-fehgra.html

Otros:

- Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9
- Elliott, J. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/5522/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org6>
- Hoteles más Verdes, s. f., <https://goo.gl/5rcz7X>.